

**Masterthesis**

# **ENTWICKLUNG INNOVATIVER ERLÖSMODELLE FÜR EIN MOTORSPORTTEAM**

ausgeführt an der



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Ing. Thomas Garber, BSc**

1610318026

betreut und begutachtet von

Dr. Dennis Lotter

begutachtet von

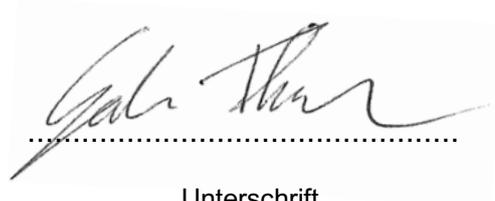
FH-Prof. Dipl. Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Garber Thomas", is written over a horizontal dotted line. Below the signature, the word "Unterschrift" is printed in a black sans-serif font.

## **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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gabi Thun', is written over a horizontal dotted line. The signature is fluid and cursive.

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

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

## **DANKSAGUNG**

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ganz besonderer Dank gilt auch meinem Betreuer, Herrn Dr. Dennis Lotter, der mich tatkräftig unterstützt hat und mir wertvolle Hinweise vermitteln konnte. Vielen Dank für die Mühe und den Zeitaufwand, den Sie investiert haben.

Auch muss ich mich bei meinen Vorgesetzten und Kollegen für ihr Verständnis und ihre Flexibilität bedanken. Ohne sie wäre diese Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Zu guter Letzt bedanke ich mich recht herzlich bei allen mitwirkenden Interviewpartnern. Ihre Offenheit und Kooperation ermöglichte es mir diese Arbeit zu erstellen.

## KURZFASSUNG

Der Motorsport befindet sich im Wandel und steht vor neuen Herausforderungen. Der Trend nach mehr Unterhaltung, mehr Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden auch im professionellen Motorsport Einzug halten. Für herkömmliche Motorsportteams und Rennserien stellen diese Veränderungen große Probleme dar, da stetig neue und weiterentwickelte Rennserien gegründet werden, welche auf die veränderten Bedürfnisse der Motorsportbegeisterten eingehen. Untermuert wird dies vom Verkauf der Formel 1 an ein weltweit renommiertes Medienunternehmen und neuen Rennserien wie die Formel E oder die Serie Electric GT.<sup>1</sup> Aus diesem Grund stellt die herkömmliche Sponsorsuche für Motorsportteams eine Herausforderung dar. Auch beim Blick auf das gesamte Sponsoringvolumen in Deutschland gibt es Verbesserungspotential für den Motorsport. So gingen beispielsweise im Jahr 2015 über 70% des gesamten Sponsoringvolumens allein in den Fußball.<sup>2</sup> Die vorliegende Arbeit widmet sich der Entwicklung von innovativen Erlösmodellen im Motorsport. Zu Beginn dieser Arbeit erfolgt eine Analyse von bereits bestehenden Geschäfts- und Erlösmodellen. Auf Basis dieser Untersuchungen kann ein Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle entwickelt werden. Anschließend werden bestehende Erlösmodelle im Motorsport und branchenexterne Erlösmodelle analysiert. Im nächsten Schritt erfolgt, durch empirische Analysen in Form von Interviews, eine Stakeholderanalyse. Als mögliche zukünftige Stakeholder werden folgende Gruppen identifiziert: Motorsportbegeisterte, Paydriver, Motorsportteams und Erlebnisportale. Durch einen zweistufigen Bewertungsprozess können folgende sieben Erlösmodelle ausgewählt und weiterentwickelt werden: Track-Attack, Go with the Pro, MSG Performance Days, Fahrsicherheitstraining, Revision und Tuning, Beratung und Betreuung und Boxenstopp-Challenge. Anschließend werden die entwickelten Erlösmodelle mit Hilfe von Experteninterviews verifiziert und adaptiert. Aufgrund der Verifizierung durch die Experten und einer zusätzlichen Bewertung hinsichtlich des Potentials, kann eine konkrete Handlungsempfehlung abgegeben werden. Im Rahmen dieser Arbeit können folgende verifizierten und adaptierten Modelle empfohlen werden: Go with the Pro, Track-Attack und Boxenstopp-Challenge.

---

<sup>1</sup> Vgl. ADAC (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>2</sup> Vgl. Grieb (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

## **ABSTRACT**

Motorsport's reputation is changing due to the requirements to provide entertainment, digitalization and sustainability. The consequences are a shareholder change from Formula 1 and new racing series like the Formula E. For traditional motorsports teams these changes can be very dangerous. The search for new sponsors will be a challenge. For example, in Germany more than 70 percent of the whole sponsorship is invested in football. This thesis deals with the development of innovative revenue models for such a motorsports team. To reach the described aim of this thesis, different methods are used. Firstly, a comparison is made between different business and revenue models. Secondly, empirical analyses in the form of interviews with 30 identified stakeholders are made. The identified stakeholders are motorsport teams, pay drivers, motorsport enthusiasts and experience portals. Based on the empirical analyses, eight different revenue models are generated in a workshop. Finally, the generated revenue models are verified through empirical analysis in the form of interviews with motorsports experts. The outcome of the thesis shows a framework to analyze and develop revenue models. Furthermore, the following three verified and adapted revenue models are recommended: Track-Attack, Go with the Pro and Pit Stop Challenge.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Forschungsfrage und Forschungsziel.....	1
1.3	Vorgehensweise und Aufbau.....	2
2	Internationaler Motorsport .....	4
2.1	Rennserien im Überblick .....	5
2.2	Trends im Motorsport.....	6
2.2.1	Allgemeine Trends .....	6
2.2.2	Motorsport der Zukunft .....	7
3	Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells.....	8
3.1	Analyse bestehender Ansätze zur Entwicklung von Erlösmodellen .....	8
3.1.1	Erlösmodell nach Zerdick et al.....	9
3.1.2	Erlösmodelle nach Skiera und Lambrecht.....	10
3.1.3	Erlösmodell nach Kraus.....	11
3.1.4	Erlösmodell nach Afuah.....	12
3.1.5	Das wertbasierte Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold.....	15
3.1.6	Geschäftsmodell nach Schwarz, Dummer und Krajger.....	17
3.1.7	Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur.....	19
3.1.8	Schlussfolgerung.....	21
3.2	Vertiefende Analyse einzelner Bestandteile von Erlösmodellen .....	24
3.2.1	Preispolitik.....	24
3.2.1.1	Prozess der Preisfestsetzung .....	24
3.2.1.2	Preisgestaltung im Produktmix .....	29
3.2.1.3	Konditionenpolitik .....	31
3.2.2	Ermittlung der Kosten .....	32
3.2.3	Lock-in .....	34
3.2.4	Produkt- und Dienstleistungskategorien im E-Business.....	37
3.2.5	Wachstumsaspekte .....	39
3.2.5.1	Wachstumsstrategien .....	39
3.2.5.2	Skalierbarkeit von Geschäfts- bzw. Erlösmodellen.....	41
3.2.5.3	Customer-Lifetime-Value .....	42
3.2.5.4	Cross-Selling Potential .....	43
3.3	Entwicklung des Erlösmodells .....	44
3.3.1	Das Erlösmodell-Framework im Überblick .....	44
3.3.2	Gestaltungshilfe für Erlösmodelle .....	46
4	Analyse bestehender Erlösmodelle im Motorsport .....	47
4.1	Merchandising .....	47
4.2	Sponsoring .....	48
4.3	Paydriver .....	49
4.4	Weiterverkauf von Technologie an Konkurrenz.....	50
4.5	Verleih von Ressourcen .....	50
5	Branchenexterne Erlösmodelle.....	52
5.1	Erlösmodelle aus ähnlichen Branchen.....	53
5.2	Erlösmodelle aus Leitbranchen .....	54
5.3	Innovative Erlösmodelle .....	54
5.4	Fazit.....	56

6	Stakeholderanalyse.....	57
6.1	Stakeholder Identifikation.....	57
6.1.1	Generierte Ideen während der Stakeholderidentifikation.....	58
6.2	Interviews mit identifizierten Stakeholdern.....	59
6.2.1	Interviewleitfäden für identifizierte Stakeholder.....	59
6.2.2	Auswertung der Interviews.....	61
6.2.2.1	Analyse Interviewleitfaden – Motorsportbegeisterte.....	61
6.2.2.2	Analyse Interviewleitfaden – Paydriver.....	64
6.2.2.3	Analyse Interviewleitfaden – Motorsportteams.....	65
6.2.2.4	Analyse Interviewleitfaden – Veranstalter.....	67
6.2.3	Interpretation der Ergebnisse der Interviews.....	70
6.2.3.1	Motorsportbegeisterte.....	70
6.2.3.2	Paydriver.....	70
6.2.3.3	Motorsportteams.....	71
6.2.3.4	Erlebnisportale.....	71
7	Erarbeitung der Erlösmodelle.....	72
7.1	Ideengewinnung und -auswahl.....	72
7.1.1	Angebotsbeschreibung.....	72
7.1.2	Bewertung und Auswahl.....	74
7.2	Erlösmodellentwicklung.....	75
7.2.1	Track-Attack.....	76
7.2.2	Go with the Pro.....	78
7.2.3	MSG Performance Days.....	79
7.2.4	Fahrsicherheitstraining.....	80
7.2.5	Revision und Tuning.....	82
7.2.6	Beratung und Betreuung.....	83
7.2.7	Boxenstopp-Challenge.....	85
8	Validierung und Adaptierung der entwickelten Erlösmodelle.....	86
8.1	Festlegung Interviewpartner.....	86
8.2	Interviewleitfaden für Experteninterviews.....	86
8.3	Auswertung der Experteninterviews.....	87
8.3.1	Track-Attack.....	88
8.3.2	Go with the Pro.....	89
8.3.3	MSG Performance Days.....	90
8.3.4	Fahrsicherheitstraining.....	90
8.3.5	Revision und Tuning.....	91
8.3.6	Beratung und Betreuung.....	92
8.3.7	Boxenstopp-Challenge.....	92
9	Fazit und Handlungsempfehlung.....	94
	Literaturverzeichnis.....	99
	Abbildungsverzeichnis.....	103
	Tabellenverzeichnis.....	105
	Abkürzungsverzeichnis.....	106
	Anhangsverzeichnis.....	107

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation

Der Motorsport befindet sich im Wandel und steht vor neuen Herausforderungen. Der Sport steht nicht unmittelbar mehr im Vordergrund. Der Trend nach mehr Unterhaltung, mehr Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden auch im professionellen Motorsport Einzug halten. Untermuert wird dies vom Verkauf der Formel 1 an ein weltweit renommiertes Medienunternehmen und neuen Rennserien wie die Formel E oder die Serie Electric GT, welche mit Elektromotoren betrieben werden. Die Konzepte der neuen Rennserien scheinen zu funktionieren, denn sie machen mit stark steigenden Zuschauerzahlen auf sich aufmerksam. Unterstützt wird dieser Trend durch die elektrisch unterstützten Formel 1 Fahrzeuge und den Sieg von Porsche mit einem Plug-In-Hybriden beim legendären 24 Stunden Rennen von Le Mans.<sup>3</sup> Weiters besteht die Gefahr, dass sich der Motorsport in Zukunft vom Massenphänomen zum Nischenprodukt entwickeln kann, da die Gesellschaft von morgen nicht mehr dieselbe Affinität zu Autos hat wie heutzutage.<sup>4</sup> Auch die Sponsorensuche im Motorsport gestaltet sich heutzutage sehr schwierig. Durch die zuvor erwähnte Problematik der Rennserien mit herkömmlichen Verbrennungsmotoren, die steigende Anzahl an Rennserien und die starke Fokussierung auf andere Sportarten, stellt die herkömmliche Sponsorensuche für Motorsportteams eine Herausforderung dar. Denn allein in Deutschland gingen im Jahr 2015 über 70% des gesamten Sponsoringvolumens in den Fußball.<sup>5</sup>

## 1.2 Forschungsfrage und Forschungsziel

Wie in der Ausgangssituation dargestellt, ist der Motorsport aktuell im Wandel. Um als Motorsportteam wirtschaftlich erfolgreich sein zu können, muss auf die veränderten Gegebenheiten reagiert werden.

Ziel dieser Arbeit ist daher die Erarbeitung eines innovativen Erlösmodells für ein Motorsportteam. Die Forschungsfrage, die im Verlauf dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet daher:

***Wie können innovative Erlösmodelle für ein Motorsportteam aussehen?***

Weitere Ziele sind die Verifizierung und Adaptierung des Erlösmodells anhand von empirischen Analysen durch Expertengespräche.

Aus der zuvor definierten Forschungsfrage leiten sich mehrere Subfragen ab:

- *Wie können Erlösmodelle und insbesondere innovative Erlösmodelle entwickelt werden?*
- *Welche bestehenden Erlösmodelle gibt es aktuell im Motorsport?*
- *Wie können branchenexterne Erlösmodelle aufgebaut sein bzw. aussehen?*
- *Welche branchenexterne Erlösmodelle eignen sich auch im Motorsport und wie können diese übernommen und angewendet werden?*

---

<sup>3</sup> Vgl. ADAC (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>4</sup> Vgl. Pape (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>5</sup> Vgl. Grieb (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

- *Welche Anforderungen haben Sponsoren, Kunden, Investoren, Zuschauer und Rennfahrer in Zukunft an den Motorsport und welche Bedeutung hat dies für das Erlösmodell?*
- *Wie und durch wen können die erarbeiteten innovativen Erlösmodelle verifiziert werden und welche Adaptierungen sind notwendig?*

### **1.3 Vorgehensweise und Aufbau**

Diese Arbeit widmet sich zu Beginn, wie in Abbildung 1 dargestellt, dem Motorsport. Es werden grundsätzliche Begriffe, welche für den Motorsport wichtig sind, erklärt, gefolgt von einer kurzen Übersicht von Rennserien. Um mögliche zukünftige Entwicklungen im Motorsport zu berücksichtigen, insbesondere für das zu entwickelnde Erlösmodell, beinhaltet dieses Kapitel ebenso die Analyse von Trends im Motorsport. Im nächsten Kapitel ist die Abgrenzung des Erlösmodells vom Geschäftsmodell von besonders hoher Bedeutung. Es werden bestehende Ansätze zur Entwicklung von Erlösmodellen und Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf Erlösmodellen analysiert. Aus den gewonnen Erkenntnissen aus der Theorie erfolgt die Entwicklung eines anwendbaren Erlösmodells. Im vierten Kapitel kann mit Hilfe des entwickelten Erlösmodells der Motorsport bzw. die einzelnen Erlösmodelle im Motorsport strukturiert analysiert und kategorisiert werden. Anschließend erfolgt die Analyse von branchenexternen Erlösmodellen. Ausgewählt werden Erlösmodelle aus ähnlichen Branchen, aus Leitbranchen und Unternehmen mit besonders innovativen Erlösmodellen. Zu Beginn des Praxisteils erfolgt eine Stakeholderanalyse. Ziel dieser Analyse ist es, aktuelle und mögliche zukünftige Stakeholder zu identifizieren und deren Anforderungen und Bedürfnisse zu untersuchen. Auf Basis dieser Daten erfolgt in Kapitel 7 die Entwicklung der Erlösmodelle. Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt zuvor die Bewertung und Auswahl von Erlösmodellen. Zuletzt erfolgt die Verifizierung, Bewertung und Adaptierung der entwickelten Erlösmodelle anhand empirischer Analysen durch Expertengespräche. Das Abgeben einer Handlungsempfehlung über die vielversprechendsten Erlösmodelle ist ebenso beinhaltet.

## Grafischer Bezugsrahmen der Masterarbeit

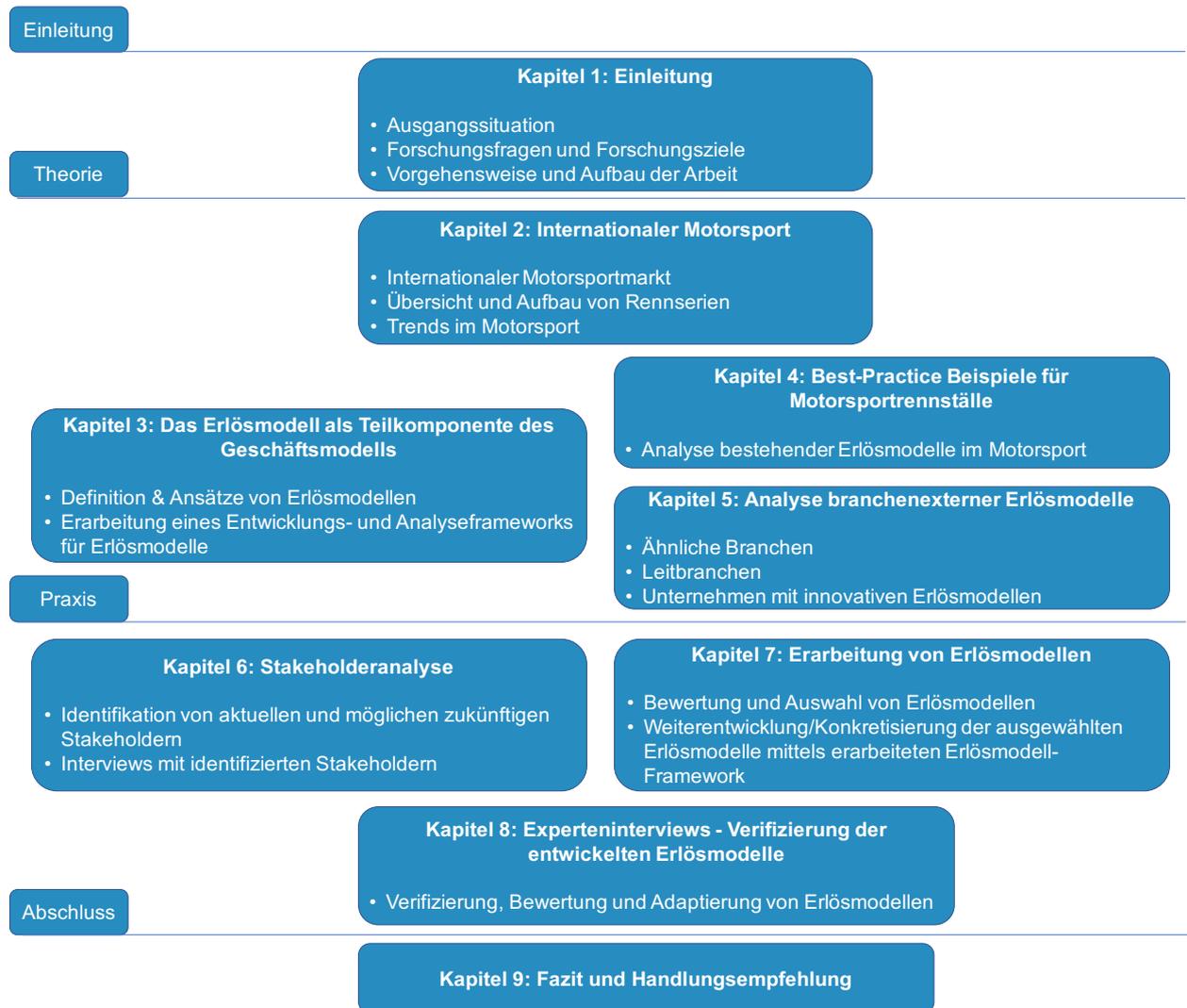


Abbildung 1 Grafischer Bezugsrahmen der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 INTERNATIONALER MOTORSPORT

Unter dem Begriff Motorsport versteht man generell alle Sportaktivitäten mit motorgetriebenen Fahrzeugen, bei denen das wettbewerbsfähige Fahren im Vordergrund steht. Zu den motorgetriebenen Fahrzeugen gehören Motorräder, Motocross, Karts, Kompaktwägen, Tourenwagen, Rally Autos und Formel 1 Autos. Der Rennsport wird durch unterschiedliche Rennserien, Weltmeisterschaften und Einzelveranstaltungen differenziert. Abgehalten und gefördert werden die Rennen durch Veranstalter wie z.B. die FIA oder Strecken- und Rennklubs. Motorsport besteht aus Hauptkomponenten Motor und Sport und ist, wie folgend, definiert:<sup>6</sup>

**Motor:** Der Begriff Motor umfasst sämtliche Aktivitäten der motorgetriebenen Fahrzeuge wie z.B. Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Testing.

**Sport:** Der Begriff Sport umfasst die Infrastruktur, also die Rennstrecken, Klubs, Automobilverbände und jegliche anderen Unterstützer. Der Sport wird als Teil der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie eingegliedert und bietet Sponsoren die Möglichkeit Marketing zu betreiben.

Um zu sehen, in welchen Ländern am meisten in den Motorsport investiert wird, erfolgt eine Analyse des Umsatzes in den jeweiligen Ländern. In Abbildung 2 sind die neun umsatzstärksten Länder dargestellt. Der unumstrittene Spitzenreiter und Treiber des weltweiten Motorsports sind die Vereinigten Staaten. Aber auch Europa ist durch Großbritannien, Deutschland, Italien, Frankreich und Spanien vertreten.<sup>7</sup> Sieht man sich den Umsatz der Königsklasse im Motorsport an, so erzielt alleine die Formel 1 für den Mutterkonzern Delta Topco einen Umsatz von 1,8 Milliarden Euro im Jahr 2014.<sup>8</sup>

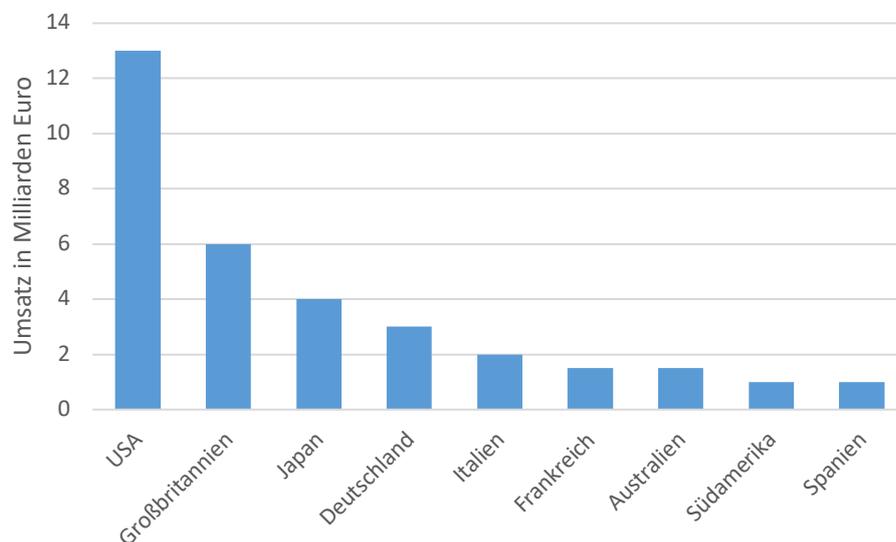


Abbildung 2: Übersicht der umsatzstärksten Länder im Motorsport, Quelle: Henry/Angus/Jenkins (2007), S. 13. (leicht modifiziert).

<sup>6</sup> Vgl. Henry/Angus/Jenkins (2007), S. 1f.

<sup>7</sup> Vgl. Henry/Angus/Jenkins (2007), S. 13.

<sup>8</sup> Vgl. Haidinger (2015), Onlinequelle [11.11.2017].

## 2.1 Rennserien im Überblick

Weltweit gibt es schier unzählige Rennserien im Motorsport. Jede Rennserie hat ihre spezifischen Anforderungen, welche in den meisten Fällen in einem Reglement niedergeschrieben sind. Sämtliche Anforderungen müssen natürlich strengstens eingehalten werden, um einen fairen Motorsport betreiben zu können und die benötigte Sicherheit zu gewährleisten. Zur besseren Übersicht werden die unterschiedlichen Rennserien in internationale, europaweite und deutschlandweite Rennserien eingeteilt.

Unter internationale Rennserien versteht man Rennserien, wie in Abbildung 3 ersichtlich, bei denen Veranstaltungen auf der ganzen Welt abgehalten werden. Gefahren wird in der Regel auf den bekanntesten und attraktivsten Rennstrecken der Welt. Eine Ausnahme bildet die World Rally Championship, welche klarerweise nicht auf den herkömmlichen Rennstrecken anzutreffen ist. Internationale Rennserien sind durch ihre hohen technischen, fahrerischen und finanziellen Anforderungen gekennzeichnet. Dies gilt sowohl für Rennfahrer als auch für das gesamte Team. Bei internationalen und deutschlandweiten Rennserien ist das aufzubringende Budget verhältnismäßig gering. Aufgrund der kaum notwendigen Forschungs- und Entwicklungsarbeit können Kosten reduziert werden.<sup>9</sup>



Abbildung 3: Rennserien im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>9</sup> Vgl. Henry/Angus/Jenkins (2007), S. 10ff.

## 2.2 Trends im Motorsport

Der Motorsport befindet sich im Wandel. Durch die Elektrifizierung und Digitalisierung werden neue Rennserien in Erscheinung treten und sich herkömmliche Rennserien verändern müssen.<sup>10</sup> Die Analyse der Trends im Motorsport dient zur Unterstützung im späteren Analyse,- Auswahl,- und Entwicklungsprozess der unterschiedlichen Erlösmodelle.

### 2.2.1 Allgemeine Trends

#### Motorsportsponsorings

Analysiert man das Sponsoringvolumen der letzten Jahre im weltweiten Motorsport, wie in Abbildung 4 ersichtlich, ist ein leichter Anstieg im Sportsponsoring festzustellen. Das durchschnittliche jährliche Wachstum beträgt von 2011 bis 2016 ca. drei Prozent.

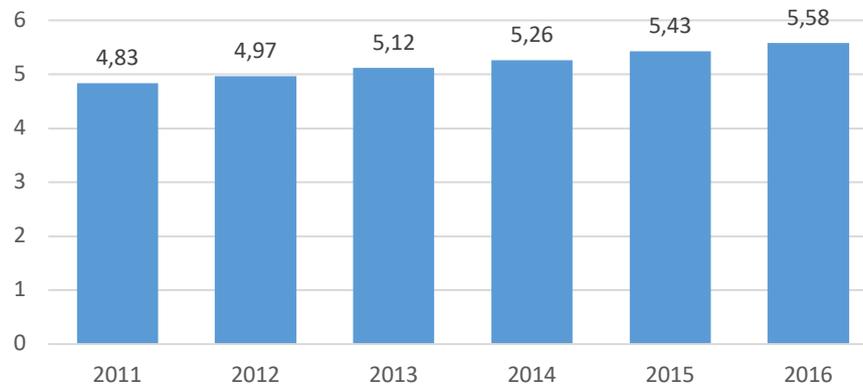


Abbildung 4: Weltweites Sponsoringvolumen im Motorsport von 2011 bis 2016, Quelle: Statista (2016), Onlinequelle [06.05.2017].

#### Elektromobilität im Rennsport

Die Elektromobilität im Rennsport ist nun schon seit einigen Jahren eine mögliche Alternative zum herkömmlichen Rennsport mit Verbrennungsmotoren. Untermauert wird dieser Trend durch den Start der ersten vollständigen elektrischen Rennserie im Jahr 2014. Die Formel E wurde vom Automobilverband FIA ins Leben gerufen und hat ein hohes Potential für den Rennsport. Für Hersteller ist die Serie hoch interessant, da sie sich innovative Technologien und Produkte und Know-how für die Serienproduktion erhoffen.<sup>11</sup>

#### Urbanität im Rennsport - Ansprechen neuer Zielgruppen

Einen weiteren Trend stellen die urbanen Austragungsorte dar. Durch neuartige Konzepte finden traditionelle Rennstrecken, welche in den meisten Fällen nicht direkt neben Metropolen liegen, weniger Bedeutung. Da die Rennen direkt in Städten stattfinden, können völlig neue Besuchergruppen angesprochen werden. Zusätzlich zu den traditionellen Motorsportfans bieten die neuen Rennserie durch die optimale Lage einen Anreiz für Familien und junge Menschen.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Welt (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>11</sup> Vgl. Breunig (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>12</sup> Vgl. Pape (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

## **Digitalisierung**

Der Trend der Digitalisierung hat auch im Motorsport nicht haltgemacht. Mittels mobiler Endgeräte können die Rennen über Livestream verfolgt werden. Zukünftig wollen die Fans enger in das Geschehen miteinbezogen werden.<sup>13</sup>

Durch die Digitalisierung wird der Fokus im Motorsport mehr und mehr in der Interaktion zwischen der virtuellen und der echten Welt liegen. In Zukunft kann es sogar so weit gehen, dass virtuelle Meisterschaften ausgetragen werden. Eine mögliche Premiere im Rahmen der Formel-E is bereits geplant. Es soll dabei einen virtuelle Shootout zwischen Piloten und Fans geben und im Rahmen der Consumer Electronics Show in Las Vegas stattfinden.<sup>14</sup>

## **2.2.2 Motorsport der Zukunft**

### **Roborace**

Roborace soll die erste autonom fahrende Rennserie der Welt werden. Ein erster Rennwagen wurde auf dem Mobile World Congress in Barcelona bereits präsentiert. Neben der Möglichkeit des autonomen Fahrens sind diese Rennwagen ebenfalls wie die Formel E mit einem Elektromotor ausgestattet. Erste Testfahrten wurden bereits durchgeführt. Der Start dieser Boliden vor Publikum ist bereits im Jahr 2018 geplant und soll das Rahmenprogramm der Formel E bereichern.<sup>15</sup>

### **Drone Race**

Ein neuer Trend aus den Vereinigten Staaten sind Rennen mit Dronen. Im Jahr 2017 wurden erste Rennen veranstaltet. Das bisher bekannteste Rennen, dem World Drone Prix, fand in Dubai statt und war mit einer Million US-Dollar dotiert. Der Sieger, ein 15-jähriger Junge aus Großbritannien, bekam 250.000 US-Dollar. Organisiert wurde es von der World Organisation of Racing Drones. Durch das hohe Wachstum und dem Marktpotential hat der amerikanischen Sportsender-Gigant ESPN mit der International Drone Racing Association bereits einen mehrjährigen Vertrag über die Senderechte abgeschlossen.<sup>16</sup> Unterstützt wird dieser Trend durch den Einstieg erster Investoren wie z.B. RSE Venture mit dem Entwickler Stephen Ross an der Spitze. Ross ist vor allem für seine besonders profitablen Beteiligungen bekannt.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Schajer (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>14</sup> Vgl. Mitschell (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>15</sup> Vgl. Pape (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>16</sup> Vgl. McCormick (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>17</sup> Vgl. Nonko (2015), Onlinequelle [11.11.2017].

### **3 DAS ERLÖSMODELL ALS TEILKOMPONENTE DES GESCHÄFTSMODELLS**

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass sich zahlreiche Autoren mit dem Thema Erlösmodelle beschäftigen. In den meisten Fällen werden diese aber nur im Zuge von Geschäftsmodellen behandelt. Folglich setzte sich nur ein Bruchteil der Autoren ausnahmslos mit Erlösmodellen auseinander. Aus diesem Grund wird zu Beginn näher auf den Begriff Geschäftsmodell eingegangen. Anschließend erfolgt die Untersuchung von Ansätzen mit der fokussierten Betrachtung von Erlösmodellen. Zuletzt werden bestehende Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung analysiert. Untersucht werden nur jene Geschäftsmodellansätze, bei denen das Erlösmodell eine fixe Dimension darstellt. Der Schwerpunkt dieser Recherche wird jedoch auf die Erlösmodelle gesetzt.

Ein Geschäftsmodell stellt die Grundlogik eines Unternehmens stark vereinfacht dar. Es zeigt, welcher Nutzen auf welche Art und Weise für Kunden und Partner generiert wird. Weiters gibt es Antwort darauf, wie der zuvor generierte Nutzen in Form von Erlösen zurück ins Unternehmen geführt werden kann. Durch diesen generierten Nutzen kann sich das Unternehmen von anderen Mitbewerbern differenzieren und Beziehungen zum Kunden herstellen. Einen generellen Einklang gibt es über den zuvor beschriebenen Nutzen von Geschäftsmodellen. Weniger Einigkeit gibt es jedoch über die enthaltenen Inhalte und den Darstellungsformen von Geschäftsmodellen.<sup>18</sup>

Die im Geschäftsmodell enthaltenen Einnahmequellen, häufig auch Erlös- oder Ertragsmodelle bzw. Ertragsmechaniken genannt, stellen einen Teil des Geschäftsmodells dar. In weiterer Folge wird diesbezüglich nur mehr der Begriff Erlösmodell verwendet. Primär dienen Erlösmodelle zur Wertsicherung und bilden eine der entschiedensten Komponenten für den Erfolg von Unternehmen.<sup>19</sup>

#### **3.1 Analyse bestehender Ansätze zur Entwicklung von Erlösmodellen**

Zu Beginn erfolgt die Analyse bestehender Erlösmodellansätze. Untersucht werden folgende Erlösmodellansätze:

- Erlösmodell nach Zerdick et al.
- Erlösmodell nach Skiera und Lambrecht
- Erlösmodell nach Kraus
- Klassifizierungsmodell für Erlöse nach Afuah

Anschließend werden folgende Geschäftsmodellansätze analysiert:

- Das wertbasierte Geschäftsmodell
- Geschäftsmodell nach Schwarz, Dummer und Krajger
- Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur

---

<sup>18</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 22f.

<sup>19</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 163.

### 3.1.1 Erlösmodell nach Zerdick et al.<sup>20</sup>

Eine der wichtigsten Entscheidungen für ein Unternehmen ist die Entscheidung darüber, wie und in welcher Höhe Erlöse zur Finanzierung des Unternehmens erzielt werden können. Die Autoren unterscheiden in diesem Sinne zwischen den folgenden Teilbereichen: Generelle Entscheidungen über das zu verwendende Erlösmodell bzw. wird auch der Begriff Erlöstypen verwendet und Entscheidungen über die Preispolitik. Der Fokus der theoretischen und empirischen Analysen von Zerdick liegen in der Medien- und Kommunikationsbranche, also im Bereich Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie. Im ersten Schritt ist es notwendig, die passende Erlösform auszuwählen. Hierzu erfolgt durch Zerdick et al. der Versuch, eine Strukturierung der unterschiedlichen Erlösformen zu erarbeiten. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt Abhängigkeiten und Zusammenhänge von unterschiedlichen Erlösformen. Der Autor bezeichnet diese Systematik als Art Baukasten der für die Nutzung gelten kann.

Wie in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargestellt, gibt es folgende vier systematische und zu differenzierende Erlösformen: direkt nutzungsunabhängige und direkt nutzungsabhängige Erlöse, indirekte Erlöse von Unternehmen und indirekte Erlöse vom Staat.

Erlösformen				
direkt			indirekt	
nutzungsabhängig	nutzungsunabhängig		via Unternehmen	via Staat
	einmalig	regelmäßig wiederkehrend		
Einzeltransaktion nach Leistungsmenge nach Leistungsdauer	Anschlussgebühren Lizenzgebühren Spezielle Empfangsgeräte (z.B. Dekoder)	Abonnement Rundfunkgebühren Sonstige Grundgebühren	Werbung Datamining Kommission Sonstige Formen	Subventionierung

Tabelle 1: Übersicht unterschiedlicher Erlösformen, Quelle: Zerdick/Picot/Schrape (2001), S. 26. (leicht modifiziert).

In der ersten Ebene wird zwischen direkten und indirekten Erlösformen unterschieden. Direkt bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Leistungsnehmer die Leistung direkt bezahlt. Dies kann sowohl nutzungsabhängig, in Abhängigkeit von Leistungsmenge oder Leistungsdauer geschehen oder nutzungsunabhängig als einmalige oder als regelmäßig wiederkehrende Erlöse. Nutzungsabhängige Erlöse stellen beispielsweise die Nutzung von Datenbankdiensten oder die entstehenden Gebühren für ein Telefonat dar, wobei bei ersterem die Erlöse abhängig von der Leistungsmenge und die Gebühren für ein Telefonat abhängig von der Leistungsdauer sind. Die nutzungsunabhängigen Erlöse werden hingegen pauschal berechnet. Bekannte Beispiele für die einmalige Zahlung sind Anschluss- und Lizenzgebühren und auch spezielle Geräte, die für eine Leistung benötigt werden. Diese Geräte stellen in den meisten Fällen keinen Wert für den Kunden dar, werden aber benötigt. Gängige Beispiele dafür sind HD- oder TV-Boxen. Zu den regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen zählen Abonnementzahlungen und Grundgebühren. Sie stellen eine Besonderheit dar, da sie konstante Erlöse generieren können, unabhängig vom Nutzungsverhalten des Kunden. Gebühren fallen beispielsweise für Abonnements, durch den Bezug einer Zeitung, eines Pay-TV-Programms oder durch den Dienst Spotify Premium an. Bei den indirekten

<sup>20</sup> Vgl. Zerdick/Picot/Schrape (2001), S. 26-28.

Erlösen erfolgt die Zahlung durch Dritte wie z.B. durch Unternehmen oder durch den Staat. Indirekte Erlöse durch Unternehmen stellen Werbung, Datamining, Kommission und sonstige Formen dar. Datamining wird beispielsweise zur automatischen Analyse von Kauf- und Nutzungsverhalten von Kunden eingesetzt. Diese Daten können an interessierte Unternehmen weiterverkauft oder zur Optimierung des eigenen Angebots genutzt werden. Eine weitere Erlösform durch Unternehmen stellt die Kommission dar. Darunter versteht man z.B. ein Werbebanner im Internet, welches bei einem Onlineshop zu einem Produkt weiterleitet. Bei einem Kauf erhält der Anbieter des Werbebanners einen fixen Anteil am Erlös der durchgeführten Transaktion.

Sobald die Entscheidung der passenden Erlösform vom Unternehmen getroffen wird, kann die nächste Stufe in Betracht bezogen werden. Die Preispolitik stellt die zweite Stufe der Erlösentscheidung dar. Die Preispolitik umfasst die Festsetzung von Preisen und die Bildung von Preisstrategien. Die zu bestimmenden Preise können anhand von Fertigungskosten für das Produkt, von der Nachfrage am Markt oder vom Verhalten der Mitbewerber abhängig sein. Entwickelt man zudem noch verschiedene zeitliche Preisabfolgen und eigene Preise in den diversen Marktsegmenten spricht man bereits von Preisstrategien. Eine Übersicht beider Teilbereiche von Erlösentscheidungen ist in der nachstehenden Tabelle 2 ersichtlich.

Grundsatzentscheidung über Erlöstypen/-modelle			
Abonnement	Einzeltransaktion	Werbung	Sonstige
Preispolitik			
<b>Preisfestsetzung:</b> Nach Kosten, Nachfrage oder Mitbewerber			
<b>Preisstrategien:</b> Im Zeitablauf oder nach Marktsegmenten			

Tabelle 2: Übersicht der Teilbereiche von Erlösentscheidungen, Quelle: In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape (2001), S. 25.

### 3.1.2 Erlösmodelle nach Skiera und Lambrecht

Ziel des Erlösmodells nach Skiera und Lambrecht ist die strukturierte Darstellung von möglichen Erlösquellen für Produkte von Unternehmen und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Quellen darzulegen. Zusätzlich stellt es ein Konzept zur besseren Analyse von Erlösquellen für Produkte dar. Das Modell nach Skiera und Lambrecht orientiert sich am Erlösmodell nach Zerdick et al. und bekräftigt die Aussage der Zweistufigkeit von Erlösentscheidungen. Der Unterschied in diesem Modell liegt an der konkreten Darstellung von möglichen Erlösquellen. Die Autoren differenzieren, wie in Abbildung 5 ersichtlich, zwischen den drei folgenden Erlösquellen: Produkte, Kontakte und Informationen. Beim Erlös durch Produkte geht es konkret um den direkten Verkauf von Produkten wie z.B. Bücher oder CDs. Durch Kontakte können Erlöse generiert werden, indem man von den Kunden des Produktes Bescheid weiß. Dadurch kann spezifische Bannerwerbung geschaltet werden. Erlöse durch Produkte oder Kontakte können kombiniert werden, eignen sich jedoch auch isoliert voneinander. Die dritte Erlösquelle stellen Informationen wie z.B. Nutzerprofilen dar. Sie kann ebenfalls alleine oder durch Kombinationen von Produkten und Kontakten angewendet werden.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Skiera/Lambrecht (2000), S. 3-5.

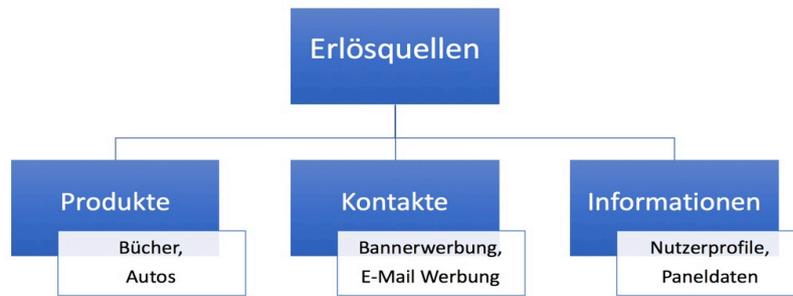


Abbildung 5: Erlösquellen nach Skiera und Lambrecht, Quelle: Skiera/Lambrecht (2000), S. 4. (leicht modifiziert).

### 3.1.3 Erlösmodell nach Kraus

Im Rahmen der Entwicklung eines Geschäftsmodells zur Analyse des Wertschöpfungsdesigns definiert Kraus auch die wichtigsten Bestandteile von Erlösmodellen und stellt diese übersichtlich in einem Erlösmodell dar. Das Erlösmodell umfasst die Themen Erlösquellen, Verrechnungsmodell, Konditionenpolitik und Preispolitik. Zusätzlich beinhaltet das Modell Leitfragen, welche bei der Entwicklung von Erlösmodellen eine Hilfe darstellen sollen. Folgend werden die Inhalte der vier Bestandteile des Erlösmodells nach Kraus näher erläutert:<sup>22</sup>

#### Erlösquellen

Im ersten Schritt muss definiert werden, mit welchen Quellen die Umsätze generiert werden sollen und zu welchen Anteilen diese am Gesamtumsatz des Unternehmens beitragen. Beispielsweise können durch den Verkauf von Industrieanlagen unterschiedliche Erlösquellen umsatz- und gewinnbringend generiert werden. So können beim Verkauf, bei der Installation oder durch die Wartung Umsätze erzielt werden. Weiters können auch mehrere Zielgruppen mit dem gleichen Produkt angesprochen werden und als Umsatzquelle identifiziert werden. Beispielsweise kann eine Autovermietung als Erlösquelle das Kerngeschäft, also die Vermietung von Autos, auswählen und zusätzliche Einnahmen durch das Anbringen von Werbung auf den Autos generieren. Diese zusätzlichen Einnahmen können auch als Nebenleistung oder als alternative Erlösquelle bezeichnet werden.

#### Verrechnungsmodell

Beim Verrechnungsmodell gilt es zu definieren, auf welcher Basis die Leistungen des Unternehmens dem Kunden angeboten werden. Durch das Verrechnungsmodell besteht ebenfalls die Möglichkeit, sich von anderen Anbietern zu unterscheiden. Von hoher Bedeutung ist dies, wenn unterschiedliche Unternehmen idente Leistungsbündel und Zielgruppen ansprechen. Gestaltungsmöglichkeiten beim Verrechnungsmodell gibt es in der nutzungsabhängigen und der nutzungsunabhängigen Verrechnung. Bei den nutzungsabhängigen Erlösen bezahlt der Kunde einen Festpreis pro Periode. Im Gegensatz dazu, werden bei der nutzungsunabhängigen Verrechnung die Dauer, Menge oder Leistung als Basis verwendet.

#### Preispolitik

Die Preispolitik hat eine sehr entscheidende Rolle im Rahmen des Erlösmodells. Die Preispolitik hat indirekt einen großen Anteil an Marktanteilen und den erzielten Umsätzen und setzt sich aus dem Preis und der

---

<sup>22</sup> Vgl. Kraus (2005), S. 120.

verkauften Menge zusammen. Vor allem Preisänderungen sind vom Kunden relativ einfach erkennbar und haben Einfluss auf die Nachfrage. Das Unternehmen steht somit im Spannungsfeld zwischen den Kosten aus Sicht des Unternehmens, dem Nachfrageverhalten der Kunden und den diversen Angeboten von Wettbewerbern. Damit Preise für Produkte festgelegt werden können, gibt es folgende Ansätze: kostenorientiertes und marktorientiertes Verfahren, Kosten- und Preisabsatzfunktionen und dynamische Preisstrategien. Bei den dynamischen Preisstrategien kann noch zwischen der Skimming- und der Penetrationsstrategie unterschieden werden. Zusätzlich erfolgt eine Kategorisierung der verschiedenen Strategien der Preispositionierung. Mögliche Positionierungsstrategien sind die Premiumstrategie, Discountstrategie und Vorteilsstrategie.

### Konditionenpolitik

Die Konditionenpolitik stellt einen Teil der Preispolitik dar. Ziel ist es, auf die individuellen preispolitischen Wünsche der Kunden einzugehen. Charakterisiert werden kann die Konditionenpolitik nach der Art und nach der Form der Differenzierung. So kann eine Differenzierung nach Marktsegment, Menge oder Produktkategorien erfolgen. Durch den Einsatz von Instrumenten der Preispolitik wie beispielsweise Rabatte, Boni oder Skonti kann die Kaufbereitschaft von Kunden erheblich gesteigert werden. Zusätzlich können Unternehmen zahlreiche nichtmonetäre Instrumente wie z.B. Rücknahmeregelungen, Preisgarantien oder angepasste Lieferkonditionen, einsetzen. Durch das Wahrnehmen der zuvor genannten Möglichkeiten können sich Unternehmen differenzieren und das Umsatzpotential von Kunden ideal ausschöpfen. Die folgende Abbildung stellt das Erlösmodell nach Kraus dar. Im Mittelpunkt stehen dabei die vier Hauptkomponenten von Erlösmodellen. Leitfragen sollen dem Anwender bei der Entwicklung als Hilfestellung dienen.

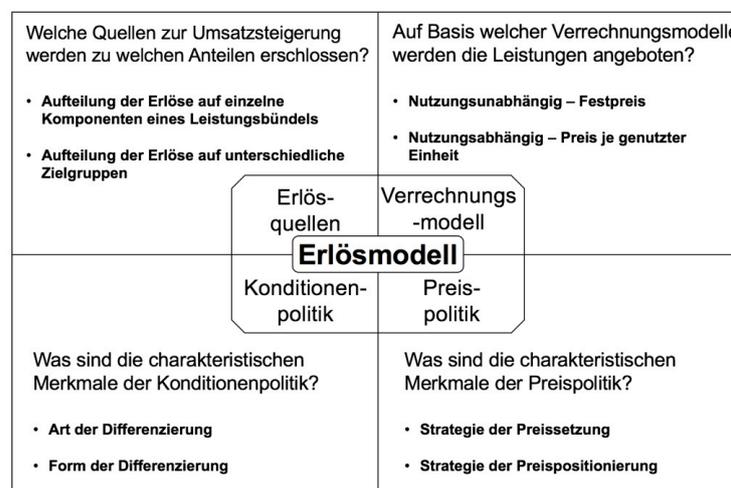


Abbildung 6: Komponenten eines Erlösmodells, Quelle: Kraus (2005), S. 124. (leicht modifiziert).

### 3.1.4 Erlösmodell nach Afuah

Obwohl es üblich ist zu denken, dass die einzigen Erlöse von Unternehmen durch den Verkauf von Produkten und Serviceleistungen bzw. Dienstleistungen erzielt werden, so gibt es durchaus noch weitere Möglichkeiten diese zu steigern. So sind es für Unternehmen zumindest sechs Haupteinnahmequellen, welche im Geschäftsmodell verankert sein können: direkter Produktverkauf oder Serviceverkauf, After-Sales Service, indirekter Verkauf von Inhalten, Produktfinanzierung, Bezahlung im Nachhinein und

Lizenzgebühren für geistiges Eigentum. Um als Unternehmen durch eines dieser Erlösquellen Erlöse erzielen zu können, hat es die Möglichkeit zwischen unterschiedlichen Erlösformen zu wählen. Tabelle 3 stellt eine Übersicht der verschiedenen Erlösquellen dar und welche Erlösformen man in der Regel damit assoziiert. Anschließend werden die unterschiedlichen Erlösquellen näher erläutert.<sup>23</sup>

Erlösquellen	Erlösformen					
	Werbung	Provision	Service Gebühren	Preis-aufschlag	Fertigung	Abonnement
Direkter Produktverkauf		X	X	X	X	X
After-Sales-Service			X			X
Indirekter Verkauf von Inhalten	X					
Produktfinanzierung		X	X			
Bezahlung im Nachhinein		X				
Lizenzgebühren		X	X			X

Tabelle 3: Mögliche Quellen von Erlösen mit assoziierten Erlösformen, Quelle: Afua (2004) S. 68. (leicht modifiziert).

### Direkte Produktverkäufe oder Dienstleistungen

Eine Vielzahl an Unternehmen generiert Erlöse durch den Verkauf von gefertigten Produkten, indem ein Wert für den Kunden hinzugefügt wurde oder durch Dienstleistungen. Kunden zahlen im Gegenzug für die bekommene Leistung. Die möglichen Erlösformen sind dabei abhängig von der Art, also wie das Unternehmen einen Wert geschaffen hat. Im Falle des direkten Produkts- oder Serviceverkaufs stehen folgende Erlösformen zur Auswahl: Fertigung, Abonnement, Servicegebühren, Preisaufschlag oder Provision.

### After-Sales Service

Wie zuvor erwähnt, ist der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen nicht der einzige Weg Erlöse zu generieren. Bei sehr komplexen Produkten ist in vielen Fällen ein After-Sales Service notwendig. Durch diese Erlösquelle können ebenfalls Erlöse erzielt werden. Es besteht durchaus auch die Möglichkeit, dass der After-Sales Service eine höhere Probabilität aufweist. Beispielsweise generiert das Unternehmen GE Aviation mehr Einnahmen durch das Service als durch den Verkauf von Flugzeugtriebwerken. Unternehmen mit dem Fokus auf den After-Sales-Service können die Erlöse durch Servicegebühren oder in Form von Abonnements erzielen. Das bedeutet, dass der Kunde entweder die Kosten für den tatsächlichen Serviceeinsatz bezahlt, oder er nutzungsunabhängig sein möchte und das Abonnement wählt.

### Indirekter Verkauf von Inhalten

Größtenteils müssen Kunden für das Empfangen und Sehen von TV- und Radioprogrammen nichts bezahlen. Im Gegensatz dazu zahlen Werbetreibende für die gezeigten Inhalte. Sie erhalten dafür die Rechte, Werbung in den zuvor erwähnten Medien zu zeigen. Aus diesem Grund wird diese Erlösquelle als

<sup>23</sup> Vgl. Afua (2004), S. 68-75.

indirekter Verkauf von Inhalten bezeichnet, da der Kunde nicht direkt für den Wert bezahlt. Die primäre Erlösform ist die Werbung.

### **Produktfinanzierung**

Zusätzlich zu den zuvor erwähnten Erlösquellen, kann ein Unternehmen auch durch die Finanzierung von Produkten Erlöse erzielen. Abteilungen, welche für die Finanzierung von firmeneigenen Produkten für Kunden zuständig sind, sind in der Regel die profitabelsten. Beispielsweise war GE Capital für 42% der gesamten Einnahmen verantwortlich. Und das, obwohl das Unternehmen für ihre Flugzeug- und Gasturbinen bekannt ist. Die Erlöse, welche durch die Produktfinanzierung erzielt werden, sind Zinskosten und andere Gebühren und können daher als Provision angesehen werden.

### **Bezahlung im Nachhinein**

Wenn ein Unternehmen Produkte kauft, hat es in der Regel ein Zahlungsziel von 30 Tagen. Hat ein Unternehmen jedoch die Position gegenüber Kunden, Lieferanten oder Mitbewerber, dass die Produkte verkauft und die Erlöse generiert werden können, bevor die Kosten dafür zu bezahlen sind, so schafft dies einen enormen Vorteil. Durch die zusätzliche Zahlungsfrist kann das Geld in andere Aktivitäten investiert werden.

### **Lizenzgebühren für geistiges Eigentum**

Wenn Firmen Geld in Forschung und Entwicklung investieren, besteht die Möglichkeit, dass neue Prozesse oder Produkte erfunden werden. Diese Erfindungen können durch Patente oder Gebrauchsmuster geschützt werden. Die Strategie eines Unternehmens kann es sein, die Erfindung nicht in Form eines Produktes selbst herzustellen, sondern die Erlöse durch das Verlangen von Lizenzgebühren von anderen Unternehmen zu erzielen. Bezahlende Unternehmen kaufen sich damit das Recht, die Produkte herzustellen und verkaufen zu dürfen. Mögliche Modelle für die Vergabe der Lizenz sind eine fixe Vorabzahlung, eine stückzahlabhängige Gebühr für jedes abgesetzte Produkt oder eine Kombination der beiden zuvor erwähnten Modelle.

### 3.1.5 Das wertbasierte Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold

Das wertbasierte Geschäftsmodell stellt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodellansatzes nach Bieger, Rüegg-Sturm und Rohr dar. Es dient der strukturierten Darstellung von Geschäftsmodellen und umfasst neuerdings zusätzlich auch die Dimensionen Innovation und Wertverteilung. Es besagt, dass der Schwerpunkt von Unternehmen in der Erstellung von finanziellen und nicht finanziellen Werten für die Anspruchsgruppen des Unternehmens liegt. Der entwickelte Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, wie in Abbildung 7 ersichtlich, besteht aus den folgenden sechs Dimensionen:<sup>24</sup>

**Leistungskonzept (Value Proposition):** Das Leistungskonzept legt fest, mit welchen Leistungen Wert generiert werden soll. Hierbei wird zwischen materiellen und immateriellen Leistungen unterschieden. Zudem sind auch Kombinationen dieser Leistungen möglich.

**Wertschöpfungskonzept (Value Creation):** Beim Wertschöpfungskonzept geht es darum, wie das Wertversprechen gegenüber dem Kunden erfüllt werden kann. Durchführbar ist dies durch das Bündeln von unternehmensinternen und -externen Ressourcen.

**Kanäle (Value Communication and Transfer):** Bei den Kanälen wird definiert, wie die Kommunikation zum Kunden stattfinden kann und wie die erbrachten Leistungen übertragen werden können.

**Ertragsmodell (Value Capture):** Beim Ertragsmodell wird festgelegt, wie man mit den erbrachten Leistungen Erlöse erzielen kann.

**Wertverteilung (Value Dissemination):** Die Wertverteilung behandelt die anschließende Verteilung der eingegangenen Erlöse im Unternehmen und an interessierte Gruppen wie z.B. Kapitalgeber, um die Finanzierung des Geschäftsmodells sicherzustellen.

**Entwicklungskonzept (Value Development):** Beim sechsten Element wird definiert, wie der geschaffene Wert im Rahmen des Geschäftsmodells weiterentwickelt werden kann.

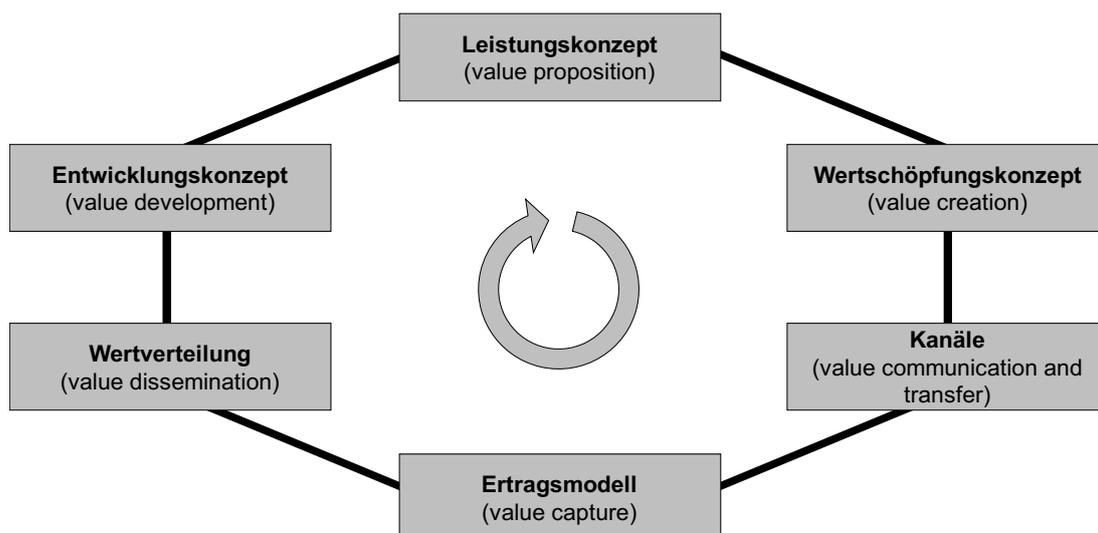


Abbildung 7: Die sechs Stufen des wertbasierten Geschäftsmodells, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

---

<sup>24</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 31-33.

## Das Ertragsmodell (Value Capture)

Beim Ertragsmodell des wertbasierten Geschäftsmodells erfolgt die Einnahme von Erträgen durch die Abschöpfung von Kundenwerten und Unternehmenswerten, wobei der Unternehmenswert in den meisten Fällen zuvor über die Kundenwerte generiert werden muss.

### Kundenwerte

Damit Erträge ins Unternehmen fließen können, müssen die Kunden die erbrachten Leistungen anerkennen und abnehmen und die nötigen Kanäle zur Abschöpfung vorhanden sein. Die eingegangenen Erlöse eines Unternehmens setzen sich aus der Gleichung Preis mal Menge zusammen. Je nach Marktgröße steht der Preis oder die Menge im Fokus. In Massenmärkten werden die Produkte zu vergleichsweise niedrigen Preisen angeboten, wo hingegen in Nischenmärkten relativ hohe Preise herrschen.<sup>25</sup>

Wie in Abbildung 8 dargestellt, existieren unterschiedliche Gestaltungsdimensionen von Erlösmodellen und deren Ausprägungen. So können Erlöse vom Unternehmen durch Hauptleistungen oder Nebenleistungen geschaffen werden. Ein sehr bekanntes Beispiel dafür sind große Skiresort-Betreiber. Beim Verkauf von Skipässen haben die Betreiber eine sehr geringe Gewinnspanne. Dadurch können sie jedoch das Verleihgeschäft für Skiausrüstung und diverse Gaststätten auslasten und hohe Gewinnspannen erzielen. Weiters kann die Verrechnung für Leistung pauschal oder individuell durchgeführt werden. Preise können für die konkrete Nutzung verrechnet werden oder für die Nutzbarkeit. Sehr häufig sieht man diese Gestaltungsdimensionen im Telekommunikationssektor für die Nutzung bzw. Bereitstellung des Internets. Zudem kann der Preis fix oder in Abhängigkeit von Kundensegment, Nachfrage oder Volumen, variabel sein. Sehr gut erkennbar ist dieser Mechanismus bei der Buchung von Flugtickets, da hier die Preise bei hoher Nachfrage enorm steigen. Des Weiteren erfolgt die Unterscheidung in Einmalzahlung oder Ratenzahlung sowie Kauf oder Finanzierung. Besonders bei einkommensschwachen Kundensegmenten werden Ratenzahlungen und die Finanzierung bevorzugt. Wenn die Auswahl für Leistung getroffen worden ist, kann die Zahlung im Voraus oder erst nach Erhalt der Leistung erfolgen. Zuletzt kann die Zahlung entweder direkt an das Unternehmen oder indirekt über Dritte durchgeführt werden. Üblich ist die Bezahlung indirekt über Dritte beispielsweise bei Provisionsmodellen oder Bannerwerbung.<sup>26</sup>

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

Abbildung 8: Gestaltungsdimensionen von Erlösmodellen, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 47.

<sup>25</sup> Vgl. Johnson (2010), S. 32.

<sup>26</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 47f.

## **Unternehmenswert**

Die zweite Methode zur Schaffung von Erlösen erfolgt durch die Abschöpfung von Unternehmenswerten. Eine mögliche Berechnung des Unternehmenswerts kann mit Hilfe der Discounted-Free-Cash-Flow-Methode durchgeführt werden. Die Abschöpfung funktioniert sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern. Unternehmensintern kann das bestehende Geschäftsmodell in Form von Franchising Systemen oder durch Markenausweitungen vervielfacht werden. Unternehmensextern können Unternehmensanteile verkauft werden.<sup>27</sup>

### **3.1.6 Geschäftsmodell nach Schwarz, Dummer und Krajger**

Das Geschäftsmodell nach Schwarz, Dummer und Krajger stellt einen umfassenden und marktorientierten Geschäftsentwicklungsprozess dar. Er wurde speziell für junge, innovative Unternehmen entwickelt und auf deren spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen angepasst. Der marktorientierte Geschäftsentwicklungsprozess besteht aus den folgenden vier Phasen: Grobprüfung der Geschäftsidee, Analyse des marktlichen und technischen Potenzials, Ausarbeitung des Geschäftsmodells und Entwicklung des Businessplans. Am Ende jeder Phase sind Entscheidungspunkte vorhanden, welche zur Absicherung dienen. Überprüft wird, ob alle relevanten Inhalte für die nächste Phase vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, kann die nächste Phase nicht gestartet werden und die fehlenden Informationen müssen ausgearbeitet werden. In manchen Fällen kann es sogar zum Projektabbruch kommen, da sich die ursprüngliche Idee nicht umsetzen lässt bzw. sich die Einschätzung des Erfolgspotentials verändert hat.

In dieser Arbeit wird ausschließlich die Phase drei, die Ausarbeitung des Geschäftsmodells, analysiert. Ziel dieser Phase ist es, die angebotene Leistung weiterzuentwickeln und zu konkretisieren und die Anforderungen der Kunden in das Leistungsangebot einzubeziehen. Wie in Abbildung 9 dargestellt, besteht das Geschäftsmodell aus den folgenden vier Elementen: Nutzenversprechen, Wertschöpfungsstruktur, Kundenschnittstelle und Ertragsmechanik. Beim Nutzenversprechen geht es darum, was ich dem Kunden biete und welche Nutzen dem Kunden geboten werden kann. In der zweiten Phase geht es um die Wertschöpfungsstruktur, also wie man den Nutzen bzw. die Leistung erstellen kann. Anschließend muss das zu entwickelnde Produkt an den Kunden gebracht werden. Die vierte und letzte Phase beschäftigt sich mit der Ertragsmechanik. Sie beschreibt, wie Gewinne erzielt werden können. Der Fokus der Analyse liegt, wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, auf dem Erlösmodell, welches in diesem Fall einen fixen Bestandteil darstellt.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 48.

<sup>28</sup> Vgl. Schwarz/Krajger/Dummer (2007), S. 63-65.

## Das Erlösmodell

Schwarz, Dummer und Krajger verstehen unter dem Erlösmodell, wie mit der zuvor generierten Leistung Erlöse ins Unternehmen fließen. Das Erlösmodell im marktorientierten Geschäftsentwicklungsprozess beinhaltet folgende drei Phasen:<sup>29</sup>

### Phase 1: Ermittlung der anfallenden Kosten für die Umsetzung der Geschäftsidee

Zu Beginn müssen die anfallenden Kosten, welche mit der Geschäftsidee verbunden sind, identifiziert und ermittelt werden. Auch wenn in dieser frühen Phase noch nicht alle Kosten genau berechnet werden können, so müssen sie zumindest grob abgeschätzt werden können. Die Kosten können in fixe und variable Kosten unterschieden werden. Großteils bestehen die Kosten aus einem Mix von fixen und variablen Kosten.

