

**Masterarbeit**

**ENTWICKLUNG VON  
GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN FÜR  
AUTOMOBILWERKSTÄTTEN**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Thomas Reiterer, BSc**

1710318016

betreut von

DI Harald Strommer

und begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

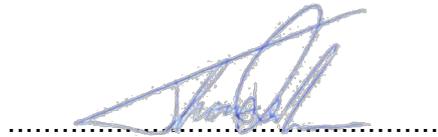
Graz, März 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Harald Strommer", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

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



Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

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

## **DANKSAGUNG**

Für die fachliche Unterstützung zur Erstellung meiner Masterarbeit möchte ich mich bei meinem Betreuer, DI Harald Strommer, herzlichst bedanken. Er hat sich auch des Öfteren kurzfristig Zeit genommen, mich bei dem Prozess der Erstellung der Masterarbeit zu begleiten.

Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen Eltern, die mir als Arbeitgeber die nötige Zeit zur Erstellung dieser Arbeit eingeräumt haben. Meinen Kollegen, welche den Workshop in unserem Unternehmen außerhalb der Arbeitszeit möglich gemacht haben, bin ich ebenso zu großem Dank verpflichtet.

Bedanken möchte ich mich ebenso bei den zur Verfügung gestandenen Interviewpartnern. Die interessanten Gespräche, im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews, werden mir auch noch lange in Erinnerung bleiben. Ich konnte daraus nicht nur Informationen für meine Masterarbeit verwenden – ich habe auch für mein Leben gelernt.

Großen Dank darf ich nicht nur meinen langjährigen Freunden aussprechen, sondern auch bei meinen Studienkollegen, von denen einige zu engen Freunden wurden und die Zeit am Campus02 noch wertvoller machten.

An dieser Stelle ist es mir auch ein Anliegen, mich bei dem Team des Studiengangs und allen Lektoren und Kooperationspartnern der Fachhochschule Campus02 zu bedanken, die einen großen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Größten Dank gebührt aber meiner Freundin Corina, die mich mit viel Verständnis und Geduld durch dieses Studium begleitet hat. Auf ihre Unterstützung konnte ich mich immer verlassen.

## KURZFASSUNG

Automobilwerkstätten werden derzeit benötigt, um den Individualverkehr in Österreich aufrechtzuerhalten. Wartungsarbeiten, Reparaturen und andere Veränderungen sind mit einem jährlichen Umsatz von rund vier Milliarden Euro hierzulande zu einem Wirtschaftsfaktor geworden. Sich anbahnende Veränderungen, wie der Umstieg auf alternative Antriebsarten oder autonom fahrende Fahrzeuge, stellen Automobilwerkstätten vor das Ungewisse. Diese Veränderungen zwingen Betriebe zu Transformation des eigenen Geschäftsmodells, um das Geschäft zu beleben und nachhaltig Einkünfte zu sichern.

Im Auftrag der Reiterer GmbH, einem mittelständischen Autohaus, welches Peugeot- und BMW-Vertragspartner ist, wird ein Vorgehensmodell erstellt, das als Anhaltspunkt für den Veränderungsprozess herangezogen werden kann.

Die Analyse von 17 verschiedenen Geschäftsmodellansätzen zeigt, dass es viele Vorgehensweisen und Meinungen zu wichtigen Faktoren bei einer Veränderung gibt. Erkenntnisse über wirklich wichtige Einflussfaktoren für diese Branche werden aus aktuellen Branchenreports, Studien und Berichten von fach einschlägigen Experten herangezogen. Eine PESTEL Analyse hilft bei der Sammlung von Themen und Ableitung von fünf möglichen Anforderungen. Der Kundennutzen, die Beziehung zum Kunden, eine Ressourcen- und Technologieorientierung sowie die Fähigkeiten der Mitarbeiter stellten sich als Schlüsselanforderungen heraus.

Aufgrund der ermittelten Anforderungen und der detaillierten Analyse der Geschäftsmodellansätze, konnten einige wenige Ansätze als geeignet befundet werden. Die beste Bewertung einer durchgeführten Nutzwertanalyse wurde durch den Ansatz von Osterwalder und Pigneur erzielt, die zusammen das Business Model Canvas entwickelten.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurde dieser Geschäftsmodellansatz anhand eines Workshops im Unternehmen getestet, mit dem Versuch neue Geschäftsmodelle zu erstellen. In Kombination mit Experteninterviews zum Thema Geschäftsmodellveränderung konnten hilfreiche Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden. Diese beziehen sich unter anderem auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter oder auf die Verfolgung der Unternehmensstrategie und wurden anschließend in einem erweiterten Vorgehensmodell von Osterwalder und Pigneur implementiert.

## **ABSTRACT**

Automobile workshops are currently needed to maintain cars for individual transport in Austria. Maintenance work, repairs and other changes at the vehicle became an economic factor with an annual turnover of around four billion euros a year in this country. Anticipatory changes, such as alternative fuels or autonomous driving are dangers and chances for automobile workshops. These changes are forcing companies to transform their current business model to revive business and secure sustained income.

On behalf of Reiterer GmbH, a medium-sized car shop that has a dealership for Peugeot and BMW, a process model is created that should help companies with a transformation of their business model.

The analysis of 17 different Business Model approaches shows, that many processes and opinions to important points for a change, are existing. Findings about important influencing factors for this business are taken from actual reports and studies from experts. A PESTEL Analysis helps by collecting topics to finally get five possible requirements for a Business Model in this sector. Customers benefit, the relationship to the customer, a resource- and technology-orientation and the skills of employees turned out to be key factors.

Based on the identified requirements and the detailed analysis of the business model approaches, a few approaches could be considered as suitable. The best result of a utility value analysis was achieved by the approach of Osterwalder and Pigneur, who developed the Business Model Canvas.

Through a Workshop, held in the company, the chosen business Model approach got tested. The aim was to create new Business Models. In combination with expert interviews to the topic of changing business models, helpful success factors were worked out. These relate, among other things, to the willingness of employees to change or to the pursuit of corporate strategy and were subsequently implemented in an extended process model of Osterwalder and Pigneur.



## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Hintergrund .....	1
1.2	Hypothesen.....	2
1.3	Ziele der Arbeit.....	2
1.4	Forschungsfragen .....	2
1.5	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Geschäftsmodelle.....	4
2.1	Definition eines Geschäftsmodells.....	4
2.2	Definition Geschäftsmodellinnovation .....	7
2.3	Geschäftsmodellebenen nach Schallmo .....	8
2.4	Geschäftsmodellansätze .....	9
2.4.1	Bieger und Reinhold .....	9
2.4.2	Boulton et al. ....	10
2.4.3	Chesbrough .....	11
2.4.4	Gassmann et al.....	13
2.4.5	Grasl .....	14
2.4.6	Hamel.....	15
2.4.7	Johnson .....	17
2.4.8	Linder und Cantrell .....	18
2.4.9	Lindgarth et al. ....	19
2.4.10	Osterwalder et al.....	21
2.4.11	Osterwalder und Pigneur .....	22
2.4.12	Papakiriakopoulos et al.....	24
2.4.13	Teece .....	25
2.4.14	Voelpel et al. ....	27
2.4.15	Weiner et al.....	28
2.4.16	Wirtz.....	29
2.4.17	Zott und Amit.....	30
2.5	Geschäftsmodellinnovation.....	31
2.6	Serviceorientierte Geschäftsmodelle .....	33
2.6.1	Darstellung nach Weill und Vitale .....	34
2.6.2	E3-Value Ontology von Gordijn .....	34
2.6.3	Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur .....	35
2.6.4	Serviceorientiertes Business Model Canvas von Zolnowski und Böhmman.....	36
3	Automobilbranche .....	38
3.1	Historische Entwicklung der Branche .....	38
3.2	Wirtschaftliche Bedeutung in Österreich .....	40
3.3	PESTEL Analyse .....	40
3.3.1	Politische Einflussfaktoren.....	40

3.3.2	Wirtschaftliche Einflussfaktoren.....	41
3.3.3	Soziokulturelle Einflussfaktoren.....	41
3.3.4	Technologische Einflussfaktoren.....	41
3.3.5	Ökologische Einflussfaktoren.....	41
3.3.6	Rechtliche Einflussfaktoren.....	42
3.3.7	PESTEL Checkliste.....	42
3.4	PESTEL Analyse Aftersales Automobilbranche.....	43
3.5	Anforderungen der Automobilbranche.....	47
4	Entwicklung Vorgehensmodell.....	48
4.1	Nutzwertanalyse.....	48
4.2	Bewertung bestehender Ansätze.....	50
4.2.1	Reduzierung der Alternativen.....	50
4.2.2	Definition der Zielkriterien.....	51
4.2.3	Ermittlung der Zielbeiträge.....	51
4.2.4	Transformation in Zielwerte.....	52
4.2.5	Ermittlung der Nutzwerte.....	52
4.3	Vorgehen für die Automobilbranche.....	54
4.3.1	Neun Geschäftsmodellblöcke.....	54
4.3.2	Business Model Design Process.....	57
5	Anwendung des Vorgehensmodells in der Reiterer GmbH.....	61
5.1	Informationen zur Reiterer GmbH.....	61
5.2	Mobilisieren.....	62
5.3	Verstehen.....	68
5.3.1	Methode Customer Empathy Map.....	68
5.3.2	Customer Empathy Map im Workshop.....	69
5.3.3	Ideen aus der Customer Empathy Map.....	72
5.4	Gestalten und Implementieren.....	73
5.4.1	The Silly Cow Exercise.....	74
5.4.2	The Silly Cow Exercise im Workshop.....	74
5.4.3	Ideengenerierung durch Brainstorming.....	76
5.4.4	Geschäftsmodellidee Reparatur über Nacht.....	77
5.4.5	Geschäftsmodellidee Felgenreparatur.....	79
5.4.6	Geschäftsmodellidee Hebebühnenvermietung.....	81
5.5	Workshop Review.....	82
6	Experteninterviews.....	83
6.1	Inhaltsanalyse nach Mayring.....	83
6.2	Interviewfragen.....	84
6.3	Interviewpartner.....	85
6.3.1	Robert Schlichting, Steyr Werner.....	86
6.3.2	Robert Nagele, Billa.....	86
6.3.3	Bernhard Müller, John Deere.....	86
6.3.4	Wolfgang Petz, Pöttinger.....	86

6.3.5	Mitarbeiter Fertigungsprozesse und QM eines Maschinenbauunternehmens .....	87
6.3.6	Walter Berger, Voestalpine .....	87
6.4	Interviewerkenntnisse .....	88
6.4.1	Geschäftsmodell .....	88
6.4.2	Geschäftsmodellansätze .....	88
6.4.3	Anlässe zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells .....	88
6.4.4	Wichtige Faktoren .....	89
6.4.5	Mögliche Probleme .....	89
6.4.6	Vorgehensweise zum Wandel .....	90
6.4.7	9 Elemente des Business Model Canvas .....	90
6.4.8	Zusätzliche Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	92
7	Überarbeitetes Vorgehensmodell.....	94
7.1	Mobilisieren.....	95
7.2	Verstehen.....	96
7.3	Gestalten.....	96
7.4	Implementieren .....	98
7.5	Steuern .....	98
7.6	Erfolgskriterien .....	99
8	Fazit und Handlungsempfehlung .....	101
	Literaturverzeichnis .....	104
	Abbildungsverzeichnis.....	109
	Tabellenverzeichnis.....	112
	Abkürzungsverzeichnis.....	113
	Anhang .....	114



# 1 EINLEITUNG

„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“<sup>1</sup>, meinte schon Charles Darwin, britischer Naturforscher und Begründer der Evolutionstheorie. Diese Arbeit soll eine Hilfestellung und somit ein Werkzeug für den Vollzug eines Wandels sein.

## 1.1 Hintergrund

Automobilwerkstätten sind derzeit ein fixer Bestandteil der Individualmobilität in Österreich. Diese werden benötigt, um die für den Straßenverkehr zugelassenen 6,8 Millionen Kraftfahrzeuge<sup>2</sup> zu warten und im Falle eines Defekts instand zu setzen. Neuzulassungen werden durch Automobilhändler ermöglicht, die von Automobilkonzernen oder Importeuren beliefert werden. Neben diesen Markenhändlern und -werkstätten gibt es ebenso Händler und Werkstätten ohne Markenbindung. Markenneutrale Unternehmen bedienen meist ein breites Spektrum an Marken oder spezialisieren sich auf gewisse Hersteller oder Bauformen der Kraftfahrzeuge. Das große Volumen an Fahrzeugen und die gute Dichte an Werkstätten ermöglichen einen prognostizierten jährlichen Umsatz für Instandhaltung und Reparatur von rund vier Milliarden Euro im Jahr 2017.<sup>3</sup>

Alternative Antriebsstoffe, wie Elektrizität oder Wasserstoff, könnten die weit verbreiteten Otto- oder Dieselmotoren verdrängen. Derzeit werden jedoch vorwiegend Dienstleistungen für Verbrennungskraftmaschinen angeboten. Zudem forschen Automobilhersteller und Großkonzerne wie Google an der Technologie des autonomen Fahrens.<sup>4</sup> Dieser Trend könnte die Unfallhäufigkeit im Straßenverkehr auf einen Bruchteil der derzeitigen minimieren, was für fehlende Umsätze in den Werkstätten sorgt.<sup>5</sup> Der wirtschaftliche Erfolg einer gesamten Branche steht somit vor dem Unbekannten.

Neu aufkommende Technologien oder Trends können einen Wandel großer Wirtschaftszweige verursachen. Der einstige Weltmarktführer für Fotografie-Artikel erfand die Digitalfotografie, wollte aufgrund der guten Geschäftserfolge aber weiterhin an der alten analogen Technologie festhalten. Diese Entscheidung stellte sich als Grund für das Scheitern und des Zusammenbruchs des Weltkonzerns heraus.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Weber, Berendt (2017), S.13., zitiert nach Charles Darwin.

<sup>2</sup> Vgl. Statistik Austria (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [18.02.2018].

<sup>3</sup> Vgl. Statista GmbH (Hrsg.) (2018/2), Onlinequelle [18.02.2018].

<sup>4</sup> Vgl. Setzer / Manager Magazin (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [18.02.2018].

<sup>5</sup> Vgl. E-mobil BW GmbH (Hrsg.) (2014), S.29 Onlinequelle [21.03.2018].

<sup>6</sup> Vgl. Cropley / Cropley (2018), S.129 f.

Um einen bevorstehenden Wandel im Automobilsektor mitgestalten zu können, müssen neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, die nachhaltig erfolgreich sind.

## 1.2 Hypothesen

Für eine zielgerichtete Arbeitsweise werden im Folgenden Hypothesen aufgestellt und im weiteren Verlauf dieser Arbeit widerlegt oder bestätigt:

- Die Entwicklung eines Geschäftsmodells erfolgt, auch ohne systematischer Vorgehensweise, unter Berücksichtigung der wichtigsten Aspekte.
- Unter einer schrittweisen Anleitung können selbst Laien ein ansprechendes Geschäftsmodell erstellen.
- In verschiedenen Unternehmen treten dieselben Probleme bei der Veränderung eines Geschäftsmodells auf.

## 1.3 Ziele der Arbeit

Das Ergebnis dieser Arbeit soll eine Hilfestellung für die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Automobilwerkstätten sein. Konkret soll ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen ausgewählt oder erarbeitet werden.

## 1.4 Forschungsfragen

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage nach der Veränderung oder Kreierung eines Geschäftsmodells im Bereich des Aftersales der Automobilbranche. Ein Ergebnis in Form eines Vorgehensmodells, welches wichtige Aspekte für den Prozess der Erstellung beinhaltet, wird erwartet.

- Was sind Geschäftsmodelle und wie können diese weiterentwickelt werden?
- Welche Aspekte sind bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in der Automobilbranche speziell wichtig?
- Was ist bei der Planung und Veränderung von Geschäftsmodellen zu beachten?
- Wie soll ein Vorgehensmodell aussehen, das eine effektive und einfache Erstellung eines Geschäftsmodells im Bereich eines klein- oder mittelgroßen Unternehmens im Aftersales der Automobilbranche ermöglicht?

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit wird mit Hilfe des folgenden Bezugsrahmens strukturiert.

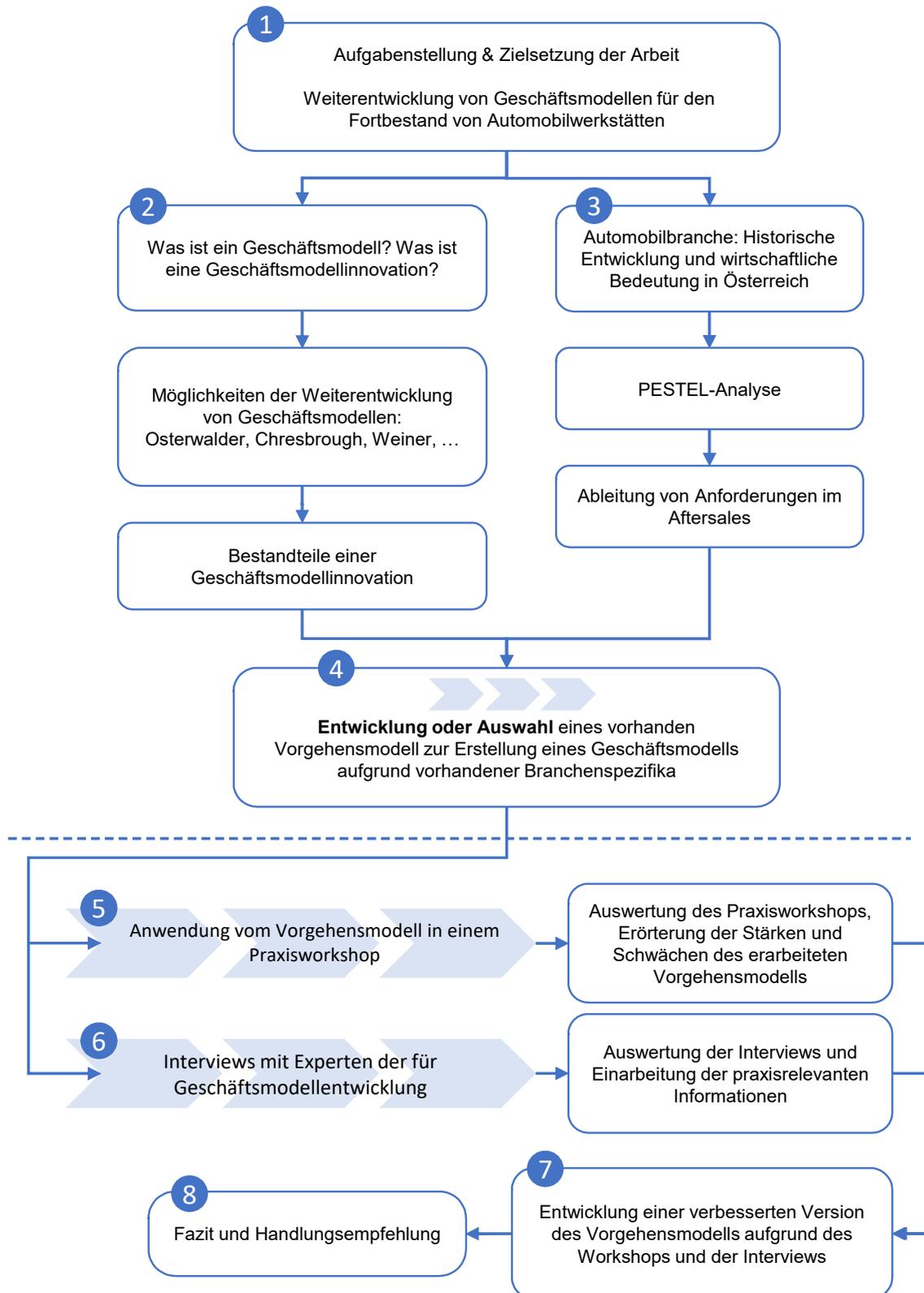


Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 GESCHÄFTSMODELLE

### 2.1 Definition eines Geschäftsmodells

Um den zusammenhängenden Begriff Geschäftsmodell im tieferen zu verstehen, werden erst die Begriffe Geschäft und Modell genauer erläutert.

Geschäft leitet sich aus dem Mittelhochdeutschen von „gescheft(e)“ ab, was so viel wie Beschäftigung, Angelegenheit oder Vertrag bedeutet. Ein Geschäft wird nach Grünig und Kühn als ein Produkt oder eine Leistungsgruppe mit eigenem Marktauftritt definiert, das Synergien im Bereich des Marktes und der Ressourcen mit anderen Geschäften aufweist.<sup>7</sup> Eine weitere Definition beschreibt eine Unternehmung, deren Ziel es ist Gewinn zu machen.<sup>8</sup> Wird diesen Definitionen gefolgt ist ein Geschäft somit ein Produkt oder eine Dienstleistung, die gewisse Abhängigkeiten zu anderen Geschäften hat, mit dem Bestreben wirtschaftlichen oder auch sozialen Gewinn zu erzielen.

Modell entstand aus dem lateinischen „modulus“, was Verkleinerung bedeutet. „Modulus“ leitet sich wiederum von lat. „Modus“ ab was etwas Gemessenes beschreibt.<sup>9</sup> Laut Hoppe und Kollmer ist ein Modell „eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit, die aus Elementen und deren Verknüpfungen besteht“.<sup>10</sup>

Das zusammengesetzte Wort Geschäftsmodell ist in Folge dessen eine vereinfachte Abbildung oder auch ein Plan wie ein Unternehmen Gewinn erwirtschaftet oder erwirtschaften möchte. Der Begriff ist ebenso häufig in Verwendung, wenn ein Umbruch signalisiert werden soll.<sup>11</sup>

Viele weitere Definitionen eines Geschäftsmodells werden in den nächsten Absätzen genauer erläutert und untersucht.

Wirtz:

„Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Grünig, Kühn (2000), S.470.

<sup>8</sup> Vgl. Hoppe, Kollmer (2001), S.3.

<sup>9</sup> Vgl. Bibliografisches Institut GmbH (2018), Onlinequelle [06.05.2018 10:00]

<sup>10</sup> Hoppe, Kollmer (2001), S.3.

<sup>11</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.5.

<sup>12</sup> Wirtz (2010), S.70.

Bieger, Reinhold:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, 1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, 3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“<sup>13</sup>

Amit, Zott:

„A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.“<sup>14</sup> Zott beschreibt die Möglichkeit der Gestaltung von Transaktionsinhalten, Struktur und Führung, um einen Nutzen aus Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen.

Hawkins:

„In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments.“<sup>15</sup> Ein Geschäftsmodell beschreibt laut Hawkins, wie ein Unternehmen seine Ressourcen, Planungskapazitäten und Prozesse auf das Ertragspotenzials eines Produkts oder einer Dienstleistung ausrichtet. Durch den Fokus auf das Umsatzpotenzial wird ein neuer Unternehmenskontext gebildet, welcher die Bewertung zwischen Online- und Offline-Handelsumgebungen verändert.

Osterwalder, Pigneur:

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.”<sup>16</sup> Laut Osterwalder und Pigneur ist ein Geschäftsmodell eine Beschreibung wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst.

---

<sup>13</sup> Bieger, Reinhold (2001), S.493.

<sup>14</sup> Amit, Zott (2001), S.493.

<sup>15</sup> Hawkins (2002), S.308.

<sup>16</sup> Osterwalder, Pigneur (2010), S.14.

Hamel:

"The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three 'bridging' components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries."<sup>17</sup>

Hamel arbeitet mit vier Boxen die für eine Kundenschnittstelle, Kernstrategie, strategische Ressourcen und ein Wertennetzwerk stehen. Diese Grundkomponenten sind mit den drei Brücken: Kundenvorteil, Zusammensetzung von Aktivitäten und Unternehmensgrenzen verbunden.

Mitchell, Coles:

"A business model is the combination of 'who', 'what', 'when', 'where', 'why', 'how', and 'how much' an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts."<sup>18</sup> Die Kombination aus den Fragestellungen „Wer“, „Was“, „Wann“, „Wo“, „Warum“, „Wie“ und „Wie viel“ nutzt laut Mitchell und Coles einer Organisation, um passende Güter und Dienstleistungen, mit den benötigten Ressourcen, bereitstellen zu können.

Stähler, Patrick:

Ein Geschäftsmodell besteht laut Stähler aus einem Nutzenversprechen an Kunden oder Partnern des Unternehmens, einer Architektur der Wertschöpfung und einem Ertragsmodell.<sup>19</sup>

Aus den verschiedenen Ansätzen lassen sich die folgenden wiederkehrenden Grundsätze bestimmen:<sup>20</sup>

1. Die Kombination von verschiedenen Elementen im komplexen System eines Unternehmens spielt in einem Geschäftsmodell eine Rolle.
2. Ein Geschäftsmodell wird konzipiert auf die Erstellung einer Dienstleistung oder eines Produkts.
3. Der Markt wird einbezogen, indem eine Stiftung von Nutzen und ein Wert für den Kunden erzeugt werden soll.
4. Der Aufbau einer Kundenbeziehung aufgrund von der Differenzierung zu anderen Unternehmen. Eine andere Kundengruppe wird angesprochen.
5. Abschöpfung von Wert für das Unternehmen erwirkt durch einen Wettbewerbsvorteil.

---

<sup>17</sup> Hamel (2001), S. 4 ff.

<sup>18</sup> Mitchell, Coles (2003), S.16 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Stähler (2002), S.41 f.

<sup>20</sup> Vgl. Schallmo (2013), S.22.



Abb. 2: Grundsätze eines Geschäftsmodells, Quelle: Schallmo(2013), S.22 (leicht modifiziert).

Die verschiedenen Ansätze verdeutlichen, dass es viele mögliche Lösungen für einen Plan, wie ein Unternehmen funktionieren soll, gibt. Diese individuellen Lösungen entstehen aus den verschiedenen Anwendungsbereichen und Unternehmenskontexten. Die Vielfalt bietet eine optimale Grundlage für die Auswahl eines Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung, das am geeignetsten für die Anwendung im Branchenumfeld des Aftersales von Kraftfahrzeugen ist.

## 2.2 Definition Geschäftsmodellinnovation

Der Begriff Geschäftsmodellinnovation setzt sich aus dem zuvor erläuterten Geschäftsmodell und Innovation zusammen. Innovation ist ein Schlagwort, das in den letzten Jahren sehr stark an Popularität gewonnen hat und gern zur Besserstellung des Unternehmens in Leitsätzen verwendet wird. Vahs und Brem verstehen Innovation als eine zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, organisatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Problemlösungen, welche die Erreichung der Unternehmensziele auf neuartige Weise bezwecken soll.<sup>21</sup>

Einer anderen Definition zufolge ist eine Innovation eine Idee, die nachhaltig in Wettbewerbsvorteile oder Umsätze umgewandelt wird.<sup>22</sup>

Zusammenfassend können Geschäftsmodellinnovationen als eine bewusste Veränderung oder Kreierung eines neuen Geschäftsmodells bezeichnet werden, welche auf einen Wettbewerbsvorteil und eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, aufgrund der Befriedigung von Kundenbedürfnissen, basiert.<sup>23</sup>

Der Begriff der Geschäftsmodellinnovation scheint auf den ersten Blick sehr umfangreich und ungreifbar. Auf den folgenden Seiten werden verschiedenste Ansätze zur Veränderung von Geschäftsmodellen vorgestellt, die anschließend zusammengefasst werden.

---

<sup>21</sup> Vgl. Vahs, Brem (2013), S.1.

<sup>22</sup> Vgl. Lercher (2017), S.19.

<sup>23</sup> Vgl. Franken, Franken (2011), S.199.

## 2.3 Geschäftsmodellebenen nach Schallmo

Ein Geschäftsmodell kann auf verschiedenen Ebenen beschrieben werden. Zum leichteren Verständnis der folgenden Geschäftsmodellansätze werden diese näher erläutert. Schallmo und Brecht unterscheiden zwischen zwei Geschäftsmodellebenen, die sich in kleinere Subebenen wie folgt aufteilen:<sup>24</sup>

- Generische Ebenen: Die generischen Ebenen beschreiben ein Geschäftsmodell in ihren Grundzügen. Alle Möglichkeiten am Markt werden für das Unternehmen offengelassen.
  - Abstrakte Ebene: Die abstrakte Ebene lässt aufgrund des hohen Abstraktionsgrades die Beschreibung aller Geschäftsmodelle zu.
  - Industrie-Ebene: In der Industrie-Ebene wird die Beschreibung der Geschäftstätigkeit einer bestimmten Branche definiert.<sup>25</sup>
- Spezifische Ebene:
  - Unternehmens-Ebene: In dieser Ebene wird das hauptsächliche Geschäftsmodell eines Unternehmens beschrieben.
  - Geschäftseinheits-Ebene: Einzelne Unternehmensbereiche können verschiedene Zielgruppen abdecken und andere Leistungen erbringen, weshalb Unterschiede auf dieser Ebene zur Geschäftseinheits-Ebene zählen.
  - Produkt- und Dienstleistungs-Ebene: Dreht sich die Geschäftslogik ausschließlich um ein Produkt oder eine Dienstleistung, befindet sich das Modell in der Produkt- und Dienstleistungs-Ebene.

Ebene	Name	Schema	Charakteristika
generisch	1 abstrakte Ebene: abstrakte Geschäftsmodelltypen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• unabhängig von Industrien definiert</li> <li>• Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Elementen</li> <li>• generelles Prinzip, wie ein Unternehmen agieren soll</li> </ul>
	2 Industrie-Ebene: Industrie- Geschäftsmodelltypen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• für eine Industrie definiert</li> <li>• Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Elementen</li> <li>• Prinzip, wie ein Unternehmen in einer Industrie agieren soll</li> <li>• Beispiel: Geschäftsmodelle für e-business</li> </ul>
spezifisch	3 Unternehmens-Ebene: Geschäftsmodell für Unternehmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• für ein Unternehmen definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beschreibung, wie ein Unternehmen agiert bzw. agieren soll</li> <li>• Beispiel: Coca-Cola, Dell</li> </ul>
	4 Geschäftseinheits- Ebene: Geschäftsmodell für Geschäftseinheit		<ul style="list-style-type: none"> <li>• für eine Geschäftseinheit definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beschreibung, wie eine Geschäftseinheit agiert bzw. agieren soll</li> </ul>
	5 Produkt- und Dienstleistungs-Ebene: Geschäftsmodell für ein Produkt oder für eine Dienstleistung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• für ein Produkt oder für eine Dienstleistung definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beispiel: car2go</li> </ul>

Abb. 3: Geschäftsmodellebenen nach Schallmo und Brecht, Quelle: Schallmo, Brecht (2013), S.32.

<sup>24</sup> Vgl. Schallmo, Brecht (2010), S.6.

<sup>25</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.70 ff.

## 2.4 Geschäftsmodellansätze

Entsprechend der verschiedenen Definitionen, des Begriffs Geschäftsmodell, gibt es diverse Ansätze, welche Elemente und Vorgehensweisen in einem Geschäftsmodell verankert sein müssen. Die Ansätze sind aufgrund der unterschiedlichsten Betrachtungsaspekte verschieden aufgebaut, da es mehrere Lösungen für die Erstellung eines Modells und mehrere Kontexte der bestehenden oder geplanten Unternehmen gibt.

Verschiedenste Ansätze werden in diesem Kapitel erläutert und zusammengefasst. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den beinhalteten Elementen und dem Vorgehen der einzelnen Ansätze, denn ein loses Vorgehensmodell ohne Inhalte kann bei der Verbesserung eines Geschäftsmodells nur mäßig unterstützen.

### 2.4.1 Bieger und Reinhold

#### Allgemein

Mit diesem Ansatz sollen Werte für Kunden und Unternehmen unter Berücksichtigung der Finanzierung, des Wertschöpfungsprozesses und des Aspekts der ständigen Weiterentwicklung und Veränderung geschaffen werden. Er wird mithilfe der enthaltenden Leitfragen in der Praxis als Analyse-, Planungs-, und Kommunikationsmodell verwendet. Ziel ist es, eine Übersicht aller Tätigkeiten eines Unternehmens, mit dem Bestreben der Generierung von Werten für diverse Anspruchsgruppen, zu bieten. Der Ansatz soll darüber hinaus in unterschiedlichsten Unternehmenskontexten anwendbar sein.<sup>26</sup>

#### Elemente eines Geschäftsmodells

Bieger und Reinhold beschreiben sechs Geschäftsmodellelemente, die zusammen ein Unternehmen abbilden. Das Leistungskonzept besagt, dass ein Produkt oder eine Leistung immer einer gewissen Kundengruppe zugeordnet ist, was darauf hindeutet, dass die Leistung immer anhand eines festgelegten Kundensegments erstellt wird. Damit diese Leistung erbracht werden kann, bedarf es einer Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten, die das Unternehmen selbst erbringen kann. Im Wertschöpfungskonzept ist aber auch berücksichtigt, dass diese Ressourcen von außen in das System beigesteuert werden. Der erschaffene Wert wird anschließend durch den richtigen Kanal zum Kunden kommuniziert und transportiert. Das Ertragsmodell besagt, dass der erbrachte Wert für den Kunden wieder in einer anderen Form in das Unternehmen rückfließen muss. Meist wird Geld gegen Ware getauscht, wohingegen auch ein Tausch von Leistungen möglich ist. Damit das System eines Unternehmens funktioniert, müssen die Erträge laut der Wertverteilung aufgeteilt werden. Die Beteiligten, mit größerer Wertschöpfung, sollen mehr Erträge bekommen. Das letzte Element, das Entwicklungskonzept, steht für die ständige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Bieger, Reinhold (2011), S.31.

<sup>27</sup> Vgl. Bieger, Reinhold (2011), S.32 ff.



Vermögen werden mit fremdem Kapital vergrößert. Die Verbindung von bereits bestehenden Vermögensgegenständen, in einer neuen Konstellation, kann auch einen Wert für das Unternehmen haben. Boulton, Libert und Samek betrachten außerdem die Veränderung von bestehenden Vermögensgegenständen zu anderen. Ein Funktionswechsel kann durchgeführt werden. Wird ein Vermögen so ausgeschöpft, dass eine Kopie aus Kostengründen sehr schwierig erscheint, wird von einer Blockierung gesprochen.

### Vorgehensmodell

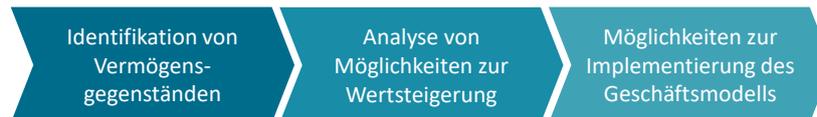


Abb. 5: Schritte zur Geschäftsmodell-Gestaltung nach Boulton et al., Quelle: Schallmo (2013), S.55 (leicht modifiziert).

Drei Schritte:<sup>30</sup>

1. Identifikation von Vermögensgegenständen: Alle innegehaltenen Vermögensgegenstände werden identifiziert. Dazu zählen materielle und immaterielle sowie Eigenbesitz und Fremdbesitz. Jeder Gegenstand wird mit einem Wertbeitrag bemessen.
2. Analyse von Möglichkeiten zur Wertsteigerung: Die gesammelten Wertgegenstände sollen nun kombiniert werden, um den Wert zu erhöhen. Die Steigerung kann mit vier Methoden erfolgen:
  - a. Neue Märkte erschließen.
  - b. Neue Produkte und Dienstleistungen erstellen oder bestehende verbessern.
  - c. Bestehende Vermögensgegenstände durch neue Technologien und Prozesse besser nutzen.
  - d. Partner und neue Kanäle, für den Zugang zu fremden Vermögensgegenständen, verstärkt nutzen.
3. Möglichkeiten zur Implementierung des Geschäftsmodells: Die Implementierung kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen:
  - a. Gesamtstrategie des Unternehmens wird neu erstellt und bindet das neue Geschäftsmodell mit ein.
  - b. Erstellung einer Portfoliostrategie, die zur Implementierung eines Geschäftsmodells führt.

### 2.4.3 Chesbrough

#### Allgemein

Chesbrough untersucht den Reifegrad und die Offenheit des derzeitigen Geschäftsmodells in Bezug auf externe Ideen und neuen Technologien. Anhand dieser Untersuchung soll das Entwicklungspotenzial des

---

<sup>30</sup> Vgl. Boulton et al. (2000), S.34.

Geschäftsmodells festgestellt werden. Der Autor stellt sechs Typen von Geschäftsmodellen als Raster zur Verfügung. Anhand dieser erfolgt die Abschätzung des Reifegrads.<sup>31</sup>

### Elemente eines Geschäftsmodells

Im Ansatz von Chesbrough wird Augenmerk auf ein bestimmtes Marktsegment gelegt, das zur Erstellung von Angeboten untersucht wird, welche den Nutzen für den Kunden erhöhen. Weitere Elemente sind die Wertschöpfungskette, welche Aktivitäten im Unternehmen abbildet und das übergeordnete Wertnetzwerk, das Kunden und Lieferanten mit einbezieht. Neben dem eigenen Wertnetzwerk gibt es die Wettbewerbsstrategie, die den Umgang mit Wettbewerbern festlegt. Umsatz, Kostenstruktur und Profitpotenzial ergeben sich aus den erstellten Angeboten.<sup>32</sup>

### Vorgehensmodell



Abb. 6: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Chesbrough, Quelle: In Anlehnung an Chesbrough (2007) S.15-17.

Schritte nach Chesbrough:<sup>33</sup>

1. Das Geschäftsmodell wird anhand des Rasters untersucht und einer Reifestufe zugeordnet. Je höher die Reifestufe eingeordnet wird, desto eher ist es möglich, ein neues Geschäftsmodell zu implementieren.
2. Einzelne kleine Versuche zu neuen Geschäftsideen werden von einer Abteilung durchgeführt.
3. Die Experimente werden separat untersucht, aber laufend miteinander verglichen. Gibt es hier starke Tendenzen zu einem Experiment sollen weitere Schritte eingeleitet werden.
4. Erst das Ausrollen des Geschäftsmodells und der Echtbetrieb zeigen, ob das Modell funktioniert.
5. Das neue Geschäftsmodell muss nun gelebt werden und kann im Weiteren wieder auf den Reifegrad analysiert werden.

---

<sup>31</sup> Vgl. Chesbrough (2007), S.13.

<sup>32</sup> Vgl. Chesbrough (2007), S.13.

<sup>33</sup> Vgl. Chesbrough (2007), S.15 ff.

## 2.4.4 Gassmann et al.

### Allgemein

Gassmann, Frankenberger und Csik untersuchten zahlreiche erfolgreiche Geschäftsmodelle der letzten 150 Jahre und ordneten diese in verschiedene Gruppen ein. Die Beschreibung der Geschäftsmodelle wurde auf ein abstrakteres Niveau gehoben, um aus der Fülle an Beispielen 55 Standard Geschäftsmodelle zu definieren. Schwerpunkte des Ansatzes liegen auf dem Kunden, dem Nutzenversprechen, der Wertschöpfungskette und der Art und Weise wie Erträge generiert werden. Der Ansatz wurde für die Weiterentwicklung eines bestehenden Geschäftsmodells kreiert, kann aber auch bei der Erstellung eines neuen Geschäftsmodells behilflich sein.<sup>34</sup>

### Elemente eines Geschäftsmodells

Gassmann et al. behandeln vier grundlegende Elemente in ihrer Geschäftsmodellbetrachtung.

Der Kunde ist essenzieller Bestandteil des Geschäftsmodells. Er muss für das Design weiterer Elemente festgelegt werden. Verändert sich der Kunde, verändert sich das gesamte Geschäftsmodell. Ebenso wird definiert, welcher Kunde nicht angesprochen werden soll. Wenn der Kunde feststeht wird die Leistung, in Form eines Nutzenversprechens, formuliert. Das Nutzenversprechen wird anschließend auf diesen Kunden zugeschnitten und deckt seine Wünsche ab. Darunter fallen alle Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens, die zur Erbringung der Leistung behilflich sind. Die Wertschöpfungskette beschreibt die Erstellung der Dienstleistung oder des Produkts, das verkauft wird. Dazu gehören sowohl materielle als auch geistige Ressourcen und Prozesse, die zur Erstellung der Leistung nötig sind. Stehen der Kunde, die Leistung und die Aktivitäten zur Leistungserbringung fest, wird die Ertragsmechanik genauer definiert. Die Ertragsmechanik beschreibt, in welcher Form die Erträge in das Unternehmen einfließen und welche Kosten dabei entstehen. Sie regelt also den Geldfluss und ist für die Rentabilität des Geschäftsmodells nötig.<sup>35</sup>

### Vorgehensmodell



Abb. 7: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Quelle: In Anlehnung an Gassmann et al. (2013), S.35-37.

Schritte nach Gassmann et al.:

1. Initiierung: Das bestehende Geschäftsmodell wird anhand der vier definierten Kernelemente des Geschäftsmodells analysiert. Wer ist der Kunde? Was ist unser Nutzenversprechen? Wie erfolgt

---

<sup>34</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.15.

<sup>35</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.6.

die Leistungserbringung? Und welchen Wert hat unsere Leistung? Ergänzend dazu werden das Umfeld der gesamten Branche und relevante Akteure genauer untersucht.<sup>36</sup>

2. Ideenfindung: In dieser Phase wird das bestehende Geschäftsmodell mit den 55 Standardgeschäftsmodellen auf zwei verschiedenen Wegen verglichen. Entweder werden Geschäftsmodelle einer ähnlichen Branche mit dem derzeitigen Stand verglichen oder das aktuelle Geschäftsmodell wird willkürlich den Standardgeschäftsmodellen gegenübergestellt und eventuell mit diesen kombiniert.<sup>37</sup>
3. Integration: Die Integration ist nötig, um das eigene Geschäftsmodell, aufgrund der Logik eines ausgewählten Standard-Geschäftsmodells, zu ändern. Erst eine vollständige Überarbeitung, die nach innen und nach außen schlüssig ist, kann erfolgreich sein. Die Überprüfung nach innen erfolgt anhand der vier Hauptelemente des Ansatzes. Die Überprüfung nach außen ist ein Check der Verträglichkeit in Hinsicht auf das Branchenumfeld und den beteiligten Akteuren.<sup>38</sup>

### 2.4.5 Grasl

#### Allgemein

Der Ansatz von Grasl beschäftigt sich mit der Bewertung des eigenen Geschäftsmodells. Wenn eine Bewertung möglich ist, können neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, um wieder bewertet und verglichen zu werden. Die Entwicklung des Ansatzes basiert auf Theorien, die mit Fallbeispielen gestützt wurden.<sup>39</sup>

#### Elemente eines Geschäftsmodells

Der Kern des Geschäftsmodellansatzes beinhaltet den Blick auf eine Partei, die in einem gewissen Markt agiert und zu den Kunden, durch verschiedene Kanäle, kommuniziert wird. Konsumenten sind nicht gleich Kunden. Sie werden als das schlussendlich empfangende Element beschrieben. Die Verbindung einer Partei zur anderen wird durch Transaktionen realisiert. Grasl legt außerdem fest, dass der Kunde immer derselbe bleibt, da er von verschiedenen Lieferanten beliefert werden kann. Ebenso wurde festgelegt, dass für jede Transaktion oder Leistungserstellung Ressourcen notwendig sind. Dieses Muster verdeutlicht den Bezug des Ansatzes zum Kundennutzen.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.22.

<sup>37</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.33 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Gassmann et al. (2013), S.45 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Grasl (2009), S.XVIII.

<sup>40</sup> Vgl. Grasl (2009), S.106.

## Vorgehensmodell



Abb. 8: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Grasl, Quelle: In Anlehnung an Grasl (2009), S.140.

Schritte nach Grasl:<sup>41</sup>

1. Das aktuelle Geschäftsmodell, der derzeit erbrachte Kundennutzen und die Kunden selbst müssen verstanden werden.
2. Strategische Fragen dienen zur Klärung der neuen Ziele des Unternehmens. Es geht vorwiegend um den Unternehmenszweck und die benötigten Ressourcen, um einen Kundennutzen zu generieren.
3. Aus den entstandenen Lücken wird ein neues Geschäftsmodell ausgearbeitet.
4. Das Geschäftsmodell wird anhand zuvor festgelegter Parameter verifiziert. Zudem werden Szenarien über den Verlauf des Geschäftsmodells gebildet.
5. Die Szenarien werden in diesem Schritt bewertet.
6. Die strategischen Fragen können aufgrund der aufwendigen Vorarbeit behandelt werden, woraus die Ableitung von Empfehlungen für die Umsetzung möglich ist.

## 2.4.6 Hamel

### Allgemein

Das Ziel von Hamels Ansatzes ist es nicht nur, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, sondern ganze Branchen zu verändern. Der Ansatz basiert auf Fallbeispielen aus der Praxis.<sup>42</sup>

### Elemente eines Geschäftsmodells<sup>43</sup>

Kernelement des Ansatzes ist die Strategie, welche die Geschäftsmission und die Unterschiede zu den Konkurrenten definiert. Die dafür benötigten Ressourcen sind Kernkompetenzen inklusive deren Prozesse und finanzielle Mittel. Die Verwendung der Ressourcen ist entscheidend, um die Strategie zu erfüllen, weshalb sich Hamel auf die Begeisterung und Mobilisierung der Mitarbeiter fokussiert.

Der Kundenkontakt wird über verschiedene Kanäle festgelegt, wobei die Preisstruktur ebenso enthalten ist. Der Kundenkontakt ist notwendig, um den Kunden seinen möglichen Nutzen näher zu bringen.

---

<sup>41</sup> Vgl. Grasl (2009), S.141.

<sup>42</sup> Vgl. Hamel (2002), S.73.

<sup>43</sup> Vgl. Hamel (2002), S.74 ff.

Das Wertnetzwerk bildet die Lieferkette ab, zu denen Partner und Lieferanten gehören. Die Unternehmensgrenzen, zwischen dem Wertnetzwerk und den strategischen Ressourcen, werden durch Schnittstellen abgebildet. Eine optimale Passung zwischen den Geschäftsmodellelementen führt zu einer effizienten Unternehmung mit hohen Gewinnen und wird als Potenzial beschrieben.

### Vorgehensmodell



Abb. 9: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Hamel, Quelle: In Anlehnung an Hamel (2002) S.190 ff.

#### Schritte nach Hamel:<sup>44</sup>

1. Die Strategie wird aufgrund von Veränderungen, die bei der Geschäftsmodellanalyse aufgefallen sind, erstellt. Die Kernfrage ist hier, welches Geschäftsmodell notwendig ist, um die Veränderung zu nutzen und einen Gewinn daraus zu erzielen.
2. Eine Erklärung wird aufgesetzt, um die Handlungsnotwendigkeit zu verdeutlichen und Kundenbedürfnisse festzuhalten.
3. Die Formierung von strategischen Ressourcen beginnt mit der Mobilisierung der Mitarbeiter und Bereitstellung von benötigten Gütern und Berechtigungen.
4. Ein geeigneter Entscheidungsträger wird ausgewählt, der das Projekt weitertragen soll.
5. Im richtigen Moment und mit guter Vorbereitung soll dieser Entscheidungsträger überzeugt werden und das Projekt übernehmen.
6. Nach der Übergabe müssen weitere Unterstützer rekrutiert und mobilisiert werden.
7. Erste Erfolge müssen umgehend intern kommuniziert werden, um den Spirit aufrecht zu erhalten.
8. Das Experiment wird realisiert und laufend kontrolliert, um nachzubessern.

---

<sup>44</sup> Vgl. Hamel (2002), S.190 ff.

## 2.4.7 Johnson

### Allgemein

Der Ansatz von Johnson beschreibt einen Rahmen für ein Geschäftsmodell, das dem Anwender dabei hilft, es neu zu erfinden. Teil des Ansatzes sind drei generische Geschäftsmodelle, aus denen sich jedes weitere beschreiben lässt:<sup>45</sup>

Archetyp Lösungsanbieter: Ein Kundenproblem wird analysiert, um es anschließend zu lösen.

Archetyp nutzenstiftende Prozesse: Produkte und Dienstleistungen erfüllen alltägliche Kundenaufgaben.

Archetyp unterstützendes Netzwerk: Eine Plattform für das Netzwerken und das Austauschen von Erfahrungen wird zur Verfügung gestellt.

### Elemente eines Geschäftsmodells

Vier Hauptelemente ergeben das Gesamtbild des Ansatzes von Johnson, welche jeweils zu den anderen wechselwirken.

Das Kunden-Nutzenversprechen ist für die Erbringung einer Leistung in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung und muss möglichst einfach, günstig, effektiv und zuverlässig sein, um den Nutzen zu maximieren. Der Nutzen ist für größtmöglichen Mittelrückfluss auf einen bestimmten Kundentyp abgestimmt. Die Profitformel gibt Auskunft über den Geldfluss im Unternehmen und beschreibt das Umsatzmodell, die Kostenstruktur und die Ressourcenauslastung. Der Umsatz ist in erster Linie von der Marktdurchdringung und Verkaufsfrequenz abhängig. Höhere Durchgänge können eine effizientere Arbeitsweise ermöglichen und senken somit die Stückkosten. In der Kostenstruktur werden direkt und indirekt zuordenbare Kosten sowie der Volumens-Effekt berücksichtigt. Die Ressourcenauslastung gibt Aufschluss über die Verwendung von Ressourcen zur Erreichung der Ziele. Die Schlüsselressourcen sind für die Leistungserstellung notwendig und umfassen Fertigungskapazitäten, Technologien, Finanzierung, Partnerschaften und eine starke Marke. Für die Umsetzung dieser Ressourcen werden Prozesse benötigt, weshalb von Johnson zusätzlich Schlüsselprozesse definiert sind. Diese Prozesse tragen dazu bei, die Bedürfnisse des Kunden immer wieder zu erfüllen.<sup>46</sup>

### Vorgehensmodell

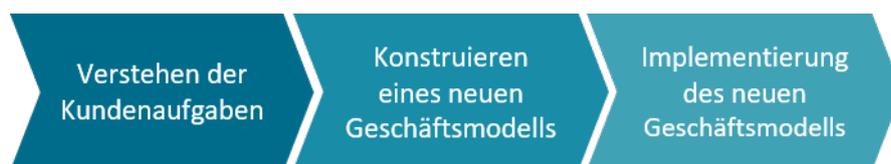


Abb. 10: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Johnson, Quelle: In Anlehnung an Johnson (2010) S.110.

---

<sup>45</sup> Vgl. Johnson (2010), S.84.

<sup>46</sup> Vgl. Johnson (2010), S.24 ff.

Schritte nach Johnson:<sup>47</sup>

1. Kundenaufgaben werden genauer untersucht und zerlegt, um die wahren Bedürfnisse der Kunden zu erforschen.
2. Mit Hilfe der Kundenbedürfnisse soll anhand der Hauptelemente ein neues Geschäftsmodell erstellt werden.
3. In der Implementierungsphase wird das Geschäftsmodell entweder in das bestehende Unternehmen integriert oder als neues Unternehmen gestartet.

## 2.4.8 Linder und Cantrell

### Allgemein

Der Ansatz nach Linder und Cantrell berücksichtigt nicht nur das Geschäftsmodell und deren Wirtschaftlichkeit, sondern auch das Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Als Basis für den Ansatz gelten Interviews mit Geschäftsführern und Geschäftsanalysten.<sup>48</sup>

### Elemente eines Geschäftsmodells

Der Ansatz beschäftigt sich mit vier grundlegenden Entwicklungsrichtungen. Die Entwicklungsrichtung der Realisationsmodelle bedeutet eine Intensivierung des derzeitigen Geschäftsmodells, um noch vorhandenes Potenzial zu nutzen. Wird das derzeitige Geschäftsmodell noch weiter in dieselbe Richtung verbessert um höchstmögliche Umsätze zu erzielen, sprechen Linder und Cantrell von Erneuerungsmodellen. Erweiterungsmodelle bezwecken hingegen die Ausweitung auf neue Märkte oder einen größeren Anteil in der Wertschöpfungskette. Die letzte Entwicklungsrichtung beschäftigt sich mit dem Aufbau eines zweiten Geschäftsmodells, parallel zum derzeitigen. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen schmälert die Fixkosten. Diese Richtung wird als Entwicklungsmodell bezeichnet.<sup>49</sup>

Diese Entwicklungsrichtungen helfen beim Umbau des Geschäftsmodells. Das neue Geschäftsmodell selbst kann, laut Lindner und Cantrell, auf acht generische Geschäftsmodelle aufgebaut werden. Ein Price Model legt den Fokus auf einen möglichst niedrigen Preis bei höchstmöglichem Kundennutzen. Das kann durch Kostenführerschaft in der Erzeugung der Leistung realisiert werden, was hohes Prozessniveau erfordert. Das Convenience Model zielt auf die Bequemlichkeit der Kunden ab und sorgt für schnelle Verfügbarkeit und kompromisslosen Service. Werden Angebote miteinander verknüpft, wird vom Commodity-Plus Model gesprochen. Hier geht es insbesondere um Waren, die sich schwer von anderen dieser Gruppe differenzieren, weshalb eine zusätzliche Dienstleistung oder ein ergänzendes Produkt

---

<sup>47</sup> Vgl. Johnson (2010), S.110.

<sup>48</sup> Vgl. Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.6 [11.07.2018 20:10].

<sup>49</sup> Vgl. Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.12 f. [11.07.2018 20:10].

angeboten wird. Ein Einkaufserlebnis wird beim Experience Model geboten. Die Gestaltung der Schauräume und das Erlebnis vor Ort stehen im Vordergrund. Das Channel Model beschäftigt sich mit der richtigen Auswahl der Vertriebs- und Kommunikationskanäle. Ein gezielter Einsatz von Kanälen kann Personen in Bedürfnis-Notlagen gut erreichen. Das Intermediary Model beschreibt ein Geschäftsmodell, das hauptsächlich die Vermittlung von Leistungen oder Informationen vornimmt. Dieses Modell wird zunehmend online angewandt. Im Trust Model geht es hauptsächlich um die Beziehung zwischen dem Käufer und dem Verkäufer. Dazu zählen Branchen mit hohem Risiko und Umsätzen. Werden neue Produkte oder Dienstleistungen erstellt und neue Märkte erschlossen ist von einem Innovation Model die Rede. Die dabei erstellten Neuerungen können zu hohen Preisen verkauft werden.<sup>50</sup>

### Vorgehensmodell

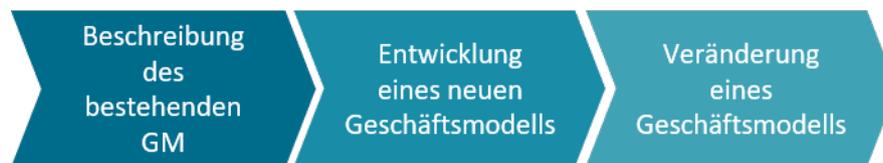


Abb. 11: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Linder und Cantrell, Quelle: In Anlehnung an Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.5 ff [11.07.2018 20:10].

Schritte nach Linder und Cantrell:<sup>51</sup>

1. Die Analyse, des bestehenden Geschäftsmodells, beschäftigt sich mit dem Kundennutzen und welche Mechanismen ihn sicherstellen. Dazu muss die Lieferkette, das Finanzmodell, die Herangehensweise zum Aufbau von Kundenbeziehungen und anderes Wissen analysiert werden.
2. Auf Basis der generischen Geschäftsmodelle, deren Preisgestaltung und der Erkenntnisse aus der Analyse, kann ein neues Geschäftsmodell aufgesetzt werden.
3. Aufgrund der Komplexität eines Geschäftsmodells müssen bei Veränderungen immer wieder Anpassungen vorgenommen werden.

### 2.4.9 Lindgarth et al.

#### Allgemein

Ziel dieses Ansatzes ist eine klare Differenzierung zum Wettbewerb, welche mit drei Entwicklungsrichtungen erreicht werden sollen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.7 f [11.07.2018 20:10].

<sup>51</sup> Vgl. Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.5 ff [11.07.2018 20:10].

### Elemente eines Geschäftsmodells<sup>52</sup>

Die drei Entwicklungsrichtungen setzen sich aus der Innovation des Nutzenversprechens, der Innovation des Betriebsmodells und der Innovation der Geschäftsarchitektur zusammen.

Das Nutzenversprechen beschäftigt sich mit der Zielgruppe und wie Bedürfnisse gedeckt werden können. Unter Innovation der Betriebsmodelle verstehen Lindgarth et al. die Veränderung der Wertschöpfungskette und die Einsparung von Kosten durch Veränderung der Organisationsstruktur. Die Geschäftsmodellarchitektur ist für die Integration innerhalb eines Supersystems nötig.

### Vorgehensmodell



Abb. 12: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Lindgarth et al., Quelle: In Anlehnung an Lindgardt et al. (2009), Onlinequelle S.5 [11.07.2018 22:00].

Schritte laut Lindgarth et al.:<sup>53</sup>

1. Im ersten Schritt wird das aktuelle Geschäftsmodell analysiert, um Entwicklungschancen aufzudecken. Es wird nach Kundenvorlieben, Position gegenüber Wettbewerbern und möglichen Einschränkungen des aktuellen Geschäftsmodells gefragt.
2. Die Implementierungsphase setzt die Verbesserungspotenziale aus Schritt 1 entweder als Integration in das Kerngeschäft oder als separates Unternehmen um.
3. Der Aufbau einer Plattform soll dabei helfen, Ideen und Daten aus dem Betrieb eines Geschäftsmodells zu speichern und auszuwerten. Weitere Veränderungen können strukturierter vollzogen werden. Zudem ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gefragt, um neue Ideen und Veränderungen willkommen zu heißen.

---

<sup>52</sup> Vgl. Lindgardt et al. (2009), Onlinequelle S.5 [11.07.2018 22:00].

<sup>53</sup> Vgl. Lindgardt et al. (2009), Onlinequelle S.5 [11.07.2018 22:00].

## 2.4.10 Osterwalder et al.

### Allgemein

Osterwalder erstellte den Ansatz im Rahmen seiner Dissertation an der Universität Lausanne. Ziel ist es, das Geschäftsmodell aufgrund von Veränderungen am Markt anzupassen. Zudem werden verschiedene Ebenen eines Geschäftsmodells beschrieben, die wie folgt unterteilt sind:<sup>54</sup>

1. Ein Geschäftsmodellkonzept ist ein abstraktes Modell, das alle Geschäftsmodelle beschreiben kann.
2. Ein Geschäftsmodelltyp ist eine bestimmte Form eines Geschäftsmodells, das viele Geschäftsmodelle, die bestimmte Charakteristiken aufweisen, beschreiben kann.
3. Ein existierendes Geschäftsmodell ist eine einzigartige Beschreibung eines bestimmten Unternehmens.

### Elemente eines Geschäftsmodells

Osterwalder beschreibt die Elemente seines Ansatzes sehr detailliert und teilt sie in vier große Blöcke ein. Der erste Block, genannt Infrastructure Management, beschäftigt sich mit der Wertkonfiguration und allem, was dazu gehört. Im Genaueren werden die Fähigkeiten des Unternehmens und die Prozesssicherheit, sowohl in der Produktion, als auch in der Dienstleistung, beleuchtet. Als weitere Fähigkeit wird die Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung bezeichnet. Zum Infrastructure Management gehören neben den eigenen Fähigkeiten alle Partnerschaften und Kooperationen, die dem Unternehmen helfen fremdes Know-how in Kundennutzen umzuwandeln. Die Wertkonfiguration beschreibt alle Aktivitäten und Ressourcen, die für die Wertgenerierung für den Kunden notwendig sind.<sup>55</sup>

Im Produkt Block geht es nur um das Nutzenversprechen, das einem bestimmten Kunden gegeben wird. Das Customer Interface ist der dritte Block und besteht aus dem Zielkunden und der Beziehung zu ihm, sowie aus dem Kanal, über den das Unternehmen mit dem Kunden interagiert und der Partnerschaft zu anderen Unternehmen. Arbeiten mehrere Unternehmen zusammen kann ein erheblicher Mehrwert für den Kunden gebildet werden. Der finanzielle Teil wird unter anderem durch alle fixen und variablen Kosten, die für die Leistungserstellung notwendig sind, abgebildet. Ergänzend zu den Kosten gibt es ein Umsatzmodell, das beschreibt wie und wann Geld in das Unternehmen fließt. Aus diesen beiden Komponenten ergibt sich der Profit.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Osterwalder et al. (2005), S.5 f.

<sup>55</sup> Vgl. Osterwalder et al. (2004), S.43.

<sup>56</sup> Vgl. Osterwalder et al. (2004), S.43.

## Vorgehensmodell



Abb. 13: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Osterwalder, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder et al. (2005), S.11 ff.

Schritte nach Osterwalder et al.:<sup>57</sup>

1. Das derzeitige Geschäftsmodell muss von allen Interessensgruppen verstanden werden. Die Kommunikation und Verbreitung sind essenziell.
2. Anhand der einzelnen Elemente findet eine Analyse statt, die eventuellen Handlungsbedarf aufzeigt.
3. In dieser Phase werden einzelne Maßnahmen geplant, gesteuert und in das neue Geschäftsmodell eingefügt. Osterwalder et al. legen besonderen Wert auf die Betrachtung des Marktes.
4. Der Ausblick erfordert eine Kombination von verschiedenen Ausprägungen der Elemente. Eine Vielfalt an Geschäftsmodellen soll erstellt werden, um schneller auf Veränderungen am Markt reagieren zu können.
5. Das erlangte Wissen wird geschützt, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

### 2.4.11 Osterwalder und Pigneur

#### Allgemein

Der Ansatz beschäftigt sich mit der systematischen Geschäftsmodellentwicklung und ist sehr detailliert aufgearbeitet. Osterwalder und Pigneur überlegten sich nicht nur Bestandteile eines Geschäftsmodells, sondern kreierten ebenso fünf Entwicklungsrichtungen und fünf allgemeingültige Geschäftsmodelle.

#### Elemente eines Geschäftsmodells

Als erstes Element des Geschäftsmodells ist das Kundensegment beschrieben, das auf eine klare Positionierung für eine bestimmte Gruppe verweist. Für diese Kundengruppe wird mit der Value Proposition (Nutzenversprechen) eine Leistung in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung angeboten. Der Kundenkanal wird je nach Kundensegment gewählt und ist für die bestmögliche Bespielung dieses verantwortlich. Dabei können verschiedene Kanäle gewählt werden, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Kundenbeziehungen können in Form von persönlichem Kontakt oder über automatisierte Beratung gestaltet sein, müssen aber auf jeden Fall zum Unternehmen passen und die Erwartungen des Kunden treffen. Die Logik, wie Geld in das Unternehmen fließt wird Revenue Stream genannt und beantwortet die

---

<sup>57</sup> Vgl. Osterwalder et al. (2005), S.11 ff.