### Phase 2: Bestimmen des Erlöstyps

Im zweiten Schritt muss bestimmt werden, auf welche Art und Weise die Erlöse erzielt werden können. Hierzu gibt es laut Literatur folgende Erlöstypen: Einmaliger Kaufpreis, Nutzungsgebühren, Mitgliedsbeiträge/Abonnements, Überlassungsgebühren, Lizenzgebühren, Vermittlungsgebühren und Erlöse durch Werbeeinnahmen. Diese Erlöstypen können isoliert oder in Kombinationen genutzt werden. In vielen Fällen ist dies sogar vorteilhaft und dient zur Steigerung des Erlöses.

### Phase 3: Ermittlung der Gewinnschwelle

Im dritten und letzten Schritt erfolgt die Ermittlung der Gewinnschwelle. Sie bezeichnet den Punkt, an dem die Erlöse und die Kosten gleich hoch sind. Jedes Produkt, welches zusätzlich noch verkauft wird, dient zur Gewinnsteigerung. Die Gewinnschwelle kann mit Hilfe der Gewinnschwellen-Analyse oder der Break-Even-Analyse berechnet werden. Hierzu werden die fixen- und variablen Kosten, der Erlös pro abgesetztem Produkt und die Menge der abgesetzten Produkte benötigt. Das Ziel ist es, die Gewinnschwelle möglichst niedrig zu halten, um das Risiko zu senken.

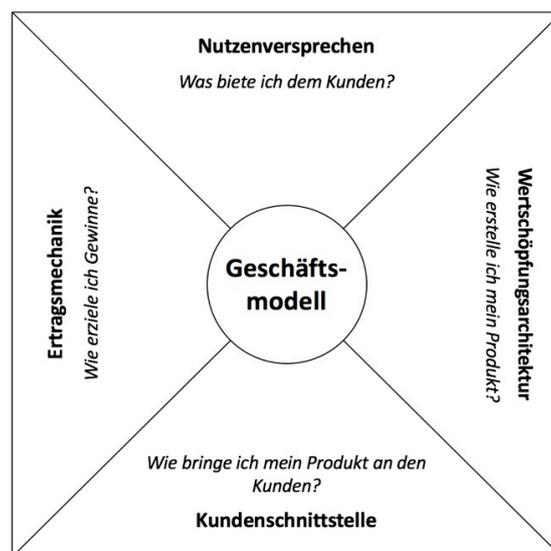


Abbildung 9: Geschäftsmodell nach Schwarz/Dummer/Krajger, Quelle: Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 61.

---

<sup>29</sup> Vgl. Schwarz/Krajger/Dummer (2007), S. 92-101.

### 3.1.7 Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur

Das Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur ist eines der bekanntesten und meist genutzten Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Es wurde im Jahr 2004, zusammen mit 470 Mitgestaltern aus 45 Ländern, entwickelt und verbreitete sich innerhalb kürzester Zeit weltweit.

Das Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur bzw. zumeist Business Model Canvas genannt, beschreibt eine Methode um Geschäftsmodelle zu beschreiben, zu analysieren und übersichtlich darzustellen. Der Fokus liegt in der Übersichtlichkeit und Einfachheit dieser Darstellungsmethode. Mögliche fehlende Komponenten können auf dieser Art und Weise schnell erkannt werden. Der Schwerpunkt dieses Modells liegt in folgenden vier Bereichen eines Unternehmens: Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzierbarkeit. Aus diesen vier Unternehmensschwerpunkten entwickelten Osterwalder und Pigneur die neun Felder des Business Model Canvas, wie in Abbildung 10 dargestellt, bestehend aus: Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur.<sup>30</sup>

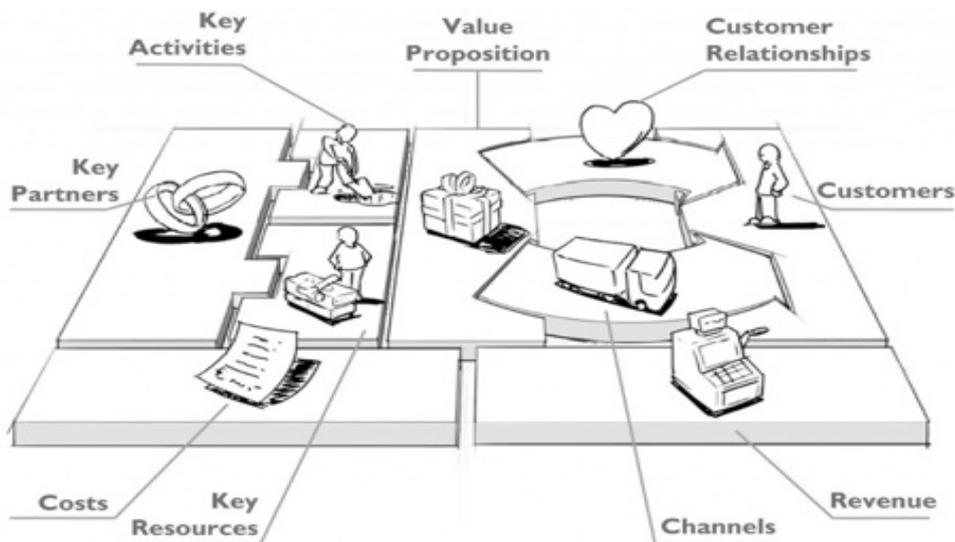


Abbildung 10: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 22f.

#### Einnahmequellen

Das Feld der Einnahmequellen bildet die Einnahmen des Unternehmens ab, welche durch die einzelnen Kundensegmente generiert worden sind. Von besonderer hoher Bedeutung für Unternehmen ist es, für welchen Wert die einzelnen Kundensegmente bereit sind zu zahlen. Wie in den zuvor analysierten Erlösmodellen wird auch hier zwischen unterschiedlichen Erlösformen unterschieden. Laut Osterwalder und Pigneur gibt es folgende unterschiedliche Formen Einnahmen zu generieren:<sup>31</sup>

#### Vermögensverkauf

Eine der bekanntesten Erlösformen ist der Verkauf von Eigentumsrechten an einem Produkt. So verkauft beispielsweise Amazon Bücher, Musik und vieles mehr über das Internet.

<sup>30</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 8-17.

<sup>31</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 30-32.

### **Nutzungsgebühren**

Die Generierung der Einnahmen erfolgt hier aufgrund der Nutzung von bestimmten Diensten. Umso mehr dieser Dienst bzw. Service angewendet wird und benutzt wird, desto höher sind auch die Kosten für den Kunden bzw. desto höher sind die Einnahmen aus Sicht des Unternehmens. Man spricht hier auch von nutzungsabhängigen Gebühren.

### **Abonnementgebühren**

Das Pendant zu den Nutzungsgebühren stellen die Abonnementgebühren dar. Die Einnahmen sind unabhängig vom Nutzungsgrad des Service.

### **Verleih – Vermietung – Leasing**

Beim Verleih, der Vermietung oder dem Leasing werden Einnahmen durch das Gewähren eines temporären Nutzungsrechtes an einem physischen Produkt generiert. Der Vorteil für den Verleiher sind die wiederkehrenden Einnahmen über eine Zeitperiode.

### **Lizenzierung**

Bei dieser Erlösform kann geschütztes, geistiges Eigentum eines Unternehmens an Kunden in Form einer Lizenz verkauft werden. Die Lizenz gibt dem Kunden die Erlaubnis, das geistige Eigentum des Unternehmens zu nutzen und anzuwenden. Der Vorteil der Lizenzierung besteht darin, dass Einnahmen ohne die Herstellung eines physischen Produktes generiert werden können.

### **Vermittlungsgebühren**

Vermittlungsgebühren stellen Einnahmen durch das Vermitteln zwischen zwei oder mehreren Parteien dar. Die Kosten entstehen durch die Benutzung dieses Zwischendienstes. Eines der bekanntesten Beispiele stellen die Gebühren von Maklern dar.

### **Werbung**

Bei der Werbung können die Einnahmen durch das Anbieten von Werbung für ein bestimmtes Produkt, Service oder Dienstleistung erzielt werden. Sehr stark abhängig sind in der Regel die Medienbranche und Veranstalter von Events.

Jede unterschiedliche Form von Einnahmen kann verschiedene Preismechanismen haben. Unterschieden wird beispielsweise in fixe Listenpreise, verhandlungsabhängige Preise, marktabhängige Preise, stückzahlabhängige oder ertragsabhängige Preise. Der Preismechanismus kann enorme Auswirkungen auf die generierten Einnahmen für ein Unternehmen haben und sollte daher akribisch und durchdacht festgelegt werden.

Tabelle 4 zeigt eine übersichtliche Darstellung der unterschiedlichen Preismechanismen. Die zwei zu unterscheidenden Hauptgruppen von Preismechanismen sind die fixe und die dynamische Preissetzung mit den jeweils folgenden Abgrenzungen:<sup>32</sup>

Fixe Preissetzung		Dynamische Preissetzung	
Definierte Preise basierend auf statische Daten		Wechselnde Preise basierend auf Marktbedingungen	
<b>Listenpreis</b>	Fixe Preise für individuelle Produkte, Dienste oder andere Wertversprechen	<b>Verhandlungsabhängig</b>	Preis ist abhängig von Partnern und deren Verhandlungsstärke
<b>Abhängig von Produktfeatures</b>	Preis ist abhängig von der Anzahl oder der Qualität von Produktmerkmalen	<b>Ertragsmanagement</b>	Preis ist abhängig vom Vorrat und vom Zeitpunkt des Kaufes
<b>Abhängig von Kundensegment</b>	Preis ist abhängig vom Typ und den Eigenschaften des Kundensegments	<b>Echtzeit-Markt</b>	Preis ist abhängig von Angebot und Nachfrage
<b>Abhängig vom Volumen</b>	Preis ist abhängig von der abgesetzten Menge	<b>Auktionen</b>	Preis ist abhängig vom Bietverhalten der Mitbewerber

Tabelle 4: Übersicht der unterschiedlichen Preismechanismen, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010) S. 33. (leicht modifiziert).

### 3.1.8 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel erfolgte eine umfassende Analyse von Erlösmodellen. Da die Anzahl der vorhandenen Erlösmodelle sehr gering ist, erfolgte auch die Analyse von Geschäftsmodellen, jedoch mit dem klaren Fokus auf Erlösmodelle. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie soll anschließend ein Erlösmodell entwickelt werden, welches sämtliche wichtigen Informationen beinhaltet und allgemein anwendbar ist.

Das **Erlösmodell nach Zerdick et al.** eignet sich sehr gut als Basis für das zu entwickelnde Erlösmodell. Die erarbeitete Differenzierung in direkte und indirekte Erlösformen eignet sich, um diverse Geldgeber unterscheiden zu können. Ebenso stellt die Unterscheidung in nutzungsabhängige und nutzungsunabhängige Erlösformen eine hohe Bedeutung für das spätere Erlösmodell dar. Des Weiteren beschreibt Zerdick et al. die Auswahl des Erlösmodells als einen zweistufigen Prozess, beginnend mit der Entscheidung über die passende Erlösform und der anschließenden Preispolitik, wobei auf das Kapitel Preispolitik nur sehr oberflächlich eingegangen wird.

Beim **Erlösmodell nach Skiera und Lambrecht** wird ein neuer Ansatz für ein Erlösmodell beschrieben. Der Fokus dieses Ansatzes liegt in der Darstellung diverser Erlösquellen. Das bedeutet, dass die Konzentration auf die Gegenleistung der Erlöse liegt und nicht wie allgemein beschrieben auf die Herkunft der Erlöse. Skiera und Lambrecht gehen damit einen Schritt ins Detail und analysieren, mit welchen Erlösquellen Erlöse generiert werden können. Unterschieden wird hierbei in Produkte, Kontakte und Informationen, welche eine durchaus geeignete Möglichkeit zur Darstellung von Erlösgegenleistungen darstellen.

<sup>32</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 32f.

Das **Erlösmodell nach Kraus** ist ein sehr umfassendes Modell und beinhaltet die Komponenten Erlösquellen, Verrechnungsmodell, Konditionenpolitik und Preispolitik. Eine Besonderheit bei diesem Modell stellen die jeweiligen Leitfragen dar. Sie sollen unterstützend bei der Entwicklung von Erlösmodellen sein.

**Afuah** entwickelte ein **Modell zur Klassifizierung von Erlösmodellen**. Dabei konnten neue, zuvor noch nicht genannte Erlösquellen analysiert werden. Zusätzlich stellt Afuah interessante Korrelationen zwischen den beschriebenen Erlösquellen und Erlösformen dar und bezeichnete es als Klassifizierungssystem für Erlösmodelle. Er gibt Antworten darauf, welche Erlösquellen häufig mit welchen Erlösformen assoziieren. Dies soll vor allem bei der weiteren Analyse von Erlösmodellen beachtet werden.

**Bieger und Reinhold** differenzieren beim **wertbasierten Geschäftsmodell** nach zwei Ebenen. Die Abschöpfung von Kundenwerten und Unternehmenswerten, wobei die Abschöpfung von Unternehmenswerten zuvor von den Kunden ermöglicht wird. Es stellt eine Erweiterung des ursprünglichen Verrechnungswürfels von Bieger, Rüegg-Stürm und Rohr dar und sollte im späteren Erlösmodell berücksichtigt finden.

**Das Geschäftsmodell von Schwarz, Dummer und Krajger** stellt das Erlösmodell bzw. der von ihnen genannten Ertragsmechanik ebenfalls als einen Schwerpunkt im Geschäftsmodell dar. Sie beschreiben ähnliche Erlösformen wie zuvor Zerdick et al., jedoch sollen vor der Auswahl der geeigneten Erlösform die anfallenden Kosten für die Umsetzung der Geschäftsidee ermittelt werden. Schwarz, Dummer und Krajger sind von allen analysierten Erlös- und Geschäftsmodellen in dieser Arbeit die einzigen, welche die Kosten in das Erlösmodell bzw. der Ertragsmechanik miteinbeziehen.

Bei der Analyse des Geschäftsmodells nach **Osterwalder und Pigneur** wurde der Fokus auf das Feld Einnahmequellen gelegt. Die Erlösformen unterscheiden sich im Vergleich zu den zuvor analysierten Erlösformen nur sehr gering. Eine starke Differenzierung erreichen die Autoren jedoch in der Analyse der Preispolitik und deren unterschiedlichen Preismechanismen. Unterschieden werden die Preismechanismen in zwei Hauptgruppen, der statischen und dynamischen Preissetzung. Diese neuen Erkenntnisse sollten unbedingt im anschließenden Kapitel berücksichtigt werden.

### Übersichtsmodell wichtiger Komponenten der analysierten Erlös- und Geschäftsmodelle

Aufgrund der umfassenden Analyse von Erlös- und Geschäftsmodellansätzen kann eine übersichtliche Darstellung der behandelten Komponenten erstellt werden. Daraus ist erkennbar, welche Komponenten häufig bzw. selten behandelt wurden und in weiterer Folge als wichtig bzw. weniger wichtiger charakterisiert werden können. Die folgende Tabelle 5 liefert damit eine Übersicht des zuvor behandelten Kapitels.

	Analysierte Komponenten von Erlösmodellen					
	Erlösquellen	Erlösformen	Preispolitik	Kostenstruktur	Konditionenpolitik	Wachstumsaspekte
Erlösmodell nach Zerdick et al.		X	X			
Erlösmodell nach Skiera/Lambrecht	X	X				
Erlösmodell nach Kraus	X	X	X		X	
Klassifizierungsmodell für Erlöse nach Afuah	X	X				
Das wertbasierte Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold		X			X	X
Geschäftsmodell nach Schwarz/Dummer/Krajger		X		X		
Geschäftsmodell nach Osterwald/Pigneur		X	X			

Tabelle 5: Übersicht Komponenten analysierter Erlös- und Geschäftsmodellansätzen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 3.2 Vertiefende Analyse einzelner Bestandteile von Erlösmodellen

Da in den zuvor analysierten Erlös- und Geschäftsmodellen häufig nur die Komponenten genannt worden sind und keine detaillierte Erläuterung der jeweiligen Inhalte vorhanden ist, ist eine vertiefende Analyse einzelner Bestandteile von Erlösmodellen notwendig. Bei folgenden Komponenten eines Erlösmodells ist eine vertiefende Analyse notwendig:

- Preispolitik
- Lock-in
- Produkt- und Dienstleistungskategorien
- Kostenermittlung
- Wachstumsaspekte

### 3.2.1 Preispolitik

Bei der Festlegung der Preispolitik geht es um die Art von Gegenleistungen, welche die Kunden für die erworbene Leistung entgegenrichten müssen. Ziel der Preispolitik ist die Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage. Sie dient der Maximierung von Umsätzen und Gewinnen und soll die Wettbewerbsposition sowohl bei Kunden als auch bei Lieferanten verbessern. Laut Literatur beinhaltet die Preispolitik folgende vier Hauptwerkzeuge: Preise, Preisnachlässe, Preiszuschläge und Zugaben durch Geld- und Sachwerte sowie Dienstleistungen.<sup>33</sup>

#### 3.2.1.1 Prozess der Preisfestsetzung

Für die Festlegung von Preisen gibt es, ähnlich wie bei vielen anderen Instrumenten, zahlreiche Ansätze.<sup>34</sup> In den meisten Fällen richten sich diese an einen entscheidungsorientierten, systematischen Planungsprozess. Die Preisfestsetzung richtet sich nicht nur an neue Produkte bzw. Dienstleistungen, sondern auch an bereits bestehende Produkte auf dem Markt. Hier liegt der Fokus in einer ständigen Kontrolle unter der Beachtung von Markt-, Konkurrenz-, Konsumenten-, Handels-, Lieferanten-, Unternehmens- und Umfeldveränderungen. Für die Preisfestsetzung wird empfohlen, einen Preisentscheidungsprozess, wie in Abbildung 11 dargestellt, zu verwenden.<sup>35</sup>

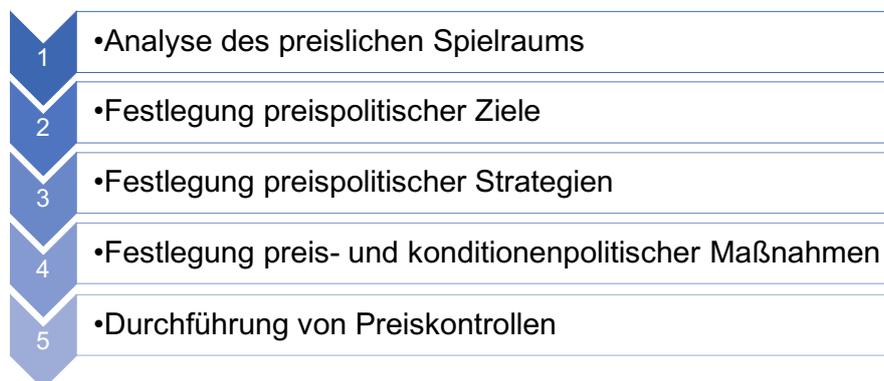


Abbildung 11: Prozess der Preisfestlegung, Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2012): S. 169. (stark modifiziert).

---

<sup>33</sup> Vgl. Bruhn (2012), S. 165.

<sup>34</sup> Vgl. Huckermann/Krug (2013), S. 5.

<sup>35</sup> Vgl. Bruhn (2012), S. 168f.

Folgend werden die Inhalte der fünf Phasen des Preisfestlegungsprozesses näher erläutert:<sup>36</sup>

### 1. Analyse des preispolitischen Spielraums

Im ersten Prozessschritt geht es um die Analyse des preispolitischen Spielraums. Generell haben die meisten Unternehmen einen gewissen preispolitischen Spielraum. Der Spielraum ist abhängig von den Marktteilnehmern und vom Unternehmen selbst. Als Ausgangspunkt für die folgende Preisfestlegung ist die Analyse des kostenbezogenen Spielraums. Durch die Berechnung der Selbstkosten und dem festgelegten Gewinn kann die Preisuntergrenze definiert werden. Darauffolgend kann mit der Analyse des nachfragebezogenen Spielraums begonnen werden. Zuletzt erfolgt die Analyse des konkurrenzbezogenen Spielraums. Es gilt abzuschätzen, wie die Konkurrenz zukünftige Preisveränderungen gestaltet und welche Freiheitsgrade man als Unternehmen selbst bei der Preisfestlegung hat.

Wie die Abbildung 12 darstellt, befindet sich das anbietende Unternehmen bzw. der Verkäufer stets in einem Spannungsfeld, da sämtliche preisrelevanten Entscheidungen Einfluss auf das sogenannte magische Dreieck haben. Ziel ist die Bestimmung der optimalen Preisforderung.

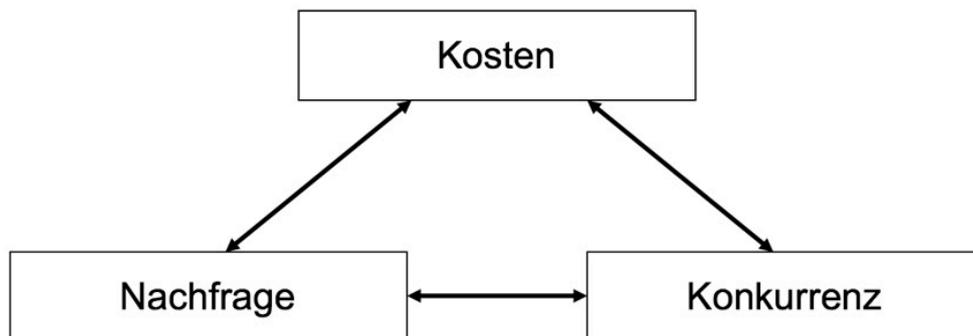


Abbildung 12: Bestimmung der optimalen Preisforderung anhand des „magischen Dreiecks“, Quelle: Bruhn (2012), S. 170.

Folgend wird auf die unterschiedlichen Determinationen zur Preisfestlegung näher eingegangen:<sup>37</sup>

**Preisbildung aus Kostenperspektive:** Bei der Preisbildung aus Kostenperspektive steht die Deckung der Kosten durch erzielte Erlöse im Vordergrund. Ziel ist ein langfristiges, gewinnbringendes Anbieten von Produkten. Zur Preisbildung können unterschiedliche Berechnungsarten angewendet werden, wie z.B. die retrograde und die progressive Kalkulation.

**Preisbildung aus Wettbewerbsperspektive:** Da die Kaufentscheidung bei Kunden zumeist durch einen Vergleich von Kosten und Nutzen durchgeführt wird, werden die unterschiedlichen Angebote bewertet und ausgewählt. Aus diesem Grund müssen die Preise der Konkurrenz im Vorfeld analysiert werden. Des Weiteren gilt es auch Preisänderungen der Konkurrenz zu antizipieren und zu definieren, ab wann Preisänderungen am eigenen Angebot durchgeführt werden müssen.

**Preisbildung aus Nachfrageperspektive:** Wie zuvor schon erwähnt, gilt es bei der Preisbildung aus Nachfrageperspektive abzuschätzen, wie sich das Nachfrageverhalten bei Preisänderungen verhält. Wie stark der Markt auf Preisänderungen reagiert, wird auch als Preiselastizität der Nachfrage bezeichnet. Die

---

<sup>36</sup> Vgl. Bruhn (2012), S. 165-170.

<sup>37</sup> Vgl. Michelis (2014), S. 203-206.

Ermittlung kann beispielsweise durch Preis-Absatz Funktionen stattfinden. Differenziert werden kann zwischen elastischer und unelastischer Nachfrage. Bei der elastischen Nachfrage ändert sich die Nachfrage bei einer Preisänderung stark. Im Gegensatz dazu verändert sich bei der unelastischen Nachfrage bei Preisänderungen nur sehr gering.

## **2. Festlegung preispolitischer Ziele**

Der zweite Prozessschritt handelt über die Festlegung preispolitischer Ziele. Ausgangspunkt ist die Formulierung von Zielen. Im Falle von möglichen Konflikten müssen die konfliktären Ziele überarbeitet und angepasst werden.

## **3. Festlegung preispolitischer Strategien**

Anschließend erfolgt die Festlegung preispolitischer Strategien. Es gilt zu definieren, welche Preispositionierung das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern bzw. auch generell am Markt, falls es noch keine Konkurrenz gibt, einnehmen möchte. Eingeteilt werden die unterschiedlichen Preisstrategien in die Preispositionierung, Preisabfolge, Preiswettbewerb und Preisdifferenzierung. Obwohl eine scheinbar klare Kategorisierung der zuvor genannten Preisstrategien durchgeführt worden ist, besteht in der Praxis ein enger Bezug zueinander. Zudem ist auch die Bildung von Kombinationen möglich. Zu Beginn erfolgt die Festlegung der preislichen Positionierung. Dies ist der erste Schritt und geschieht zumeist vor oder bei der Markteinführung. Mit der Markteinführung muss das Unternehmen zuvor die Preisabfolge definieren. Unterschieden werden kann hierbei zwischen einem sehr hohen oder einem sehr niedrigen Startpreis vom Produkt bzw. der Dienstleistung. Sämtliche Entscheidungen bezüglich des Preiswettbewerbs können zumeist erst nach der Markteinführung getätigt werden und wenn andere Mitbewerber vorhanden sind. Im letzten Schritt besteht die Möglichkeit einer Preisdifferenzierung, um zusätzliche Kundensegmente ansprechen zu können. Folgend werden die unterschiedlichen Arten von Preisstrategien näher erläutert:<sup>38</sup>

**Strategien der Preispositionierung:** Bei der Preispositionierung kann sich das Unternehmen zwischen drei unterschiedlichen Strategien entscheiden. Die Hochpreisstrategie beschreibt ein sehr hohes Preisniveau und es werden besonders vorteilhafte Leistungen angeboten. Sie wird zumeist von Premiummarken verfolgt und wird auch als Premiumstrategie bezeichnet.

---

<sup>38</sup> Vgl. Michelis (2014), S. 206-210.

Die Mittelpreisstrategie stellt das Standard-Qualitätsniveau dar und wird häufig von Handelsmarken genutzt. Die dritte Strategie zur Preispositionierung stellt die Niedrigpreisstrategie dar. Die Produkte der anbietenden Unternehmen bieten die Mindestqualität und werden beispielsweise von Gattungsmarken angewendet.

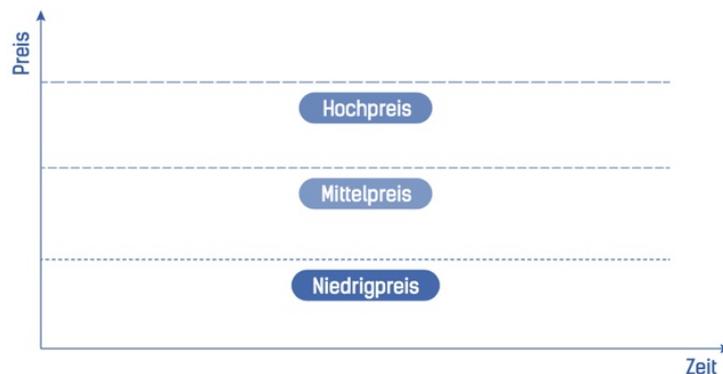


Abbildung 13: Arten zur Preispositionierung, Quelle: Michelis (2014), S. 207.

**Strategien der Preisabfolge:** Innerhalb des Produktlebenszyklus können Preise verändert werden. Bei Produktneueinführungen kann zwischen der Penetrations- und der Skimmingsstrategie unterschieden werden. Diese beiden Strategien stellen Unternehmen, aufgrund von keinen oder nur wenigen Referenzpreisen, immer wieder vor großen Herausforderungen.<sup>39</sup> Die Penetrationsstrategie, auch als Marktdurchdringungsstrategie bekannt, soll über einen sehr geringen Einstiegspreis eine hohe Marktdurchdringung erreichen. Sobald die Aufmerksamkeit bei Kunden ausreichend und die angestrebten Umsätze erreicht worden sind, kann eine stetige Preiserhöhung durchgeführt werden. Aus Sicht der Konsumenten ist diese Preisstrategie sehr attraktiv. Weiters sollen potenzielle Wettbewerber vom Markteinstieg abgehalten werden. Im Gegensatz zu der vorhin genannten Strategie steht die Skimming-Strategie, auch als Gewinnabschöpfung bezeichnet. Hier erfolgt der Markteinstieg durch hohe Einführungspreise. Ziel ist es, möglichst schnell Gewinne zu generieren und so den Markt abschöpfen zu können. Sehr oft eingesetzt wird diese Strategie bei neuartigen, innovativen Technologien, welche dem Kunden einen erheblichen Nutzenvorteil bieten. Eine Reduzierung der Preise findet erst dann statt, wenn neue Kundensegmente angesprochen werden sollen oder im Falle von Konkurrenzprodukten.

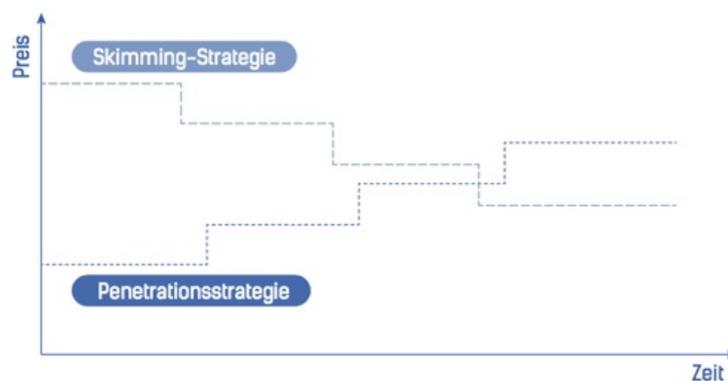


Abbildung 14: Arten der Preisabfolge, Quelle: Michelis (2014), S. 207. (leicht modifiziert).

<sup>39</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 463.

**Strategien des Preiswettbewerbs:** Die unterschiedlichen Strategien des Preiswettbewerbs lassen sich auch mit der Preispositionierung kombinieren und orientieren sich am Marktführer. Die Strategie der Preisführerschaft kennzeichnet einen hohen Verkaufspreis. Die angebotene Leistung muss daher eine hohe Qualität oder einen guten Service aufweisen. Der Preisführer in der jeweiligen Branche dient zur Orientierung für andere Unternehmen. Die Strategie der Preisfolger ist es, ständig auf die Preisänderungen der Konkurrenz zu reagieren. Die Festlegung des Preises erfolgt ebenfalls aufgrund des preislichen Niveaus der Konkurrenz und wird nicht eigenständig festgelegt. Die dritte und letzte Strategie stellt den Preiskampf dar. Das Ziel des Anbieters ist es, den niedrigsten Preis am Markt zu haben, neue Kunden zu erwerben und bestehende Kunden zu binden. Eingesetzt wird diese Art der Strategie beispielsweise bei preisaggressiven Discountern in der Lebensmittelbranche.

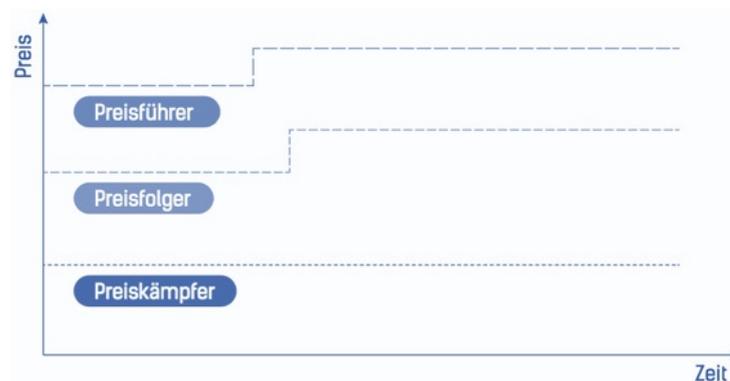


Abbildung 15: Arten des Preiswettbewerbs, Quelle: Michelis (2014), S. 208. (leicht modifiziert).

**Strategien der Preisdifferenzierung:** Die Strategie der Preisdifferenzierung folgt dem Prinzip der differenzierten Marktbearbeitung und hat das Ziel, durch differenzierte Preise unterschiedliche Kundensegmente anzusprechen und dadurch den maximalen Gewinn zu generieren. Sehr häufig angewendet wird diese Strategie im Internet, da durch den Einsatz vernetzter Informations- und Kommunikationstechnologien die Kosten für die Preisdifferenzierung abnehmen.

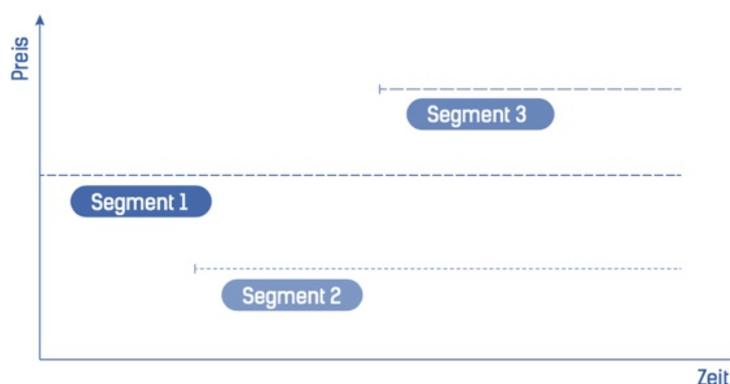


Abbildung 16: Arten der Preisdifferenzierung, Quelle: Michelis (2014), S. 209. (leicht modifiziert).

Unterschieden werden folgende die Preisdifferenzierungsformen:<sup>40</sup>

- Zeitliche Preisdifferenzierung
- Räumliche Preisdifferenzierung
- Personelle Preisdifferenzierung
- Mehr-Personen-Preisbildung
- Quantitative Preisdifferenzierung
- Preisbündelung
- Spezifische Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen

#### 4. Festlegung preis- und konditionenpolitischer Maßnahmen

Sobald die drei zuvor genannten Planungsschritte durchgeführt worden sind, kann mit der Festlegung von preis- und konditionenpolitischen Maßnahmen begonnen werden. In Abhängigkeit von der Preisfestsetzung erfolgen die Fixierung der Preislisten und eine erste aktive Auswahl an Marktpartnern. Das Ergebnis dieser Phase stellt ein verbindliches Preis- und Konditionensystem für das Unternehmen dar.

#### 5. Durchführung von Preiskontrollen

Die fünfte und letzte Phase beschäftigt sich mit der Kontrolle der zuvor definierten Maßnahmen. Die stetige Preiskontrolle ist von enormer Bedeutung für das Unternehmen und beinhaltet folgende drei Bereiche: Kontrolle der Handelsabgabepreise, Endverbraucherpreise und Konkurrenzpreise.

Tabelle 6 zeigt eine übersichtliche Darstellung der unterschiedlichen preispolitischen Strategien inklusive den unterschiedlichen Ausprägungsarten.

Preispolitische Strategien	Ausprägungsarten	Beispiele
<b>Preispositionierung</b>	Hochpreis	Premiummarken
	Mittelpreis	Handelsmarken
	Niedrigpreis	Gattungsmarken
<b>Preisabfolge</b>	Skimming-Strategie	Unterhaltungselektronik (Fernseher)
	Penetrationsstrategie	Abo-Dienste
<b>Preiswettbewerb</b>	Preisführer	Apple
	Preisfolger	Kaffeemarkt
	Preiskämpfer	Preisaggressive Discounter
<b>Preisdifferenzierung</b>	Segment 1	Kostenlose Nutzung
	Segment 2	Business Paket
	Segment 3	Business Plus Paket

Tabelle 6: Preispolitische Strategien und deren Ausprägungsarten, Quelle: Eigene Darstellung.

#### 3.2.1.2 Preisgestaltung im Produktmix

Bieten Unternehmen unterschiedliche Produkte an, welche untereinander Verbindungen aufweisen, wie beispielsweise als Teil einer Produktreihe, dann hat das Unternehmen die Aufgabe, eine sinnvolle Gestaltung des Produktmixes zu entwerfen. Ziel der Preisgestaltung im Produktmix ist die Maximierung

<sup>40</sup> Vgl. Diller (2008), S. 235ff.

des Gewinnes. Unterschieden werden kann zwischen folgenden sechs verschiedenen Gestaltungsformen im Produktmix:<sup>41</sup>

### **Preisgestaltung bei der Produktlinie**

In vielen Fällen führen Unternehmen Produktlinien, bestehend aus ähnlichen Produkten, jedoch mit Unterschieden bei Leistung oder Qualität, ein. Innerhalb dieser Produktlinien gibt es gestaffelte Preisschritte. So kann beispielsweise ein Modegeschäft für Herrenanzüge drei verschiedene Preiskategorien, beginnend bei 200 €, 400 € und 600 €, anbieten. Ziel der Preisgestaltung bei der Produktlinie ist das Abdecken möglichst vieler Kundensegmente. Wichtig für den Anbieter ist das Herstellen von Leistungs- oder Qualitätsunterschieden, sodass die Preisdifferenz ersichtlich und gerechtfertigt ist.

### **Preisgestaltung bei optionalen Produkteigenschaften**

Viele Unternehmen bieten zusätzlich zum Hauptprodukt optionale Produkte, Produkteigenschaften, Merkmale oder Dienstleistungen an. Wichtig für das Unternehmen ist es, zu definieren, welche Produkteigenschaften schon im standardmäßigen Hauptprodukt enthalten sind und welche zusätzlich zu erwerben sind. Ein sehr bekanntes Beispiel ist diese Form bei Automobilherstellern. Ein großer Teil des Gewinnes wird durch die teuren, zusätzlichen Ausstattungsmerkmale wie z.B. ein Glasschiebedach oder elektrisch verstellbare Sitze generiert. Auch in vielen Restaurants sind die Kosten für Mahlzeiten verhältnismäßig gering und die Getränke, vorrangig mit Alkohol, sehr teuer.

### **Preisgestaltung bei Produktkomponenten**

Unter Produktkomponenten versteht man Komponenten, welche zusammen mit dem Hauptprodukt verwendet werden müssen. Bei dieser Art der Preisgestaltung ist das Hauptprodukt oftmals preisgünstig, jedoch gibt es Produktkomponenten, welche regelmäßig erneuert werden müssen wie z.B. Rasierklingen. Fast der gesamte Gewinn wird durch den Verkauf der Rasierklingen geschaffen. Das komplette Hauptprodukt beim erstmaligen Kauf wird zumeist kostendeckend angeboten. Ist der Preis im Aftermarket jedoch zu hoch, besteht die Gefahr von Fälschungen und Ersatzprodukten.

### **Zweistufige Preisgestaltung**

Die zweistufige Preisgestaltung wird sehr häufig bei Dienstleistungsunternehmen angewendet. Die Preisgestaltung besteht aus einem fix zu bezahlenden Betrag und einem variablen Nutzungsentgelt. Beispielsweise zahlen Kunden für Handyverträge eine monatliche Grundgebühr. Werden jedoch zusätzliche Gespräche getätigt, welche nicht mehr im Tarifpaket enthalten sind, fallen je nach Nutzungsgrad zusätzliche Kosten an. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die angemessene Gebühr zu verlangen. Ist diese zu hoch, besteht die Gefahr, dass der Kunde sich gegen einen Vertragsabschluss bzw. gegen die angebotene Dienstleistung entscheidet.

### **Preisgestaltung bei Nebenprodukten**

Beim Herstellungsprozess von Produkten wie Chemikalien, Fleisch oder Erdölprodukten entstehen Nebenprodukte. Für diese Nebenprodukte gilt es einen Preis zu definieren und zu verkaufen. Durch die

---

<sup>41</sup> Vgl. Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 428f.

zusätzlichen Erlöse besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, die Preise für das Hauptprodukt zu senken und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

### Preisgestaltung bei Produktbündeln

In vielen Fällen bündeln Unternehmen Produkte oder Merkmale. Unterschieden werden kann in folgende zwei Bündel-Varianten: Pure Bundling und Mixed Bundling. Von Pure Bundling spricht man, wenn ein Unternehmen ausschließlich seine Produkte in Bündeln verkauft. Der Kauf von einzelnen Produkten ist daher nicht möglich und man spricht auch von einer Variante des Verbundabsatzes. Angewendet werden kann diese Art bei Talentagenturen. Sehr nachgefragte Schauspieler können nur dann einen Vertrag bekommen, wenn auch weitere Künstler einzukaufen sind. Beim Mixed Bundling sind die Produkte zusätzlich auch alleinstehend erhältlich. Zu beachten gilt es, dass der Preis des Bündels verglichen beim Einzelkauf geringer ist. Häufig angewendet wird dies beim Automobilverkauf. Es werden vordefinierte Pakete mit einer Vielzahl an Extras angeboten. Der Preis des Bündels ist preiswerter, als wenn der Kunde sämtliche Ausstattungsmerkmale einzeln kaufen würde. Wichtig für Unternehmen ist die richtige Preisgestaltung des Produktbündels, da Kunden in den meisten Fällen nicht die Absicht haben, gleich mehrere Produkte bzw. genau diese Produkte zu kaufen. Der Kostenvorteil für den Kunden muss daher groß genug sein, damit er sich für das Bündel entscheidet.

Arten der Preisgestaltung im Produktmix	Beispiele
Bei Produktlinien	Anzüge eines Herrenbekleidungsgeschäfts
Bei optionalen Produkteigenschaften	Zusätzliche Ausstattungsmerkmale bei Automobilherstellern
Bei Produktkomponenten	Verkauf von Rasierklingen oder Druckerpatronen
Zweistufige Preisgestaltung	Handyverträge oder Freizeitparks
Bei Nebenprodukten	Erdölprodukte, Zuckergewinnung
Bei Produktbündeln	Zusatzpakete bei Automobilherstellern, Theaterabonnements - Flug, Hotel und Auto

Tabelle 7: Preisgestaltung im Produktmix inklusive Beispielen: In Anlehnung an Kotler/Keller/ Opresnik (2015), S. 428f.

### 3.2.1.3 Konditionenpolitik

Die Konditionenpolitik stellt einen Teil der Produkt- und Preispolitik dar. Man versteht darunter sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens, welche Einfluss auf den Preis haben und den Absatz fördern. Die Instrumente der Konditionenpolitik können in folgende vier Kategorien eingeteilt werden:<sup>42</sup>

#### Preis

Das Entgelt, welches Kunden durch den Kauf entgegenbringen, wird durch den Preis und die Preiskonditionen definiert. Der Preis gibt in der Regel Rückschlüsse darüber, welche Leistung entgegengebracht wird. Zahlungskonditionen regeln hingegen, wie die monetäre Gegenleistung erbracht werden soll.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Michelis (2014), S. 200.

<sup>43</sup> Vgl. Kailing (2014), S. 3f.

### **Preisnachlässe**

Preisnachlässe stellen eine der beliebtesten Formen der Konditionenpolitik dar. Sie werden eingesetzt, um die geforderten absatzpolitischen Ziele zu unterstützen. Unterschieden werden können Preisnachlässe in Rabatte, Boni oder Skonti. Rabatte sind in den meisten Fällen mengen- oder zeitgebundene Nachlässe. Boni werden hingegen erst im Nachhinein wirksam, wenn beispielsweise eine gewisse Absatzmenge im letzten Jahr erreicht worden ist. Hier erhält der Kunde eine separate Gutschrift, welche anschließend vergütet wird. Skonti werden in Abhängigkeit vom Zahlungszeitpunkt gewährt und sich teilweise auch auf die Zahlungsart beziehen. Wird die Ware innerhalb einer vorher definierten Frist bezahlt, kann dieser gewährt werden.

### **Preiszuschläge**

Zusätzlich zu Preisnachlässen haben Unternehmen auch die Möglichkeit Preiszuschläge zu fordern. Preiszuschläge werden in der Regel durch Sonderleistungen, Mindermengenzuschläge oder Nachzuschläge begründet, da sie zusätzliche Kosten für das Unternehmen darstellen. Verwendung finden Sie auch häufig, um niedrige Grundpreise für Produkte anbieten zu können und durch zusätzliche Leistungen Erlöse zu erzielen. Der Kunde kann somit ein Basisprodukt erwerben und beispielsweise weitere Module oder Funktion erwerben. Häufige Verwendung findet dies in der Telekommunikationsbranche. Mobilfunkanbieter bieten ihren Kunden unterschiedliche Tarifmodule an. Kunden können anschließend selber die passenden Zusatzpakete zusammenstellen.

### **Zugaben**

Zugaben werden eingesetzt, damit die Akzeptanz aus Sicht des Kunden für die geforderten Preise gesteigert werden kann. Zum Einsatz kommen Zugaben sowohl bei Endkunden als auch beispielsweise im Handel. Vereinbart werden können zusätzliche Sachzuwendungen oder Dienstleistungen. Man spricht daher auch von indirekten Preisermäßigungen.

## **3.2.2 Ermittlung der Kosten**

Um ein Erlösmodell konkret ausarbeiten und die generierten Erlöse berechnen zu können, müssen zumindest Richtpreise vorhanden sein. Aus diesem Grund beinhaltet die ErlösKomponente vom Geschäftsmodell nach Schwarz, Dummer und Krajger, wie im Kapitel 3.1.6 dargestellt, die Ermittlung der anfallenden Kosten für die Umsetzung.

Der Kostenbegriff findet in der Betriebswirtschaftslehre Anwendung. Grundsätzlich wird zwischen folgenden drei Kostenbegriffen unterschieden: der wertmäßige, der pagatorische und der entscheidungsorientierte Kostenbegriff. Beim wertmäßigen Verzehr stellen die Kosten die Inanspruchnahme von Produktionsfaktoren und Dienstleistungen dar, welche nötig sind, um die betriebliche Leistung erbringen zu können. Man unterscheidet dabei folgende Faktoren bzw. Dienstleistungen:<sup>44</sup>

- Verbrauchsgüter: Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe
- Gebrauchsgüter: Maschinen und Anlagen
- Rechte: Lizenzen
- Menschliche Arbeitsleistung: Arbeitnehmer
- Kapital: Darlehen
- Dienstleistungen: Steuerberatung

Eine wesentliche Kostendifferenzierung kann durch das Verhalten der Kosten bei Änderung einer Kosteneinflussgröße sein. Unter Kosteneinflussgrößen, auch Kostenbestimmungsfaktoren genannt, sind sämtliche Kosten, welche Einfluss auf die Höhe der Kosten haben. Laut Literatur gibt es fünf Hauptkosteneinflussgrößen welche wie folgt lauten: Beschäftigung, Faktorqualitäten, Faktorpreise, Unternehmensgröße und Produktionsprogramm. Im Rahmen der Änderung der Kosten bei gewissen Einflussgrößen kann zwischen variablen und fixen Kosten unterschieden werden. Unter variable Kosten versteht man Kosten, die sich unter Einfluss von Kostengrößen in bestimmten Intervallen ändern. Man unterscheidet hierbei zwischen proportionalen, über- und unterproportionalen. Wichtig dabei ist, dass sich die variablen Kosten auch bei geringen Einflussgrößen ändern. Das Gegenteil der variablen Kosten stellen die fixen Kosten dar. Bei Änderung von Kosteneinflussgrößen ändern sich die fixen Kosten in bestimmten Intervallen nicht. Laut Literatur wird zwischen sprungfixen und absoluten fixen Kosten. Als Beispiel kann ein Produktionsprozess verwendet werden. Werden anstatt der zuvor vorgegebenen Menge von 100 Stück in der Woche 150 Stück produziert, so fallen für die Produktion dementsprechend höhere Materialkosten an. Daher sind diese Materialkosten variable Kosten. Als mögliche fixe Kosten können die Kosten für die Produktionshalle angesehen werden, da die Kosten von dieser Änderung unbeeinflusst sind.<sup>45</sup>

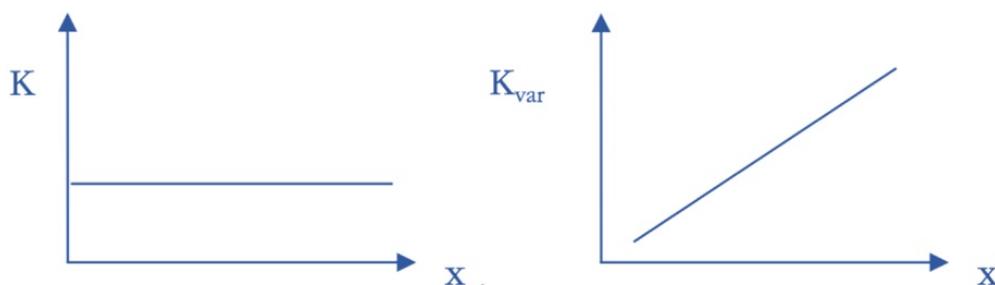


Abbildung 17: Fixe- und variable Kosten, Quelle: Kaesler (2013) S. 9. (leicht modifiziert).

---

<sup>44</sup> Vgl. Buchholz/Gerhards (2016): S. 21f.

<sup>45</sup> Vgl. Becker/Holzmann (2016): S. 11f.

### 3.2.3 Lock-in

Lock-in-Effekte sind auf den unterschiedlichen Märkten anwendbar und stellen eine enge Anbindung zum Kunden dar. Nachdem der Kunde sich für ein Produkt am Markt entschieden hat, besteht eine erschwerte Auswahl an alternativen Anbietern für das Folgegeschäft. Eine freie Auswahl zwischen den Anbieter ist anschließend nicht mehr möglich. Möchte der Kunde trotzdem ein anderes Einstiegsprodukt kaufen, ist dieser Vorgang mit hohen Wechselkosten und anderen Wechselbarrieren verbunden und die Lock-in-Situation entsteht. Charakterisiert ist der Lock-in-Effekt dadurch, dass die Kosten für das Einstiegsprodukt sehr gering sind und die Erlöse hauptsächlich bzw. ausschließlich aus dem Folgegeschäft generiert werden. Vor allem durch den Einzug von Informationstechnologien bekommen Lock-in-Effekte eine steigende Bedeutung. Weiters ist zu beobachten, dass sich die Kunden dem Lock-in-Effekt bewusst sind und somit die Preisintensivität für das Einstiegsprodukt sehr hoch ist.<sup>46</sup>

In der Literatur werden folgende Arten des Lock-ins beschrieben:<sup>47</sup>

#### **Vertragliche Bindung**

Die erste Kategorie befasst sich mit der vertraglichen Bindung und stellt einer der wichtigsten und meist verbreiteten Arten des Lock-ins dar. Nicht umsonst versuchen Telekommunikationsanbieter langfristige Verträge mit den Kunden zu vereinbaren. Diese sollen den Anbieterwechsel erschweren, da dadurch Wechselkosten für den Kunden entstehen.<sup>48</sup> Ein weiteres Beispiel stellen Verträge mit Zulieferer bzw. Vertragspartner dar. Die allgemeine Meinung vertritt, dass man sich nicht auf einen einzigen Zulieferer bzw. Vertragspartner festlegen soll, solange der Preis nicht fix definiert ist. Jedoch besteht in den meisten Fällen die Möglichkeit, Preise jährlich anzupassen. Vor diesen versteckten Anpassungsmöglichkeiten sollte man sich als Vertragspartner bewusst sei, denn auch bei einem scheinbar absolut fixen Preis kann der Zulieferer durch eine schlechtere Qualität oder Service reagieren. Um auch vor dieser Gefahr geschützt zu sein, sollte man vor Vertragsabschluss auf qualitative Aspekte achten.

#### **Kauf von Investitionsgütern**

Beim Kauf von Investitionsgütern werden besonders haltbare und kostenintensive Produkte gekauft. Der Wechsel auf andere Systeme würde daher wieder mit enormen Kosten verbunden sein. Nachdem der Kauf des Erstprodukts getätigt worden ist, muss der Kunde weitere, teure Folgeprodukte kaufen. Die Erlöse werden daher zumeist im After Sales generiert. Kritisch ist jedoch die wirtschaftliche Lebensdauer des Investitionsgutes. Sie gibt an, wie lange ein sogenanntes langlebiges Produkt noch kosteneffektiv genutzt werden kann. Falls der Wert des Produktes für den Kunden, beispielsweise durch neue Technologien, rapide sinkt, kann der Lock-in-Effekt nicht lange bestehen bleiben. Besteht für die gebrauchten Güter zusätzlich noch ein Markt, so werden die aufzubringenden Wechselkosten für den Kunden noch geringer. Bei Investitionsgütern besteht also die Gefahr, dass durch neue, schnell entwickelte Technologien Hardware Lock-in-Effekte sinken. Eine Ausnahme stellt jedoch der Fall dar, wenn der Kunde unterschiedliche Güter vom gleichen Hersteller bezieht. Der Vorteil für den Kunden liegt in der hohen

---

<sup>46</sup> Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 170-177.

<sup>47</sup> Shapiro/Varian (1998), S. 117-134.

<sup>48</sup> Peters (2010), S. 50f.

Effizienz und dass sämtliche Funktionen in der Regel aufeinander abgestimmt sind. Ist nun ein langlebiges Produkt abgeschrieben und möglicherweise eine kosteneffektive Nutzung nicht mehr möglich, wird Kunde dennoch davon absehen, ein neues Gerät von einem anderen Hersteller, mit einer anderen Technologie, zu erwerben.

- Achtung vor neuen schnellwachsenden Technologien, gefährden den Lock-in-Effekt
- Ganze Systemreihen steigern den Lock-in-Effekt, da effizient und aufeinander abgestimmt

### **Produkt- und anbieterspezifisches Training**

Produkt- und anbieterspezifisches Training weist eine starke Korrelation zu dem vorhin genannten Kauf von Investitionsgütern auf, denn beim Kauf von solchen langlebigen Produkten gibt es zumeist auch Personal, welches speziell darauf geschult wird. Die Trainings sind anbieterspezifisch aufgebaut und der Umstieg auf andere System ist mit hohen Trainingskosten und einem Produktivitätsverlust verbunden. Wichtig dabei ist, dass ein allgemeines Training in der Regel zu keinem Lock-in-Effekt führen kann. Je länger das langlebige Produkt verwendet wird, desto höher werden die Wechselkosten, da der Nutzer mit dem bestehenden System immer vertrauter wird. Ein sehr bekanntes Beispiel dafür ist die Computersoftware, denn der richtige Umgang mit Software benötigt eine Menge an Training. Gesteigert werden können die Wechselkosten durch zusätzliche Pakete mit Verbesserungen und weiteren Funktionen. Diese anbieterspezifischen Trainings können auch zur Standardisierung von Ausrüstung führen. Beispielweise führen vor allem preisgünstige Airlines diese Standardisierung bei ihrer Flugzeugflotte durch. Durch den Kauf von Flugzeugen von nur einem Hersteller und möglicherweise von nur einem Modell können aus Ihrer Sicht teure Trainingskosten gespart werden und der Hersteller generiert einen Lock-in-Effekt.

### **Informationen und Datenbanken**

In der nächsten Kategorie geht es um die genutzte Hard- und Software, welche genutzt wird, um Informationen zu speichern und zu verwalten und auch generell um die Informationen und die Datenbank. Kunden mit einer Vielzahl an Informationen, welche in einem speziellen Format codiert und möglicherweise verschlüsselt sind, sind sehr abhängig, wenn sie neue Hardware oder eine verbesserte Software benötigen. Eine Schlüsselfrage ist, ob die Informationen einfach übertragen und verwendet werden können oder welche Kosten dafür entstehen. Ein bekanntes Beispiel stellen die CDs dar. Ein Kunde kauft einen CD-Player und baut sich eine Bibliothek an CDs auf. Bei neuen Technologien wie beispielsweise dem DVD-Player ist es daher wichtig, dass dieser abwärtskompatibel gestaltet wird.

### **Spezialisierte Zulieferer**

Ein weiteres wichtiges Modell stellt den schrittweisen Kauf von Spezialausrüstung dar. Durch die Auswahl eines einzigen, spezialisierten Zulieferers entsteht eine enorme Abhängigkeit. Im Falle der Entwicklung eines neuen Zulieferers würde dies zu hohen Wechselkosten führen. Vor allem in der Informationsbranche fokussieren Firmen immer mehr den Lock-in-Effekt durch Spezialisierung.

### **Such- und Informationskosten**

Unter Such- und Informationskosten versteht man Kosten, die von Kunden und Verkäufern entstehen, um sich gegenseitig zu finden und anschließend eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Die dafür anfallenden

Kosten sind im Vergleich zu anderen Wechselkosten verhältnismäßig gering, dürfen aber vor allem in Massenmärkten nicht vernachlässigt werden. Obwohl die Kosten gering sind, muss man sich die Frage stellen, wie oft man nach einem neuen Reisebüro, einer Bank oder nach einem neuen Versicherungsvertreter sucht. Generell sucht man diese sehr selten und man weiß nicht genau, ob man nun die bestmöglichen Konditionen bekommt. Durch die heutigen Vergleichsseiten im Internet und der daraus abgeleiteten höheren Transparenz wäre dies sehr einfach durchführbar. Wechselkosten entstehen auf beiden Seiten, sowohl beim Kunden als auch beim Anbieter. Such- und Informationskosten beim Kunden sind psychologischen Kosten die beim Wechsel entstehen, die aufwändige Suche eines neuen Anbieters und das Risiko und die Gefahr einen unbekanntem Anbieter auszuwählen. Such- und Informationskosten entstehen beim möglichen neuen Anbieter durch Werbungskosten, die Kosten des Vertragsabschlusses, die Erstellung des neuen Kundenaccounts und das Risiko durch den neuen und unbekanntem Kunden. Ein Beispiel, bei dem diese Wechselkosten anfallen, sind Banken. Bankkunden sind generell sehr loyal und wechseln in nur sehr seltenen Fällen, obwohl kostengünstigere Angebote am Markt vorhanden sind.

### Loyalitätsprogramme

Eine weitere Art des Lock-ins sind Loyalitätsprogramme. Man kann sie durchaus auch als künstlichen Lock-in bezeichnen, da dies ein Konstrukt der Firmenstrategie darstellt. Es werden ständig Anreize geschaffen, damit der Kunde entweder größere Mengen kauft oder exklusiv nur bei einem Anbieter. Das sicherlich bekannteste Beispiel von Loyalitätsprogrammen stellt das Vielflieger Programm von Fluglinien dar. Auch Hotels sind diesem Weg gefolgt und bieten nun auch spezielle Vorteilsprogramme für besonders loyale Kunden an. Wechselkosten entstehen auf zwei unterschiedliche Wege: Der Kunde hat Einbußen, wenn er die Angebote des Anbieters nicht mehr in Anspruch nimmt. Beispielsweise bekommt ein Kunde durch das Vielfliegerprogramm ab 25.000 Kilometern ein Gratis-Ticket. Wenn der Kunde nach 15.000 Kilometern keine weiteren Flüge mehr mit dieser Fluglinie beansprucht, verfallen diese und es konnte kein Mehrwert generiert werden. Weitere Wechselkosten entstehen durch den Verfall von Vorteilen aufgrund regelmäßiger Nutzung wie beispielsweise spezielle Services für Mitglieder, welche mehr als 50.000 Meilen im Jahr fliegen. Ein weiterer sehr bekannter Lock-in-Effekt, welcher vor allem von Handelsketten häufig eingesetzt wird, entsteht durch Mengenrabatte.<sup>49</sup>

Die folgende Tabelle stellt die zuvor genannten Arten des Lock-in übersichtlich dar. Zusätzlich werden die Folgen eines Wechsels und Beispiele dargestellt.

Art des Lock-in	Wechselkosten	Beispiele
<b>Vertragliche Bindung</b>	Vertragsstrafen	Arbeitsverhältnis, Mietvertrag
<b>Kauf von Investitionsgütern</b>	Ersatz von Investitionsgütern, die bei einem Wechsel nicht weiterverwendet werden können	Medizinische Ausrüstung von Siemens für Krankenhäuser, Großkopierer von Xerox
<b>Produkt- und anbieter-spezifisches Training</b>	Trainingskosten und kurzfristiger Produktivitätsverlust	Computersoftware SAP, Standardisierung bei preisgünstigen Fluglinien

---

<sup>49</sup> Vgl. Peters (2010), S. 50f.

<b>Informationen und Datenbanken</b>	Konvertierung von Daten auf das neue Format	Abwärtskompatible DVD-Player
<b>Spezialisierter Zulieferer</b>	Entwicklung neuer Zulieferer	Automobilzulieferer
<b>Such- und Informationskosten</b>	Suchkosten des Anbieters und Nachfragers	Banken, Versicherungsvertreter
<b>Loyalitätsprogramme</b>	Verlust von Vorteilen aus dem Loyalitätsprogramm	Fluglinien, Hotels

Tabelle 8: Arten des Lock, Quelle: In Anlehnung an Shapiro/Varian (1998), S. 117.

### 3.2.4 Produkt- und Dienstleistungskategorien im E-Business

Zusätzlich zu den traditionellen Produkt- und Dienstleistungskategorien beschreibt Wirtz auch die spezifischen Kategorien für Produkte und Dienstleistungen im Electronic Business. Durch die steigende Bedeutung des Electronic Business ist dies ein wesentlicher Schritt für die Bestimmung von neuen Erlösquellen. Da die Kategorien nicht einfach kopiert werden können ist das Verständnis auf deren individuellen Charakteristiken absolut notwendig. Um die im Rahmen des Electronic Business und des traditionellen Geschäfts vorhandenen Erlösquellen beschreiben zu können, sind drei Kategorisierungen notwendig. Differenziert wird zwischen herkömmlichen physischen Produkten, Dienstleistungen und digitalen Produkten. Die digitalen Produkte können wiederum in folgende drei Unterkategorien eingeteilt werden: By Composition, digital präsentierbares Produkt und Information. Eine klare Trennung der zuvor genannten Erlösquellen ist nicht immer möglich, da besonders im Electronic Business die Übergänge zumeist fließend sind. Der Einsatz von mehreren Erlösquellen aus verschiedenen Kategorien ist möglich. Die folgende Abbildung stellt die diversen Produkt- und Dienstleistungskategorien des E-Business dar.<sup>50</sup>

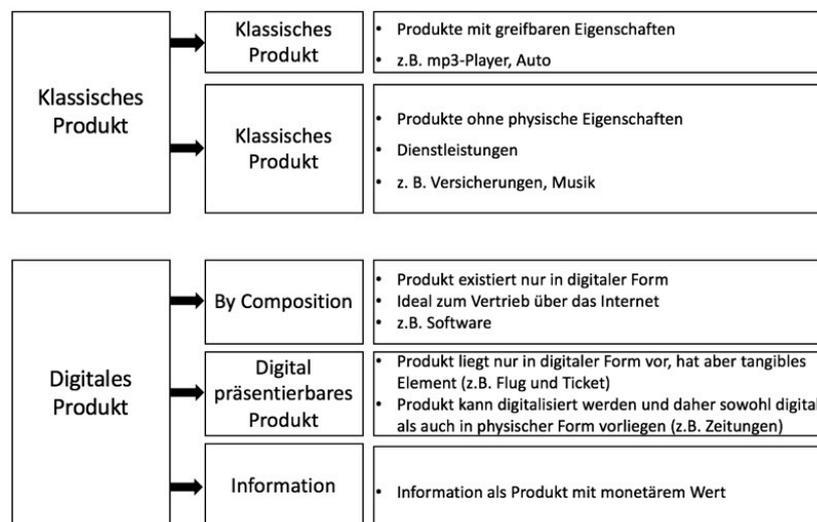


Abbildung 18: Kategorisierung von Produkten und Dienstleistungen im Electronic Business, Quelle: Wirtz (2016), S. 463.

<sup>50</sup> Wirtz (2015), S. 460f.