Frage nach der Regelmäßigkeit, Höhe und Verrechnung der Leistung. Die Key Resources (Schlüsselressourcen) sind ein notwendiger Teil für die Leistungserstellung. Ohne Gebäuden, Maschinen, Mitarbeitern oder Know-how funktioniert die Leistungserstellung nicht, welche das nächste Element in diesem Ansatz ist. Unter den Key Activities (Schlüsselaktivitäten) fallen die Tätigkeiten, die für die Leistungserstellung in meinem Geschäftsmodell unersetzlich sind. Unterstützt wird die Leistungserstellung außerdem von Schlüsselpartnern, die nötiges Know-how auf anderen Gebieten, in Form von Produkten oder Dienstleistungen, beisteuern. Aus all diesen Elementen ergibt sich der letzte Teil, die Cost Structure (Kostenstruktur). Alle fixen und variablen Kosten und die dazugehörigen Volumens-Effekte finden sich hier wieder. Je nach Geschäftsmodell stehen diese mehr oder weniger im Fokus.<sup>58</sup>

Eine Geschäftsmodellinnovation startet, laut Osterwalder und Pigneur, immer mit einer von fünf Ausgangssituationen. Getrieben von verfügbaren Ressourcen, Technologien oder Partnerschaften können neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen, die ein anderes Geschäftsmodell erfordern. Ein weiterer Ausgangspunkt ist das Angebot einer Leistung, die derzeit nicht erfüllbar ist. Wünscht sich der Kunde eine neue Leistung kann das zum selben Effekt führen. Veränderungen können aber auch aus dem Unternehmen entstehen und basieren auch auf Veränderungen in der Kostenstruktur und in der Preisgestaltung. Die gleichzeitige Veränderung von mehreren dieser Faktoren wird Multiple-Epicenter-Driven genannt.<sup>59</sup>

Bei der Untersuchung von einigen Geschäftsmodellen haben Osterwalder und Pigneur die von ihnen definierten Elemente ausgearbeitet und mit anderen Unternehmen verglichen. Fünf Standardkonfigurationen von Geschäftsmodellen wurden dabei entdeckt:<sup>60</sup>

- **Unbundling Business Models:** Dieses Muster verfolgt die Trennung der drei Kernbereiche (Kundenbeziehung, Produktinnovation, Infrastrukturmanagement). Der Fokus einer Unternehmung soll in einem Kernbereich liegen, um authentisch und wirkungsvoll zu bleiben.
- **The Long Tail:** Der Fokus liegt auf Nischenprodukte, die in kleineren Stückzahlen mehr Profit erwirtschaften.
- **Multi-Sided Platforms:** Unterschiedliche Kundengruppen nutzen eine Plattform, welche sie nicht ohne eine andere Gruppe benutzen würden.
- **FREE as a Business Model:** Der Kunde bezahlt seine in Anspruch genommene Leistung nicht. Die Leistung wird erst später durch Zusatzkäufe oder von einem Dritten übernommen, der vom Kunden profitieren könnte.
- **Open Business Models:** Eigenes Wissen wird anderen zur Verfügung gestellt, um die Ideencreation anzuregen. Ebenso fließt Wissen von außen in das Unternehmen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.56 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.138 f.

<sup>60</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.55.

### Vorgehensmodell



Abb. 14: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010), S.249.

Schritte nach Osterwalder und Pigneur:<sup>61</sup>

1. In der Mobilisierungsphase müssen organisatorische Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts geschaffen werden. Neben der Bildung von Teams, der Festlegung von Zielen und der ersten Ideenvalidierung ist es nötig, Begeisterung für das Vorhaben zu wecken und Aufbruchsstimmung zu vermitteln.
2. Alle Beteiligten sollen eine gemeinsame Sicht entwickeln und sich mit dem Kunden, den benutzbaren Technologien und dem Umfeld des Unternehmens beschäftigen. Eine Kundengruppe und deren Bedürfnisse werden genau erforscht, um passende Ideen zur Lösung deren Probleme zu entwickeln.
3. Verschiedene Kombinationen der Geschäftsmodellelemente werden gebildet und getestet, um die Kundenprobleme möglichst gut zu lösen. Eine Auswahl des besten Modells findet statt.
4. Dieser Prototyp wird in den Markt implementiert.
5. Die Entwicklung des Geschäftsmodells und das Umfeld werden stetig beobachtet, um das Gesamtkonzept anzupassen.

### 2.4.12 Papakiriakopoulos et al.

#### Allgemein

Dieser Ansatz konzentriert sich auf E-Business-Geschäftsmodelle, die auf bestimmten Interessensgruppen aufgebaut werden.

#### Elemente eines Geschäftsmodells

Die vier größten Probleme in Unternehmen werden nur in den Grundzügen beschrieben und dienen als einziger Anhaltspunkt für die beinhaltenden Elemente. Ein Koordinationsproblem, unbemerkte Mitbewerber am Markt, sich verändernde Kundenbedürfnisse und die Ersetzung der eigenen Kernkompetenz werden genauer beschrieben.

Als erstes Problem wird ein Koordinationsproblem genannt. Eine ineffiziente Gestaltung von Beschaffungs- und Informationsprozessen hat große Auswirkungen auf andere Unternehmensteile, sowie den Kunden

---

<sup>61</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.249 ff.

und Lieferanten. Zudem gibt es häufig die Schwierigkeit, dass andere Unternehmen potenzielle Konkurrenten sind oder sich der Markt unbemerkt verändert. Dieser Fehler bringt Unternehmen häufig in Schwierigkeiten. Ebenso verändern sich Kundenbedürfnisse, die gedeckt werden müssen. Das kann bedeuten, dass mein derzeitiges Geschäftsmodell in naher Zukunft nicht mehr funktioniert, oder dass das Unternehmen bereits Potenzial hat, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Eine stetige Bewegung und Anpassung sind erforderlich. Wenn Kernkompetenzen des Unternehmens einfach ersetzt werden können, führt dies auch zwangsweise zu einer Veränderung.<sup>62</sup>

Diese Probleme führen zu zwei Entwicklungsrichtungen. Entweder kommt die Veränderung von innen oder von außen, was einerseits als Market Pull (vom Markt ziehend) und andererseits als Technology Push (Technologie drückt) bezeichnet wird.<sup>63</sup>

### Vorgehensmodell



Abb. 15: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Papakiriakopoulos et al., Quelle: In Anlehnung an Papakiriakopoulos et al. (2001), Onlinequelle S.453 [12.07.2018 11:40].

Schritte nach Papakiriakopoulos et al.:<sup>64</sup>

1. Identifikation von Interessengruppen: In diesem Schritt werden alle involvierten Interessensgruppen des Geschäftsmodells analysiert.
2. Darstellung von Wertströmen: Die erfolgten Wertströme werden zwischen den Interessensgruppen eingezeichnet.
3. Identifikation von Einflussfaktoren: Jede Interessensgruppe hat einen gewissen Einfluss am Markt, der untersucht wird.
4. Konstruktion eines Feedback-Kreislaufs: Es wird versucht so viele Daten wie möglich von der Wertschöpfungskette zu sammeln.

### 2.4.13 Teece

#### Allgemein

Dieser Ansatz beruht auf einem Fragenkatalog, welcher bei der Analyse des Geschäftsmodells behilflich ist. Geschäftsmodelle sollen laut Teece den Fokus auf den Kundennutzen legen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Papakiriakopoulos et al. (2001), Onlinequelle S.449 f. [12.07.2018 11:40].

<sup>63</sup> Vgl. Papakiriakopoulos et al. (2001), Onlinequelle S.452 f. [12.07.2018 11:40].

<sup>64</sup> Vgl. Papakiriakopoulos et al. (2001), Onlinequelle S.453 ff. [12.07.2018 11:40].

### Elemente eines Geschäftsmodells

Die Elemente eines Geschäftsmodells werden in diesem Ansatz ersetzt durch Fragen zur Analyse des derzeitigen Geschäftsmodells:<sup>65</sup>

- Wie bringt unser Produkt oder unsere Dienstleistung Nutzen zum Kunden?
- Was ist der wirkliche, tiefere Wille des Kunden und decken wir diesen Willen ab?
- Wie groß ist der Markt und ist unser Produkt für den Massenmarkt geeignet?
- Sind bereits alternative Angebote am Markt? Wie überschneiden sich diese mit den eigenen?
- In welchem Schritt der Entwicklung befindet sich der Industriezweig?
- Welche Strukturen werden benötigt, um Aktivitäten zu kombinieren, um den Nutzen zum Kunden zu befördern?
- Was wird es kosten dieses Produkt / diese Dienstleistung herzustellen? Wie werden sich diese Kosten mit der Steigerung des Volumens verhalten?

### Vorgehensmodell



Abb. 16: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Teece, Quelle: In Anlehnung an Teece (2010), S.182

Schritte nach Teece:<sup>66</sup>

1. Segmentierung des Marktes: Der relevante Markt für ein Unternehmen wird bestimmt.
2. Erarbeitung eines Nutzenversprechens: Ein Nutzenversprechen passend zum ausgewählten Markt wird erstellt.
3. Sicherung des Wertes je Marktsegment: Das Nutzenversprechen muss in den jeweiligen Markt gefestigt werden.
4. Erarbeitung von Isoliermechanismen: Überlegung eines Schutzmechanismus, der eine Kopie des Geschäftsmodells verhindert.

---

<sup>65</sup> Vgl. Teece (2010), S.189.

<sup>66</sup> Vgl. Teece (2010), S.180 ff.

## 2.4.14 Voelpel et al.

### Allgemein

Voelpel et al. verfolgen das Ziel, mit diesem Ansatz bestehende Geschäftsmodelle durch eine disruptive Innovation zu verdrängen.

### Elemente eines Geschäftsmodells

Vier Entwicklungsrichtungen, die sich gegenseitig beeinflussen können, werden im Rahmen einer Innovation eingeschlagen. Ein neues Nutzenversprechen, das eventuell auf neuen Kunden basiert, kann das Geschäft fördern. Zudem wird nach der Wertschöpfungskette und einem Optimierungsbedarf gefragt. Die Vision, Mission und Strategie ergänzen diese Überlegung. Voelpel et al. weisen im Zuge dessen auf die Frage der ökologischen Vertretbarkeit und rechtliche Aspekte hin. Die vierte Komponente ist die Verbesserung der Führungsqualitäten, um die Zufriedenheit der Interessensgruppen zu stärken.<sup>67</sup>

### Vorgehensmodell



Abb. 17: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Voelpel et al., Quelle: In Anlehnung an Voelpel et al. (2004), S.270.

Schritte nach Voelpel et al.:<sup>68</sup>

1. Customer sensing: Die Veränderungen von Kundenbedürfnissen werden erforscht und neue Nutzenversprechen werden generiert.
2. Technology sensing: Die Auswirkungen von neuen Technologien auf den Kunden und mein Geschäftsnetzwerk werden abgeschätzt und bei Vorteilhaftigkeit eingesetzt.
3. Business infrastructure sensing: Veränderungen in der Unternehmensinfrastruktur sollen festgestellt werden.
4. Economic / profitability sensing: Die finanzielle Machbarkeit und Profitabilität des neuen Geschäftsmodells werden geprüft.

---

<sup>67</sup> Vgl. Voelpel et al. (2004), S.262.

<sup>68</sup> Vgl. Voelpel et al. (2004), S.269 f.

## 2.4.15 Weiner et al.

### Allgemein

Der Ansatz von Weiner et al. verfolgt ebenso das Ziel, den Kundennutzen zu erhöhen. Dieser Ansatz basiert auf empirischen Auswertungen, Workshops, Interviews und Fallbeispielen und wurde für internet-basierte Anwendungen entwickelt.<sup>69</sup>

### Elemente eines Geschäftsmodells

Fünf Elemente werden in diesem Ansatz beschrieben. Jedes Element wird anhand eines Fragenkatalogs genauer spezifiziert. Der Nutzen für den Kunden, der vom Unternehmen und dessen Partnern erstellt wird, muss für die Zielgruppe sichtbar gemacht werden. Eine langfristige Beziehung zum Kunden ist das Ziel. Die Frage, welche Kunden über welche Kanäle erreicht werden, stellt sich genauso, wie die Frage, wie der Wettbewerb jetzt und in Zukunft aussieht. Die Produkte oder Dienstleistungen, die angeboten werden, können um weitere Serviceleistungen oder andere Produkte ergänzt oder individualisiert werden. Für die Erstellung dieser Leistungen werden Fähigkeiten und Ressourcen sowie Daten benötigt. Die Sicherung dieser Ressourcen, vor allem des Know-hows, soll vorgenommen werden. Der letzte Aspekt im Rahmen dieses Ansatzes beleuchtet die finanzielle Situation. Welche Mindestverkaufszahlen müssen für die Rentabilität erreicht werden? Die Beeinflussbarkeit meiner Kosten durch externe Dienste und die Finanzierungsformen werden zudem geprüft.<sup>70</sup>

### Vorgehensmodell



Abb. 18: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Weiner, Quelle: in Anlehnung an Weiner et al. (2010/2), S.55.

Schritte nach Weiner et al.:<sup>71</sup>

1. Ausarbeitung einer Marktstrategie: Die Marktstrategie ist speziell auf eine Kundengruppe maßgeschneidert und beinhaltet die Untersuchung der Wettbewerber, mögliche Partner, Ziele, benötigte Materialien und Finanzen.
2. Gestaltung des Geschäftsmodells: Mithilfe des Fragenkatalogs wird ein geeignetes Geschäftsmodell auf Basis der Marktstrategie entwickelt.

---

<sup>69</sup> Vgl. Weiner et al. (2010/2), S.54 f.

<sup>70</sup> Vgl. Weiner et al. (2010/1), S.57.

<sup>71</sup> Vgl. Weiner et al. (2010/2), S.54 ff.

3. Nach der Erstellung des Geschäftsmodells werden aus den fünf Hauptelementen die nötigen Handlungen für die Implementierung abgeleitet.

## 2.4.16 Wirtz

### Allgemein

Das Ziel des Ansatzes ist es, ein neues Geschäftsmodell für ein bestehendes Unternehmen zu entwickeln, welches einen nachhaltigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erzielt. Die Betrachtung von Wirtz erfolgt in vier Ebenen, was den Ansatz sehr detailliert macht. Die Ebenen sind wie folgt unterteilt:<sup>72</sup>

1. Die Industrie-Ebene beschreibt die Flughöhe, in der eine ganze Industrie durch differenzierte Vorgehensweise verändert wird. Ryanair ist ein Beispiel für die Flugindustrie.
2. Geschäftsmodelle für die Unternehmens-Ebene können für ganze Unternehmen angewandt werden. Als Beispiel ist Razor and Blade zu nennen, welches sich primär mit der Ertragslogik beschäftigt.
3. Die Geschäftseinheit-Ebene beschäftigt sich nur mit einem Teil des Unternehmens. Als Beispiel kann ein Versandkonzept neben dem stationären Handel genannt werden.
4. Von der Produkt-Ebene kann gesprochen werden, wenn sich ein Geschäftsmodell rund um ein Produkt oder eine Dienstleistung dreht. Der Apple Ipad ist ein Beispiel für diese Ebene.

### Elemente eines Geschäftsmodells

Im Ansatz von Wirtz gibt es drei Hauptkomponenten, die mit jeweils drei Teilmodellen, einen Überblick über ein Geschäftsmodell bieten sollen. Die strategische Komponente beinhaltet die Unternehmensmission, die strategische Positionierung am Markt, weitere Entwicklungspfade und das Nutzenversprechen an den Kunden. Die Nutzung von Kernkompetenzen und Schlüsselressourcen fallen ebenso in den Bereich der Strategie, wie die Partner und andere Abhängigkeiten. Die zweite Komponente beschäftigt sich genauer mit dem Kunden. Die Beziehung zum Kunden sowie die Kanäle und Kontaktpunkte werden genauer betrachtet. Für den Kunden wird eine maßgeschneiderte Dienstleistung oder ein Produkt angeboten, das bei derzeitiger Marktstruktur Erfolg verspricht und einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern aufbaut. Die Erlösströme können zudem Potenzial für Differenzierung bieten. Die Wertschöpfungskomponente enthält eine Beschreibung der Form der Leistungserbringung und die notwendigen Ressourcen und Informationen. Die Versorgungskette mit den nötigen Lieferanten wird hier betrachtet. Das letzte Teilelement beherbergt die Finanzierung des Vorhabens. Die Kosten und Erträge müssen genauso hinterfragt werden wie die Mittelherkunft.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.70 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.119 ff.

## Vorgehensmodell



Abb. 19: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Wirtz, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2010), S.204

### Schritte nach Wirtz:<sup>74</sup>

1. Das Design des Geschäftsmodells startet mit der Ideengenerierung. Dazu wird eine Analyse des derzeitigen Unternehmens durchgeführt und Probleme werden thematisiert. Eine Analyse der Durchführbarkeit, Ausarbeitung der Marktposition und der Zielkunden wird durchgeführt, bevor der Prototyp des Geschäftsmodells erstellt wird.
2. Die Implementierung des neuen Geschäftsmodells erfolgt schrittweise.
3. Nach der Einführung werden alle relevanten Prozesse und Qualitätssicherungshilfen ausgearbeitet.
4. Um auch in Zukunft als Unternehmen dynamisch agieren zu können muss ein Veränderungsprozess eingeführt werden. Veränderung an den Märkten, bei Technologien oder gesetzliche Bestimmungen können kurzfristige Wenden hervorrufen.
5. Die stetige Überwachung des Geschäftsmodells ist wichtig, um nicht unbemerkt abzudriften, weshalb Audits über Mitarbeiter, Prozesse und Fähigkeiten durchgeführt werden. Sie sichern eine nachhaltige Profitabilität und Kundenzufriedenheit.

## 2.4.17 Zott und Amit

### Allgemein

Laut Zott und Amit soll das Geschäftsmodell ein Plan sein, wie ein Unternehmen Nutzen für den Kunden stiftet.<sup>75</sup> Der Ansatz ist nur sehr grob beschrieben und geht auf keine Elemente ein.

### Elemente eines Geschäftsmodells

Der Ansatz beinhaltet vier Entwicklungsrichtungen, die sich mit der Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens beschäftigen und jeweils eine andere Konfiguration von bestimmten Elementen aufweisen.

Eine Entwicklungsrichtung fokussiert die Erstellung von neuen Leistungen durch Verlinkung von bisherigen sowie die Erstellung von neuen komplett neuen Inhalten. Eine weitere Richtung beschäftigt sich mit der Entwicklung von Produkten, die zu anderen nicht kompatibel sind. Kompatibilität ist nur in den eigenen

---

<sup>74</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.203 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Zott, Amit (2009), S.1.

Produktreihen gewährleistet, was den Wechsel von diesem Produkt zu einem anderen erschwert. Zu untersuchen ist auch, ob es Potenzial für die Bündelung von mehreren Fähigkeiten gibt, aus denen ein großer Mehrwert für den Kunden entsteht. Der Mehrwert soll den dabei entstehenden Mehrwert weit übersteigen. Die vierte Entwicklungsrichtung beschäftigt sich mit der Minimierung auf wesentliche Elemente der Leistung. Alle zusätzlichen Lasten werden entweder ausgelagert oder gestrichen.<sup>76</sup>

### Vorgehensmodell

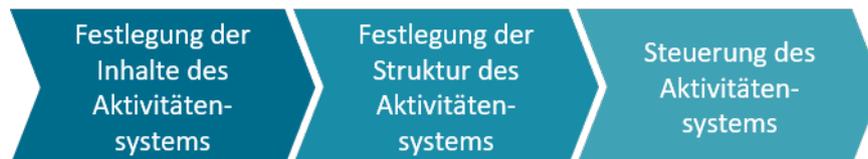


Abb. 20: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Zott und Amit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zott, Amit (2009), S.5

Schritte nach Zott und Amit:<sup>77</sup>

1. Wenn es Ideen für ein Vorhaben gibt, müssen alle durchzuführenden Aktivitäten aufgelistet und festgelegt werden.
2. Die aufgelisteten Aktivitäten müssen im nächsten Schritt miteinander verknüpft werden, um ein schlüssiges Geschäftsmodell zu ergeben.
3. In diesem Schritt wird bestimmt, wer für die Ausführung der Aktivitäten zuständig ist. (eigenes Unternehmen, Franchise-Modell...)

## 2.5 Geschäftsmodellinnovation

Die 17 unterschiedlichen Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen ähneln sich in Teilbereichen. Werden die in dem Ansatz enthaltenen Elemente betrachtet, kristallisieren sich Schwerpunkte heraus, die anscheinend für die Erstellung eines Geschäftsmodells unumgänglich sind.

Wie in der Übersicht in Tab.1 ersichtlich ist, sind die am häufigsten behandelten Elemente Kundensegmente, Nutzenversprechen, Prozesse zur Leistungserstellung und Nutzung der Ressourcen sowie der finanzielle Aufbau des Geschäftsmodells.

---

<sup>76</sup> Vgl. Zott, Amit (2009), S.6.

<sup>77</sup> Vgl. Zott, Amit (2009), S.5.

	Kundensegmente	Kundenkanäle	Kundenbeziehung	Nutzenversprechen	Prozesse	Ressourcen	Fähigkeiten	Technologien	Partner	Finanzen
<i>Bieger und Reinhold</i>	▪	▪		▪		▪	▪			▪
<i>Boulton</i>	▪	▪			▪	▪		▪	▪	
<i>Chesbrough</i>	▪			▪	▪	▪		▪	▪	▪
<i>Gassmann et al.</i>	▪	▪	▪	▪		▪	▪		▪	▪
<i>Grasl</i>	▪	▪		▪		▪			▪	
<i>Hamel</i>	▪	▪		▪	▪	▪	▪		▪	▪
<i>Johnson</i>	▪			▪	▪	▪		▪		▪
<i>Linder und Cantrell</i>	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪		▪
<i>Lindgardt et al.</i>	▪				▪					▪
<i>Osterwalder et al.</i>	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
<i>Osterwalder und Pigneur</i>	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
<i>Papakiriakopoulos et al.</i>				▪	▪	▪		▪	▪	
<i>Teece</i>	▪			▪	▪					▪
<i>Voelpel et al.</i>	▪			▪	▪		▪	▪		
<i>Weiner et al.</i>	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪		▪	▪
<i>Wirtz</i>	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪		▪	▪
<i>Zott und Amit</i>	▪			▪	▪	▪			▪	

Tab. 1: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich der enthaltenen Elemente, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S.118

	Analyse	Gestaltung	Einführung	Steuerung
<i>Bieger und Reinhold</i>	▪	▪		
<i>Boulton</i>	▪	▪	▪	
<i>Chesbrough</i>	▪	▪	▪	▪
<i>Gassmann et al.</i>	▪	▪	▪	
<i>Grasl</i>	▪	▪		
<i>Hamel</i>	▪	▪	▪	
<i>Johnson</i>	▪	▪	▪	
<i>Linder und Cantrell</i>	▪	▪		
<i>Lindgardt et al.</i>	▪	▪	▪	
<i>Osterwalder et al.</i>	▪	▪	▪	
<i>Osterwalder und Pigneur</i>	▪	▪	▪	▪
<i>Papakiriakopoulos et al.</i>	▪	▪		
<i>Teece</i>	▪	▪		
<i>Voelpel et al.</i>	▪	▪		
<i>Weiner et al.</i>	▪	▪		
<i>Wirtz</i>	▪	▪	▪	▪
<i>Zott und Amit</i>	▪	▪	▪	▪

Tab. 2: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich des Vorgehens, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S.108

Hinsichtlich des Vorgehensmodells lässt sich eine erhebliche Häufung bei der Analyse der bestehenden Ansätze feststellen, wie in Tab.2 dargestellt wird. Jeder Ansatz beschreibt zumindest teilweise die Analysephase, bei der das aktuelle Geschäftsmodell unter die Lupe genommen wird. Die Gestaltung wird ebenso überall behandelt. In diesem Punkt differiert lediglich die Detailtiefe stark, was in der Übersicht der Elemente in Tab.1 ersichtlich ist.

Offen bleibt, welcher dieser Ansätze am besten für einen Dienstleistungsbetrieb im Bereich des automobilen Aftersales ist. Diese Frage kann nur im Zusammenhang eines Kontextes beantwortet werden, da jeder Ansatz über andere Stärken und Ausprägungen verfügt.

## 2.6 Serviceorientierte Geschäftsmodelle

Nicht nur die verkauften Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die angebotenen Services im Zuge dessen, haben sich im Laufe der Zeit stark verändert. Früher lag der Fokus auf das zu verkaufende Produkt. Jetzt steht das Anliegen des Kunden im Mittelpunkt. Diese Anliegen müssten bestmöglich erfüllt werden. Die fortschreitende Globalisierung und der stärkere Informationsfluss bieten neue Möglichkeiten, dem Kunden einen Mehrwert zu liefern. Wird dieser Mehrwert mit einer zusätzlichen Leistung erfüllt, ist von Service die Rede. Serviceorientierte Geschäftsmodelle sind die Zukunft. Der stetige Wandel der Gesellschaft wird von wenigen Treibern hervorgerufen. Andere Anbieter müssen rasch auf den Zug des Wandels aufspringen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Der Komfort der schnellen Verfügbarkeit, den Kunden aus dem E-Commerce-Bereich genießen, stellt andere Dienstleister vor neuen Herausforderungen. Die Schlüssel in der Kundenbindung sind eine lösungsorientierte Herangehensweise und laufende Interaktionen mit dem Kunden.<sup>78</sup>

Wie an den einzelnen Ansätzen zu sehen ist, weisen Geschäftsmodelle einzelne Elemente und ein vorgeschlagenes Vorgehen auf, welches in den meisten Fällen jedoch nicht sehr genau beschrieben ist. Um ein Geschäftsmodell analysieren zu können und anschließend zu verbessern oder in ein serviceorientiertes Geschäftsmodell zu wandeln, werden Methoden zur Beschreibung benötigt. Anhand der Visualisierung von Geschäftsmodellen und einigen Kernfragen kann eine Weiterentwicklung erfolgen.<sup>79</sup>

Für die Darstellung gibt es zwei verschiedene Herangehensweisen, die im Folgenden genauer erklärt werden:

- Die Wertflüsse eines Geschäftsmodells werden abgebildet. Durch diese Methode werden komplexe Vorgehensweisen und Wertströme für einen Überblick dargestellt.
- Ein Überblick aller Geschäftsmodellelemente wird gezeigt. Die einzelnen Elemente können durch Symbole oder Texte miteinander verknüpft werden. Eine intuitive Aufarbeitung der Themen und ein guter Überblick werden geboten.

---

<sup>78</sup> Vgl. Böhmman et al. (2013) S.9 f.

<sup>79</sup> Vgl. Böhmman et al. (2013) S.12.

## 2.6.1 Darstellung nach Weill und Vitale

Weill und Vitale erschufen einen spezifischen Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im E-Commerce-Bereich. Der Ansatz ist eine Beschreibung von relevanten Stakeholdern des Unternehmens und deren Interaktionen in Form von Informationen, Geld und Produkten. Unternehmen, Lieferanten, Partner und Kunden werden durch definierte Blöcke dargestellt.<sup>80</sup>

Im gewählten Beispiel (Abb. 23) verkauft ein Unternehmen seine Leistungen in Form von Produkten online an einen Großhändler, der die Ware weiter online an Kunden beliefert. Sämtliche Informationen zum Produkt sind auf der Herstellerwebsite verfügbar. Auch der Support und die Reklamationen werden direkt vom Hersteller abgewickelt. Die gestrichelte Linie symbolisiert eine Onlineverbindung. Durchgängige Linien bedeuten den direkten und interaktiven Kundenkontakt.

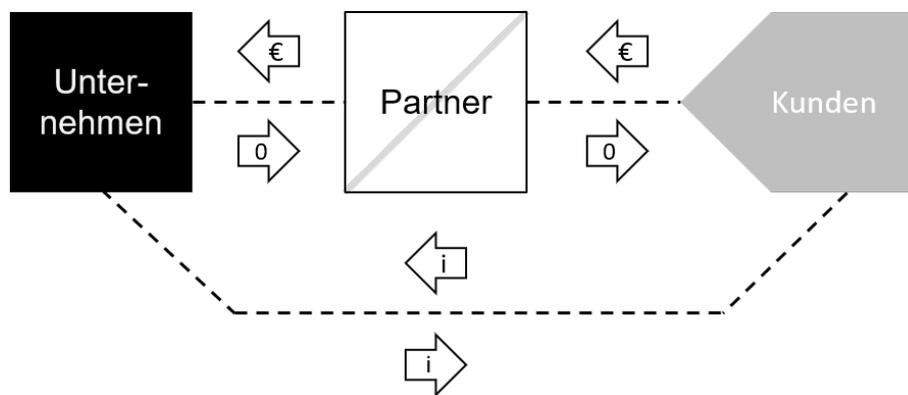


Abb. 21: Darstellung eines Geschäftsmodells nach Weill und Vitale, Quelle: Weill, Vitale (2001), S.42 (modifiziert).

Die vereinfachte Darstellung von Geldströmen, Leistungsströmen und Informationsströmen bietet einen Überblick über komplexe Konstellationen mit vielen Akteuren. Andere eventuell wichtige Bestandteile eines Geschäftsmodells werden in dieser Darstellung nicht berücksichtigt.

Inwieweit der Kunde das Geschäft beeinflusst ist durch dieses Modell nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Dafür fehlen weitere Ressourcenflüsse und das Wertversprechen gegenüber dem Kunden. Deshalb ist diese Darstellungsmethode nur bedingt für die Weiterentwicklung von serviceorientierten Geschäftsmodellen geeignet.<sup>81</sup>

## 2.6.2 E3-Value Ontology von Gordijn

Das Modell von Gordijn ist ein Netzwerk, in dem Werte unter den einzelnen Akteuren getauscht werden mit dem Ziel, einen Wert zu generieren. Anders als bei einer Wertschöpfungskette können komplexere Konstrukte detailreich abgebildet werden. In Abb.24 ist das Beispiel von Weill und Vitale umgelegt auf die e3-Value Ontology von Gordijn. Die einzelnen Interaktionen sind hier genauer aufgeschlüsselt. Mithilfe

<sup>80</sup> Vgl. Weill, Vitale (2001), S.36 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Böhmann et al. (2013) S.16.

dieses Modells kann festgestellt werden, dass Waren oder Informationen immer gegen andere Werte getauscht werden müssen.<sup>82</sup>

Diese Betrachtungsweise hilft in der Erstellung von serviceorientierten Geschäftsmodellen, macht aber eine ganzheitliche Betrachtung nicht möglich, wodurch andere, für die Kommunikation wichtige Elemente, nicht bearbeitet werden. Ebenso wirkt die Darstellung bei komplexeren Konstrukten sehr unübersichtlich.<sup>83</sup>

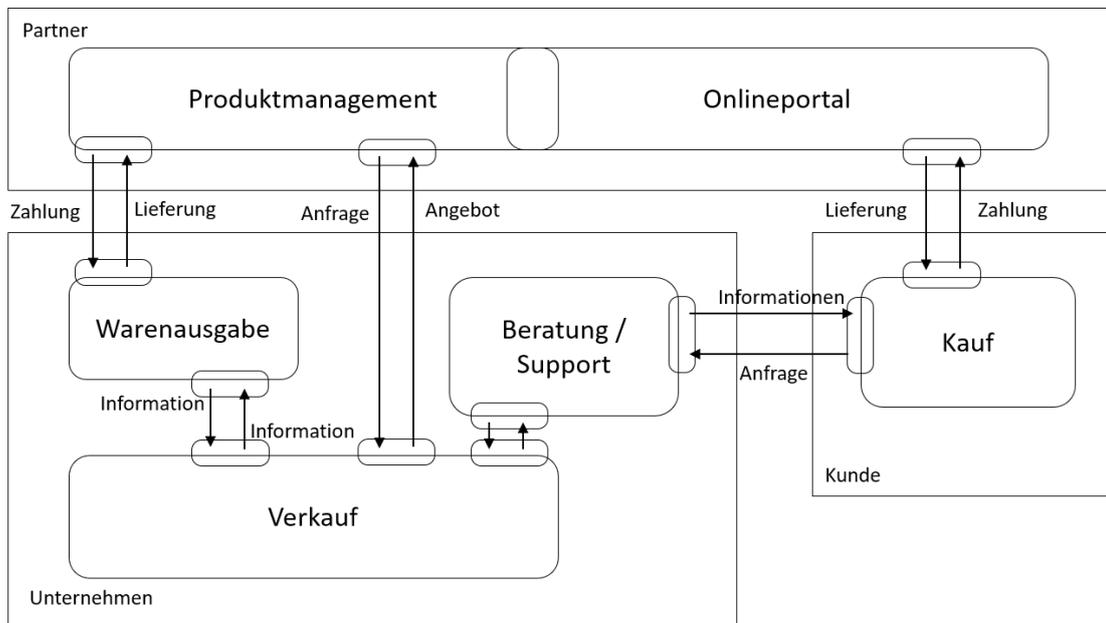


Abb. 22: e3-Value Ontology von Gordijn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gordijn (2003) S.124.

### 2.6.3 Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur

Die Business Model Ontology von Osterwalder wurde für eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens entwickelt. Wertflüsse werden zwar ebenso behandelt, sind aber nur Teil eines großen Systems, das sich um den geschaffenen Wert für den Kunden, die Finanzierung und die Erbringung der Leistung dreht.<sup>84</sup> Mit der Hilfe von Yves Pigneur erschuf Alexander Osterwalder das Business Model Canvas (kurz: BMC). Das BMC bietet eine ganzheitliche Darstellung.

<sup>82</sup> Vgl. Gordijn (2003) S.120 f.

<sup>83</sup> Vgl. Böhmann et al. (2013) S.18.

<sup>84</sup> Vgl. Osterwalder (2004) S.42 f.

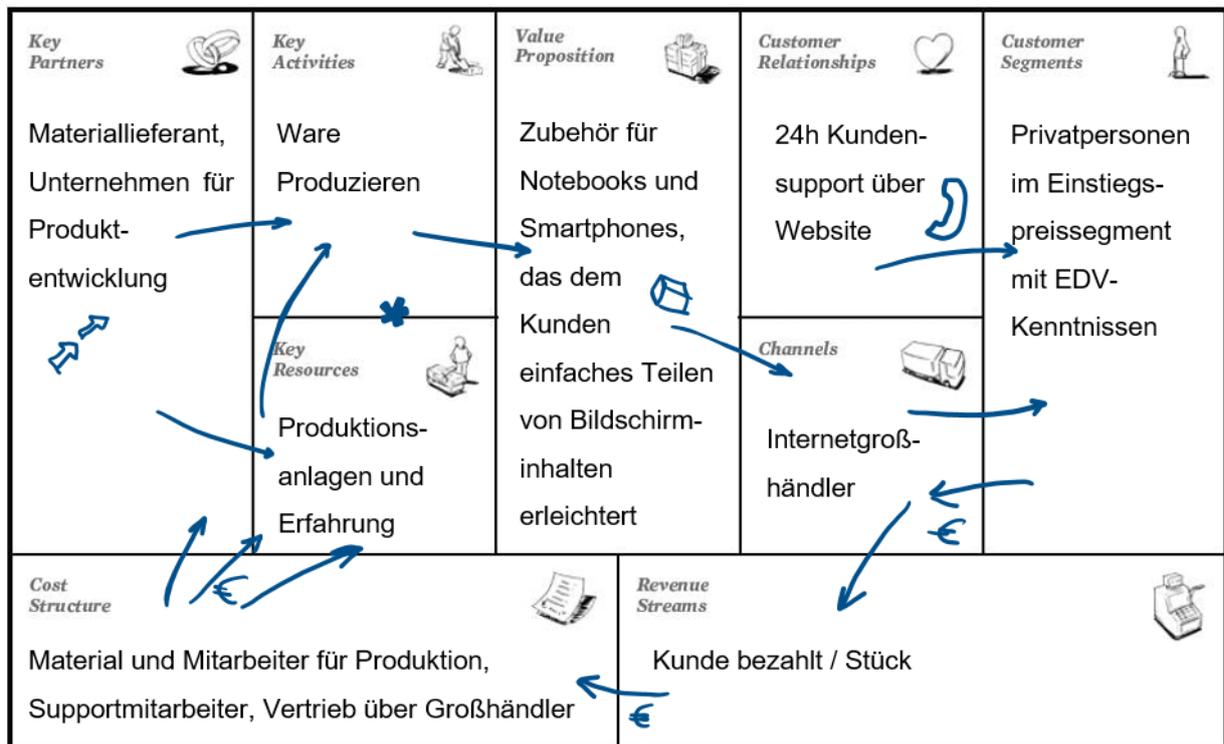


Abb. 23: Business Model Canvas mit Beispiel, Quelle: Osterwalder, Pigneur (2010), S.44 (mit Beispiel ergänzt).

Besonderen Einfluss auf die Serviceorientierung haben die fünf Elemente der rechten Seite des Canvas, welche sich um die zu liefernde Leistung, das Preismodell, die Kundenbeziehung und Vertriebskanäle sowie das Kundensegment drehen. Der Ansatz von Osterwalder und Pigneur eignet sich sehr gut, um eine ganzheitliche Darstellung des Unternehmens zu erstellen. Geht es um spezifische Produkte oder Teile des Unternehmens kann es zu Missverständnissen führen. Außerdem ist die Interaktion zwischen verschiedenen Teilnehmern nicht mehr klar ersichtlich. Diese kann nachträglich eingezeichnet werden, wie in Abb.25 zu sehen ist. Die Darstellung wirkt jedoch schnell unübersichtlich.

## 2.6.4 Serviceorientiertes Business Model Canvas von Zolnowski und Böhmann

Zolnowski und Böhmann überarbeiteten den Ansatz von Osterwalder für eine bessere Darstellung der Interaktionen von Partnern und Kunden mit den restlichen sieben Geschäftsmodellelementen. Jedes Element wird auf die Verbindung mit dem Kunden und dem Partner gesondert geprüft.<sup>85</sup> Potenziale können in diesem Modell leicht erhoben werden. Ebenso ist eine ganzheitliche Darstellung des Geschäftsmodells möglich und das Modell bleibt gut leserlich, wie in Abb.26 ersichtlich.

<sup>85</sup> Vgl. Zolnowski et al. (2014) S.720.

Kundenperspektive	Kunde (Customer) Privatkunden im Preissegment Einsteiger und EDV Kenntnissen						
				schnelles unkompliziertes Arbeiten	Empfehlung des Großhändlers	Internet	
Unternehmensperspektive	<b>Kostenstruktur</b> Support und Produktions MA, Vertrieb	<b>Schlüsselressourcen</b> Produktionsanlagen, Erfahrung	<b>Schlüsselaktivitäten</b> Ware Produzieren	<b>Wertversprechen</b> Zubehör für Notebooks und Smartphones für Bildschirmteilung	<b>Beziehung</b> gute Platzierung in Vergleichstests	<b>Kanäle</b> Internet-großhändler	<b>Erlösstruktur</b> Kunde bezahlt / Stk
Partnerperspektive	Entwicklungskosten	Just in time Lieferung für Produktion			Support durch Entwickler an das Unternehmen		Erlös / produziertes Stück
	Partner (Key Partner) Materiallieferanten, Unternehmen für Produktentwicklung						

Abb. 24: Beispiel serviceorientiertest Business Model Canvas, Quelle: Zolnowski et al. (2014) S.720 (mit Beispiel ergänzt).

### 3 AUTOMOBILBRANCHE

In diesem Kapitel wird die Automobilbranche, insbesondere die Dienstleistungsbranche nach dem Verkauf des Fahrzeugs, im Weiteren auch Aftersales genannt, genauer untersucht. In diesem Bereich fallen sowohl Reparaturen und Veränderungen an Fahrzeugen, als auch die Erhaltung, Betankung und Pflege dieser an. Eine immer größer werdende Bedeutung spielen in diesem Umfeld fahrerunterstützende Systeme und Applikationen.

Die Untersuchung wird eingeleitet durch die historische Entwicklung der Branche, gefolgt von der wirtschaftlichen Bedeutung in Österreich. Nach diesem Einstieg wird eine PESTEL-Analyse durchgeführt, mit der die Branchenumwelt besser verstanden werden soll.

#### 3.1 Historische Entwicklung der Branche

Der Automobilerfolg Österreichs beginnt 1892, als Gottlieb Daimlers erstmals mit einem Kraftwagen durch Wien fuhr.<sup>86</sup> Mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts beginnt die Automobilwirtschaft in Österreich Fahrt aufzunehmen. 1907 fuhren bereits mehr als 2300 mehrspurige Kraftfahrzeuge auf Österreichs Straßen. Zu diesem Zeitpunkt beschäftigten sich bereits 14 Automobilfabriken mit dem Bau von Automobilen.<sup>87</sup> Diese Fabriken sorgen ebenso für Instandsetzungen aller Art. Zudem überdenken einige Schmiede-, Wagenmeister- und Schlossereibetriebe das Geschäftsmodell und spezialisieren sich auf Reparatur und Wartung von Kraftfahrzeugen. Aus diesen Betrieben entstehen ebenso die ersten Tankstellen.

Im Jahr 1932 wurde die Instandsetzung von Kraftfahrzeugen zum konzessionierten Meistergewerbe. Diese Konzession legte den Grundstein für die Ausbildung zum Kraftfahrzeugtechniker und war sehr wichtig, um die Verkehrssicherheit in Österreich zu erhöhen.

Mit dem Ersten und Zweiten Weltkrieg verlagerten sich die Schwerpunkte auf die Rüstungsindustrie. Die enorme technologische Weiterentwicklung und professionelle Massenfertigung aus dieser Zeit, machten die Produktion von Kraftfahrzeugen in großen Mägen nach dem Zweiten Weltkrieg einem breiten Publikum zugänglich. 1948 waren auf Österreichs Straßen über 34.000 Personenkraftwagen und knapp 100.000 Motorräder unterwegs. Die Verkaufszahlen von Automobilen explodierten seit dieser Zeit, während der Bestand an Motorrädern seit 1958 kaum wuchs und sich bei etwa 700.000 Stück einpendelte.<sup>88</sup> Im Jahr 2016 wurde ein Bestand von über 6 Mio. Kraftfahrzeugen verzeichnet, wie in Abb. 6 ersichtlich ist.

Der starke Anstieg der Fahrzeuganzahl schuf ebenso Arbeitsplätze in den Dienstleistungen rund um den Fahrzeughandel und der Fahrzeugerhaltung. Jedoch hat sich das Arbeitsprofil rund um die Branche stark verändert. In den Anfängen konnten nur wenige Reparaturen durch das Austauschen von Ersatzteilen durchgeführt werden, da Erfahrungswerte und die Versorgungskette noch nicht aufgebaut waren. Schlosser setzten das größtenteils aus Metall gefertigte Kraftfahrzeug instand. Der Wartungsaufwand hat

---

<sup>86</sup> Vgl. Wiener Stadt- und Landesarchiv (2018), Onlinequelle [17.06.2018 14:50].

<sup>87</sup> Vgl. Fachverband der Fahrzeugindustrie Österreich (2018), Onlinequelle [17.06.2018 13:30].

<sup>88</sup> Vgl. Statistik Austria (2018/2), Onlinequelle [18.02.2018 10:45].

sich im Laufe der Zeit ebenso sehr reduziert. So musste bei einem 1909 gebauten Ford Modell T vierteljährlich ein Ölwechsel inkl. Entfernung von entstandener Ölkohle aus dem Zylinderkopf durchgeführt werden, was mehrere Stunden Arbeit in Anspruch nahm.<sup>89</sup> Moderne Fahrzeuge müssen durchschnittlich alle 30.000 km oder zwei Jahre zur Wartung.

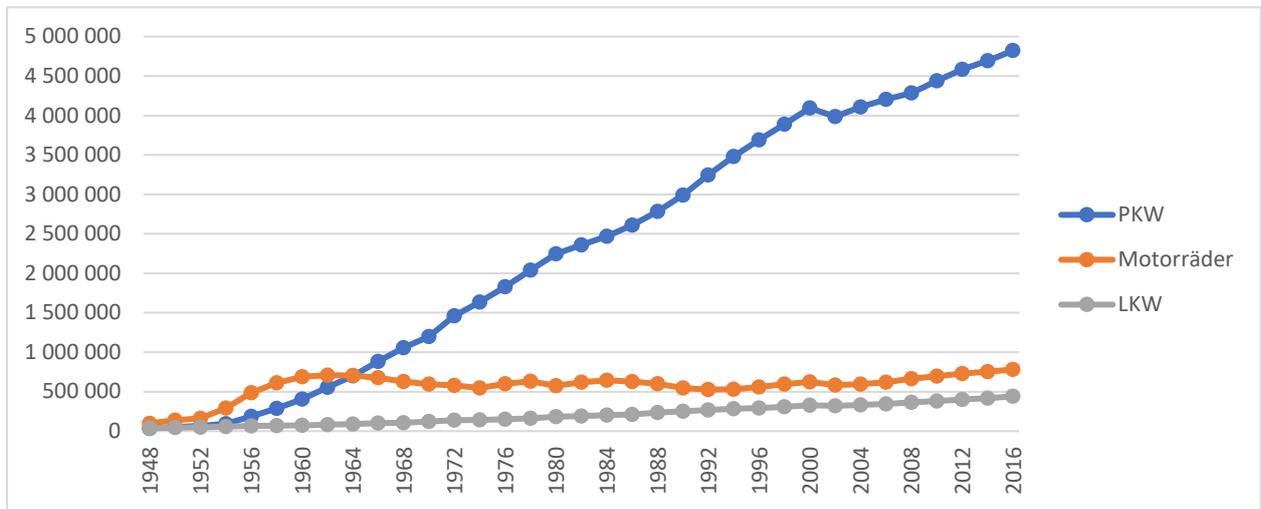


Abb. 25: Kraftfahrzeugbestand ab 1948 in Österreich, Eigene Darstellung mit Daten von Statistik Austria (2018/1), Onlinequelle [17.06.2018 11:00].

In den vergangenen zehn Jahren ist der anfallende Wartungs- und Reparaturaufwand der Fahrzeuge im Nachbarmarkt Deutschland bei 400 Euro tendenziell gleichgeblieben. Wird dieser Aufwand in der Relation zum durchschnittlichen Haushaltseinkommen eines Fahrzeughalters betrachtet, ist die Tendenz leicht

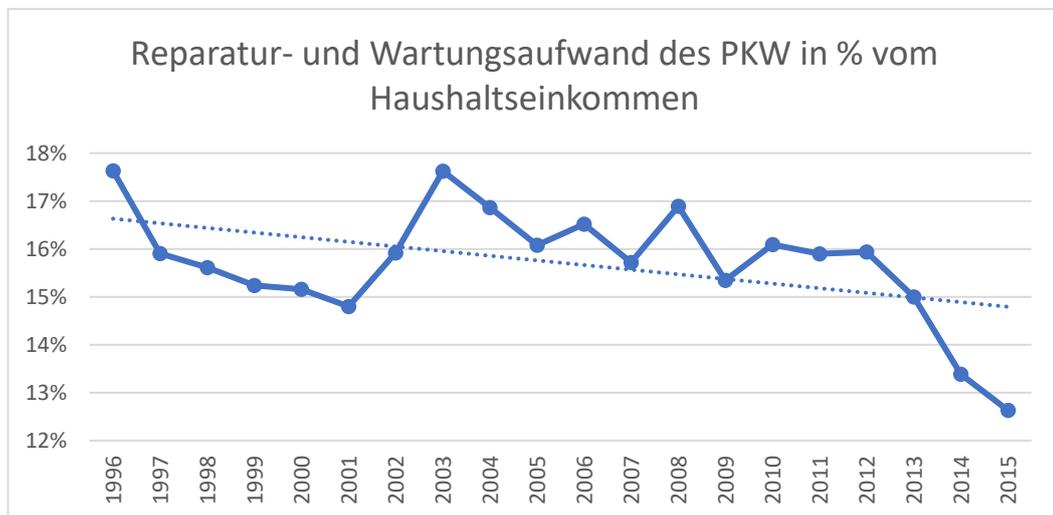


Abb. 26: Reparatur- und Wartungsaufwand des PKW in % vom Haushaltseinkommen, Eigene Darstellung mit Daten von Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017), Onlinequelle [02.07.2018 11:30].

sinkend. In nur zehn Jahren verringerte sich der Erhaltungsaufwand um 5 % des Haushaltseinkommens. Diese Tendenz ist die Folge aus längeren Wartungsintervallen und jüngerem Durchschnittsfahrzeugalter aufgrund einer hohen Exportquote von Gebrauchtwagen.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Vgl. H. Schmitz (2006), Onlinequelle [02.07.2018 11:25].

<sup>90</sup> Vgl. Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017), Onlinequelle [02.07.2018 11:30].

## 3.2 Wirtschaftliche Bedeutung in Österreich

Der Fachverband der Fahrzeugtechnik ist in Österreich das Dach aller Dienstleister rund um die Erhaltung und Veränderung von Fahrzeugen. Dieser beinhaltet Wartungen und Reparaturen an mechanischen und elektronischen Baugruppen sowie die Pflege, Bereifung und Verglasung eines Fahrzeugs. Dieser Wirtschaftszweig erzielte 2017 einen Umsatz von rund 4,47 Mrd. Euro.<sup>91</sup> Werden die Umsätze aus der Dienstleistung der Betankung und Serviceunternehmungen ergänzt, beträgt der Gesamtumsatz rund 7,6 Mrd. Euro. Beide Fachverbände beschäftigen in Österreich mehr als 40.000 Arbeitnehmer.<sup>92</sup>

Bei 3,66 Mio. Beschäftigten arbeiten somit knapp 1,1 % im Bereich der Fahrzeugerhaltung und -betankung.<sup>93</sup>

## 3.3 PESTEL Analyse

Die PEST Analyse hilft einem Unternehmen die Umwelt, den Markt und Marktchancen zu analysieren. Pest steht für sociological, technological, economic und political change. Das sozio-kulturelle, technologische, ökonomische und politische Umfeld wird also genauer analysiert. Die Erweiterung der PEST Analyse ist die PESTEL Analyse, welche die Faktoren environment (ökologisch) und legal (rechtlich) ebenso beleuchtet.<sup>94</sup>

### 3.3.1 Politische Einflussfaktoren

Eine Unternehmung kann aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds erfolgreich sein oder scheitern. Deshalb ist die Frage nach der Kontrolle über Wirtschaftsfaktoren äußerst relevant. Demokratische Staaten sind überwiegend in die freie Marktwirtschaft eingegliedert und gelten somit wirtschaftspolitisch als stabil, wohingegen Unternehmen in Diktaturen größere wirtschaftliche Einflussnahme fürchten müssen. Doch selbst im demokratischen Umfeld ist auf außenpolitische Faktoren zu achten. Höhere politische Entscheidungen einer Wirtschaftsvereinigung, wie zum Beispiel die Europäische Union über Strafzölle gegenüber anderen Staaten aufgrund außenpolitischer Verfehlungen oder Mindestpreisfestsetzungen bei Importen, könnte ganze Branchen aus dem Gleichgewicht bringen. Die Frage der Mittelherkunft und des Zielmarktes sowie das dortige politische Umfeld sind somit entscheidend für den Geschäftserfolg.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018/1), Onlinequelle S.18 [02.07.2018 10:00]

<sup>92</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018/2), Onlinequelle S.19 [02.07.2018 10:10].

<sup>93</sup> Vgl. Österreichische Sozialversicherung (2018), Onlinequelle [02.07.2018 11:10].

<sup>94</sup> Vgl. Cadle, Paul, Turner (2010), S.3.

<sup>95</sup> Vgl. Theobald, Management-Monitor.de (Hrsg.) (2016), Onlinequelle S.4 [06.07.2018 06:10].

### **3.3.2 Wirtschaftliche Einflussfaktoren**

Neben den politischen Gegebenheiten sind die wirtschaftlichen Faktoren des Absatzmarktes ebenso ein entscheidendes Kriterium. Wichtige Kennzahlen dazu sind das Bevölkerungswachstum, das verfügbare Einkommen, Inflation, örtliche Zinssätze, Investments, Wechselkurse, Import- und Exporthandel. Die Frage der wirtschaftlichen Attraktivität des Zielmarktes soll vor Markteintritt genau untersucht werden.<sup>96</sup>

### **3.3.3 Soziokulturelle Einflussfaktoren**

Die Ansprüche der Gesellschaft sind sehr unterschiedlich und können durch einzelne medial verstärkte Ereignisse, wie z.B. einen Terroranschlag, stark beeinflusst werden. Strukturmerkmale, wie demografische Gegebenheiten oder das Bildungswesen, können unterschiedliche Bedürfnisse hervorrufen. Beispiele dafür sind ein gesteigertes Umweltbewusstsein und der Hang zur Individualisierung. Je nach Kultur gibt es verschiedene Wertesysteme, die somit auch andere Produkte und Dienstleistungen erfordern.<sup>97</sup>

### **3.3.4 Technologische Einflussfaktoren**

Neue Technologien können in Form eines Wandels in der Information und Kommunikation als auch in der Form einer spezifischen Fertigungstechnologie auftreten. Immer kürzer werdende Technologiezyklen fordern die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Neue Technologien im Bereich der Informationstechnologie sind besonders schwer einzuschätzen, da Unternehmen oft aus anderen Branchen quer einsteigen und zur harten Konkurrenz werden. Die Einschätzung des Technologiepotenzials gewinnt somit an Bedeutung.<sup>98</sup>

### **3.3.5 Ökologische Einflussfaktoren**

Topografie, Ressourcenverteilung und klimatische Bedingungen können die Lieferkette, Robustheit von Produkten und die Nachfrage stark beeinflussen. Extreme Temperaturen, hohe Luftfeuchtigkeit sowie Gebirge und Flüsse stellen Herausforderungen an die Logistik und können bei unvorhergesehenen Wetterereignissen den Transportaufwand vervielfachen oder Produkte unbenutzbar machen. Ein Beispiel für die Auswirkungen von topologischen Gegebenheiten auf den Verkaufserfolg von Produkten sind die Anfänge von Automatikgetrieben für Automobile. Solide Drei-Gang-Automatik Getriebe aus Amerika waren aufgrund der hügeligen Landschaft in Österreich schlecht befahrbar.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Heubel (2018), Onlinequelle [09.07.2018 07:40].

<sup>97</sup> Vgl. Theobald, Management-Monitor.de (Hrsg.) (2016), Onlinequelle S.5 [06.07.2018 06:10].

<sup>98</sup> Vgl. Cadle, Paul, Turner (2010) S.4.

<sup>99</sup> Vgl. Heubel (2018), Onlinequelle [09.07.2018 07:40].

### 3.3.6 Rechtliche Einflussfaktoren

Unterschiede der Rechtssysteme, in dem ein Unternehmen sich bewegt, sind nicht zu vernachlässigen. Sogar innerhalb der Europäischen Union gibt es verschiedene Auffassungen von Recht, was eine genaue Untersuchung der angebotenen Dienstleistungen und Produkte erfordert. Sehr kritisch wird die Verschiebung von Gewinnen über Landesgrenzen hinweggesehen. Zudem muss ein Augenmerk auf Schutzrechte und gesetzlich verankerte Werbeverbote gelegt werden.<sup>100</sup>

### 3.3.7 PESTEL Checkliste

Zur leichteren Abhandlung der Analyse wird eine Checkliste abgearbeitet, die die entsprechenden Punkte der Teilbereiche beinhaltet.<sup>101</sup>

Politik	Ökonomie	Soziokultur
Handelsgesetze	Verfügbares Einkommen	Ethische Faktoren
Regierungsänderungen	Arbeitslosenquote	Religiöse Faktoren
Politische Interessensvertretungen	Währungskurse	Kaufverhalten der Verbraucher
Lobbying	Zinsen	Bewegende Weltereignisse
Nationale und internationale Konflikte	Handelszölle	Bevölkerungsgruppen
Wirtschaftseinfluss	Inflation	Demographie
	Wirtschaftstrends	Gesundheit
	Steuern	Ansichten der Medien
	Lokale Wirtschaftslage	Veränderungen im Lebensstil
		Markenpräferenzen
		Arbeitseinstellung von Menschen
		Bildung
		Trends
		Geschichte

<sup>100</sup> Vgl. Theobald, Management-Monitor.de (Hrsg.) (2016), Onlinequelle S.5 [06.07.2018 06:10].

<sup>101</sup> Vgl. PESTLEAnalysis.com (2018), Onlinequelle [02.07.2018 12:20].

Technologie	Ökologie	Recht
Technologische Entwicklungen	Internationale Umweltprobleme	Arbeitsrecht
Derzeitige Forschungsschwerpunkte	Lokale Umweltprobleme	Verbraucherschutz
Globale Technologie Trends	Interessensgruppen	Branchenspezifische Vorschriften
Patente	Einstellung der Mitarbeiter	Wettbewerbsbestimmungen
Lizenzierung	Führungsstil	Aktuelle Gesetzgebung
Verbraucherpräferenzen	Kundenwerte	Zukünftige Gesetzgebung
Verbraucher Kaufrends	Marktwert	Regulierungsstellen und ihre Prozesse
Reife der Technologie		Umweltvorschriften
Informationstechnologie		

Tab. 3: Vorlage für PESTEL Analyse, Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt aus PESTLEAnalysis.com (2018), Onlinequelle [02.07.2018 12:20].

### 3.4 PESTEL Analyse Aftersales Automobilbranche

Anhand dieser Aspekte und einer umfangreichen Recherche können folgende Erkenntnisse zur KFZ-Branche im Bereich des Aftersales festgehalten werden.

#### Industrie statt Handel

Die Politik beschäftigt sich kaum mit dem Aftersales der Automobilbranche. Das Automobil ist in Österreich in großer Diskussion, da wir stark abhängig von der Automobilindustrie sind, weshalb der Fokus auf den Industriebetrieben liegt. Politisch wird das Aftersales durch die Bundesinnung für Fahrzeugtechnik vertreten, die sich bei laufenden Gesetzesänderungen für die Betriebe einsetzen.

#### Abgasskandal

International lässt die Fahrzeugindustrie durch die Manipulation von Abgaswerten aufhorchen. Für den amerikanischen Markt wurden bewusst NOX-Werte von Dieselfahrzeugen auf dem Prüfstand manipuliert, um einen Vorteil zu erlangen. Besonders betroffen ist der deutsche Automobilkonzern VW, der eine sehr große Wertschöpfung in Mitteleuropa erbringt.<sup>102</sup>

Die Politik ist aus diesem Anlass gefragt etwas zu unternehmen. Erste Änderungen sind Diskussionen über die Abgasmessung für die jährliche §57a Überprüfung und die Verbrauchsangabe von neuen Automobilen über einen verschärften Testzyklus, der ebenso Abgaswerte unter realen Fahrbedingungen misst.<sup>103</sup>

Diese Änderungen wirken sich nur kaum auf das Aftersales der Automobilbranche aus. Vertragswerkstätten von betroffenen Marken führen verstärkt Umrüstungen durch, die von den Konzernen bezahlt werden. Die komplexere Abgasreinigung und die dabei entstehenden Langzeitschäden an den

<sup>102</sup> Vgl. Österreichischer Automobil-, Motorrad- und Touringclub (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [09.07.2018 21:30].

<sup>103</sup> Vgl. Brandl, Telekurier Online Medien GmbH & Co KG (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [09.07.2018 21:35].

Verbrennungsmotoren spülen schon seit Jahren Geld in die Kassen der Fahrzeugtechniker, weshalb die Angst vor rein elektrisch betriebenen Fahrzeugen in vielen Werkstätten präsent ist.<sup>104</sup>

### **Elektro statt Verbrennung**

Der Ausfall eines Verbrennungskraftmotors inklusive der dazugehörigen Kupplung, dem Getriebe und der Abgasanlage bedeutet ebenso ein geringerer Verschleiß der Bremsen, da die Bremsenergie über den Elektromotor in die Fahrzeugbatterie rückeingespeist werden kann. Die entfallenden Bauteilgruppen machen derzeit einen Reparaturanteil von 28 % aus.<sup>105</sup>

Fraglich bleibt ebenso wie sich die Mobilität auf lange Sicht weiterentwickeln wird. Mächtige IT Konzerne wie auch Automobilhersteller arbeiten mit Hochdruck an der Möglichkeit des autonomen Automobils. Hochleistungsfähige Hardware aus der Informations- und Kommunikationstechnik Branche machen Bilderkennung, dreidimensionale Echtzeitberechnungen und Verkehrssimulation im Fahrzeug möglich. Die Entwicklung dieser Technologien zur Massentauglichkeit könnte viele Unfälle vermeiden und das Konzept eines geteilten Fahrzeugs (Carsharing) weiter pushen, was den Rückgang von Reparaturumfängen bzw. des Fahrzeugbestands als Folge haben könnte. Für mehr als 75 % der befragten Autohäuser wird dieser Wandel eine zentrale Rolle in der Zukunftsgestaltung des Unternehmens spielen.<sup>106</sup>

### **Veränderung in der Größenstruktur**

Die Betrachtung des Haushaltsnettoeinkommens eines durchschnittlichen Fahrzeughalters ist jedoch sehr vielversprechend. Die kontinuierliche Steigerung dessen verspricht weiterhin sichere Erträge. Der steigende Konkurrenzdruck und die neuen technologischen Möglichkeiten, verbunden mit der Digitalisierung, sind Chance und Bedrohung zugleich. 2017 wurden 88 % aller Fahrzeugtechnikunternehmen der Unternehmensgröße von null bis neun Mitarbeitern zugeordnet.<sup>107</sup> Diese Kleinbetriebe sind den aktuellen unternehmerischen Herausforderungen oft nicht gewachsen. Anstehende Investitionen im Bereich der Digitalisierung oder Automatisierung können ohne große Rücklagen nicht getätigt werden. Zunehmende Regulatoren wie die Europäische Datenschutzgrundverordnung nehmen viel Zeit in Anspruch, welche in dieser Größenordnung aufgrund des großen Konkurrenzdrucks überlebensnotwendig ist. Der gesättigte Markt verursacht eine geringe Gründungsquote von nur 2 % und geringe Umsatzrentabilität im Vergleich zur Sparte Gewerbe und Handwerk allgemein, die mit einer Gründungsquote von 9,5 % vielversprechender in die Zukunft startet.<sup>108</sup> Dennoch wird die Fülle an Kleinunternehmen in den nächsten Jahren kleiner werden und Betriebe sind gefragt ein größeres Gebiet und vielseitigere Kundengruppen anzusprechen. Rund 18.000 selbstständige Betriebe (nicht zu einer Unternehmensgruppe zugehörig) im Bereich des Fahrzeughandels und der Fahrzeugreparatur wurden im

---

<sup>104</sup> Vgl. Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017), Onlinequelle S.64 [02.07.2018 11:30].

<sup>105</sup> Vgl. Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017), Onlinequelle S.65 [02.07.2018 11:30].

<sup>106</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.148.

<sup>107</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018/1), Onlinequelle S.18 [02.07.2018 10:00].

<sup>108</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018/1), Onlinequelle S.8 [02.07.2018 10:00].