In der Literatur werden folgende drei Arten von Produkt- und Dienstleistungskategorien beschrieben:<sup>51</sup>

**Physische oder tangible Produkte:** Physische Produkte oder tangible Produkte sind materielle Produkte, welche durch den Menschen real angreifbar sind. Aufgrund der zuvor genannten Eigenschaften müssen sie immer physisch bereitgestellt werden. Eine Digitalisierung ist daher nicht möglich. Nichtsdestotrotz werden diese Produkte sehr erfolgreich im Internet vertrieben. Sehr häufig findet eine zusätzliche Steigerung des Werts durch das Anbieten einer zusätzlichen Leistung statt wie beispielsweise ein gratis Produktversand, Garantien oder Online-Support.

**Nicht-physische oder intangible Produkte:** Sie weisen im Gegensatz zu den physischen Produkten keine materiellen Produkteigenschaften auf wie z.B. Software oder Musik. Besonders einfach ist die Digitalisierung von diesen nicht-physischen Produkten und ist daher ausgezeichnet für die Verwendung im Electronic Business geeignet. Der Trend der letzten Jahre verzeichnete einen starken Anstieg im Bereich E-Service. Bekannte Beispiele für E-Service sind der Onlinevertrieb von Versicherungen und Flugreisen.

**Digitale Produkte:** Digitale Produkte oder auch digitalisierte Produkte sind dadurch gekennzeichnet, dass die Übermittlung auf elektronischem Wege stattfinden kann. Besonders geeignet sind direkte Produkte daher für den direkten Onlinevertrieb. Unterschieden werden können digitale Produkte, welche ausschließlich in digitaler Form vorliegen wie beispielsweise Musik, in digital präsentierbare Produkte oder Information. Digital präsentierbare Produkte können digitalisiert und auch in physischem Format vorliegen wie z.B. Zeitungen. Eine weitere Erscheinungsform stellt die Information dar.

### **Besonderheiten von E-Services**

Wie zuvor schon angesprochen bieten E-Services die Gelegenheit, sich durch eine zusätzliche Wertsteigerung von der Konkurrenz abzuheben und sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. In vielen Bereichen ist eine Differenzierung sogar schon notwendig, um die benötigten Erlöse generieren zu können. Erreicht werden kann dies, durch das Anbieten von Serviceleistungen zusätzlich zum eigentlichen Hauptprodukt. Klassische Beispiele für die sogenannten Value Added Services sind Beratungs- und Informationsangebote, Schulungen und Weiterbildungen, bei denen ein Zusammenhang mit dem Hauptprodukt vorhanden ist. Als Gegensatz zu den Value Added Services sind Stand Alone Services zu sehen. Angebotenen Dienstleistungen bzw. Services stellen die Kernleistung eines Unternehmens dar und dienen nicht der Ergänzung von anderen (Kern-)Leistungen. Beispiele hierfür sind Yahoo.com oder Onviste.de. Diese Unternehmen bieten Services an, welche nicht von anderen Produkten abhängig sind. Eine weitere Unterscheidung ist die Betrachtung der damit verbundenen Kosten. Man spricht von variablen Kosten, wenn die Leistung individuell erstellt werden muss. Ist die Leistung unabhängig von der Nutzungszahl spricht man von keinen variablen Kosten.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Wirtz (2015): S. 460ff.

<sup>52</sup> Vgl. Wirth (2015), S. 464f.

Die folgende Abbildung zeigt die zuvor genannten Besonderheiten von E-Services in Form einer Matrix.

Keine variablen Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursinformationen und Wirtschaftsnews bei Online-Brokern (z.B. Cortalconsors.de, Comdirekt.de)</li> <li>• Trouble Shooting Guides</li> <li>• Standardisierte Newsletter</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchmaschinen (z.B. Yahoo.com)</li> <li>• Finanzinformationen (z.B. Onvista.de)</li> <li>• Preisvergleiche (z.B. Preistester.de)</li> <li>• ...</li> </ul>
Variable Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Produktschulungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsvergleiche (z.B. Topscout.de)</li> <li>• Produktabhängige, individuelle Schulungsangebote</li> <li>• ...</li> </ul>
	<b>Value Added Service</b>	<b>Stand Alone Service</b>

Abbildung 19: Value Added Services im E-Business, Quelle: Wirtz (2016), S. 465.

### 3.2.5 Wachstumsaspekte

Stetiges und vor allem profitables Wachstum zeichnen besonders erfolgreiche Unternehmen aus und es stellt eine wichtige Voraussetzung zur positiven Entwicklung des Unternehmenswertes dar. Verknüpft sind diese Ziele sehr eng mit einem erfolgreichen Geschäftsmodell. Noch deutlicher wird es, wenn man die sechs Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodellansatzes unter dem Aspekt des Wachstums betrachtet. Besonders das Erlösmodell hat maßgeblichen Einfluss auf die Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen, welche stets die Ertragsströme steigern bzw. verstetigen möchten. Nicht umsonst sind Telekommunikationsanbieter oder Energieversorger an besonders langfristigen Verträgen interessiert. Ist das Unternehmen in der Lage ein profitables Wachstum zu generieren, hat dies ebenso einen positiven Effekt auf die bestehenden und zukünftigen Erlösmodelle. Erfolgreiche Unternehmen sind einem geringeren Druck ausgesetzt, nur auf kurzfristige und auf Cash wirksame Erlösmodelle zu setzen. Sie haben daher einen Freiraum für Kreativität und können den Fokus auf langfristige Erlösmodelle und Kundenbeziehungen setzen.<sup>53</sup>

#### 3.2.5.1 Wachstumsstrategien

Bevor ein Unternehmen wächst, ist es die Aufgabe des Managements, den Umfang und die Geschwindigkeit des Wachstums festzulegen. Da das Wachstum als positiver Aspekt angesehen wird, wird es von einer Vielzahl an Unternehmen angestrebt. Es gibt unterschiedliche Strategien von Wachstum. Generell unterscheidet man zwischen internen und externen Wachstumsstrategien. Internes Wachstum kann beispielsweise eine Eigenentwicklung sein. Zu den externen Wachstumsstrategien zählen z.B. Akquisitionen. Eine der verbreitetsten Methoden zur Ausarbeitung von Wachstumsstrategien ist die Produkt-/Marktmatrix von Ansoff, wie in Abbildung 20 dargestellt. Den Ausgangspunkt für Unternehmen stellt häufig die Marktdurchdringung dar. Aus dieser Position kann sich das Unternehmen zwischen der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produktentwicklung oder der Diversifikation spezialisieren.

<sup>53</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 186.

Zur ganzheitlichen Betrachtung ist es sinnvoll, neben den klassischen vier Feldern, zusätzliche Felder, wie beispielsweise Nischengeschäfte oder schrumpfende Geschäfte, zu betrachten.<sup>54</sup>

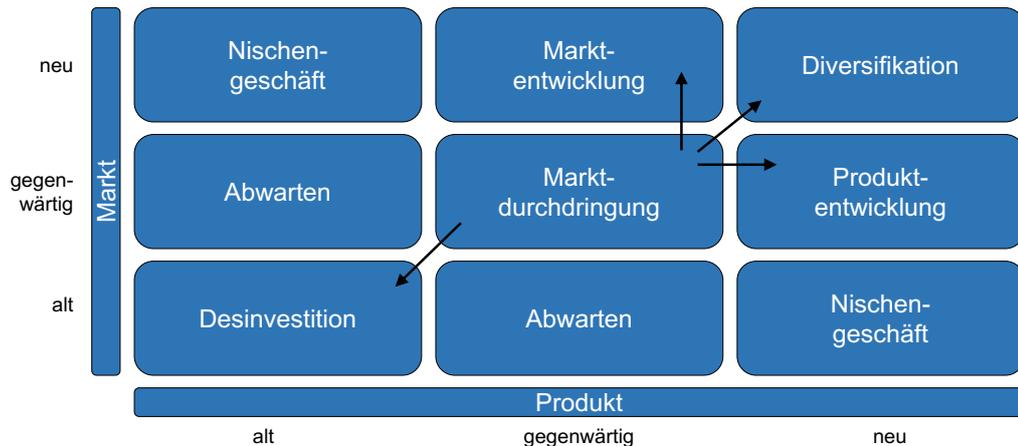


Abbildung 20: Produkt/Marktmatrix, Quelle: In Anlehnung an Dillerup/Stoi (2010), S. 245.

Folgend werden die unterschiedlichen Wachstumsstrategien näher erläutert:<sup>55</sup>

### Marktdurchdringung

Das Ziel der Marktdurchdringung ist die Steigerung des relativen Marktanteils. Erzielt werden soll dies mit den bestehenden Produkten. Für den Ausbau können die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmen eingesetzt werden. Die Vorteile der Marktdurchdringung sind eine Steigerung der abgesetzten Produkte bei bereits vorhandenen Kunden, eine bessere Nutzung von Skaleneffekten und der Gewinn von Neukunden durch das Nutzen von Schwächen beim Konkurrenzprodukt.

### Produktentwicklung

Unter der Strategie der Produktentwicklung versteht man Unternehmen, die ein neu entwickeltes Produkt auf einen bereits vorhandenen Markt anbietet. Erreicht werden kann dies durch die Erweiterung des Produktportfolios oder durch den Einsatz von Substitutionsprodukten.

### Marktentwicklung

Bei der Marktentwicklung werden bereits bestehende Produkte in neuen Märkten angeboten. Die Auswahl von passenden Produkten ist vor allem durch die neuen Kundenanforderungen von hoher Bedeutung. Das Anbieten von Produkten oder Dienstleistungen ohne Anpassungen an den Markt ist in den meisten Fällen nicht möglich bzw. nicht erfolgreich. Differenziert werden kann die Marktentwicklung nach folgenden drei Arten: Neue Kundengruppen, Geographische Ausdehnung und neue Distributionskanäle.

### Diversifikation

Die Diversifikation stellt die radikalste Wachstumsstrategie für Unternehmen dar. Sie beinhaltet sowohl die Entwicklung von neuen Produkten sowie auch die Bearbeitung von neuen Märkten. Durch diese Charakteristiken bietet die Diversifikation das höchste Risiko, aber auch die größten Chancen für

<sup>54</sup> Vgl. Vorbach (2015), S. 199.

<sup>55</sup> Vgl. Vorbach (2015), S. 199ff.

Unternehmen. Differenziert werden kann die Diversifikation in unterschiedlichen Formen. Die gängigste Unterscheidung kann anhand der Position in der Wertschöpfungskette und am Verwandtschaftsgrad der bestehenden Geschäftsfelder erfolgen. Unter dem Verwandtschaftsgrad der bestehenden Geschäftsfelder versteht man den Grad der Verbindungen zum neuen Geschäftsfeld. Können viele Synergien hergestellt werden, spricht man von einer verwandten bzw. verbundenen Diversifikation. Ist dies nicht der Fall, spricht man hingegen von einer unverbundenen bzw. lateralen Diversifikation. Bei der Stellung in der Wertschöpfungskette kann man zwischen der horizontalen und vertikalen Diversifikation unterscheiden.

### 3.2.5.2 Skalierbarkeit von Geschäfts- bzw. Erlösmodellen

Die Skalierbarkeit von Geschäfts- bzw. Erlösmodellen ist vor allem für Unternehmen und Investoren von hoher Bedeutung. Der Grad der Skalierbarkeit hat unter anderem einen sehr engen Bezug zu der Kostenstruktur von Unternehmen. Ziel von skalierbaren Geschäftsmodellen ist die Steigerung des Umsatzes, ohne zusätzliche signifikante Investitionen in die Infrastruktur und somit die Fixkosten erhöhen zu müssen. Durch diesen starken Anstieg des Umsatzes kann wiederum die Gewinnspanne durch diverse Volumeneffekte gesteigert werden. Zumeist weisen Internetgeschäfte die höchste Skalierbarkeit auf, da der Aufbau der Logistik und der Homepage einmalig hohe Fixkosten verursachen, der Umsatz aber ohne zusätzliche größere Investitionen gesteigert werden kann. In der Realität ist das Erreichen einer hohen Skalierbarkeit oft schwierig. So können beispielsweise Berater nicht viel mehr als 40 bis 50 Stunden in der Woche arbeiten. Weiters ist ein Bäckereibetrieb stark vom jeweiligen Standort und den Kunden abhängig. Abbildung 21 stellt die Charakteristik von Skalierbarkeit im betriebswirtschaftlichen Sinn nochmals dar. Trotz des starken Anstieges des Umsatzes sind keine zusätzlichen Investitionen nötig und die Kosten steigen konstant und langsam.<sup>56</sup>

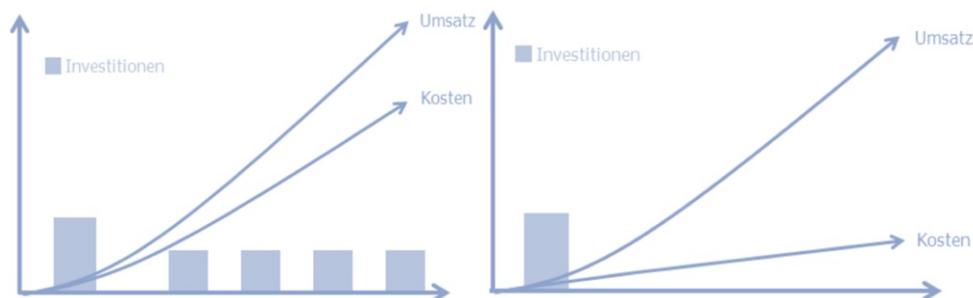


Abbildung 21: Niedrige und hohe Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells, Quelle: Für Gründer (2017), Onlinequelle [06.05.2017].

Folgend werden unterschiedliche Merkmale von skalierbaren Geschäftsmodellen erläutert:<sup>57</sup>

**Asset Light:** Unter Asset Light versteht man Unternehmen, welche ein geringes Anlagevermögen aufweisen. Unternehmen, die dieses Merkmal aufweisen, sind zumeist leichter skalierbar als Unternehmen mit sehr hohen Anfangsinvestitionen wie beispielsweise Produktionseinheiten.

**Hohe Automatisierung:** Die Prozesse im Unternehmen sind hoch automatisiert, optimiert und standardisiert. Die Bearbeitung von Aufträgen kann rasch abgehalten werden und starkes Wachstum besser bewältigt werden.

<sup>56</sup> Vgl. Für Gründer (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>57</sup> Vgl. Für Gründer (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

**Fixkostenanteil relativ niedrig:** Wie zuvor erwähnt, weisen skalierbare Geschäftsmodelle einen relativ niedrigen Fixkostenanteil im Vergleich zum Umsatz auf. Bei der Steigerung des Umsatzes muss der Fixkostenanteil niedrig bleiben und darf sich nur marginal erhöhen.

**Variable Kosten dominant:** Ein weiteres Merkmal stellen die dominanten variablen Kosten in skalierbaren Geschäftsmodellen dar.

**Fokus auf Vertrieb und Marketing:** Durch die hohe Skalierbarkeit muss der Fokus auf Vertrieb und Marketing liegen. Ziel ist es, die vorhandenen Güter oder Dienstleistungen schnellstmöglich absetzen zu können.

**In andere Märkte expandieren:** Man spricht ebenfalls von einer hohen Skalierbarkeit, wenn das Modell oder die Idee schnell in neue Märkte expandieren kann. So kann beispielsweise ein etabliertes Start-up in Österreich relativ rasch und einfach einen neuen Markt in Deutschland aufbauen.

### 3.2.5.3 Customer-Lifetime-Value

Wie zuvor erwähnt, sind langfristige Erlösmodelle mit engen Kundenbeziehungen für ein stetiges Wachstum von hoher Bedeutung. Vor allem durch die steigende Wettbewerbsintensität, welche durch das Öffnen der Märkte im Rahmen der Globalisierung hauptsächlich beeinflusst wird, ist die Differenzierung zu den Mitbewerbern immer seltener möglich. Die Folgen sind eine sinkende Zahlungsbereitschaft und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Durch die Berechnung der Customer-Lifetime-Value, kurz CLV, können besonders wertvolle Kunden für das Unternehmen identifiziert und anschließend individuelle Marketingaktivitäten geplant werden, um eine langfristige Kundenbeziehung aufbauen zu können. Als Synonym für CLV wird in der deutschen Sprache oft der Begriff Kundenwert verwendet und ist eine Methode aus dem Customer-Relationship-Management.<sup>58</sup>

#### Bestimmungsgrößen des CLV

Bestimmt werden kann der Wert einer Kundenbeziehung durch die Summe sämtlicher Erlöse eines Kunden. Der CLV ist daher der Wert über die gesamte Geschäftsbeziehung, welche sich über mehrere Jahre erstrecken kann, und den dafür entstandenen Kosten. Wie in Abbildung 22 ersichtlich, ist der Kundenwert von quantitativen- und qualitativen Bestimmungsgrößen abhängig. Quantitative Größen setzen sich aus Ein- und Auszahlungen, welche für oder durch den Kunden getätigt werden. Zu Beginn fallen zur Gewinnung von Kunden Akquisitionskosten für das Unternehmen an. Sie umfassen sämtliche anfallende Kosten für Neukunden. Im Verlauf der Kundenbeziehung kann das Unternehmen einen Basisgewinn erwirtschaften, der durch die Dauer der Geschäftsbeziehung ansteigt. Gleichzeitig sinken die Betriebs- und Servicekosten. Durch die gewonnenen Informationen über die Kunden können Up-Selling- oder Cross-Selling Aktivitäten gestartet und zusätzliche Erlöse generiert werden. Besonders bei langfristigen Beziehungen ist die Preisbereitschaft des Kunden durch die hohe Zufriedenheit erhöht. Zusätzlich zu den quantitativen Größen gibt es auch qualitative Größen, welche zur Ermittlung herangezogen werden können. Zu den qualitativen Größen zählen das Weiterempfehlungspotential, das Lead-Customer-Potential und wiederum Up-Selling- und Cross-Selling-Potential.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Heinrich (2011), S. 1f.

<sup>59</sup> Vgl. Hofmann/Mertiens (2000), S. 9-15.

## Berechnung des CLV

Zur Berechnung des CLV werden die quantitativen- und qualitativen Größen herangezogen, die für den Kundenwert von Relevanz sind und erfasst werden können. Für eine Vielzahl der qualitativen Größen müssen entsprechende Abschätzungen vom Unternehmen durchgeführt werden. Die Berechnung kann mittels der Kapitalwertmethode erfolgen. Die vom Kunden getätigten Ein- und Auszahlungen werden zu Beginn ermittelt und abgeschätzt und auf die Betrachtungszeit hin abgezinst. Der Einsatz eines dynamischen Verfahrens ist aufgrund der langfristigen Betrachtung von hoher Bedeutung.<sup>60</sup>

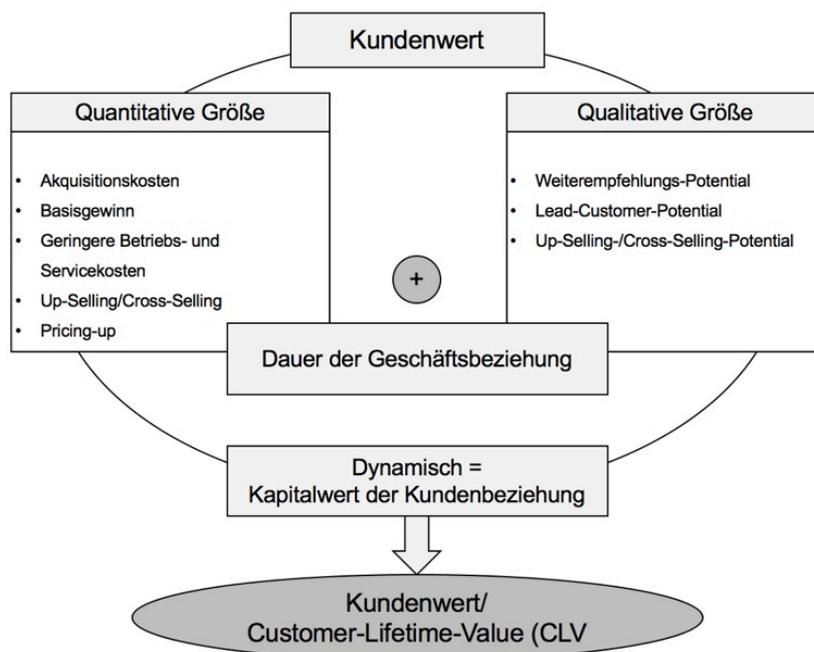


Abbildung 22: Bestimmungsgrößen der Customer-Lifetime-Value, Quelle: Hofmann/Mertiens (2000), S. 13.

### 3.2.5.4 Cross-Selling Potential

Unter dem Cross-Selling-Potential versteht man das Potential eines Kunden, der Erlöse durch die Inanspruchnahme von zusätzlichen Leistungen für das Unternehmen generiert. Bei den weiteren Leistungen handelt es sich um bisher nicht nachgefragte Leistungen. Ziel vom Cross-Selling ist die stetige Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung zum Kunden. Das Finden einer klaren Abgrenzung ist beim Cross-Selling sehr schwierig und fließend wie beispielsweise die Differenzierung zwischen Einstiegsleistungen und Zusatzleistungen. Ein bekanntes Beispiel ist der Verkauf eines Computers inklusive zusätzlichem Drucker, Tastatur und Maus. Diese Art der Verbundbeziehung wird im engeren Sinne nicht als Cross-Selling bezeichnet, sondern als Bündelung von Produkten, wie in Kapitel 3.2.1.2 erläutert. Ein Weg zur strukturierten Abgrenzung kann mit Hilfe des Einbeziehens der zeitlichen Dimension passieren. In den meisten Fällen versteht man den Verkauf von verschiedenen Produkten eines Unternehmens nur dann als Cross-Selling, wenn diese zeitlich unabhängig voneinander erfolgen. Parallelverkäufe sind daher nicht als solche zu sehen.

<sup>60</sup> Vgl. Hofmann/Mertiens (2000), S. 15f.

### 3.3 Entwicklung des Erlösmodells

Nachdem die unterschiedlichen Erlösmodelle und Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf Erlösmodelle analysiert und die wichtigsten Inhalte und Vorgehensweisen erarbeitet wurden, erfolgt die Entwicklung eines theoretischen Modells zur Entwicklung von Erlösmodellen. Ziel des entwickelnden Frameworks ist es, die wichtigsten Komponenten und Aspekte von Erlösmodellen übersichtlich und strukturiert darzustellen.

#### 3.3.1 Das Erlösmodell-Framework im Überblick

Das Erlösmodell-Framework ist ein universell anwendbarer Entwicklungs- und Analyseansatz zur ganzheitlichen Betrachtung und Entwicklung der Erlösströme von Unternehmen. Das Framework besteht aus sieben Hauptkomponenten. Durch die Ausarbeitung bzw. Analyse dieser Komponenten können Erlösmodelle vollständig entwickelt und übersichtlich dargestellt werden. Durch die allgemeine Auswahl und Beschreibung der Komponenten kann das Framework in unterschiedlichen Organisationen und Branchen eingesetzt und somit jederzeit in der Praxis eingesetzt werden. Zusätzlich können durch den generischen Charakter des gesamten Frameworks branchenübergreifende Vergleiche durchgeführt werden.

Das Erlösmodell-Framework umfasst sieben Komponenten, wie in Abbildung 23 ersichtlich, welche folgend erläutert werden:

1. Die **Erlösquellen** legen fest, wodurch Unternehmen die Erlöse generieren können. Erlösquellen stellen Leistungsangebote dar, für die ein potentieller Markt besteht. Unterschieden werden kann generell zwischen klassischen oder digitalen Produkten, Kontakten und Informationen.
2. Bei den **Erlösformen** geht darum, wie die Erlöse ins Unternehmen fließen. Differenziert werden kann zu Beginn in direkte und indirekte Erlösformen. Weitere Ausprägungen sind beispielsweise transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erlöse.
3. Die Analyse der **Kostenstruktur** hat die Aufgabe, relevante Kostentreiber im Erlösmodell zu identifizieren und Informationen über die Kosten für die anschließende Preispolitik zu sammeln.
4. Das Ziel der **Preispolitik** ist das Erreichen eines ausgleichenden Zustands hinsichtlich der preispolitischen Kundenforderungen mit den Leistungsangeboten des Unternehmens. Zusätzlich dient sie der Maximierung von Umsätzen und Gewinnen. Die Preispolitik beinhaltet beispielsweise die Preisfestlegung, das Entwickeln von Preisstrategien und die Preisgestaltung von unterschiedlichen Produkten, dem sogenannten Produkt-Mix. Zu beachten gilt es, dass die Berechnung der genauen Kosten und die konkrete Preisfestlegung bei der Entwicklung von neuen Erlösmodellen nicht im Fokus stehen. Diese können durchaus erst im letzten Schritt definiert werden.
5. Eine weitere wichtige Komponente stellt der **Lock-in** dar. Beim Lock-in geht es darum, Kunden langfristig am Unternehmen zu binden. Realisiert werden kann dies durch die Schaffung von hohen

Wechselbarrieren, man spricht auch vom sogenannten Lock-in-Effekt. Entscheidet sich der Kunde erstmalig für ein Produkt, so hat er anschließend nur mehr eine eingeschränkte Produktauswahl. Besteht der Kunde auf alternative Produkte, ist dies wiederum mit erhöhten Kosten verbunden. Geschaffen werden können Lock-in-Effekte beispielsweise durch Loyalitätsprogramme, produkt- oder anwenderspezifische Trainings oder vertragliche Bindungen.

6. Die **Konditionenpolitik** befasst sich mit sämtlichen preispolitischen Aktivitäten eines Unternehmens, welche Einfluss auf den Absatz und den Preis haben. Die Konditionenpolitik stellt einen Teil der Produkt- und Preispolitik dar. Aufgrund des hohen Umfangs der Preispolitik und der hohen Bedeutung der Konditionenpolitik wurde sie als eigene Komponente im Erlösmodell festgelegt.
7. Erlösmodelle stellen einen Teil von Geschäftsmodellen dar. Da Erlösmodelle einen enormen Einfluss auf das Wachstum und die Wachstumschancen eines Unternehmens haben, ist die Darstellung der **Wachstumsaspekte** von Unternehmen wichtig und notwendig. Die Wachstumsaspekte befassen sich beispielsweise mit Cross-Selling-Potentialen und unterschiedlichen Wachstumsstrategien.

Da Unternehmen in der Regel mehrere Erlösmodelle anwenden und Kombinationen bilden, können folgende allgemeine Informationen, zur besseren Übersicht und Nachverfolgbarkeit, zu Beginn angegeben werden: Haupt- oder Nebenleistung, kurze und prägnante Erlösmodellbezeichnung, Ersteller, Erstelldatum und Version.

Durch die jeweiligen Weißflächen können Notizen und erste Ideen festgehalten werden. Die enthaltenen Leitfragen dienen als zusätzliche Hilfestellung und unterstützen bei der Ausarbeitung von neuen Erlösmodellen.

<b>Entwicklungs- und Analyse-Framework für Erlösmodelle</b>					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells: <input style="width: 100%;" type="text"/>		Erstellt/ analysiert von: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
				Datum: <input style="width: 50%;" type="text"/> Version: <input style="width: 50%;" type="text"/>	
<b>Erlösquellen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mit welchen Leistungsangeboten können Erlöse im Rahmen des Erlösmodells erzielt werden?</li> <li>2. Durch welche unterschiedlichen Erlösquellen lassen sich Erlöse generiert?</li> <li>3. Welche Kombinationen von unterschiedlichen Quellen ist möglich?</li> </ol>	<b>Erlösformen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie können mit Hilfe der Erlösquellen Umsätze realisiert werden?</li> <li>2. Ist die Abrechnung nutzungsabhängig oder nutzungsunabhängig?</li> <li>3. Ist die Abrechnung Leistungs- oder Mengenabhängig?</li> <li>4. Welche Erlösformen (z.B. Nutzungsgebühren, Grundgebühren, Provisionen, etc.) können dabei genutzt werden?</li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was sind die Kostentreiber im Erlösmodell?</li> <li>2. Welche fixen Kosten sind vorhanden?</li> <li>3. Welche variablen Kosten gibt es?</li> <li>4. Wie können diese reduziert werden?</li> <li>5. Wie können diese zumindest teilweise an Dritte weitergegeben werden?</li> </ol>	<b>Preispolitik</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie soll das Pricing für die jeweilige Kundengruppe ausgestaltet werden?</li> <li>2. Welche preispolitischen Strategien können in Betracht gezogen werden?</li> <li>3. Welche preispolitischen Strategien können eingesetzt werden, um den Umsatz und den Gewinn erhöhen?</li> <li>4. Welche individuelle Preisgestaltung im Produktmix kann entwickelt werden? Wie kann diese aussehen?</li> <li>5. Zu welchem Preis soll die Leistung am Markt angeboten werden?</li> </ol>	<b>Lock-in</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie können Lock-in-Effekte erzielt werden?</li> <li>2. Welche Kombination von unterschiedlichen Lock-in-Effekten ist möglich?</li> </ol>	
<b>Konditionenpolitik</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Bezahlssysteme sind vorhanden?</li> <li>2. Wie und wann möchte der Kunde bezahlen?</li> <li>3. Welche Rabatte oder Boni können dem Kunden angeboten werden?</li> <li>4. Welche wünscht sich der Kunde?</li> </ol>			<b>Wachstumsaspekte</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Cross-Selling-Potentiale sind vorhanden?</li> <li>2. Wie viele Kunden können erreicht werden?</li> <li>3. Welches Marktpotential ist vorhanden?</li> <li>4. Welche unterschiedlichen Wachstumsstrategien können angewendet werden?</li> </ol>		

Abbildung 23: Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.3.2 Gestaltungshilfe für Erlösmodelle

Aufgrund der hohen Anzahl an unterschiedlichen Ausprägungen der Komponenten wurde darüber hinaus ein Übersichtsblatt, wie in Abbildung 24 abgebildet, erstellt. Ziel ist die Unterstützung des Anwenders bei der Analyse bzw. Entwicklung von Erlösmodellen. Die Übersicht beinhaltet alle sieben Komponenten des zuvor erläuterten Erlösmodell-Frameworks inklusive der diversen Ausprägungen. Zum besseren Verständnis der Ausprägungen sind praxisnahe Beispiele beigefügt.

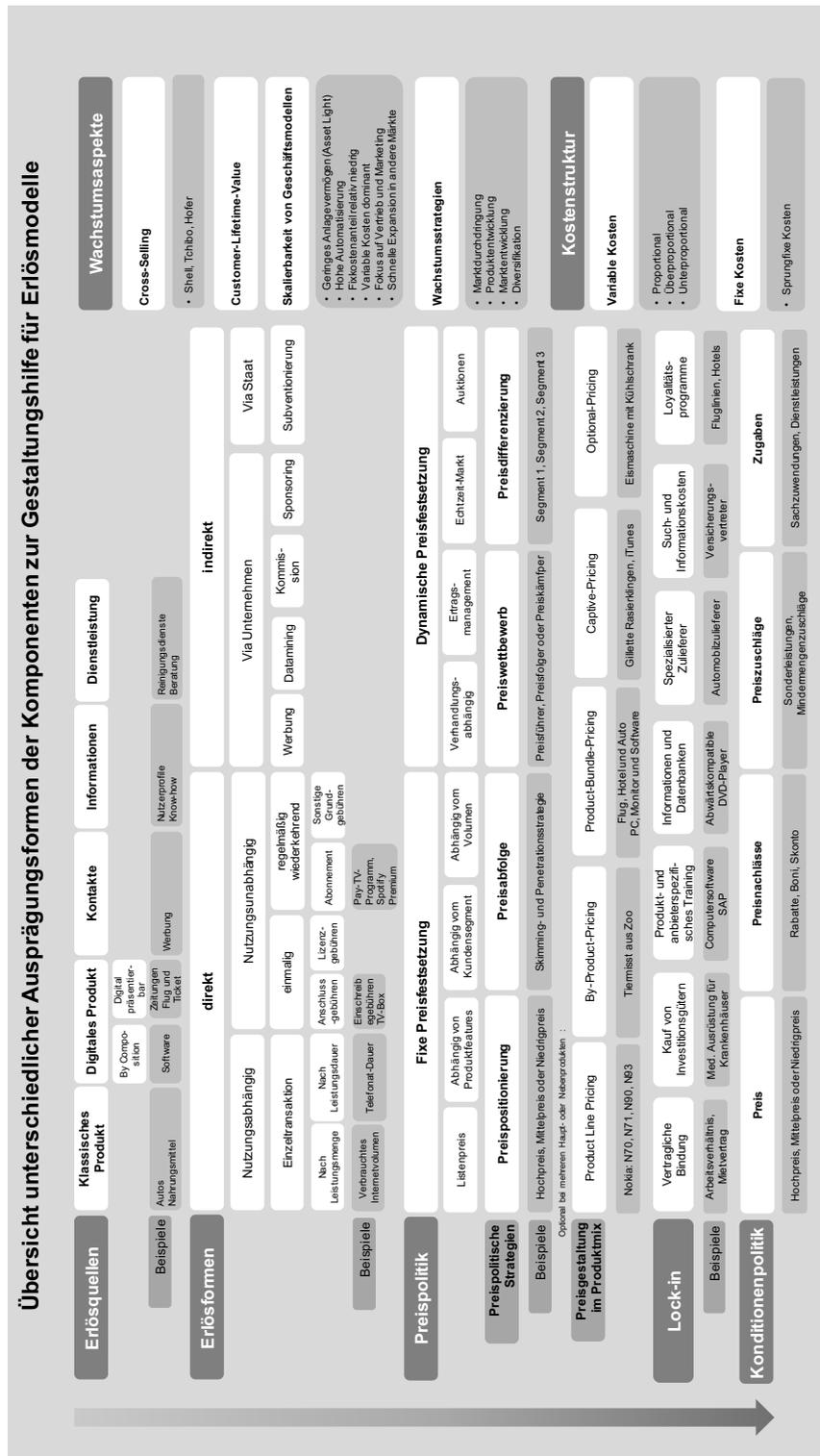


Abbildung 24: Ausprägungsformen der Erlösmodellkomponenten, Quelle: Eigene Darstellung.

## 4 ANALYSE BESTEHENDER ERLÖSMODELLE IM MOTORSPORT

Die bestehenden Erlösmodelle im Motorsport, in dieser Arbeit auch als brancheninterne Einnahmemodelle bezeichnet, werden nach dem Best-Practice-Ansatz ausgewählt und analysiert. Unter Best Practice versteht man besonders erfolgreiche Praktiken von Unternehmen, welche im eigenen Unternehmen umgesetzt werden können. Man orientiert sich in den meisten Fällen an den besten der jeweiligen Klasse, um Fortschritte oder Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erhalten.<sup>61</sup> Die Analyse erfolgt strukturiert durch das zuvor entwickelte Erlösmodell-Framework. Zu Beginn jedes Erlösmodells erfolgt eine kurze theoretische Beschreibung der jeweiligen Erlösmodelle.

### 4.1 Merchandising

Unter Merchandising versteht man die Verwertung von Urhebernebenrechten. Es leitet sich aus dem englischen Wort „merchant“ ab und steht für Verkäufer. Im Motorsportbereich werden durch das Merchandising Erlöse durch den Verkauf von Fanartikel erzielt. Zusätzlich zu den erzielten Erlösen soll ein Imagetransfer stattfinden und somit einen weiteren wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen darstellen.<sup>62</sup> Die Kosten für das Merchandising setzen sich aus den Einkaufspreisen der diversen Fanartikel, der Infrastruktur bei einem Onlineverkauf und möglichen Standgebühren zusammen. So kann beispielsweise Red Bull Einnahmen von 90.000 bis 100.000 Euro pro Rennwochenende in der Formel 1 generieren.<sup>63</sup>

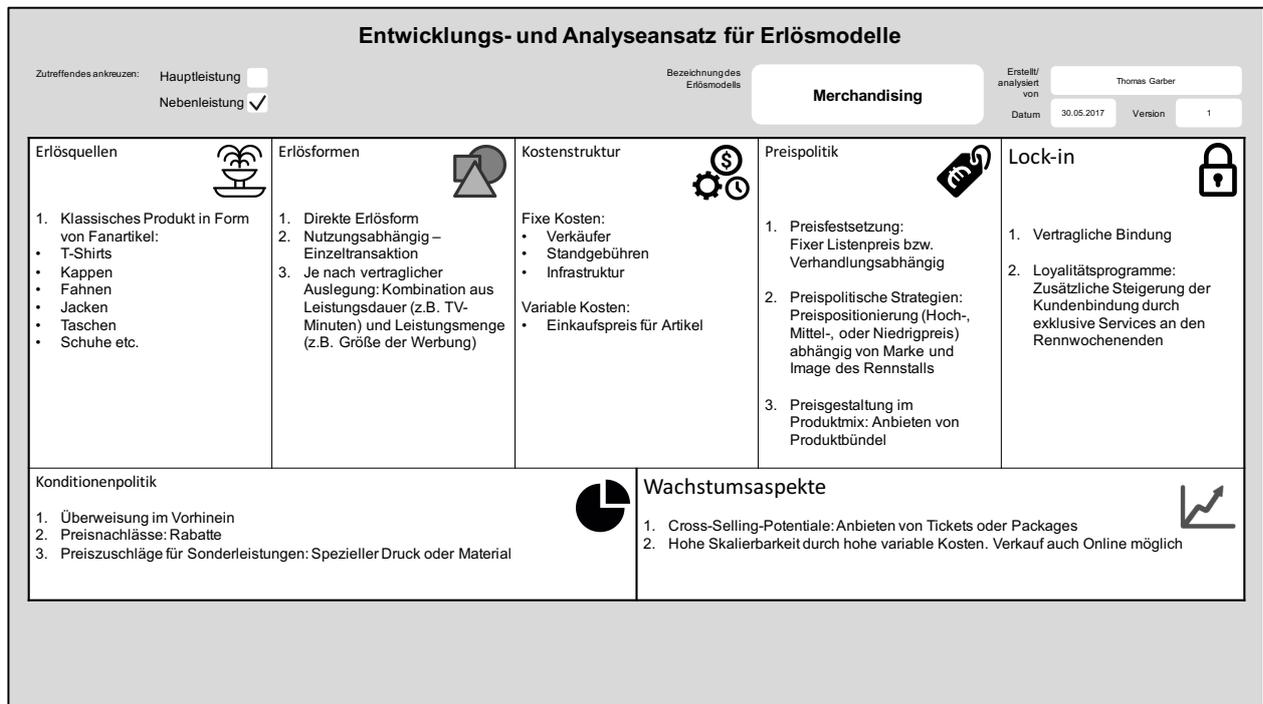


Abbildung 25: Brancheninternes Erlösmodell: Merchandising, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>61</sup> Vgl. Lexikon-Redaktion Gabler Verlag (2013), S. 54.

<sup>62</sup> Vgl. Böll (1996), S. 294-305.

<sup>63</sup> Vgl. Haidinger (2010), Onlinequelle [11.11.2017].

## 4.2 Sponsoring

Sponsoring stellt eine verhältnismäßig junge Form der Kommunikationspolitik dar. Sponsoring ist seit den 1980er Jahren ein gängiges Instrument des „Below the line“ Marketing und erfreut sich steigender Beliebtheit.<sup>64</sup> Eine der treffendsten Definitionen für Sponsoring im Kontext der Markt- und Markenkommunikation von Unternehmen lieferte Bruhn. Als Sponsoring bezeichnet er sämtliche Aktivitäten welche zur Förderung von Personen oder Organisationen notwendig sind. Darunter fällt die Planung, Organisation, Realisation und Kontrolle der bereitgestellten Ressourcen und das Erreichen gesetzten Ziele der Unternehmenskommunikation.<sup>65</sup>

### Motorsportmarketing

Angefangen hat es im Jahr 1968, als in der Formel 1 der Rennstall Lotus den ersten lukrativen Vertrag mit einer Zigarettenfirma abgeschlossen hat. Als Gegenleistung zierte das Logo der Firma den Rennwagen.<sup>66</sup> In der heutigen Zeit kommen Sponsoren im Motorsport aus den unterschiedlichsten Branchen. Gesponsert werden können Hersteller- oder Werkteams, private Rennteams oder die Rennfahrer selbst. Vor allem private Rennteams sind aufgrund des begrenzten Budgets besonders abhängig von Sponsoren. Durch die Zunahme der Professionalität in höheren Rennklassen wird dieser Effekt weiter verstärkt. Der Stellenwert des Motorsportmarketing ist weiterhin stabil, durch ein stätiges Marktwachstum gekennzeichnet und im Kommunikationsbudget vieler Unternehmen eingeplant.<sup>67</sup>

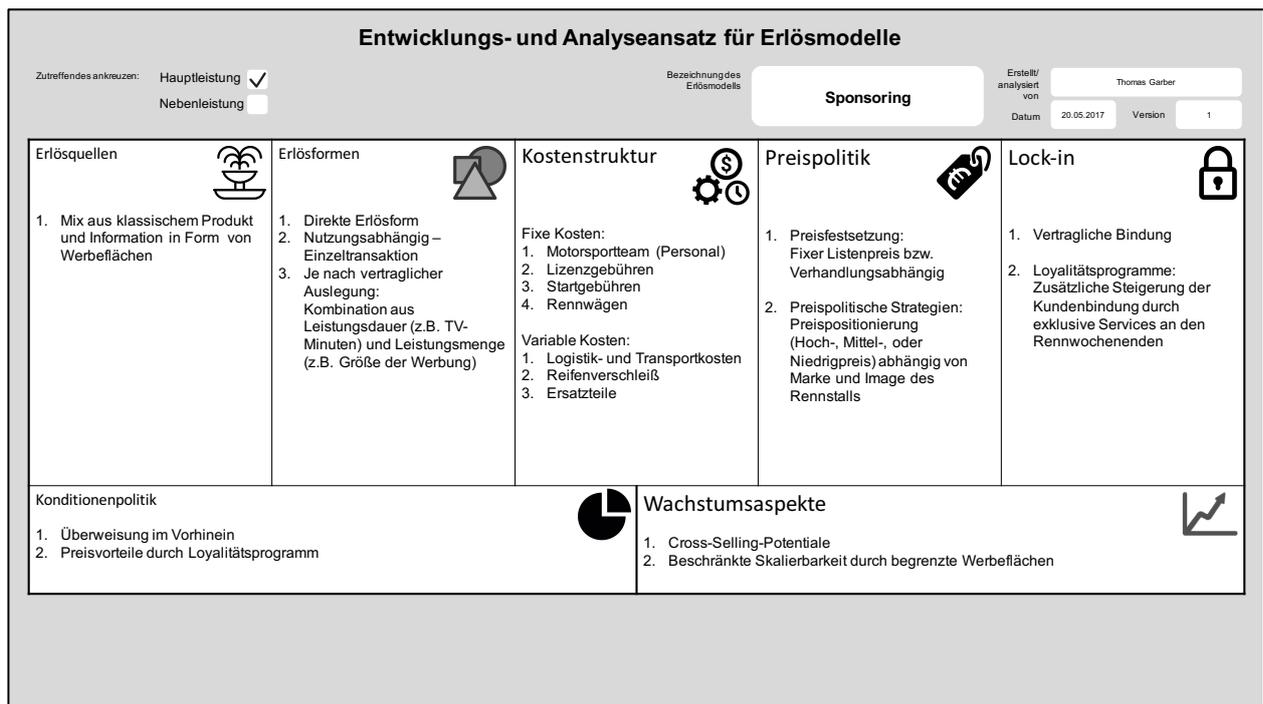


Abbildung 26: Brancheninternes Erlösmodell: Sponsoring, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>64</sup> Vgl. Ahlert/Woiseschläger/Vogel (Hrsg.) (2007), S. 5.

<sup>65</sup> Vgl. Bruhn (1991), S. 21.

<sup>66</sup> Vgl. Ahlert/Woiseschläger/Vogel (Hrsg.) (2007), S. 5.

<sup>67</sup> Vgl. Falkenau (2016), S. 1ff.

### 4.3 Paydriver

Unter Paydriver, oder auch Bezahlfahrer genannt, versteht man im Motorsport Fahrer, welche zusätzlich zu ihrem fahrerischen Können, auch Geld in die Kassen der Rennteams bringen. Das Einnahmemodell des Bezahlfahrers ist ein gängiges Modell, da ansonsten viele Rennteams wirtschaftlich nicht in der Lage wären, Motorsport zu betreiben. Das Image dieser Bezahlfahrer ist im Motorsport umstritten, da in vielen Fällen Fahrer mit geringerer Erfahrung bzw. Können bevorzugt werden. Die klassischen Paydriver haben im Hintergrund eigene Sponsoren, welche bereit sind, Millionen an die Rennteams zu bezahlen. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass das eingebrachte Geld direkt vom Paydriver zur Verfügung gestellt wird. Fahrer werden im weiteren Sinne auch als Paydriver bezeichnet, wenn durch die Anstellung dieser Piloten attraktive Sponsorenverträge in Aussicht stehen.<sup>68</sup> So können Motorsportteams, wie beispielsweise in der Formel 1, zusätzliche Erlöse von bis zu 30 Millionen Euro pro Jahr durch Paydriver erzielen. Diese enormen Erlöse konnten beim Schweizer Rennstall Sauber für die Saison 2015 erzielt werden.<sup>69</sup>

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle						
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells: <b>Paydriver (Bezahlfahrer)</b>		Erstellt/ analysiert von: Thomas Garber Datum: 22.05.2017 Version: 1		
<b>Erlösquellen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Beim Erlösmodell des Paydriver handelt es sich um ein klassisches Produkt (Rennauto) in Kombination mit einer Dienstleistung (Motorsport Know-how des Rennteams).</li> <li>Angeboten werden diese direkt vom Motorsportteam</li> <li>Zusätzliche Erlösquellen können durch das Anbieten von Sponsoring, also Werbeflächen am Rennwagen, erzielt werden.</li> </ol>	<b>Erlösformen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Die Erlösform ist direkt. Der Erlös wird direkt vom Paydriver erzielt.</li> <li>Die Erlöse sind nutzungsabhängig. Zumeist wird ein Preis je nach Dauer definiert. Zumeist beinhaltet ein Rennen eine gewisse Anzahl an Trainings- und Rennrunden. Findet kein Rennen statt, können keine Erlöse generiert werden.</li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b>  <p>Fixe Kosten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motorsportteam (Personal)</li> <li>Lizenzgebühren</li> <li>Startgebühren</li> <li>Rennwagen</li> </ol> <p>Variable Kosten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Logistik- und Transportkosten</li> <li>Reifenverschleiß</li> <li>Ersatzteile</li> </ol>	<b>Preispolitik</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>In der Regel besteht ein fixer Listenpreis für die Paydriver.</li> <li>Eine Preisdifferenzierung ist durch die Wahl eines niedrigeren oder höher eingestuftes Rennautos möglich. (Rennklassen)</li> <li>Zusätzlich können Product-Bündel angeboten werden wie beispielsweise die Anreise, Unterkunft und Hin- und Rücktransport zu den Rennstrecken</li> <li>Die Erlöse für ein Motorsportteam belaufen sich zwischen 90.000 und 150.000 € pro Rennwochenende. (je nach Rennklasse)</li> </ol>	<b>Lock-in</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Vertragliche Bindung: Durch vertragliche Bindung können sich Fahrer evtl. für eine vollständige Saison verpflichten.</li> <li>Loyalitätsprogramme: Zusätzliche Steigerung der Kundenbindung durch exklusive Services an den Rennwochenenden</li> <li>Produkt- und anbieterspezifisches Training: Durch spezifische Trainings am Rennauto kann ein Lock-in-Effekt erzielt werden.</li> </ol>	<b>Konditionenpolitik</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Das Unternehmen bietet eine einfache Überweisung auf das Konto des Motorsportteams</li> <li>Der Kunde möchte in vielen Fällen mit seiner Kreditkarte bezahlen und dies erst nach erbrachter Leistung</li> <li>Generell besteht ein fixer Listenpreis. Mögliche Preisvorteile kann der Kunde durch das Anwenden des Loyalitätsprogrammes erzielt werden.</li> </ol>	<b>Wachstumsaspekte</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Cross-Selling-Potentiale können durch das zusätzliche Anbieten und Verkaufen von Werbeflächen auf den Rennwagen erzielt werden.</li> <li>Fokus liegt generell in der Marktdurchdringung.</li> <li>Erlösmodell nur bedingt Skalierbar, da Paydriver aktuell nur an Rennwochenenden aktiv sind. Zur Steigerung des Umsatzes müssten neue Investitionen (Rennautos) getätigt werden.</li> </ol>

Abbildung 27: Brancheninternes Erlösmodell: Paydriver, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>68</sup> Vgl. Schmidt (2013), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>69</sup> Vgl. Sport.de (2014), Onlinequelle [11.11.2017].

## 4.4 Weiterverkauf von Technologie an Konkurrenz

Eine weitere Erlösquelle im Motorsport ist der Weiterverkauf von Technologie an die Konkurrenz. Es handelt sich hierbei häufig um Produkte wie beispielsweise Motoren. Sehr bekannt für die Motorenentwicklung und den Motorenbau ist in der Formel 1 der Rennstall Renault. Durch den Verkauf der Motoren an andere Teams wie z.B. Red Bull können zusätzliche Erlöse generiert werden. Weitere Vorteile durch den Technologieverkauf ergeben sich durch die reduzierten Kosten, da die Absatzmenge gesteigert werden kann und daher die Entwicklungskosten pro Motor geringer sind.<sup>70</sup> Durch den vermehrten Einsatz ihrer Motoren, hat Renault die Möglichkeit, sämtliche Daten zu erfassen und zu analysieren. Dies führt zu einem optimalen Entwicklungsumfeld und die Wissensbasis kann erweitert werden. Eigene, mit Kosten verbundene Testfahrten, sind nicht mehr nötig und daher können die Kosten weiter reduziert werden.<sup>71</sup>

Auf die Darstellung des Erlösmodells durch das Erlösmodell-Framework wird verzichtet, da nicht ausreichend Informationen vorhanden sind, um die jeweiligen Erlösmodell-Komponenten detailliert beschreiben zu können.

## 4.5 Verleih von Ressourcen

Der Verleih von Ressourcen bietet die Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen zu erzielen und das Eigentum zu monetarisieren. Verliehen werden können in diesem Zusammenhang nicht genutzte bzw. nicht ausgelastete Ressourcen wie beispielsweise teure Windkanäle. Diese können nutzungsabhängig oder mittels einer monatlichen bzw. jährlichen nutzungsunabhängigen Gebühr verrechnet werden. Eine weitere Ressource kann nicht ausgelastetes Personal sein. Durch den Verleih bzw. das Anbieten von Dienstleistungen kann die Auslastung erhöht werden und zusätzliche Einnahmen erzielt werden. Die entstehenden Kosten bleiben konstant, da die Kosten auch ohne Nutzung auftreten und somit Fixkosten darstellen.<sup>72</sup>

Auf die Darstellung des Erlösmodells durch das Erlösmodell-Framework wird verzichtet, da nicht ausreichend Informationen vorhanden sind, um sämtliche Erlösmodell-Komponenten detailliert beschreiben zu können.

---

<sup>70</sup> Vgl. Hust (2007), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>71</sup> Vgl. Wiegold (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

<sup>72</sup> Vgl. Wiegold (2016), Onlinequelle [11.11.2017].

### Weitere bestehende Erlösmodelle

Da eine genaue Analyse aller bestehenden Erlösmodelle im Motorsport den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sind in Tabelle 9 weitere Erlösmodelle abgebildet. Zur besseren Übersicht wurden die Erlösmodelle in die Kategorien Dienstleistungen, Produktkompetenz und Datenmanagement untergliedert.<sup>73</sup>

<b>Dienstleistungen</b>	Marktbeobachtung und Grundlagenentwicklung
	Systemauslegung und Support
	Test und Simulation
	Coaching und Vor-Ort-Betreterung
<b>Produktkompetenz</b>	Anpassung von Serienteilen
	Kleinserien
	Individuelle Kundenentwicklungen
<b>Datenmanagement</b>	Sensorik
	Konfiguration
	Datenspeicherung
	Datenübertragung
	Datenauswertung

Tabelle 9: Übersicht möglicher weiterer Erlösmodelle im Motorsport, Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>73</sup> Vgl. Bosch Motorsport GmbH (2017), Onlinequelle [11.11.2017].

## 5 BRANCHENEXTERNE ERLÖSMODELLE

Analyse von eigenen Geschäfts- bzw. Erlösmodellen und das Erfassen der bestehenden Modelle in der Branche kann durchaus zu neuen Entdeckungen und Handlungsoptionen führen. Fest steht, dass die Überführung von neuen Modellen Unternehmen vor großen Herausforderungen stellen. In den meisten Fällen gibt es viele Alternativen, wie Erlösmodelle innoviert werden können. Als Ausgangspunkt kann ein mögliches neues Nutzenpotential oder ein neuer Weg zur Problemlösung sein. Erlösmodellinnovationen sind jedoch häufig kontraintuitiv. Hinzu kommt, dass ein hoher Anteil an Erlösmodellinnovation aus der Rekombination von bereits vorhandenen Mustern besteht. Durch die Identifikation dieser Muster können diese auf das eigene Erlösmodell übertragen werden und gänzlich neue Erlösmodelle in der Branche generiert werden. Dadurch kann die bestehende und zumeist dominante Branchenlogik durchbrochen werden. Analysiert werden können die Erlösmodelle mittels folgender Prinzipien: Muster nach dem Ähnlichkeitsprinzip und dem Konfrontationsprinzip. Die Kombination beider Prinzipien ist möglich und können wie folgend erläutert angewendet werden:<sup>74</sup>

### **Muster nach dem Ähnlichkeitsprinzip**

Beim Ähnlichkeitsprinzip beginnt man zuerst mit der Analyse von stark analogen Branchen und entfernt sich anschließend kontinuierlich in Richtung weniger analoger Branchen. Die Analyse nach dem Ähnlichkeitsprinzip stellt eine strukturierte und systematische Vorgehensweise dar und versucht die Muster klar und übersichtlich zu gestalten. Das Suchfeld ist durch die vorhandene Ähnlichkeit eng. Die Abstraktionsfähigkeit des Teams wird in der Regel nicht benötigt. Das Prinzip eignet sich daher für speziell für inkrementelle Erlösmodellinnovationen sehr gut.

### **Muster nach dem Konfrontationsprinzip**

Das Konfrontationsprinzip unterscheidet sich vom Ähnlichkeitsprinzip durch das völlige Öffnen des Suchfelds. Im Idealfall gibt es keine Einschränkungen bei der Suche nach neuen Erlösmodellmustern. Auf die Analyse von analogen Branchen wird verzichtet und der Fokus auf branchenfremde Branchen gelegt. Durch die starke Unterscheidung der Erlösmodellmuster wird die Abstraktionskraft des Teams gefordert und aus bestehenden Denkmustern gelockt. Geeignet ist das Konfrontationsprinzip sowohl für Unternehmen, welche einen Handlungsbedarf im aktuellen Erlösmodell erkannt haben, als auch für die Entwicklung von neuen proaktiven Modellen.

---

<sup>74</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger, /Csik (2013), S. 33f.

Folgende Abbildung verdeutlicht nochmals die Charakteristiken der beiden Prinzipien.

Prinzip	Ähnlichkeitsprinzip	Konfrontationsprinzip
<b>Selektionskriterium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analoge Branchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extremvarianten</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturiert</li> <li>Auch für Kreativitätsanfänger geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchbrechen von Denkmustern</li> <li>Erschließung ungeahnter Innovationspotentiale</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je nach Abstraktionsgrad der Problemstellung können Denkmuster nur teilweise durchbrochen werden</li> <li>Gefahr, bei bekannten Kundenproblemen hängenzubleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfordert hohe Kreativität</li> <li>Anspruchsvoll bei der Anwendung</li> </ul>

Tabelle 10: Prinzipien zur Adaption von Erlösmodellen, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013). (leicht modifiziert).

## 5.1 Erlösmodelle aus ähnlichen Branchen

### Cross-Selling bei Mineralölunternehmen

Ein bekanntes Beispiel von Mineralölunternehmen ist das Nutzen von Cross-Selling-Potentialen. So schafft es beispielsweise Shell, durch das riesige Netzwerk an Tankstellen, bereichsübergreifend Erlöse zu generieren. Zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft, nämlich der Herstellung und dem Verkauf von Mineralölen, verkauft Shell Ess- und Trinkwaren, sowie weitere Produkte in den jeweiligen Tankstellen-Shops.<sup>75</sup>

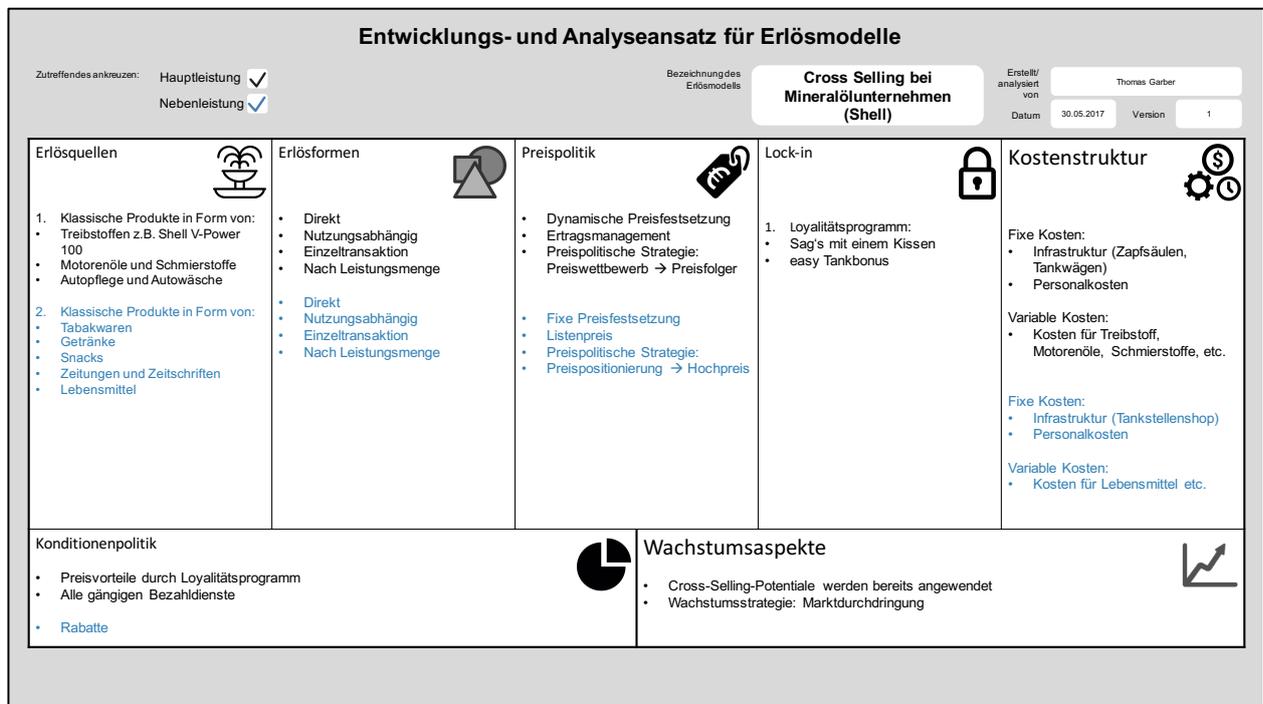


Abbildung 28: Branchenexternes Erlösmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>75</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 96f.

## 5.2 Erlösmodelle aus Leitbranchen

### Add-on-Muster in der Automobilbranche

Das Add-on-Muster ist bei Automobilherstellern der meist verbreitetste und erfolgreichste Teil eines Erlösmodells und ist aus heutiger Sicht nicht mehr wegzudenken. Eingesetzt wird es, um teure und zusätzliche Ausstattungsmerkmale bzw. Sonderausstattungen in PKWs anzubieten. Ein weiterer Vorteil besteht in den überproportionalen Erlösen, welche durch den Kunden generiert werden können. So wird in vielen Fällen der höchste Deckungsbeitrag durch die Sonderausstattungen und nicht aufgrund des grundausgestatteten PKWs generiert. Vor allem bei Premiummarken wie beispielsweise Mercedes-Benz, Audi oder BMW ist das Add-on-Muster ein hochprofitabler Weg, über individuelle Kundenwünsche hohe Margen zu erzielen. Zusätzlich können sich Anbieter durch individuelle Sonderausstattungen vom Wettbewerb abheben und differenzieren.<sup>76</sup>

## 5.3 Innovative Erlösmodelle

### Energiesparmodell mit Erfolgsgarantie - Kofler Energies AG

Kofler Energies AG ist eine der führenden Energiedienstleister in Deutschland. Die Hauptleistung des Unternehmens ist die Erstellung von Energiesparkonzepten im industriellen Maßstab, dem sogenannten Energiespar-Contracting. Ziel der Konzepte ist die Steigerung der Energieeffizienz und die Reduktion der Kosten für Energie in Unternehmen. Kofler Energies ist ein Dienstleister mit erfahrenen Ingenieuren. Das Erlösmodell ist dadurch gekennzeichnet, dass bei Vertragsabschluss mit einem Unternehmen kein fixer Preis in Rechnung gestellt wird. Die Kosten für Finanzierung, Planung, Controlling und dem Gewinn werden partizipierend über die gesamte Vertragslaufzeit, durch die geschaffene Energiekosteneinsparung beim Kunden, zurückgeholt. Der Vorteil beim Kunden liegt darin, dass keine Investitionskosten erforderlich sind und dadurch keine Mehrkosten entstehen. Des Weiteren versucht Kofler Energies im Laufe des Projekts weitere Energiesparpotentiale zu erkennen und umzusetzen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 76-78.

Abbildung 29 stellt die Funktion des Erlösmodells, bei einer realisierten Einsparung von 30%, dar. Die vorherigen Energiekosten betragen eine Million Euro für ein fiktives Unternehmen. Nachdem Kofler Energies das Projekt umsetzt, sinken die Kosten für Energie und inklusive der Projektumsetzung für das Unternehmen auf 900.000 Euro. Die Kosten für die Umsetzung betragen für Kofler Energies 200.000 Euro. Die Kosten und den Gewinn erzielen sie durch die Einspargarantie.<sup>77</sup>

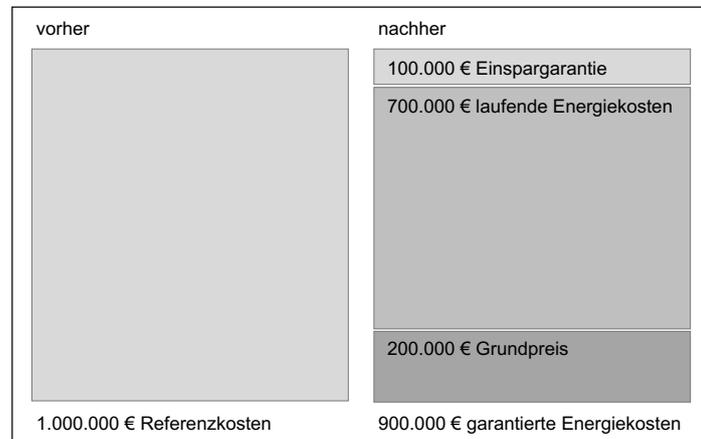


Abbildung 29: Ertragsmodell Kofler Energies AG, Quelle: PricewaterhouseCoopers AG (2010).

### Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts – Festo

Die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts, auch als Make More of it-Muster bekannt, verhalf der Festo-Gruppe zu großem Erfolg. Festo ist ein Anbieter von Automatisierungstechnik wie z.B. Hydraulikzylinder und Sensoren entwickelte spezielle Lernprogramme und Seminare, damit Kunden ein besseres Verständnis über die Technik bekommen und die Vielfalt der Anwendungsgebiete kennen lernen. Von hoher Bedeutung für Festo ist es, dass die entwickelten und angebotenen Programme zum Teil staatlich gefördert wurden. Durch die produktspezifischen Schulungen können nachhaltig Erlöse erzielt werden und ein zusätzlicher Lock-in-Effekt entsteht. Festo Didactic ist heute Weltmarktführer in Aus- und Weiterbildungen zum Thema industrielle Automatisierung.<sup>78</sup>

### Zusätzliche Erlöse durch Kundenprofile – Amazon

Vor allem im e-Business können durch eine hohe Anzahl an Kundenprofilen zusätzliche Erlöse generiert werden. So können diese direkt an Dritte verkauft werden oder dem Kunden personalisierte Werbung eingeblendet werden. Amazon geht den Weg der Onlinewerbung nach und errichtet dafür ein eigenes Onlinewerbenetzwerk. Die Erlöse können durch Dritte generiert werden, welche die Werbung schalten wollen. Der Service von Amazon ist es, die Werbung an dafür interessierten Personen anzuzeigen. Nachdem der Kunde beispielsweise nach einem Wort im Suchfenster sucht, erscheint eine personalisierte Werbung und Amazon verrechnet den Händlern nutzungsabhängig Ad-Impressions.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.) (2010), 27-31.

<sup>78</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 170f.

<sup>79</sup> Sawall (2011), Onlinequelle [11.11.2017].

## Leistungsabhängige Vergütung – BASF Coatings

Im weiteren Verlauf wurde die leistungsabhängige Vergütung auch auf weitere Bereiche übertragen. Ein Beispiel hierfür stellt die Chemiebranche dar, in der die leistungsabhängige Vergütung seit Ende der 1990er Jahre von der *BASF Coatings* mit großem Erfolg im Rahmen des sogenannten „Cost per Unit“-Modells praktiziert wird. Die Kunden, insbesondere Automobilhersteller wie *Daimler*, *VW* oder *BMW* bezahlen im Rahmen dieses Modells nicht mehr für das Kilo Lack, sondern für jede einwandfrei lackierte Karosserie. Die Verantwortung für den Lackierprozess wird dabei teilweise auf die *BASF* übertragen, welche vor Ort beim Kunden den Prozess betreut und somit zu dessen stetiger Effizienzverbesserung beiträgt. Der eingesparte Lackverbrauch wird dabei fair zwischen Kunden und Unternehmen geteilt, wodurch eine Win-Win-Situation entsteht.<sup>80</sup>

## 5.4 Fazit

Im Rahmen der Analyse von branchenexternen Erlösmodellen konnten einige Inspirationen für die weitere Ausarbeitung von Erlösmodellen geschaffen werden.

**Cross-Selling bei Mineralölunternehmen:** Ein mögliches Erlösmodell für den Praxisteil sind zusätzliche Verkäufer an Kunden. Mögliche Kunden können beispielsweise Paydriver sein.

**Add-on-Muster in der Automobilbranche:** Ziel des Add-on-Musters in der Automobilbranche ist es, den Grundpreis von Autos zu verringern und durch teure Add-ons zusätzliche Erlöse mit hohem Gewinnanteil zu erzielen. Dieses Muster kann man ebenfalls bei den Erlösmodellen im Motorsport anwenden, um die angebotenen Testfahrten für Paydriver billiger anbieten zu können.

**Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts - Festo:** Bei diesem Erlösmodell geht es darum, wo bestehende Ressourcen und vorhandenes Know-how noch eingesetzt werden kann. Als mögliches Erlösmodell für den Praxisteil können Motorsportschulungen, Beratungsstellen oder Schulungsfahrten angeboten werden.

**Zusätzliche Erlöse durch Kundenprofile – Amazon:** Die gewonnenen Daten aus dem Rennbetrieb könnten an Dritte weitergegeben werden. Mögliche Abnehmer sind schwächere Teams. Durch den Verkauf können zusätzliche Erlöse generiert werden. Dadurch, dass die schwächere Konkurrenz langsamer entwickelt wird sie trotzdem immer das Nachsehen haben und stellen daher keine Gefahr für das firmeneigene Motorsportteam dar.

**Leistungsabhängige Vergütung – BASF Coatings:** Das Prinzip der leistungsabhängigen Vergütung könnte auf das Motorsportteam angewendet werden. Umso besser der Paydriver am Ende platziert ist, desto mehr muss er dem Motorsportteam bezahlen. Der Paydriver kann sich bei diesem Vergütungssystem zu 100 Prozent sicher sein, dass das Team alles dafür tun wird, um den Fahrer ganz nach vorne bringen zu können.

---

<sup>80</sup> Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 200f.

## 6 STAKEHOLDERANALYSE

Ziel der Stakeholderanalyse ist die Analyse von Anforderungen und Bedürfnissen von bestehenden und möglichen zukünftigen Stakeholdern. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen Auswirkungen und Maßnahmen für die anschließende Entwicklung von Erlösmodellen abgeleitet werden. Die Analyse erfolgt empirisch anhand von zahlreichen Interviews.

### 6.1 Stakeholder Identifikation

Um diverse Anforderungen und Bedürfnisse von Stakeholdern analysieren zu können, muss im ersten Schritt untersucht werden, wer die Stakeholder sind. Dies geschah im Rahmen eines zweistündigen Workshops in der Kalenderwoche 32. Am Workshop haben folgende drei Personen teilgenommen: Hans-Jörg Gasser, Martin Gasser und Thomas Garber. Um sämtliche Stakeholder identifizieren zu können, erfolgt die Darstellung, wie in Tabelle 11 ersichtlich, in einer Matrix. Untergliedert wird die Matrix in folgende Punkte: aktuelle, mögliche und zukünftige Stakeholder, Kunden und Partner. Dadurch können auch mögliche zukünftige Stakeholder bei den anschließenden empirischen Untersuchungen berücksichtigt werden. Die dafür benötigten Daten, welche als Erstellungsgrundlage dienen, können im Anhang A detailliert nachgeschlagen werden.

#### Identifikation aktueller Stakeholder

Als aktuelle Stakeholder im Rahmen der Kundenanalyse konnten Paydriver und Sponsoren identifiziert werden. Beim Motorsportteam ist aktuell ein Pool von Paydriver vorhanden. Sponsoren stellen aktuell eine der wichtigsten Einnahmequellen für das Motorsportteam dar. Identifizierte Partner sind Fahrzeughersteller wie z.B. Porsche, Veranstalter von Rennserien wie z.B. die 24h Endurance Series und Reifenhersteller wie z.B. Hankook.

#### Identifikation möglicher zukünftiger Kunden

Im nächsten Schritt erfolgte die Analyse möglicher zukünftiger Stakeholder. Im Rahmen des Workshops konnten folgende Stakeholder identifiziert werden: Externe Motorsportteams, KFZ-Mechaniker, grundsätzlich Motorsportbegeisterte und generell Firmenkunden. Die genannten Stakeholder beziehen sich auf mögliche Kunden. Mögliche Partner sind Veranstalter von Motorsportevents, Veranstalter und Händler von Abenteuerboxen, Veranstalter von Fahrsicherheitstrainings.

	aktuelle Stakeholder	mögliche zusätzliche Stakeholder (zukünftig)
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydriver</li> <li>• Sponsoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Motorsportteams</li> <li>• KFZ-Mechaniker</li> <li>• Motorsportbegeisterte</li> <li>• Firmenkunden</li> </ul>
Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrzeughersteller (Kauf von Rennwagen)</li> <li>• Veranstalter der Rennserien</li> <li>• Reifenhersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstalter von Motorsportevents</li> <li>• Veranstalter/Händler von Abenteuerboxen</li> <li>• Veranstalter von Fahrsicherheitstrainings</li> </ul>

Tabelle 11: Identifizierte Stakeholder, Quelle: Eigene Darstellung.

### 6.1.1 Generierte Ideen während der Stakeholderidentifikation

Während der Stakeholder Identifikation sind eine Vielzahl an Ideen zur möglichen Generierung von Erlösen entstanden. Die generierten Ideen wurden notiert und werden zum Teil in der folgenden Stakeholderanalyse ebenfalls verwendet. Die generierten Ideen lauten wie folgt:

- **Weiterverkauf von Daten**
- **Betreuung und Beratung**
- **Motorenrevision und Tuning**
- **Trainingstage**
- **Techniktage**
- **Boxenbesichtigungen**
- **MSG Motorsportevent**
- **Kooperation mit Rennsportteams**
- **Teambuilding**
- **Fahrsicherheitstrainings**
- **Weiterbildungen und Trainings**

Im nächsten Schritt, wie in Tabelle 12 dargestellt, wird untersucht, welche generierten Ideen für welche identifizierten Stakeholder von Interesse sein können. Die Zahlen von ein bis acht stehen für die zuvor identifizierten Stakeholder, wie in Tabelle 13 ersichtlich. In dem jeweiligen zutreffenden Feld steht entweder O oder X. O bezeichnet die möglichen Kunden für das mögliche Erlösmodell und X steht für den Händler, welcher auch als Know-how-Geber bezeichnet werden kann. So können Ideen, welche von hoher Bedeutung für das Motorsportteam sein können, bei den passenden Stakeholdern angesprochen und Hintergrundwissen hinterfragt werden. Demnach sind beispielsweise interessierte Personen für die Trainingstage Technikbegeisterte, KFZ-Mechaniker, Motorsportbegeisterte und Paydriver. Mögliche Know-how Geber können Veranstalter von Motorsportevents oder Veranstalter bzw. Händler von Fahrerlebnissen sein.

Generierte Ideen	Legende lt. Tab. 13							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Weiterverkauf von Daten z.B. Fahrwerkseinstellungen, Setup				O				
2. Betreuung & Beratung				O		O		
3. Motorenrevision und Tuning				O				
4. Trainingstage	O	O	O		X	O	X	
5. Techniktage	O	O	O				X	X
6. Boxenbesichtigungen	O	O	O		X		X	X
7. MSG Motorsportevent			O	O	X		X	X
8. Kooperation: Know-how Weitergabe				O				
9. Teambuilding		O			X			
10. Fahrsicherheitstrainings		O	O	O	X	O	X	
11. Weiterbildungen / Trainings		O						X

Tabelle 12: Generierte Ideen während der Stakeholder Identifikation, Quelle: Eigene Darstellung.

Nr.:	Stakeholder
1	Technikbegeisterte „Hobbyschrauber“
2	KFZ-Mechaniker
3	Motorsportbegeisterte
4	Motorsportteams
5	Veranstalter von Motorsportevents
6	Paydriver
7	Veranstalter/Händler von Fahrerlebnissen
8	Veranstalter/Händler von Teambuilding-Seminaren
X	Händlerfunktion – Geber
O	Käuferfunktion - Nehmer

Tabelle 13. Legende, Quelle: Eigene Darstellung.

## 6.2 Interviews mit identifizierten Stakeholdern

Aufgrund der zuvor durchgeführten Stakeholder-Identifikation konnten unterschiedliche Zielgruppen erkannt werden. Bei der Auswahl der Experten bzw. bei der Erstellung der Interviewleitfäden wurde darauf geachtet, dass die Befragten aus möglichst breitgestreuten Bereichen kommen. Daher wurden beispielsweise Motorsportteams aus unterschiedlichen Rennserien und Rennklassen befragt. Die vier Zielgruppen sind Motorsportbegeisterte, Erlebnisportale, Paydriver und Motorsportteams. Für die jeweilige Zielgruppe wurde ein spezifischer Interviewleitfaden entwickelt. Nachdem sämtliche Interviews durchgeführt worden sind, erfolgt die Analyse und Auswertung. Im letzten Schritt werden die analysierten Daten noch interpretiert und Maßnahmen abgeleitet. Sämtliche Interviewleitfäden können im Anhang B nachgeschlagen werden.

### 6.2.1 Interviewleitfäden für identifizierte Stakeholder

Alle Interviewleitfäden sind nach dem gleichen Schema aufgebaut. Beim ersten Kapitel der Leitfäden geht es um die Einleitung. Hier ist es wichtig, dass sich der Interviewpartner wohl fühlt und keinem Stress ausgesetzt wird. Nach einer kurzen Begrüßung und möglichem Smalltalk beginnt die Themenvorstellung und Informationen zum Interview wie z.B. die Nutzung der gewonnenen Daten und die Dauer des Interviews. Von hoher Bedeutung ist die Bitte um Aufnahmemöglichkeit, da sich manche Personen dadurch eingeschränkt fühlen. Die ersten Fragen der Leitfäden sind zumeist sehr offen gestellte Fragen, die dem Befragten einen leichten Einstieg ermöglichen und zum freien Reden einladen. Im nächsten Schritt erfolgt die sogenannte Tiefenbefragung. Hier wird untergliedert in Leitfragen, Steuerungsfragen und Aufrechterhaltungsfragen. Diese Einteilung der Fragen ist besonders wichtig, um das Interview stets in die richtige Richtung leiten zu können und gegebenenfalls detaillierte Erklärungen zu bekommen. In letzten Kapitel werden noch allgemeine Informationen zur befragten Person abgefragt.

Die folgende Tabelle stellt eine Übersicht der Interviewpartner bzw. die Bereiche, aus denen die Befragten kommen, dar. So unterscheidet man bei Motorsportbegeisterten zwischen Hobbyrennfahrern, KFZ-Technikern, Tuner, Autoverkäufer und KFZ-Meister. Beim Paydriver und den Motorsportteams ist die jeweilige Rennserie inklusive der Rennklasse angegeben.

Motorsport-begeisterte	Paydriver	Motorsportteams	Erlebnis-portale
Hobbyrennfahrerin	24h Touring Car Endurance Series – A2	Porsche Supercup	Retter Events
KFZ-Techniker	24h Touring Car Endurance Series – A3	Bergrennen (Deutschland)	Jollydays
KFZ-Techniker	24h Touring Car Endurance Series – Cup 1	Österreichische Rally-Staatsmeisterschaft	Mydays
Tuner	24h Touring Car Endurance Series – SP-GT4	24h Touring Car Endurance Series – A2	Geschenkidee.at
Autoverkäufer	24h Touring Car Endurance Series – TCR	24h Touring Car Endurance Series – SP-GT4	Einmalige-Erlebnisse
Tuner	Porsche Supercup	Bergrennen (Österreich)	NoLimits24
Hobbyrennfahrer			
KFZ-Meister			

Tabelle 14: Übersicht der Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.

## 6.2.2 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte stets mit der gleichen Vorgehensweise. Nachdem sämtliche Interviews transkribiert worden sind, wie im Anhang C ersichtlich, erfolgte die Erkundung dieser Daten. Dazu wurden wichtige Textpassagen markiert, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sein können. Aufgrund der Fragestellungen in den Leitfäden, ist es in einzelnen Fällen sinnvoll, die Darstellung mit Hilfe eines Diagramms zu verdeutlichen.

### 6.2.2.1 Analyse Interviewleitfaden – Motorsportbegeisterte

#### Frage 1: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht?

Aus den durchgeführten Interviews kann erkannt werden, dass Motorsportbegeisterte ihre ersten Kontaktpunkte besonders bei der Teilnahme an Beschleunigungsrennen und dem Zusehen bei Bergrallys hatten. Weitere Kontaktpunkte sind das Zusehen bei Rallyes, Fahren mit Go-Karts und erste Handgriffe in Werkstätten für Motorsportteams. Da besonders Motorsportbegeisterte als mögliche zukünftige Kunden gehandelt werden, sind diese Veranstaltungen für die Akquise neuer Kunden von hoher Bedeutung.

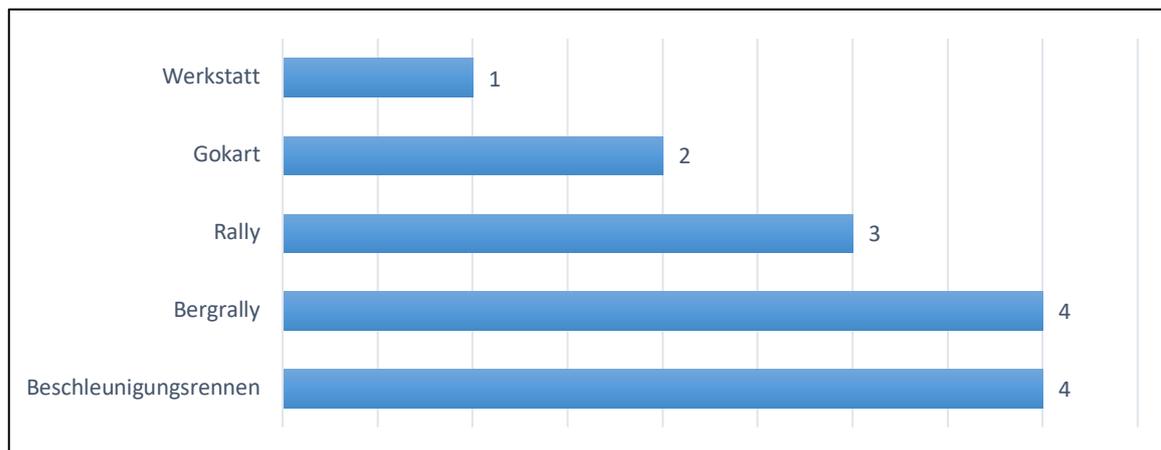


Abbildung 30: Übersicht erster Kontaktpunkte von Motorsportbegeisterten, Quelle: Eigene Darstellung.

#### Frage 2: Attraktivität der gezeigten Motorsportangebote aus privater Perspektive.

Wie in Abbildung 31 ersichtlich, gibt es bei der Frage nach attraktiven Motorsportangeboten drei Gruppierungen. Besonders attraktiv, aus der Sicht der interviewten Motorsportbegeisterten, erwiesen sich die Trainingstage und das Fahrsicherheitstraining. Schlusslicht stellen das Teambuilding Event und die Boxenbesichtigungen dar. Die Gründe für das schlechte Abschneiden der Boxenbesichtigung sind die Monotonie und dass es nach dem zweiten Mal nichts Neues mehr darstelle. Die Trainingstage, also das Fahren mit dem Rennauto, sind aufgrund des Nervenkitzels und der hohen Geschwindigkeit an erster Stelle. Von hoher Bedeutung ist es, dass sich nicht jeder Motorsportbegeisterte in der Lage fühlt, selbst so ein Auto steuern zu können. Dies sollte unbedingt bei der Entwicklung von neuen Erlösmodellen beachtet werden.

Attraktivität von Motorsportangeboten:

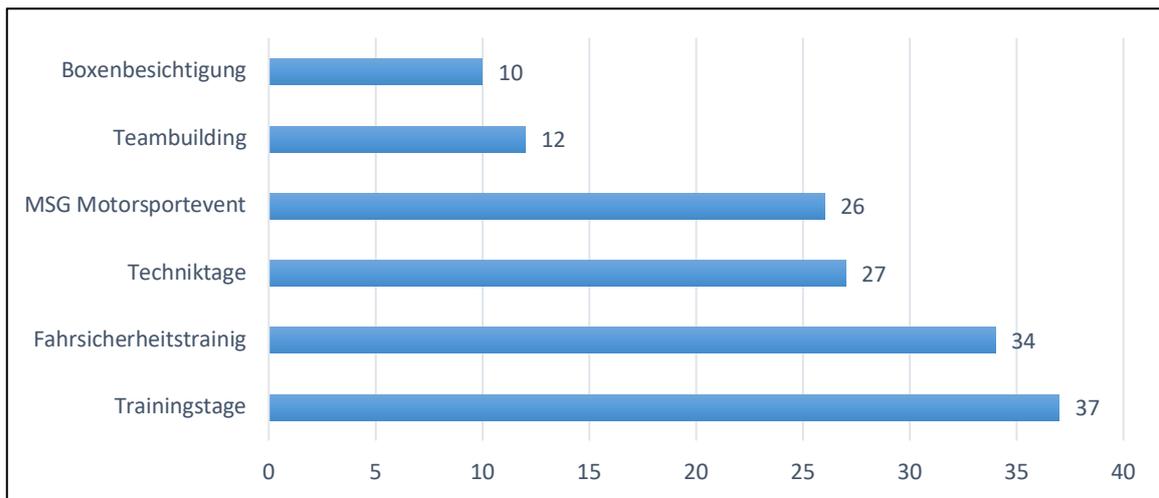
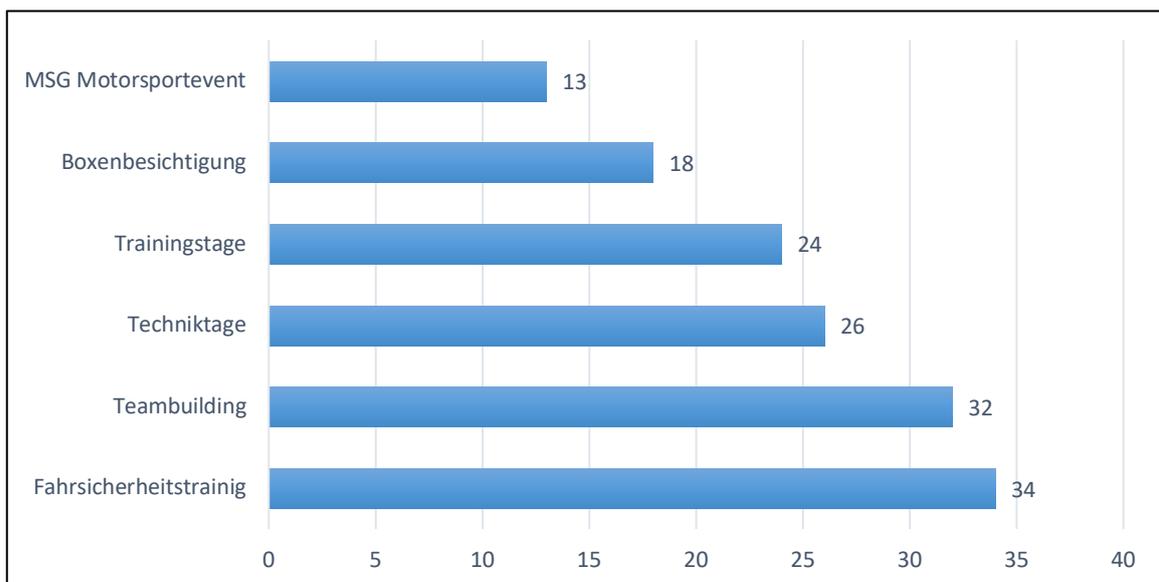


Abbildung 31: Attraktivität von Motorsportangeboten – private Perspektive, Quelle: Eigene Darstellung.

**Frage 3: Attraktivität der gezeigten Angebote aus der Unternehmensperspektive**

Die Frage vier ähnelt stark der Frage zuvor, jedoch mit dem Unterschied der Betrachtungsperspektive. Durch diese Änderung kam es zu beträchtlichen Unterschieden bei den Antworten. So ist nun das Fahrsicherheitstraining an erster Stelle, knapp gefolgt vom Teambuilding Event, welches Elemente aus dem Motorsport enthalten soll. Das Fahrsicherheitstraining können sich viele Interviewpartner im Rahmen einer offiziellen Firmenveranstaltung vorstellen. Vor allem die befragten Kfz-Mechaniker wünschen sich dies besonders, da sie aufgrund diverser Reparaturen und Servicearbeiten regelmäßig mit verschiedensten Straßenautos Testfahren durchführen müssen. Unattraktiv sind Boxenbesichtigung und das MSG Motorsportevent. Hier äußern sich bedenken, dass die große Anzahl an benötigten Autos für die Mitarbeiter nur mit sehr hohem Aufwand realisierbar ist.



**Frage 4: Welche Angebote könnten Sie sich noch vorstellen?**

Hier können sich einige Befragte vorstellen, dass Rennauto im Rahmen von diversen Events, wie beispielsweise Autoshow oder Car Meetings, als Ausstellungsobjekt einzusetzen. Der mögliche Nutzen für die Betreiber bzw. Veranstalter wäre eine Steigerung der Attraktivität. Ein weiteres mögliches Motorsportangebot stellt das Ringtaxi dar. Besonders bei Kunden, deren das Fahren dieser leistungsstarken Rennwagen zu anspruchsvoll ist, stellt das Ringtaxi eine spannende Option dar.

**Frage 5: Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.**

Befragter 1:	Zeitplan - Einladung – optionales Hotel, abhängig von Dauer der Anreise, entsprechendes Niveau – technisch einwandfreier Zustand der Fahrzeuge – Anwesenheit von Fahrern und Instruktoren – Einführung in die Materie und Technik – Durchsprache Tagesablauf – Streckenbegehung der Rennstrecke, besonders wichtige Kurven und Streckenabschnitte – sicherheitstechnische Einführung – kurzes Fahrsicherheitstraining – Streckenbefahrung mit Instruktor – freies Fahren z.B. 2x10 Minuten – Abschlussgespräch
Befragter 2:	Rennauto selber fahren – Erklärung der dahinterliegenden Technik durch Techniker – Vergleich der Fahrzeugdaten zwischen normalem Straßenauto und Rennauto wie z.B. Leistung, Gewicht, Anpressdruck
Befragter 3:	Rennauto selber auf Rennstrecke fahren – private Anreise – Abholung per Shuttledienst – Erklärung des Autos durch erfahrenen Instruktor – Erklärung, was in welchen Situationen zu tun ist – Vormittag ist Testphase – Nachmittag kurzes Rennen
Befragter 4:	Streckentage auf unterschiedlichen Untergründen und Umgebungen mit den besten Fahrern in der jeweiligen Branche mit spannenden Locations wie z.B. Rennstraßenauto auf Asphalt, Rallyauto auf Schotter und Schnee und Geländeauto auf Offroad und Sand
Befragter 5:	Ausgedehntes Fahrsicherheitstraining: Fahren mehrerer schneller, gezeiteter Runden mit anschließendem Fortbildungskurs zur Verbesserung des Fahrkönnens im Rahmen einer Fahranalyse. Nach der Analyse erfolgt wieder eine Renneinheit.
Befragter 6:	Fahren mit vier unterschiedlichen Fahrzeugtypen auf einer Rennstrecke. Die Fahrzeuge sollen sich leistungsmäßig voneinander unterscheiden. Die erste Fahrt soll mit dem leistungsschwächsten Fahrzeug beginnen, damit eine stetige Steigerung erreicht wird und um sich an das Limit herantasten zu können.
Befragter 7:	Kombination aus Trainings- und Techniktagen. Zu Beginn erfolgt eine ausführliche Erklärung der enthaltenen Technik des Rennautos. Zusätzliche Vergleiche zwischen normalen Straßenautos zu dem gefahrenen Rennauto steigern die Vorfreude zur anschließenden Fahrt.
Befragter 8:	Kombination aus Techniktag und Teambuilding-Veranstaltung. Es soll dabei ein Mix aus zahlreichen Lehrinhalten in Bezug auf Fahrzeugtechnik gelehrt werden und zusätzliche Teambuilding-Elemente eingebaut werden.

Tabelle 15: Ideale Motorsportangebote von Motorsportbegeisterten, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Großteil der Befragten hat enormes Interesse daran, die Rennautos selber zu fahren. Ob dies im Zuge eines Fahrsicherheitstrainings oder im Rahmen von Trainingstagen stattfindet ist nicht entscheidend. Für viele Befragten ist auch die eingebaute Technik in den Rennautos hoch interessant. Hier sind beispielsweise Vergleiche zwischen normalen Straßenautos mit dem gefahrenen Rennauto spannend. Vereinzelt besteht das ideale Motorsportangebot auch aus mehreren unterschiedlichen Fahrzeugen und Rennstrecken. Auch eine spezielle Kombination aus Techniktagen und Teambuilding wird von den Befragten erwähnt, sodass das Teambuilding im Rahmen einer Firmenveranstaltung gemacht werden kann.

### 6.2.2.2 Analyse Interviewleitfaden – Paydriver

#### Frage 1: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht?

Die ersten Kontaktpunkte konnten eine Vielzahl der befragten Paydriver bei Beschleunigungsrennen machen. Der Kartsport und diverse kleinere Rennserien bieten ebenfalls gute Einstiegsmöglichkeiten, um danach bei höher dotierten Rennserien teilnehmen zu können.

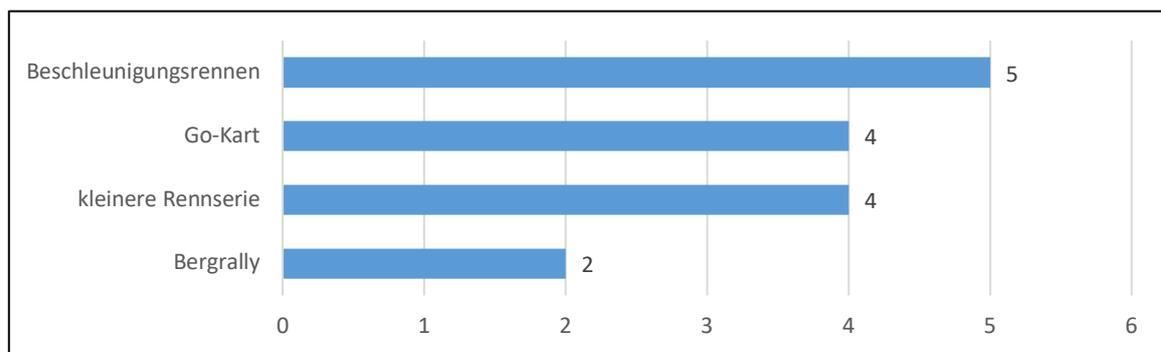


Abbildung 32: Übersicht erster Kontaktpunkte von Paydriver, Quelle: Eigene Darstellung.

#### Frage 2: Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.

Bei der detaillierten Befragung nach der persönlichen Laufbahn sind sich alle Befragten einig, dass der Einstieg entweder über den Kartsport oder über kleinere Rennserien wie beispielsweise der Dacia Logan Cup erfolgt. Danach haben sich die Laufbahnen der Fahrer geteilt. Einige sind konstant weitergefahren und haben sich hinsichtlich der Rennserie und des Fahrkönnens stetig verbessert. Jedoch haben auch viele Fahrer in jungen Jahren mit dem Rennsport aufgehört und sich in der Zwischenzeit etwas aufgebaut. Im mittleren Alter kommt der Ehrgeiz wieder zurück und es werden wieder Rennen gefahren. Durch die finanzielle Freiheit kann in den meisten Fällen ein direkter Einstieg in höhere Rennserien wie z.B. die 24h Endurance Series erfolgen.

**Frage 3: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?**

Paydriver 1:	Aufgrund fehlender Fahrlizenzen konnte kein Motorsportteam gefunden werden.
Paydriver 2:	Eigenes Motorsportteam gehabt, jedoch war der Aufwand für Organisation, Reparatur und Service zu hoch.
Paydriver 3:	Langwierige Suche nach verlässlichen Motorsportteams, da nicht immer voller Einsatz der Teams vorhanden war.
Paydriver 4:	Mangelnde Professionalität seitens der Motorsportteams. Fahrer versucht sich ständig zu verbessern, das dahinterliegende Team blieb aber am gleichen Stand. Aufgrund dessen waren keine Spitzenpositionen möglich.
Paydriver 5:	Sehr hoher finanzieller Aufwand und das Finden von potenten Sponsoren ist kaum möglich.
Paydriver 6:	Aufgrund der schwierigen Sponsorensuche konnten kaum Trainingstage mit Rennauto abgehalten werden.

Tabelle 16: Paydriver – Probleme der Fahrer, Quelle: Eigene Darstellung.

Hier sind sich die Befragten einig, dass die Kosten für Fahrer im Motorsport sehr hoch sind. Des Weiteren gestaltet sich die Suche nach Sponsoren schwierig, denn die Anzahl an potenten Sponsoren ist sehr gering. Ein mehrfach erwähntes Problem sind auch unzuverlässige, unmotivierte Motorsportteams bzw. Teammitglieder. Aufgrund dessen sind Spitzenplätze schwer möglich und stellen eher die Ausnahme dar.

**6.2.2.3 Analyse Interviewleitfaden – Motorsportteams****Frage 1: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?**

Die Tätigkeiten der befragten Teamchefs sind sehr vielfältig. In sehr vielen Fällen wird von den Befragten betont, dass eine Hauptaufgabe die Sponsorensuche und grundsätzlich sämtliche organisatorische Tätigkeiten sind. Mögliche organisatorische Tätigkeiten sind beispielweise der Transport und die Logistik für die Fahrzeuge und des benötigten Equipments. Folgende Tätigkeiten werden von den Teamchefs zusätzlich erwähnt:

- Planung des Teams inkl. Mitarbeitersuche und Fahrersuche
- Allgemeine Marketingmaßnahmen
- Organisation (Hotelsuche, Registrierung für Rennserien)
- Marketingaktivitäten
- Motivator

**Frage 2: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf folgende Stichwörter:**

**Rennserie:** Die befragten Motorsportteamchefs beklagen sich über die teils hohen Kosten in der jeweiligen Rennserie, bei vergleichsweise geringen Einnahmen durch Sponsoren. Weiters ist in manchen Rennserien eine Ungewissheit vorhanden, ob die Rennserie in der nächsten Saison weiterbestehen wird. Aus diesem Grund haben Teamchefs eine geringe Planungssicherheit, was sich ebenfalls negativ auf die

Sponsorensuche auswirkt. Durch die Interviews kommt ebenfalls zum Vorschein, dass Rennserien zu geringe Aufmerksamkeit in Bezug auf TV- und Internetübertragung bekommen.

**Rennauto:** Einige Befragte müssen aufgrund von fehlendem Know-how diverse Motorsportservices extern durchführen lassen. Daher sind sie auf deren Leistungen oftmals angewiesen. Probleme gibt es hierbei bei unzuverlässigen und zu teuren Reparaturen von Motorsportwerkstätten bzw. anderer Motorsportteams. Weitere Unzufriedenheit entsteht bei verzögerten Aufbaubauarbeiten von Rennwägen. Eine Herausforderung für viele Befragte ist auch die optionale Straßenzulassung für Rennautos, da die Betroffenen zumeist nicht wissen, welche konkreten Umbaumaßnahmen erforderlich sind. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Transport der Rennautos zu den jeweiligen Rennstrecken weltweit. Vor allem logistisch stellt dies einen hohen Zeitaufwand für die zuständigen Personen im Team dar und muss gut organisiert werden.

**Team:** Mögliche Probleme hinsichtlich des Motorsportteams gibt es bei den Motorsportchefs nur sehr wenige. In einzelnen Fällen kommt es zu Problemen beim Tausch von Fahrzeugkomponenten. Einen weiteren Punkt stellt eine junge und unerfahrene Crew dar, da diese zumeist schneller sein könnten, jedoch das notwendige Know-how noch nicht vorhanden ist.

**Know-how / Erfahrung:** Hinsichtlich des Know-hows und der Erfahrung treten ähnliche Probleme auf wie zuvor erläutert. Das Know-how fehlt bei den folgenden Tätigkeiten bei den Befragten: benötigte Umbaumaßnahmen für Straßenzulassungen, Neuaufbau und Modifikation von Rennautos und Fahrwerks- und Motorenoptimierungen. Ein weiterer wichtiger Punkt sind nicht ausreichende Fahrzeugdaten, aufgrund zu weniger Testfahrten.

**Fahrer:** In Bezug auf die Fahrer ist es laut den Befragten schwer, gut ausgebildete und schnelle Fahrer und Bezahlfahrer zu finden. Einige Bezahlfahrer sind zwar in der finanziellen Lage, sich für eine Saison einkaufen zu können, jedoch reicht das fahrerische Können noch nicht aus oder sie haben die dafür benötigte Fahrerlizenz nicht und weitere Fahrtechniktrainings auf Rennstrecken sind notwendig.

#### **Frage 4: Bei welchen Dingen würden Sie sich Unterstützung wünschen?**

**Transport und Logistik:** Transport und Logistik stellt für Motorsportteams eine große Herausforderung dar. Die Rennwägen müssen pünktlich und unbeschadet beim Veranstaltungsort ankommen. Da dies generell nicht die Kernkompetenz von Motorsportteams ist, ist eine Unterstützung wünschenswert.

**Motorenservice und Reparaturen:** Richtig durchgeführte Motorenservices und besonders heikle Reparaturen sind sehr nachgefragt. Vor allem durch das benötigte Spezialwerkzeug ist nicht jedes Motorsportteam in der Lage, selbst Motoren komplett zu zerlegen und Revisionen und Reparaturen durchzuführen.

**Sponsorensuche:** Wie in der Analyse der Interviews zuvor schon oft gehört, ist die Sponsorensuche für Fahrer und Motorsportteams eine Herausforderung. Die Befragten wünschen sich hier eine klare Unterstützung durch diverse PR-Kampagnen und Auftritte, um weitere Sponsoren auf sich aufmerksam machen zu können.

#### 6.2.2.4 Analyse Interviewleitfaden – Veranstalter

**Frage 1: Ich habe gesehen, dass Sie auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?**

Bei den unterschiedlichen Erlebnisportalen konnten keine speziellen Schwerpunkte festgestellt werden. Zumeist werden Kategorien wie Fahren oder Motorpower verwendet. Beim größten Erlebnisportal gibt es in Bezug auf Motorsport sogar über 500 Angebote, wobei sich einige kaum voneinander unterscheiden. So konnten die angebotenen Motorsporterlebnisse in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Offroad Adventures
- Tesla Experiences
- Oldtimer Touren
- Quad Touren
- Rennauto fahren
- Mieten von Sportwagen
- Enduro fahren

**Frage 2: Bei welchen Erlebnissen besteht die größte Nachfrage?**

Veranstalter 1:	Tesla Gourmet-Safari rund um Laa an der Thaya; Oldtimer-Tour durch Niederösterreich
Veranstalter 2:	ATV Quad Touren
Veranstalter 3:	Bei Top 20 aller Erlebnisse sind folgende drei Motorsportangebote vorhanden: Quad fahren, Ferrari fahren, KTM X-Bow fahren
Veranstalter 4:	Nummer 1 ist der McLaren MP4-12C am Salzburgring; weitere sind Formel-3000 Replica Rennautos am Salzburgring und Renntaxi am Red Bull Ring
Veranstalter 5:	Bei Top 10 aller Erlebnisse sind folgende zwei Motorsportangebote vorhanden: Quad Tour und Renntaxi
Veranstalter 6:	Fahren mit einem Formel Rennwagen auf dem Spreewaldring und mit einem Formel Renault 2.0 am Pannonia-Ring in Ungarn

Abbildung 33: Interview Erlebnisportale – Nachfrage bei Motorsporterlebnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

Sehr gefragt sind bei Erlebnisportalen unterschiedlichste Erlebnisse. Angefangen bei Oldtimer-Touren bis hin zum Fahren mit Formel Rennwägen auf dem Spreewaldrin. Mehrere Übereinstimmungen gibt es bei den Befragten bei Quad Touren, Renntaxi und das Fahren mit Rennwägen.

**Frage 3: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker Trend ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?**

Veranstalter 1:	Tesla Gourmet-Safari rund um Laa an der Thaya
Veranstalter 2:	Rally Schnuppertage mit Beppo Harrach; Profi in seinem Gebiet
Veranstalter 3:	Fahren mit KTM X-Bow und Mieten eines Tesla; auch mehrere Standorte in Graz verfügbar
Veranstalter 4:	Starker Trend beim Fahren mit elektrischen Fahrzeugen erkennbar; Tesla Model S P100D mit über 700 PS
Veranstalter 5:	Renntaxi; Kunde ist „nur“ Beifahrer; Professionelle Fahrer mit BMW M3 auf Nordschleife & GP-Strecke und Audi R8 auf Eurospeedway am Lausitz Ring
Veranstalter 6:	Starker Trend bei Buchung bzgl. Rennstreckentrainings zur Verbesserung des Fahrverhaltens in Stresssituationen z.B. mit Porsche 911, Mercedes SLS

Tabelle 17: Interview Erlebnisportale – Trends bei Motorsporterlebnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein sehr starker Trend ist bei fast allen Erlebnisportalen bei der Vermietung von Teslas Model S erkennbar. Der immer stärker werdende Ruf nach Elektromobilität wird auch von den Erlebnisportalen gespürt. Weiter sehr gefragt sind auch Erlebnisse mit Sport- bzw. Rennwagen. Ob in der Position als Fahrer oder nur als Beifahrer ist nebensächlich, da auch das Renntaxi im Trend liegt.

**Frage 4: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?**

Hier sind sich die Befragten absolut einig, dass das Wetter die ausschlaggebendste Komponente ist. Bei Schlechtwetter wie z.B. starker Regen, Hagel oder Sturm ist an Rennsport nicht zu denken. Zu hoch ist das Risiko von Sachschäden und vor allem Verletzungen von Personen. Weiters soll darauf geachtet werden, dass Kunden wirklich zu dem vereinbarten Termin und Uhrzeit an der Reihe sind. Wartezeiten von 30 Minuten sind schon ärgerlich und können für schlechte Bewertungen sorgen. Bei diversen Formelwagen gibt es zudem noch gewisse physische Beschränkungen. Hier gilt es zu beachten, dass Teilnehmer die maximale Körpergröße von 1,95 Meter nicht überschreiten, da ansonsten Platzprobleme herrschen und möglicherweise zusätzliche Verletzungen bei Unfällen entstehen können. Zusätzlich zur maximalen Körpergröße gibt es bei verschiedenen Rennwagen auch ein Mindestalter. Hier gibt es laut Aussagen der Erlebnisportale Beschränkungen ab 18 Jahren. Bei einigen Angeboten muss man sogar mindestens 25 Jahre alt sein.

**Frage 5: Erzählen Sie bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.**

Bei nahezu allen Befragten geschieht die erste Kontaktaufnahme via E-Mail bzw. über ein standardisiertes Kontaktformular. Für externe Anbieter ist es wichtig, dass im Einzelfall schon konkrete Videos und Preise mitgesendet werden können. Dies muss beachtet werden, da schlechte Anfragen unter Umständen gar nicht beantwortet werden. Nach einem persönlichen Gespräch oder Telefonat findet ein weiterer Datenaustausch statt, um eine optimale Darstellung auf der jeweiligen Homepage des Erlebnisportals

gewährleisten zu können. Abschließend muss noch der Veranstaltungsvertrag unterschrieben werden und die Anzeige wird aktiviert.

### **Frage 6: Welche Kosten entstehen dabei für den jeweiligen Anbieter?**

Bei der Frage nach den entstehenden Kosten für den externen Anbieter gibt es kaum konkrete Informationen. Einige Befragte geben ohne konkrete Anfragen und Motorsportangebote gar keine Informationen weiter. Der Großteil der Erlebnisportale erzielt seine Erlöse durch einen vertraglich festgelegten Prozentsatz vom Angebotswert. Dies kann jedoch stark schwanken und ist vom jeweiligen Angebot stark abhängig.

## **6.2.3 Interpretation der Ergebnisse der Interviews**

Die Interpretation der Ergebnisse ist der letzte Schritt im Zuge der Stakeholderanalyse. Nun gilt es, konkrete Maßnahmen und Ideen, auf Basis der zuvor durchgeführten Interviews mit Motorsportbegeisterten, Paydriver, Motorsportteams und Erlebnisportalen, abzuleiten.

### **6.2.3.1 Motorsportbegeisterte**

Im Rahmen der durchgeführten Interviews kann erkannt werden, dass sich besonders Bergrallyes und Beschleunigungsrennen für die Generierung neuer Kunden eignen. Vor allem da bei diesen Veranstaltungen hauptsächlich Motorsportbegeisterte das Event verfolgen und teilnehmen, müssen diese Veranstaltungen bei Marketingaktivitäten berücksichtigt werden. Weitere neue Kunden können im Bereich des Kartsports erreicht werden, da für viele Fahrer das Fahren mit einem richtigen Rennwagen den nächsten Schritt darstellt.

Für Motorsportbegeisterte erweisen sich die Trainingstage und das Fahrsicherheitstraining als besonders attraktive Motorsportangebote. Ebenfalls zu beachten sind die Techniktage, da Motorsportbegeisterte auch sehr interessiert an der Technik von Rennwagen sind. Im Rahmen von Teambuilding-Veranstaltungen sollten demnach unbedingt Elemente in Bezug auf den Motorsport bzw. auf die Technik berücksichtigt werden. Als sinnvolle Kombination von Erlösmodellen kann demnach auch das firmeneigene Motorsportevent durchgeführt werden.

Hinsichtlich der unternehmensbezogenen Perspektive gibt es durchaus Änderungen der Attraktivität von Motorsportangeboten. Aus diesem Grund sind Fahrsicherheitstrainings besonders für KFZ-Mechaniker interessant, da diese mit Fahrzeugen von Kunden Testfahrten durchführen müssen. Um den Kunden ein Gefühl von Sicherheit geben zu können, ist ein Fahrsicherheitsprogramm für alle KFZ-Mechaniker sinnvoll. Dies kann auch für viele andere Kundengruppen geltend sein, welche regelmäßig fremde Fahrzeuge fahren oder Personen transportieren müssen. Ein weiteres Angebot stellen spezifische Teambuilding-Veranstaltungen dar. Besonders in Kombination mit Techniktagen kann dies für Unternehmen wie z.B. Kfz-Werkstätten von hoher Bedeutung sein.

Mögliche weitere Angebote sind das Rennauto als Ausstellungsobjekt, der Quattro Underground Course und die Fahranalyse zur Verbesserung des Fahrkönnens.

### **6.2.3.2 Paydriver**

Paydriver haben ihre ersten Kontaktpunkte, ebenfalls wie professionelle Rennfahrer, im Kartsport oder bei kleineren Rennserien. Viele Paydriver reduzieren bzw. beenden jedoch in jungen Jahren die Teilnahme an Motorsportrennen und bekommen erst Jahre später wieder das Bedürfnis nach dem Motorsport und dem Wettkampf. Da der Einstieg nach einer langen Pause sehr schwer ist, nehmen viele Paydriver zuerst an Fahrsicherheitstrainings oder an Schulungen, Kursen bzw. Weiterbildungen teil. Bietet man diese Modelle Paydriver an, kann man diese Fahrer langfristig durch Testfahrten, Fahranalysen binden. Sehr wichtig sind Paydriver auch Informationen über Fahrlizenzen. Hier wünschen sie sich zum einen zahlreichen Informationen, welche Lizenzen benötigt werden, und zum anderen Unterstützung bei der Abwicklung von Rennlizenzen.

### **6.2.3.3 Motorsportteams**

Aus den Interviews mit unterschiedlichen Motorsportteams bzw. deren Motorsportchefs können zahlreiche Probleme erkannt werden. In den meisten Fällen würden die Befragten auch externe Hilfe beanspruchen. Auf Basis der Interviews können folgende Motorsportangebote abgeleitet werden:

- Transport und Logistik
- Motorenservice und Reparaturen
- Sponsorensuche
- Neuaufbau und Modifikation von Rennautos
- Beratung bei Straßenzulassungen für Rennautos
- Weiterbildung Rennfahrer
- Professionelle Datenanalyse
- Weiterverkauf von Motor- und Fahrwerksdaten

### **6.2.3.4 Erlebnisportale**

Die Befragung unterschiedlicher Erlebnisportale dient neben den zahlreichen gewonnenen Informationen aus den Interviews auch zur Wettbewerbsanalyse. Die diversen Erlebnisportale wie z.B. Jollydays sind sehr breit aufgestellt und bieten fast jedem Kunden das ideale Erlebnis an.

Besonders erfolgreich ist aktuell das Vermieten des Elektroautos Tesla. Dies kann jedoch für das Motorsportteam nicht umgesetzt werden, da keine Ressourcen vorhanden sind und dafür eher Autohäuser in Frage kommen.

Annähernd gleich attraktiv gestaltet sich das Angebot des Renntaxis, denn auch als Beifahrer kann der Nervenkitzel sehr groß sein. Besonders wenn ein ehemaliger oder sogar aktueller Rennprofi das Rennauto bewegt. Aus diesem Grund wird dieses Motorsportangebot bei der Erlösmodellentwicklung berücksichtigt.

## 7 ERARBEITUNG DER ERLÖSMODELLE

Bei der Erarbeitung von Erlösmodellen werden sämtliche zuvor abgeleiteten Ideen aus der Stakeholderidentifikation und aus den Interviews berücksichtigt. Im Rahmen eines Bewertungsprozesses werden mögliche Erlösmodelle ausgewählt, konkretisiert und weiterentwickelt.

### 7.1 Ideengewinnung und -auswahl

Während der Stakeholder Identifikation, wie in 6.1 ersichtlich, sind eine Vielzahl an potentiellen zukünftigen Ideen zur Generierung von Erlösen entstanden. Zum bestehenden Ideenpool werden nun die abgeleiteten Ideen aus den durchgeführten Interviews hinzugefügt. Tabelle 18 zeigt eine Übersicht über sämtliche gewonnenen Erlösmodelle.

Mögliche Erlösmodelle	Geniert aus
1. Weiterverkauf von Motor- und Fahrwerksdaten	Stakeholder Identifikation
2. Kooperation mit Rennsportteams	
3. Trainingstage	
4. Techniktage	
5. Boxenbesichtigung	
6. MSG Motorsportevent	
7. Teambuilding	
8. Fahrsicherheitstraining	
9. Weiterbildung und Trainings	
10. Rennauto als Ausstellungsobjekt	Interview: Motorsportbegeisterte
11. Quattro Underground Challenge	
12. Fahranalyse zur Verbesserung des Fahrkönnens	Interview: Paydriver
13. Auswahl und Abwicklung Fahrlizenz	
14. Transport und Logistik	Interview: Motorsportteams
15. Motorenservice und Reparaturen	
16. Sponsorensuche	
17. Neuaufbau und Modifikation von Rennautos	
18. Beratung bei Straßenzulassungen für Rennautos	
19. Weiterbildung von Rennfahrern	Interview: Erlebnisportale
20. Professionelle Datenanalyse	
21. Renntaxi	

Tabelle 18: Übersicht der identifizierten Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

#### 7.1.1 Angebotsbeschreibung

Um eine Bewertung der möglichen Erlösmodelle durchführen zu können, werden sämtliche Modelle dargestellt und erläutert.

1. **Weiterverkauf von Motor- und Fahrwerksdaten:** Motorsportbezogene Daten bzw. Informationen wie beispielweise Fahrwerkseinstellungen, Reifenstrategie (Reifendruck), Flügeleinstellungen, können an bevorzugt schwächere Motorsportteams verkauft werden.

2. **Kooperation mit Rennsportteams:** Das erarbeitete Know-how kann an neue Motorsportteams weitergegeben bzw. verkauft werden.
3. **Trainingstage:** Anbieten von zusätzlichen Fahrten an umliegenden Rennstrecken, wie z.B. Red Bull Ring oder Pannonia Ring in Ungarn, durch Mieten der Rennstrecke bzw. einer Tageslizenz.
4. **Techniktage:** Umfassende Erklärung der Technik von Rennwägen
5. **Boxenbesichtigungen:** Anbieten von Rundgängen an Rennstrecken. Hier sind Kombinationen mit anderen Angeboten und das Erstellen von Premiumpaketen bzw. All-in-Paketen wie z.B. An- und Abreise, Verpflegung, begleitete Testfahrten und Boxenbesichtigungen sinnvoll.
6. **MSG Motorsportevent:** Veranstalten eines firmeneigenen Motorsportevents wie beispielsweise einem Rennen mit historischen Oldtimern.
7. **Teambuilding-Veranstaltung:** Anbieten von Teambuilding-Veranstaltungen mit Bezug zum Motorsport bzw. Rennautos. Stellt eine spannende Alternative zu Hochseilgärten z.B. für Kfz-Mechaniker dar.
8. **Fahrsicherheitstrainings:** Anbieten von Fahrsicherheitstrainings für private Personen und bereits vorhandene Paydriver. Durchgeführt werden kann dies entweder direkt über das firmeneigene Motorsportteam oder über bereits bekannte Erlebnisportale wie z.B. Jollydays.
9. **Weiterbildungen und Trainings:** Durch das Anbieten von Weiterbildungen und Trainings direkt an den Rennsportwägen und in Seminarräumen können beispielsweise junge Kfz-Mechaniker weiter- bzw. ausgebildet werden.
10. **Rennauto als Ausstellungsobjekt:** Ausstellen der Rennautos bei Events und Autoshow wie z.B. Car-Meetings zur Steigerung der Attraktivität für Betreiber und Veranstalter.
11. **Quattro Underground Course:** Anbieten von Streckentagen auf unterschiedlichen Untergründen und Umgebungen mit den besten Fahrern in der jeweiligen Branche mit attraktiven Orten.
12. **Fahranalyse zur Verbesserung des Fahrkönnens:** Analyse von Fahrlinie und Bremspunkten im Rahmen einer Trainingsfahrt auf einer Rennstrecke mit dem firmeneigenen Rennauto oder dem Auto der Teilnehmer.
13. **Auswahl und Abwicklung von Fahrlizenzen:** Information über die benötigte Rennlizenz inklusive Unterstützung bei der Lizenzabwicklung.
14. **Transport und Logistik:** Organisation des Transports von Rennwägen und des Equipments zur jeweiligen Rennstrecke weltweit.
15. **Motorenrevision und Reparaturen:** Durchführen von Motorenrevisionen bei Motoren von nicht offiziellen Porsche Rennserien.
16. **Sponsorensuche:** Sponsorensuche für andere Motorsportteams und Fahrer.
17. **Neuaufbau und Modifikation von Rennautos:** Durchführen von Neuaufbauten von Rennautos sowie die Modifikation von Rennautos. Mögliche Modifikationen sind der Einbau von Fahrwerken, Auspuffanlagen oder Überrollkäfigen.
18. **Straßenzulassungen für Rennautos:** Beratung bei benötigten Straßenzulassungen für Rennautos.
19. **Weiterbildung von Rennfahrern:** Attraktives und umfassendes Weiterbildungsangebot für bestehende und angehende Rennfahrer. Anbieten von Trainingsplänen, Empfehlung über benötigte Trainer oder Datenanalysen.

20. **Professionelle Datenanalyse:** Durchführen von professionellen Datenanalysen für Rennfahrer. Genaue Analyse von Fahrlinie, Brems- und Beschleunigungspunkten. Vergleich von Fahrdaten mit professionellen Rennfahrern zur Verbesserung des Fahrkönnens.
21. **Ringtaxi:** Mitfahren mit leistungsstarken Rennautos auf Rennstrecken in der Rolle des Beifahrers, da sich nicht alle Personen in der Lage sehen, selbst ein solches Rennauto zu fahren. Von hoher Bedeutung ist ein Fahrer mit ausreichender Rennerfahrung, um ein Gefühl der Sicherheit zu geben.

### 7.1.2 Bewertung und Auswahl

Die Bewertung und Auswahl erfolgt anhand einer verbalen Einschätzung. Um die verbale Einschätzung durchführen zu können, war es notwendig, sämtliche zuvor identifizierten Erlösmodelle kurz zu erläutern. Bei der Erläuterung wurde darauf geachtet, dass keine Verwechslung von Erlösmodellen möglich ist und diese eindeutig identifiziert werden können. Die Beschreibung erfolgte in der Gruppe im Rahmen des Workshops zur Erlösmodellentwicklung. Im ersten Schritt wurden jene Ideen nicht berücksichtigt, welche im Rahmen einer Diskussion nicht weiterverfolgt werden möchten. Das Ergebnis des ersten Auswahlprozesses sind folgende Erlösmodelle:

- Weiterverkauf von Motor- und Fahrwerksdaten
- Trainingstage
- Techniktage
- Boxenbesichtigung
- MSG Motorsportevent
- Teambuilding
- Fahrsicherheitstraining
- Weiterbildung und Trainings
- Fahranalyse zur Verbesserung des Fahrkönnens
- Auswahl und Abwicklung Fahrlizenz
- Transport und Logistik
- Motorenservice und Reparaturen
- Beratung bei Straßenzulassungen für Rennautos
- Weiterbildung von Rennfahrern
- Professionelle Datenanalyse
- Renttaxi

Im zweiten Auswahlschritt wurde zwischen Haupt- und Nebenleistung unterschieden. Ideen, welche als Nebenleistung eingestuft worden sind, können kein eigenes Erlösmodell darstellen, sondern werden in Kombination mit anderen Hauptleistungen verwendet.

Im Rahmen dieses zweistufigen Bewertung- und Auswahlprozesses sollen folgende Erlösmodelle weiterentwickelt werden:

- Track-Attack
- Go with the Pro
- MSG Performance Days

- Fahrsicherheitstraining
- Revision und Tuning
- Beratung und Betreuung
- Boxenstopp-Challenge

## 7.2 Erlösmodellentwicklung

Die ausgewählten Erlösmodelle werden nun mit Hilfe des zuvor entwickelten Erlösmodell-Frameworks und der erstellten Gestaltungshilfe weiterentwickelt bzw. konkretisiert. Dies geschah im Rahmen eines zweitägigen Workshops in der Kalenderwoche 39. Am Workshop haben folgende drei Personen teilgenommen: Hans-Jörg Gasser, Martin Gasser und Thomas Garber. Die dafür benötigten Daten, welche als Erstellungsgrundlage für die Erlösmodelle dienen, können im Anhang D detailliert nachgeschlagen werden.

### Generierte Lock-in Effekte

Da die Erzielung von Lock-in Effekten einen besonders wichtigen Punkt für Erlösmodelle darstellen und bei mehreren Modellen Verwendung finden, werden die entwickelten Lock-in Effekte bereits zu Beginn erläutert. Im Rahmen des Workshops konnten folgende Mechanismen erarbeitet werden, um Lock-in Effekte zu generieren:

- **Anbieten von produkt- und anbieterspezifischen Trainings:**

Erstellung individueller Trainingspläne zur Weiterentwicklung von Rennfahrern

- **Loyalitätsprogramme:**

Durch die Teilnahme an diversen firmeneigenen Motorsportangeboten können Vergünstigungen auf weitere Angebote wie beispielsweise Track-Attack, Go with the Pro oder den MSG Performance Days erzielt werden.

Weiters wurde ein Laps & More-Programm entwickelt, welches besonders aktive Kunden belohnt und motiviert. Die Laps werden bei sämtlichen firmeneigenen Veranstaltungen mitgezählt und können für attraktive Prämien eingesetzt werden. So können Laps beispielsweise für Video- oder professionelle Datenanalysen eingelöst werden. Eine genaue Auflistung der unterschiedlichen Prämien kann in der folgenden Tabelle entnommen werden.

Laps	Prämie
5	MSG Motorsport Cap
10	MSG Motorsport T-Shirt
15	MSG Motorsport Sweater
20	Videoanalyse
50	Professionelle Datenanalyse
200	Kostenlose Track-Attack (4h)
500	VIP Teilnahme an MSG Performance Days

Tabelle 19: Übersicht Laps & More Programm, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.2.1 Track-Attack

„**Mach es zu deiner Challenge** „Mach es zu deiner Challenge“ stellt zusätzlich zum fixen Angebot über € 800 ein alternatives Angebot dar. Dieses Angebot spricht vor allem mutige, ehrgeizige und selbstbewusste Fahrer an. Wie es der Name schon verrät, geht es um die persönlichen Challenge jedes Rennfahrers eine möglichst schnelle Rundenzeit zu absolvieren. Umso schneller man fährt, desto geringer sind die Kosten für den Kunden. Um einen Vergleich durchführen zu können, wird ebenfalls die schnellste Rundenzeit von einem firmeneigenen Fahrer gestoppt. Um möglichst faire Bedingungen zu haben, absolviert der firmeneigene Fahrer die Runde am selben Tag und mit den identen Reifen. Die Berechnung der Kosten kann folgendermaßen aussehen: Der Startpreis liegt bei € 400. Jede Sekunde, die der Kunde auf den firmeneigenen Fahrer verliert erhöht den Fahrpreis um € 50. Bei einem Rückstand von sieben Sekunden entstehen somit zusätzliche Kosten von € 350 und ergibt Kosten von € 750. Mit Hilfe dieses Modus erhält der Kunde einen Ansporn alles zu geben, hat einen ständigen Nervenkitzel und wird möglicherweise dazu verleitet, mehrere Runden zu fahren, um den Rückstand zu reduzieren.

**Erlösquellen:** Unter dem Erlösmodell Track-Attack, wie in Abbildung 34 dargestellt, versteht man ein Fahrerlebnis mit einem Porsche 911 GT3 Cup Rennauto auf offiziellen Rennstrecken wie beispielsweise dem Pannonia-Ring in Ungarn oder dem Red Bull-Ring in Österreich. Im Hintergrund steht ein professionell arbeitendes Motorsportteam. Grundsätzlich kann sich jeder der Herausforderung annehmen, sofern keine körperlichen Beeinträchtigungen vorhanden sind. Ebenfalls im Angebot enthalten ist eine Boxenbesichtigung. Aufgewertet wird das Angebot durch folgende, optional auswählbare, Add-ons: Erinnerungs- und Actionvideo von der Fahrt, Videoanalyse und professionelle Datenanalyse.

**Erlösformen:** Bei den Erlösformen gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Erlösformen. Bezugnehmend auf Track-Attack handelt es sich um direkte, nutzungsabhängige Einzeltransaktionen wie beispielsweise das Fahrerlebnis, die Boxenbesichtigung und Add-ons, welche nach der Leistungsmenge berechnet werden. Weiters bestehen bei diesem Erlösmodell auch direkte, nutzungsunabhängige, einmalige Einzeltransaktionen wie beispielsweise firmeneigener Erlebnisgutscheine. Firmeneigene Gutscheine müssen vorab bezahlt werden.

**Kostenstruktur:** Betrachtet man die Kostenstruktur im ausgearbeiteten Erlösmodell Track-Attack, stellen die größten und einmaligen fixen Kosten die Rennautos und die Ausrüstung für die privaten Fahrer dar. Weitere fixe Kosten fallen für die Tageskarte für die jeweilige Rennstrecke, das Rennteam bestehend aus Mechaniker und Renningenieur und den Transport der Rennautos zur Strecke, an. Die variablen Kosten sind abhängig vom Nutzungsgrad der Rennautos, welche sich durch Sprit, Reifen und Wartung niederschlagen, der Anzahl der Teilnehmer durch die Verpflegung und dem prozentuellen Abschlag der Erlebnisportale.

**Preispolitik:** Hinsichtlich der Preispolitik wird zwischen einer fixen Preissetzung und einer dynamischen Preisfestsetzung unterschieden. Über die firmeneigene Homepage wird ein fixes Track-Attack Erlebnis angeboten. Die Kosten für den Kunden belaufen sich auf € 800, wobei hier bereits zehn Runden inkludiert sind. Nicht enthalten sind die Kosten für die Anreise. Möchte der Kunde zusätzliche Leistungen wie beispielsweise ein Erinnerungs- und Actionvideo, fallen für ihn zusätzliche Kosten in Höhe von € 100 an. Grundsätzlich ist es ebenfalls möglich, weitere Runden zu fahren, sofern keine nachfolgenden Teilnehmer geplant sind. Bei der dynamischen Preisfestsetzung ist der Verkaufspreis von den diversen

Erlebnisportalen verhandlungsabhängig. Die Kosten für den Kunden werden jedoch dementsprechend höher sein, da das Motorsportteam dennoch Einnahmen in Höhe von € 800 erzielen möchte.

**Konditionenpolitik:** In Bezug auf die Konditionenpolitik ist die Bezahlung stets im Voraus durchzuführen. Weitere Zahlungsmittel sind gültige Erlebnisgutscheinen von Erlebnisportalen und firmeneigene Gutscheine.