Jahr 2000 in Deutschland laut des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) gezählt. Im Jahr 2015 waren es nur mehr 7.400.<sup>109</sup>

### **Investieren statt abwarten**

Der geringen Investitionsbereitschaft wirkt der niedrige Leitzins entgegen. Der niedrige Zinssatz sollte nun genutzt werden, um längst überfällige Investitionen zu machen und die Rendite langfristig zu erhöhen. Die österreichische Wirtschaft ist derzeit in einer Wachstumsphase, die es zu nutzen gilt. Sowohl Privat- als auch Firmenkunden sind derzeit bereit, mehr Geld auszugeben.<sup>110</sup>

### **Wandel des Lebensstils**

Ein zu beobachtender Megatrend beschreibt den Wandel des Lebensstils der Bevölkerung. „Convenience“, also Bequemlichkeit steht im Vordergrund. Dieser Wandel ist nicht nur an den Beschäftigten in einem Unternehmen in Form des nachlassenden Arbeitseinsatzes zu spüren. Auch Kunden werden immer bequemer und begrüßen neue Services um Zeit für andere, priorisierte Beschäftigungen zu sparen. Dieser Trend birgt große Chancen für neue oder überarbeitete Dienstleistungen und bringt Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung und -motivation.<sup>111</sup> Essenziell für die Zufriedenheit der Kunden ist die Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen und Entscheidungen. Knapp 80 % der deutschen Händler teilen die Meinung, dass der Kunde eine sofortige Reaktion bei Anfragen aus verschiedenen Kanälen erwartet.<sup>112</sup>

### **Kundenbindung ist gefragt**

Die Kundenbindung muss zudem gestärkt werden, um eine Abwanderung einzudämmen, da Konsumenten tendenziell öfter wechseln, wenn sie mit einer anderen Leistung zufriedener sind. Insbesondere die Zufriedenheit des Kunden über die Serviceleistungen nach dem Autokauf entscheiden über einen Verbleib im gewählten Autohaus.<sup>113</sup>

### **Ändernde Arbeitszeiten**

Die mögliche Anhebung der maximalen täglichen Arbeitszeit, welche derzeit in Diskussion ist, kann ebenso positiv dazu beitragen neue Wege einzuschlagen. Die saisonbedingten Hochphasen der Werkstätten und Reifenfachhändler können durch flexiblere Arbeitszeiten helfen den zusätzlich erforderlichen Arbeitsaufwand zu bewältigen, um in ruhigeren Monaten die Zeit für Erholung zu nutzen.<sup>114</sup>

### **Nachhaltige Produkte**

Ein weiterer Megatrend, der die Bevölkerung beschäftigt, ist der Versuch, nachhaltigere Produkte zu kaufen und zu konsumieren. Häufige Unwetter und Klimaveränderungen sind auf Sünden des menschlichen Konsums zurückzuführen. Der Ansatz, ein vergleichsweise umweltschonendes Produkt zu verwenden, um

---

<sup>109</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.139.

<sup>110</sup> Vgl. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.) (2018), Onlinequelle S.17 [09.07.2018 22:10].

<sup>111</sup> Vgl. Lux (2012), S. 123 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.145 f.

<sup>113</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.147.

<sup>114</sup> Vgl. Industriellenvereinigung (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [09.07.2018 22:00].

den ökologischen Fußabdruck zu schmälern, wird vielfach angenommen, auch wenn das mit deutlich höheren Kosten in Verbindung steht. Alternative Antriebsarten, wie Elektrizität oder Wasserstoff, werden derzeit nur verhalten vom Markt angenommen. Das führt auf die Unklarheit zurück, ob diese alternativen Formen wirklich besser für unsere Umwelt sind und ein Netzaufbau mit überschaubaren Kosten möglich ist.<sup>115</sup>

### **Neue Technologien**

Mithilfe von modernen Technologien, wie die voll automatisierte Lagerhaltung, können Arbeitsvorgänge und die Flächennutzung eines Unternehmens noch effizienter gestaltet werden. Prozessuale Veränderungen, insbesondere auf Softwareebene, bieten mittelmäßiges Potenzial für Arbeitserleichterung in der Planung und Kundenkommunikation.<sup>116</sup>

Portalwaschanlagen, Reifenmontiermaschinen, Infrarotlampen, Federspanner, Poliermaschinen, hydraulische Presswerkzeuge und kleinere Handwerkzeuge unterstützen die täglichen Arbeiten des Fahrzeugtechnikers. Der Unterstützungsgrad durch Maschinen wächst kontinuierlich. Arbeitsabläufe, wie das Waschen von Rädern, können bereits voll automatisiert durchgeführt werden. In naher Zukunft wird die Unterstützung durch intelligentere Hilfen erweitert, um belastende Aufgaben, wie das Wechseln von Reifen, voll automatisiert durchzuführen. Zudem könnten Augmented Reality Brillen (computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung) einem Mechaniker zukünftig die nötigen Handgriffe einer Reparatur in sein Sichtfeld einblenden.<sup>117</sup>

### **Steigende Kundenanforderungen**

Im Zeichen der Kundenbegeisterung müssen in der Dienstleistung, unabhängig von der Branche, die individuellen und sich ändernden Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden. Ein gutes Kundenbeziehungsmanagement, mit oder ohne Technologieunterstützung, ist der Schlüssel für nachhaltige und rentable Geschäftsverhältnisse. Starke Notwendigkeit sehen Spezialisten in der Verbesserung der Reaktionszeit von Kundenanfragen und in der Abhandlung des Serviceprozesses.<sup>118</sup>

### **Qualifizierte Mitarbeiter**

Neue Themenbereiche im Autohaus, sei es der Einsatz von neuen Technologien, das Angebot von anderen Produkten oder die Herausforderung auch Kunden in Zukunft an das Unternehmen zu binden, erfordern Mitarbeiter mit einem erweiterten Qualifikationsprofil.<sup>119</sup> In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs wird die Ressource Mensch knapper am Arbeitsmarkt was andere Methoden zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfordert.

---

<sup>115</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016), Onlinequelle S.2 f [09.07.2018 23:10].

<sup>116</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.146.

<sup>117</sup> Vgl. Göller, Guffarth, Horváth & Partner GmbH (Hrsg.) (2017), Onlinequelle S.3 [09.07.2018 22:30].

<sup>118</sup> Vgl. Sucky, Kolke, Biethahn, Werner, Koch, Universität Bamberg (Hrsg.) (2017), S.149.

<sup>119</sup> Vgl. Göller, Guffarth, Horváth & Partner GmbH (Hrsg.) (2017), Onlinequelle S.3 [09.07.2018 22:30].

### **3.5 Anforderungen der Automobilbranche**

Resultierend aus der PESTEL-Analyse können im Folgenden fünf Zielfaktoren abgeleitet werden, die aufgrund des Branchenumfelds und vor allem den hohen Grad an Kundenkontakt in ein zukünftiges Geschäftsmodell eingearbeitet werden sollen.

#### **Kundennutzen**

Wie in der PESTEL-Analyse festgestellt, eröffnet der Megatrend Bequemlichkeit neue Chancen, Kunden mit Services zu begeistern, zu halten und aufgrund von Mundpropaganda zu erschließen. Wer die Bedürfnisse seiner Kunden versteht und sich auf die Erfüllung dieser konzentriert, wird erfolgreich sein. Dazu gehört ebenso die Bewältigung der Divergenz zwischen Unternehmenszielen und Kundenzielen. Da die zu erwartenden Umsätze pro Kunde beschränkt und ähnlich sein werden, ist ein Wachstum nur über eine größere Anzahl von Stammkunden möglich.

#### **Kundenbeziehung**

Eine gute Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen sichert nicht nur folgende Aufträge, sondern ermöglicht ebenso die Eroberung von neuen Kunden. Das dazu nötige Beziehungsmanagement fordert viel Zeit von den Mitarbeitern und den Einsatz neuer Technologien im Kundendienst.

#### **Ressourcenorientierung**

Sinkende Margen und größere Einzugsgebiete verursachen einen Rückgang an Kleinbetrieben, da diese auf Dauer nicht mehr rentabel wirtschaften können. Um diesem Ausgang aus dem Weg zu gehen muss das Unternehmen die Chance auf Wachstum ergreifen und sich möglichst vom hart umkämpften Massenmarkt diversifizieren. Die richtige Nutzung der eigenen vorhandenen Ressourcen in Form von Kapital, Mitarbeitern und Gebäuden und fremder Ressourcen in Form von günstigen Krediten, müssen für ein Wachstum berücksichtigt werden.

#### **Technologieorientierung**

Der Einsatz von neuen Technologien in der Produktiv- und Hilfstätigkeit eines Unternehmens führt zu höherer Effizienz und somit zur besseren Ausnutzung von vorhandenen Ressourcen. Produktive Tätigkeiten werden als Leistungen deklariert, die zur Erstellung eines Kundennutzens führen. Eine Hilfstätigkeit ist hingegen alles was das Unternehmen dabei unterstützt. Dazu gehört vor allem die Unterstützung durch digitale Medien, um Arbeitsabläufe zu optimieren.

#### **Fähigkeit der Mitarbeiter**

Der Einsatz neuer Technologien erfordert besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter in den Bereichen, um die Abwicklung effizient zu gestalten und für Rückfragen seitens der Kunden gerüstet zu sein.

## 4 ENTWICKLUNG VORGEHENSMODELL

Das Vorgehensmodell wird anhand der zuvor erläuterten Geschäftsmodellansätze und deren Vorgehensmodelle zusammengesetzt. Die Auswahl der geeignetsten Vorgehensmodelle wird durch eine Nutzwertanalyse getroffen. In weiteren Teilen der Masterarbeit wird dieser resultierende Ansatz anhand von Interviews mit Spezialisten für Geschäftsmodellentwicklung weiter verbessert. Dazu ist die Inhaltsanalyse nach Mayring notwendig.

### 4.1 Nutzwertanalyse

Die Bewertung von Projekten, Ideen oder Vorhaben ist schwierig, da nicht alle beeinflussenden Faktoren messbar sind. Investitionsrechnungen haben durchaus ihre Berechtigung, können aber nur mit Annahmen über den Geschäftserfolg befüllt werden. Um diverse qualitative Einflussgrößen in die Entscheidung mit einzubeziehen wird eine Nutzwertanalyse benötigt. In der Nutzwertanalyse können harte und weiche Faktoren, wie die strategische Bedeutung, berücksichtigt werden.<sup>120</sup>

Alle Bewertungskriterien müssen aus diesem Zweck zu einem einheitslosen Nutzwert gewandelt werden.<sup>121</sup>

Die Durchführung einer Nutzwertanalyse erfordert fünf aufeinanderfolgende Schritte:<sup>122</sup>

1.) Reduzierung der zu bewertenden Alternativen

Wenn sehr viele Alternativen zur Auswahl stehen, muss eine Vorselektion erfolgen, da eine Nutzwertanalyse bei großem Umfang von Alternativen sehr aufwendig ist. Alternativen, die ein K.O.-Kriterium nicht erfüllen können, müssen gestrichen werden da keine Chance für die Entscheidung besteht.

2.) Definition der Zielkriterien und deren Gewichtung

Zur Auswahl benötigt es festgelegte Zielkriterien. Diese Zielkriterien ergeben sich aus zuvor durchgeführten Untersuchungen und können sowohl qualitative als auch quantitative Ziele verfolgen. Alle relevanten Ziele müssen für eine möglichst effektive Auswahl mit in Betracht gezogen werden. Jedoch sollen so wenig Zielkriterien als möglich festgelegt werden, um den Aufwand zu verringern.

3.) Ermittlung der Zielbeiträge

Die ausgewählten Zielkriterien werden nun mit einer Gewichtung versehen, die zwischen null und eins liegt. Zu beachten ist, dass alle Gewichtungen zusammen die Summe eins ergeben. Zielkriterien können zum Beispiel die Benutzerfreundlichkeit oder auch Leistung/Tag sein. Zur

---

<sup>120</sup> Vgl. Fiedler (2016) S.34.

<sup>121</sup> Vgl. Vahs, Brem (2013), S.328.

<sup>122</sup> Vgl. Vahs, Brem (2013), S.330 ff.

besseren Beurteilung der Gewichtung ist es ratsam, eine Methodik, wie den paarweisen Vergleich, durchzuführen oder Experten und Kunden zu Befragen um die Entscheidung stützen zu können.

4.) Transformation der Zielbeiträge in Zielwerte

In diesem Schritt wird der Erfüllungsgrad der Alternative (der Zielwert) zum jeweiligen Zielkriterium bestimmt, wie in der Abb.29 als  $x_1$  dargestellt. Diese Bewertung erfolgt, zumindest bei den qualitativen Kriterien, oft zu einem großen Teil aus der subjektiven Betrachtung des Durchführenden.

5.) Ermittlung der Nutzwerte

Die Zielwerte werden nun anhand der Multiplikation mit dem Gewichtungsfaktor zu einem neutralen Nutzwert gewandelt. Diese Wandlung ist notwendig, da ein Vergleich der Zielbeiträge die Relevanz der einzelnen Kriterien nicht mit einbeziehen würde. Die Summe aller Nutzwerte einer Alternative ergibt einen Gesamtnutzwert. Der höchste Gesamtnutzwert ergibt sich bei der vielversprechendsten Alternative.

Zielkriterien	Gewichtungs- faktor	Alternativen					
		Elektrisches Schiebedach		Mechanisches Faltdach		Automatisch versenkbares Dach	
	g	$x_1$	$x_1 \cdot g$	$x_2$	$x_2 \cdot g$	$x_3$	$x_3 \cdot g$
Geringe Herstellungskosten	0,2	4	0,8	8	1,6	2	0,4
Gute Bedienbarkeit	0,2	8	1,6	2	0,4	8	1,6
Hohe Zuverlässigkeit/ geringe Reparaturanfälligkeit	0,05	6	0,3	10	0,5	6	0,3
Niedriger Geräuschpegel im Innenraum	0,05	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Hohe Fahrzeugsicherheit	0,2	10	2	4	0,8	8	1,6
Niedriger Kraftstoffverbrauch	0,15	10	1,5	8	1,2	10	1,5
Ansprechendes Design	0,15	10	1,5	4	0,6	10	1,5
$\Sigma$	1		<b>8,1</b>		<b>5,5</b>		<b>7,2</b>

**Vorteilhafteste  
Alternative**

Abb. 27: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Vahs, Brem (2013), S.330.

## 4.2 Bewertung bestehender Ansätze

Die Bewertung der Vorgehensmodelle zu den bestehenden Geschäftsmodellansätzen erfolgt mit der Hilfe einer Nutzwertanalyse und den in Kapitel 3.5 festgelegten Anforderungen. Das Resultat soll die Grundlage für die folgende Erstellung eines Vorgehensmodells bieten.

### 4.2.1 Reduzierung der Alternativen

Einige Geschäftsmodellansätze können die festgelegten Zielkriterien nicht Abdecken oder beschäftigen sich zumindest nicht mit diesem. Zumindest vier von fünf Zielkriterien müssen durch den jeweiligen Ansatz erfüllt werden.

Der Kundenfokus wird in dieser Branche als sehr wichtig empfunden, da der Autokauf eine persönliche Angelegenheit ist und es voraussichtlich auch in den nächsten Jahren bleiben wird.<sup>123</sup> Kundennutzen und Kundenbeziehung sind deshalb eine wertvolle Basis für das Vorgehensmodell. Der Nutzen wird bei den Ansätzen von Boulton und Lindgarth nicht näher behandelt, die Kundenbeziehung wird von Bieger und Reinhold, Boulton, Chesbrough, Grasl, Hamel, Johnson, Lindgarth, Papakiriakopoulos, Teece, Voelpel und Zott und Amit nicht berücksichtigt.

Die Verwendung und Analyse, von eigenen oder auch fremden Ressourcen zur weiteren Wertschöpfung, ist bei Lindgardt, Teece und Voelpel nicht enthalten.

Fehlende Technologieorientierung wurde bei Bieger und Reinhold, Grasl, Hamel, Lindgardt, Teece, Weiner, Wirtz und Zott und Amit festgestellt.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden von Boulton, Chesbrough, Grasl, Johnson, Lindner und Cantrell, Lindgardt, Osterwalder und Pigneur, Papakiriakopoulos, Teece und Zott und Amit nicht ausreichend behandelt.

---

<sup>123</sup> Vgl. Statista GmbH (Hrsg.) (2018/1), Onlinequelle S.9 [18.02.2018 12:05].

	Kunden- beziehung	Kunden- nutzen	Ressourcen- orientierung	Technologie- orientierung	Fähigkeiten der Mitarbeiter
<i>Bieger und Reinhold</i>		▪	▪		▪
<i>Boulton</i>			▪	▪	
<i>Chesbrough</i>		▪	▪	▪	
<i>Gassmann et al.</i>	▪	▪	▪		▪
<i>Grasl</i>		▪	▪		
<i>Hamel</i>		▪	▪		▪
<i>Johnson</i>		▪	▪	▪	
<i>Linder und Cantrell</i>	▪	▪	▪	▪	▪
<i>Lindgardt et al.</i>					
<i>Osterwalder et al.</i>	▪	▪	▪	▪	▪
<i>Osterwalder und Pigneur</i>	▪	▪	▪	▪	▪
<i>Papakiriakopoulos et al.</i>		▪	▪	▪	
<i>Teece</i>		▪			
<i>Voelpel et al.</i>		▪		▪	▪
<i>Weiner et al.</i>	▪	▪	▪		▪
<i>Wirtz</i>	▪	▪	▪		▪
<i>Zott und Amit</i>		▪	▪		

Tab. 4: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich der ausgewählten Zielkriterien, Quelle: Eigene Darstellung

Nur Osterwalder und Pigneur sowie Lindner und Cantrell berücksichtigen in ihren Ansätzen alle vorausgesetzten Zielkriterien. Zur genaueren Untersuchung werden ebenso jene Ansätze mitgenommen, die zumindest vier der fünf Zielkriterien erfüllen, um bei der Erstellung des Vorgehensmodells alle fünf Kriterien bestmöglich zu behandeln.

#### 4.2.2 Definition der Zielkriterien

Als Zielkriterien werden die in Kapitel 3.5 erarbeiteten Anforderungen für die Automobilbranche herangezogen.

#### 4.2.3 Ermittlung der Zielbeiträge

Die Ermittlung der Zielbeiträge erfolgt auf Basis eines paarweisen Vergleichs. Zwei Kriterien werden jeweils miteinander verglichen. Das relevantere Kriterium bekommt einen Punkt und steigt in der Gewichtung.

Der Kundennutzen ist die Basis für Kundenaufträge und der weiteren Kundenbeziehung. Deshalb erhält dieser die höchste Gewichtung. Eine gute Kundenbeziehung sorgt für einen nachhaltigen Geschäftserfolg und wird als gleichwertig zu den verwendeten Ressourcen, die in dieser Branche teilweise knapp sind, gesehen. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden zwar für die Ausführung der Arbeit benötigt und sind für

den langfristigen Erfolg erforderlich, können aber stetig aufgebaut werden. Der Einsatz von neuen Technologien ist ein Hilfsinstrument und kann ebenso später implementiert werden, um den Kundennutzen oder die Beziehung zu erhöhen.

	als					Gewichtung	
wichtiger	Kundenbeziehung	Kundennutzen	Ressourcenorientierung	Technologieorientierung	Fähigkeiten der Mitarbeiter		
Kundenbeziehung	1	0	0	1	1	3	20%
Kundennutzen	1	1	1	1	1	5	33%
Ressourcenorientierung	1	0	1	0	1	3	20%
Technologieorientierung	0	0	1	1	0	2	13%
Fähigkeiten der Mitarbeiter	0	0	0	1	1	2	13%
						15	100%

Tab. 5: Ermittlung der Zielbeiträge durch einen paarweisen Vergleich, Quelle: In Anlehnung an Brockhoff (1994), S.255.

#### 4.2.4 Transformation in Zielwerte

Zur Bestimmung des Erfüllungsgrades eines Zielkriteriums einer Alternative wird ein universelles Raster von eins bis fünf eingesetzt. Je höher der Erfüllungsgrad, desto eher findet sich das Zielkriterium im jeweiligen Ansatz wieder. Die Punkteverteilung erfolgt wie folgt:

- 1 Punkt: Das Zielkriterium wird erwähnt, aber nicht näher beschrieben oder darauf eingegangen.
- 2 Punkte: Das Zielkriterium wird in einer Unterkategorie oberflächlich behandelt.
- 3 Punkte: Das Zielkriterium wird in einer Unterkategorie genauer behandelt.
- 4 Punkte: Das Zielkriterium ist ein Hauptbestandteil und wird genau erläutert.
- 5 Punkte: Das Zielkriterium ist der Kern des Ansatzes und die Erfüllung dieses ist das oberste Ziel.

#### 4.2.5 Ermittlung der Nutzwerte

Nach der Bewertung der einzelnen Ansätze folgt die Verknüpfung mit der Gewichtung. Die Nutzwertanalyse ergibt, dass der Ansatz von Osterwalder und Pigneur am geeignetsten erscheint, da die ausgearbeiteten Zielkriterien am ehesten erfüllt werden. Die höchste Punktezahl dieses Ansatzes bedeutet aber nicht, dass dieser Ansatz in allen Belangen zum besten Ergebnis führt.

	Gewichtung	Gassmann et al.		Linder und Cantrell		Osterwalder et al.		Osterwalder und Pigneur		Weiner et al.		Wirtz	
		Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert	Bewertung	Nutzwert
Kundenbeziehung	0,20	4,0	0,8	3,0	0,6	3,0	0,6	4,0	0,8	3,0	0,6	3,0	0,6
Kundennutzen	0,33	4,0	1,3	4,0	1,3	5,0	1,7	5,0	1,7	5,0	1,7	3,0	1,0
Ressourcenorientierung	0,20	3,0	0,6	2,0	0,4	4,0	0,8	4,0	0,8	3,0	0,6	3,0	0,6
Technologieorientierung	0,13	0,0	0,0	2,0	0,3	3,0	0,4	3,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Fähigkeiten der Mitarbeiter	0,13	3,0	0,4	1,0	0,1	3,0	0,4	3,0	0,4	3,0	0,4	3,0	0,4
Summe		3,1		2,7		3,9		4,1		3,3		2,6	

Tab. 6: Ermittelte Nutzwerte der Geschäftsmodellansätze, Quelle: Eigene Darstellung

Anhand des Ergebnisses wird im folgenden Kapitel der Ansatz von Osterwalder und Pigneur genauestens beleuchtet. Dieser eignet sich nicht nur aufgrund der Vollkommenheit der benötigten Elemente, sondern auch hinsichtlich der Möglichkeit der grafischen Umsetzung und somit zur leichteren Weiterentwicklung in Richtung eines serviceorientierten Geschäftsmodells, wie in Kapitel 2.6 genauer beschrieben wird.

### 4.3 Vorgehen für die Automobilbranche

Die Vorgehensweise, wie Geschäftsmodelle entwickelt oder verbessert werden, ist in kleineren Unternehmen tendenziell unstrukturiert, da es an den nötigen Werkzeugen und am nötigen Wissen fehlt. Große Unternehmen sind geneigt sich dieses Wissen mit Hilfe von externen Beratern zu beschaffen oder selbst Wissen aufzubauen, weshalb der Wandel hier strukturierter durchgeführt wird.

Nicht nur die enthaltenen Elemente eines Geschäftsmodells, sondern auch der Prozess wird aufgrund der Zielgruppe von kleinen und mittelständischen Unternehmen ausgearbeitet.

Für ein tieferes Verständnis des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur folgt eine detaillierte Beschreibung der wichtigsten Elemente, verwendbare Methoden und des Erstellungsprozesses eines Geschäftsmodells.

#### 4.3.1 Neun Geschäftsmodellblöcke

Die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells wird meist von mehreren Personen oder Abteilungen mitgestaltet, was hohes Konfliktpotenzial birgt. Dieses Konfliktpotenzial soll durch ein einheitliches Verständnis vom Aufbau eines Geschäftsmodells entschärft werden. Festzuhalten ist ebenso, dass das Geschäftsmodell für verschiedene Sparten im Unternehmen unterschiedlich sein kann. Deshalb ist es ratsam sich vorher auf einen bestimmten Bereich oder das größte Standbein der Unternehmung zu einigen.<sup>124</sup>

Für eine einheitliche Gesprächsbasis und zum leichteren Verständnis eines Geschäftsmodells aus der Sicht von Osterwalder und Pigneur, wurde ein anschauliches Modell aus neun relevanten Blöcken entwickelt, welche sich in die vier weitere Bereiche Produkt, Kundenschnittstelle, Infrastrukturmanagement und finanzielle Aspekte teilen.<sup>125</sup>

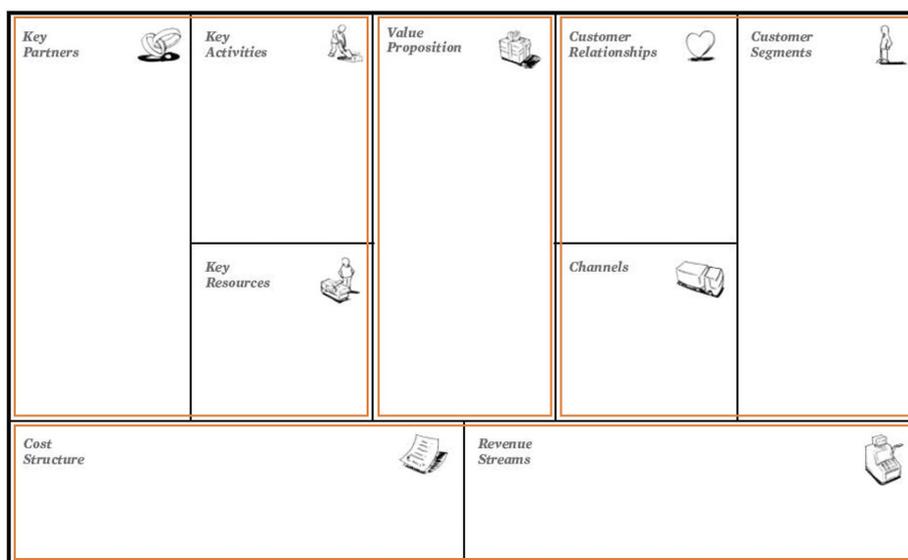


Abb. 28: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder, Pigneur (2010), S.44 (leicht modifiziert).

<sup>124</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.15.

<sup>125</sup> Vgl. Osterwalder (2004) S.43 f.

Der erste Bereich der Kundenschnittstelle beschäftigt sich mit den Kundensegmenten, den Kanälen über den die Kunden erreicht werden und die Beziehung, die zum Kunden aufgebaut wird.

### **Customer Segments**

Die zu bedienenden Kundensegmente sind essenziell für die Gestaltung des restlichen Geschäftsmodells, weshalb oft mit diesem Teil gestartet wird. Die Segmente können verschiedene Größen aufweisen und reichen von einer Kundennische über eine bestimmte Gruppe bis hin zum Massenmarkt. Die Kunden unterscheiden sich in diesen Segmenten in ihrer Kaufkraft, ihren Problemen und Wünschen. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse und Voraussetzungen fließen in die Leistungserstellung ein, um einen maßgeschneiderten Nutzen liefern zu können.<sup>126</sup> Produkte, die für den Massenmarkt entwickelt wurden, richten sich an keine spezifischen Gruppen und versuchen die Wünsche sehr vieler Kunden zu befriedigen. Als Beispiel kann *BIC Einwegrasierer* genannt werden. Ein Produkt für ein bestimmtes Segment eines Marktes könnte im Fall des Rasur-Beispiels ein elektrischer Barttrimmer sein. Dieses Gerät wird von vielen benötigt, die einen Bart tragen. Die Nische kann im Beispiel eines Rasiermessers abgebildet werden, da es nur ein kleiner Kundenkreis anwendet, der aus Vorliebe zur altmodischen Variante greift.<sup>127</sup>

### **Channels**

Der Kanal ist das Mittel durch den der Kunde mit der Value Proposition erreicht werden soll. Im einfachsten Fall finden alle Kundenprozesse über einen Kanal statt. Diese Prozesse beinhalten die Aufmerksamkeitserregung des Kunden, die Hilfe zur Kaufentscheidung, der Kauf selbst, die Lieferung und weitere Dienstleistungen nach dem Kauf, welche alle zum Aufbau einer soliden Kundenbeziehung beitragen.<sup>128</sup> Die Kanäle können über eine eigene Verkaufsmannschaft, einer Website, einem Verkaufsgeschäft, Partnerhändler oder Großhändler realisiert werden.<sup>129</sup>

### **Customer Relationships**

Die Beziehung vom Kunden zum Unternehmen kann unterschiedlich eng gestaltet werden. Diese gestaltet sich oft nach der Möglichkeit eines Zusatzverkaufs oder eines wiederkehrenden Besuchs. Ist keine dieser Chancen gegeben, wird die Kundenbeziehung oft vernachlässigt. Die Tiefe der Kundenbeziehungen ist sehr oft von der Branche abhängig. Gewisse Modelle haben sich bewährt und als effizient erwiesen. Die Bandbreite der Kundenbindung reicht von einem persönlich gewählten Ansprechpartner bis hin zur automatisierten Selbstbedienung.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Bieger, Reinhold (2011), S.51.

<sup>127</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.20 f.

<sup>128</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.140.

<sup>129</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.26 f.

<sup>130</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.28 f.

Der Bereich des Produkts enthält die Versprechungen über Leistungen an den Kunden.

### **Value Proposition**

Als Value Proposition oder Wertversprechen wird die erbrachte Leistung an den Kunden bezeichnet. Das kann sowohl eine Ware, als auch eine Dienstleistung oder eine Kombination aus beidem sein. Es wird versucht die Wünsche des ausgewählten Kundensegments zu erfüllen und den Kunden somit zufrieden zu stellen.<sup>131</sup> Viele Unternehmen unterscheiden sich vom Wettbewerb durch das Aussehen des Produkts, die Kosten, Marke und Anerkennung in der Branche, den Preis, die Leistung, die Neuheit, eine Kostenersparnis, verringertes Risiko oder eine individuelle Gestaltungsmöglichkeit. Die Kombination aus mehreren dieser Attribute macht eine Leistung schwer mit anderen vergleichbar und kann bei richtiger Konfiguration zu Markterfolg und finanziellem Erfolg führen.<sup>132</sup>

Die finanziellen Aspekte werden mit Einnahmen und Ausgaben abgedeckt.

### **Revenue Stream**

Die Einnahmequellen beschreiben die Vorgehensweise wie das Unternehmen Geld vom Kunden erhält. Die Höhe und Regelmäßigkeit des eingehobenen Betrags für eine gelieferte Leistung werden hier festgelegt. Geld kann von Kunden für die Benutzung einer Sache, den Eigentumsübergang, ein Abonnement, Werbung oder die Vergabe von Rechten, belangt werden.

Im Zuge der Bestimmung des Verkaufspreises muss ebenso ermittelt werden, wie viel von den Einnahmen für die Erstellung der Leistung ausgegeben wird, mit dem Ziel, ein rentables Geschäftsmodell zu entwickeln.<sup>133</sup>

### **Cost Structure**

Die Kostenstruktur kann nach der Definition der Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen in den wichtigsten Zügen erstellt werden. Die Höhe der entstehenden Kosten ist mitverantwortlich für die Rentabilität. Ziel ist es die Kosten so gering als möglich und so hoch wie nötig zu halten, um das Nutzenversprechen zu erreichen.<sup>134</sup> In anderen Geschäftsmodellen, meist bei Luxusgütern oder Dienstleistungen, zählt vorwiegend der gelieferte Wert und Kosten relativieren sich. Zu berücksichtigen sind auch Mengeneffekte, die den Einkaufspreis drücken oder das Arbeiten effizienter machen.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Bieger, Reinhold (2011), S.13.

<sup>132</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.23 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.30 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Johnson (2010), S.36.

<sup>135</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.40 f.

Die interne Infrastruktur des Unternehmens wird durch die Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner beschrieben.

### **Key Resources**

Die Schlüsselressourcen sind zwingend notwendig für die Erstellung der unternehmerischen Leistungen, dem Vertrieb und dem Beziehungsmanagement zum Kunden. Die benötigten Ressourcen können physikalisch in Form von Maschinen oder Gebäuden, intellektuell in Form von Wissen oder Rechten an Patenten, menschlich in Form von Arbeitsleistung oder finanziell sein.<sup>136</sup>

### **Key Activities**

Diese Aktivitäten sind ebenso wie die Schlüsselressourcen notwendig für die Leistungserbringung. Sie enthalten alle Schritte, die getan werden müssen, um das Nutzenversprechen erfüllen zu können. Zum Beispiel muss ein Autohersteller seine Ware produzieren, bevor er sie vertreiben kann. Schlüsselressourcen beinhalten die Produktion eines Guts, die Lösung eines Problems und die Bereitstellung einer Plattform.<sup>137</sup>

### **Key Partners**

Die Schlüsselpartner sind Lieferanten von benötigten Aktivitäten oder Ressourcen. Für eine effiziente Nutzung des Geschäftsmodells werden die richtigen Partner gesucht, um die Beschaffungskosten zu minimieren, Risiko zu teilen, fremdes Wissen zu nutzen<sup>138</sup> oder die zur Verfügung stehende Leistung zu vertreiben. Schlüsselpartner für ein Versicherungsunternehmen können unabhängige Makler sein, die das Versicherungsprodukt vertreiben.<sup>139</sup>

## **4.3.2 Business Model Design Process**

Eine Geschäftsmodellinnovation wird immer aufgrund eines Anlasses erstellt. Entweder steht eine Krise kurz bevor und die gesamte Branche steht dem Ungewissen gegenüber oder eine Verbesserung des alten Geschäftsmodells hinsichtlich sich ändernder externer Einflüsse ist notwendig. Ebenso können neue Services oder Produkte auf den Markt kommen oder das Unternehmen bereitet sich auf die Zukunft vor und experimentiert mit neuen Geschäftsmodellen.

Mit einem neuen Geschäftsmodell können folgende Änderungen am Markt eintreten:<sup>140</sup>

- Die Wünsche des Marktes können befriedigt werden.
- Neue Produkte können auf den Markt kommen um noch nicht aufgekommene Wünsche zu erfüllen und sich einen Vorsprung in der Marktposition zu verschaffen.

---

<sup>136</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.34 f.

<sup>137</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.36 f.

<sup>138</sup> Vgl. Weiner et al. (2010/1), S.57

<sup>139</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.38 f.

<sup>140</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.245.

- Der Markt selbst kann weiterentwickelt und gewandelt werden.
- Ein neuer Markt kann durch eine umfassende Neuheit eröffnet werden.

Die Erstellung eines Geschäftsmodells durchläuft laut Osterwalder und Pigneur fünf Phasen.<sup>141</sup>



Abb. 29: Prozess zur Erstellung eines Geschäftsmodells, Quelle: Quelle: In Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010), S.249.

### **Mobilisieren**<sup>142</sup>

In dieser Phase wird der Wandel eines Geschäftsmodells initiiert. Eine Handlung wird entweder von der Seite des Marktes oder aufgrund neuer Technologien, Produkte oder Services nötig.

Zu Beginn werden die Ziele definiert, die nach dem Geschäftsmodellwandel erreicht werden sollen. Die Ziele können quantitativ in Form von finanziellen Kennzahlen, Marktanteilen oder Lagerverfügbarkeit abgebildet werden. Qualitative Ziele, wie die Erschließung eines neuen Marktes, der den derzeitigen Hauptmarkt angreift oder die Zufriedenheit der Kunden, können ebenso als Ziel festgelegt werden.<sup>143</sup>

In der ersten Phase muss ein Team gebildet werden, das für die Ausarbeitung des neuen Geschäftsmodells verantwortlich ist. Dazu werden vorzugsweise Spezialisten aus verschiedenen Bereichen gewählt, die über ein gutes Netzwerk verfügen, ausgeprägte Management-Kompetenzen besitzen und gerne an neuen Ideen arbeiten. Das geformte Team benötigt Zugang zu vielen Informationen zum Markt, Wettbewerb und dem eigenen Unternehmen der ebenso ermöglicht werden muss. Mit dem Zugang an Informationen ist es außerdem ratsam, das Team elektronisch zu vernetzen, gemeinsame Verzeichnisse zu bilden und regelmäßige Termine festzulegen.

Liegen bereits erste Pläne auf dem Tisch müssen diese genauer geprüft und nüchtern behandelt werden. Fixiert sich das Team zu sehr auf erste Ideen, ist der Output sehr eingeschränkt und zu hoher Wahrscheinlichkeit weniger erfolgreich. Die vorgeschlagene Methode zur Testung der ersten Pläne ist eine Art Brainstorming, in dem 20 Minuten versucht wird Gründe zu finden, warum die Idee scheitern wird und wiederum 20 Minuten warum die Idee sehr erfolgreich sein wird.

---

<sup>141</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.249.

<sup>142</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.250 f.

<sup>143</sup> Vgl. Bucherer (2010), S.73 ff.

### **Verstehen**<sup>144</sup>

Dieser Schritt dreht sich um das Sammeln von Informationen aus dem Unternehmensumfeld, von potenziellen Kunden, Experten und der Wissenschaft.<sup>145</sup> Beim Sammeln dieser Informationen entstehen sehr viele Ideen, die für später notiert werden müssen. Werden diese Ideen nicht sofort notiert gehen sie entweder verloren oder der Ideenentwickler beschäftigt sich zu sehr damit. Falls eine Idee jemanden zu sehr beschäftigt, ist es dem Teilnehmer erlaubt einen Prototyp zu designen, um sich anschließend wieder neuen Ideen widmen zu können. Für den Prototyp gibt es keine festgelegten Regeln. Der Ideenentwickler entscheidet, wie weit er gehen möchte.<sup>146</sup>

Zu den größten Herausforderungen in diesem Bereich zählen gewohnte Denkrichtungen zu verlassen und Ausschau nach etwas Neuem zu halten. Als Methoden kommen hier Befragungen und Interviews von Kunden und Experten sowie die Durchführung einer „Customer Empathy Map“ in Frage, um sich besser in die Lage des Kunden hinein versetzen zu können.<sup>147</sup>

In dieser Phase der Informationssammlung ist es schwierig abzuschätzen wann genügend Informationen und Ideen gesammelt wurden. Dieser Prozess sollte weder frühzeitig aufgrund einer vermeintlich brillanten Idee, noch zu spät wegen eventuell fehlender Detailinformationen abgebrochen werden.

### **Gestalten**<sup>148</sup>

Die Hauptaufgabe in der Gestaltungsphase ist es die gesammelten Ideen auszuarbeiten und in ein schlüssiges Gesamtkonzept zu bringen. Als Methoden sind Prototyping und Brainstorming in den unterschiedlichsten Varianten zu empfehlen.<sup>149</sup> Zu den großen Herausforderungen zählt, sich vom aktuellen Stand lösen zu können und kreativ zu denken. Es soll bewusst gedanklich experimentiert werden. Die Zusammenarbeit mit Partner aus anderen Branchen, ein anderes Bezahlungssystem oder Leistungsangebot sowie andere Vertriebskanäle müssen in Betracht gezogen werden.

Ist die Ausarbeitung beendet, muss das Modell ausgiebig getestet werden. Risiken und Chancen müssen gegenübergestellt werden. Eine SWOT-Analyse eignet sich somit für die Prüfung und Weiterentwicklung hervorragend. Eine weitere Möglichkeit ist, Kunden zu befragen und sich nach den Schlüsselfaktoren des neuen Geschäftsmodells zu erkundigen. Treten in diesem Zuge Fragen bezüglich der Machbarkeit der angebotenen Leistungen, Kosten oder den bestehenden Markt auf, weist das Geschäftsmodell potenzial auf und sollte weiterverfolgt werden.

Wie auch in der Phase des Verstehens muss darauf geachtet werden, sich nicht zu schnell einer einzigen Idee hinzugeben. Ein weiterer kritischer Faktor ist der Mut, der aufzubringen ist, um radikale

---

<sup>144</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.252 f.

<sup>145</sup> Vgl. Wirtz (2010) S.272 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.162.

<sup>147</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.131 f.

<sup>148</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.254 f.

<sup>149</sup> Vgl. Wirtz (2010), S.2013.

Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Das sind meist Geschäftsmodelle, die das derzeitige gefährden könnten und somit keinen Anklang finden.

### **Implementieren**<sup>150</sup>

Nachdem das Geschäftsmodell detailliert ausgearbeitet wurde, wird die Implementierung vorbereitet. Anhand eines Projektplans und einer Roadmap werden Übersicht in die Umsetzung gebracht und Verantwortungen verteilt. Für die Umsetzung des Geschäftsmodells muss jeder einzelne betroffene Bereich im Unternehmen eingebunden und über die Veränderungen aufgeklärt werden. Im besten Fall geschehen in diesem Schritt bereits die ersten Verbesserungen. In dieser Phase ist es wichtiger denn je, charismatische Personen des Unternehmens für das Geschäftsmodell zu begeistern und die Stimmung weiter zu tragen.<sup>151</sup> Je nachdem ob das alte Geschäftsmodell neben dem neuen bestehen kann, muss überlegt werden, welche Schritte für einen reibungslosen Übergang notwendig sind. Ist das neue Geschäftsmodell schon gestartet worden und erste Ergebnisse daraus sind verfügbar, müssen diese so schnell als möglich kommuniziert werden. Dauerhafte Information hält die Kollegen bei längeren Projekten bei Laune und motiviert weiter.

### **Steuern**<sup>152</sup>

Ist das neue Geschäftsmodell erst einmal eingeführt, werden in der nächsten Zeit viele Probleme auftauchen, die es zu lösen gilt. Mit weiteren Veränderungen am Markt oder im Unternehmen ist jedoch auch nach der Einlaufphase zu rechnen, weshalb jemand im Unternehmen für das permanente Monitoring des Geschäftsmodells zuständig sein sollte. Das Zusammenspiel des neuen Geschäftsmodells mit einem bestehenden oder mit externen Partnern muss ebenso dauerhaft untersucht und weiterentwickelt werden.

---

<sup>150</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.256 f.

<sup>151</sup> Vgl. Hamel (2002), S. 190.

<sup>152</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S.250 f.

## **5 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS IN DER REITERER GMBH**

Der ausgewählte Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur wurde am 08.12.2018 vormittags und am 11.12.2018 nach Dienstschluss im Rahmen eines zweiteiligen Workshops am Unternehmenssitz in Deutschlandsberg durchgeführt.

Die interne Agenda des Workshops wurde vom Business Model Design Process, wie in Kapitel 4.3.2f genauer beschrieben, abgeleitet, wobei die Implementierung nur theoretisch behandelt wurde. Der Schritt der Steuerung kann aufgrund der fehlenden Implementierung nicht behandelt werden.

1. Mobilisieren
  - a. Einführung in das Thema
  - b. Kommende Herausforderungen
  - c. Entscheidung über Team
  - d. Festlegung der Ziele
  - e. Kommunikation und Vernetzung im Team
  - f. Erläuterung der Inhalte des Workshops
2. Verstehen
  - a. Sammlung von Informationen
  - b. Customer Empathy Map
  - c. Informationen sortieren und besprechen
3. Gestalten
  - a. Erklärung des Business Model Canvas
  - b. Übung zur Auflockerung
  - c. Erstellung von Geschäftsmodellvarianten
  - d. SWOT-Analyse
4. Implementieren
  - a. Erstellung einer Roadmap
  - b. Maßnahmenplan zur Einführung des Geschäftsmodells
5. Abschluss und Review

### **5.1 Informationen zur Reiterer GmbH**

Renate und Markus Reiterer gründeten im Jahr 1996 das Autohaus Reiterer in Deutschlandsberg. Eine Zusage für einen Händlervertrag der Automarke BMW bewegte die Jungunternehmer zu dieser Entscheidung. 13 Jahre wurde diese Marke exklusiv vertrieben. 2009 wurde das Angebot mit der Marke Peugeot erweitert, nachdem der örtliche Peugeot Händler im Jahr 2007 Insolvenz anmelden musste.

Mit dem Umbau des bestehenden Betriebsgeländes verdoppelte sich im Jahr 2012 die Grundfläche der Werkstatt und des Ausstellungsraums. Seit der Erweiterung befindet sich das Unternehmen im stetigen Wachstum. Mittlerweile werden über 600 Fahrzeuge im Jahr verkauft anstatt der 250 Stück zuvor. Der im

Aufschwung befindliche Fahrzeugmarkt, neue Chancen im Onlinegeschäft, die aggressive Einkaufs- und Verkaufspolitik sowie der wachsende Bekanntheitsgrad des Unternehmens machen eine Absatzsteigerung möglich. Auch der Umsatz in der Werkstatt verdoppelte sich in den vergangenen fünf Jahren auf 2,4 Millionen Euro. Ein weiterer Grund für die gute Entwicklung ist die Erweiterung des Autohauses, mit einem kleinen Standort in St. Martin im Sulmtal, an welchem eine markenlose Werkstatt mit Lackiererei betrieben wird.

Das aufstrebende Unternehmen ist Arbeitgeber von derzeit 33 Mitarbeitern inklusive der Familie Reiterer mit deren Söhnen Markus jun. (27) und Thomas (24). Die operativen Bereiche des Fahrzeugverkaufs (Sales) und der Reparaturen und Wartungen (Aftersales) werden bereits von der zweiten Generation geführt.

Die angebotenen Leistungen im Fahrzeughandel umfassen:

- Verkauf von Neufahrzeugen der Marken Peugeot und BMW
- Gebrauchtfahrzeugankauf und Verkauf aller Marken
- Finanzierung und Versicherung
- Vermittlung von Fahrzeugen aller Art

Im Servicebereich kann unter anderem Folgendes geboten werden:

- Wartung und Reparatur von ein- oder mehrspurigen Kraftfahrzeugen
- Gesetzliche Überprüfung nach §57a KfG.
- Außen- und Innenreinigung
- Abschleppdienst
- Lackierung und Instandsetzung von Schäden an der Karosserie

## 5.2 Mobilisieren

### Einführung in das Thema

Noch vor der Auswahl des Teams wurden das Thema der Geschäftsmodelländerung und der angesetzte Workshop mit Markus Reiterer jun. besprochen. Die Durchführung des Workshops sollte keine Auswirkungen auf den Tagesbetrieb des Unternehmens haben. Es wurde angestrebt die Mitarbeiter mit diesem Workshop zu motivieren. Die Mitarbeiter schätzten die Weiterleitung von essenziellen Informationen und das vermittelte Mitspracherecht nach dem Workshop sehr.

Der Rahmen des Workshops wurde auf das Aftersales Geschäft und die Erschließung von ganz neuen Dienstleistungen begrenzt. Der Verkauf blieb weitestgehend unbehandelt.

### Kommende Herausforderungen

Die typische Betriebsstruktur in der Branche des Automobilen Aftersales hat sich über die letzten Jahre stark verändert. Kleineren Werkstätten, ohne ein großes Einzugsgebiet, fällt es schwer positive Renditen zu erwirtschaften, wohingegen größere Werkstätten mit einer klaren Spezialisierung auf ein Produkt oder

einer Dienstleistung leicht große Einzugsgebiete erschließen und höchst rentabel arbeiten. Mit der Herausforderung, der Diversifikation am heiß umkämpften Markt, wird der Workshop eingeleitet.

### Entscheidung über das Team

Bei der Auswahl des Teams wurden folgende Kriterien besonders berücksichtigt:

- Wille zur Veränderung und Verbesserung
- Weitblick und Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters
- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Erfahrungen aus anderen Branchen
- Verschiedenheit der Teilnehmer

Um eine entspanntere Atmosphäre zu schaffen, wurde die eher konservative Geschäftsführung, Renate und Markus sen. Reiterer, nicht eingeladen. Folgende Mitarbeiter wurden zur Teilnahme am freiwilligen Workshop aufgrund ihrer Qualifikationen eingeladen:



Abb. 30: Mitarbeiter der Reiterer GmbH v.l.n.r. Silviu Iclanzan, Matthias Stelzl, Birgit Hofer, Markus Reiterer jun., Christian Temmel, Thomas Reiterer, Onlinequelle: Reiterer GmbH (2018), [19.12.2018].

#### **Silviu Iclanzan:**

Der gebürtige Rumäne und gelernte Schlosser besitzt einen unbändigen Willen. Das verrät seine frühere Karriere als Teilnehmer des olympischen Reitteams in Rumänien. Selbstdisziplin und das Streben nach Veränderung und neuen Wegen zeichnet ihn im Unternehmen aus. Er koordiniert die optische Aufbereitung aller gebrauchten und verkauften Fahrzeuge im Autohaus Reiterer.

#### **Matthias Stelzl:**

Als Mitarbeiter im Lager und Spezialist für Fahrzeugzubehör sorgt Herr Stelzl für die zeitgerechte Lieferung von sämtlichen Produkten rund um das Fahrzeug. Prozessoptimierung in der Beschaffung und Auftragsabwicklung ist sein Steckenpferd. Erfahrungen aus dem Sportgroßhandel helfen dabei in größeren Dimensionen zu denken.

**Birgit Hofer:**

Birgit Hofer ist verantwortlich für die Abrechnung der Werkstätten Aufträge und Spezialistin in Sachen Versicherungsabrechnungen und Terminkoordination mit dem Kunden. Enger Kundenkontakt in der Banken-/ und Automobilbranche verspricht ein gutes Verständnis für aufkommende Bedürfnisse und entsprechende Lösungen.

**Markus Reiterer jun.:**

Der ältere Sohn der Unternehmensgründer Markus und Renate Reiterer hat sich auf den Fahrzeughandel spezialisiert. Der Einkauf von Neu- und Gebrauchtwagen ist seiner Meinung nach ausschlaggebend für den anschließenden Verkaufserfolg. Als Verkäufer arbeitet er sehr nah am Kunden und betreut diese ebenso in Angelegenheiten rund um die Fahrzeugreparatur. Diese ganzheitliche Betreuung ermöglicht tiefe Einblicke in die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft einzelner Kunden. Eine gute Betreuung im Servicegeschäft ermöglicht oft weitere Fahrzeugverkäufe an den Kunden.

**Christian Temmel:**

Der gelernte KFZ-Techniker besitzt eine besondere Leidenschaft für Motorsport und Technik. Neben der Vollzeit-Tätigkeit im Autohaus besucht Christian die Abendschule mit dem Schwerpunkt Maschinenbau und Fahrzeugtechnik. Mittlerweile ist er für die Gewährleistungsabwicklung zuständig, was er seiner Strebsamkeit und Neugierde zu verdanken hat.

**Thomas Reiterer:**

Der jüngere Sohn und Ersteller dieser Masterarbeit moderiert den Workshop und legt besondere Achtsamkeit auf die Flughöhe der Diskussion. Aufgrund der starken Begeisterung zur Technik und guter kommunikativer Fähigkeiten ist er in den vergangenen Jahren zu Ansprechperson für heikle Kundenbeanstandungen geworden und leitet den Servicebereich. Ebenso werden unternehmensinterne Projekte zur Verbesserung von Prozessen und Veränderung von baulichen Gegebenheiten über ihn abgewickelt. Das IT-Netzwerk und andere, nicht alltägliche Arbeiten, werden ebenso von Thomas betreut. Besondere Stärken sind der Ehrgeiz und die universelle Einsetzbarkeit.

**Ziele:**

Um die Ziele an die Projektmitarbeiter klar kommunizieren zu können, wurde von Markus und Thomas Reiterer ein Zielkatalog erstellt. Klares Augenmerk lag auf den langfristigen Fortbestand des Unternehmens, welcher eng mit einer entsprechenden Umsatzrendite verbunden ist. Der Reiterer GmbH ist eine ausreichende Liquidität in jedem Schritt der Geschäftsmodelltransformation besonders wichtig. Die Vergrößerung des Einzugsgebiets geht mit dem Alleinstellungsmerkmal einher und bedeutet einen tendenziell höheren Ertrag. Als Vorgehensziele wurden die Umsetzung einer Idee und die Erkenntnisse über die Abhaltung eines solchen Workshops als Ziele festgelegt.

<b>Zielkatalog</b>		Dok.Nr: <b>1</b>
Firma: <b>Reiterer GmbH</b>	Projekt/ Systemkomponente: <b>Geschäftsmodellüberarbeitung</b>	Datum: <b>30.11.2018</b>
	Phase: <b>1 Mobilisieren</b>	Seite: <b>1v1</b>
	<b>ZIELKLASSE / Zielunterklasse (Checkliste)</b>	<b>Bedingungen / Restriktionen</b>
<b>Finanzziele:</b> Langanhaltende hohe Umsatzrenditen für weitere Investitionen	3% über die nächsten 15 Jahre	M
Mindeste Liquidität (Umlaufvermögen + Kontostand)	300.000 €	M
Mindeste Liquidität im Jahresschnitt	800.000 €	S
<b>Funktionsziele:</b> Großes Einzugsgebiet durch hohen Bekanntheitsgrad	Mind. 50% aller Kundenaufträge aus fremden Bezirk	M
Fokus auf ein Spezialangebot, das die Reiterer GmbH von anderen Autohäusern unterscheidet	Mind.1# Alleinstellungsmerkmal	M
Kombination von Alleinstellungsmerkmalen zur sicheren Behauptung des Marktes in einer Reichweite von 100 km	3# Merkmale	W
<b>Personalziele:</b> Arbeitsplätze erhalten oder schaffen	Mind. 30 Mitarbeiter beschäftigen	S
Mitarbeiter für weitere Projekte und Verbesserungen begeistern		
<b>Vorgehensziele:</b> Umsetzung einer Idee aus dem Workshop	Dezember 2019	M
Erkenntnisse zu Problemen die während einer Geschäftsmodellentwicklung entstehen können		M

Abb. 31: Workshop Ziele, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [30.11.2018].

### Kommunikation und Vernetzung:

Die ausgewählten Teammitglieder wurden persönlich gefragt, ob Interesse daran besteht bei einem Workshop für die Masterarbeit von Thomas Reiterer mitzuwirken. Keiner der Befragten verneinte, zwei mussten jedoch für den ersten geplanten Termin absagen. Eine Gruppe in einem sozialen Netzwerk wurde erstellt, in der hauptsächlich die Terminkoordination stattfand. Ebenso wurde auf dem unternehmensinternen Netzlaufwerk ein Freigabeordner eingerichtet, um digitale Inhalte einfach zu teilen.

Aufgrund des überschaubaren Umfangs des Workshops und einem großen Anteil von handschriftlicher Arbeit wurden diese Möglichkeiten nicht genutzt.

**Erläuterung der Inhalte des Workshops:**

Der Workshop startete am 08.12.2018 um 08:00 mit dem Titel der Masterarbeit: „Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen für Automobilwerkstätten“. Nur wenige Mitarbeiter wussten, was gemeint war. Diese informierten sich bereits vor dem ersten Zusammenkommen über die zu bearbeitenden Themen. Es ging darum etwas Neues für das Unternehmen zu entwickeln, dass das Unternehmen weiterhin erfolgreich macht.

Die Frage: „Was ist ein Geschäftsmodell und was wird als besonders wichtig erachtet in unserer Branche?“, wurde an die Workshop Teilnehmer gestellt. Die Beantwortung sollte in wenigen Worten auf einer Karte aufgeschrieben werden. Das Team bekam etwa fünf Minuten Zeit.

**Silviu Iclanzan:**

„Die Rechnung wie man mit einer Firma Geld verdient.“, wurde auf die Karte notiert. Nach der Rückfrage was genau gemeint sei, wurde ein Beispiel genannt: „Unsere Firma bezahlt Mitarbeiter für die Zeit, die gearbeitet wird. Das kostet zum Beispiel 20€/h. Wenn ein Kunde sein Auto reparieren möchte kostet das 100€/h. Mit dem verdienten Geld kann man Gebäude bauen und Werkzeug kaufen. Der Rest bleibt übrig. Wichtig ist, dass man viel Geld für eine Stunde Arbeit verlangen kann.“

**Birgit Hofer:**

Birgit ergänzte die Erklärung von Silviu: „Ein Unternehmen braucht weitere Arbeitskräfte, die bezahlt werden müssen. Es müssen Rechnungen geschrieben werden und der Kunde muss beraten werden. Außerdem brauchst du einen Steuerberater, einen Rechtsanwalt, Computerfachmänner und weitere Dienste. Nicht nur der Stundenlohn, sondern eine hohe Auslastung und Effizienz ist wichtig.“

**Matthias Stelzl:**

„Lieferanten und Ersatzteile werden auch benötigt. Die Lagerhaltung kostet auch Geld. Das Geschäftsmodell ist, dass man sich das vorher ausdenkt und plant, was man alles zu tun hat und mit wem man zusammenarbeitet.“ Die Zulieferer erscheinen ihm als besonders wichtig.

**Christian Temmel:**

Christian stimmte dem Gesagten zu und ergänzte, dass es wichtig ist die richtigen Produkte zu verkaufen, um Geld zu verdienen. Produkte im Premium-Bereich haben sicher höhere Deckungsbeiträge.

**Markus Reiterer jun.:**

Ein Geschäftsmodell ist für ihn die Logik, wie man ein Bedürfnis des Kunden befriedigen kann und dabei selbst gutes Geld verdient. Dazu gehören natürlich all das zuvor Genannte. Wichtig sind eine gute Beziehung mit dem Kunden und ein andauerndes Geschäftsverhältnis. Die Dienstleistung muss passen, dann kann auch Geld damit verdient werden.

Erkenntnisse: Es fällt den Teilnehmern merklich schwer das Gedachte in Worte zu fassen. Mitarbeiter, die sich weniger mit der Unternehmensstrategie befassen und hauptsächlich operativ tätig sind, sehen die eigenen durchgeführten Arbeiten eher als einzelne Arbeitsaufträge und weniger als Teil eines großen Konstrukts, welches vor allem in der Dienstleistungsbranche sehr persönlich und gefühlsgesteuert ist.

Aufgrund der Einarbeitungsphase und dem langsamen Herantasten ist es notwendig, die Methoden ausführlich anzuwenden.

Der folgende Theorieinput schuf ein gleichmäßiges Verständnis, was im ersten Workshop-Teil behandelt werden sollte:

„Unternehmen haben verschiedene Funktionsweisen. Jedes Unternehmen ist ein Unikat, manche sind mit dem, was sie machen und wie sie es machen sehr erfolgreich. Das ist Großteils kein Zufall. Diese Unternehmen haben ein gutes Geschäftsmodell entwickelt und führen es aus. Aber was ist ein Geschäftsmodell? Die vorhin genannten Punkte sind alle berechtigt. Ein Geschäftsmodell ist nichts Weiteres als ein Plan, wie das Unternehmen funktionieren soll. In manchen Geschäftsmodellen wird die Ertragslogik stärker ausgearbeitet, in anderen werden die Partner oder Kunden sehr genau ausgesucht. Die bekannte Billigfluglinie Ryanair bietet sehr geringe Preise für die Flugtickets selbst an. Das ist möglich aufgrund verschiedener Faktoren. Die Fluglinie hat nur einen Flugzeugtyp im Einsatz, was die Wartungs-, Schulungs- und Reparaturkosten sehr reduziert. Außerdem sind zusätzliche Services, die keinen großen Aufwand verursachen sehr teuer. Beispiele dafür sind zusätzliches Gepäck oder die Wahl des Sitzplatzes. Alle Prozesse und Services, die zusätzlich zum Flug angeboten werden, sind sehr effizient gestaltet. Eine weitere Art eines Geschäftsmodells ist zum Beispiel die „Razor and Blade“ Variante. Geschäftsmodelle mit dieser Logik bieten augenscheinlich ein günstiges Produkt an. Die Erhaltungskosten sind jedoch überdurchschnittlich. Das Prinzip wurde erstmals von Herstellern von Rasierern verwendet. Der Rasierer selbst wurde recht günstig angeboten, die benötigten Ersatzklingen waren vergleichsweise teuer. Dieses Prinzip wird unter anderem auch von Kaffeemaschinenherstellern und Druckerherstellern verwendet. Ein Geschäftsmodell befasst sich also mit der Art und Weise, wie Geld verdient wird. Dazu zählen beispielsweise die verwendeten Ressourcen, Lieferanten, der Markt und Kundenbedürfnisse sowie die Beziehung zu den Abnehmern.“

Der erste Teil des Workshops, die Mobilisierungsphase inklusive der Vorbereitungen, wurde somit abgeschlossen. Das Team wurde ausgewählt, der Workshop wurde organisiert und die Themen wurden zur Einführung kurz erklärt, sodass jeder der Beteiligten einen ähnlichen Wissensstand besitzt. Der Moderator gab die weitere Vorgehensweise bekannt. Alle Rahmenbedingungen wurden geschaffen für die Erarbeitung neuer Ideen.

## 5.3 Verstehen

Nach einer kurzen Pause wurde in den zweiten Teil des Workshops gewechselt. Die Teilnehmer nutzten eine Flipchart als Ideenpool. Es folgte die Besprechung der aufgestellten Ziele. Das Hauptziel des Workshops war es, an einem Geschäftsmodell zu arbeiten, das finanziell durchführbar ist und mit der Hilfe von Diversifikation dem Unternehmen langanhaltende Renditen bringt. Das Suchfeld wurde auf den Aftersales Bereich von Automobilen beschränkt.

Nun ging es an die Sammlung von Informationen. Firmenrechner wurden unter anderem für Recherche von Prognosen verwendet. Thomas Reiterer gab Auskunft über den eigenen Geschäftsverlauf, Umsatzanteile und Margen der derzeitigen Geschäftsfelder. Ebenso wurde der Händlerbetriebsvergleich (monatlich durchgeführt vom Lieferanten BMW) mit den Mitarbeitern besprochen. Verglichen mit einem Betriebsvergleich von 2014 ist eine deutliche Margenkürzung im Bereich der Ersatzteile sichtbar. Ebenso ist zu sehen, dass die Verkaufperformance, sowohl im Verkauf, als auch im Service, im Vergleich zu den Händlerkollegen stark gestiegen ist, obwohl die durchschnittlich verkauften Stunden pro Fahrzeug pro Jahr sanken.

Von der Recherche aus ergaben sich einige Ideen und Vorschläge, die sich mehrheitlich mit der Verbesserung der Performance eigener Geschäftsbereiche beschäftigte. Unter anderem ergab sich bereits die Idee der Fokussierung auf Karosserie und Lackarbeiten für alle Fahrzeugmarken und anderer Branchen. Ein weiterer Vorschlag, aufgrund der guten Rentabilität, beschrieb den Fokus auf Servicearbeiten, wie den Tausch der Bremsen oder des Motoröls.

### 5.3.1 Methode Customer Empathy Map

Das Customer Empathy Map Canvas wurde benutzt, um sich besser in die Situation der Kunden hineinzusetzen. Wirkliche Bedürfnisse und Wünsche sollten somit leichter ermittelt werden. Das Ziel war es, aus den Wünschen und Bedürfnissen, ein neues Wertversprechen für den Kunden zu erstellen. Neue Geschäftsmodelle können daraus entwickelt werden, mit denen eine Differenzierung zum derzeitigen Wettbewerb möglich ist.

Zur genaueren Ausarbeitung von möglichen Wünschen oder Ängsten versetzten sich die Workshop Teilnehmer in die Lage der betroffenen Personen, den Kunden. Der Fokus lag auf das, was der Kunde sieht, sagt, tut, hört, denkt und fühlt.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Osterwalder, Pigneur (2010), S.131

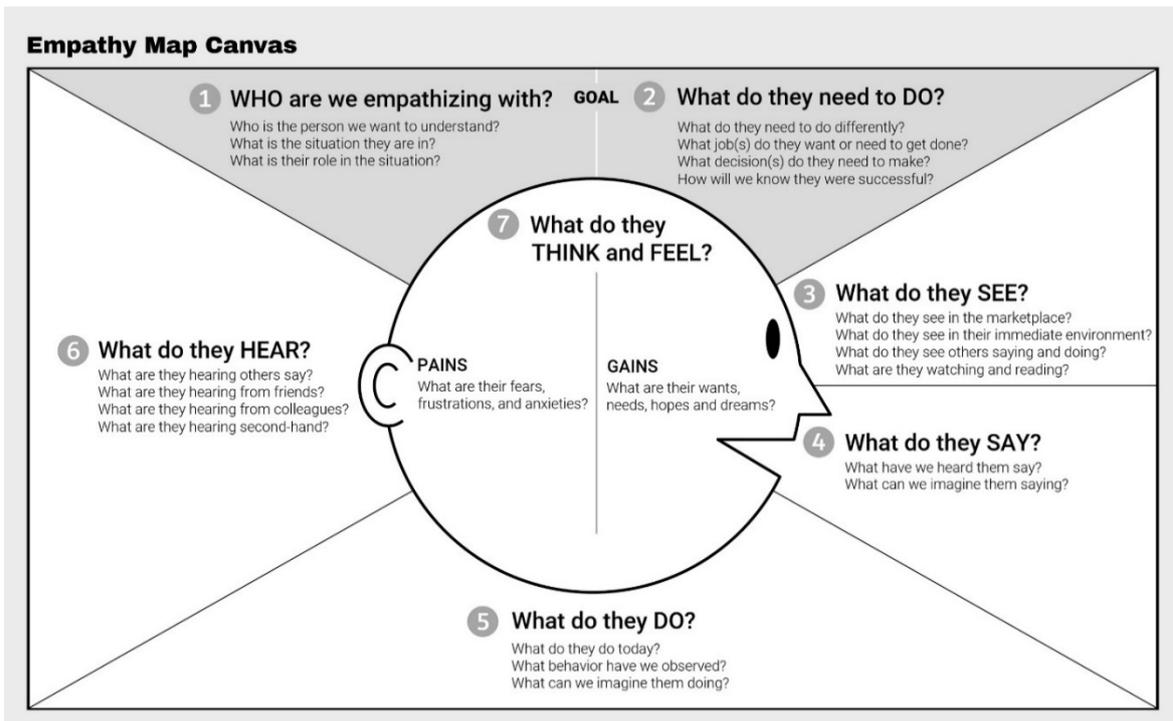


Abb. 32: Vorlage zur Erstellung einer Customer Empathy Map, Onlinequelle: Gray (2017), [23.11.2018] (leicht modifiziert).