**Wachstumsaspekte:** Um ein Wachstum zu erreichen, erfolgen gezielte Werbeeinschaltungen in Form von Berichten und Anzeigen über Facebook und in Motorsportmagazinen. Zusätzlich werden dem Kunden die Vorteile des Loyalitätsprogrammes und das firmeneigene Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer gezeigt, welches im Erlösmodell Betreuung und Beratung ausgearbeitet wurde.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Track-Attack</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum: 27.09.2017   Version: 1	
<b>Erlösquellen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fahrerlebnis mit Porsche 911 GT3 Cup und professionellem Motorsportteam auf Rennstrecken</li> </ul> </li> <li><b>Boxenbesichtigung</b></li> <li><b>Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch GoPro oder VBOX HD</li> <li>Videoanalyse: Ideallinie, Bremspunkte</li> <li>Professionelle Datenanalyse: Telemetriedaten auslesen &amp; analysieren</li> </ul> </li> </ol>	<b>Erlösformen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion - nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</li> <li>Boxenbesichtigung</li> <li>Add-on</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig – Einzeltransaktion - nach Zeitdauer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Mach es zu deiner Challenge“</li> </ul> </li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tageskarte Rennstrecke: Pannonia-Ring: ab 400 €</li> <li>Red Bull-Ring: ab 4.000 €</li> <li>Mechaniker</li> <li>Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 500 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: Porsche 911 GT3 Cup</li> </ul> </li> <li><b>Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul> </li> </ol>	<b>Preispolitik</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Track-Attack“: 10 Runden ab 800 €</li> <li>Abhängig von Produkt-features: ab 100€</li> <li>Erinnerungs- und Actionvideo</li> <li>Abhängig vom Volumen: ab 50 € Anzahl der Runden</li> </ul> </li> <li><b>Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsabhängig: Erlebnisportale</li> <li>Zeitabhängig: „Mach es zu deiner Challenge!“</li> </ul> </li> </ol>	<b>Lock-in</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Go with the Pro“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater</li> </ul> </li> <li><b>Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Konditionenpolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<b>Wachstumsaspekte</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul> 		

Abbildung 34: Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung.

### Add-on: Erinnerungs- & Actionvideo

Unter dem Erinnerungs- und Actionvideo versteht man ein Video, wie beispielhaft in Abbildung 35 gezeigt, mit Aufnahmen von der Strecke und einer Onboard-Kamera. Zusätzlich einblendbar ist die aktuelle Position auf der Rennstrecke, die aktuelle Geschwindigkeit, die herrschenden Fliehkräfte und Informationen über die letzte Rundenzeit und seiner persönlichen Bestzeit. Die zuvor erwähnte Videoanalyse und professionelle Datenanalyse sind Werkzeuge, um ehrgeizige Fahrer an die Ideallinie anzunähern,

Bremspunkte zu optimieren und somit Rundenzeiten zu verbessern. Der Preis für das angebotenen Add-ons beginnt, je nach Ausführung, bei € 100.

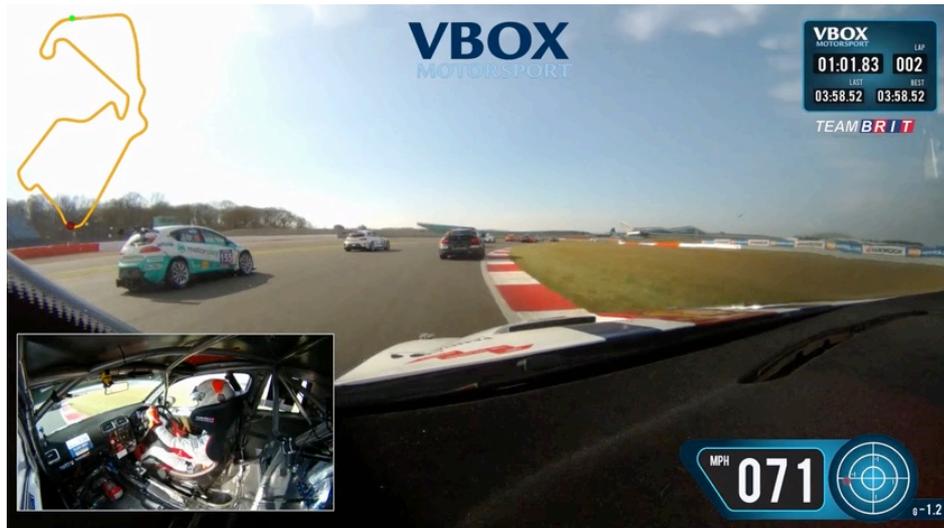


Abbildung 35: VBOX HD Videoaufnahme, Quelle: Leitspeed (2016), Onlinequelle [29.09.2017].

### 7.2.2 Go with the Pro

**Erlösquellen:** Beim Erlösmodell „Go with the Pro“, wie in Abbildung 36 ersichtlich, geht es um ein besonders attraktives Erlebnis in der Position als Beifahrer. Das Angebot richtet sich an motorsportbegeisterte Personen, denen das Fahren der Rennwagen noch zu gewagt ist und daher erst einmal in der Position als Beifahrer den Nervenkitzel erleben möchten. Zusammen mit einem professionellen Rennfahrer und dem Porsche 911 GT3 Cup werden Bestzeiten auf offiziellen Ringstrecken wie beispielsweise dem Pannonia-Ring in Ungarn oder dem Red Bull-Ring in Österreich angestrebt. Um dem Kunden ein unvergessliches Erlebnis bieten zu können, wird ein Erinnerungs- & Actionvideo von der Fahrt angeboten. Als zusätzliche Erlösquelle, neben dem Beifahrer, kann der professionelle Rennfahrer durch einen erfahrenen Bezahlfahrer ersetzt werden. Da der Bezahlfahrer auf die Bedenken und Anweisungen des Beifahrers strikt achten muss, ist eine Reduktion seiner Kosten auf die Hälfte durchaus angemessen. Dadurch kann der Nachteil, zusätzliche Zahlungen an den Fahrer leisten zu müssen, sogar kompensiert werden und als zusätzliche Erlösquelle angesehen werden.

**Erlösformen:** Hinsichtlich der Erlösformen bei „Go with the Pro“ handelt es sich um die identen Erlöskategorien wie bei Track-Attack. Zu den nutzungsabhängigen Erlösformen zählen das Mitfahrerlebnis, die Boxenbesichtigung, „With the Pro“ und Add-ons. Die Nutzungsunabhängigen sind ebenfalls firmeneigene Erlebnisgutscheine.

Bei den Erlösformen gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Erlösformen. Bezugnehmend auf Track-Attack handelt es sich um direkte, nutzungsabhängige Einzeltransaktionen wie beispielsweise das Fahrerlebnis, die Boxenbesichtigung und Add-ons, welche nach der Leistungsmenge berechnet werden. Weiters bestehen bei diesem Erlösmodell auch direkte, nutzungsunabhängige, einmalige Einzeltransaktionen wie beispielsweise firmeneigene Erlebnisgutscheine.

**Kostenstruktur:** Die Kostenstruktur ist ident mit dem vorigen Erlösmodell Track-Attack und wird deshalb nicht erneut erläutert.

**Preispolitik:** „Go with the Pro“ soll ebenfalls über die firmeneigene Homepage erhältlich sein. Die Kosten für den Beifahrer bei zehn Runden belaufen sich auf € 500. Weitere Add-ons wie z.B. ein Erinnerungs- und Actionfilm sind hier ebenfalls möglich. Da der Verkauf auch über Erlebnisportale stattfinden soll, können hier die Kosten dementsprechend höher sein. Für den erfahrenen Rennfahrer liegt der Preis hingegen nur bei € 200.

**Konditionenpolitik:** Wie in der Branche üblich, ist die Bezahlung stets im Voraus zu leisten. Gültige Erlebnisgutscheine von Erlebnisportalen werden selbstverständlich angenommen und auch die Bezahlung mit firmeneigenen MSG Motorsportgutscheinen ist möglich.

**Wachstumsaspekte:** Die Wachstumsaspekte sind ident wie bei dem zuvor erläuterten Track-Attack. Bei „Go with the Pro“ ist das Loyalitätsprogramm mit Vergünstigung bei bestehenden Kunden von hoher Bedeutung, da der Beifahrer mit hoher Wahrscheinlichkeit nach diesem Event auch gerne selbst ans Steuer möchte.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Go with the Pro</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum 27.09.2017 Version 1	
<b>Erlösquellen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitfahrerlebnis mit professionellem Rennfahrer</li> </ul> </li> <li><b>Boxenbesichtigung</b></li> <li><b>„With the Pro“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professioneller Rennfahrer wird durch erfahrenen Beifahrer gestellt</li> </ul> </li> <li><b>Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch GoPro oder VBOX HD</li> </ul> </li> </ol>	<b>Erlösformen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion- nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</li> <li>Boxenbesichtigung</li> <li>„With the Pro“</li> <li>Add-on</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> </li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tageskarte Rennstrecke: Pannonia-Ring: ab 400 € Red Bull-Ring: ab 4.000 €</li> <li>Mechaniker, Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 500 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: Porsche 911 GT3 Cup</li> </ul> </li> <li><b>Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul> </li> </ol>	<b>Preispolitik</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Go with the Pro“: 10 Runden ab 400 €</li> <li>Abhängig von Produkt-features: ab 100€</li> <li>Erinnerungs- und Actionvideo</li> <li>Abhängig vom Volumen: ab 50 € Anzahl der Runden</li> </ul> </li> <li><b>Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsabhängig: Erlebnisportale</li> </ul> </li> </ol>	<b>Lock-in</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Track-Attack“ &amp; „Go with the Pro“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater</li> </ul> </li> <li><b>Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Konditionenpolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<b>Wachstumsaspekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 36: „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.2.3 MSG Performance Days

**Erlösquellen:** Die MSG Performance Days stellen ein eigenständiges Event dar, welches von MSG Motorsport selbst organisiert und geplant wird. Es beinhaltet eine Kombination von Track-Attack, Go with the Pro und findet einmal jährlich am Saisonende statt.

**Erlösformen:** Die Erlösformen sind ident mit Track-Attack, wie in Kapitel 7.2.1 ersichtlich, und Go with the Pro, wie in 7.2.2 ersichtlich, und werden daher nicht explizit erläutert.

**Kostenstruktur:** Durch Kombination beider Erlösmodelle zu einem Event besteht die Möglichkeit, höhere Erlöse bei gleichbleibenden fixen Kosten erzielen zu können.

**Wachstumsaspekte:** Durch ein Meet and Greet mit Spitzenfahrern wie beispielsweise Luca Rettenbacher, sollen weitere Motorsportbegeisterte angelockt werden und durch die Teilnahme an den angebotenen Erlebnissen Erlöse generiert werden.

**Preispolitik:** Bei der Preispolitik werden sämtliche Angebote von Track-Attack und Go with the Pro übernommen und gleichzeitig angeboten.

**Konditionenpolitik:** Sämtliche Angebote sind ident und sind im Kapitel 7.2.1 ausführlich erläutert.

**Wachstumsaspekte:** Zusätzlich zu den zuvor genannten Wachstumsaspekten eignen sich die MSG Performance Days besonders für Firmenkunden. Motorsportbegeisterte Kunden können eingeladen werden und im Rahmen von Trainingsfahrten und gutem Essen betreut werden.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input type="checkbox"/> Nebenleistung <input checked="" type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>MSG Performance Days</b> (Track-Attack, Go with the Pro)		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum: 27.09.2017 Version: 1	
<b>Erlösquellen</b> 	<b>Erlösformen</b> 	<b>Kostenstruktur</b> 	<b>Preispolitik</b> 	<b>Lock-in</b> 	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fahrerlebnis mit Porsche 911 GT3 Cup und professionellem Motorsportteam</li> <li>Mitfahrerlebnis mit professionellem Rennfahrer</li> </ul> </li> <li><b>„With the Pro“</b> Professioneller Rennfahrer wird durch erfahrenen Bezahlfahrer gestellt</li> <li><b>Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch GoPro oder VBOX HD</li> <li>Videoanalyse: Ideallinie, Bremspunkte</li> <li>Professionelle Datenanalyse: Telemetriedaten auslesen &amp; analysieren</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion- nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</li> <li>„With the Pro“</li> <li>Add-on</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tageskarte Rennstrecke: Pannonia-Ring: ab 400 € Red Bull-Ring: ab 4.000 €</li> <li>Mechaniker</li> <li>Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 500 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: 2 x Porsche 911 GT3 Cup</li> <li>Zelt, Möbel</li> </ul> </li> <li><b>Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> <li>Catering</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Track-Attack“: 10 Runden ab 800 €</li> <li>„Go with the Pro“: 10 Runden ab 400 €</li> </ul> </li> <li>Abhängig von Produktfeatures: Video</li> <li>Abhängig vom Volumen: Anzahl der Runden</li> <li><b>Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsabhängig: Erlebnisportale</li> <li>„With the Pro“: 10 Runden ab 200 €</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Go with the Pro“ &amp; „Track-Attack“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater</li> </ul> </li> <li><b>Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Konditionenpolitik</b>			<b>Wachstumsaspekte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> <li>Meet and Greet mit Spitzenfahrern</li> </ul>		

Abbildung 37: MSG Performance Days, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.2.4 Fahrsicherheitstraining

**Erlösquellen:** Das Fahrsicherheitstraining bietet privaten Kunden und Firmenkunden die spannende Möglichkeit, ihr Fahrkönnen zu testen, zu verbessern und dadurch ein besserer Fahrer zu werden. Das Fahrsicherheitstraining findet grundsätzlich im Fahrtechnik-Zentrum Lang/Lebring statt, jedoch können auch andere Orte angefragt werden. Inhalt des Fahrsicherheitstrainings sind beispielsweise die Verbesserung der Kurventechnik bei trockener als auch bei nasser Strecke und das Durchführen von Heckausbruchtrainings, Bremsprogrammen und Drifttrainings. Als sehr starkes Unterscheidungsmerkmal wird das Training mit dem Porsche 911 GT3 Cup ausgeübt. Ebenfalls angeboten werden wieder Erinnerungs- und Actionvideos. Um hier regelmäßige Einnahmen erzielen zu können, werden besondere Angebote für Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker und LKW-Fahrer angeboten. Ziel ist eine jährliche bzw. zweijährliche Auffrischung des Fahrkönnens durch regelmäßige Fahrsicherheitstrainings.

**Erlösformen:** Beim Fahrsicherheitstraining handelt es sich um die identen Erlöskategorien wie bei Track-Attack. Zu den nutzungsabhängigen Erlösen zählen das Fahrsicherheitstraining und Add-ons. Die Nutzungsunabhängigen sind ebenfalls firmeneigene Erlebnisgutscheine. Nutzungsunabhängige, regelmäßige Erlösformen können beispielsweise durch Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker oder LKW-Fahrer erzielt werden.

**Kostenstruktur:** Anstatt einer Tageskarte für einen Ring ist eine Tageskarte für das Fahrsicherheitszentrum erforderlich. Hierfür belaufen sich die Kosten auf ca. € 2.500, wobei hier das komplette Areal für das Fahrsicherheitstraining zur Verfügung steht und sich keine anderen Fahrer auf der Strecke befinden. Ebenfalls möglich ist die Teilnahme im Rahmen eines offiziellen Fahrsicherheitstermins. Hierfür wären die Kosten mit € 250 deutlich geringer.

**Preispolitik:** Bei diesem Erlösmodell gibt es ausschließlich eine fixe Preisfestsetzung. Angeboten werden zwei unterschiedliche Pakete. Das Profipaket beinhaltet ein gemietetes Fahrtechnik Zentrum, während hingegen das Basispaket im Rahmen eines offiziellen ÖAMTC Fahrsicherheitstrainings stattfindet. Der Preis für den Kunden beläuft sich auf € 1.250 bzw. € 750. Das optional anforderbare Erinnerungs- und Actionvideo kostet € 100.

**Konditionenpolitik und Wachstumsaspekte:** Sämtliche Angebote sind ident und sind im Kapitel 7.2.1 ausführlich erläutert.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input type="checkbox"/> Nebenleistung <input checked="" type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Fahrsicherheitstraining</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser	
				Datum 27.09.2017	Version 1
<b>Erlösquellen</b> 	<b>Erlösformen</b> 	<b>Kostenstruktur</b> 	<b>Preispolitik</b> 	<b>Lock-in</b> 	
<b>1. Fahrsicherheitstraining mit Porsche 911 GT3 Cup:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurventechnik auf trockener und nasser Strecke</li> <li>Heckausbruchtraining</li> <li>Bremsprogramme</li> <li>Drifttraining</li> </ul> <b>2. Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch GoPro oder VBOX HD</li> </ul>	<b>1. Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion- nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fahrsicherheitstraining</li> <li>Add-on</li> </ul> <b>2. Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> <b>3. Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion – regelmäßig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker, LKW-Fahrer</li> </ul>	<b>1. Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miete Fahrsicherheitszentrum: Lang/Lebring: 1.900 €</li> <li>Mechaniker, Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 200 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: 2 x Porsche 911 GT3 Cup</li> <li>Instruktor: 500 €</li> </ul> <b>2. Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul>	<b>1. Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>All inclusive: 1.250 €</b> Vollständig gemietetes Fahrtechnik Zentrum Porsche 911 GT3 Cup</li> <li><b>Intensivtraining: 750 €</b> Im Rahmen des ÖAMTC Fahrsicherheitstrainings Porsche 911 GT3 Cup</li> <li><b>Abhängig von Produktfeatures: ab 100 €</b> Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch GoPro oder VBOX HD</li> </ul>	<b>1. Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Go with the Pro“ &amp; „Track-Attack“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater</li> </ul> <b>2. Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul>	
<b>Konditionenpolitik</b>			<b>Wachstumsaspekte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 38: Fahrsicherheitstraining, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.2.5 Revision und Tuning

**Erlösquellen:** Beim Erlösmodell Revision und Tuning gibt es folgende zwei Haupterlösquellen: Service und Wartung und Leistungsüberprüfungen. Erlöse können durch Service und Wartung von nicht in offiziellen Porsche Meisterschaften laufenden Motoren und Getriebe erzielt werden. Eine Rennserie, welche beispielsweise nicht offiziell unter der Porsche Meisterschaft läuft, ist die 24h Endurance Series. Bei diesen Meisterschaften ist das Verplomben von Porsche nicht notwendig. Weitere Erlösquellen stellen Leistungsüberprüfungen von sämtlichen Automotoren und Kartmotoren dar.

Ein weiteres Angebot für den Kunden stellt die Abholung und Auslieferung der Motoren bzw. der Autos zu dar. Dies ist dann besonders hilfreich, wenn ein geographisch weit entfernter Kunde einen Motorenservice durchführen möchte, aber selbst nicht in der Lage ist, den Motor auszubauen und geeignet zu verpacken.

**Erlösformen:** Bei Revision und Tuning sind die nutzungsabhängigen Erlösformen Service und Wartung, Leistungsüberprüfung und Transport und Logistik. Bei den nutzungsunabhängigen kann beispielsweise ein zweijähriger Wartungsvertrag vereinbart werden.

Hinsichtlich der Erlösformen bei „Go with the Pro“ handelt es sich um die identen Erlöskategorien wie bei Track-Attack. Zu den nutzungsabhängigen zählen das Mitfahrerlebnis, die Boxenbesichtigung, „With the Pro“ und Add-ons. Die Nutzungsunabhängigen sind ebenfalls die firmeneigenen Erlebnisgutscheine.

**Kostenstruktur:** In Bezug auf die Kostenstruktur entstehen fixe Kosten durch den Mechaniker und den Renningieur, der Werkstatt und dem Spezialwerkzeug für Porsche. Die variablen Kosten setzen sich aus den Transportkosten und den möglicherweise benötigten Ersatz- und Verschleißteilen zusammen.

**Preispolitik:** Bei der Preispolitik gibt es grundsätzlich eine fixe Preisfestsetzung. Die benötigten Ersatz- und Verschleißteile werden aufgrund des vorgegebenen Listenpreises berechnet. Für Mechaniker und Renningieur ist ein Stundensatz von € 40 bzw. € 70 festgelegt. Die Kosten für eine Leistungsüberprüfung für Automotoren beträgt € 100 und für Kartmotoren € 70.

**Konditionenpolitik:** Die Bezahlung ist bei Revision und Tuning nicht im Voraus erforderlich, sondern erfolgt auf Rechnung mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen.

**Wachstumsaspekte:** Sämtliche Angebote sind ident und sind im Kapitel 7.2.1 ausführlich erläutert.

Die Abbildung 39 handelt vom Erlösmodell Revision und Tuning:

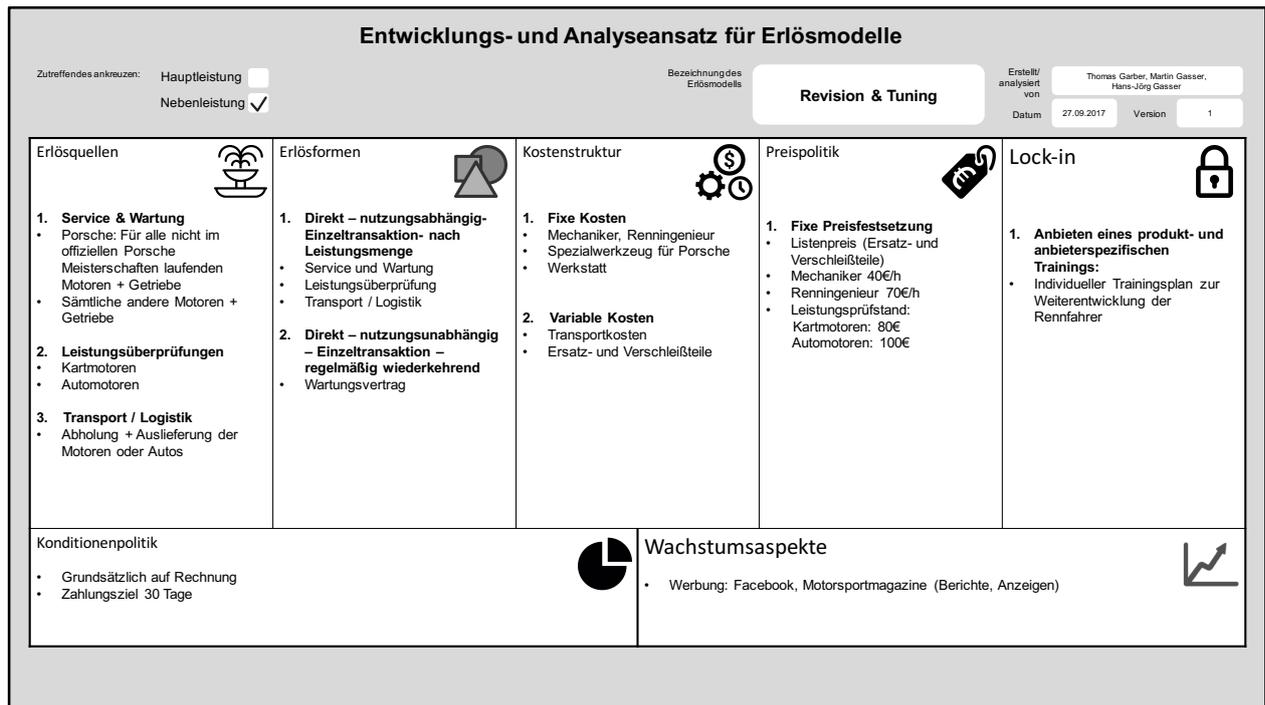


Abbildung 39: Revision und Tuning, Quelle: Eigene Darstellung

## 7.2.6 Beratung und Betreuung

**Erlösquellen:** Beim Erlösmodell gibt es folgende fünf Erlösmodellgruppen: Service und Wartung, Weiterentwicklung des Rennfahrers, Auswahl und Abwicklung der Rennlizenz, Weiterverkauf von Motoren- bzw. Fahrwerksdaten und Transport und Logistik. Eine der wichtigsten Erlösquellen stellt die Weiterentwicklung von Rennfahrern dar. Durch das Know-how des Motorsportteams können wichtige Leistungen wie z.B. eine Videoanalyse oder professionelle Datenanalysen, welche eine Empfehlung über Intensität und Ausmaß von Trainingstagen auf Rennstrecken beinhalten, angeboten werden. Das Angebot ist somit als ein Komplettpaket zu verstehen, da Trainingstage in Form von dem zuvor genannten Track-Attack, firmenintern durchgeführt werden können. Eine weitere wichtige Erlösquelle ist der Weiterverkauf von Motoren- und Fahrwerksdaten. Durch den aktiven Rennbetrieb können Fahrwerkseinstellungen bis hin zum Reifenmanagement angeboten werden.

**Erlösformen:** Hinsichtlich der Beratung und Betreuung sind Service und Wartung, Auswahl und Abwicklung von Rennlizenzen und Transport und Logistik direkte, nutzungsabhängige Einzeltransaktionen. Nutzungsunabhängige Erlösformen, welche einmalig oder regelmäßig wiederkehrend sein können, ist die Weiterentwicklung von Rennfahrern und der Verkauf von Motor- bzw. Fahrwerksdaten.

**Kostenstruktur:** Die Kostenstruktur unterteilt sich in fixe und variable Kosten. Für die unterschiedlichen Angebote muss ein kompetentes Motorsportteam, zumindest bestehend aus Mechaniker und Renningenieur vorhanden sein. Die variablen Kosten setzen sich aus dem Transport bzw. der Logistik, den möglichen Ersatz- und Verschleißteilen und diversen externen Trainern wie z.B. im physischen und psychischen Bereich zusammen.

**Preispolitik:** Die fixe Preisfestsetzung betrifft die Stundensätze der Teammitglieder und diverse Rennlizenzen. Weiters werden auch zwei unterschiedliche Pakete angeboten, welche sich aus einem Profipaket und einem Basispaket zusammensetzen. Grundsätzlich kann das Basispaket zum Einstieg in den Motorsport verwendet werden und das Profipaket für bereits aktive Fahrer.

**Konditionenpolitik:** Die Konditionenpolitik beinhaltet grundsätzlich die Bezahlung der geleisteten Beratungsleistungen mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen. Sämtliche absolvierten Trainingstage müssen im Voraus bezahlt werden.

**Wachstumsaspekte:** Von hoher Bedeutung ist das Beratungs- und Betreuungsmodell für weitere Trainingstage im Rahmen von Track-Attack. Durch Empfehlung über Intensität und Ausmaß von Trainingstagen können zusätzliche Erlöse generiert werden, wenn die firmeneigenen Angebote in Anspruch genommen werden.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle				
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Beratung und Betreuung</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum 27.09.2017 Version 1
<b>Erlösquellen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Service &amp; Wartung</li> <li>2. Weiterentwicklung des Rennfahrers                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoanalyse: Ideallinie, Bremspunkte</li> <li>• Professionelle Datenanalyse: Telemetriedaten auslesen &amp; analysieren</li> <li>• Empfehlung über Intensität und Ausmaß von Trainingstagen auf Rennstrecke</li> </ul> </li> <li>3. Auswahl und Abwicklung Rennlizenz</li> <li>4. Verkauf von Motoren- bzw. Fahrwerksdaten</li> <li>5. Transport / Logistik</li> </ol>	<b>Erlösformen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion- nach Leistungsmenge                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service &amp; Wartung</li> <li>• Auswahl und Abwicklung Rennlizenz</li> <li>• Transport / Logistik</li> </ul> </li> <li>2. Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion – einmalig oder regelmäßig wiederkehrend                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung des Rennfahrers</li> <li>• Verkauf von Motoren bzw. Fahrwerksdaten</li> </ul> </li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fixe Kosten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechaniker</li> <li>• Renningenieur</li> <li>• Werkstatt</li> </ul> </li> <li>2. Variable Kosten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport</li> <li>• Ersatz- und Verschleißteile</li> <li>• Trainer (Mental, Fitness)</li> </ul> </li> </ol>	<b>Preispolitik</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fixe Preisfestsetzung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listenpreis</li> <li>• Mechaniker 60€/h</li> <li>• Renningenieur 80€/h</li> <li>• Rennlizenz: 400 bis 800 €</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Profipaket: ab 2.000 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung des Rennfahrers in allen Bereichen inkl. professioneller Datenanalyse</li> </ul> <p><b>Basispaket: ab 1.000 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezieltes und individuelles Training vereinzelter Schwächen inkl. Videoanalyse</li> </ul>	<b>Lock-in</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loyalitätsprogramm                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: "Track-Attack" &amp; „Go with the Pro“</li> <li>• Laps &amp; More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater</li> </ul> </li> <li>2. Produkt- und anbieterspezifisches Training                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul> </li> </ol>
<b>Konditionenpolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich auf Rechnung</li> <li>• Zahlungsziel 30 Tage</li> </ul>		<b>Wachstumsaspekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>• Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 40: Beratung und Betreuung, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.2.7 Boxenstopp-Challenge

**Erlösquellen:** Unter dem Erlösmodell, wie in Abbildung 41 dargestellt, versteht man eine Teambuilding-Veranstaltung mit Fokus auf Technik und Elementen aus dem Motorsport. Die Techniktage umfassen Analysen und Erklärungen der Technik von Rennautos. Das Motorsportelement besteht aus der fordernden Boxenstopp-Challenge. Es handelt sich dabei um eine gespielte Rennsituation mit einem kurzen Briefing, einer Rollenverteilung wie z.B. Teamchef oder Mechaniker, einer Boxenbesichtigung und der anschließenden Challenge. Sieger ist jenes Team, welches den schnellsten Boxenstopp hat. Im Boxenstopp müssen Räder gewechselt und Flügel justiert werden.

**Erlösformen:** Bei der Boxenstopp-Challenge gibt es ausschließlich eine nutzungsunabhängige Erlösform, da hierfür ein pauschales Angebot, unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer, vorhanden ist.

**Kostenstruktur:** Hinsichtlich der Kostenstruktur sind sowohl fixe als auch variable Kosten vorhanden. Die variablen Kosten fallen jedoch nur für die Verpflegung der Teilnehmer an. Die fixen Kosten entstehen durch den Mechaniker, Renningenieur, Transport der Rennwagen, Seminarräume und dem benötigten Boxenstopp-Equipment.

**Preispolitik:** Für die Boxenstopp-Challenge gibt es eine fixe Preisfestsetzung, welche unabhängig von der Teilnehmeranzahl ist. Ausgearbeitet wurden zwei pauschale Angebote für den Pannonia-Ring und den Red Bull-Ring. Der Preis liegt bei € 2.500 bzw. € 3.500.

**Konditionenpolitik und Wachstumsaspekte:** Sämtliche Angebote sind ident und sind im Kapitel 7.2.1 ausführlich erläutert.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle						
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Boxenstopp-Challenge</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum 27.09.2017 Version 1		
<b>Erlösquellen</b>  1. <b>Teambuilding</b> 2. <b>Techniktage</b> • Umfassende Erklärung der Technik des Rennwagens • Vergleich Straßenauto vs. Rennauto 3. <b>Boxenstopp-Challenge</b> • Briefing • Rollenverteilung • Boxenbesichtigung • Challenge • Siegerehrung	<b>Erlösformen</b>  1. <b>Direkt – nutzungsunabhängig-Einzeltransaktion- einmalig</b> • Teambuilding • Boxenstopp-Challenge • Techniktage	<b>Kostenstruktur</b>  1. <b>Fixe Kosten</b> • Mechaniker • Renningenieur • Transport • Seminarraum • Boxenstopp-Equipment 2. <b>Variable Kosten</b> • Verpflegung	<b>Preispolitik</b>  1. <b>Fixe Preisfestsetzung</b> • Fixes, pauschale Angebote: Pannonia-Ring: 2.500 € Red Bull-Ring: 3.500 €	<b>Lock-in</b>  1. <b>Loyalitätsprogramm</b> • Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: "Track-Attack" & „Go with the Pro" • Laps & More-Programm: ab 10 Runden T-Shirt ab 20 Runden Sweater 2. <b>Produkt- und anbieterspezifisches Training</b> Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer	<b>Konditionenpolitik</b> • Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus • Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen & firmeneigene 	<b>Wachstumsaspekte</b> • Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen) • Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich 

Abbildung 41: Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung.

## **8 VALIDIERUNG UND ADAPTIERUNG DER ENTWICKELTEN ERLÖSMODELLE**

Die Validierung und mögliche Adaptierung der entwickelten Erlösmodelle geschieht durch Interviews mit Experten. Ziel ist die Aussage über die Realisierbarkeit der entwickelten Erlösmodelle inklusive einer Potentialeinschätzung. Weiters sollen Stärken und Schwächen in den unterschiedlichen Modellen aufgezeigt und vorgeschlagene Adaptierungen implementiert werden.

Die Befragung der Experten erfolgte mit Hilfe eines Interviewleitfadens. Der Interviewleitfaden ist auf erzählgenerierende Fragen aufgebaut. Experten können somit frei antworten und der Redefluss ist gegeben. Im Zuge der Validierung der Erlösmodelle sind Experten Personen, welche Erfahrung in den Bereichen Motorsport und Motorsportangeboten verfügen.

### **8.1 Festlegung Interviewpartner**

Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, dass sich diese aus möglichst unterschiedlichen Bereichen zusammensetzen und ein immenses Motorsport Know-how vorhanden ist. Ziel ist es, ein möglichst breitgefächertes Feedback zu erlangen. Im Zuge der Validierung kommen die befragten Experten aus den folgenden Bereichen:

- Motorsportteam – 24h Endurance Series
- ÖAMTC Fahrtechnik Zentrum
- ACStyria Autocluster
- Motorsportteam – Porsche Super Cup
- Rennfahrer – 24h Endurance Series

### **8.2 Interviewleitfaden für Experteninterviews**

Der Interviewleitfaden für die Experten ist in zwei Blöcke eingeteilt. Der erste Block besteht aus drei Fragen. Dabei ist zu beachten, dass sich diese drei Fragen stets wiederholen und somit bei allen sieben Erlösmodelle angewendet werden. Das jeweilige Erlösmodell wird Komponente für Komponente erläutert und daraufhin mit Hilfe des ersten Frageblocks vom Experten analysiert. Dieser Prozess wird mit allen generierten Erlösmodellen wiederholt. Nachdem alle Modelle von den Experten durchgearbeitet sind, erfolgt zuletzt eine Bewertung. Die Bewertung erfolgt durch Reihung der Modelle nach ihrem Potential für das Motorsportteam. Der Interviewleitfaden kann im Anhang E nachgeschlagen werden.

### **Analyse der Erlösmodelle aus Expertensicht:**

Frage 1: Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell

Frage 2: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell

Frage 3: Durch welche Maßnahmen könnte man das Erlösmodell attraktiver machen?

Die Fragen dienen zur genauen Analyse der entwickelten Erlösmodelle. Mit Hilfe der genannten Stärken in den Modellen können Vorteile gegenüber anderen Erlebnisanbietern herausgehoben werden und weiter ausgebaut werden. Anhand der nächsten zwei Fragen sollen Schwächen aufgezeigt und durch konkrete Maßnahmen reduziert bzw. ausgemerzt werden. Die ermittelten Verbesserungspotentiale werden im zweiten Schritt, dem Adaptionsprozess, eingearbeitet.

### **Bewertung durch Reihung**

Frage 4: Reihen Sie bitte die folgenden Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigstens) bis 7 (am höchsten) ein. Beachten Sie dabei bitte, dass jede Ziffer nur einmal vorkommen darf.

Die letzte Frage an die Experten dient zur Potentialeinschätzung der entwickelten Erlösmodelle. Des Weiteren werden diese Daten auch zur Abgabe der anschließenden Handlungsempfehlung verwendet.

## **8.3 Auswertung der Experteninterviews**

Da bei mehreren Modellen Übereinstimmungen, vor allem in Bezug auf Lock-in-Effekte, vorhanden sind, werden diese mehrfach genannten Stärken und Schwächen inklusive deren Maßnahmen nicht bei jedem Modell expliziert erläutert. Das Berücksichtigen der Ergebnisse in der jeweiligen Übersichtstabelle, wie im nächsten Abschnitt erklärt wird, findet aber statt.

Für mögliche anschließende Adaptierungen der entwickelten Erlösmodelle erfolgt mit Hilfe der Angaben aus den Expertengesprächen eine abschließende Übersichtstabelle mit den genannten Stärken und Schwächen und den daraus empfohlenen Maßnahmen. Dient Tabelle dient dazu, mögliche Adaptierungen leichter ableiten zu können und befindet sich jeweils am Ende des jeweiligen Erlösmodells. Die dafür benötigten Daten, welche als Erstellungsgrundlage dienen, können im Anhang F detailliert nachgeschlagen werden.

### 8.3.1 Track-Attack

**Stärken:** Alle Experten sind sich einig, dass eine Stärke das Rennauto darstellt. Der Porsche 911 GT3 Cup Edition ist der Konkurrenz in diesem Punkt deutlich voraus, da andere Anbieter nur auf Serienautos verweisen können. Auch das Loyalitätsprogramm ist aus Expertensicht sehr vorteilhaft, da durch die entstehenden Lock-in-Effekte langfristig Kunden gebunden werden können.

Eine weitere Stärke von Track-Attack stellt der Modus „Mach es zu deiner Challenge“. Die Befragten sind sich einig, dass hier Potential vorhanden ist und ein Ansporn für jeden Kunden ist, gleich mehrere Runden zu fahren, um den Rückstand zu verringern.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Als Schwäche wird das aktuelle Portfolio der Rennstrecken gesehen. Um Kunden eine größere Auswahlmöglichkeit und Attraktivität bei der Rennstreckenwahl zu bieten, sollen unbedingt weitere Strecken ins Portfolio aufgenommen werden. Vor allem hinsichtlich des deutschen Marktes lohnt es sich, dieses Portfolio zu erweitern. Aus diesem Grund sollen mindestens zwei deutsche Rennstrecken zur Auswahl stehen. Empfohlen wird hier der Norisring in Nürnberg und der Hockenheimring. Als Highlight wäre klarerweise der Nürburgring auszuwählen, wobei die Kosten für die Anreise aufgrund der Entfernung und das Befahren hoch sind.

Einen weiteren Kritikpunkt gibt es bei der Preispolitik. Das Einstiegspaket von aktuell € 800 ist zu hoch. Die Experten sind sich zwar einig, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis mit € 800 für zehn Runden absolut in Ordnung ist, jedoch sollte die Einstiegsschwelle für Kunden geringer sein. Als Empfehlung soll das Einstiegsangebot bereits ab drei Runden erhältlich sein und somit kann der Angebotspreis reduziert werden.

Weiters soll das Add-on-Angebot leicht überarbeitet werden. Demnach sollen für das Erinnerungs- und Actionvideo, aufgenommen durch eine herkömmliche Actionkamera wie beispielsweise die GoPro, keine zusätzlichen Kosten für den Kunden entstehen. Falls diese Kosten für das Motorsportteam nicht tragbar sein, sollte der Angebotspreis leicht erhöht werden.

**Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews**

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Porsche 911 GT3 Cup	<b>Auswahl der Rennstrecke:</b> Pannonia-Ring unattraktiv deutsche Rennstrecken für deutsche Erlebnisportale	<b>Zusätzliche Rennstrecken:</b> Salzburgring Nürburgring(Nürburg) Norisring (Nürnberg)
Loyalitätsprogramm	<b>Preispolitik:</b> Angebot ab € 800 zu hoch	<b>Preisstaffelungen:</b> Angebot ab 2 Runden; gestaffelt bis 10 Runden
Preispolitik: „Mach es zu deiner Challenge!“	<b>Preispolitik:</b> Keine zusätzlichen Kosten für Video mit GoPro	GoPro Video in Basispaket inkludieren evtl. Preiserhöhung Basispaket um € 30 bis € 50

Tabelle 20: Übersicht: Expertenanalyse Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.2 Go with the Pro

**Stärken:** Fast alle Experten sind der Meinung, dass das zusätzliche Erlösmodell „Go with the Pro“ eine sinnvolle Kostenreduktion darstellt.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Einen Kritikpunkt gibt es bei der Preispolitik. Das Einstiegspaket von aktuell € 500 ist zu hoch. Die Experten sind sich zwar einig, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis mit € 500 für zehn Runden absolut in Ordnung ist, jedoch sollte die Einstiegsschwelle für Kunden geringer sein. Als Empfehlung soll das Einstiegsangebot bereits ab drei Runden erhältlich sein und somit kann der Angebotspreis reduziert werden.

Einen weiteren Kritikpunkt gibt es bei der Auswahl der Bezahlfahrer, welche mit den mitfahrenden Personen auf der Rennstrecke unterwegs sind. Hier gibt es beim Einsatz von noch eher unerfahrenen oder besonders ehrgeizigen Bezahlfahrern Sicherheitsbedenken. Gelöst werden kann das Problem durch den Einsatz von bekannten und erfahrenen Bezahlfahrern, welche schon länger mit dem Motorsportteam zusammenarbeiten.

**Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews**

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Porsche 911 GT3 Cup	<b>Auswahl der Rennstrecke:</b> Pannonia-Ring unattraktiv deutsche Rennstrecken für deutsche Erlebnisportale	<b>Zusätzliche Rennstrecken:</b> Salzburgring Nürburgring(Nürburg) Norisring (Nürnberg)
Zusätzliche Einnahmen durch „With the Pro“	<b>Sicherheitsbedenken:</b> Unerfahrener Bezahlfahrer sehr ehrgeiziger Bezahlfahrer	Einsatz von bekannten, erfahrenen Bezahlfahrern
Loyalitätsprogramm	<b>Preispolitik:</b> Angebot ab € 500 zu hoch	<b>Preisstaffelungen:</b> Angebot ab 3 Runden; gestaffelt bis 10 Runden
	<b>Preispolitik:</b> Keine zusätzlichen Kosten für Video mit GoPro	GoPro Video in Basispaket inkludieren evtl. Preiserhöhung Basispaket um € 30 bis € 50

Tabelle 21: Übersicht: Expertenanalyse „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.3 MSG Performance Days

Da es sich hier um eine Kombination von Track-Attack und Go with the Pro handelt, werden die jeweiligen Stärken und Schwächen, welche zuvor bei der Verifizierung durch den Experten genannt worden sind, nicht mehr explizit dargestellt.

**Stärken:** Positiv wird die mögliche Kostenreduktion eingestuft, da sich dieses Event über mehrere Tage vollstreckt. Dadurch fallen die fixen Kosten wie z.B. für den Transport nur einmal an. Als neue Kundengruppe können Firmenkunden gesehen. So können Firmen besonders wichtigen Kunden ein Wochenende oder einen Tag bei den Performance Days spendieren.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Bei der Auswahl prominenter Fahrer muss darauf geachtet werden, dass die Kosten nicht zu hoch ausfallen, da ansonsten kein Gewinn mehr erzielt werden kann. Hier lohnt es sich, eine Rennfahrlegende oder einen Motorsportexperten zu holen, da diese mehr bewirken, als viele andere professionelle Fahrer. Folgende Namen wurden im Rahmen der Interviews vorgeschlagen: Gerhard Berger oder Alexander Wurz. Da sich die Performance Days über mehrere Tage erstrecken, muss es das Ziel sein, dass die Auslastung der Autos hoch ist. Um die Auslastung der Autos zu verbessern, ist es von hoher Bedeutung, gezielte Marketingaktivitäten zu planen und durchzuführen.

Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Kostenreduktion (fixe Kosten)	<b>Meet and Greet:</b> Mögliche hohen Kosten	Kostenkontrolle
Meet and Greet	<b>Buchungslage:</b> Geringe Auslastung der Rennautos	Frühe Bekanntgabe des Termins Gezielte Marketingaktivitäten
Firmenkunden		

Tabelle 22: Übersicht: Expertenanalyse MSG Performance Days, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.4 Fahrsicherheitstraining

**Stärken:** Zusätzlich zu den zuvor genannten Stärken, welche auch auf das Fahrsicherheitstraining übertragbar sind, sorgen die regelmäßigen Erlöse durch wiederkehrende Trainings für Zuspruch. Diese Erlöse können durch Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker und LKW-Fahrer erzielt werden.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Bei den Schwächen sind sich einige Experten aufgrund hoher Kosten unsicher, ob dies ein gewinnbringendes Erlösmodell ist. Die Bedenken waren zum einen die hohen Kosten durch das Fahrsicherheitszentrum und durch den Instruktor und zum anderen die begrenzte Teilnehmeranzahl pro Training. Pro Training und Rennwagen sollten maximal zwei Personen eingeteilt sein, sodass kein Teilnehmer am Fahrsicherheitsgelände warten muss. Mögliche Kostenreduktionen können durch Fahrsicherheitszentren an diversen Ringgeländen und durch teaminterne Instruktoren erzielt werden.

Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Porsche 911 GT3 Cup	<b>Kostenstruktur:</b> Hohe Kosten durch Fahrsicherheitszentrum und externen Instruktor	<b>Kostenreduktion:</b> Fahrsicherheitszentren evtl. am Ringgelände von Rennstrecken teaminterner Instruktor
Erlösform: Regelmäßige Einnahmen durch Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker und LKW-Fahrer	<b>Preispolitik:</b> Eventuell geringe Einnahmen durch begrenzte Teilnehmeranzahl	-
Loyalitätsprogramm	<b>Allgemein:</b> Bedenken, ob ein gewinnbringendes Erlösmodell möglich ist	Detaillierte Ein- Ausgabenrechnung:
	<b>Preispolitik:</b> Keine zusätzlichen Kosten für Video mit GoPro	GoPro Video in Basispaket inkludieren evtl. Preiserhöhung Basispaket um € 30 bis € 50

Tabelle 23: Übersicht: Expertenanalyse Fahrsicherheitstraining, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.5 Revision und Tuning

**Stärken:** Nach Einschätzung der Experten, ist das Know-how über Motoren und Getriebe von Porsche als klare Stärke zu sehen. Dieser Bereich sollte forciert und durch weitreichende Marketingmaßnahmen weiter ausgebaut werden.

Hinsichtlich Transport und Logistik sind die Experten der Meinung, dass dies ein absolut schlüssiger und wichtiger Teil dieses Erlösmodells ist. Vor allem für jene geographisch entfernten Kunden, die nicht das nötige Know-how haben, Motoren aus- und einzubauen.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Das Durchführen von Service und Wartung bei sämtlichen anderen Motoren und Getriebe wird vom Großteil der Befragten als eher skeptisch angesehen. Hier ist es sinnvoll, sich entweder auf Porsche Motoren zu fokussieren oder sich nur auf Motoren von Sportwägen wie z.B. Lamborghini zu konzentrieren.

Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Motoren- und Getriebeservice inoffizieller Porsche Meisterschaften	<b>Erlösquellen</b> Möglicherweise geringe Nachfrage bei anderen Motoren und Getrieben	Mögliche Spezialisierung nur auf Porsche Motoren bzw. Motoren von Sportwägen
Transport / Logistik		

Tabelle 24: Übersicht: Expertenanalyse Revision & Tuning, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.6 Beratung und Betreuung

**Stärken:** Die Experten sind der Meinung, dass das angebotene Beratungs- und Betreuungsmodell ein schlüssiges Gesamtpaket darstellt.

Bezogen auf Transport und Logistik waren sich die Experten einig, dass man alleine hier ein eigenes Erlösmodell erstellen könnte, da dies einen sehr hohen zeitlichen und organisatorische Aufwand für Motorsportteams darstellt.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Eine Schwäche könnte eine niedrige Nachfrage bei der Weiterentwicklung von Rennfahrern sein. Die Befragten meinen, dass wenige externe Fahrer am Weiterentwicklungsprogramm teilnehmen werden. Gründe stellen eine geringe Bekanntheit und dass Fahrer möglicherweise auch in den jeweiligen Motorsportteams diese Betreuung bekommen. Um die Bekanntheit zu steigern, ist die Teilnahme an diversen Motorsportausstellungen und Messen wichtig, um weitere Kunden erreichen zu können.

**Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews**

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Sehr gutes Gesamtpaket	<b>Erlösquellen</b> Möglicherweise geringe Nachfrage bei der Weiterentwicklung von Rennfahrern	Teilnahme an Motorsportausstellungen und Messen um weitere Kunden zu erreichen
Transport / Logistik		

Tabelle 25: Übersicht: Expertenanalyse Beratung und Betreuung, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.3.7 Boxenstopp-Challenge

**Stärken:** Bei der Boxenstopp-Challenge sind sich die Experten einig, dass dies ein völlig neues Motorsportangebot darstellt. Vor allem die Kombination mit den Techniktagen, bei der zuvor die Technik von Rennautos erklärt wird und Vergleiche durchgeführt werden, wurde als klare Stärke identifiziert. Auch das Schrauben an einem echten Rennauto im Rahmen eines Boxenstopps ist vielversprechend.

**Schwächen und deren Maßnahmen:** Eine mögliche Schwäche sind die limitierten Veranstaltungsorte. Ideal wäre die Durchführung an beliebigen Orten wie z.B. Firmengelände. Um dies zu ermöglichen, müssen jedoch mobile Hebebühnen angeschafft werden. Weiters sind aktuell nur pauschale Angebote auswählbar, bei denen bis zu 30 Personen teilnehmen können. Durch eine Preisstaffelung könnte das Anfangsangebot verbilligt werden und die Schwelle für mögliche Kunden reduziert werden.

**Tabelle zur übersichtlichen Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews**

Stärken	Schwächen inkl. Maßnahmen	
Völlig neues Motorsportangebot	<b>Veranstaltungsort</b> auch andere Orte möglich	Mobile Hebebühne und Equipment
Porsche 911 GT3 Cup	<b>Preispolitik</b> nur pauschale Angebote vorhanden	
Loyalitätsprogramm	<b>Kostenstruktur</b> Vorsicht bei Verpflegung und pauschalem Angebot z.B. bei 30 Teilnehmern	Exklusive Verpflegung

Tabelle 26: Übersicht: Expertenanalyse Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung.

### Bewertung der entwickelten Erlösmodelle

Die Bewertung der entwickelten Erlösmodelle, wie in Abbildung 42 ersichtlich, erfolgt von den Experten anhand einer Reihung hinsichtlich des Potentials. Das größte Potential sehen die Experten bei „Go with the Pro“ und Track-Attack. Leicht abgeschlagen, aber dennoch klar am dritten Platz, wurde die Boxenstopp-Challenge eingereiht.

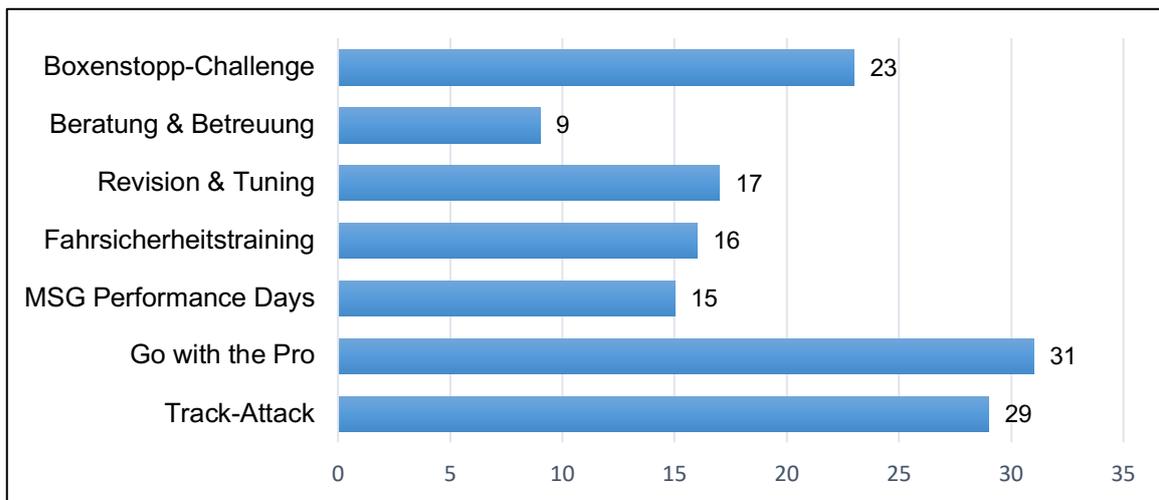


Abbildung 42: Potentialeinschätzung der entwickelten Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

## 9 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Auf Basis von Analysen zahlreicher bestehender Geschäftsmodellansätze, wenigen reinen Erlösmodellansätzen und diversen Vertiefungen konnte im Kapitel 3.3 ein theoretisches Erlösmodell entwickelt werden. Es handelt sich hierbei um ein Erlösmodell-Framework mit folgenden Komponenten: Erlösquellen, Erlösformen, Kostenstruktur, Preispolitik, Lock-in, Konditionenpolitik und Wachstumsaspekte. Zusätzlich zu diesen sieben Komponenten ist das Framework mit zahlreichen Leitfragen ausgestattet, welche zur Erklärung des Frameworks dienen und zur Inspiration anregen sollen. Als zusätzliche Unterstützung wurde eine Gestaltungshilfe mit zahlreichen Ausprägungsmöglichkeiten von Erlösmodellen entwickelt. Mit Hilfe dieser beiden Modelle kann **folgende Subfrage**, welche aus der Forschungsfrage abgeleitet wurde, beantwortet werden: *Wie können Erlösmodelle und insbesondere innovative Erlösmodelle entwickelt werden?*

Im nächsten Schritt war es das Ziel, mit Hilfe des entwickelten Frameworks, bestehende Erlösmodelle im Motorsport zu analysieren. Im Rahmen dieser theoretischen Analyse konnten folgende fünf Erlösmodelle untersucht werden: Merchandising, Sponsoring, Paydriver, Weiterverkauf von Technologie an Konkurrenz und Verleih von Ressourcen. Somit kann auch folgende **zweite Subfrage** beantwortet werden: *Welche bestehenden Erlösmodelle gibt es aktuell im Motorsport?*

Um möglichst innovative Erlösmodelle generieren zu können, erfolgte, ebenfalls mit Hilfe des Frameworks, eine zusätzliche Analyse branchenexterner Erlösmodelle. Ziel dieser Analyse war es, durch branchenexterne Modelle inspiriert zu werden, diese möglicherweise zu adaptieren und in der Motorsportbranche anzuwenden. Zu beachten gilt es, dass zwischen Erlösmodellen aus ähnlichen Branchen und aus Leitbranchen unterschieden wurde und zuletzt innovative Modelle untersucht wurden. Im Zuge dieser Analyse konnten folgende Modelle gefunden werden: Cross-Selling bei Mineralölunternehmen, Add-on-Muster in der Automobilbranche, Energiesparmodell mit Erfolgsgarantie von Kofler Energies, die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts, zusätzliche Erlöse durch Kundenprofile und die leistungsabhängige Vergütung am Beispiel von BASF Coatings. Diese Analyse beantwortet die **dritte Subfrage** im Rahmen dieser Masterarbeit, welche ermittelt, *wie branchenexterne Erlösmodelle aufgebaut sein können.*

Anhang dieser Vorgehensweise konnten einige theoretisch analysierte Erlösmodelle auch auf den Motorsport angewendet werden. So können beispielsweise Cross-Selling Potentiale durch das Anbieten eines Weiterentwicklungsprogramms für angehende Rennfahrer erreicht werden. Das Erzielen von zusätzlichen Erlösen durch das Anbieten von sehr profitablen Add-ons kann beispielsweise durch Erinnerungs- und Actionvideos durch das spannende VBOX HD Kamerasystem erreicht werden. Hinsichtlich dieser Ergebnisse sollte somit auch die **vierte Subfrage** beantwortet sein, welche wie folgt lautet: *Welche branchenexternen Erlösmodelle eignen sich auch im Motorsport und wie können diese übernommen und angewendet werden?*

In der anschließenden Stakeholderanalyse konnten zum einen die unterschiedlichen Anforderungen an Erlösmodelle analysiert werden und zum anderen bereits konkrete Ideen für Erlösmodelle untersucht werden. Ideen, welche weiterverfolgt wurden, sind beispielsweise die Auswahl und Abwicklung von Rennlizenzen, die Weiterbildung von Rennfahrern, eine professionelle Datenanalyse oder das Renntaxi.

Für die Entwicklung von Erlösmodellen wurden sämtliche zuvor gewonnen Erkenntnisse gebündelt und im Rahmen eines Workshops ausgearbeitet. Der erste praktische Einsatz des Frameworks war durchaus erfolgreich, da durch die strukturierte Vorgehensweise viele Aspekte berücksichtigt werden. Das Ergebnis besteht nun aus den folgenden sieben, größtenteils voneinander unabhängigen, Erlösmodellen: Track-Attack, Go with the Pro, MSG Performance Days, Fahrsicherheitstraining, Revision und Tuning, Beratung und Betreuung und Boxenstopp-Challenge.

Die anschließende Validierung der entwickelten Erlösmodelle erfolgte durch Experten mit Motorsportintergrund im Rahmen eines Interviews. Neben einer Vielzahl an positiven Äußerungen über die jeweiligen Modelle, gab es zudem wichtige Aussagen über mögliche Probleme. Als einer der wichtigsten Punkte stellte sich die Auswahl der Rennstrecken heraus. Aus diesem Grund werden nun auch Rennstrecken wie beispielsweise der Salzburgring oder in Deutschland der Hockenheimring ins Portfolio aufgenommen. Somit kann auch die **letzte Subfrage**, welche wie folgt lautet, beantwortet werden: *Wie und durch wen können die erarbeiteten innovativen Erlösmodelle verifiziert werden und welche Adaptierungen sind notwendig?*

### Handlungsempfehlung

Aufgrund der Validierung durch die Experten inklusive einer Bewertung bezüglich einer Potentialabschätzung kann eine Handlungsempfehlung abgegeben werden. Es erweisen sich schlussendlich drei Erlösmodelle als besonders attraktiv. Im Rahmen dieser Arbeit werden folgende drei Modelle empfohlen: Go with the Pro, Track-Attack und die Boxenstopp-Challenge. Bei diesen Erlösmodellen wurden die Meinungen der Experten berücksichtigt und abschließend adaptiert. Somit handelt es sich hier um validierte und adaptierte Erlösmodelle, welche anschließend noch einmal dargestellt werden. Die Darstellungen beinhalten die entwickelten Erlösmodelle und die eingeflossenen Adaptierungen, welche zur leichteren Unterscheidbarkeit in blau geschrieben sind. Diese Handlungsempfehlung beantwortet schlussendlich auch die **Forschungsfrage** dieser Arbeit, welche ermittelt, *wie innovative Erlösmodelle für ein Motorsportteam aussehen können.*

## Empfehlung 1: Go with the Pro

Die erste Empfehlung, wie in Abbildung 43 dargestellt, handelt vom Erlösmodell „Go with the Pro“. Berücksichtigt wird, dass ein herkömmliches Erinnerungs- und Actionvideos standardmäßig im Angebot enthalten ist. Für das professionelle Video, aufgenommen durch das VBOX HD System, müssen zusätzlich € 100 bezahlt werden. Um die Attraktivität zu steigern, werden der Salzburgring, der Hockenheimring und der Nürburgring zusätzlich in das Rennstrecken-Portfolio aufgenommen. Da die Kosten der Rennstrecken unterschiedlich sind, müssen diese noch angefragt werden. Die Preisfestsetzung wird aufgrund des hohen Einstiegspreises auf € 380 reduziert, wobei auch die Rundenanzahl von zehn auf drei Runden reduziert wird. Das Preis-Leistungsverhältnis bleibt daher annähernd ident.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Go with the Pro</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser	
				Datum 15.10.2017	
				Version 2	
<b>Erlösquellen</b>	<b>Erlösformen</b>	<b>Kostenstruktur</b>	<b>Preispolitik</b>	<b>Lock-in</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitfahrerlebnis mit professionellem Rennfahrer</li> </ul> </li> <li>2. <b>Boxenbesichtigung</b></li> <li>3. <b>„With the Pro“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professioneller Rennfahrer wird durch erfahrenen Beifahrer gestellt</li> </ul> </li> <li>4. <b>Erinnerungs- und Actionvideo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgenommen durch GoPro</li> </ul> </li> <li>5. <b>Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgenommen durch professionelles VBOX HD System</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Direkt – nutzungsabhängig- Einzeltransaktion- nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</li> <li>Boxenbesichtigung</li> <li>„With the Pro“</li> <li>Add-on</li> </ul> </li> <li>2. <b>Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tageskarte Rennstrecke: Pannonia-Ring: ab 400 €</li> <li>Red Bull-Ring: ab 4.000 €</li> <li>Salzburgring, Hockenheimring, Nürburgring</li> <li>Mechaniker, Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 500 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: Porsche 911 GT3 Cup</li> </ul> </li> <li>2. <b>Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschluss Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rundenstaffelung „Go with the Pro“:</li> <li>3 Runden ab 380 €</li> </ul> </li> <li>Abhängig von Produkt-features: 100€ Erinnerungs- und Actionvideo mit VBOX HD System</li> <li>Abhängig vom Volumen: ab 50 € Anzahl der Runden</li> <li>2. <b>Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsabhängig: Erlebnisportale</li> <li>„With the Pro“:</li> <li>3 Runden ab 100 €</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Track-Attack“ &amp; „Go with the Pro“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 5 Runden Kappe ab 10 Runden T-Shirts ab 15 Runden Sweater ab 20 Runden Videoanalyse ab 50 Runden prof. Datenanalyse ab 500 Runden VIP Teilnahme an MSG Performance Days</li> </ul> </li> <li>2. <b>Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für (angehende) Rennfahrer</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Konditionenpolitik</b>			<b>Wachstumsaspekte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 43: Empfehlung 1: „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung.

## Empfehlung 2: Track-Attack

Die zweite Empfehlung, wie in Abbildung 44 ersichtlich, handelt vom Erlösmodell Track-Attack. Hierbei werden zum Teil die identen Änderungen umgesetzt wie bei „Go with the Pro“. Das Erinnerungs- und Actionvideo wird geändert und ein erweitertes Ringangebot wird umgesetzt. Um alle vorhandenen Ressourcen zu nutzen, wird das neue Erlebnis „Komm doch zu zweit!“ angeboten. So können beispielsweise beschenkte Motorsportbegeisterte eine Begleitperson mitnehmen. Dadurch kann das Motorsportteam zusätzliche Erlöse erzielen. Des Weiteren wird die Rundenstaffelung eingeführt, um das Startangebot preislich erschwinglicher zu machen. Es wird von ursprünglich € 800 auf € 450 reduziert.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Track-Attack</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum 15.10.2017 Version 2	
<b>Erlösquellen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fahrerlebnis mit Porsche 911 GT3 Cup und professionellem Motorsportteam auf Rennstrecken</li> </ul> </li> <li><b>Boxenbesichtigung</b></li> <li><b>Erinnerungs- und Actionvideo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgenommen durch GoPro</li> </ul> </li> <li><b>Add-on:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnerungs- &amp; Actionvideo von der Fahrt durch VBOX HD</li> <li>Videoanalyse: Ideallinie, Bremspunkte</li> <li>Professionelle Datenanalyse: Telemetriedaten auslesen &amp; analysieren</li> </ul> </li> </ol>	<b>Erlösformen</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig - Einzeltransaktion - nach Leistungsmenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adrenalin &amp; Nervenkitzel</li> <li>Boxenbesichtigung</li> <li>Add-on</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul> </li> <li><b>Direkt – nutzungsabhängig – Einzeltransaktion – nach Zeitdauer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Traust du dich auch?“</li> </ul> </li> </ol>	<b>Kostenstruktur</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tageskarte Rennstrecke: Pannonia-Ring: ab 400 € Red Bull-Ring: ab 4.000 € Salzburgring, Hockenheimring, Nürburgring</li> <li>Mechaniker, Renningenieur</li> <li>Transport Rennautos: 500 €</li> <li>Ausrüstung + Bekleidung für private Teilnehmer: 6.000 €</li> <li>Rennauto: Porsche 911 GT3 Cup</li> </ul> </li> <li><b>Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprit, Reifen, Wartung</li> <li>Verpflegung</li> <li>Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul> </li> </ol>	<b>Preispolitik</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rundenstaffelung Track-Attack:</b> 3 Runden ab 450 €</li> <li><b>Komm doch zu zweit!:</b> 3 Runden ab 150 € für den Beifahrer</li> </ul> </li> <li>Abhängig von Produktfeatures: 100€ Erinnerungs- und Actionvideo mit VBOX HD System</li> <li>Abhängig vom Volumen: ab 50 € Anzahl der Runden</li> <li><b>Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsabhängig: Erlebnisportale</li> <li>Zeitabhängig: „Mach es zu deiner Challenge“</li> </ul> </li> </ol>	<b>Lock-in</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: „Go with the Pro“</li> <li>Laps &amp; More-Programm: ab 5 Runden Kappe ab 10 Runden T-Shirts ab 15 Runden Sweater ab 20 Runden Videoanalyse ab 50 Runden prof. Datenanalyse ab 500 Runden VIP Teilnahme an MSG Performance Days</li> </ul> </li> <li><b>Anbieten von Produkt- und anbieterspezifischem Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Konditionenpolitik</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<b>Wachstumsaspekte</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 44: Empfehlung 2: Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung.