### 5.3.2 Customer Empathy Map im Workshop

In diesem Teil des Workshops kamen erneut alle Mitarbeiter im Besprechungsraum zur gemeinsamen Erarbeitung der Customer Empathy Map zusammen. Nach einer kurzen Erklärung der Methode und deren Ziele startete das Team mit der Erarbeitung der einzelnen Felder. Thomas Reiterer hielt die Antworten auf einem Whiteboard fest.

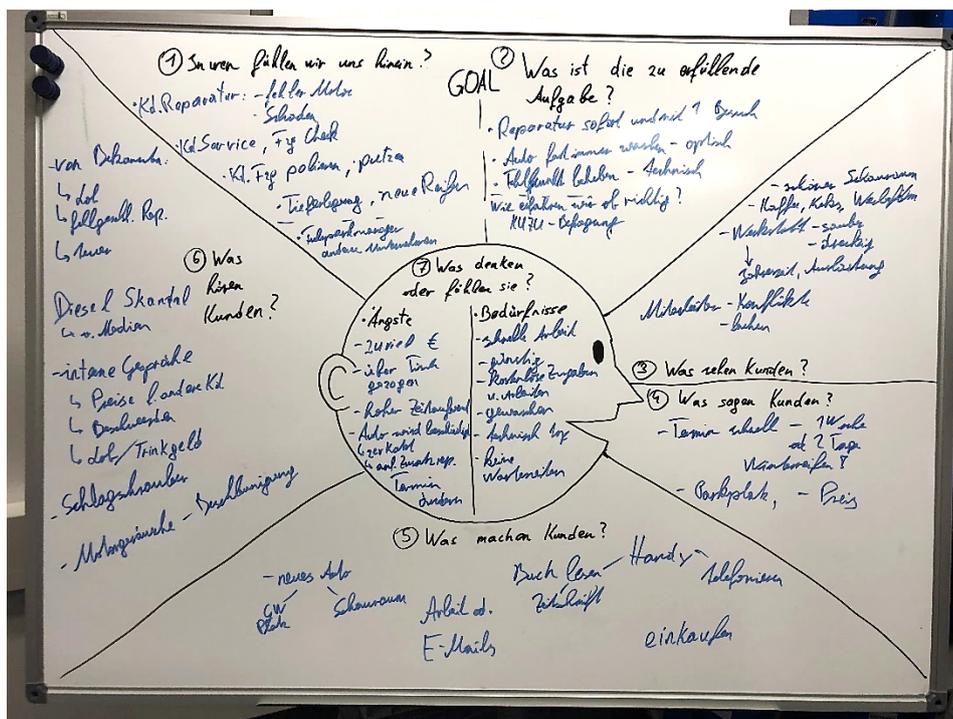


Abb. 33: Customer Empathy Map der Reiterer GmbH, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [08.12.2018].

1. In wen versetzen wir uns hinein?
  - a. Kunde kommt zur Reparatur: Das Fahrzeug benötigt eine meist unerwartete Reparatur. Die Kosten dafür ärgern den Fahrzeughalter oft. Besonders wenn Reparaturen anstehen, die nicht sichtbar sind, schmerzt es umso mehr, da keine Veränderung ersichtlich ist.
  - b. Kunde kommt zum Service: Die regelmäßig anfallenden Servicearbeiten zeigen dem Kunden ebenso keinen Erfolg, da sich die genutzte Funktion nicht verändert. Werden diese Arbeiten nicht gemacht, fallen mit gehobenem Fahrzeugalter eher Reparaturarbeiten an. Diese Servicearbeiten sind ebenso für den Erhalt der Gewährleistung, vereinbarte Garantieleistungen und eventueller Kulanzanforderungen relevant, weshalb sich der Kunde teilweise gezwungen fühlt.
  - c. Kunde kommt zur Modifikation: Der Kunde möchte die Funktion oder Optik seines Fahrzeugs verändern und ist auch bereit dafür zu bezahlen.
  - d. Kunde kommt zur Pflege: Der Kunde ist, wie im Bereich der Modifikation, bereit für Arbeiten zu bezahlen, die vorbeugend für den technischen und optischen Zustand sind.
  - e. Fuhrparkmanager: In Unternehmen ist oft ein Fuhrparkmanager, ein anderer Vorgesetzter oder der Geschäftsführer für den Fuhrpark verantwortlich. Besonders nach längerer Zeit ohne Reparaturen und Servicekosten fallen oft hohe Kosten in kurzer Zeit an, was zu Unmut führt.
2. Welche Aufgaben für Kunden erfüllt werden müssen:
  - a. Das Fahrzeug muss nach Reparatur, Service oder Modifikation technisch und optisch zumindest dem Zustand der Übergabe entsprechen oder übertreffen.
  - b. Fehlfunktionen sollten möglichst schnell behoben werden. Ein wiederholter Besuch aufgrund fehlender Ersatzteile oder gescheiterte Reparaturversuche führt zu Unmut.
  - c. Ob die Kundenaufgaben zur vollsten Zufriedenheit erfüllt wurden ist nur schwer zu erfahren. Per E-Mail zugesandte Kundenzufriedenheitsabfragen geben dem Kunden die Möglichkeit gehört zu werden zumal die Hemmschwelle bei Onlinemedien geringer ist als bei einem direkten Kontakt.
3. Was Kunden sehen:
  - a. Ein moderner und sauberer Schauraum wird den Kunden durchwegs geboten. Wenn auf die Fertigstellung des Fahrzeugs gewartet wird, verweilt der Kunde meist am Wartepplatz mit Fernseher, bequeme Ledersessel, Kaffee, Tee, Säften und Keksen oder Süßigkeiten. Aktuelle Werbefilme von neuen Fahrzeugen und News zum Autohaus werden im Fernseher gezeigt.
  - b. Folgt der Kunde dem Mechaniker in die Werkstatt, was nicht gewünscht, aber manchmal nicht vermeidbar ist, kann den Kunden je nach Jahreszeit und Werkstattauslastung ein sauberer oder unaufgeräumter und schmieriger Arbeitsplatz erwarten.
  - c. In der Wartezeit auf die Fertigstellung seines Fahrzeuges hat der Kunde Zeit, Mitarbeiter sowie andere Kunden und deren Verhalten zu beobachten. Besonders im Falle eines Konflikts kann das schlechte Licht auf das Unternehmen werfen.

4. Was Kunden sagen:
  - a. Im November, in dem es aufgrund der Winterreifenpflicht zu großem Andrang in der Werkstatt kommt, fällt den Mitarbeitern im Kundendienst auf, dass vermehrt nach dem Fertigstellungszeitpunkt des Autos gefragt wird. Zudem wird oft nach einem zeitnahen Termin gefragt (innerhalb der nächsten 48h).
  - b. Unabhängig von der Saison herrscht Parkplatzmangel. Kunden fragen manchmal wo sie am besten parken sollen.
  - c. Kunden fragen häufig nach dem Preis für die Reparatur oder der Wartung.
5. Was Kunden tun:
  - a. Bei Wartezeiten schauen sich Kunden sehr oft neue Modelle im Schauraum und das Gebrauchtwagenangebot am Gebrauchtwagenplatz an.
  - b. Wenn Kunden sich nicht mit anderen Fahrzeugen beschäftigen, lesen sie oft ein Buch oder eine Zeitschrift, spielen mit dem Handy oder erledigen inzwischen Einkäufe in der nahen Einkaufsstraße.
  - c. Geschäftsleute arbeiten häufig ihre E-Mails ab oder telefonieren während sie warten müssen.
6. Was Kunden hören:
  - a. Wenn Kunden im Betrieb warten kann es vorkommen, dass Gespräche mit Kunden oder Gespräche von Mitarbeitern belauscht werden. Inhalt dieser Gespräche können Preisnachlässe, Lob, Beschwerden oder fehlgeschlagene Reparaturversuche von Fahrzeugen sein.
  - b. Abseits der Gespräche von Mitarbeitern sind ebenso Motorengeräusche oder starke Beschleunigungen im Hof oder bei Ausfahrt auf die Bundesstraße zu hören. Der Kunde könnte eine unsachgemäße Behandlung vermuten, obwohl es manchmal für Fehlersuchen oder Wartungen nötig ist, den Motor auf Drehzahl zu bringen.
  - c. Wenn Freunde oder Bekannte miteinander über das Unternehmen sprechen, kann es vorkommen, dass Unmut über erneute Besuche, fehlgeschlagene Reparaturen oder hohe Kosten kundgetan wird. Ebenso ist eine Weiterempfehlung durch hohe Termintreue, geringe Kosten und zuvorkommendes Verhalten möglich.
  - d. Das Gespräch zwischen Kunden und Bekannten kann sich über die Automobilindustrie handeln. Als häufige Themen werden der Dieselskandal und sinkende Qualität der Fahrzeuge vermutet.
7. Was Kunden denken und fühlen:
  - a. Ängste:
    - i. Zu viel Geld wird für die Mobilität ausgegeben.
    - ii. Der Kunde wird über den Tisch gezogen und bezahlt mehr als nötig.
    - iii. Zeit geht verloren durch das Bringen und Abholen des Fahrzeugs, bzw. der Wartezeit auf Fertigstellung.
    - iv. Dem Fahrzeug stößt während des Aufenthalts etwas zu. Reparaturen werden nicht ordentlich durchgeführt oder die Optik oder Technik wird durch unsachgemäße Behandlung verschlechtert.

- v. Der Tagesablauf muss aufgrund einer Fahrzeugpanne oder dringenden Wartung geändert werden. Eventuell müssen Termine verschoben werden.
- b. Bedürfnisse:
  - i. Kunden wünschen sich eine schnelle und reibungslose Abhandlung der durchzuführenden Arbeiten.
  - ii. Der Verkaufspreis ist für die erbrachte Leistung günstig.
  - iii. Viele zusätzliche Arbeiten, wie das Abschleppen eines Fahrzeugs, sollen für den Kunden kostenlos sein.
  - iv. Das Fahrzeug sollte nach jedem Besuch optisch besser sein als zuvor, und technisch in top Zustand.
  - v. Wartezeiten, Zeiten ohne Fahrzeug oder Zeiten für das Bringen und Abholen sollen minimal sein.

### 5.3.3 Ideen aus der Customer Empathy Map

Aus den sieben Bereichen der Customer Empathy Map wurden anschließend in der Gruppe Ideen generiert. Diese landeten auf der Pinnwand für spätere Nachverfolgung.

Bereits in der ersten Phase, die zur Bestimmung des Kunden dient, entstand die Idee einer online Anwendung für eine benutzerfreundliche Abhandlung aller Aktivitäten der Werkstatt, speziell für einen Fuhrparkleiter. Eine Übersicht über den Servicestatus, aller vergangen sowie bevorstehenden Arbeiten sollen einen Fuhrparkleiter oder Geschäftsführer Übersicht über alle Fahrzeuge bieten.

Aus dem Bedürfnis einer schnellen Problembhebung entstand die Idee, zwei KFZ-Techniker gleichzeitig an einem Fahrzeug arbeiten zu lassen. Nach weiteren Überlegungen bezüglich der Idee von Christian Temmel scherzte Matthias Stelzl: „Wenn der Tag nicht reicht, nehmen wir die Nacht dazu!“ Eine Reparatur bzw. Wartung des Fahrzeugs am Abend oder in der Nacht erhöht zwar die Lohnkosten, bietet dem Kunden jedoch einen unheimlichen Komfort, da die Arbeitsumfänge nach Feierabend durchgeführt werden können.

Längere Durchlaufzeiten und aufwendige Koordination durch hohen Auftragsbestand können vor allem in den Reifensaisonen durch spezielle Tage, an denen ausschließlich Räder gewechselt werden, entzerrt werden. Die Öffnungszeiten generell auf Samstag zu erweitern ist ebenso eine Möglichkeit großen Arbeitsaufwand über eine kürzere Periode abzubauen. Zudem können die baulichen Ressourcen besser genutzt werden.

Der zeitweise Platzmangel könnte mit einer Umsiedelung, mit einem Parkhaus oder einer Tiefgarage sowie mit der Auslagerung der Gebrauchtfahrzeuge bewältigt werden. Ein weiterer Vorschlag bezieht sich auf die Möglichkeit Mitarbeiterfahrzeuge und fertiggestellte Kundenfahrzeuge am Parkplatz eines angrenzenden Nachbars abzustellen.

Wenn Kunden während ihres Aufenthalts im Autohaus ungestört arbeiten möchten, kann das mithilfe der beiden ungenutzten Büros im Obergeschoß des Autohauses ermöglicht werden. Die Arbeitsplätze könnten neben dem vorhandenen Netzwerk Gast-Zugangs mit Druckern und anderem Bürobedarf ausgestattet werden.

Um das Vertrauen des Kunden nicht zu verlieren soll in Zukunft mehr auf Transparenz, besonders in der Rechnungslegung und Fehlerdiagnose gelegt werden. Zusatztexte mit eindeutigen Fehlercodes, Anführung der kostenlosen Positionen und eine detaillierte und gut erklärte Rechnung können Zweifel aus dem Weg räumen und einem schlechten Ruf vorbeugen.

Eine Informationskampagne, welche Prozesse bei uns gelebt werden und welche Vorsichtsmaßnahmen durchgeführt werden, um das Fahrzeug des Kunden vor optischen oder technischen Schäden zu bewahren, könnte helfen das Vertrauen von skeptischen Kunden zu gewinnen.

Für größere Vorhersehbarkeit anfallender Kosten und absolute Transparenz gibt es bereits die Möglichkeit das Fahrzeug mit einem Servicepaket (einmalig zu bezahlen) und einem zusätzlichen Dienstleistungspaket (monatlich zu bezahlen) zu erweitern. In Kombination mit einer Finanzierung mit garantiertem Restwert, einer Vollkaskoversicherung und der verlängerten Herstellergarantie können die monatlichen Kosten exakt vorhergesagt werden.

Dieser umfassende Schutz kann in weiterer Folge zu einem anderen Geschäftsmodell führen. Der Kunde ist sorgenlos mit einem Auto unterwegs, was bei Fahrzeugmiete oder Nutzung eines Carsharing-Dienstes ebenso der Fall ist. Diese beiden Modelle sind auch zu bedenken.

Eine weitere Möglichkeit dem Kunden Zeit und Unmut zu ersparen ist ein Servicemobil, das gewisse Arbeiten und Diagnosen am Fahrzeug vor Ort durchführt. Der Reifenwechsel direkt beim Kunden wäre möglich.

Erkenntnisse: Diese Methode ist sehr stark auf die Bedürfnisse und eventuelle versteckte Wünsche zugeschnitten. Die Teilnehmer generierten aufgrund der Einfachheit der Methode in kurzer Zeit einige Ideen. Diese Ideen sind zwar vielfältig, jedoch immer recht nah an bestehenden Modellen. Eine große Differenzierung zu anderen Marktbegleitern fehlt weitestgehend. Für eine kundenorientierte Weiterentwicklung des aktuellen Geschäftsmodells ist diese Methode jedoch gut geeignet.

## 5.4 Gestalten und Implementieren

Nun wurde der bisherige Inhalt der Masterarbeit erklärt. Es gibt verschiedene Ansätze, was in einem Geschäftsmodell behandelt werden sollte, bzw. wie die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines solchen durchgeführt wird. Zudem wurden die bisherigen Erkenntnisse aus der PESTEL-Analyse kurz präsentiert. Der Ansatz von Osterwalder und Pigneur stellte im Theorieteil als passend für die Branche heraus. Den Teilnehmern wurde dieser Ansatz mithilfe des Business Model Canvas erläutert. Es blieb kurz Zeit seine eigenen Vorstellungen eines Geschäftsmodells im Canvas wieder zu finden. Es wurde ebenso erklärt, dass die Vorgehensweise einer Geschäftsmodellentwicklung, der Vorgehensweise dieses Workshops entspricht. Folgend wurde kurz auf die Agenda des Workshops verwiesen. Der erste Teil des Workshops endete hier.

Erkenntnisse: Die Erklärung der neun Geschäftsmodellelemente weckte nach und nach Verwunderung, welche Wissenschaft sich hinter einem Geschäftsmodell befinden kann. Nach dem ersten Workshop wurde von zwei Teilnehmern rückgemeldet wie einfach und selbsterklärend die Veranschaulichung eines Geschäftsmodells mit dem Canvas sein kann. Es machte laut Matthias Stelzl und Christian Temmel alles Sinn.

In Workshops zur Veränderung der Geschäftslogik und Veränderung einer Strategie sollten daher unbedingt grundlegende Themen, wie Geschäftsmodelle und deren Elemente besprochen werden, um ein ganzheitliches Verständnis aufzubauen, das bei der Entscheidung behilflich ist und Missverständnissen vorbeugt.

### **5.4.1 The Silly Cow Exercise**

Die sogenannte „Dumme Kuh“- Übung soll den Teilnehmern dabei helfen, ihre gewohnten Denkbahnen und den Alltag zu verlassen. Sie ist als Aufwärmübung für eine weitere Kreativübung gedacht.

Der Ablauf ist einfach und schnell erklärt. Jeder Teilnehmer muss drei Geschäftsmodelle auf Basis einer Kuh erstellen. Die Ausgangslage ist, dass jeder Teilnehmer eine Kuh geschenkt bekommt. Zuerst soll die Kuh von den Teilnehmern beschrieben werden und Eigenschaften, wie die Abgabe von Milch oder das Erzeugen von Geräuschen, beschrieben werden, bevor daraus innovative Geschäftsmodelle erzeugt werden. Jeder Teilnehmer erhält drei Minuten Zeit für die Aufgabe. Vor Beginn wurde außerdem darauf hingewiesen, dass es keine Einschränkungen gibt und ausgefallene Ideen erwünscht sind.

### **5.4.2 The Silly Cow Exercise im Workshop**

Der Start in den zweiten Workshop Teil begann am Dienstag, dem 11.12. nach dem regulären Arbeitstag um 17:00 mit einer Aufwärmübung zur Anregung der Kreativität. Die fünf Teilnehmer wurden aufgefordert drei Geschäftsmodelle in drei Minuten zu entwickeln. Da nach drei Minuten kaum fertige Geschäftsmodelle vorlagen wurde die Zeit auf fünf Minuten verlängert.

Die erstellten Geschäftsmodelle wurden anschließend einzeln erklärt.

#### **Christian Temmel:**

Christian könne sich vorstellen die Kuh als Lastenkuh zu verwenden. Diese könnte als Umzugshelfer oder Rangierhelfer von schweren Waren verwendet werden.

Sein zweiter Vorschlag beschreibt den Aufbau eines Zuchtbetriebs. Aus einer Kuh können in ein paar Jahren schnell zehn bis 15 werden. Die nebenbei produzierte Milch kann verkauft werden.

**Silviu Iclanzan:**

Die geschenkte Kuh kann als Fortbewegungsmittel eingesetzt werden. Die Abgaswerte seien bestimmt nicht die besten, die Kuh selbst ist aber 100 % biologisch abbaubar. Für Kurzstrecken ist sie sicher geeignet. Eine Art Carsharing Dienst ist denkbar.

Eine weitere Idee beschreibt das Reiten auf der Kuh als Abenteuererlebnis. Dieser Dienst kann in Urlaubsregionen angeboten werden. Vor allem Kinder würden sich daran erfreuen.

Silvius Kuh sei außerdem eine ganz talentierte, die sehr viele Kunststücke kann. Ein kleiner Zirkus könnte eröffnet werden, der im Zuge von Großevents und Festivals Shows abhält.

**Markus Reiterer jun.:**

Die handgemolkene Milch der Kuh könnte zu extremen Preisen als Spezialität mit wohltuender Wirkung exportiert werden. Die Abnahmemenge ist zudem limitiert, wodurch einige Abnehmer bereit wären, ein Vielfaches des herkömmlichen Preises zu bezahlen.

Die Kuh könnte für die Milchproduktion auch an andere Milchbauern vermietet werden. Sollte eine Kuh krankheitsbedingt ausfallen oder aus einem anderen Grund ein Platz im Stall frei werden, kann die Kuh von Markus über Wochen einspringen, bis ein adäquater Ersatz gefunden wird.

In einer online Liveshow kann in allen Währungen auf das Verhalten der Kuh gewettet werden. Für welchen Futtertrog wird sie sich entscheiden? Mit welchem Ball wird sie zuerst spielen? Welche Kratzbürste benutzt sie wann?

**Matthias Stelzl:**

Die von der Kuh gewonnene Milch kann an einen Bioladen um die Ecke zu einem guten Preis verkauft werden. Ebenso sollten Nachbarn auch beliefert werden. Das mache Sinn aufgrund der kurzen Wege.

Ein weiteres Geschäftsmodell ist das Ausstellen der Kuh bei Veranstaltungen. Eine Art Streichelzoo sei schnell erstellt.

Die Kuh könnte dann nicht nur bei Veranstaltungen zum Streicheln genutzt werden. Almhütten oder Ferienhäusern würde die Kuh „den letzten Touch verpassen“.

**Birgit Hofer:**

Mithilfe der Kuh kann Zubehörbedarf entwickelt und getestet werden. Auf Yourcow.at findest du Lifestyleartikel und Zubehör wie personalisierte Glocken für Kuhliebhaber.

Die Kuh kann zudem als Model genutzt werden für eine eigene Modelinie, die sich mit Schmuck und Kuh-Accessoires beschäftigt.

Erkenntnisse: Die „Silly Cow Exercise“ ist einfach und schnell durchgeführt. Im Workshop wurde diese Methode differenziert betrachtet. Einerseits fand sie sehr wohl anklang, andererseits weniger. Niemand verweigerte die Teilnahme und besonders die Präsentation der einzelnen Vorschläge war äußerst unterhaltend. Für eine Auflockerungsübung ist diese Methode gut geeignet. Überraschend zeigt sich, dass eine große Vielfalt an Ideen und Geschäftsmodellen entstanden ist. Jeder versuchte etwas außerordentlich Kreatives zu erstellen.

### 5.4.3 Ideengenerierung durch Brainstorming

Zu den bereits gesammelten Ideen kreierten die Teilnehmer noch weitere Vorschläge für die anschließende Erstellung von Geschäftsmodellen. Als Methode wurde Brainstorming angewandt, dessen Regeln überschaubar sind. Während der Generierung ist keine Kritik erlaubt, erwünscht sind so viele Ideen als möglich. Fremde Ideen sollen weitergedacht werden und das Abschweifen von einer konkreten Situation ist gewollt.

Folgende Ideen konnten mithilfe dieser Methode entwickelt werden:

- Nutzung des Betriebsgeländes als Eventlocation am Wochenende.
- Vermietung der Werkstatтарbeitsplätze über Nacht, sowohl an Privatkunden als auch an Firmenkunden. Werkzeuge stehen gegen zusätzliche Entlohnung zur Verfügung.
- Spezialisierung auf Fahrzeugumbauten für den Renneinsatz. Das dabei erhaltene Know-how kann ebenso zur Beratung von kleineren Umbauten, die für den Straßeneinsatz zulässig sind, verwendet werden.
- Sonderlackierungen mit Chrom-, Flip-Flop- und Perleffekt sind in der Tuningszene gefragt. Diese Lackierungen sind aufgrund von hohem Aufwand und unkundigen Lackierern jedoch selten zu sehen.
- Angebot von Leistungssteigerungen und Fahrzeugumbauten aller Art für den Straßenverkehr.
- Fahrzeugaufbereitungen der Sonderklasse mit Spezialequipment, wie Trockeneis und Keramikversiegelungen für Sportwagen und andere Luxusfahrzeuge.
- Fokussierung auf Instandsetzung von Verbrennungsmotoren durch Aufbereitung der alten Motorteile sowie Verwendung von gebrauchten oder neuen Ersatzteilen.
- Zukauf und Zerlegung oder Instandsetzung von jungen beschädigten Fahrzeugen. Instandgesetzte Fahrzeuge können nach der Reparatur verkauft werden. Zerlegte Fahrzeuge können online in Einzelteilen verkauft werden.
- Beseitigung von Hageldellen und anderen Dellen am Fahrzeug durch sanftes Instandsetzen. Dellen werden von der Blechunterseite in die ursprüngliche Form gedrückt oder von der Oberseite gezogen.
- Reparatur von Leichtmetallfelgen mit speziellen Lackierungen, hochglanzverdichteter oder glanzgedrehter Oberfläche.

Die von Anfang gesammelten Ideen hingen nun für die Bewertung an der Flipchart. Die Entscheidung, welche Idee weiterverfolgt und in ein ordentliches Geschäftsmodell transferiert werden soll, wurde aufgrund der beiden Faktoren des Kundennutzens und der Diversifikation vom Wettbewerb durchgeführt. Die Bewertung erfolgte in der Gruppe und wurde mithilfe von zwei magnetischen Pfeilen je Idee festgehalten, die das Potenzial der beiden Parameter widerspiegeln. Anhang der daraus resultierenden Attraktivität der Ideen wurden die Ideen Reparatur über Nacht, Felgenreparatur und Hebebühnenvermietung genauer ausgearbeitet.

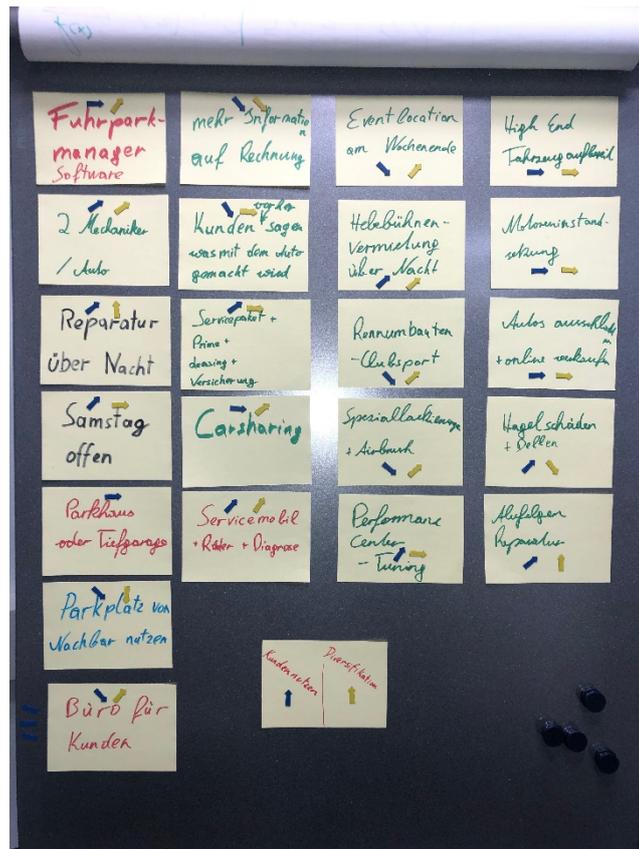


Abb. 34: Gesammelte Ideen des Workshops, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [08.12.2018].

### 5.4.4 Geschäftsmodellidee Reparatur über Nacht

Markus Reiterer jun. und Christian Temmel haben sich die Idee der Reparatur über Nacht genauer angesehen.

Kunden, die tagsüber viel zu tun haben und sich die Zeit nicht nehmen wollen oder können, um in die Werkstatt zu fahren, können künftig nach ihrer regulären Arbeitszeit einen Termin im Autohaus wahrnehmen. Dazu zählen auch Firmenfahrzeuge, die tagsüber genutzt werden, um Geld zu verdienen. Ist das Autohaus abends besetzt können die Kunden ebenso Ersatzteile einkaufen. Die Möglichkeit, zu späteren Zeiten diese Teile zu kaufen, fördere den Absatz an Privatkunden und Heimwerker. Das Image als flexibler und verlässlicher Partner in der Mobilität kann aufgebaut werden.

Die Vorteile sind:

- eine schnelle Reparatur (über Nacht)
- der Kunde kann der Rushhour ausweichen und spart sich somit Zeit
- es wird oft kein Kundenersatzfahrzeug benötigt (Kostensparnis), da eine Abholung von Freunden oder Bekannten eher möglich ist
- Ersatzteile können auch nach den offiziellen Dienstzeiten gekauft oder abgeholt werden

Die räumlichen Gegebenheiten sowie das fachkundige Personal sind bereits vorhanden. Mitarbeiter sollten sich auf freiwilliger Basis gegen bessere Entlohnung für einen Dienst von Nachmittag bis frühen Abend melden können. Zu klären ist nur, welche rechtlichen Verpflichtungen einzuhalten sind und wie ein Dienstplan aussehen kann. Ebenso ist ein System zu errichten, um die Zutrittsberechtigungen zu regeln.

Lieferanten von diversen Ersatzteilen müssen in die Planung miteinbezogen werden. Ein Liefertermin am frühen Abend (für kurzfristige Bedürfnisse) muss verhandelt werden.

Höhere Lohnkosten der Mitarbeiter werden durch bessere Ausnutzung der Räumlichkeiten kompensiert. Hebebühnen, Druckluftanlagen, diverse Werkzeuge und vieles Weitere können besser genutzt werden. Die Verrechnung der Dienste erfolgt, wie gewohnt, durch Verrechnung der Arbeitszeit und des benötigten Materials. Ob ein Aufschlag für die Reparatur über Nacht Sinn macht, müsse diskutiert werden.

Die Kommunikation des Angebots kann über Social Media und Radio erfolgen, um neue Kunden zu gewinnen. Bestehende Kunden können mit einem Brief oder E-Mail informiert werden. Die Terminvereinbarung und Abhandlung einer Reparatur über Nacht können vor Ort oder telefonisch erfolgen.

### **SWOT**

Die Stärke der Flexibilität und der Entscheidungsfreiheit unserer Mitarbeiter kann in Verbindung mit längeren Öffnungszeiten dringende Reparaturen schneller durchführen und somit die Ausgabe von Ersatzfahrzeugen minimieren und die Kundenzufriedenheit stärken. Außerdem kann ein noch besseres Image aufgebaut werden, dass Kunden eher zur Reiterer GmbH fahren lässt als zu anderen. Die Stärke der großen Auftragslage aus internen und externen Aufträgen minimiert das Risiko, dass zu wenig Arbeit ist für den Betrieb über Nacht ist. Es ist auch genug Geld für Kameras und Zutrittssysteme im Unternehmen, um den Zugang zu regeln und vor allem das Lager zu überwachen. Die Schwäche, dass wir derzeit zu wenig Mitarbeiter im Servicebereich haben, es den Bedarf aber gibt, fordert das Unternehmen auf neue Mechaniker einzustellen. Diese können von anderen Firmen abgeworben werden, da die Bezahlung für Arbeiten am Abend oder über die Nacht viel besser ist. Der Nachteil des wenigen Platzes in der Werkstatt und am Gelände generell, kann mit der abendlichen Nutzung gemindert werden, um nicht zur Gefahr der Limitierung zu werden.