### Empfehlung 3: Boxenstopp-Challenge

Die dritte und letzte Empfehlung, wie in Abbildung 45 gezeigt, handelt von der Boxenstopp-Challenge. Auf Basis der Interviews zur Verifizierung des Erlösmodells wird eine zusätzliche Challenge über das gesamte Jahr verteilt eingeführt. Die Boxenstoppzeiten der jeweiligen Teams werden mitgestoppt und anschließend verglichen. Die Siegerehrung kann beispielsweise im Rahmen der möglichen MSG Performance Days durchgeführt werden. Um bei der Durchführung der Boxenstopp-Challenge flexibler sein zu können, werden auch kundenspezifische Veranstaltungsorte wahrgenommen. Um auch für Kunden mit einem geringeren Budget ein preislich attraktives Modell anbieten zu können, werden auch Boxenstopp-Challenges in der firmeneigenen Werkstatt angeboten. In diesem Fall können die Kosten um € 500 bis € 1.500 reduziert werden.

Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle					
Zutreffendes ankreuzen: Hauptleistung <input checked="" type="checkbox"/> Nebenleistung <input type="checkbox"/>		Bezeichnung des Erlösmodells <b>Boxenstopp-Challenge</b>		Erstellt/ analysiert von Thomas Garber, Martin Gasser, Hans-Jörg Gasser Datum 15.10.2017 Version 2	
<b>Erlösquellen</b> 	<b>Erlösformen</b> 	<b>Kostenstruktur</b> 	<b>Preispolitik</b> 	<b>Lock-in</b> 	
<b>1. Teambuilding</b> <b>2. Techniktage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Erklärung der Technik des Rennwagens</li> <li>• Vergleich Straßenauto vs. Rennauto</li> </ul> <b>3. Boxenstopp-Challenge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing</li> <li>• Rollenverteilung</li> <li>• Challenge</li> <li>• Siegerehrung</li> </ul> <b>4. Zusätzliche Challenge über gesamtes Jahr verteilt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boxenstoppzeiten werden verglichen; Siegerehrung bei MSG Performance Days</li> <li>• Attraktive Preise</li> </ul>	<b>1. Direkt – nutzungsunabhängig- Einzeltransaktion- einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teambuilding</li> <li>• Boxenstopp-Challenge</li> <li>• Techniktage</li> </ul> <b>2. Direkt – nutzungsunabhängig – Einzeltransaktion - einmalig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbst ausgestellte, firmeneigene Erlebnisgutscheine</li> </ul>	<b>1. Fixe Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boxengasse auf Rennstrecke: Pannonia-Ring: 250 €</li> <li>• Red Bull-Ring: 1.000 €</li> <li>• Mechaniker</li> <li>• Renningenieur</li> <li>• Transport</li> <li>• Seminarraum</li> <li>• Boxenstopp-Equipment</li> <li>• Mobile Hebebühne</li> </ul> <b>2. Variable Kosten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflegung</li> <li>• Prozentueller Abschlag Erlebnisportale wie z.B. Jollydays</li> </ul>	<b>1. Fixe Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixes, pauschale Angebote: firmeneigene Werkstatt: 1.500 €</li> <li>• Pannonia-Ring: 2.000 €</li> <li>• Red Bull-Ring: 3.000 €</li> </ul> <b>2. Dynamische Preisfestsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhandlungsabhängig: kundenspezifische Veranstaltungsorte</li> </ul>	<b>1. Loyalitätsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergünstigungen bei MSG Motorsportangeboten: "Track-Attack" &amp; „Go with the Pro“</li> <li>• Laps &amp; More-Programm: ab 5 Runden Kappe ab 10 Runden T-Shirts ab 15 Runden Sweater ab 20 Runden Videoanalyse ab 50 Runden prof. Datenanalyse ab 500 Runden VIP Teilnahme an MSG Performance Days</li> </ul> <b>2. Produkt- und anbieterspezifisches Training</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer</li> </ul>	
<b>Konditionenpolitik</b>			<b>Wachstumsaspekte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich auf Rechnung, Bezahlung im Voraus</li> <li>• Erlebnisgutschein von Erlebnisportalen &amp; firmeneigene</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung: Facebook, Motorsportmagazine (Berichte, Anzeigen)</li> <li>• Zusätzliche Track-Attacks durch Lock-In und Profi- und Basispakete möglich</li> </ul>		

Abbildung 45: Empfehlung 3: Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Afuah, Allan (2004): *Business Models: A Strategic Management Approach*, The McGraw Hill Companies, New York
- Ahlert, Dieter; Woisetschläger, David; Vogel, Verena (Hrsg.) (2007): *Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practice für das Markenmanagement*, 2. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Becker, Wolfgang; Holzmann, Robert (2016): *Kosten-, Erlös-, und Ergebnisrechnung: Einführung für Bachelor-Studierende*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Bieger, Thomas; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Krys, Christina (2011): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Böll, Karin (1996): *Merchandising: Die neue Verflechtung zwischen Medien und Industrie*, Vahlen Verlag, München
- Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf (2016): *Internes Rechnungswesen: Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung*, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Diller, Hermann (2008): *Preispolitik*, 4. Auflage, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2010): *Unternehmensführung*, 3. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München
- Förster, Wolfgang (2008): *Motorsport Know-how: Basiswissen Rundstrecken-Rennsport*, Books on Demand, Norderstedt
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Carl Hanser Verlag, München
- Heinrich, Dirk; Lingenfelder, Michael (Hrsg.) (2011): *Customer Relationship Management im Krankenhaus: Empirische Überprüfung eines Kundenwertmodells für niedergelassene Ärzte*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Henry, Nick; Angus, Tim; Jenkins, Mark; Yalett, Chris (2007): *Motorsport Going Global: The challenges facing the world's motorsport industry*, Palgrave Macmillan, New York
- Hofmann, Markus; Mertiens, Markus (Hrsg.) (2000): *Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele*, Gabler, Wiesbaden
- Huckemann, Matthias; Krug, Thorsten (2013): *Umsetzungsmanagement von Preisstrategien: Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kaesler, Clemens (2013): *Kosten- und Leistungsrechnung der Bilanzbuchhalter: Mit Übungsklausuren für die IHK-Prüfung*, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Kailing, Valentin (2014): *Praktische Preis- und Konditionenpolitik: Sicher kalkulieren, flexibel steuern, rentabel gestalten*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Kotler, Philip; Keller, Kevin L.; Opresnik, Marc O. (2015): *Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*, 14. Auflage, Pearson

Kraus, Roland (2005): *Strategisches Wertschöpfungsdesign: Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung von Wertschöpfung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Lexikon-Redaktion des Gabler Verlages (2013): *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft: 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*, 11. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Michelis, Daniel (2014): *Der vernetzte Konsument: Grundlagen des Marketing im Zeitalter partizipativer Unternehmensführung*, Springer Gabler, Berlin Heidelberg

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey

Peters, Ralf (2010): *Internet-Ökonomie*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

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

Schwarz, Erich J.; Krajger, Ines; Dummer, Rita (2007): *Von der Geschäftsidee zum Markterfolg: Das Management von Innovationen in Gründungs- und Wachstumsunternehmen*, 2. Auflage, Linde Verlag, Wien

Shapiro, Carl; Varian, Hal R. (1998): *Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston

Tewes, Matthias; Schuler, Karl-Werner (Hrsg.) (2003): *Der Kundenwert im Marketing: Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Vorbach, Stefan (Hrsg.) (2015): *Unternehmensführung- und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis*, Facultas Verlag, Wien

Wirtz, Bernd W. (2015): *Electronic Business*, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Zerdick, Axel; Picot, Arnold; Schrape, Klaus (2001): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

### **Elektronische Internetquellen**

PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.) (2010): *Geschäftsmodellinnovation: Neue Wege am Markt*  
[https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie\\_ebs\\_juni2010.pdf](https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie_ebs_juni2010.pdf)

[Stand 09.06.2017]

Repucom Deutschland GmbH (Hrsg.) (2016): Sponsor-Trend 2016: Status und Trends im Sponsoringmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz  
[http://www.vibss.de/fileadmin/Medienablage/Marketing/Sponsoring/Onlinemedien\\_\\_Repucom\\_Sponsor-Trend\\_2016\\_.pdf](http://www.vibss.de/fileadmin/Medienablage/Marketing/Sponsoring/Onlinemedien__Repucom_Sponsor-Trend_2016_.pdf) [Stand 12.03.2017]

Skiera, Bernd; Lambrecht, Anja (2000): Erlösmodelle im Internet, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
[http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/professoren/otter/ottersite/typo3/fileadmin/Publikationen/Skiera\\_Lambrecht\\_Erloesmodell\\_im\\_Internet.pdf](http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/professoren/otter/ottersite/typo3/fileadmin/Publikationen/Skiera_Lambrecht_Erloesmodell_im_Internet.pdf) [Stand 30.03.2017]

Für Gründer (GmbH) (2017) : <https://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/private-equity/skalierbarkeit/> [Stand 23.05.2017]

### Online-Quellen

Sawall, Achim (2011): Amazon startet Werbenetzwerk mit Kundendaten  
<https://www.golem.de/1106/84542.html> [Stand 09.06.2017]

Bosch Motorsport GmbH (2017): Leistungsangebot: Dienstleistungen, Produktkompetenz, Datenmanagement  
[http://www.bosch-motorsport.de/de/de/ueber\\_uns/leistungsangebot/leistungsangebot\\_1.html](http://www.bosch-motorsport.de/de/de/ueber_uns/leistungsangebot/leistungsangebot_1.html)  
[Stand 09.06.2017]

Hust, Fabian (2007): Renault: Das Formel 1 Engagement rechnet sich  
[http://www.motorsport-total.com/f1/news/2007/03/Renault\\_Das\\_Formel-1-Engagement\\_rechnet\\_sich\\_07031736.html](http://www.motorsport-total.com/f1/news/2007/03/Renault_Das_Formel-1-Engagement_rechnet_sich_07031736.html) [Stand 09.06.2017]

Haidinger, Sven (2010): Mercedes zahlt drauf: Schumi-Merchandising als Flop  
[http://www.motorsport-total.com/f1/news/2010/10/Mercedes\\_zahlt\\_drauf\\_Schumi-Merchandising\\_als\\_Flop\\_10100844.html](http://www.motorsport-total.com/f1/news/2010/10/Mercedes_zahlt_drauf_Schumi-Merchandising_als_Flop_10100844.html) [Stand 30.05.2017]

Heimspiel Medien GmbH (2014): Sauber holt Bezahlfahrer: Sutil vor dem Aus  
<http://www.sport.de/news/ne1914803/sauber-holt-bezahlfahrer-sutil-vor-dem-aus/> [Stand 30.05.2017]

Siebert, Bernd; Gläser, Michael (2007): *Das Internationale Einheitensystem (SI)*, in Göbel, Ernst (Hrsg.): *PTB-Mitteilungen*, 117. Jahrgang, Heft 2, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven  
<http://www.ptb.de/de/publikationen/download/pdf/si.pdf> [Stand: 06.05.2011]

Statista (2016): *Sponsoringvolumen im weltweiten Motorsport von 2011 bis 2016*  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/468729/umfrage/sponsoringvolumen-im-motorsport-weltweit/>  
[Stand: 28.02.2017]

Grieß, Andreas (25.01.2016): *Sponsoring der Großen geht fast nur in den Fußball*  
<https://de.statista.com/infografik/4275/verteilung-des-sportsponsoringvolumens-der-top-100-sponsoren-in-deutschland/> [Stand: 28.02.2017]

ADAC (14.02.2017): *Motorsport vor neuen Herausforderungen*  
<https://presse.adac.de/regionalclubs/wuerttemberg/meisterheringboeblingen2017.html>  
[Stand: 28.02.2017]

Pape, Timo (25.07.2016): *So sieht Motorsport in Zukunft aus*

<http://blog.audi.de/2016/07/25/di-grassi-zukunft-motorsport/> [Stand: 01.03.2017]

Breunig, Moris (06.10.2016): *Elektromobilität im Motorsport*

<https://www.energie-experten.ch/de/mobilitaet/mobilitaet/elektromobilitaet-im-rennsport.html>  
[Stand: 28.02.2017]

Pape, Timo (17.02.2017): *Motorsport - Formel E: Rennsport der Zukunft*

<http://blog.audi.de/2017/02/17/audi-formel-e/> [Stand: 28.02.2017]

Pape, Timo (27.02.2017): *Roborace enthüllt autonome Rennwagen-Revolution*

<https://www.e-formel.de/news/galerie-roboration-enthueellt-autonomen-rennwagen-4911.html>  
[Stand: 28.02.2017]

Walker, Kate (13.08.2016): *Geschäftsmodelle in der Formel 1: Wie duale Systeme zum Erfolg führen*

<https://de.motorsport.com/f1/news/geschäftsmodelle-in-der-formel-1-wie-duale-systeme-zum-erfolg-fuehren-806922/?s=1> [Stand: 28.02.2017]

Rencken, Dieter (20.07.2016): *So können Privatteams in der Formel 1 Erfolg haben*

<http://www.motorsport-total.com/f1/news/2016/07/so-koennen-privatteams-in-der-formel-1-erfolg-haben-16072004.html> [Stand: 28.02.2017]

Schmidt, Michael (19.07.2013): *Finanznot beeinflusst Fahrerwahl: Paydriver die Zukunft der Formel 1*

<http://www.auto-motor-und-sport.de/formel-1/finanznot-beeinflusst-fahrerwahl-paydriver-die-zukunft-der-formel-1-7482409.html> [Stand: 28.02.2017]

Nonko, Emily (12.08.2015): *Developer Stephen Ross's RSE Venture Invests in Drone Racing*

<https://www.wsj.com/articles/developer-stephen-rosss-rse-ventures-invests-in-drone-racing-1439327632>  
[Stand: 28.02.2017]

McCormik, Rich (13.05.2016): *Teenager wins \$250.000 in biggest drone race yet*

<http://www.theverge.com/2016/3/13/11217974/world-drone-prix-dubai-winner-250000> [Stand 06.03.2017]

Mitchell, Scott (24.06.2016): *Formel E fasst virtuelle Meisterschaftsrennen ins Auge*

<http://www.motorsport-total.com/formelsport/news/2016/06/formel-e-fasst-virtuelle-meisterschaftsrennen-ins-auge-16062401.html> [Stand 06.03.2017]

Leitspeed (2016): *Racelogic VOBX Video HD2*

[http://leitspeed.de/VBOXMotorsport/YYYY\\_GPS-Datarecording\\_Onboardvideo/VBOXVideo\\_HD2/VBOX-Video-HD2.php](http://leitspeed.de/VBOXMotorsport/YYYY_GPS-Datarecording_Onboardvideo/VBOXVideo_HD2/VBOX-Video-HD2.php) [Stand 29.09.2017]

Haidinger, Sven (2015): *Krise? Neuer Umsatzrekord für die Formel 1*

<http://www.motorsport-total.com/f1/news/2015/09/krise-neuer-umsatzrekord-fuer-die-formel-1-15090908.html> [Stand 11.11.2017]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Grafischer Bezugsrahmen der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 2: Übersicht der umsatzstärksten Länder im Motorsport, Quelle: Henry/Angus/Jenkings (2007), S. 13. (leicht modifiziert).....	4
Abbildung 3: Rennserien im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung. ....	5
Abbildung 4: Weltweites Sponsoringvolumen im Motorsport von 2011 bis 2016, Quelle: Statista (2016), Onlinequelle [06.05.2017].....	6
Abbildung 5: Erlösquellen nach Skiera und Lambrecht, Quelle: Skiera/Lambrecht (2000), S. 4. (leicht modifiziert). ....	11
Abbildung 6: Komponenten eines Erlösmodells, Quelle: Kraus (2005), S. 124. (leicht modifiziert). ....	12
Abbildung 7: Die sechs Stufen des wertbasierten Geschäftsmodells, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33. ....	15
Abbildung 8: Gestaltungsdimensionen von Erlösmodellen, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 47. ....	16
Abbildung 9: Geschäftsmodell nach Schwarz/Dummer/Krajger, Quelle: Schwarz/Dumer/Krajger (2007), S. 61. ....	18
Abbildung 10: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 22f. ....	19
Abbildung 11: Prozess der Preisfestlegung, Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2012): S. 169. (stark modifiziert). ....	24
Abbildung 12: Bestimmung der optimalen Preisforderung anhand des „magischen Dreiecks“, Quelle: Bruhn (2012), S. 170. ....	25
Abbildung 13: Arten zur Preispositionierung, Quelle: Michelis (2014), S. 207. ....	27
Abbildung 14: Arten der Preisabfolge, Quelle: Michelis (2014), S. 207. (leicht modifiziert). ....	27
Abbildung 15: Arten des Preiswettbewerbs, Quelle: Michelis (2014), S. 208. (leicht modifiziert). ....	28
Abbildung 16: Arten der Preisdifferenzierung, Quelle: Michelis (2014), S. 209. (leicht modifiziert). ....	28
Abbildung 17: Fixe- und variable Kosten, Quelle: Kaesler (2013) S. 9. (leicht modifiziert).....	33
Abbildung 18: Kategorisierung von Produkten und Dienstleistungen im Electronic Business, Quelle: Wirtz (2016), S. 463. ....	37
Abbildung 19: Value Added Services im E-Business, Quelle: Wirtz (2016), S. 465. ....	39
Abbildung 20: Produkt/Marktmatrix, Quelle: In Anlehnung an Dillerup/Stoi (2010), S. 245. ....	40
Abbildung 21: Niedrige und hohe Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells, Quelle: Für Gründer (2017), Onlinequelle [06.05.2017].....	41

Abbildung 22: Bestimmungsgrößen der Customer-Lifetime-Value, Quelle: Hofmann/Mertiens (2000), S. 13. ....	43
Abbildung 23: Entwicklungs- und Analyseansatz für Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	45
Abbildung 24: Ausprägungsformen der Erlösmodellkomponenten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	46
Abbildung 25: Brancheninternes Erlösmodell: Merchandising, Quelle: Eigene Darstellung. ....	47
Abbildung 26: Brancheninternes Erlösmodell: Sponsoring, Quelle: Eigene Darstellung. ....	48
Abbildung 27: Brancheninternes Erlösmodell: Paydriver, Quelle: Eigene Darstellung. ....	49
Abbildung 28: Branchenexternes Erlösmodell, Quelle: Eigene Darstellung. ....	53
Abbildung 29: Ertragsmodell Kofler Energies AG, Quelle: PricewaterhouseCoopers AG (2010). ....	55
Abbildung 30: Übersicht erster Kontaktpunkte von Motorsportbegeisterten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	61
Abbildung 31: Attraktivität von Motorsportangeboten – private Perspektive, Quelle: Eigene Darstellung. ....	62
Abbildung 32: Übersicht erster Kontaktpunkte von Paydriver, Quelle: Eigene Darstellung. ....	64
Abbildung 33: Interview Erlebnisportale – Nachfrage bei Motorsporterlebnissen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Abbildung 34: Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abbildung 35: VBOX HD Videoaufnahme, Quelle: Leitspeed (2016), Onlinequelle [29.09.2017]. ....	78
Abbildung 36: „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Abbildung 37: MSG Performance Days, Quelle: Eigene Darstellung. ....	80
Abbildung 38: Fahrsicherheitstraining, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Abbildung 39: Revision und Tuning, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abbildung 40: Beratung und Betreuung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84
Abbildung 41: Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abbildung 42: Potentialeinschätzung der entwickelten Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Abbildung 43: Empfehlung 1: „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung. ....	96
Abbildung 44: Empfehlung 2: Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung. ....	97
Abbildung 45: Empfehlung 3: Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung. ....	98

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht unterschiedlicher Erlösformen, Quelle: Zerdick/Picot/Schrape (2001), S. 26. (leicht modifiziert). .....	9
Tabelle 2: Übersicht der Teilbereiche von Erlösentscheidungen, Quelle: In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape (2001), S. 25. ....	10
Tabelle 3: Mögliche Quellen von Erlösen mit assoziierten Erlösformen, Quelle: Afua (2004) S. 68. (leicht modifiziert). ....	13
Tabelle 4: Übersicht der unterschiedlichen Preismechanismen, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010) S. 33. (leicht modifiziert). ....	21
Tabelle 5: Übersicht Komponenten analysierter Erlös- und Geschäftsmodellansätzen, Quelle: Eigene Darstellung.....	23
Tabelle 6: Preispolitische Strategien und deren Ausprägungsarten, Quelle: Eigene Darstellung.....	29
Tabelle 7: Preisgestaltung im Produktmix inklusive Beispielen: In Anlehnung an Kotler/Keller/ Opresnik (2015), S. 428f. ....	31
Tabelle 8: Arten des Lock, Quelle: In Anlehnung an Shapiro/Varian (1998), S. 117.....	37
Tabelle 9: Übersicht möglicher weiterer Erlösmodelle im Motorsport, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 10: Prinzipien zur Adaption von Erlösmodellen, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013). (leicht modifiziert). ....	53
Tabelle 11: Identifizierte Stakeholder, Quelle: Eigene Darstellung.....	57
Tabelle 12: Generierte Ideen während der Stakeholder Identifikation, Quelle: Eigene Darstellung.....	58
Tabelle 13. Legende, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 14: Übersicht der Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung. ....	60
Tabelle 15: Ideale Motorsportangebote von Motorsportbegeisterten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	63
Tabelle 16: Paydriver – Probleme der Fahrer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Tabelle 17: Interview Erlebnisportale – Trends bei Motorsporterlebnissen, Quelle: Eigene Darstellung. .	68
Tabelle 18: Übersicht der identifizierten Erlösmodelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Tabelle 19: Übersicht Laps & More Programm, Quelle: Eigene Darstellung. ....	75
Tabelle 20: Übersicht: Expertenanalyse Track-Attack, Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Tabelle 21: Übersicht: Expertenanalyse „Go with the Pro“, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89
Tabelle 22: Übersicht: Expertenanalyse MSG Performance Days, Quelle: Eigene Darstellung.....	90
Tabelle 23: Übersicht: Expertenanalyse Fahrsicherheitstraining, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Tabelle 24: Übersicht: Expertenanalyse Revision & Tuning, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Tabelle 25: Übersicht: Expertenanalyse Beratung und Betreuung, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Tabelle 26: Übersicht: Expertenanalyse Boxenstopp-Challenge, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

MSG	Mechatronic Systems GmbH
WRC	World Rally Championship
WTCC	World Touring Car Championship
WEC	World Endurance Championship
ELMS	European Le Mans Series
DTM	Deutsche Tourenwagenmasters

## **ANHANGSVERZEICHNIS**

Anhang A: Stakeholder-Identifikation.....	A1
Anhang B: Interviewleitfäden .....	B1
Anhang C: Transkribierte Interviews aus der Stakeholderanalyse.....	C1
Anhang D: Workshop zur Erlösmodellentwicklung .....	D1
Anhang E: Interviewleitfaden Validierung Experten.....	E1
Anhang F: Transkribierte Interviews der Experten .....	F1

## ANHANG A: STAKEHOLDER-IDENTIFIKATION

### Stakeholder-Identifikation <sup>WS1</sup>

◦ Paydriver: Sager Philip  
Ma  
über 40  
ca. 10 Per. im Pod

◦ Sponsoren: viele kleine Sponsoren  
Förch, ZF, ...  
Automotive  
Carrera-Cup: Aral (Konrad), Deutsche Post, ZF  
Olimp, GANT, Mentos  
Super-Cup  
Endverbraucher  
(Chinesischer Markt (Sponsor) + Fahrer zukünftig)  
Wunsch: 1 großer Sponsor  
↪ wichtet mehr auf Leistung als kleinere Sponsoren

07.8.17

### Partner:

◦ Veranstalter v. Rennserien  
↳ VLN, SuperCup, (Formel 1)

◦ Fahrzeughersteller: Hersteller d. Rennautos  
↳ BMW, Audi  
↳ Ersatzteil, MotorMapping

◦ Rennkommissar, FIA

---

### Kunden zukünftig:

Rennsportteams: Weiterverkauf & Daten  
Betreuung, Beratung  
(Motorenrevisiön)

◦ Paydriver/priv. Personen:  
Trainingsstage: zus. Fahrten verkaufen  
umliegende Strecken  
↳ „Track-Attack“

◦ Schrauber/Hobbyisten:  
Mechaniker: „Boxenstopp-Challenge“  
↳ Hobby-„Schrauber“

◦ Motorsportfan: Boxenberichterstattung  
↳ Package anbieten

zukünftige Partner:

◦ Rennsportteam: Kooperationen

◦ Veranstalter: Eigenes Motorsportevent

## ANHANG B: INTERVIEWLEITFÄDEN

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportbegeisterte	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 1 von 5
--	--	--------------	---------------	---------------

<b>1) Einleitung</b>  1.1) <b>Begrüßung</b>  1.2) <b>Themenvorstellung</b> 1.2.1) Inhalte der Masterthesis 1.2.2) Inhalte des Interviews  1.3) <b>Informationen zum Interview:</b> 1.3.1) Nutzung der Interviewdaten 1.3.2) Anonymität 1.3.3) Dauer  1.4) <b>Bitte um Aufnahmemöglichkeit</b>  1.5) <b>Offene Fragen vorhanden?</b>  1.6) <b>Start des Interviews</b>  <p style="text-align: center;"><i>Aufzeichnung des Interviews starten!</i></p>	<b>Name des Interviewpartners:</b>  <b>Interview-Nummer:</b>  <b>Interview-Kurztitel:</b> (Benennung auch nach dem Interview möglich)
--	--

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportbegeisterte	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 2 von 5
<b>2) Motorsport allgemein</b>				
<b>Aufwärmfragen</b>				
<input type="radio"/> Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.		<input type="radio"/> Welche Erfahrungen konnten Sie daraus sammeln? <input type="radio"/> Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?		
<b>2.1) Tiefenbefragung</b>				
<b>Leitfragen / Erzählimpulse</b>	<b>Steuerungsfragen</b>		<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	
<input type="radio"/> Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestes) bis 1 (schlechtestes) ein. <b>Siehe Seite 3 – Kapitel 1.2</b>	<input type="radio"/> Warum gefällt Ihnen X am besten? <input type="radio"/> Was stört Sie bei Y (schlechtesten)? <input type="radio"/> Welche Angebote könnten Sie sich noch vorstellen?		<input type="radio"/> Können Sie hier ein Beispiel nennen?  <input type="radio"/> Und was ist dann passiert?  <input type="radio"/> Gibt es noch weiteres?  <input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?	
<input type="radio"/> Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein. Welche Angebote könnten in Ihrem Unternehmen sehr gut angewendet/gebraucht werden? <b>Siehe Seite 4 – Kapitel 1.3</b>	<input type="radio"/> Warum gefällt Ihnen X am besten? <input type="radio"/> Was stört Sie bei X (schlechtesten)? Welche Angebote könnten Sie sich noch vorstellen?			
<input type="radio"/> Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert. Gerne können Sie schon bei der Planung oder davor beginnen, bis hin zur Heimreise.				

**2.2) Attraktivität von Angeboten aus privater Sicht**

Ich werde Ihnen nun 6 Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Ihrer persönlichen Attraktivität von 6 (am am wichtigsten) bis 1 (am unwichtigsten) ein.

- Trainingstage „Track-Attack“** – *Nervenkitzel durch begleitete Testfahrten an umliegenden Rennstrecken wie z.B. Pannonia Rung (Ungarn) oder Red Bull Ring in Spielberg*
- Techniktage „Boxenstopp-Challenge“** – *Schraubmöglichkeiten wie z.B. Reifenwechsel oder Filterwechsel, Fahrzeug Erklärung, Probesitzen und Startversuche*
- Boxenbesichtigung** – *Besichtigung der Boxen, Rundgang durch Ringgelände wie z.B. Konferenzsäle*
- MSG Motorsportevent** – *Motorsportevent → Rennen mit historischen Oldtimern*
- Teambuilding Veranstaltung** – *Spannendes Event mit Fokus auf Teambuilding mit Einbezug von Motorsportelementen*
- Fahrsicherheitstraining „Performance Days“** – *Praxisnahe Performance Days zur Steigerung der Fahrsicherheit und des Fahrkönnens*

### 2.3) Attraktivität von Angeboten aus geschäftlicher Sicht

Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein.

Welche Angebote könnten in Ihrem Unternehmen sehr gut angewendet/gebraucht werden?

- Trainingstage „Track-Attack“** – *Nervenkitzel durch begleitete Testfahrten an umliegenden Rennstrecken wie z.B. Pannonia Rung (Ungarn) oder Red Bull Ring in Spielberg*
- Techniktage „Boxenstopp-Challenge“** – *Schraubmöglichkeiten wie z.B. Reifenwechsel oder Filterwechsel, Fahrzeug Erklärung, Probesitzen und Startversuche*
- Boxenbesichtigung** – *Besichtigung der Boxen, Rundgang durch Ringgelände wie z.B. Konferenzsäle*
- MSG Motorsportevent** – *Motorsportevent → z.B. Rennen mit historischen Oldtimern*
- Teambuilding Veranstaltung** – *Spannendes Event mit Fokus auf Teambuilding mit Einbezug von Motorsportelementen*
- Fahrsicherheitstraining „Performance Days“** – *Praxisnahe Performance Days zur Steigerung der Fahrsicherheit und des Fahrkönnens*

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportbegeisterte	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 5 von 5
--	--	--------------	---------------	---------------

**3) Allgemeine Angaben zum Interviewpartner**

<b>Vorname:</b>	
<b>Nachname:</b>	
<b>Geburtsjahr:</b>	<b>Geschlecht:</b>

**Berufsstand:**

- Vollzeit oder Teilzeit berufstätig als: \_\_\_\_\_
- Selbstständig in folgender Branche: \_\_\_\_\_
- Nicht berufstätig

<b>Akquise des Interviewpartners:</b>
<b>Ort des Interviews:</b>
<b>Uhrzeit bei Interview Start:</b>
<b>Uhrzeit bei Interview Ende:</b>

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Paydriver	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 1 von 3
--	--------------------------------	--------------	---------------	---------------

<b>1) Einleitung</b>	<b>Name des Interviewpartners:</b>  <b>Interview-Nummer:</b>  <b>Interview-Kurztitel:</b> (Benennung auch nach dem Interview möglich)
1.1) <b>Begrüßung</b>	
1.2) <b>Themenvorstellung</b>	
1.2.1) Inhalte der Masterthesis	
1.2.2) Inhalte des Interviews	
1.3) <b>Informationen zum Interview:</b>	
1.3.1) Nutzung der Interviewdaten	
1.3.2) Anonymität	
1.3.3) Dauer	
1.4) <b>Bitte um Aufnahmemöglichkeit</b>	
1.5) <b>Offene Fragen vorhanden?</b>	
1.6) <b>Start des Interviews</b>	
<i>Aufzeichnung des Interviews starten!</i>	

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Paydriver	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 2 von 3
-------------------------------------	--------------------------------	--------------	---------------	---------------

**2) Motorsport allgemein**

Aufwärmfragen	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. Wie heißt es? An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?</li> <li><input type="radio"/> Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports/des Rennfahrens dar?</li> </ul>

**2.1) Tiefenbefragung**

Leitfragen / Erzählimpulse	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Seit wann nehmen Sie als Rennfahrer an Rennserien teil?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Können Sie hier ein Beispiel nennen?</li> <li><input type="radio"/> Und was ist dann passiert?</li> <li><input type="radio"/> Gibt es noch weiteres?</li> <li><input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Was waren Dinge bei denen Sie sich unwohl fühlten?</li> <li><input type="radio"/> Welche Dinge stören Sie aktuell?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Rennwochenende zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert. Gerne können Sie schon bei der Planung oder davor beginnen, bis hin zur Heimreise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Welche der genannten Aktivitäten würde Ihnen am meisten Freude bereiten? Und warum?</li> </ul>	

Themenüberleitung
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Sie haben mir nun einiges über Motorsport und Rennfahren erzählt. Ich möchte nun gerne über den sehr starken Trend „Elektromobilität im Motorsport“ sprechen.</li> </ul>

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Paydriver	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 3 von 3
--	--------------------------------	--------------	---------------	---------------

**3) Allgemeine Angaben zum Interviewpartner**

**Vorname:**

**Nachname:**

**Geburtsjahr:** \_\_\_\_\_ **Geschlecht:** \_\_\_\_\_

**Berufsstand:**

Vollzeit oder Teilzeit berufstätig als: \_\_\_\_\_

Selbstständig in folgender Branche: \_\_\_\_\_

Nicht berufstätig

**Akquise des Interviewpartners:**

**Ort des Interviews:**

**Uhrzeit bei Interview Start:**

**Uhrzeit bei Interview Ende:**

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportteams	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 1 von 3
--	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

<b>1) Einleitung</b>	<b>Name des Interviewpartners:</b>  <b>Interview-Nummer:</b>  <b>Interview-Kurztitel:</b> (Benennung auch nach dem Interview möglich)
1.1) <b>Begrüßung</b>	
1.2) <b>Themenvorstellung</b>	
1.2.1) Inhalte der Masterthesis	
1.2.2) Inhalte des Interviews	
1.3) <b>Informationen zum Interview:</b>	
1.3.1) Nutzung der Interviewdaten	
1.3.2) Anonymität	
1.3.3) Dauer	
1.4) <b>Bitte um Aufnahmemöglichkeit</b>	
1.5) <b>Offene Fragen vorhanden?</b>	
1.6) <b>Start des Interviews</b>	

*Aufzeichnung des Interviews starten!*

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportteams	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 2 von 3
<b>2) Motorsport allgemein</b>				
<b>Aufwärmfragen</b>				
<input type="radio"/> Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. Wie heißt es? An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?		<input type="radio"/> Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?		
<b>2.1) Tiefenbefragung</b>				
<b>Leitfragen / Erzählimpulse</b>	<b>Steuerungsfragen</b>		<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	
<input type="radio"/> Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?	<input type="radio"/> Seit wann sind Sie bereits als Teamchef tätig?		<input type="radio"/> Können Sie hier ein Beispiel nennen?  <input type="radio"/> Und was ist dann passiert?  <input type="radio"/> Gibt es noch weiteres?  <input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?	
<input type="radio"/> Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf folgende Stichwörter: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Rennserie</li> <li><input type="radio"/> Rennauto</li> <li><input type="radio"/> Team</li> <li><input type="radio"/> Know-how / Erfahrung</li> <li><input type="radio"/> Fahrer</li> </ul>	<input type="radio"/> Welche dieser Probleme konnten Sie lösen? <input type="radio"/> Welche dieser Probleme sind noch ungelöst?			
<input type="radio"/> Bei welchen Dingen würden Sie sich Unterstützung wünschen?	<input type="radio"/> Wie könnte diese Unterstützung konkret aussehen?			

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Motorsportteams	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 3 von 3
--	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

**3) Allgemeine Angaben zum Interviewpartner**

**Vorname:**

**Nachname:**

**Geburtsjahr:** \_\_\_\_\_ **Geschlecht:** \_\_\_\_\_

**Berufsstand:**

Vollzeit oder Teilzeit berufstätig als: \_\_\_\_\_

Selbstständig in folgender Branche: \_\_\_\_\_

Nicht berufstätig

**Akquise des Interviewpartners:**

**Ort des Interviews:**

**Uhrzeit bei Interview Start:**

**Uhrzeit bei Interview Ende:**

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Erlebnisportale	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 1 von 4
--	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

**1) Einleitung**

**1.1) Begrüßung**

**1.2) Themenvorstellung**

1.2.1) Inhalte der Masterthesis

1.2.2) Inhalte des Interviews

**1.3) Informationen zum Interview:**

1.3.1) Nutzung der Interviewdaten

1.3.2) Anonymität

1.3.3) Dauer

**1.4) Bitte um Aufnahmemöglichkeit**

**1.5) Offene Fragen vorhanden?**

**1.6) Start des Interviews**

**Name des Interviewpartners:**

**Interview-Nummer:**

**Interview-Kurztitel:**  
(Benennung auch nach dem Interview möglich)

*Aufzeichnung des Interviews starten!*

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfäden – Erlebnisportale	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 2 von 4
-------------------------------------	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

**2) Motorsport allgemein**

Aufwärmfragen	
<input type="radio"/> Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen generell anbietet? Vielleicht können Sie, zur besseren Übersichtlichkeit, die Events in Kategorien einteilen?	<input type="radio"/> Mit welcher Kategorie haben Sie am meisten Erfahrung? <input type="radio"/> Mit welcher Kategorie erreichen Sie den größten Umsatz?

**2.1) Tiefenbefragung**

Leitfragen / Erzählimpulse	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input type="radio"/> Ich habe gesehen, dass Sie auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?	<input type="radio"/> Bei welchen Erlebnissen besteht die größte Nachfrage? <input type="radio"/> Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker Trend ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?	<input type="radio"/> Können Sie hier ein Beispiel nennen?  <input type="radio"/> Und was ist dann passiert?
<input type="radio"/> Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten Motorsporterlebnissen?	<input type="radio"/> Welches Feedback gab es seitens der Kunden?	<input type="radio"/> Gibt es noch weiteres?  <input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?

Themenüberleitung
<input type="radio"/> Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihr Portfolio sprechen.

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfäden – Erlebnisportale	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 3 von 4
-------------------------------------	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

### 3) Akquise-Prozess neuer Erlebnisse

„Beim **Akquise-Prozess** geht es darum, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können, was berücksichtigt werden muss und welche Kosten dabei entstehen.“

#### 3.1) Tiefenbefragung

Leitfrage / Erzählimpuls	Memofragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input type="radio"/> Erzählen Sie bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.	<input type="radio"/> Wie lange dauert dieser Prozess durchschnittlich? <input type="radio"/> Auf welche Dinge muss man als Anbieter besonders achten?	<input type="radio"/> Gab es da noch etwas? <input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?
<input type="radio"/> Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?	<input type="radio"/>	

Marktforschung - Stakeholderanalyse	Interviewleitfaden – Erlebnisportale	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 4 von 4
--	--------------------------------------	--------------	---------------	---------------

**4) Allgemeine Angaben zum Interviewpartner**

**Vorname:**

---

**Nachname:**

---

**Geburtsjahr:** \_\_\_\_\_ **Geschlecht:** \_\_\_\_\_

**Berufsstand:**

Vollzeit oder Teilzeit berufstätig als: \_\_\_\_\_

Selbstständig in folgender Branche: \_\_\_\_\_

Nicht berufstätig

**Akquise des Interviewpartners:**

---

**Ort des Interviews:**

---

**Uhrzeit bei Interview Start:**

---

**Uhrzeit bei Interview Ende:**

---

## ANHANG C: TRANSKRIBIERTE INTERVIEWS AUS DER STAKEHOLDERANALYSE

### Motorsportbegeisterter: Befragter 1

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Angefangen hat es im Bereich Beschleunigungsrennen wie z.B. Ehgartner Motorsport, Bergrally waren die ersten Kontakte. Was jedoch schon sehr lange her ist. Danach stillgelegt und wieder aufgenommen im letzten Jahr.

I: Und was stellt für Sie den Reiz zum Motorsport dar?

B: Die Reize sind für mich die schnellen Fahrzeuge, die Technik welche dahintersteckt, wieviel Leistung man aus bestimmten Motoren rausbringt. Weiters auch Performance-Themen wie beispielsweise Abstimmung vom Fahrwerk, der technische Hintergrund und das man als Frau den Männern zeigen kann, dass das schwache Geschlecht auch stark ist.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Das wären die folgenden hier: (6 Angebote werden hergezeigt). Reihe diese einmal nach deiner Attraktivität ein, wobei 1 für dich am besten, attraktivsten ist und 6 am unattraktivsten. Führe nun bitte eine Bewertung durch.

B: Ok, soll ich die Nummern gleich hinschreiben?

I: Genau, einfach alle Angebote einmal durchlesen und anschließend die Bewertung aus deiner persönlichen Sichtweise durchführen.

B: Ok. Die Boxenbesichtigung ist für mich am unattraktivsten und bekommt deshalb eine 6. Trainingstage ist für mich die Nummer 1. Meinst du bei Motorsportevent nur das Event, oder dass man selbst auch daran teilnehmen kann?

I: Ja, man kann bei dem Event auch selber fahren.

B: Ok, dann ist das Motorsportevent für mich die Nummer 3. Ein paar Dinge sind für mich gleichrangig, aber ich werde es versuchen.

I: Na gut. Warum sind für dich die Trainingstage die Nummer 1?

B: Weil ich selber gerne unterwegs bin und gerne fahre. Techniktage würde ich eher mit Fahrsicherheitstraining gleichsetzen.

I: Kurz zur Erklärung des Motorsportevents. Hier wäre der Gedanke, dass man eher auf öffentlichen Straßen sich bewegt. Hingegen die Trainingstage eher auf Rennstrecken wie beispielsweise dem Red Bull Ring stattfinden.

B: Ok, dann würde ich das Motorsport Event auf 3 lassen und Techniktage mit 4 bewerten und das Fahrsicherheitstraining auf 2.

I: Warum gefällt dir die Boxenbesichtigung am schlechtesten?

B: Also für mich als erfahrenen Motorsportbegeisterte sieht schon jede Box gleich aus. Zwischen den Boxen ist kein wirklicher Unterschied. Dies ist eher für Personen, welche noch nie eine Box gesehen haben, aber wenn man dies fast auf jedem Ring erlebt hat, dann wird es langweilig. Weiters ist eine Boxenbesichtigung nur interessant bei Testfahrten, da man ansonsten nur eine leere Box anschaut. Also ist dies gleichzusetzen wie eine leere Garage.

I: An was hast du beim Motorsportevent zuerst gedacht?

B: Dass man einen Rennboliden zur Verfügung gestellt bekommt und zuerst mit einem Instruktor über die Rennstrecke fegst und anschließend selbstständig fährst. Oder dass man via telefonische Anweisungen bekommt. Wie man Kurven anfährt, wie der Kurvenausgang zu nehmen ist.

I: Ok, wenn ich dich richtig verstehe, eine Art Fahrsicherheitstraining, um ein besserer Fahrer zu werden?

B: Mhm. Und da gehört auch meistens eine Streckenbegehung und man in der Kurve analysiert, wo die Scheitelpunkte sind und erklärt bekommst wie man beispielsweise Steilkurven anfahren muss.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Angebot ein, was man zum Thema Motorsport betreiben könnte?

B: Eigentlich nicht. Beim Teambuilding habe ich selbst noch nicht teilgenommen, wobei ich mir vorstellen kann, dass man von der Firma aus auf die Strecke geht. Problem kann nur sein, dass jeder unterschiedliche Erfahrungen hat und jeder hat eine andere Einstellung zu diesem Thema. Manche haben vielleicht Angst beim Autofahren.

I: Ich habe Ihnen nun nochmals die Angebote aufgelistet mit dem Unterschied, dass Sie sich in Ihrem Job bzw. in Ihr Unternehmen hineinversetzen. Welche Angebote sich eventuell für die Firma eignen bzw. was man machen könnte.

B: Puh, schwierige Frage. Das Teambuilding, das Fahrsicherheitstraining kann ich mir vorstellen. Bei den Techniktagen bin ich mir noch unsicher. Bei den Techniktagen kommt es vor allem auf den Inhalt darauf an. Nur Reifenwechsel und Filterwechsel wären mir hier zu wenig. Aber wenn es um Themen geht, wie der komplette Motorraum aufgebaut, wo sitzen die Ventile. Das könnte ich mir z.B. in unserer Firma sehr gut vorstellen. Vor allem, weil wir selber viele Ventile produzieren. Boxenbesichtigungen kann ich mir wie zuvor schon erwähnt eher nicht vorstellen. Motorsport eher auch nicht.

I: Wenn ich kurz deinen Redefluss unterbrechen darf. Bewerten wir einfach wie zuvor die unterschiedlichen Angebote.

B: Trainingstage kommt sich wieder gut an bei den Leuten. Die Schwierigkeit liegt in der Vielfalt der Personen. Jeder hat andere Gedanken und Vorlieben. Ich würde deswegen sogar das Fahrsicherheitstraining an erste Stelle geben, weil das kann man immer brauchen. Das Teambuilding steht für mich an zweiter Stelle, gefolgt von den Trainingstagen. Die Boxenbesichtigung finde ich langweilig und kann ich mir nicht vorstellen. Ich kann mir dies eventuell in einem Package vorstellen, dass man im Rahmen eines Teambuildings die Boxengasse ansieht. Bei den Techniktagen und dem Motorsportevent bin ich mir noch unsicher.

I: Können Sie sich vorstellen, dass man die Techniktage auch mit anderen Angeboten kombinieren kann?

B: Ja sehr gut sogar, weil sie für mich alleine kein komplettes Angebot darstellen. So kann ich mir beim Motorsportevent ein Event mit einem Fotoshooting vorstellen, wirklich ein Package. Fotoshooting, Oldtimer fahren, gemütliches Mittag- und Abendessen, also wirklich ein Komplettpaket. Hier kann ich Ihnen als Beispiel die "Audi Driving Experience" vorstellen. Da hat man die Kombination von Technik, Fahrsicherheit, Trainingstage und Boxenbesichtigung ist so nebenbei angeschaut worden. Sodass vieles im Paket enthalten war. Teambuilding war nicht enthalten, da man generell als einzelne, private Person hier teilnimmt.

I: Vielen Dank für deine detaillierten Infos. Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Rennangebot zusammenstellen. Wie würde dies aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert. Gerne können Sie schon bei der Planung oder davor beginnen, bis hin zur Heimreise.

B: Bei der Planung ist mir wichtig, dass man bevor das Event startet schon einen Zeitplan bekommt und eine Einladung. Bei der Anreise kommt es darauf an wo das Event ist und auf welcher Rennstrecke. Das Hotel muss ein dementsprechendes Niveau haben und muss optional für die Teilnehmer buchbar sein. Bei einer großen Entfernung sollte man schon am Vortag anreisen können und eine weitere Nacht bleiben können. Die Fahrzeuge müssen in einem technisch einwandfreien Zustand sein und dementsprechende Trainer, Fahrer oder Coaches vorhanden sein. Starten soll das Event mit einer kurzen Begrüßung, Einführung in die Materie und Technik, Durchsprache des Tagesablaufs. Danach geht es auf die Rennstrecke zur Streckenbegehung. Anschließend kommt eine sicherheitstechnische Einführung. Jedes Auto reagiert anders und klarerweise auch bei unterschiedlichen Wetterverhältnissen. Dies sollte am Renntag mitberücksichtigt werden. Bei Regen müssen gewisse Dinge zusätzlich erwähnt werden. Beim Fahrsicherheitstraining wurde auf der Strecke in einem abgesperrten Bereich Ausweichmanöver getestet und geübt. Danach wurde gemeinsam mit einem Instruktor die Strecke abgefahren. Danach kann man ein freies Fahren starten z.B. 10 Minuten. Zuletzt ist noch ein Abschlussgespräch ideal. Dies kann persönlich, aber auch in der Gruppe durchgeführt werden.

I: Sie haben zuvor einmal die Audi Driving Experience Veranstaltung erwähnt. Haben Sie hierfür selbst die Kosten übernommen und wenn ja, würde Sie mir sagen, wie hoch die Kosten dafür gewesen sind?

B: Nein habe ich nicht, ich bin direkt von Audi eingeladen worden. Die Kosten lagen aber bei 1.500 € für einen Tag pro Person.

I: Wo fang die Veranstaltung statt?

B: Direkt beim Salzburgring. Es gibt beispielsweise auch eine "Mini Driving Experience" am Nürburgring, wobei hier die Kosten für zwei Tage bei 2.500 € liegen.

I: Na gut. Ich bedanke mich recht herzlich für die zahlreichen Informationen und Details.

### **Motorsportbegeisterter: Befragter 2**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Als kleines Kind, ich war glaube ich 8 Jahre als, war ich schon Formel 1 zuschauen. Wobei ich aktuell nicht wirklich mehr ein Formel 1 Fan bin.

I: Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?

B: Für mich ist es ganz klar der Motorensound und die Technik dahinter.

I: Ok. Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Ihrer persönlichen Attraktivität von 6 (bestens) bis 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der 6 Angebote)

B: Also die Entscheidung für das attraktivste Angebot ist für mich ganz klar. Die Trainingstage, also selber an Rennstrecken zu fahren, stellen für mich den Favoriten dar. Das Fahrsicherheitstraining bekommt von mir 5 Punkte. Die Teambuilding Veranstaltung stellt für mich keinen Reiz dar und ist daher am unattraktivsten. Das Motorsportevent bekommt von mir 4 Punkte.

I: Vielen Dank. Ich stelle Ihnen noch einmal dieselben Angebote vor. Der Unterschied liegt darin, nun die Angebote aus der Unternehmensperspektive zu betrachten. Was können Sie sich in Ihrem Unternehmen gut vorstellen? Was würde mit Ihren Kollegen gut anwendbar sein.

B: Klare Nummer 1 sind für mich wieder die Trainingstage, knapp gefolgt von einer Boxenbesichtigung. An den Techniktagen sind meiner Meinung nach, nicht alle interessiert, daher nur 1 Punkt. Das Fahrsicherheitstraining kann ich mir ebenfalls wieder gut vorstellen. Motorsportevent und Teambuilding-Veranstaltung teilen sich drei und zwei Punkte.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert. Gerne können Sie schon bei der Planung oder davor beginnen, bis hin zur Heimreise.

B: Fahrzeuge selber zu fahren wäre mich absolut am interessantesten. Da ich KFZ-Mechaniker bin, würde mich auch die Technik dahinter extrem interessieren. Sodass wirklich eine Person anwesend ist, die sich damit auskennt und gut erklären kann, also die Funktionsweise dahinter. Cool wäre auch ein Vergleich der Fahrzeugdaten zwischen einem normalen Straßenauto und einem Rennauto wie z.B. Leistung, Leistung/kg oder Anpressdruck.

### **Motorsportbegeisterter: Befragter 3**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte oder Erfahrungen Sie bisher gemacht haben.

B: Ich habe zwei Onkel die fahren Berg rally. Da war ich schon als kleines Kind immer mit dabei, wie beispielsweise bei den Vorbereitungen für das Rennen. Weiters bin ich selbst mit Rennmaschinen gefahren.

I: Wie hat so ein Rennwochenende ausgesehen?

B: Angefangen hat alles am Vortag mit dem Aufladen des Rennautos. Am Samstag war danach das Training und am Sonntag das Rennen. Die Abreise war abhängig vom Rennsport, da wir sogar in Tschechien oder der Schweiz waren.

I: Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?

B: Wichtig sind für mich die Geschwindigkeit, die Leistung der Rennautos, die Arbeit dahinter. Da Rennauto zu fahren, wirklich viel Arbeit bedeutet. Angefangen vom Aufbauen des Autos und dass man zuletzt wirklich bei den besten dabei ist. Auch die technische Seite, sämtliche Einstellungssachen z.B. das Fahrwerk.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Ihrer Attraktivität für Sie ein, wobei 6 (bestens) und 1 (schlechtestes) bedeutet. (Kurze Erklärung der Angebote)

I: Ok, vielen Dank. Ich sehe, dass Ihnen die Trainingstage „Track-Attack“ am besten gefällt. Können Sie mir kurz erklären, was Ihnen hierbei besonders gut gefällt.

B: Dass man mit den Rennautos selber auf einem Ring fahren kann evtl. auch mit unterschiedlichen Autos. Dies ist natürlich nicht alltäglich und daher besonders interessant für mich. Vor allem, da man dies nicht im normalen Alltag erleben kann.

I: Die Boxenbesichtigung ist für Sie am unattraktivsten?

B: Ja absolut. Wenn man das einmal gesehen hat ist es immer dasselbe und daher nichts Neues und eher langweilig.

I: Ich habe hier nun die gleichen Angebote wie zuvor. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein. Welche Angebote könnten in Ihrem Unternehmen sehr gut angewendet und gebraucht werden?

B: So, fertig.

I: Ich sehe, dass du dir das Fahrsicherheitstraining am besten vorstellen kannst. Warum gefällt Ihnen es am besten? Wie würdest du dir das vorstellen?

B: Ich finde schon, dass sich das Fahrsicherheitstraining vor allem in der Gruppe eignet, da es auch mit viel Spaß und Nervenkitzel verbunden ist. Ich stelle mir das so ähnlich wie beim Führerschein war. Jeder in einem Auto, oder evtl. auch zu zweit und man wechselt sich ab und ein Instruktor gibt der Gruppe Anweisungen via Funk. Dann fährt man auf einem Parcours zusammen mit den anderen und einer kann es vielleicht besser. Somit entsteht auch ein Wettkampfgedanke und man lernt

das Auto oder das Motorrad ganz anders kennen. Ich bin auch viel mit dem Motorrad gefahren und da habe ich das auch gemacht. Auf der Straße ist das nämlich nicht möglich und man kann an sein Limit gehen kann, ohne dass etwas passiert.

I: Haben Sie beim Fahrsicherheitstraining an dein privates Auto gedacht oder an ein Rennauto z.B. Porsche?

B: Mir wäre das egal. Ich würde auch mit einem normalen Auto fahren.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie bitte detailliert. Gerne können Sie schon bei der Planung oder davor beginnen, bis hin zur Heimreise.

B: Ich würde gerne einmal auf einer Rennstrecke selber fahren. Die Anreise kann ich mir mit meinem eigenen PKW vorstellen. Der Transport vom Parkplatz zum Ring sollte mit einem Shuttledienst passieren. Ziel soll es sein, sicher und schnell mit einem Rennauto über die Rennstrecke zu fahren. Dazu wäre eine Art Instruktor gut, der mir zuvor das Auto kurz erklärt und was in gewissen Situationen zu tun ist. Eventuell auch das Kurvenfahren erklären. Nach anschließender Verpflegung sollte am Nachmittag ein kurzes Rennen gefahren werden.

I: Vielen Dank für deine Informationen. Wenn ich dich bitten darf, noch kurz ein paar allgemeine Fragen zu deiner Person auszufüllen.

#### **Motorsportbegeisterter: Befragter 4**

I: Erzähl Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Meine Kontaktpunkte waren zu Beginn DTM zuschauen am Red Bull Ring, Fahrsicherheitstraining auch am Red Bull Ring, verschiedene 1/8- und 1/4 Meile Rennen als Zuseher, einmal selber am Ring fahren mit dem KTM X-Bow und diverse Rally-Veranstaltungen in der Nähe zusehen.

I: Mit welchem Auto haben Sie das Fahrsicherheitstraining gemacht?

B: Auch mit dem KTM X-Box

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestens) und 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der unterschiedlichen Angebote)

B: Ok wie ich sehe gefallen Ihnen die Trainingstage wirklich auf einer Rennstrecke am besten gefallen, gefolgt vom Fahrsicherheitstraining, dem MSG Motorsportevent, den Techniktage, der Teambuilding Veranstaltung und der Boxenbesichtigung.

I: Wie würden Sie sich die Trainingstage vorstellen? Wie soll der Ablauf sein?

B: Zuerst stelle ich mir eine Einweisung am Fahrzeug sein. Danach das Fahrzeug z.B. in einem Fahrsicherheitstraining kennen lernen und um sich an das Limit herantasten zu können. Wenn man das Auto beherrscht soll es auf die Rennstrecke gehen. Ideal wäre ein Instruktor der die Fehler aufzeigt und Verbesserungen aufzeigt wie beispielsweise das Kurven anfahren. Die Anweisungen können per Funk übertragen werden oder der Instruktor sitzt bei den ersten Runden auch im Wagen.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Angebot ein?

B: Ja, von dem habe ich schon einmal gehört. Es nennt sich "Go with the pro". Da kann man selber mit diversen Rennfahrern Runden drehen als Beifahrer oder auch Fahrer. Da gibt es verschiedene Packages, wo man wirklich mit Ex-Formel 1 Fahrern Runden drehen kann. Die Kosten sind natürlich relativ hoch, wird aber meines Wissens am Red Bull Ring angeboten. Es gibt auch die Möglichkeit, dass man mit Rally Piloten fährt. Also eigentlich ähnlich wie die Trainingstage, mit dem Unterschied, dass ein Rennfahrer dabei ist.

I: Ich werde Ihnen die zuvor genannten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität für Ihr Unternehmen ein. Welche Angebote könnten in Ihrem Unternehmen sehr gut angewendet bzw. gebraucht werden? Bewertungsmodus ist derselbe wie zuvor.

B: Also in der Gruppe eignet sich natürlich das Teambuilding sehr gut. Die Techniktage bekommen von mir 5 Punkte, dicht gefolgt vom der Boxenbesichtigung. Dann kann ich mir noch das Fahrsicherheitstraining vorstellen und zuletzt noch die Trainingstage und das MSG Motorsportevent.

I: Ok, Sie haben die Techniktage sehr weit vorne eingestuft. An welchen weiteren Dingen könnte man noch schrauben, ohne dass man gleich das ganze Auto zerlegen muss.

B: Puh, schwierig. Reifenwechsel finde ich gut, danach wird es dann schon komplexer und schwieriger. Als nächstes evtl. Stoßstangenwechsel oder eine Fehlersuche durchführen. Also dass man ein Auto bewusst manipuliert und die Gruppe die Fehler finden muss. Mögliche Fehler sind z.B. Kontaktfehler, eine geflogene Sicherung.

Also eine Challenge, in der man solche Fehler suchen muss. Wenn das Auto nicht startete kann z.B. die Glühkerze defekt sein. Gut eignen würde sich auch die Boxenbesichtigung, solche hatte ich im letzten Jahr am Red Bull Ring. Enthalten war eine komplette Ringführung mit Konferenzsälen, wo eben die ganzen Journalisten sitzen, wie das ganze Gebäude aufgebaut ist. Also der Red Bull Ring macht schon relativ viel und es werden ziemlich gute Events angeboten.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.

B: Wenn Geld keine Rolle spielt wäre das perfekte Motorsportangebot jeweils ein Rennstreckentage auf Asphalt, Schotter, Schnee und Offroad. Mit dabei sein sollen jeweils die besten Fahrer in Ihrer Branche. Aufgeteilt sein sollte dieses auf mindestens 4 Tage, sodass man immer einen ganzen Tag mit dem jeweiligen Experten bzw. Rennfahrer zur Verfügung hat. Rennstrecke z.B. DTM Rennauto, VLN oder Porsche Cup. Dann ein Rally-Auto auf Schotter und Schnee und ein wirkliches Geländeauto für den Offroad-Einsatz. Die Location sollte dabei auch stets wechseln. Von einer wirklichen Rennstrecke bis z.B. nach Schweden auf Schnee. Es würde auch noch weitere Locations geben, evtl. auf Sand in Dubai oder in einem Steinbruch. Da gäbe es viele unterschiedliche Möglichkeiten.

### **Motorsportbegeisterter: Befragter 5**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Angefangen hat dies zu Hause im elterlichen Betrieb. Wir haben ein Autohaus und wenn man dort immer mit schnellen Autos mitfährt, dann fängt dir das an zu gefallen. Danach schaut man sich Formel 1, Moto GP, DTM oder Rally an. Die nächsten Kontaktpunkte waren am A1 Ring oben, Formel 1 und Moto GP zuschauen. Weiters war ich kurz davor, mich beim Histo Cup der 325er Challenge mitzufahren. Dort fahren lauter BMW 325i mit. Dies sind alles alte E30-Modelle.

I: Diese Challenge ist in ganz Österreich unterwegs?

B: Ja, die fahren sogar in Deutschland bei unterschiedlichen Ringstrecken wie z.B. Salzburgring über die Saison verteilt mit acht bis neun Rennen. Mein Nachbar fährt dort mit mittlerweile 8 Autos mit. Aufgrund der knappen Zeit ist die aber leider nicht möglich.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestens) bis 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der unterschiedlichen Angebote)

B: Am attraktivsten finde ich das Fahrsicherheitstraining, knapp gefolgt vom MSG Motorsportevent, da ich selber schon an so einer ähnlichen Veranstaltung teilnehmen wollte. Die Teambuilding Veranstaltung finde ich auch sehr interessant. Die Trainingstage bekommen von mir drei Punkte und die Techniktage zwei Punkte. Am uninteressantesten ist für mich die Boxenbesichtigung.

I: Ich sehe, dass Sie sich für das Fahrsicherheitstraining am meisten interessieren. Welche Gründe hat dies?

B: Ja, weil ich mein Fahrkönnen wirklich verbessern möchte. Ich stelle mir da einen Profi vor, der mich beim Fahren beobachtet und hilfreiche Tipps geben kann.

I: Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein.

B: Am besten kann ich mir die Teambuilding Veranstaltung vorstellen, knapp gefolgt vom Fahrsicherheitstraining. Anschließend kann ich mir auch die Techniktage ganz gut vorstellen. Danach kommen bei mir die Trainingstage, wobei es hier zu beachten gilt, dass dies nicht eskaliert und die Kollegen untereinander die Autos zerstören. Das ähnliche Problem stelle ich mir beim MSG Motorsportevent vor, mit dem Unterschied, dass dies sogar auf öffentlichen Straßen geschehen kann. Daher stellt das MSG Motorsportevent bei mir an letzter Stelle. Die Boxenbesichtigung bekommt von mir zwei Punkte.

I: Ich sehe, dass Sie sich die Teambuilding Veranstaltung gut vorstellen können. An welchen Ablauf bzw. welche Inhalte haben Sie sich konkret vorgestellt?

B: Mit verschiedenen Aufgaben, welche mit Team zu lösen sind. Es sollte hier auch ein kompetitiver Wettkampf entstehen. Der Spaß soll aber auch nicht zu kurz kommen. Wenn ich z.B. eine Boxenbesichtigung mit einer Gruppe mache, ist das für die Gruppe ziemlich uninteressant und es wird wahrscheinlich nicht viel Action dahinter sein und wenig, woran man sicher erinnern kann. Beim Teambuilding kann man evtl. mit einem Kart Rennen durchführen, da die Ressourcen wahrscheinlich nicht ausreichend sind, dass jeder gleichzeitig mit dem Rennauto fahren kann. Eine andere Möglichkeit besteht, indem man sich abwechselt und z.B. drei Runden am Ring fährt und die Bestzeit angestrebt werden muss. Wenn es für Autowerkstätten ist, könnte ich mir einen Räderwechsel vorstellen, also welches Team das Schnellste

ist und evtl. eine Streckenplanung, wie man eine Runde am schnellsten fahren kann. Wichtig ist, dass der Motorsport immer im Mittelpunkt steht, mögliche Hauptpunkte wären Fahren, Schrauben und Planung.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Motorsportangebot ein?

B: Vielleicht besteht die Möglichkeiten bei Events und Autoshow (Car Meetings), dass man das Rennauto ausstellen kann. Der Nutzen für die Betreiber bzw. Veranstalter wäre eine Steigerung der Attraktivität. Hier müsste nachgefragt werden, ob Interesse besteht und ob dafür Einnahmen generiert werden können. Ich weiß nicht wie groß der Rahmen dieser Treffen ist aber evtl. gibt es hier eine Nachfrage.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.

B: Richtig cool wäre ein ausgedehntes Fahrsicherheitstraining bzw. Motorsporttraining. Man kommt zur Rennstrecke und darf mit dem Rennauto fahren. Gemessen werden anschließend die drei schnellsten Runden oder auch mehr. Dabei soll zum einen deine Fahrt analysiert werden und zum anderen soll es Fortbildungskurse geben. Da stelle ich mir theoretische und praktische Kurse. Mögliche Inhalte sind Driften, Bremsen, Beschleunigen und Kurvenfahren. Danach sollte es wieder auf den Ring gehen und wieder die Zeiten gemessen werden. Interessant sind die möglichen Verbesserungen in der Rundenzeit. Hier sollte dann noch Feedback gegeben werden, welche Verbesserungen man schon anwenden konnte.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Inputs.

#### **Motorsportbegeisterter: Befragter 6**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Begonnen hat alles mit dem Fahren von Gokarts, da war ich glaube ich um die 10 Jahre alt. Danach wurden die Gokarts immer stärker und schneller und mir gefiel auch das Schrauben an den Gokarts. Aus diesem Grund bin ich eben auch Mechaniker geworden.

I: Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?

B: Für mich ist es dieser Wettkampfgedanke, die Beschleunigung und die Geschwindigkeit. Jeder Start z.B. bei einem Rennen ist Nervenkitzel pur. Wenn man sowas einmal erlebt hat, dann möchte man dies nicht mehr missen.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestens) bis 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der unterschiedlichen Angebote)

B: Für mich als ehemaliger Fahrer stehen an erster Stelle das Fahrsicherheitstraining und die Trainingstage auf einer echten Rennstrecke. Da ich mich aber für eines entscheiden muss würde ich dann doch die Trainingstage bevorzugen und das Fahrsicherheitstraining an zweiter Stelle geben, also 5 Punkte vergeben. Das MSG Motorsportevent hört sich auch sehr interessant an. Es findet zwar nicht auf echten Rennstrecken statt, aber man kann auch gemütlich mit schönen Autos herumfahren und evtl. die schönen Aussichten der Steiermark genießen. Danach würde ich die Techniktage auswählen. Eher unattraktiv sehe ich die Teambuilding Veranstaltung, diese würde ich als privater nicht auswählen. Die Boxenbesichtigung bekommt von mir zwei Punkte, da ich schon genug Boxen gesehen habe und diese grundsätzlich immer ähnlich aussehen.

I: Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein.

B: Ich denke, dass man Fahrsicherheitstrainings auch sehr gut in der Gruppe durchführen kann. Hier bietet sich an, dass jeder seine eigenen PKWs verwendet, da man sonst mehrere Sportautos mieten würde und dies zu hohe Kosten verursachen würde. Die Teambuilding Veranstaltung mit Motorsportelementen würde ich auf den zweiten Platz, also fünf Punkte, setzen. Die Techniktage bekommen von mir vier Punkte. Ich denke, dass man dies vor allem mit besonders Technik interessierten Personen gut durchführen kann. Danach nehme ich die Trainingstage am Ring. Hier müsste man nachdenken, wie man die ganze Gruppe motiviert hält, da es wahrscheinlich nicht möglich sein wird, alle Teilnehmer gleichzeitig auf der Strecke zu haben. Dies ist wieder eine Frage der Kosten. Eventuell könnte man sich abwechseln und sehen, wer die schnellste Rundenzeit hat. Danach wähle ich das MSG Motorsportevent, gefolgt von der Boxenbesichtigung.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Motorsportangebot ein?

B: Ich kann mir sonst noch eine Art Ringtaxi vorstellen. Nicht jeder traut es sich zu so ein Rennauto selbst zu fahren. Darum kann ich den meisten Fällen auch schon das Mitfahren mit solchen leistungsstarken Rennautos ausreichend sein. Um den Mitfahrenden ein Gefühl von Sicherheit zu geben, müssen als Fahrer professionelle Fahrer eingesetzt werden, welche doch schon viel Rennerfahrung haben.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.

B: Mein ideales Motorsporterlebnis würde natürlich auf einer Rennstrecke stattfinden. Richtig cool wäre es, wenn man mit 3 bis 4 unterschiedlichen Fahrzeugen fahren könnte, beginnend mit dem langsamsten Rennauto. Das erste Auto kann auch ruhig ein normales Auto sein, sodass man sich langsam ans Limit herantasten kann. Ich denke, das wäre auch für viele Nichtrennfahrer hilfreich und wäre mal wirklich etwas Neues.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Inputs.

### **Motorsportbegeisterter: Befragter 7**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Mit dem Motorsport kam ich sehr spät in Verbindung. Angefangen hat alles mit den nahegelegenen Rallys und Bergallys, wobei ich nur als Zuschauer dabei war. Danach habe ich selbst an Beschleunigungsrennen teilgenommen. Seitdem optimiere und tune ich mein Auto stetig und ich möchte gar nicht wissen, wieviel Geld ich schon hineingesteckt habe. Es kommt mir jedenfalls vor wie ein Fass ohne Boden.

I: Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?

B: Der Reiz ist für mich die Geschwindigkeit und schneller zu sein als der andere. Wenn ich einen Wettkampf habe bin ich glaube ich schon zwei Wochen davor aufgeregt und die Vorfreude steigt wirklich von Tag zu Tag. Spaß machen mir auch die Vorbereitungen auf den Wettkampf wie beispielsweise das Durchchecken des Autos.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestens) bis 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der unterschiedlichen Angebote)

B: Da ich mich durchaus als Tuner sehe finde ich die Techniktage wirklich interessant, wobei es natürlich auf den Inhalt ankommt. Es soll schon ins Detail gehen. So würde mich die Technik eines Rennautos sehr interessieren. Danach sind für mich die Trainingstage sehr attraktiv. Rennfahren auf einer echten Rennstrecke wäre sicher ein Erlebnis. Auch das Fahrsicherheitstraining ist sehr speziell. Die sind für mich so die drei wichtigsten Erlebnisse die ich hier sehe. Danach würde ich das MSG Motorsportevent auswählen, gefolgt von der Boxenbesichtigung und der Teambuilding-Veranstaltung.

I: Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein

B: Ich sehe die Techniktage noch immer an erster Stelle, da meine Kollegen auch sehr technikinteressiert sind und man dies auch gut in der Gruppe machen kann. Das Fahrsicherheitstraining und die Trainingstage sind nicht so einfach in der Gruppe durchführbar. Aus diesem Grund wähle ich an zweiter Stelle die Teambuilding-Veranstaltung. Danach wähle ich die Boxenbesichtigung aus, wobei man hier möglicherweise diese in einem Paket anbieten soll, da eine reine Boxenbesichtigung, meiner Meinung nach, nicht ausreichend ist. Drei Punkte bekommt von mir danach das Fahrsicherheitstraining, gefolgt von den Trainingstagen und dem MSG Motorsportevent.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Motorsportangebot ein?

B: Auch ziemlich cool wäre es, wenn man sich so ein Rennauto hautnah anschauen kann. So könnte man das Rennauto als Art Ausstellungsobjekt bei unterschiedlichen Veranstaltungen anbieten.

I: An welche Veranstaltungen denken Sie da?

B: Hm..lassen Sie mich kurz überlegen. Wo man es sicher ausstellen kann, sind Veranstaltungen, welche zusätzlich von den jeweiligen Sponsoren getragen werden. Dies kostet dem Sponsor nichts und hat sicherlich einen guten Werbeeffekt.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.

B: Hier stelle ich mir eine Kombination aus Trainingstage und Techniktage vor. Bevor man mit den Autos auf die Strecke geht wäre eine ausführliche Erklärung der darin enthaltenen Technik spitze. Es müssen nicht sämtliche Motorenkomponenten erklärt werden, aber ein Vergleich zwischen normalen Straßenautos und dem Rennauto sind sicher von Vorteil. Hier stelle ich mir Fakten wie Motorleistung, Gewicht, Reifendimensionen, Anpressdruck vor und welche Dinge für ein Rennauto angepasst werden müssen.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Inputs.

### **Motorsportbegeisterter: Befragter 8**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Kontaktpunkte Sie bisher mit dem Thema Motorsport hatten.

B: Ich war bereits sehr früh mit dem Motorsport infiziert bzw. mit der Technik von Autos und Rennautos. Mein Vater hatte damals eine Werkstatt und ich durfte ihm bei manchen Dingen helfen. Dort wurden auch Renn- bzw. Rallyautos für Reparaturen abgegeben und mich faszinierten diese Autos.

I: Was stellt für Sie den Reiz des Motorsports dar?

B: Für mich ist es so spannend, wenn ich sehe, was diese Autos bzw. die Technik leisten können. Auch der Motorensound dieser Boliden ist richtig geil.

I: Ich werde Ihnen nun einige Angebote zum Thema Motorsport nennen. Bitte reihen Sie diese nach Attraktivität von 6 (bestens) bis 1 (schlechtestes) ein. (Kurze Erklärung der unterschiedlichen Angebote)

B: Ok schwierige Entscheidung. Als begeisterter Techniker stehen für mich die Techniktage an erster Stelle. Ich glaube man könnte da schon ein paar gute Inputs bringen und dem Menschen einmal klarmachen, was diese Boliden wirklich leisten können. Die Trainingstage sehe ich auf Platz 2. Mit solchen Rennautos selber zu fahren ist schon ein unglaubliches Gefühl. Vor allem auf echten Rennstrecken macht das schon etwas her. Hier wäre sicher auch ein Instruktor hilfreich, der zu Beginn alles erklärt und auf Brems-, Beschleunigungs-, und Kurvenverhalten achtet. Fast gleichwertig ist für mich das Fahrsicherheitstraining. Das MSG Motorsportevent würde ich auf Platz 4 setzen. Zuletzt kommen dann das Teambuilding und die Boxenbesichtigung, wobei das Teambuilding im Unternehmen für meine Jungs sicher spannend wäre!

I: Ich werde Ihnen die zuvor gehörten Angebote nochmals nennen. Versetzen Sie sich nun in Ihren Job und reihen Sie die Angebote nach der Attraktivität im Unternehmen bzw. für Ihr Unternehmen ein.

B: Ah sehr gut. Wie zuvor kurz erwähnt finde ich das Teambuilding für Unternehmen sehr passend. Die Kunst ist es, genug Teambuilding Maßnahmen und auch Motorsportelemente hineinzupacken. Auf Platz 2 setze ich die Techniktage, die wäre auch richtig interessant, vor allem für meine Lehrlinge. Auch das Fahrsicherheitstraining ist sicherlich hilfreich, da wir bei Autoreparaturen durchaus auf die Straße müssen. Da kann ein Fahrsicherheitstraining nicht schaden. So können wir auch unseren Kunden mehr Sicherheit und Vertrauen geben. Danach wähle ich die Boxenbesichtigung auf Platz 4, wobei hier eventuell auch noch andere Orte angeschaut werden können. Das MSG Motorsportevent und die Trainingstage sind für mich schwer vorstellbar in einer Gruppe durchzuführen. Da bräuchte man dann schon mehrere Autos bzw. ein System, indem man ständig für Abwechslung sorgt.

I: Fällt Ihnen sonst noch ein mögliches Motorsportangebot ein?

B: Nein eigentlich nicht.

I: Kommen wir nun zur letzten Frage. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihr perfektes Motorsportangebot zusammenstellen. Wie würde dieses aussehen? Erzählen Sie dies bitte detailliert.

B: Als KFZ-Meister denke ich natürlich auch an meine Jungs in der Werkstatt. Eine "Technik Teambuilding-Veranstaltungen" wäre ideal. Ich stelle mir da so einen Mix aus zahlreichen Lehrinhalten in Bezug auf Fahrzeugtechnik vor. Fokus kann hier ruhig die Technik von Rennautos sein. Zusätzlich sollen sich aber auch besser kennen lernen, also gewisse Teambuilding Elemente. Ob man diese auch noch mit Technik kombinieren kann ist die Frage bzw. Herausforderung.

I: Hätten Sie schon Ideen, welche Teambuilding Maßnahmen man treffen könnte, bei denen die Technik auch einen starken Einbezug hat?

B: Ein Teambuilding im Offroad stelle ich mir beispielsweise leichter vor. Mit einem Geländewagen durch arges Gelände fahren und dabei drei bis vier Personen pro Team sind sicher möglich. Mit Navigation, Rätsel lösen, Schnitzeljagd und Ketten auflegen.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Inputs.

### **Paydriver: Befragter 1**

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Unser Motorsportteam geht bei der 24h Touring Car Endurance Series an den Start und wir fahren dort mit einem Honda Civic Type R in der Klasse A3. Unser Team besteht zumindest bei diesem Rennen aus vier Fahrern und vier Mechanikern und unserem Teamleader.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Meine ersten Erfahrungen konnte ich mit Go-Kart fahren machen. Mein Vater hatte mich einmal auf eine Bahn mitgenommen, da war ich noch sehr jung, ich schätze um die zwölf Jahre alt. Seit diesem Zeitpunkt bekenne ich mich doch als motorsportinfiziert.

I: Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.

B: Wie zuvor erwähnt, begann alles mit dem Go-Kart fahren. Danach hab aber aufgrund der Schule und dem Studium nie mehr richtig Zeit gefunden. Ich gründete anschließend auch ein Unternehmen und da hat man bekanntlich noch weniger Zeit. Erst 30 Jahre später habe ich wieder begonnen Rennen zu fahren. Ich habe lange überlegt, ob ich mir nicht ein eigenes Rennauto kaufen möchte, jedoch habe ich dann die Option gewählt, bei MSG Motorsport einzusteigen. Die Vorteile überwiegen einfach.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Ein Problem ist der hohe Zeitaufwand. In jungen Jahren hatte ich andere Dinge im Kopf und habe den Rennsport liegen lassen. Zum Einstieg gleich ein neues Rennauto zu kaufen ist ebenfalls ein Problem, da sämtliches Know-how, welches man benötigt um vorne dabei sein zu können, nicht vorhanden ist. Auch die Kosten sind nicht zu vernachlässigen. Der Rennwagen, Transport und das Team herum sind nur einige Kostentreiber.

B: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

I: Wo ich mir Unterstützung wünsche ist natürlich das zur Verfügung stellen vom Rennauto. Hier habe ich mir eben auch professionelle Unterstützung geholt. Wichtig ist für mich auch die stetige Verbesserung meines Fahrkönnens, denn die anderen Fahrer werden auch besser. Hier ist es sehr wichtig, dass die Fahrerdaten professionell analysiert werden und auch ein wiederkehrendes Rennstreckentraining vorbereitet. Ohne Training Meisterschaftsrennen zu fahren ist nämlich nicht ideal.

### **Paydriver: Befragter 2**

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Mein Team startet, wie hier heute ebenfalls, bei der 24h Endurance Series. Wir sind schon einige Jahre bei dieser Serie dabei und ich finde die 24 Stunden Rennen einfach genial. Ich habe auch noch eine Kooperation mit einem anderen Motorsportteam und zusammen starten wir beim Porsche Super Cup. Mein besteht aus insgesamt acht Personen, wobei an diesem Wochenende nur fünf dabei sind. Es sind auch nicht alle acht Mitarbeiter Vollzeit bei mir beschäftigt, sondern diese kommen nur bei bestimmten Wochenenden oder Testfahren mit.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Also zum Motorsport gekommen bin ich eigentlich nur durch meinen Vater, da er einen ziemlich schnellen Sportwagen hatte und regelmäßig an Beschleunigungsrennen teilgenommen hat. Ich bin dann als ich 15 oder 16 Jahre alt war immer dabei gewesen. Als ich dann mit dem Rennfahren begonnen habe, hat er mich immer unterstützt.

I: Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.

B: Mit ca. 18 Jahren habe ich dann das erste Rennen bestritten. Dies war bei kleinen Rennserien wie z.B. die Rebenlandrally in Leutschach. Bei dieser Rally-Serie habe ich teilgenommen. Gefahren bin ich dort mit einem zusammengeschraubten Opel Corsa. Ein paar Jahre später war es dann schon die Cup Edition und so ging es dann weiter. Nun fahre ich beim Endurance Team Ungaria mit und bin froh, so ein Team gefunden zu haben.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Ein Thema sind natürlich immer die Kosten, da die Rennautos bzw. Rallyautos sehr teuer sind und gleichzeitig kaum Sponsoren gefunden werden können. Kann ich auch irgendwie verstehen, weil es ihm auch nicht wirklich allzu viel bringt. Ich habe mich dann entschlossen, mich bei einem Team einzukaufen. Das heißt konkret,

dass ich für eine Saison als Fahrer einen gewissen Betrag bezahle. Ich versuche mich natürlich stetig zu verbessern und auch das Team ist wirklich top motiviert. Somit profitieren wir beide.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Das anstrengendste war für mich die passende Rennserie auszusuchen, da es keinen Sinn hat, wenn mir alle um die Ohren fahren. Hat man einmal eine Rennserie ausgesucht, braucht man noch die passende Fahrerlizenz. Die höchste Lizenzstufe ist glaube ich die A-Lizenz. Für die meisten Rennen benötigt man in meiner Klasse eine B-Lizenz. Die sind übrigens gar nicht billig, die Kosten schon gerne einmal um die 4.000 €. Hier wäre ein Team ideal, welches gleich über die benötigten Fahrerlizenzen Bescheid gibt und auch bei der Durchführung unterstützt.

### Paydriver: Befragter 3

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Ich nehme mit meinem Team hauptsächlich bei dieser Rennserie hier teil, also der 24 Stunden Serie. Super finde ich, dass es hier fünf unterschiedliche Klassen gibt. Wir nehmen an der 24h Touring Car Endurance Series Cup 1 teil und fahren dort mit einem BMW 325i Cup Edition. Wir sind dieses Wochenende zu sechst vertreten, wobei alleine schon vier Fahrer hier sind. Mein Renningenieur und ein Mechaniker begleiten uns ebenfalls.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Ich bin eigentlich sehr spät zum Motorsport gekommen. Meine Freunde haben mir damals einen Gutschein für ein Fahrsicherheitstraining mit einem Porsche 911 geschenkt. Das hat mich richtig Spaß gemacht!

I: Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.

B: Ich habe nach diesem Fahrsicherheitstraining dann öfter ein paar Trainingstage auf diversen Rennstrecken gebucht. Bin dort mit unterschiedlichsten Autos gefahren. Meine Rundenzeiten sollen angeblich ziemlich gut gewesen sein und ich durfte dann einmal ein Wochenende zu einem Rennen mit. Die Rennserie gibt es heute leider gar nicht mehr. Ich war dort dann live dabei in der Boxengasse und wusste, dass ich einmal so ein Auto an einem Wochenende fahren muss. Ein paar Monate später war es dann auch soweit.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Ich wäre natürlich auch sofort an diesem Wochenende mitgefahren, aber leider benötigt man die jeweilige Rennlizenz für das Rennen. Also musste ich diese zuerst absolvieren, einen ziemlich hohen Betrag bezahlen, wobei ich nicht mehr genau weiß wieviel und danach konnte ich aktiv an Rennen teilnehmen. Die ersten Rennen waren extremes Neuland für mich, da ich noch nie Renne gefahren bin. Die Autos krachten an mir vorbei beim ersten Rennen und ich habe darauf geachtet, dass ich das Rennauto nicht beschädigt. Hier wäre es super gewesen, wenn ich an noch kleineren Rennserien zuerst teilgenommen hätte und nicht gleich mit teuren Rennautos.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Probleme hatte ich zu Beginn mit der Überwindung, da ich eben noch keine Rennen gefahren bin. Ziemlich cool wären ein paar Rennen in einem Simulator gewesen, weil diese neuen Simulatoren dies sehr echt darstellen können. Das war eigentlich mein größtes Problem zu Beginn die Überwindung.

### Paydriver: Befragter 4

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Ich fahre diese Wochenende hier mit einem Aston Martin im SP-3 Feld mit. Dies ist ein GT4 Auto und geht richtig nach vorne. Mein Team ist sogar mit zwei Rennautos am Start und wir sind insgesamt zwölf Personen hier.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Ich bin eigentlich nur durch einen Kollegen zum Motorsport gekommen. Er ist bei Bergrallyes mitgefahren und nahm mich gelegentlich mit, sofern ich wollte. Mit der Zeit hat es mir dann auch gefallen, wobei mir dieses Bergrally fahren zu viel an Nervenkitzel ist.

I: Erzählen Sie mir bitte möglichst detailliert, wie Sie Rennfahrer geworden sind.

B: Ich suchte dann eher den Kontakt in Richtung Ringfahren. Ich nahm dann z.B. bei der Audi Driving Experience teil, einfach um mein Fahrkönnen zu verbessern. In diesen zwei Tage habe ich mich gut weiterentwickelt. Danach habe ich mir dann noch zwei Tage auf einem echten Ring geleistet, wieder um mich zu verbessern. Ich

fühlte mich danach bereit erste Rennen bestreiten zu können und stieg in einer sehr niedrigen Renklasse sein. Ich fuhr dort mit einem Renault Clio RS, sodass ich nicht gleich überfordert war.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Mein Problem hielten sich eigentlich in Grenzen. Ich bekam nur bei anderen Fahrern mit, dass diese schon fast verzweifeln, weil sie einfach zu langsam waren. Sie überschätzten sich und stiegen gleich in eine hohe Rennklasse ein. Ein Fahrer sollte dies sehr langsam angehen.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Bezugnehmend auf das vorhin angesprochene Problem, denke ich, dass Weiterentwicklungsprogramme für Fahrer ideal sind. Auch wenn man noch kein Rennfahrer ist, sollte man mit begrenzten Ressourcen ein Rennfahrer werden können. So sollte beispielsweise ein angehender Fahrer, der eines Tages Rennen bestreiten möchte, für 5.000 Euro schon etwas geboten bekommen. Ich denke hier an professionelle Datenanalyse und ein renntaugliches Auto.

#### **Paydriver: Befragter 5**

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Ich fahre zusammen mit meinen drei Rennfahrerkollegen einen VW Golf. Hört sich lustig an, aber man sollte ihn nicht unterschätzen. Wir starten im Rahmen der 24h Endurance Series TCR, also der Touring Car Championship. Dort starten eben, im Vergleich zu den anderen Rennwägen, umgebaute Serienautos wie z.B. VW Golf 7, Ford Focus oder Seat Leon.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Mit dem Thema Motorsport bin ich sehr spät in Kontakt gekommen. Ich habe vor ca. zehn Jahren VIP Karten von einem Kunden für den Hockenheimring bekommen. Konnte dort hautnah mit Fahrern sprechen und die warten echt lustig drauf. Ich machte mit einem der Rennfahrer einen Termin für ein Training aus. Zuerst dachte ich eigentlich, das ist nur ein Scherz, dem war aber nicht so. Ich durfte da wirklich mit dem Rennauto fahren.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Da ich ziemlich spät eingestiegen bin, musste ich in kurzer Zeit viel lernen. Ich habe zu Beginn an einer Schulung bzw. einem Kurs teilgenommen, wobei eben nur theoretische Inhalte gelehrt wurden. Anschließend habe ich wirklich Fahrsicherheitstrainings und Trainingsanalysen durchgeführt. Diese halfen mir enorm. Problem ist auch, dass man zu Beginn einfach nicht ernst genommen wird, da man noch keine Resultate vorweisen kann. Daher muss man eigentlich noch mehr Geld bezahlen, dass man überhaupt für das Team fahren darf. Um ein professioneller Rennfahrer zu sein, muss man schon sehr gut sein.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Ganz wichtig ist für mich die Ausbildung bzw. Weiterentwicklung. Hier hätte mir ein wirklicher Basiskurs, über mehrere Wochen oder Monate verteilt, richtig viel geholfen. Ich stelle mir ein Komplettpaket vor mit theoretischen und praktischen Inhalten.

#### **Paydriver: Befragter 6**

I: Erzählen Sie bitte einmal allgemein über Ihr Motorsportteam. An welcher Rennserie nehmen Sie teil? Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team?

B: Mein Team und ich, wir nehmen an der ORM teil. ORM steht für österreichische Rally Staatsmeisterschaft und umfasst insgesamt sieben Rennen. Das Team besteht dabei aus dem Fahrer, Beifahrer, Teamchef und zwei Mechanikern.

I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie bisher mit dem Thema Motorsport gemacht.

B: Von klein an war ich eigentlich schon vom Motorsport fasziniert. Besonders fasziniert hat mich aber der Rallysport. Ich habe damals immer die Rally Staatsmeisterschaften in Kärnten und der Steiermark angeschaut.

I: Welche Probleme gab es in Ihrer bisherigen Laufbahn als Rennfahrer?

B: Probleme hatte ich eigentlich mit den eingeschränkten Trainingsmöglichkeiten als Rallyfahrer, da man nicht einfach irgendwo im Gelände mit 150 km/h herumfahren kann. Man kann auch nicht kilometerlange Wege absperren, daher hatte ich da schon so meine Probleme. Das beste Training für einen Rallyfahrer ist im Endeffekt der Wettkampf. Des Weiteren ist der Rallysport auch ein besonders kostenintensiver Sport, da sämtliche Ersatz- und Verschleißteile kostenintensiv sind und häufig getaucht werden müssen.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Mehr Unterstützung würde ich mir von Sponsoren wünschen. Auch die Suche und Auswahl von Sponsoren ist nebenbei sehr zeitintensiv. Hier wären Spezialisten hilfreich, die sich mit der Materie auskennen.

### **Motorsportteams: Befragter 1**

I: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?

B: Als Teamchef bin ich generell überall involviert. Angefangen von der Sponsorensuche bis hin zum Transport der Rennwagen und des gesamten Equipments. Sie müssen sich vorstellen, wenn ein Rennen in Übersee stattfindet, dauert der Transport natürlich länger und ist kostenintensiver. Dies muss eben gut koordiniert werden, sodass alles ideal abläuft.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Rennserie?

B: Ein Problem hatten wir einmal mit der Zulassung für die Rennserie. Hier muss berücksichtigt werden, dass man sich beispielsweise ab Dezember schon für die nächste Saison anmelden kann. Bei manchen Rennserien ist es auch noch früh genug, wenn man sich im Februar anmeldet. Einmal musste ich leider erfahren, dass dies zu spät war und somit hat man keine Starterlaubnis. Sowas sollte natürlich nicht passieren, da sämtliche Sponsoren schon vorhanden waren.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Rennauto?

B: Da hatte ich einmal wirklich ein großes Problem. Zu Beginn meiner Karriere als Teamchef kam ich zu einem Team, welches gewisse Reparaturen wie z.B. ein Motorenservice nicht eigenständig durchführen konnten. Wir gaben diesen Motor danach in eine Werkstatt speziell für Porsche Motoren. Zusätzlich zu enorm hohen Kosten in dieser Werkstatt hatten wir nach einigen Rennen einen Motorschaden. Wir konnten dieser Werkstatt leider nichts nachweisen, aber es war uns eine Lehre und wir haben danach einen eigenen Mechaniker aufgenommen, der diesen Service durchführen konnte. Wenn wir die Kosten auf das ganze Jahr vergleichen war diese zwar natürlich etwas höher, aber wir waren viel flexibler und Know-how kann in einem Motorsportteam nie schaden.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Team?

B: Puh, schwierige Frage. Mit den Teams war ich generell immer zufrieden. Ich war bis jetzt in vier unterschiedlichen Motorsportteams in der Funktion des Teamchefs und kann nichts Negatives behaupten.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf Know-how und Erfahrung?

B: Beim Know-how und der Erfahrung kann ich auf den zuvor angesprochenen Punkt anknüpfen. Hier ist es wirklich ratsam nicht zu sparen. Wenn ein Team nicht in der Lage ist, selbstständig fast alle Reparaturen durchzuführen, dann sollte man mehr Know-how ins Team bringen.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Fahrer?

B: Bei den Fahrern waren wir Gott sei Dank immer in einer glücklichen Situation und hatten keine Probleme. Ich habe jedoch von anderen Teams immer etwas mitbekommen. Besonders problematisch ist es, wenn sich ein Bezahlfahrer für eine Saison einkauft und er aber in der Mitte von der Saison abbricht. Man kann ihn in diesem Fall nur schwer nachlaufen und Geld verlangen, da es einfach schlecht fürs Image ist. Man muss schnellstmöglich Ersatz suchen und das ist natürlich nicht immer einfach, denn für gute Fahrer muss man zahlen. Gute Bezahlfahrer findet man auch sehr schwer.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Wie zuvor angesprochen fokussiere ich mich aktuell auf Sponsorensuche und den Transport, da das Team aktuell ideal ist und es auch allgemein gut läuft. Hier würde ich mir auf alle Fälle Unterstützung wünschen, vor allem beim Transport. Dieses Thema würde ich sogar gerne auslagern, da es hier eventuell Spezialisten gibt, die das mit weniger Aufwand besser können als ich. Da ich auch viele andere Dinge im Kopf habe.

### **Motorsportteams: Befragter 2**

I: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?

B: Meine wichtigste Tätigkeit bzw. Funktion ist meiner Meinung nach der Krisenmanager. Wenn es gut läuft ist alles kein Problem, da muss nicht unbedingt überall dabei sein und sich einmischen. Wichtig ist, wenn es einmal schlechter läuft. Da gilt es, die Leute zu motivieren und zu unterstützen, sodass keiner den Kopf hängen lässt. Weitere Tätigkeiten sind natürlich auch die Sponsorensuche während des ganzen Jahres und die Planung und Zusammenstellung des Teams.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Rennserie?

B: Da wir bei Bergrennen, welche Großteils in Deutschland stattfinden, an den Start gehen, gibt es dort nicht wirklich eine Rennserie. Das heißt wir starten Rennen für Rennen und diese suchen wir uns dementsprechend aus. Die Rennen sind dabei auf ganz Deutschland verteilt. Ich würde mich aber freuen, wenn eine Rennserie zustande kommen würde.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Rennauto?

B: Da wir bei Bergrennen starten, haben wir ein ziemlich offenes Regelwerk, mit viel Spielraum. Hier bewegen wir uns stets am Limit. Sie müssen sich vorstellen, unser Rennauto hat um die 800 PS und wir sind meiner Meinung nach nicht die Spitzenreiter hinsichtlich der Leistung. Um wieder zurück auf die Probleme zu kommen. Wir haben wirklich schon überall Probleme gehabt, grundsätzlich geht es um den Motor, die Kupplung, das Getriebe. Sie müssen der enormen Leistung standhalten können.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Team?

B: Beim Team gibt es grundsätzlich keine Probleme. Hier muss ich immer auf das Budget achten, da ich nicht gleich zwei oder drei Mechaniker fix anstellen kann. Falls wir wirklich einmal einen groben Defekt haben, der innerhalb einer Woche repariert werden muss, kann ich aber stets auf ein paar Kollegen zugreifen und dann funktioniert das.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf Know-how und Erfahrung?

B: Da sind wir wirklich ein sehr erfahrenes Team und schon lange im Geschäft. Wir haben das Auto von Grund auf zusammengebaut und kennen uns dementsprechend gut aus. Wenn es irgendwo einmal steckt, dann helfen wir alle zusammen und das Problem wird in der Regel gelöst. Hinsichtlich der Erfahrung und des Know-hows haben wir meiner Meinung nach kein Problem.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Fahrer?

B: Da ich neben dem Teammanager auch der Fahrer bin kann ich Ihnen natürlich schwer eine Auskunft geben. Wenn ich aber einmal nicht an den Start gehen kann, dann startet ein Mechaniker von uns. Falls der auch nicht könnte, müssten wir wirklich einen Ersatz suchen oder das Rennen auslassen. Ich hätte aber kein gutes Gefühl, wenn ein fremder Fahrer mit unserem Auto den Berg rauffährt. Hier geht es eindeutig um Vertrauen.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Richtig cool, wäre eine eigenen Rennserie für uns Bergfahrer in Deutschland. Hier sollte es eine koordinierende Person bzw. Verein geben, der die Teams zusammenbringt. Dies ist natürlich mit viel Arbeit verbunden und ist alles andere als einfach.

### **Motorsportteams: Befragter 3**

I: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?

B: Grundsätzlich ist meine Haupttätigkeit die Organisation des gesamten Teams. Was meiner Meinung nach auch sehr wichtig ist, ist die Teamzusammenstellung. Als Teamchef muss man einfach die besten Leute ins Team holen kommen. Ein weiterer Fokus sind bei mir auch diverse Marketingaktivitäten. Sie helfen mir, leichter und bessere Sponsoren zu finden. Das Wahrnehmen von Presseterminen ist natürlich auch eine Tätigkeit von Teamchefs. Dies kann manchmal Spaß machen, kann aber auch sehr unangenehm sein. Dies ist stets abhängig vom Erfolg des Teams.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Rennserie?

B: Wir nehmen an der österreichischen Rallye-Staatsmeisterschaft teil. Es gibt dort sieben Rennen, welche eigentlich übers ganze Jahr verteilt sind. Beginnend von der ersten Rallye in Leutschach bis hin zum Saisonabschluss in Grafenegg im November. Hier finde ich, dass es durchaus mehr Rennen sein könnten als die vorhandenen sieben. Da sämtliche Rennen nur in der Steiermark, in Kärnten und in Niederösterreich stattfinden, könnten durchaus auch andere Bundesländer Rennen veranstalten.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Rennauto?

B: Grundsätzlich ist der Rallysport ein sehr materialintensiver Sport. Nach jeder Ausfahrt, nach jedem Training müssen gewisse Verschleißteile wie zum Beispiel die Reifen gewechselt werden und diese sind nicht wirklich günstig. Was uns oft vor die Herausforderung stellt, ist das Finden der richtigen Fahrwerksabstimmung. Auch die Wahl der richtigen Reifen ist eine Gradwanderung.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Team?

B: Wir sind noch ein sehr junges Team und da kommt es schon einmal vor, dass Fehler passieren. Wir versuchen aber daraus zu lernen und vor allem diese Fehler nicht mehr zu machen.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf Know-how und Erfahrung?

B: Da wir, wie zuvor schon angesprochen, noch ein sehr junges Team sind, gibt es sicher Dinge, wo wir noch zu wenig Erfahrung haben. Das sind z.B. Fahrwerkeinstellungen, da man die Daten der Jahre zuvor noch nicht ganz verwerten bzw. umsetzen kann.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Fahrer?

B: Bei den Fahrern sind wir sehr gut aufgestellt. Wir setzen aktuell zwei sehr junge Fahrer ein, die aber wirklich Talent haben und auch dementsprechende Sponsoren im Hintergrund. Ich fürchte meine Aufgabe wird es in den kommenden Jahren sein, diese Fahrer zu halten, damit wir noch erfolgreicher sein können. Vor allem der Fahrer hat im Rallysport einen enormen Einfluss auf die Ergebnisse. Hier kann man auch mit leistungsschwächeren Fahrzeugen gute Ergebnisse schaffen. Anders ist dies hingegen im Straßenrennsport. Hat man hier das Nachsehen hinsichtlich der Leistung, hat man auch in der Regel keine Chance gute Ergebnisse zu erreichen.

I: Bei welchen Problemen würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Ganz wichtig wäre aus meiner Sicht, dass wir sämtliche Renndaten kontinuierlich speichern, analysieren und im nächsten Jahr zielgerichtet einsetzen können. Hier haben wir noch Probleme, da die Daten nicht wirklich verwendet werden können, wenn im Jahr zuvor andere Streckenbedingungen gewesen sind.

#### **Motorsportteams: Befragter 4**

I: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?

B: Grundsätzlich haben Teamchefs folgende Tätigkeiten: Sponsorensuche, Transport & Logistik, Teamzusammenstellung, Fahrersuche, PR-Termine wahrnehmen und allgemeine Marketingaktivitäten. Die wichtigsten sind meiner Meinung nach aber die Teamzusammenstellung und die Erfolge. Ich muss stets versuchen, die besten Leute ins Team zu holen. Nur dann sind Spitzenergebnisse möglich und an genau diesen werde ich gemessen. Hier helfen in der Regel keine Ausreden bei unseren Gesellschaftern, Sponsoren und Unterstützern. Wichtig für ein Team sind Erfolge. Treten diese nicht ein, muss ich mein Team motivieren und immer optimistisch bleiben.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Rennserie?

B: Wir nehmen bei der 24 Stunden Touring Car Endurance Series teil.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Rennauto?

B: Beim Rennauto greifen wir auf ein serienmäßiges Cup Fahrzeug zurück. Die Technik ist dabei ziemlich ausgereift und es ist nicht wirklich viel Know-how erforderlich. Daher halten sich hier die Probleme in Grenzen. Manchmal kann es vorkommen, dass die Elektronik spinnt. Da diese aber nicht bearbeitet werden darf, müssen wir diese austauschen und durch eine neue ersetzen.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Team?

B: Bei der Teambesetzung muss man immer die richtige Mischung treffen. Wir haben aktuell einen Renningenieur. Bei den Mechanikern sind wir ziemlich flexibel. Wir können also mit zwei oder sogar mit bis zu fünf Mechanikern an ein Wochenende herantreten. Hier kenne ich es von anderen Teams, dass diese immer mit der vollen Besetzung antreten. Ich finde dies ist nicht bei allen Rennen erforderlich, da manchmal auch nur 6 Stunden Rennen dabei sind. Ich muss da schon auf die Kosten schauen, damit wir mit dem geplanten Budget um die Runden kommen.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf Know-how und Erfahrung?

B: Ich sag einmal so, unser Team ist gerade im Aufbau und hat daher auch nicht wirklich viel Erfahrung und Know-how. Das ist aber auch kein Problem, da wir in einer dementsprechenden Rennklasse antreten. Der Aufbau von Know-how ist leider nur sehr langsam möglich, außer man bringt neue Leute ins Team ein.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Fahrer?

B: Wie zuvor angesprochen, muss ich stets auch die Kosten im Blick halten. Die eingesetzten Fahrer bei uns sind durchwegs Bezahlfahrer. Das bedeutet, dass sie sich für ein Rennwochenende oder idealerweise für die ganze Saison einkaufen. Als Gegenleistung bekommen sie ein professionell arbeitendes Team und das Rennauto gestellt. Dies ist eine attraktive Erlösquelle für uns. Leider habe ich hier Probleme, dass ich nicht immer Bezahlfahrer finde. Dann müssen wir uns

entscheiden, ob wir an dem Rennen teilnehmen oder nicht. Wenn wir teilnehmen, muss ich entweder einen Fahrer bezahlen, wobei in den meisten Fällen die Fahrer kostenlos fahren, aber leider auch keine Einnahmen bringen.

I: Bei welchen Probleme würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Unterstützung würde ich mir bei der Sponsoren- und Fahrersuche wünschen. Dies sind grundsätzlich die wichtigsten Dinge im Motorsport, um einen aktiven Rennbetrieb gewährleisten zu können.

### **Motorsportteams: Befragter 5**

I: Welche Tätigkeiten üben Sie als Teamchef aus?

B: Ich bezeichne mich im Team als Mädchen für alles. Fallen irgendwelche Probleme an, muss ich zusehen, wie ich diese lösen kann. Und Probleme gibt es überall in einem Motorsportteam. Ich fühle mich oft auch als Motivator. Ich bin dafür zuständig, das Beste aus jedem einzelnen Mitarbeiter herauszuholen. Normale Tätigkeiten sind klarerweise die Sponsorensuche, PR-Termine und die Organisation.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Rennserie?

B: Kurz zur Info. Wir nehmen am österreichischen Berg rally-Pokal teil. Das ist grundsätzlich eine nationale Meisterschaft, welche aus zehn Rennen im Jahr besteht. Die Veranstaltungsorte sind immer unterschiedlich. Ein Großteil der Rennen findet aber in der Steiermark statt. Die Rennserie bzw. der Rennmodus ist natürlich sehr gefährlich, wenn wir mit bis zu 180 km/h enge Bergstraßen aufpreschen.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Rennauto?

B: Die Rennautos sind bei Berg rallys sehr unterschiedlich und auch das Regelwerk ist ziemlich offen. Wir fahren einen komplett neu aufgebauten Mitsubishi. Dies war eine enorme Herausforderung. Auch die ersten guten Ergebnisse ließen länger auf sich warten als geplant. Wir hatten zu Beginn einfach Probleme bei der Abstimmung von Motor, Getriebe und Fahrwerk.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf das Team?

B: Hier kann ich jetzt nichts Negatives sagen, da wir uns schon seit Ewigkeiten kennen. Jeder hat seine Stärken und diese gilt es geschickt einzusetzen. Wenn es Probleme im Team gibt, dann ist der Teamchef, also ich, dafür verantwortlich, dass die Probleme gelöst werden.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf Know-how und Erfahrung?

B: Beim Neuaufbau des Rennautos haben wir beispielsweise externe Hilfe geholt, da wir den kompletten Aufbau alleine nicht bewerkstelligen konnten. Das war aber grundsätzlich kein Problem, da wir durch den Experten extrem viel Wissen anlernen konnten.

I: Auf welche Probleme stoßen Sie in Ihrem Motorsportteam in Hinsicht auf die Fahrer?

B: Wir haben keinen speziellen Fahrer für die Veranstaltungen. Ein Mechaniker und ich wechseln uns meistens ab. Das machen wir nun schon seit vier Jahren und hat bis jetzt immer gut funktioniert. Da sind auch die Probleme im Vergleich zu einem externen Fahrer weitaus geringer.

I: Bei welchen Probleme würden Sie sich Unterstützung wünschen?

B: Wie zuvor angesprochen, haben wir uns beim Neuaufbau des Autos Unterstützung geholt.

### **Erlebnisportale: Befragter 1**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Wir sind hier sehr breit aufgestellt. Wir bieten demnach Teambuilding Veranstaltungen an, Betriebsausflüge für Firmen oder Vereine, Firmenfeiern und auch Weihnachtsfeiern, Incentives & Reisen und natürlich auch Fahrerlebnisse.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Bei den Fahrerlebnissen haben wir grundsätzlich drei Hauptkategorien, welche auch mit den darin angebotenen Fahrzeugen korrelieren. So bieten wir Offroad Adventures, Tesla Experience und Oldtimer Touren an. Insgesamt haben wir daher um die 10 unterschiedlichen Fahrerlebnisse für unsere Kunden.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Sehr nachgefragt sind aktuell die Offroad Fahrtechnik Training mit spannenden Tipps und Tricks für die Fahrer. Von hoher Bedeutung ist hier, dass wir professionelle Fahrer einsetzen und die Leute merken, dass der sich wirklich gut auskennt und das Auto beherrscht. Die Leute Teilen sich meistens zu dritt bzw. zu viert das Auto und fahren einen Tag lang durch die speziellen Hindernisse. Weiters ist die Oldtimer-Tour durch Niederösterreich sehr nachgefragt.

I: Bei welchen Motorsporterlebnisse ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Sehr gut geht bei uns aktuell die Tesla Gourmet-Safari rund um Laa an der Thaya.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Über Probleme berichte ich natürlich sehr ungern. Ich biete Ihnen an, dass ich über sehr wichtige Dinge spreche. Eines der wichtigsten Dinge ist eine perfekte Organisation, die Teilnehmer dürfen sich in keiner Sekunde so fühlen, als ob sie nicht willkommen sind. Wartezeiten müssen tunlichst verhindert werden. Das Tagesprogramm sollte grundsätzlich immer transparent sein und Wartezeiten für die Kunden so klein wie möglich gehalten werden. Die Wetterbedingungen sind natürlich nie 100-prozentig vorhersagbar, jedoch sollte man dementsprechend reagieren und Maßnahmen wie z.B. Zelte oder Überdachungen aufstellen, falls es notwendig ist.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

B: Unsere externen Anbieter werden bei uns Wirtschaftspartner genannt. Wir sind ständig auf der Suche nach Neuem und möchten unser Portfolio erweitern. Hierzu genügt ein kurzer Anruf bzw. eine E-Mail und wir vereinbaren ein Treffen. Wichtig ist bei uns, dass wir die Angebote auch zuerst persönlich testen, um mögliche Probleme oder Unklarheiten zu beseitigen.

I: Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

B: Diese Information kann ich Ihnen leider nicht geben.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

## **Erlebnisp portale: Befragter 2**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Jollydays ist Anbieter von Geschenken und Geschenkideen und das größte Erlebnisportal in Österreich. Unsere Erlebniskategorien sind aufgeteilt in Gourmet, Fliegen, Fahren, Action, Wasser, Kultur, Lifestyle, Wellness und Kurztrips und zusätzlich haben wir unterschiedlichste, wir nennen es, "Schenken" Optionen. Hier können unsere Kunden auswählen für welchen Zweck dieses Erlebnis bzw. Geschenk sein soll und weitere diverse Filter wie z.B. der maximale Betrag.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Unsere Motorsporterlebnisse sollte normalerweise alle in der Kategorie Fahren enthalten sein. Hier bieten wir wirklich fast alles an, womit man sich irgendwie fortbewegen kann wie z.B. Quad touren, Rennauto fahren, Segway Touren, Rally Schnuppertage oder Tesla fahren.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Eine sehr große Nachfrage erleben wir bei den ATV Quad Touren und den Segway Touren. Die Quad Touren sind meiner Meinung nach so attraktiv, da man dies auch in einer Gruppe mit seinen Freunden erleben kann und die Kosten für 2 Stunden bei nicht einmal 100 Euro liegen.

I: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Sehr gut geht aktuell der Rally Schnuppertag mit Beppo Harrach, also wirklich ein Profi in seinem Gebiet.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Mögliche Probleme entstehen, wenn Kunden sich über die Absage von Terminen aufregen, welche z.B. aufgrund der Wetterbedingungen notwendig sind. Auch die vertraglichen Vereinbarungen sind manchmal nicht einfach gegenüber dem Kunden zu vermitteln. Es gilt natürlich viel zu regeln, was in welchem Fall zu tun ist. Wenn Sachschaden oder Personenschaden entsteht muss dies natürlich zuvor geregelt sein.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

B: Bei Jollydays ist es sehr einfach Partner zu werden. Wir sind eine der wenigen Plattformen die einen transparenten Anmeldeprozess auf der firmeneigenen Homepage darlegen. Aufgeteilt ist dieser Anmeldeprozess in vier Schritte. Zuerst muss der mögliche zukünftige Partner ein Formular ausfüllen. Hier geht es primär um die Daten des Partners aber auch schon um die Darstellung des Erlebnisses. Auch das Raufladen eines Videos ist möglich. Im zweiten Schritt findet ein persönliches Gespräch zumeist via Telefon statt. Im dritten Schritt geht es um den Datenaustausch und um die optimale Darstellung des Angebots auf unserer Homepage. Wenn diese Dinge geregelt sind bekommt der Partner einen Jollydays Veranstaltervertrag. Sobald dieser signiert wird kann das Erlebnis online gehen.

I: Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

B: Die Kosten variieren sehr stark. Grundsätzlich verdienen wir mit einem gewissen Prozentsatz des Erlebniswertes mit.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

### **Erlebnisportale: Befragter 3**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Wir bieten sowohl Geschenke, Geschenkideen und auch Erlebnisgeschenke an. Die für Sie wichtigen Kategorien sind demnach unsere Erlebniskategorien. Hier haben wir Dinner & Kulinarisches, Kurzurlaub & Übernachten, Fliegen & Fallen, Fahrspaß & Motorsport, Sport, Action & Natur, Wellness & Beauty, Kultur & Kreatives und zuletzt noch Wind & Wasser.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Ja bieten wir natürlich auch an. Sämtliche Motorsporterlebnisse fallen bei uns unter die Kategorie Fahrspaß & Motorsport. Hier bieten wir ebenfalls wieder unterschiedlichste Angebote an. Diese reichen vom Fahren mit Ihrem persönlichen Traumauto bis hin zu Panzern.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Wir haben die 20 beliebtesten Geschenke für unsere Kunden extra hervorgehoben. In den Bereich Motorsport fallen drei Angebote. Das beliebteste Angebot ist das Quad fahren, gefolgt vom Ferrari fahren und KTM X-Bow fahren. Hier bieten wir unterschiedlichste Standorte, in ganz Österreich verteilt, an.

I: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Neben dem Fahren mit unseren KTM X-Bows ist das Mieten eines Tesla sehr stark im Kommen. Hier haben wir z.B. in Graz mehrere Standorte, wo das Mieten möglich ist.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Zu beachten gilt z.B. beim Mieten eines Teslas, dass das Mindestalter von 21 Jahren eingehalten wird, ein Führerschein der Klasse B vorhanden ist und eine 3-jährige Fahrpraxis vorhanden ist.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von euern Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

B: Hierzu kann ich Ihnen leider nicht alle Informationen geben. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Sie sich über unser Anmeldeformular einmal anmelden müssen. Wir entscheiden danach, ob dies für uns interessant ist und kontaktieren Sie bei weiteren Fragen. Nachdem alle vertraglichen Dinge geklärt wurden, wird Ihr Angebot auf unserer Homepage aufgenommen und Kunden können es buchen.

I: Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

B: Dazu kann ich Ihnen keine genaue Auskunft geben. Grundsätzlich schlagen wir einen gewissen Prozentsatz auf das Angebot drauf, dies ist jedoch stark vom Erlebnis selbst abhängig.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

### **Erlebnisportale: Befragter 4**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Wie unser Name es schon verrät bieten wir Geschenke und auch Erlebnisgeschenke an. Der Unterschied liegt darin, dass Erlebnisgeschenke generell nicht materielle Geschenke sind. Bei den Erlebnisgeschenken unterscheiden wir für unseren Kunden in folgenden Kategorien: Dinner & Kulinarisches, Fahrspaß & Motorpower, Fotoshooting, Fliegen & Fallen, Wassersport, Action & Sport, Kunst, Kultur & Lifestyle, Kurzurlaub, Wellness & Beauty und zuletzt noch Teamevents.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Ja genau. Diese Rubrik wäre demnach Fahrspaß & Motorpower. Hier haben wir ebenfalls unterschiedlichste Angebote zu bieten wie z.B. Quad fahren, Renn-, Sport- und Oldtimer fahren.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Unsere Nummer 1 in diesem Bereich ist das Fahren mit einem McLaren MP4-12C am Salzburgring. Weitere oft nachgefragte Angebote sind das Fahren mit einem Formel-3000 Replica Rennautos am Salzburgring und das Renntaxi am Red Bull Ring.

I: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Sehr stark im Trend liegt das Fahren mit elektrischen Fahrzeugen. Das Bekanntestes und das Attraktivste Auto ist bei uns der Tesla Model S P100D mit, ich glaube, über 700 PS. Dieser ist bei uns in Wien abzuholen und kostet für einen Tag ca. 500 €.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Grundsätzlich haben wir hier sehr wenig Probleme. In manchen Fällen stellt jedoch die Terminfindung ein Problem dar. Und auch die Wetterbedingungen sind immer zu berücksichtigen. Auch wenn der Termin schon vor zwei oder drei Monaten fixiert worden ist, bei starkem Regen können wir trotzdem nicht fahren.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

B: Anbieter mit neuen Erlebnissen brauchen uns für die erste Kontaktaufnahme nur ein paar Infos per E-Mail zukommen lassen. Wir melden uns bei Interesse und geben Bescheid, welche Informationen wir benötigen.

I: Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

B: Diese Information kann und darf ich Ihnen leider nicht geben. Grundsätzlich haben wir aber einen gewissen Prozentsatz vom Verkaufspreis des Erlebnisses.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

### **Erlebnisportale: Befragter 5**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Wir bieten generell Erlebnisse unterschiedlichster Art an. Wenn ich dies in Kategorien einteilen muss bieten wir folgendes an: Sport, Action, Gourmet, Motorpower, Wasser, Kultur, Fliegen, Lifestyle, Wellness und über Nacht. Zusätzlich zu den Kategorien bieten wir unseren Kunden auch hilfreiche Filter an. So können sie zum Beispiel aus den 10 beliebtesten Events oder sortiert in Städte auswählen. Wir bieten aber auch Erlebnisse für Firmen und Gruppen an.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Ja, hier haben, wie zuvor erwähnt, die Kategorie Motorpower für unsere Motorsportbegeisterten. In dieser Kategorie bieten wir aktuell 66 unterschiedliche Erlebnisse an. Beginnend bei Mieten von Sportautos wie z.B. Audi R8 oder BMW i8, Offroadangebote wie z.B. Enduro fahren, Oldtimer Rundfahrten oder auch unser sehr bekanntes Renntaxi.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Wir als Veranstalter zeigen unseren Kunden die Top 10 Erlebnisse. Diese sprechen eine Vielzahl an Altersklassen an uns sind daher am attraktivsten uns werden sehr häufig gebucht. In Bezug auf Motorsport sind hier folgende zwei Erlebnisse vertreten: Quad Tour und Renntaxi.

I: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Einen sehr starken Trend sehen wir bei den Buchungen unseres Renntaxis. Bei unseren Renntaxis ist der Kunden "nur" Beifahrer. Dies ist aber keinesfalls ein Nachteil. Viele Kunden trauen sich es einfach nicht zu, selbst mit einem PS starken Renntaxi zu fahren. Auch der Adrenalinkitzel kann beim Mitfahren durchaus höher

sein. Verstärkt wird dieser Effekt durch unsere professionellen Fahrer. Angeboten werden diese Fahrten mit einem BMW E36 M3 und BMW Z4 auf der Nordschleife & der GP-Strecke und einem Audi R8 auf dem Eurospeedway am Lausitz Ring.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Probleme würde ich dies nicht nennen, jedoch muss beachtet werden, dass nur mit einem unterschriebenen Haftungsausschuss vor Ort, das Rennen durchgeführt werden kann. Besonders große und schwere Beifahrer sind auch nicht ideal. Hier sprechen wir von einer Körpergröße von größer 2 Meter. Das Mindestalter muss auch stets beachtet werden, dieses liegt beim z.B. beim Renttaxi bei 18 Jahren. Bei anderen Veranstaltungen kann dies durchaus auch höher sein.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

B: Externe Anbieter werden von uns ausgewählt. Anbietern steht es jedoch frei sich per E-Mail zu bewerben.

I: Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

B: Die Kosten sind individuell, generell behalten wir uns um die 5 bis 40 % vom Wert des Angebots ein.

I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

### **Erlebnisportale: Befragter 6**

I: Erzählen Sie bitte einmal, welche Events Ihr Unternehmen grundsätzlich anbietet? Vielleicht können Sie, zur besser Übersicht, die Events gleich in Kategorien einteilen.

B: Wir sind ein Geschenke- und Erlebnisanbieter. Unsere Events sind generell aufgeteilt in die Kategorien Fahren, Fliegen, Abenteuer, Gourmet, Lifestyle, Sport, Wellness und über Nacht. Über Nacht bedeutet, dass dieses Erlebnis länger als einen Tag dauert und man übernachten muss bzw. das Event findet in der Nacht statt.

I: Ich habe gesehen, dass Sie unter anderem auch Motorsporterlebnisse anbieten. Können Sie mir bitte erzählen, welche Erlebnisse Sie anbieten?

B: Ja das stimmt, diese bieten wir auch an. Die Motorsporterlebnisse fallen alle in die Kategorie Fahren hinein und hier sind wir sehr breit aufgestellt, da wir um die 500 Erlebnisse in dieser Kategorie anbieten. Den größten Teil betreffen wiederum die Kategorien Traumaautos und Rennwagen.

I: Bei welchen Erlebnisse besteht aktuell die größte Nachfrage?

B: Die größte Nachfrage besteht aktuell bei unseren Formel Rennwagen. Hier können einzelne Personen mit einem Formel Rennwagen auf unterschiedliche Rennstrecken fahren. Sehr häufig fahren wir auf dem Spreewaldring in Schönwald, in Dahlem und als Highlight mit einem Formel Renault 2.0 am Pannonia-Ring in Ungarn.

I: Bei welchen Motorsporterlebnissen ist ein sehr starker positiver Trend für Sie ersichtlich? Wo ist ein sehr großes Wachstum erkennbar?

B: Sehr viele Buchungen bekommen wir für Rennstreckentrainings. Hier können Teilnehmer Ihr Fahrverhalten zusammen mit einem Instruktor verbessern und sogar selbst ans Steuer. Vom Fahrzeugtyp her gesehen bieten wir von Porsche 911, Mercedes SLS, Lamborghini Aventador oder Chevrolet Camaro fast alles an was schnell ist.

I: Welche Probleme gab es bisher beim Anbieten von Motorsporterlebnissen?

B: Bei den Motorsporterlebnissen gilt es zu beachten, dass die Teilnehmervoraussetzungen eingehalten werden. So bieten wir zwar Porsche Trainings zur Verbesserung des Fahrverhaltens an, jedoch muss der Teilnehmer z.B. 25 Jahre alt sein, mindestens 50 kg wiegen, einen Führerschein der Klasse B haben und mindestens 1,55m groß sein. Auch die Wetterbedingungen sind sehr wichtig. Bei sehr starkem Regen, Schnee, Eis, Hagel oder Unwetter finden bei uns keine Fahrten statt.

I: Sie haben mir nun einiges über Ihr Unternehmen und deren Angebote erzählt. Ich möchte nun gerne über die Aufnahme von neuen Erlebnissen in Ihrem Portfolio sprechen. Erzählen Sie mir bitte einmal, wie externe Anbieter in Ihr Portfolio aufgenommen werden können.

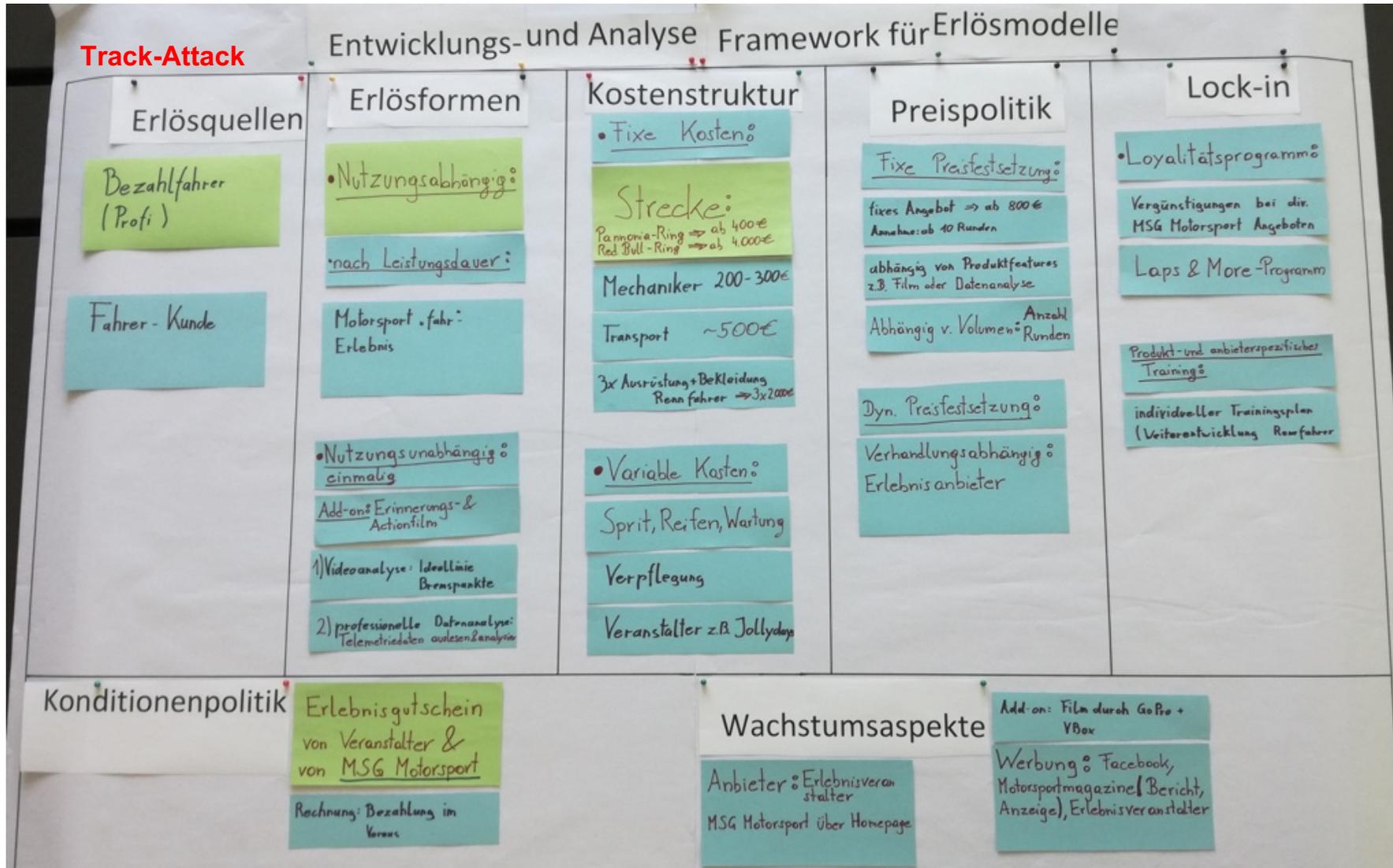
B: Grundsätzlich können sich externe Anbieter von Events nicht einfach anmelden, sondern die meisten Events werden von uns organisiert. Falls externe Anbieter vorhanden sind, werden die in den meisten Fällen von uns persönlich ausgesucht.

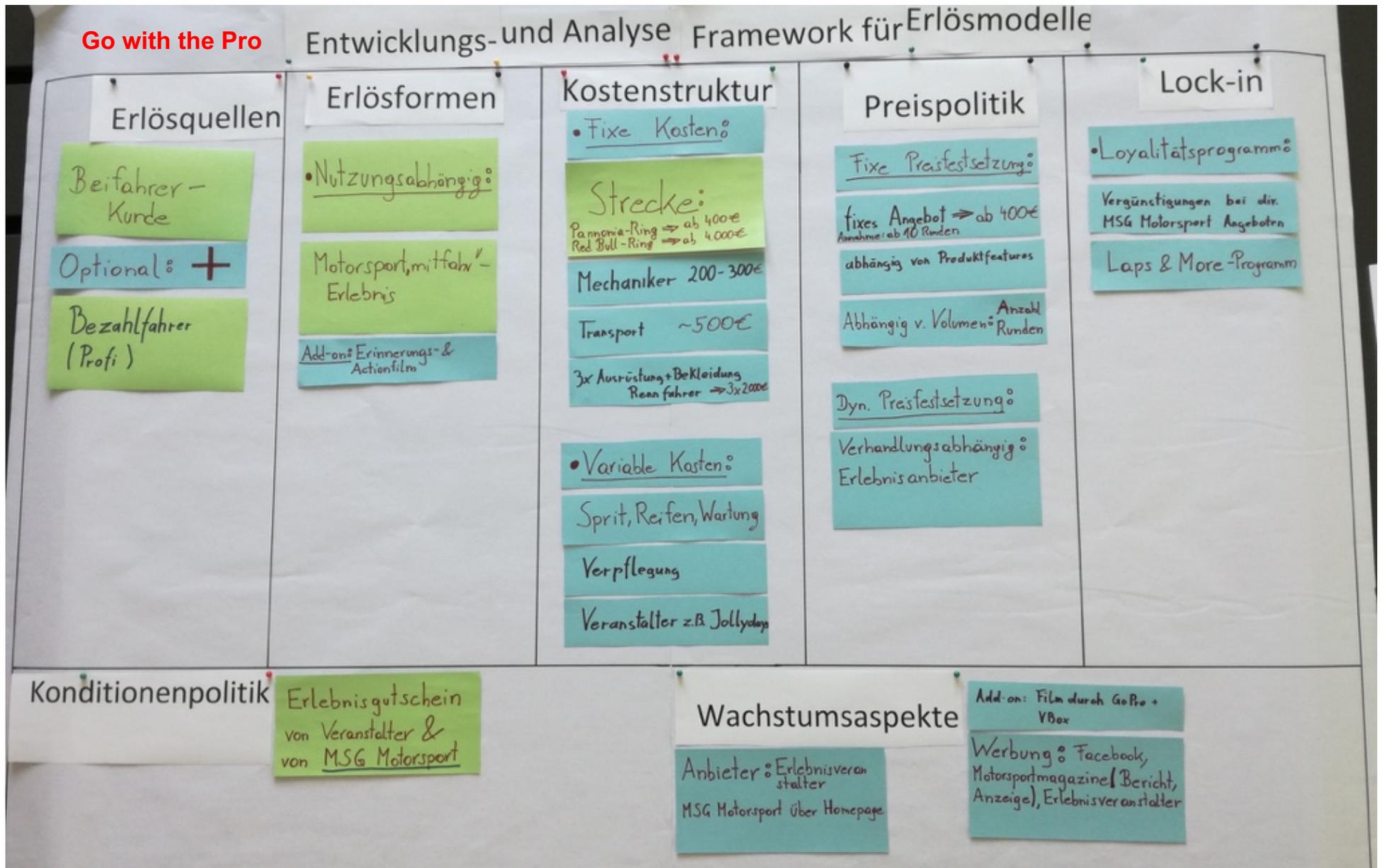
I: Kommen wir nun zu letzten Frage. Welche Kosten entstehen dabei für den externen Anbieter?

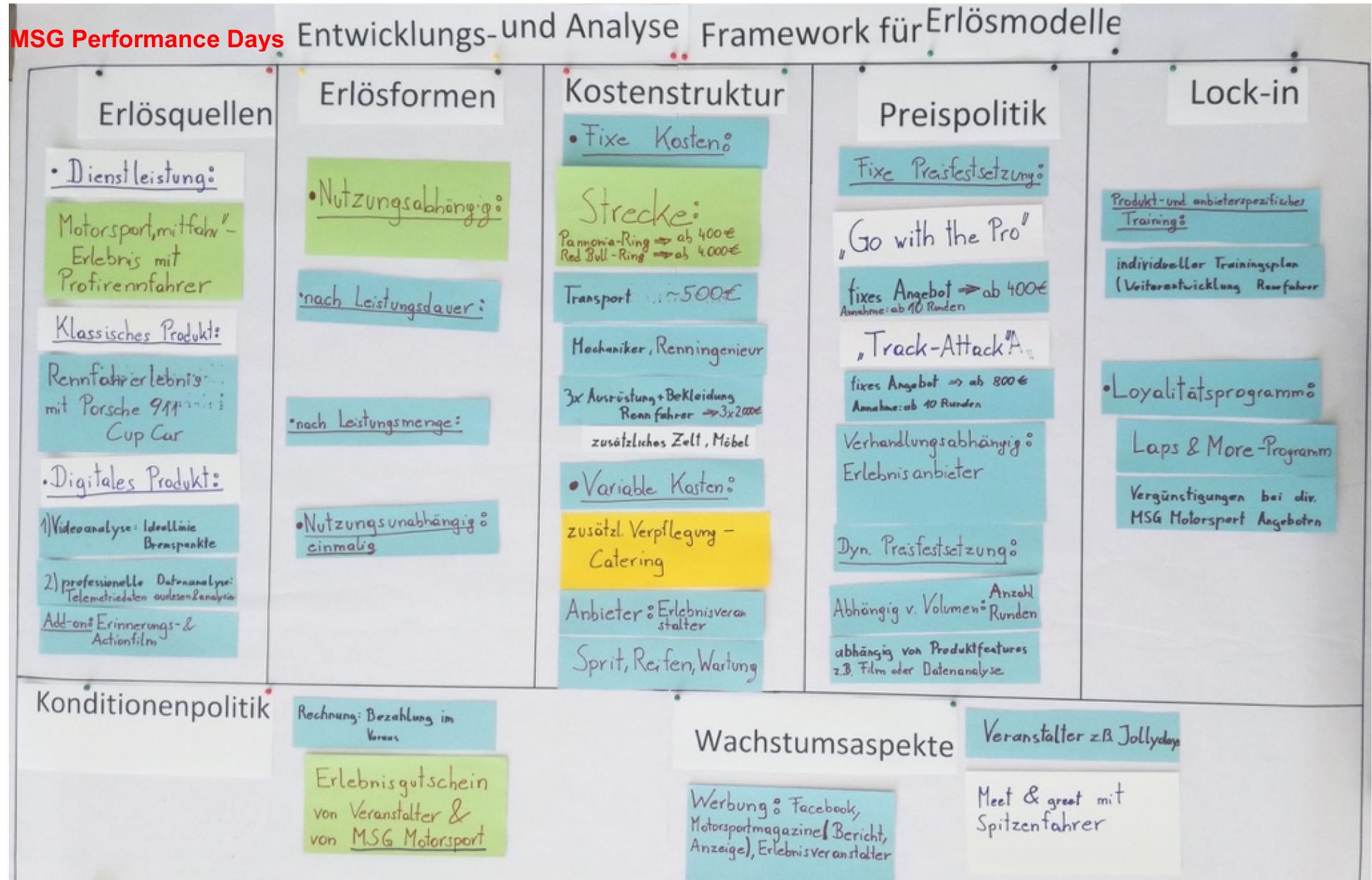
B: Die Kosten kann ich Ihnen pauschal nicht sagen, diese werden individuell mit dem jeweiligen Anbieter, falls vorhanden, gewählt.

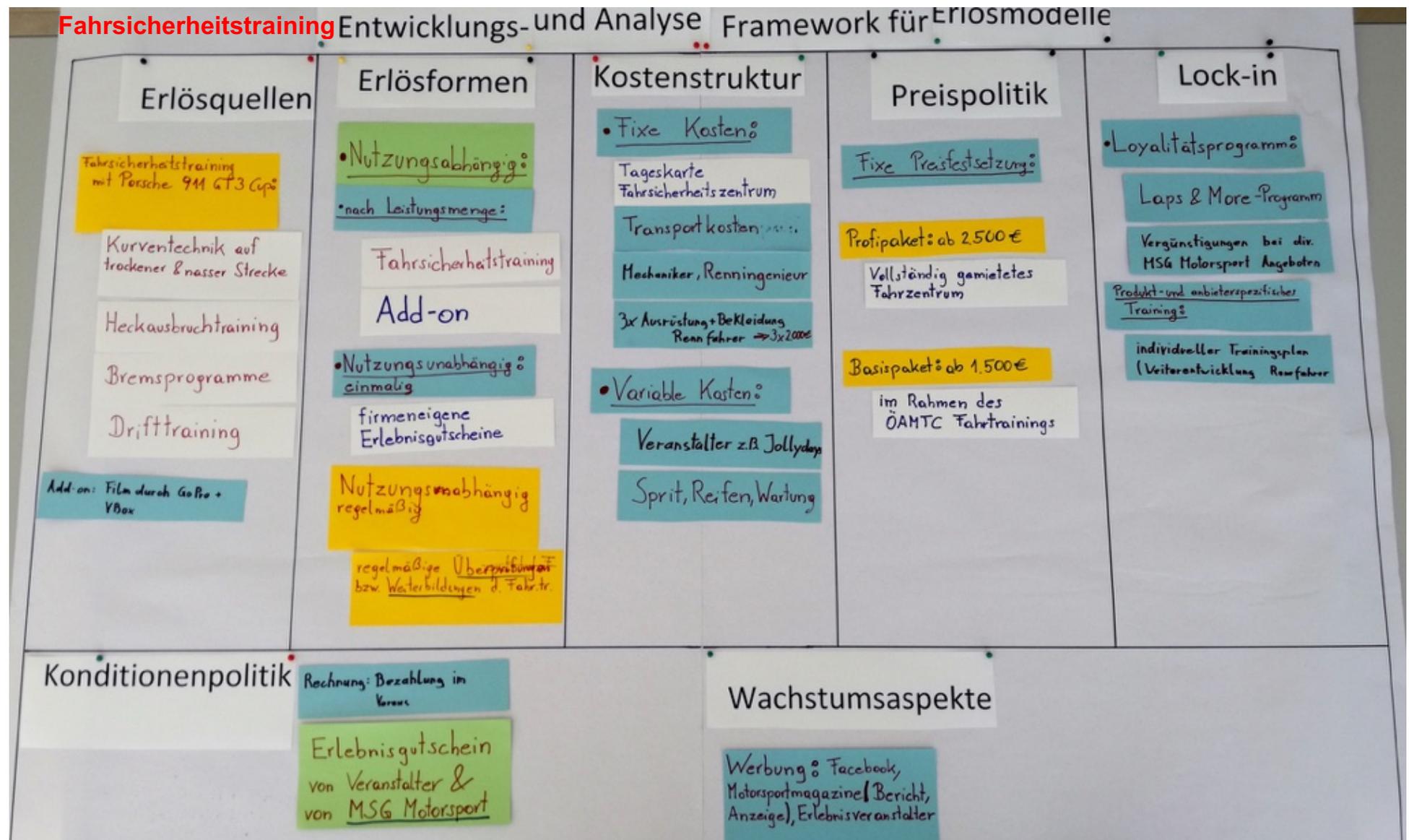
I: Vielen Dank für die zahlreichen Informationen.

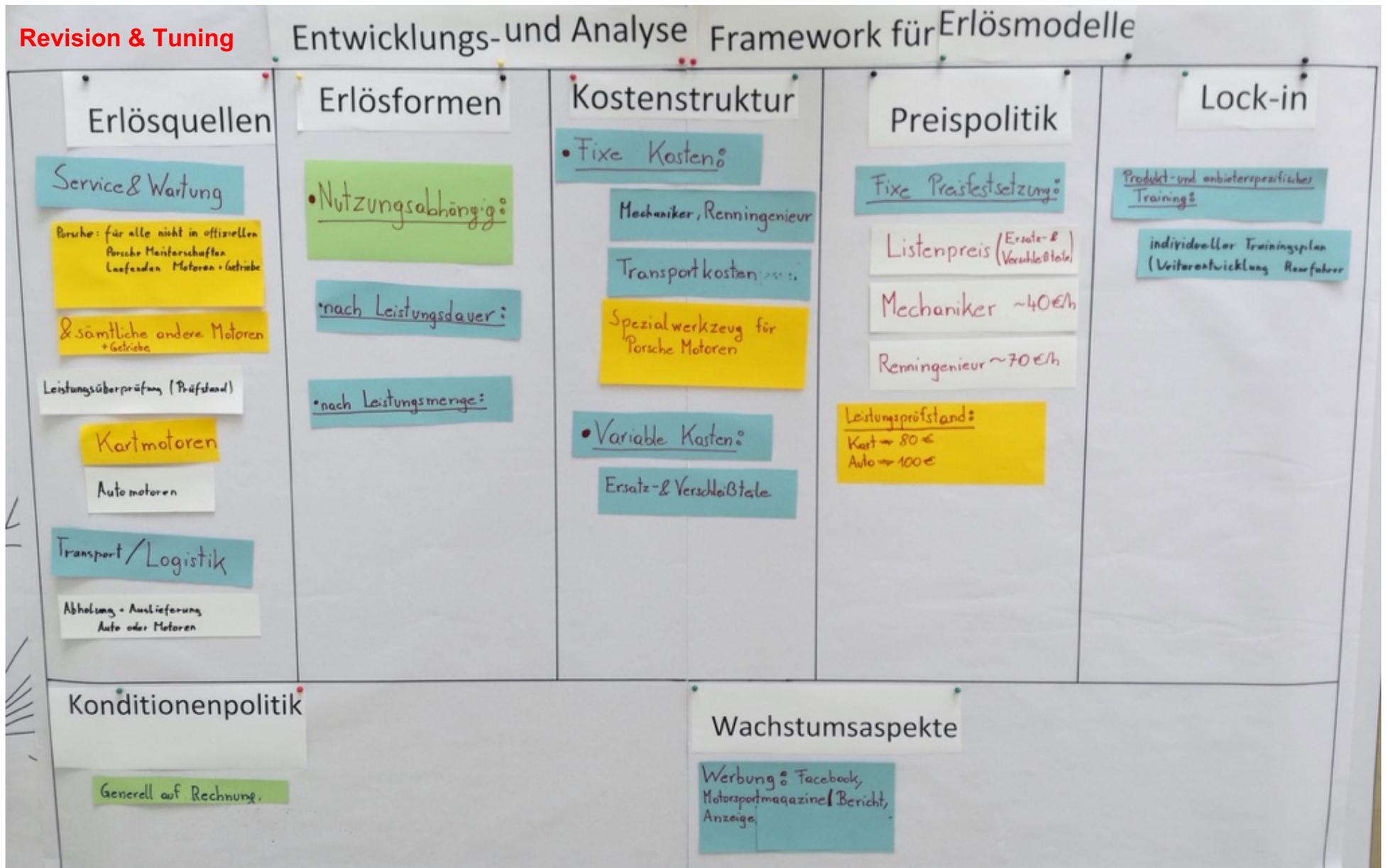
## ANHANG D: WORKSHOP ZUR ERLÖSMODELLENTWICKLUNG

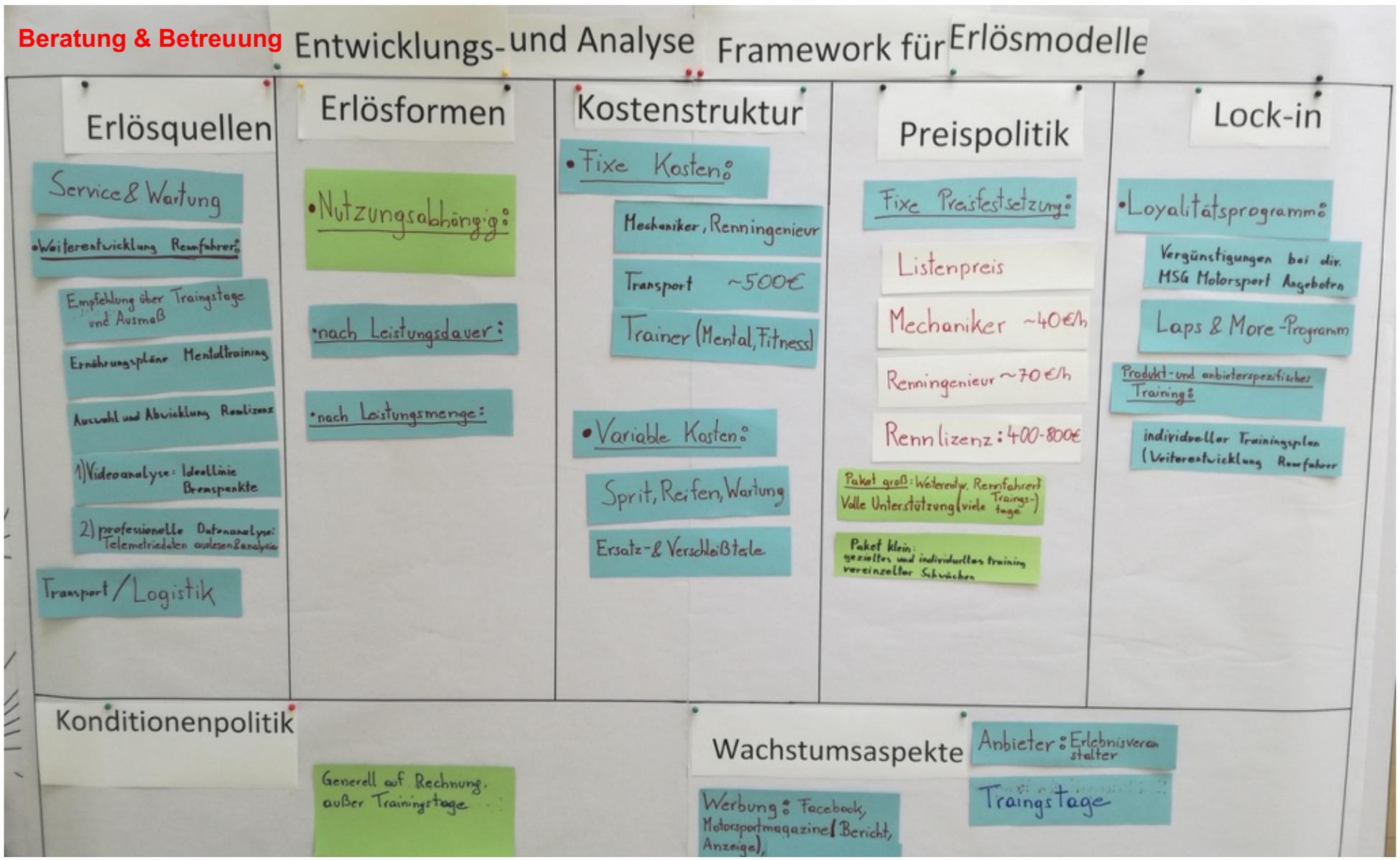


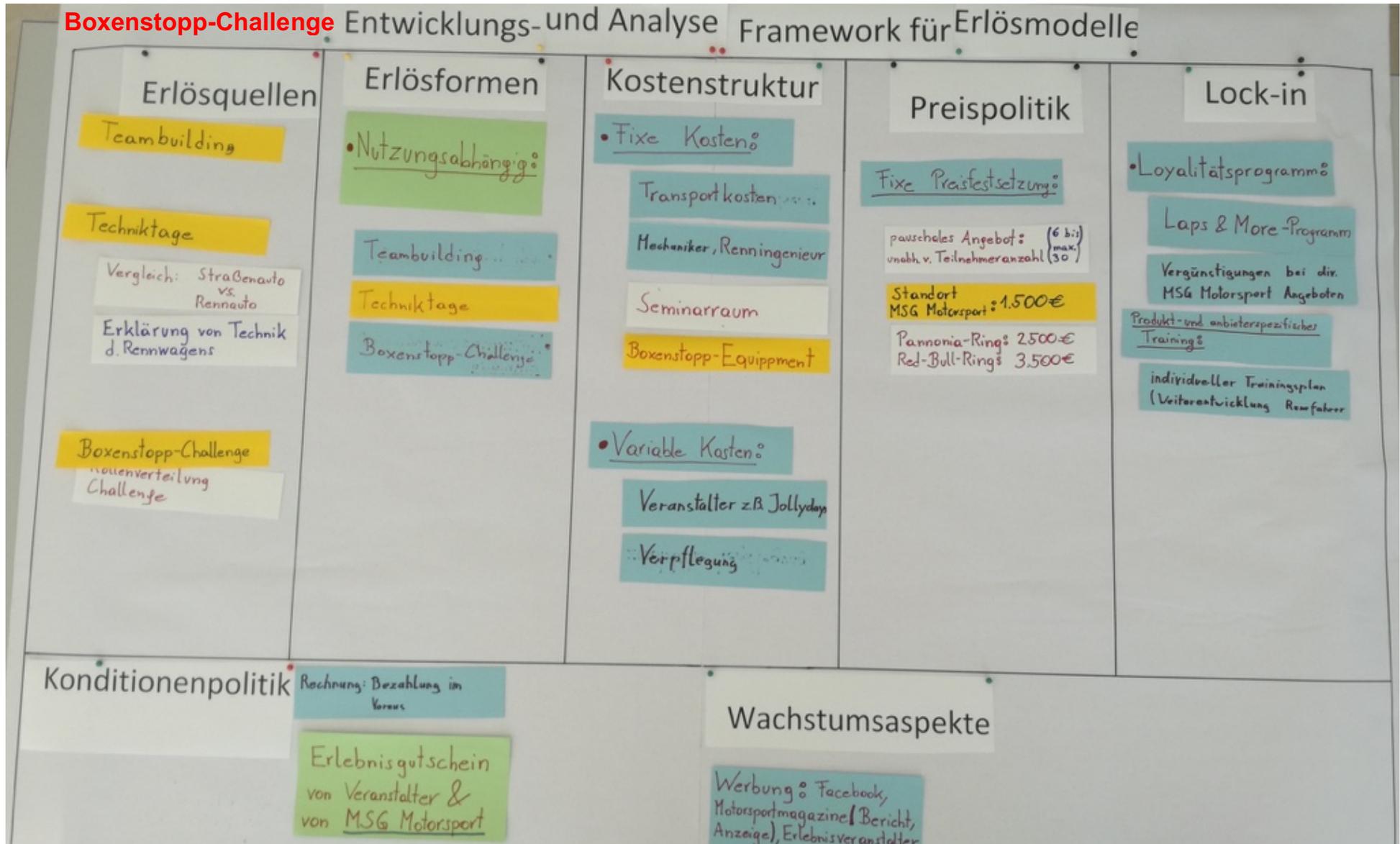












## ANHANG E: INTERVIEWLEITFADEN VALIDIERUNG EXPERTEN

Experteninterviews	Interviewleitfaden – Validierung der Erlösmodelle	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 1 von 4
--------------------	---	--------------	---------------	---------------

**1. Einleitung**

**1.1 Begrüßung**

**1.2 Themenvorstellung**

1.2.1 Inhalte der Masterthesis

1.2.2 Inhalte des Interviews

**1.3 Informationen zum Interview:**

1.3.1 Nutzung der Interviewdaten

1.3.2 Anonymität

1.3.3 Dauer

**1.4 Bitte um Aufnahmemöglichkeit**

**1.5 Offene Fragen vorhanden?**

**1.6 Start des Interviews**

*Aufzeichnung des Interviews starten!*

**Name des Interviewpartners:**

**Interview-Nummer:**

**Interview-Kurztitel:**  
(Benennung auch nach dem Interview möglich)

Experteninterviews	Interviewleitfaden – Validierung der Erlösmodelle	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 2 von 4
--------------------	---	--------------	---------------	---------------

## 2 Erlösmodell

### 2.1 Tiefenbefragung

Achtung! Fragen aus Tiefenbefragung Kapitel 2.1 werden bei jedem Erlösmodell gefragt.

Leitfragen / Erzählimpulse	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input type="radio"/> Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?	Was könnte man noch besser machen?	<input type="radio"/> Können Sie hier ein Beispiel nennen?  <input type="radio"/> Und was ist dann passiert?  <input type="radio"/> Gibt es noch weiteres?  <input type="radio"/> Können Sie hier noch weiter ins Detail gehen?
<input type="radio"/> Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?	Wo könnten Probleme entstehen? Gibt es irgendwo Unklarheiten bzw. ist etwas nicht schlüssig?	
<input type="radio"/> Durch welche Adaptionen könnte man das Erlösmodell attraktiver machen?	Durch welche Maßnahmen könnte man zuvor genannte Schwächen ausmerzen?	

Themenüberleitung
<input type="radio"/> Wir haben nun detailliert über die entwickelten Erlösmodelle gesprochen. Ich möchte Sie nun bitten, die zuvor analysierten Erlösmodelle zu bewerten.

### 3 Bewertung der entwickelten Erlösmodelle

#### 3.1 Tiefenbefragung

Reihe bitte die folgenden Erlösmodelle nach ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein:

(Jede Ziffer darf dabei nur einmal vorkommen)

- |                          |                                 |  |
|--------------------------|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <b>Track-Attack</b>             | – Fahrerlebnis mit Porsche 911 GT3 Cup und professionellem Motorsportteam auf der Rennstrecke  |
| <input type="checkbox"/> | <b>Go with the Pro</b>          | – Mitfahrerlebnis mit professionellem Rennfahrer, Boxenbesichtigung, With the Pro und Add-ons  |
| <input type="checkbox"/> | <b>MSG Performance Days</b>     | – Kombination von Track-Attack und Go with the Pro zum Saisonabschluss   |
| <input type="checkbox"/> | <b>Fahrsicherheitstraining</b>  | – Besonderes Fahrsicherheitstraining mit Porsche 911 GT3 Cup (Kurventechnik auf trockener und nasser Strecke, Heckausbruchtraining, Bremsprogramme, Drifttraining) |
| <input type="checkbox"/> | <b>Revision &amp; Tuning</b>    | – Service und Wartung von Motoren und Getrieben inkl. Abholung und Auslieferung und Leistungsüberprüfungen   |
| <input type="checkbox"/> | <b>Beratung &amp; Betreuung</b> | – Betreuung von Fahrern und Motorensportteams  |
| <input type="checkbox"/> | <b>Boxenstopp-Challenge</b>     | – Teambuilding Veranstaltung mit Fokus auf Technik und spannender Boxenstopp-Challenge   |

Experteninterviews	Interviewleitfaden – Validierung der Erlösmodelle	Masterarbeit	Thomas Garber	Seite 4 von 4
--------------------	---	--------------	---------------	---------------

#### 4 Allgemeine Angaben zum Interviewpartner

<b>Vorname:</b>	
<b>Nachname:</b>	
<b>Geburtsjahr:</b>	<b>Geschlecht:</b>

**Berufsstand:**

- Vollzeit oder Teilzeit berufstätig als: \_\_\_\_\_
- Selbstständig in folgender Branche: \_\_\_\_\_
- Nicht berufstätig

<b>Akquise des Interviewpartners:</b>
<b>Ort des Interviews:</b>
<b>Uhrzeit bei Interview Start:</b>
<b>Uhrzeit bei Interview Ende:</b>

## ANHANG F: TRANSKRIBIERTE INTERVIEWS DER EXPERTEN

### Experten: Befragter 1

I: (Einführende Erklärung zur Vorgehensweise zur Erlösmodellentwicklung: Erlösmodell Framework und Gestaltungshilfe)

I: Starten wir nun mit dem ersten Erlösmodell "Track-Attack". (Erklärung des Erlösmodells)

I: Gibt es bei Ihnen noch Fragen zum Erlösmodell?

B: Nein sollte verständlich sein.

I: Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Die Stärken sehe ich beim eingesetzten Fahrzeug, da es ein Porsche 911 GT3 ist, wie er auch im offiziellen Porsche Supercup eingesetzt wird. Weiters ist auch die Weiterentwicklung von Rennfahrern, also das schrittweise Heranführen von möglicherweise absolut unerfahrenen Personen zu einem mehr oder weniger guten Rennfahrer.

I: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?

B: Zu beachten gilt, dass dies ein umkämpfter Markt ist, denn es gibt auch andere Veranstalter, welche ähnliche Motorsporterlebnisse anbieten. Als wirkliche Schwäche sehe ich die beschränkte Auswahl an zu Verfügung stehenden Rennstrecken. Lediglich der Red Bull-Ring in Österreich und der Pannonia-Ring in Ungarn sind meiner Meinung nach zu wenig. Ich würde dies ausbauen, sodass zumindest ein dritter Ring in Österreich vorhanden ist. Konkret denke ich hier an den Salzburgring. Eventuell würde ich auch ein bis zwei Ringe in Deutschland wie z.B. Nürburgring oder Hockenheimring oder Italien anbieten, also nicht nur in Österreich und Ungarn. Als weiteren Punkte sehe ich die Add-ons als überteuert. Das GoPro Video für 100€ ist meiner Meinung nach zu teuer. Hier sollte unbedingt überlegt werden, ob man das normale Video mit der GoPro nicht im Angebot beabsichtigen sollte, sodass man eventuell 30 oder 50 Euro höher anbietet. Für das VBOX HD Video kann man natürlich einen Aufpreis erheben.

I: Ok, das bedeutet also, dass wir das GoPro Video nicht als Add-on anbieten und gleich im Motorsportangebot inkludieren?

B: Ja genau, weil hinter einem GoPro Video steckt nicht viel dahinter, man benötigt nur die richtigen Befestigungen im Rennauto. Weiters ist in dem erarbeiteten Erlösmodell bei dem Punkt Preispolitik sehr hoch. Ich möchte nicht sagen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht passt, da ihr 10 Runden anbieten möchtet, jedoch stellt dies eine sehr hohe Hemmschwelle für potentielle Kunden dar. Ich empfehle Pakete ab 2 bis 3 Runden schon anzubieten, somit können geringe Preise angeboten werden und die Schwelle für den Anstieg wird reduziert. Dies ist vor allem für Kunden interessant, welche es nur einmal probieren möchten. Da sind 800€ schon sehr viel. So könnte man z.B. die erste Runde mit einem Trainer absolvieren und eine Runde alleine zum Kennen lernen. Es möchte nicht jeder gleich 10 Runden fahren. Viele Kunden bemerken, dass ihnen dies eigentlich zu viel ist und da reichen diese 2 bis 3 Runden.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Antworten. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell "Go with the Pro". (Erklärung des Erlösmodells)

B: Also die Idee von dem Bezahlfahrer, der zusätzliche Erlöse generiert bzw. zumindest kostenneutral für das Motorsportteam fährt, finde ich gut. Hier denke ich, dass sich vor allem junge Fahrer dafür am ehesten finden lassen oder Fahrer, welche schon länger im Dienst sind und nur mehr zwischendurch einmal fahren wollen. Bei vielen anderen besteht durch aus die Voraussetzung, dass sie dafür bezahlt bekommen. Hier sehe wieder das Problem der hohen Anzahl an Runden. 10 Runden können nämlich auch sehr lange werden. Ich empfehle eine Rundenstaffelung beginnend bei 2 Runden. Ich sehe das Lock-in Programm ist ident mit dem von zuvor.

I: Ja, das stimmt, denn es handelt sich hier um ähnliche Angebote und daher muss nicht jedes Mal ein völlig neues Lock-in Konzept entwickelt werden.

B: Kann ich verstehen. Bei der Kostenstruktur fallen mir wieder die zwei Rennstrecken auf. Hier gilt das gleiche wie zuvor, sodass man das Portfolio erweitern und mehr Kunden erreichen kann. Die Frage die ich mir gerade stelle ist, ob es die Möglichkeit von zusätzlichen Fahrzeugen gibt? Dies würde sich ebenfalls auf das Erlösmodell von zuvor übertragen. So könnte man anstatt einen unglaublich schnellen und leistungsstarken Porsche 911 GT3 Cup auch einen Suzuki Swift einsetzen und umbauen, sodass er rennstreckentauglich ist. Die Kosten würden sich, meiner Meinung nach, absolut in Grenzen halten. So ist man mit ca. 10.000 € dabei. Klarerweise ist dies kein neues Auto, sondern ein gebrauchtes Auto, welches umgebaut wird. Dadurch könnte man die Einstiegsschwelle noch einmal senken.

I: Gibt es auch noch andere Fahrzeuge, welche unter Umständen für uns attraktiv wären?

B: Ja durchaus. Man könnte vielleicht ein sehr altes Fahrzeug verwenden wie z.B. einen ausgeräumten Oldtimer.

I: Kommt wir zum nächsten Erlösmodell MSG Performance Days. (Erklärung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Ok, wie ich sehe ähnelt dieses Erlösmodell den Zweien zuvor, wobei dies auch klar ist, da es eine Kombination aus beiden darstellt. Ich finde es gut, dass dies als mögliches Abschlussevent am Ende der Saison stattfindet. Somit können sich sämtliche Fahrer treffen und beide Autos können für ein komplettes Wochenende und evtl. auch schon am Freitag gebucht werden. Durch das Meet and Greet mit bekannten Rennfahrern kann dieses Event durchaus aufgestockt werden. Es ist jedoch stark abhängig, welche Rennfahrer dabei sein werden.

I: Kommen wir nun zum Fahrsicherheitstraining. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Hier sehe ich wieder die Stärke beim verwendeten Rennfahrzeug dem Porsche 911 GT3 Cup, da dies schon ein Alleinstellungsmerkmal darstellt.

I: Welche Schwächen sehen Sie im Erlösmodell?

B: Ich mache mir durchaus Gedanken, ob dies ein gewinnbringendes Erlösmodell sein kann. Die Kosten für das Fahrsicherheitszentrum sind ziemlich hoch. Auch der Instruktor um 500€ muss bezahlt werden. Besteht eventuell die Möglichkeit, dass andere Fahrsicherheitszentren oder eventuell Fahrsicherheitszentren an Rennstrecken genutzt werden? Ich denke, dass hier geringere Kosten entstehen würden. Weiters sollte darüber nachgedacht werden, ob der Instruktor nicht von euch selbst kommen kann. Falls eine Ausbildung notwendig ist, muss überprüft werden, ab wann sich dies rentieren würde. Bezüglich der Anzahl der Teilnehmer kann ich Ihnen noch eines sagen. Mehr als zwei Teilnehmer pro Rennauto sollten es auch nicht sein, da ansonsten ständig eine Person am Gelände warten muss.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Inputs von Ihnen. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell - Revision & Tuning (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Also was mir gleich ins Auge fällt ist der Stundensatz des Mechanikers, denn 60 € pro Stunde sind durchaus günstig. Bei Vertragswerkstätten kann man da gut und gerne schon einmal 120 € pro Stunde zahlen. Bei diesem Erlösmodell ist es sehr wichtig, dass auch viele davon Bescheid wissen. Ich empfehle in diesem Fall zusätzliche Werbung auf diversen Motorsportforen und Sportwagentreffen wie beispielsweise in Velden. Hier kann man mit einem Motorsportstand seine Angebote präsentieren. Es sind zwar viele nur mit ihren privaten Autos unterwegs, jedoch haben sehr viele von den Besuchern wirkliche Rennwagen. #00:26:32-9#

I: Kommen wir nun zu dem vorletzten Erlösmodell. Hier geht es um Beratung und Betreuung. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Was mir sofort ins Auge fällt ist Transport und Logistik, weil ich in diesem Bereich schon sehr schlechte Erfahrungen gemacht habe. Wenn etwas schlecht läuft, dann scheitert es meistens an diesem Punkt, da die Autos zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein müssen. Die meisten Autos haben nämlich keine Straßenzulassung und dieses Auto dann z.B. nach Übersee zu transportieren ist durchaus eine logistische Herausforderung. Dies ist jetzt keine wirkliche Stärke, aber bei Rennlizenzen ist vor allem auch wichtig, dass man den Leuten bewusstmacht, was die Kosten dafür sind. So kann eine Rennlizenz nämlich durchaus 4.000 € kosten.

I: Wir sind bald durch. Kommen wir nun zum letzten Erlösmodell der Boxenstopp-Challenge. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Zu erwähnen ist, dass man dies durchaus auch an unterschiedlichen Orten durchführen kann. Man muss jetzt nicht unbedingt auf eine Rennstrecke fahren und diese Boxenstopp-Challenge durchführen. Alternative Möglichkeiten können sogar die eigene Werkstatt sein oder die unterschiedlichen Veranstaltungswünsche des Kunden. Somit können eventuell auch Kosten reduziert werden. Mir fällt da auch gerade noch ein Punkt ein, indem man dieses Modell weiter verbessern kann. So kann diese Challenge neben Firmen auch für normale, private Kunden durchgeführt werden. Auf diese Art kann eine einzelne Person nur einen Reifen bekommen und muss diesen schnellstmöglich wechseln. Im Falle eines Teams kann man die Zeiten über das Jahr hinweg vergleichen und eine Siegerehrung veranstalten. So können die drei schnellsten Teams eine Art Belohnung von MSG bekommen. Dies wäre dann auch für private Kunden ein Erlösmodell. Mögliche Belohnungen können vergünstigte Track-Attacks sein oder als Hauptpreis vielleicht sogar ein gratis Wochenende an einer Rennstrecke.

I: Leider habe ich noch eine Frage vergessen. Es geht nun um die Bewertung und Einschätzung der Erlösmodelle. Reihen Sie bitte folgende Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein.

B: Das größte Potential sehe ich bei Track-Attack, da das Fahren mit einem Porsche 911 GT3 Cup schon etwas ganz Besonderes ist. Da nicht jeder mit so einem leistungsstarken Rennauto fahren möchte, finde ich auch Go with the Pro sehr attraktiv. Die MSG Performance Days sehe ich an dritter Stelle und eine sehr intelligente

Kombination beider attraktiver Modelle. Sehr erstaunt bin ich auch von der Boxenstopp-Challenge, da dies wirklich etwas völlig Neues darstellt und durchaus Potential vorhanden ist. Revision & Tuning sehe ich auch ziemlich vorne noch dabei, da die Revision von Porsche Motoren durchaus ein wichtiges Erlösmodell sein kann. Für das Fahrsicherheitstraining und die Beratung inkl. Betreuung sehe ich weniger Potential, da ich nicht glaube, dass genug Kunden erreicht werden können.

I: Vielen Dank für das Interview!

### Experten: Befragter 2

I: (Einführende Erklärung zur Vorgehensweise zur Erlösmodellentwicklung: Erlösmodell Framework und Gestaltungshilfe)

I: Starten wir nun mit dem ersten Erlösmodell "Track-Attack". (Erklärung des Erlösmodells)

I: Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Stärken im Erlösmodell sehe ich sicher im Angebot selbst, da ich keinen Anbieter kenne, der einen Porsche 911 GT3 Cup Edition anbietet. Wie alt ist dieses Rennauto?

I: Das Rennauto ist die 2016er Version.

B: Ok. Sehr angetan bin ich auch von diesem Video, welches Sie mir hier gezeigt haben. Mit der Einblendung diverser Fahrparameter und die On-Board Kamera direkt auf den Fahrer ist das sicherlich ein cooles Video, das man sich durchaus zur Erinnerung mitkaufen sollte. Ich finde es auch gut, dass es nicht im Standardpaket direkt enthalten ist, dadurch lassen sich eben zusätzliche Erlöse generieren und man kann dadurch den Einstiegspreis doch reduzieren bzw. niedrig halten.

I: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?

B: Eine mögliche Schwäche sehe ich eben beim Einstiegspreis. Wobei eigentlich nicht beim Preis, sondern an der fix vorgegebenen Rundenzahl, welche aktuell bei zehn Runden liegt. Wenn ich persönlich daran denke, dass ich zehn Runden mit diesem Auto fahren muss kann das schon sehr lange werden. Hier würde ich überlegen, ob es nicht sinnvoller ist, dass ihr die Rundenzahl senkt. Zehn Runden muss nicht jeder fahren wollen. Manche wollen nur drei Runden fahren, das kann in den meisten Fällen schon ausreichend sein. Dadurch könnte man auch das Einstiegsangebot preislich noch attraktiver gestalten.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell "Go with the Pro". (Erklärung des Erlösmodells) Welche Stärken können Sie hier erkennen?

B: Da bei diesem Erlösmodell auch wieder das gleiche Rennfahrzeug angeboten wird, sehe ich dies wieder als Stärke. Von hoher Bedeutung ist es auch, dass hier wirklich ein Profi am Steuer bzw. jemand, der das Auto wirklich gut und schnell bewegen kann. Ich bin mir sicher, dass viele Fahrer bei Track-Attack das Rennauto gar nie ans Limit bringen können, da das Fahrkönnen einfach zu gering ist. Durch einen eigenen Fahrer kann es daher durchaus sein, dass der Nervenkitzel als Beifahrer noch höher ist. Sehr einfallsreich ist auch das zusätzliche Erlösmodell des Fahrers. Ich denke aber, dass dies durchaus möglich ist, wenn man den richtigen Fahrer findet, der Spaß an der Sache hat und vergünstigt seine Runden drehen kann.

I: Und wo können Sie Schwächen erkennen?

B: Bei diesem Erlösmodell fällt mir auf, dass eventuell auch andere Rennstrecken angeboten werden können. Richtig cool wäre sicher eine Achterbahnfahrt am Nürburg. Hier müssten Sie natürlich den Aufwand und den Nutzen vergleichen, da die Anfahrt ja ewig ist und auch die Kosten für das Befahren sicher deutlich als beim Pannonia-Ring sind.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell MSG Performance Days. (Erklärung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Ah ok, sehr spannend. Hier gefällt mir der mögliche Fokus auch auf externe Firmenkunden, da man mit besonders wichtigen Kunden sicherlich einen spannenden Tag oder ein Wochenende dort verbringen kann.

I: Kommen wir nun zum Fahrsicherheitstraining. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Neben dem Fahrzeug finde ich die mögliche Erlösform durch Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker und LKW-Fahrer recht interessant. Man könnte dies als Art erweitertes oder professionelles Fahrsicherheitstraining vermarkten.

I: Welche Schwächen sehen Sie im Erlösmodell?

B: Mögliche Bedenken habe ich hier bei den erzielten Einnahmen. Wenn ich nur zwei oder vier Personen pro Tag "abfertigen" kann, werden hier nicht wirklich hohe Einnahmen erzielt. Möglicherweise könnte man mehrere Personen pro Tag involvieren, ohne dass es langweilig wird.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Inputs von Ihnen. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell - Revision & Tuning (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Bei der Motorenrevision bin ich jetzt nicht der Experte, wobei ich das Angebot Transport und Logistik mit einem hohen Potential einschätze. Möglicherweise kann man sich sogar auf Transport und Logistik fokussieren und ein eigenes Erlösmodell ausarbeiten. Die Logistik stellt nämlich für viele Firmen ein Problem dar, wobei diese eigene Abteilung hinsichtlich der Logistik aufweisen. Von einer Abteilung kann ein Motorsportteam natürlich nur träumen und hat vergleichsweise wenig Know-how in diesem Bereich.

I: Kommen wir nun zu dem vorletzten Erlösmodell. Hier geht es um Beratung und Betreuung. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Generell sehe ich dieses Erlösmodell als sehr vielversprechend ein, da man sich dadurch sehr breit aufstellt. Man bedient sowohl Motorsportteams als auch Fahrer. Für Fahrer gefällt mir das spezielle Weiterentwicklungsprogramm und das man anscheinend sehr flexibel sein möchte, um auf die Bedürfnisse der Fahrer immer ideal einstellen kann.

I: Wir sind bald durch. Kommen wir nun zum letzten Erlösmodell der Boxenstopp-Challenge. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Wichtig ist es, dies kann man auch für alle entwickelten Erlösmodelle übernehmen, dass aktives Marketing betrieben werden muss. Die Leute müssen wissen, dass ihr diese Dinge anbietet. Ich würde beispielsweise auf unterschiedlichen Messen und möglicherweise auch bei diversen Rennen aktiv teilnehmen und Werbung machen. Die Boxenstopp-Challenge ist für mich wirklich etwas vollkommen Neues und spricht auch sicher eine breite Kundengruppe an. Eventuell kann man noch eine zusätzliche Challenge reinbringen, um noch mehr Spannung und Wettkampfgedanke zu generieren.

I: Welche Schwächen können Sie erkennen?

B: Ich sehe, dass Sie hier aktuell nur zwei Veranstaltungsorte anbieten. Eventuell könnte man diese auch an Firmengelände durchführen, um mehr auf den Kunden einzugehen.

I: Es geht nun um die Bewertung und Einschätzung der Erlösmodelle. Reihnen Sie bitte folgende Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein.

B: Am höchsten schätze ich das Potential für Track-Attack ein. Danach kommt bei mir das Erlösmodell "Go with the Pro", eigentlich dicht gefolgt von der Boxenstopp-Challenge. Danach würde ich das Fahrsicherheitstraining, Beratung und Service, MSG Performance Days und Revision und Tuning wählen.

I: Vielen Dank für das Interview!

### Experten: Befragter 3

I: (Einführende Erklärung zur Vorgehensweise zur Erlösmodellentwicklung: Erlösmodell Framework und Gestaltungshilfe)

I: Starten wir nun mit dem ersten Erlösmodell "Track-Attack". (Erklärung des Erlösmodells)

I: Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Zuerst möchte ich Ihnen zur wirklich strukturierten Vorgehensweise gratulieren, denn diese ist absolut schlüssig und nachvollziehbar. Auch dieses Erlösmodell-Framework, wie Sie es genannt haben, ist super zum Erarbeiten von diversen Modellen. Sehr erstaunt bin ich über das eingesetzte Fahrzeug von Ihnen. Ein Porsche 911 GT3 Cup ist absolut nicht alltäglich und bietet wirklich einen Mehrwert gegenüber anderen Anbietern. Ein weiterer positiver Punkt ist, dass Sie Kunden langfristig binden möchten. Dargestellt wird dies über die Punkte in der Kategorie Lock-in.

I: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?

B: Eine Schwäche sehe ich eventuell, dass Sie die Kosten für die unterschiedlichen Wachstumsaspekte nicht berücksichtigt haben. Beiträge in bekannten Motorsportzeitschriften sind sehr kostenintensiv. Werbung ist aber unbedingt notwendig, da Sie nur gewinnbringend fahren können, wenn die Autos an den Ringtagen zu 100% ausgebucht sind. Dies sollten Sie beachten, ansonsten sehe ich keine Schwachstellen im Erlösmodell.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell "Go with the Pro". (Erklärung des Erlösmodells) Welche Stärken können Sie hier erkennen?

B: Grundsätzlich kann ich eine Ähnlichkeit mit dem zuvor besprochenen Erlösmodell erkennen. Generell sind ja nur die Erlösquellen und die Preispolitik leicht verändert worden. Das heißt, dass zuvor genannte Stärken auch bei diesem Erlösmodell geltend sind. Was mir noch auffällt ist, dass Sie die Erlebnisse auch bei Erlebnisportalen anbieten möchten. Ich denke, dass das möglich und auch erfolgreich sein kann, da eigentlich niemand so ein Rennauto besitzt und zu freien Trainingsfahrten anbietet.

I: Und wo können Sie Schwächen erkennen?

B: Wie ich sehe, bieten Sie Go with the Pro billiger an als Track-Attack. Das kann ich natürlich verstehen, da das Mitfahren generell etwas Anderes ist als das selbstständige Fahren mit den Rennautos. Berücksichtigen Sie aber, dass sie eine ähnliche Kostenstruktur haben, denn wenn man es genau betrachtet, sind die Kosten sogar höher als bei Track-Attack, da der Fahrer grundsätzlich auch bezahlt werden muss. Darum finde ich es auch gut, dass sie durch den Fahrer auch Erlöse erzielen wollen.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell MSG Performance Days. (Erklärung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Finde ich gut, dass Sie so etwas machen wollen. Ich stelle mir das als Art hochwertigen Saisonabschluss vor. Dieses Event lässt sich sicher auch gut vermarkten und die Besucher- bzw. Fahrerzahlen sind sicher höher als an normalen Rennwochenenden.

I: Kommen wir nun zum Fahrsicherheitstraining. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Das Fahrsicherheitstraining finde ich sehr interessant. Sie bieten da etwas sehr Exklusives an, da ich prinzipiell nur die normalen Fahrsicherheitstrainings kenne. Dort komme ich mit meinem eigenen Auto hin und fahre mit zehn anderen und einen Instruktor am Gelände. Sie stellen das Auto, den Instruktor und das Gelände zur Verfügung und es sind maximal vier Personen am Platz.

I: Welche Schwächen sehen Sie im Erlösmodell?

B: Das Angebot habe ich Ihnen gerade zusammengefasst. Das bedeutet, dass hier schon hohe Kosten entstehen, die durch sehr wenige Personen gedeckt werden müssen. Vielleicht finden Sie noch einen Weg, wie man die Anzahl der Teilnehmer erhöhen könnte um die Einnahmen zu erhöhen oder den Preis pro Person verringern zu können.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Inputs von Ihnen. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell - Revision & Tuning (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Ich denke, dass es sicher eine Vielzahl an potentiellen Kunden bei diesem Erlösmodell gibt, denn es gibt unzählige Porsche auf dieser Welt, welche alle einen ähnlichen Motor haben. Hier stellt sich nur für mich die Frage, ob Sie nur bei Porsche 911 Cup Motoren Revisionen durchführen wollen oder auch bei normalen Straßenautos von Porsche. Dann könnte ich mir dies sehr gut vorstellen.

I: Welche Schwächen sehen Sie?

B: Eine mögliche Schwäche sehe ich beim Bekanntheitsgrad. Ohne gute Referenzen wird kaum ein Autobesitzer einen Motor revidieren lassen. Hier ist es wichtig, dass Sie sich einen Namen machen und auch Marketing betreiben. Diese Kosten sollten Sie unbedingt auch wieder in Ihrer Kostenstruktur berücksichtigen, denn die Höhe dieser Kosten darf man auf keinen Fall vernachlässigen.

I: Kommen wir nun zu dem vorletzten Erlösmodell. Hier geht es um Beratung und Betreuung. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Hier sind Sie wirklich sehr breit aufgestellt und ich höre, dass Sie in diesem Bereich auch schon Erfahrung haben. Ideal ist es natürlich, dass Sie wissen wovon Sie sprechen. Am besten gefällt mir das Weiterentwicklungsprogramm für bestehende und angehende Fahrer, da Sie dies mit einigen Ihrer entwickelten Erlösmodelle kombinieren können. So können Sie dem angehende Fahrer Trainingsstunden mit dem Porsche 911 GT3 Cup geben und profitieren davon doppelt. Durch das bestehende Know-how sind professionelle Datenanalyse auch kein Problem.

I: Welche Schwächen sehen Sie hier?

B: Hier fallen mir eigentlich keine Schwächen ein.

I: Wir sind bald durch. Kommen wir nun zum letzten Erlösmodell der Boxenstopp-Challenge. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Habe ich auf diese Art und Weise vorher noch nicht gesehen. Ich finde, dass dieses Erlösmodell ein hohes Potential hat, da es sich besonders für Firmen sehr gut eignet. Vor allem Kfz-Werkstätten sind sicher sehr daran interessiert, wenn Sie es schaffen sowohl Teambuilding-Maßnahmen als auch die technische Weiterbildung unterzubringen. Die Siegerehrung im Rahmen der MSG Performance Days finde ich ideal gewählt.

I: Welche Schwächen können Sie erkennen?

B: Wie bei allen Erlösmodellen müssen Sie die Leute auf sich aufmerksam machen. Kostengünstiges Marketing können bekommen Sie eventuell durch die Erlebnisportale. Dies ist natürlich abhängig, wie gut die Angebote angenommen werden. Weitere Marketingaktivitäten sind aber sicherlich notwendig.

I: Es geht nun um die Bewertung und Einschätzung der Erlösmodelle. Reihen Sie bitte folgende Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein.

B: Am besten gefallen mir die Track-Days und Go with the Pro. Beide Erlösmodelle werden sicher funktionieren. Sehr gut gefällt mir auch die zuletzt besprochene Boxenstopp-Challenge, da sie wirklich etwas Neues darstellt. Danach sehe ich Beratung und Betreuung auf Platz vier, da Sie in diesem Bereich alle nötigen Ressourcen haben. Danach würde ich die MSG Performance Days, Fahrsicherheitstraining und Revision und Tuning auswählen.

I: Vielen Dank für das Interview!

#### Experten: Befragter 4

I: (Einführende Erklärung zur Vorgehensweise zur Erlösmodellentwicklung: Erlösmodell Framework und Gestaltungshilfe)

I: Starten wir nun mit dem ersten Erlösmodell "Track-Attack". (Erklärung des Erlösmodells)

I: Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass dieses Erlösmodell sehr gut funktionieren kann, da wirklich ein Motorsportteam dahintersteht. Daher werden mögliche Kunden darauf schließen, dass diese Leute wissen, wovon sie reden und sich ein unvergessliches Erlebnis anbieten. Sehr spannend finde ich das Rennauto, da ich dieses noch nicht gefahren bin und auch bei keinen Angeboten gesehen habe. Das Anbieten von zusätzlichen Add-ons kann sicher zusätzliche Erlöse bringen.

I: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?

B: Ich würde zumindest auch einen Ring in Deutschland anbieten, da sehr viele Erlebnisportale ursprünglich aus Deutschland kommen. Dadurch kann man die Anzahl der potentiellen Kunden stark erhöhen.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell "Go with the Pro". (Erklärung des Erlösmodells) Welche Stärken können Sie hier erkennen?

B: Sehr spannend finde ich das Ersetzen von professionellen Rennfahrern durch erfahrene Bezahlfahrer. Dies ist sicher ein sehr guter Ansatz, man benötigt aber einen Pool an Fahrern denen man vertraut und die natürlich auch dafür bezahlen, dass sie mit anderen Leuten fahren. Die Preise finde ich, angesichts des Rennautos Porsche 911 GT3 Cup, absolut in Ordnung und sind eigentlich auch üblich in der Branche.

I: Und wo können Sie Schwächen erkennen?

B: Eine Schwäche fällt mir da noch ein, welche auch sehr gut auf das Erlösmodell Track-Attack passend ist. Die Versicherung der Sportwagen ist klarerweise bei dieser hohen Anzahl an unerfahrenen Fahrern ein großes Thema. Dementsprechend wird, falls möglich, die Versicherungssumme nicht zu vernachlässigen sein und sollte unbedingt in der Kostenstruktur berücksichtigt werden.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell MSG Performance Days. (Erklärung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Dies ist meiner Meinung nach eine sinnvolle Kombination der beiden Erlösmodelle von zuvor. Die Stärke des Erlösmodells ist, dass man durch dieses Wochenende sehr viele Leute fahren lassen kann und eine hohe Auslastung erreichen kann.

I: Kommen wir nun zum Fahrsicherheitstraining. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Von den Angeboten bzw. Techniken des Fahrsicherheitstrainings sind es standardmäßige Einheiten. Erstaunt bin ich von den angebotenen Packages. Das All inclusive Paket und das Intensivtraining sind sehr gut abgegrenzt und dargestellt. Dadurch kann jede Kundengruppe angesprochen werden. Das Durchführen des Trainings mit Rennautos ist ebenfalls eine Stärke.

I: Welche Schwächen sehen Sie im Erlösmodell?

B: Die Kosten alleine für das ÖAMTC Gelände sind mit € 1.900 schon recht hoch. Dieses Geld muss erst einmal wieder reinkommen.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Inputs von Ihnen. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell - Revision & Tuning (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Grundsätzlich kenne ich dieses Modell schon von einer anderen Firma, wobei es hier nicht um Porsche Motoren geht. Klarerweise notwendig ist ein Motorenprüfstand, diesen kann man evtl. auch für andere Motoren und Leistungsüberprüfungen zur Verfügung stellen.

I: Wo können Schwächen sein?

B: Eine Schwäche sehe ich in der eingeschränkten Motorenanzahl bzw. da nur "nichtoffizielle" Motoren revidiert werden können. Beim Prüfstand für Kartmotoren bin ich mir jetzt nicht sicher, ob die Nachfrage wirklich hoch sein wird.

I: Kommen wir nun zu dem vorletzten Erlösmodell. Hier geht es um Beratung und Betreuung. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Wirklich eine sehr breite Angebotspalette. Hier sehe ich besonders bei den Erlösquellen Weiterentwicklung von Rennfahrern und Transport und Logistik eine sehr hohe Nachfrage. Diese zwei Erlösquellen sollte man unbedingt fokussieren und zusätzlich in einem Erlösmodell beschreiben um diese konkreter ausarbeiten zu können.

I: Sind Schwächen bzw. Optimierungen am Erlösmodell erkennbar?

B: Ich denke, dass die Auswahl und Abwicklung von Rennlizenz eher nur ein Zusatzangebot sein kann. Dies sollte im Rahmen der Weiterentwicklung von bestehenden und angehenden Rennfahrern geschehen. Ich glaube nicht, dass Rennfahrer nur zu euch kommen werden und nach der richtigen Rennfahrlizenz fragen werden.

I: Wir sind bald durch. Kommen wir nun zum letzten Erlösmodell der Boxenstopp-Challenge. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Dies ist ein sehr kreatives Erlösmodell und sollte Firmen ansprechen. Vor allem Mitarbeiter mit technischem Hintergrund sind sicher nicht abgeneigt daran teilzunehmen. Eventuell ist auch eine Kombination mit den von Ihnen angebotenen Go with the Pro oder Track-Attack möglich?

I: Welche Schwächen können Sie erkennen?

B: Die Hauptkundengruppe sind meiner Meinung nach Firmenkunden. Für Firmen stellt es durchaus einen hohen Aufwand dar, aufgrund dieses Events zum Pannonia-Ring anzureisen. Vielleicht könnte man das Event weiter ausbauen, sodass es zwei Tage lang dauert. Eine andere Möglichkeit wäre es, wenn ihr zu den Firmen kommen könnt.

I: Es geht nun um die Bewertung und Einschätzung der Erlösmodelle. Reihen Sie bitte folgende Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein.

B: Am meisten Potential sehe ich beim Erlösmodell „Go with the Pro“, jedoch dicht gefolgt von Track-Attack. Was mir auch sehr gut gefallen hat ist die Boxenstopp-Challenge. Beinahe gleich sind dann Revision und Tuning, das Fahrsicherheitstraining und die MSG Performance Days. Beratung und Betreuung würde ich aktuell an letzter Stelle sehen.

I: Vielen Dank für das Interview!

#### **Experten: Befragter 5**

I: (Einführende Erklärung zur Vorgehensweise zur Erlösmodellentwicklung: Erlösmodell Framework und Gestaltungshilfe)

I: Starten wir nun mit dem ersten Erlösmodell "Track-Attack". (Erklärung des Erlösmodells)

I: Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Zu Beginn muss ich einmal erwähnen, dass dieser Ansatz zur Erlösmodellentwicklung sehr übersichtlich und strukturiert dargestellt ist. Auch die Gestaltungshilfe ist sehr wichtig und hilfreich, da auf dieser Art und Weise an alles gedacht wird. Bei den Erlösquellen fällt mir auf den ersten Blick das attraktive Fahrzeug auf. Ich finde auch den zusätzlichen Vertriebsweg über die unterschiedlichen Erlebnisportale sinnvoll, da man dadurch die Kosten für Werbung reduzieren kann.

I: Wo sehen Sie Schwächen im Erlösmodell?

B: Die Kosten von € 800 finde ich in Ordnung, wobei mir zehn Runden schon sehr viel erscheinen. Da ich Rennfahrer bin, kann ich das schon sehr gut einschätzen. Wenn man bedenkt, dass bei Rennen um die 20 Runden gefahren werden, ist das für normale Personen eine hohe Belastung. Ich empfehle hier die Rundenanzahl zu reduzieren und dementsprechend auch den Preis anzupassen. Das PreisLeistungsverhältnis ist angesichts des eingesetzten Rennautos angemessen.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell "Go with the Pro". (Erklärung des Erlösmodells) Welche Stärken können Sie hier erkennen?

B: Da sich diese Erlösmodelle nur geringfügig bei den Erlösquellen und er Preispolitik unterscheiden können die zuvor genannten Stärken übernommen werden.

I: Und wo können Sie Schwächen erkennen?

B: Eine mögliche Schwäche bzw. Herausforderung ist das Ersetzen des professionellen Fahrers durch einen normalen, erfahrenen Rennfahrer. Hier müsst ihr beachten, dass die Fahrerauswahl gezielt getroffen wird, da es auch um die Sicherheit für den Beifahrer geht.

I: Kommen wir zum nächsten Erlösmodell MSG Performance Days. (Erklärung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Die Performance Days stellen ja die Kombination der zuvor genannten Erlösmodelle dar. Damit können grundsätzlich die Stärken und Schwächen wieder übernommen werden. Bei diesem Erlösmodell finde ich, dass man sich als Motorsportteam zum Saisonabschluss noch einmal präsentieren kann und ein super Event starten kann. Ich bin mir nicht sicher, ob der Fokus beim Erzielen von Erlösen liegen soll. Dies ist auch ein enorm wichtiger Termin für mögliche neue Sponsoren. Man kann das Team ideal darstellen, um potentielle Sponsoren zu überzeugen. Ideal geeignet ist dieses Event auch für externe Firmenkunden, welche beispielsweise durch Lieferanten eingeladen werden.

I: Kommen wir nun zum Fahrsicherheitstraining. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Eine Stärke sehe ich wieder beim eingesetzten Fahrzeug. Weiters finde ich auch den Weg, Fahrlehrer, Instruktoren, Taxilenker oder LKW-Fahrer dafür begeistert zu wollen und dadurch eben regelmäßige Erlöse erzielen zu können. Hier ist es wichtig zu definieren, wie diese Zielgruppen angesprochen werden sollen. Sehr verlockend finde ich hier auch das Lock-in Programm. Durch die Fahrsicherheitstrainings bekommen die Teilnehmer möglicherweise Luft den Ort zu wechseln und auf einem echten Ring Runden zu drehen.

I: Welche Schwächen sehen Sie im Erlösmodell?

B: Schwächen sehe ich eigentlich keine. Wichtig ist nur, dass man für alle Erlösmodelle einen Weg findet, damit die unterschiedlichen Zielgruppen die Angebote wahrnehmen können.

I: Ok, vielen Dank für die zahlreichen Inputs von Ihnen. Kommen wir zum nächsten Erlösmodell - Revision & Tuning (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Eigentlich ein sehr logisches Erlösmodell, wenn man die richtigen Leute mit dem nötigen Know-how hat. Der langfristige Gedanke gefällt mir hier sehr gut, indem eben Wartungsverträge mit unterschiedlichen Teams bzw. Privatpersonen abgeschlossen werden sollen. Die Stundensätze finde ich für € 40 pro Stunde für einen Mechaniker sehr gering. Jedoch weiß ich den branchenüblichen Betrag nicht genau.

I: Kommen wir nun zu dem vorletzten Erlösmodell. Hier geht es um Beratung und Betreuung. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Dieses Erlösmodell gefällt mir sehr gut. Durch die hohe Anzahl an unterschiedlichen Erlösquellen ist man sehr breit aufgestellt. Man benötigt sehr viel Know-how, aber ich denke dies ist umsetzbar und vorhanden. Mein Favorit von den fünf Erlösquellen stellt die das Weiterentwicklungsprogramm für Rennfahrer dar.

I: Wir sind bald durch. Kommen wir nun zum letzten Erlösmodell der Boxenstopp-Challenge. (Kurze Erläuterung des Erlösmodells). Wo sehen Sie Stärken im Erlösmodell?

B: Ich finde, dass dieses Erlösmodell sehr erfolgreich werden kann. Durch die unterschiedlichen Elemente und deren Kombination sollten viele Personen daran interessiert sein. Die Zielgruppen kann ich aus dem Erlösmodell leider nicht rauslesen, aber ich denke, dass dies speziell für Firmen, Vereine oder Gruppen sehr spannend ist.

I: Welche Schwächen können Sie erkennen?

B: Ich denke, dass der Preis für Firmen gerade noch in Ordnung geht. Falls bei dieser Challenge aber nur fünf bis zehn Personen teilnehmen, dann ist dies schon sehr teuer. Eventuell sollte man sich die Kosten noch einmal ansehen, da € 3.500 schon recht hoch aussieht.

I: Es geht nun um die Bewertung und Einschätzung der Erlösmodelle. Reichen Sie bitte folgende Erlösmodelle nach Ihrem Potential von 1 (am wenigsten) bis 7 (am höchsten) ein.

B: Meine Favorit stellt die gerade besprochene Boxenstopp-Challenge dar, da dies wirklich etwas Neues darstellt und sicher für Firmen ideal anwendbar ist. Danach würde ich Beratung & Betreuung auf Platz zwei setzen. Die ähnlichen Erlösmodelle Track-Attack, Go with the Pro und die Performance Days kommen danach. Am wenigsten Potential sehe ich in Revision und Tuning und dem Fahrsicherheitstraining.

I: Vielen Dank für das Interview!