## Roadmap

- Jänner – Februar 2019: Abklärung der rechtlichen Lage.  
Wie hoch ist die Bezahlung in welcher Arbeitszeit? Wie lange darf ein Mitarbeiter pro Woche arbeiten?
- Ende Februar 2019: Planung aller durchzuführenden Tätigkeiten inkl. der Aufgabenverteilung.
- Ende März soll das Programm allen Mitarbeitern vorgestellt werden mit Erklärung, was das Unternehmen genau vorhat.
- Anfang April soll eine Werbelinie für Kunden und Mitarbeitern von anderen Firmen gestartet werden.
- Anfang Juni startet das Angebot durch.

## Maßnahmenplan

Die Maßnahmen sind in der Roadmap bereits integriert.

### 5.4.5 Geschäftsmodellidee Felgenreparatur

Silviu Iclanzan und Thomas Reiterer widmeten sich der Idee der Felgenreparatur. Fährt ein Kunde die Felgen an den Randstein, kann das unschöne Schäden an der Felge verursachen, die nicht einfach behoben werden können. Handelt es sich um glanzgedrehte oder hochglanzverdichtete Felgen, ist eine Reparatur mit Schleifen und Lackieren, so wie sie in den meisten Werkstätten angeboten wird, nicht möglich. In den meisten Fällen muss die Felge ersetzt werden. Eine Reparatur, durch Auftragen und Abdrehen des Aluminiums, ermöglicht die Wiederherstellung des originalen Zustands.

Für die Reparatur werden verschiedene Geräte zur Vorbereitung, Bearbeitung und Lackierung im Wert von etwa 150.000€ benötigt. Zudem braucht es einen geschulten Mitarbeiter, der sich mit der Reparatur laufend beschäftigt. Zu den Geräteanschaffungen muss einmalig eine Verbindung zu anderen Werkstätten geschaffen werden. Die Reparatur soll über die Landesgrenzen hinweg für andere Werkstätten und Privatpersonen angeboten werden.

Wichtige Partner für dieses Geschäftsmodell sind andere Werkstätten, ein Lacklieferant und der Lieferant der Felgenreparaturgeräte.

Der Kunde oder die Versicherung profitiert von geringeren Kosten im Fall einer Felgenreparatur, da diese nicht mehr ausgetauscht werden muss. Die Instandsetzung dauert längstens einen Tag, wodurch die oftmals großen Wartezeiten auf eine Ersatzfelge minimiert werden. Die Betreuung des Kunden kann noch effektiver erfolgen. Somit wird der Ruf als kompetenter und schneller Partner gestärkt und die Kundenbeziehung verbessert sich.

Die Verrechnung der Dienstleistung sollte über festgelegte Pauschalen erfolgen. Ein einfaches Bild der Felge an eine Telefonnummer via WhatsApp genügt für ein schnelles Angebot. Das minimiert den Aufwand der Partnerwerkstätten enorm. Kunden können zudem noch vor Ort beraten werden.

In diesem Sektor gibt es bereits ein Unternehmen in Österreich. Dort werden aber keine fixierten Preise vor Reparatur bekannt gegeben. Die Abwicklung der Reparatur benötigt in der Regel zwei Wochen, was für den durchschnittlichen Kunden unzumutbar ist.

### **SWOT**

Die Stärke, dass die Reiterer GmbH zweimal jährlich etwa 2400 Felgen für Kunden lagert, kann sich als Chance für zusätzlichen Umsatz und einem Alleinstellungsmerkmal zeigen. Außerdem sind der umfassende Fahrzeugservice und eine Felgenreparatur aus einer Hand möglich, was die Wartezeit für den Kunden deutlich minimiert. Das Risiko, dass der Auftragseingang zu gering ist, lässt sich durch das umfassende Netzwerk unter BMW Händlern und anderen Premiumherstellern, die zu hohen Graden glanzgedrehte Felgen haben, sehr minimieren. Die Schwäche, des begrenzten Platzes für eine Felgenreparaturwerkstatt, kann durch die Planung einer „Containerwerkstatt“ ausgebessert werden. Alle Geräte finden in einem 20 Fuß Container Platz, weshalb ein Transport oder eine Verlegung der Werkstatt kaum Ressourcen in Anspruch nimmt. Die Schwäche, dass es keinen Mitarbeiter gibt, der über das Know-how der Felgenreparatur verfügt, wird ausgebessert, indem ein Mitarbeiter von den Lieferanten der Maschinen ausgebildet wird und selbst Zeit für Forschung bekommt. Das Risiko, dass diese geschulte Person ausfällt, wird durch Schulung eines weiteren Mitarbeiters minimiert. Der anhaltende Platzmangel der Reiterer GmbH kann ebenso ein Risiko darstellen, das durch die schnell transportable Werkstatt sofort auf ein anderes Grundstück, das etwa 300 Meter vom Unternehmenssitz entfernt ist und ebenso im Besitz der Familie Reiterer ist, verlagert werden kann.

### **Roadmap**

- Jänner 2019: Vorführung der Geräte der Fa. Cartec
- März 2019: Bestellung der Geräte und des Containers
- Mai 2019: Schulung von Mitarbeitern
- Anfang Juni 2019: Montage Container und Inbetriebnahme der Maschinen
- Juli – August 2019: Testphase und Einarbeitung anhand von eigenen Felgen
- September – Oktober 2019: Reparatur von bereits eingelagerten Felgen
- November 2019 – März 2020: Reparatur von eingelagerten Sommerfelgen
- Ab März 2020: Reparatur für Kunden aus ganz Österreich mit dem Fokus auf Händlerkollegen

### **Maßnahmenplan**

- Investitionsrechnung durchführen, um die Rentabilität zu ermitteln. Best und Worst Case ausarbeiten
- Rekrutierung eines Mitarbeiters aus den eigenen Reihen oder von extern
- Anschaffung der Geräte
- Design von Reparaturprozessen und Annahmeprozessen für Kunden
- Aufbau eines Netzwerks unter Händlern
- Werbematerial für B2B und B2C erstellen lassen

## 5.4.6 Geschäftsmodellidee Hebebühnenvermietung

Birgit Hofer und Matthias Stelzl beschäftigten sich mit der Idee einer Hebebühnenvermietung.

Hobbybastler, Amateure und Mechaniker, die zuhause nicht genügend Platz haben, um selbst Reparaturen an Ihrem Fahrzeug durchzuführen, haben die Möglichkeit diese Arbeiten, nach der regulären Arbeitszeit des Autohauses, durchzuführen. Mögliche Kunden sind auch all jene, die selbst die Reifen Ihres Fahrzeugs wechseln möchten.

Für den Kunden ergeben sich folgende Vorteile:

- Platz für Reparaturen
- Passendes Werkzeug ist vorhanden
- Spezialwerkzeuge und Prüfgeräte sind vorhanden
- Fairer Preis pro Stunde und wenn gewünscht Unterstützung von einem Fachmann
- Ersatzteile aller Marken können direkt bei der Werkstatt bezogen werden
- Arbeiten können am Abend durchgeführt werden

Sämtliche Ausstattungen wie Spezialwerkzeuge, Geräte für Ölentsorgung etc. sind bereits vorhanden und werden abends genutzt. Lediglich die Kosten eines Mitarbeiters, der für die Unterstützung und Ersatzteilbesorgung parat steht, fallen an. Unterstützung in der Ersatzteilversorgung bekommen wir dabei von Lieferanten, die Ersatzteile in Erstausrüsterqualität aller Marken vertreiben. Diese sind zum Beispiel Birner, Stahlgruber oder Klein Autoteile. Ersatzteillieferungen müssen am Vormittag getätigt werden, dass sie rechtzeitig ab 16:00 zur Verfügung stehen.

Die Bewerbung der Dienstleistung erfolgt über Social Media und in den Landesberufsschulen für KFZ-Techniker. Abgerechnet wird pro angebrochene Stunde. Benötigtes Spezialwerkzeug und Ersatzteile werden je nach Bedarf verrechnet.

### SWOT

Die Stärke, dass das Gebäude und alle Maschinen sowie Werkzeuge vorhanden sind, kann als Chance genutzt werden, nach den normalen Öffnungszeiten zusätzliches Geld damit zu verdienen. Durch das Angebot des Arbeitsplatzes könnten Mechaniker von anderen Betrieben auf unser Unternehmen aufmerksam werden und den Arbeitsplatz wechseln. Die Schwäche, dass es keine Überwachungsgeräte im Unternehmen gibt, muss ausgebessert werden, damit kein fremder Schrauber zum Diebstahl verleitet wird. Es muss auch gezielte Werbemaßnahmen für das Projekt geben, dass der Ruf als Premium-Autohaus bestehen bleibt.

### Roadmap

- Jetzt: Ein Mitarbeiter für die Überwachung und Hilfe der Hobbyschrauber muss eingestellt werden
- Jänner 2019: Verhandlungen mit Lieferanten von Fremdteilen für bessere Rabatte und andere Lieferzeiten
- Februar 2019: Werbung in Berufsschulen für KFZ-Technik, Social Media und Radio

- Februar 2019: Installation der Überwachungstechnik
- März 2019: Start

#### **Maßnahmenplan**

- Mitarbeitersuche
- Verhandlungen mit Lieferanten
- Werbung
- Überwachungstechnik

## **5.5 Workshop Review**

Der Workshop war im Gesamten für das Unternehmen sehr zufriedenstellend. Die freiwilligen Teilnehmer bedankten sich nach dem Workshop-Ende am Dienstagabend für das Vertrauen und die Information über Finanzen und des Geschäftsverlaufs. Besonders in diesem Moment stand fest, dass die Information und Einbindung von Mitarbeitern weitere positive Effekte mit sich bringen. Das Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit steigen definitiv.

Einzig umstritten bis zum Schluss blieb die Silly Cow Methode, bei der sich manche Mitarbeiter nicht sehr wohl fühlten. Der Zweck der Methode wurde jedoch auf jeden Fall erfüllt.

Verglichen mit einer Ideengenerierung auf der Fachhochschule unter Studenten wurden weniger Ideen generiert. Besonders kreative Ansätze waren auch nicht zu finden. Zu großer Wahrscheinlichkeit war die Hemmschwelle, eine besonders kreative Idee zu nennen, zu groß. Niemand wollte sich vor den Kollegen oder der Familie Reiterer blamieren.

Die drei ausgewählten Ideen zur Weiterverfolgung wurden in Gruppen aus zwei Personen weiter konkretisiert. Bei der Erstellung des Business Model Canvas und der SWOT-Analyse gab es noch einige Fragen zur Erstellung, welche aber gleich geklärt waren. Die Ergebnisse sind sehr erfreulich, wenn bedacht wird, dass die Teilnehmer im Bereich der Geschäftsmodellerstellung unerfahren sind.

Unternehmen sollten darauf achten, dass die Planung des Workshops sehr konkret ist und die Mitarbeiter durch den Ablauf geführt werden. Hier kann Hilfe von einem Berater oder Coach sehr wertvoll sein, da auch die Hemmschwelle in der Ideenkeation gesenkt wird.

Die Durchführung des zweiten Teils des Workshops, an einem Dienstagabend, stellte sich als ungünstig heraus, da die Motivation aufgrund des langen Arbeitstages nicht mehr so hoch schien als am Samstag davor. Es ist deshalb wichtig, dass genügend Zeit für die Durchführung freigestellt wird, sodass eine Atmosphäre ohne Druck und Alltagsstress geschaffen werden kann.

## 6 EXPERTENINTERVIEWS

Für die erste Verifizierung aus der theoretischen Ausarbeitung und dem im Unternehmen durchgeführten Workshop wurden Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Sechs Führungskräfte aus verschiedenen Branchen mit verschiedenen Hintergründen haben sich bereit erklärt, ihre Erfahrungen zu in puncto Geschäftsmodellentwicklung und -veränderung zu teilen. Die Interviews sind im Anhang zu finden.

### 6.1 Inhaltsanalyse nach Mayring

Für die Analyse und Einarbeitung von Expertenempfehlungen wird eine Methode benötigt, die es schafft, qualitative Aussagen objektiv auszuwerten und quantifizierbar zu machen. Die Inhaltsanalyse nach Mayring schlägt diesen Bogen.

Für die Analyse gibt es zwei verschiedene Ansätze. Im deduktiven Ansatz werden vor der Auswertung Kategorien zur Bewertung entwickelt. Der induktive Ansatz beschreibt eine Ausarbeitung der Kategorien aus dem Ergebnis des Interviews.<sup>154</sup> Aufgrund der Unvorhersehbarkeit und der Vielfalt der möglichen Antworten von Experten wird die induktive Inhaltsanalyse im weiteren Verlauf der Arbeit bevorzugt.

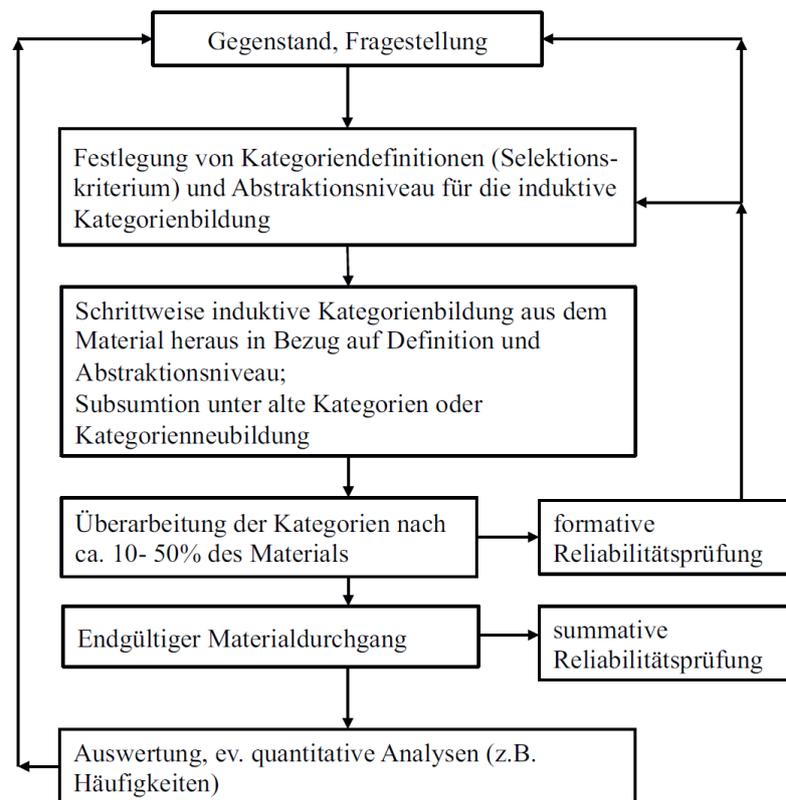


Abb. 35: Induktive Inhaltsanalyse, Quelle: Ramsenthaler (2013), S.29, zitiert nach: Mayring (2000), S.86.

<sup>154</sup> Vgl. Mayring (2015), S.19-20

Die gewünschten Personen sollten anhand eines Gesprächsleitfadens zum entsprechenden Thema befragt werden. Der Leitfaden dient dazu dieselben Fragen und Themen zu beleuchten. Nach der Befragung kann der transkribierte Text zusammengefasst werden. Bei der Zusammenfassung wird darauf geachtet Botschaften und Meinungen, die nicht direkt gesagt wurden, offen zu legen. Das Ziel ist es, zwischen den Zeilen zu lesen und Kernbotschaften herauszufinden. Nach der Sammlung von vielen Kernbotschaften, von mehreren Interviewpartnern, werden diese auf eine Häufung untersucht. Die einzelnen Schritte sowie die Weiterentwicklung der Kategorien bei fortschreitender Analyse sind in Abb.40 ersichtlich. Nach der endgültigen Auswertung kann bei Bedarf eine Vertiefung des Themas in einer weiteren Fragerunde erfolgen.<sup>155</sup>

## 6.2 Interviewfragen

Die Basis für eine objektive Auswertung der Gespräche wird durch einen einheitlichen Fragenkatalog gebildet. Das Augenmerk der Fragen liegt darauf, Informationen rund um die Entwicklung eines Geschäftsmodells zu sammeln, um die Basis des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur zu erweitern oder besonders wichtige Punkte zu kennzeichnen.

Folgend werden die einzelnen Fragen und deren Hintergründe genauer erläutert.

1. Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?
---

Die erste Frage eröffnet das Interview und erleichtert den Einstieg in das Thema. Allgemeine Gedanken zu Geschäftsmodellen können vom Interviewpartner geäußert werden, die ihn für die weiteren tieferen Gedankengänge vorbereiten. Eventuell noch nicht berücksichtigte spannende Aspekte können hier auftauchen.

2. Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?
---

Hier wird hinterfragt, ob der Anwender neben der allgemeinen Definition eine gewisse strukturierte Vorstellung eines Geschäftsmodells hat und damit arbeitet. Diese Vorstellung sollte einem bereits bearbeiteten Geschäftsmodellansatz entsprechen. Falls kein dezidierter Ansatz genannt werden kann, soll erklärt werden, nach welchem Schema sonst vorgegangen wird.

3. Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?
---

Um in weiterer Folge eine Erkenntnis zu gewinnen, wann der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung gekommen ist, soll diese Frage helfen den genaueren Zeitpunkt abzuschätzen und genauer auf gewisse Indikatoren zu achten.

---

<sup>155</sup> Vgl. Mayring (2015), S.85-87.

4. Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

Hier sollen wichtige Elemente, die in einem Geschäftsmodell unbedingt berücksichtigt werden müssen, genannt werden. In diesem Schritt verrät der Interviewpartner was aus seiner Sicht sehr bedeutend ist und für die Erstellung oder Überarbeitung eines Geschäftsmodells von großer Bedeutung ist.

Den Interviewpartnern wurde vorab der Fragebogen zur Besichtigung zugesandt. Der erste Frageblock unterscheidet sich klar vom zweiten Teil, in dem nach der Wichtigkeit der neun Geschäftsmodellelemente nach Osterwalder gefragt wird. Dieser Fragenteil ist jedoch lediglich eine Ergänzung zur Frage vier, die sich mit wichtigsten Elementen eines Geschäftsmodells beschäftigt. Die wirkliche Wichtigkeit kann dadurch anhand der Aussage in dieser Frage bestimmt werden.

5. Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

Probleme, die in der Praxis auftreten und in der Literatur nicht explizit behandelt werden, können im Zuge dieser Frage geäußert werden. Die Überprüfung der Häufigkeit gewisser Probleme gibt Aufschluss über häufige Fehler in der Planung. Diese Fehler sollen als Grundlage für einen Leitfaden dienen.

6. Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise, wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

Erfolgreich implizierte Prozesse zur Erstellung eines neuen Geschäftsmodells sollen für verschiedene Ebenen der Änderung genauer hinterfragt werden. Die Antworten sollen helfen einen erfolgreichen und praxisnahen Prozess zu gestalten.

### 6.3 Interviewpartner

Die Auswahl möglicher Interviewpartner wurde von einigen Kriterien begleitet. Die zu befragende Person soll aktiv im Unternehmen tätig sein und an der Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen teilhaben. In vorgezogenen Sondierungsgesprächen wurde bereits erhoben, dass kleinere Unternehmen sich gar nicht bis kaum mit Geschäftsmodellen auseinandersetzen, weshalb eine gezielte Befragung zu hoher Wahrscheinlichkeit in einem fragwürdigen Ergebnis enden würde. Daher wurde der Fokus auf Unternehmen mit außerordentlichen Leistungen verschoben.

Ein bunter Branchenmix sowie Endkunden- und Firmenkundengeschäfte sollen eine neutrale Betrachtung ermöglichen. Die Größenordnungen reichen von mittelgroßen Unternehmen bis zu Weltkonzernen. Dabei sind auch Familienunternehmen und Unternehmen, die mit Franchisepartnern arbeiten. Die zu erreichenden Kunden differieren von einem Unternehmen zum anderen Unternehmen stark.

### **6.3.1 Robert Schlichting, Steyr Werner**

Herr Schlichting, BSc, MA, studierte berufsbegleitend an der FH Campus02 Innovationsmanagement und sammelte Erfahrungen im Vertrieb bei Thyssenkrupp Aufzüge. Nach einem Wechsel zu Steyr Werner in den Vertriebsinnendienst stieg er nach kurzer Zeit zum Leiter des Key Account Managements auf.

Steyr Werner ist ein Händler von technischen Waren wie Werkzeugen, Normteilen und Sonderteilen. Zudem werden diverse Dienstleistungen von der Lagerübernahme anderer Unternehmen, bis zum Zusammenbau von Baugruppen unternommen. Das Unternehmen agiert ausschließlich in Österreich und ist eine Tochter des französischen Familienunternehmens Descours&Cabaud, das in derselben Sparte agiert.

### **6.3.2 Robert Nagele, Billa**

Robert Nagele ist Vorstandsdirektor der Supermarkt-Kette Billa. Bereits im Studienalter machte er sich neben seinem Studium an der Wirtschaftsuniversität in Wien selbstständig. Kurz darauf stieg er im Zuge eines Traineeprogramms in das Unternehmen ein und arbeitete sich vom Organisationsleiter der Feinkostabteilung bis hin zum Vorstandsdirektor vor. Seine persönlich liebste Aufgabe ist das Unternehmen in die moderne zu führen und mit digitalen Medien die Transformation des derzeitigen Lebensmitteleinzelhandels durchzuführen. Er ist federführend an dem Online-Shop Konzept beteiligt.

Billa wurde 1953 als Parfümerie gegründet und stieg in den letzten 60 Jahren zum Konzernriesen auf. In zehn Ländern beschäftigt Billa über 83.000 Mitarbeiter und ist in Österreich für die Versorgung von über einer Million Privathaushalten zuständig. Es wird ein breites Kundenspektrum bedient.

### **6.3.3 Bernhard Müller, John Deere**

Bernhard Müller ist Quality Engineer bei dem Landmaschinenhersteller John Deere. In seiner Position arbeitet er in Verbindung mit der internationalen Forschung und Entwicklung an Zukunftsprojekten für das Unternehmen. Dabei ist er in engem Kontakt mit Partnerunternehmen und Lieferanten mit denen geforscht wird.

Als Weltmarktführer in der Erzeugung von Landmaschinen beschäftigt John Deere über 60.000 Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern. Als Erzeuger von fahrenden Maschinen besteht zumindest eine Ähnlichkeit zum Automobilsektor, weshalb das Unternehmen für ein Interview in Frage kommt.

### **6.3.4 Wolfgang Petz, Pöttinger**

Wolfgang Petz studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität in Krems und war anschließend als Controller tätig, bevor er als Kaizen Manager bei Pöttinger Landmaschinen angefangen hat. Neben dem stetigen Verbesserungsmanagement übernahm er nach und nach weitere Aufgaben zur Qualitätssicherung und ist jetzt Quality Manager beim Landmaschinenhersteller.

Pöttinger ist ein Familienunternehmen, das bis zum Jahr 2016 von der Inhaberfamilie geführt wurde. Das Unternehmen stellt Geräte zur Bewirtschaftung für Grünland und Ackerflächen her und ist an drei Standorten, in Österreich, Tschechien und Deutschland, verankert. Pöttinger hat den Anspruch die besten und beständigsten Maschinen am Markt anzubieten. Der Vertrieb der produzierten Waren erfolgt, wie auch in der Automobilindustrie, hauptsächlich über Franchisepartner.

### **6.3.5 Mitarbeiter Fertigungsprozesse und QM eines Maschinenbauunternehmens**

Dieser Interviewpartner steht sehr eng in Verbindung mit seinem Unternehmen und wollte namentlich nicht genannt werden. Er arbeitete bereits während seines Studiums an der Universität Klagenfurt im Familienbetrieb mit und ist unter anderem für die internen Fertigungsprozesse und dem Qualitätsmanagement zuständig.

Das inhabergeführte Familienunternehmen ist seit 1921 stark gewachsen und befindet sich nun in der 3. Generation. Die mittlerweile über 1.100 Mitarbeiter verfügen an neun Standorten über 45.000 m<sup>2</sup> Fläche für die Fertigung von Sondermaschinen und Prototypen für verschiedene Industriezweige. Das Maschinenbauunternehmen ist eines der erfolgreichsten in seinem Bereich in Österreich und ist mehrmals ausgezeichnet in den Kategorien Qualität, bester Arbeitgeber, Unternehmensführung, Maschinenbau, bestes Familienunternehmen und Mitarbeiterausbildung. Das ausgezeichnete Familienunternehmen musste starkes Wachstum meistern und lernte mit immer wiederkehrenden neuen Herausforderungen, seitens des Marktes, umzugehen.

### **6.3.6 Walter Berger, Voestalpine**

Walter Berger studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der technischen Universität in Graz bevor er in Materialwissenschaften promovierte und wenige Jahre später als Anwendungstechniker in der Böhler Welding Group begann. In der Phase der Fusion zwischen den Schweißdraht Divisionen von Böhler und Thyssen übernahm Herr Berger die Harmonisierung des Qualitätsmanagements, um es dann für beide Gruppen zu leiten. Nachdem er als Assistent der Geschäftsführung in Kapfenberg arbeitete war er unter anderem als Leiter der Forschung und Entwicklung in Kapfenberg Verantwortlicher für den Aufbau einer neuen Fabrik in China und als Geschäftsführer der Voestalpine Special Wire tätig. Nun ist Herr Berger verantwortlich für das Innovationsmanagement der Voestalpine Metal Engineering.

Die Voestalpine Metal Engineering ist ein Geschäftsbereich der Voestalpine AG die hauptsächlich die Bahn-, Automobil-, Öl-, Gas-, Stahl- und Bauindustrie mit den besten Drähten, Rohren, Zusatzstoffen und diversen Halbfabrikaten bedienen. Die Voestalpine ist unter den Stahlproduzenten weltweit für ihre Innovationskraft und Stahlqualität bekannt und beschäftigt weltweit rund 52.000 Mitarbeiter.

Der Technologieriese und insbesondere Herr Berger kennt sich mit Wandel aus, da dieser oft genug durchlebt wurde.

## **6.4 Interviewerkenntnisse**

Die gehaltenen Interviews wurden mithilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring aufgearbeitet und in einem Tabellenkalkulationsprogramm systematisch ausgewertet. Die einzelnen Aussagen zu jeder Frage werden genauer untersucht, um eine gemeinsame Antwort zu bilden. Andere betrachtete Aspekte der Interviewpartner wurden zu Themenpools geclustert. Ab einer gewissen Häufung wird die Kernbotschaft als zu betrachtenden Aspekt in das Vorgehensmodell aufgenommen.

### **6.4.1 Geschäftsmodell**

Ein Geschäftsmodell ist laut den Expertenmeinungen ein Nutzen, der in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung einer Kundengruppe angeboten werden soll. Das Ziel ist es, einen Wert abzuschöpfen. Der besagte Nutzen wird aus dem Zusammenspiel mehrere Elemente erzeugt.

Diese Aussage deckt sich zu großen Teilen mit den Erkenntnissen aus dem Kapitel 2.1. Lediglich der Aufbau einer Kundenbeziehung wurde im ersten Schritt nicht erwähnt.

### **6.4.2 Geschäftsmodellansätze**

Aus den Befragungen zu bestehenden Geschäftsmodellansätzen lässt sich folgende generelle Aussage ableiten: „Existierende Ansätze helfen der Kreativität, sind aber nur ein Anhaltspunkt. In manchen Fällen wird nicht explizit damit gearbeitet.“

Das Business Model Canvas wird von den Herren Schlichting, Nagele und Müller zumindest sporadisch im Unternehmen eingesetzt. Es besteht erweiterte Kenntnis über diesen Ansatz. Er wird verwendet um unvollständige Ideen zu konkretisieren und sich einen Überblick über noch notwendige Überlegungen zu schaffen. Die häufigste Nennung des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur deutet auf eine weite Verbreitung und universale Anwendbarkeit hin. Zudem erleichtert die grafische Gestaltung des Canvas die Verwendung des Ansatzes.

Ein weiterer bekannter Geschäftsmodellansatz für Müller und Schlichting ist das Modell aus St. Gallen von Herrn Gasser mit den 55 Standard Geschäftsmodellen, welche als inspirierend beschrieben werden. Mit dem Modell von St. Gallen wird keine klare Struktur in Zusammenhang gebracht, sondern lediglich die Chance eines der 55 Geschäftsmodelle zu nutzen, um das eigene zu verändern.

### **6.4.3 Anlässe zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells**

Für eine Veränderung gibt es externe und interne Anlässe. Zu den externen zählt, dass sich die Bedürfnisse der Kunden laufend verändern. Ebenso tauchen neue Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Lieferanten, Gesetze und Konkurrenten am Markt auf.

Unternehmensinterne Anlässe können die Strategie, neue Produkte, Erkenntnisse aus der Forschung, unzureichende Kennzahlen oder veränderte Mitarbeiterkenntnisse sein.

Diese Anlässe müssen zuerst identifiziert werden, um sie dann weiter zu einer Idee und der folgenden Lösung zu verarbeiten.

### **6.4.4 Wichtige Faktoren**

Wenn es um die Veränderung von Geschäftsmodellen geht, könnte der Schwerpunkt der Veränderung und somit auch der wichtigste Faktor auf verschiedenen Themengebieten liegen. Die Befragung der Experten ergab, dass Kundenanforderungen das wichtigste bei der Überarbeitung sind, da ohne Nutzen kein Wert generiert werden kann.

Genannt wurden außerdem, dass die Schlüsselaktivitäten, Ressourcen, Kanäle, Beziehungen, Kosten und Erträge besonderen Einfluss auf den Kundennutzen und die Befriedigung deren Wünsche haben.

Die genannten Einflussfaktoren sind alle im Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur vertreten. Diese erneute Nennung der Experten, bevor der spezifische Teil des Fragebogens abgefragt wurde, bestätigt die Auswahl des Ansatzes.

In diesem Schritt wurde von Herrn Nagele ebenso die Differenzierung zum Wettbewerb betont. Ein Wettbewerbsvorsprung könne durch Unachtsamkeit schnell zunichte gemacht werden.

### **6.4.5 Mögliche Probleme**

Veränderungen am Markt oder in der Gesetzeslage zwingen Unternehmen oft binnen kürzester Zeit ihr bewehrtes Geschäftsmodell zu wandeln, weshalb schnelle Lösungen für auftretende Probleme gefragt sind. Mögliche Gefahren müssen möglichst früh abgeschätzt werden. Mitarbeiter und Führungskräfte können sich so schon früh auf einen Wandel einstellen und einen Plan B vorbereiten.

Im Zuge einer Geschäftsmodellveränderung müssen alle Mitarbeiter den Wandel annehmen und unterstützen. Die mentale Einstellung und festgefahrene Prozesse müssen schnellstmöglich geändert werden.

Zudem treten mit einer Veränderung häufig finanzielle Probleme auf. Ein Wandel geschieht oft kurzfristig und ohne längere Vorbereitungszeit, weshalb die finanziellen Mittel und Ressourcen generell meist knapp sind. Inhaber und/oder Banken sind nicht daran interessiert sehr viel Geld einem hohen Risiko auszusetzen.

Deshalb ist es umso wichtiger, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und miteinander arbeiten. Das gilt für die einzelnen Ansichten der Führungskräfte sowie für alle anderen Mitarbeiter. Neid und andere Rivalitäten haben ebenso keinen Platz.

### 6.4.6 Vorgehensweise zum Wandel

Die Vorgehensweise eines Wandels wurde von den meisten Interviewpartnern auf einer geringen Flughöhe beschrieben. In den Unternehmen gibt es unterschiedliche Prozesse, anhand dieser ein Wandel vollzogen wird. Diese Prozesse werden oft nicht eingehalten, woraus sich schließen lässt, dass selbst große Unternehmen oder Konzerne sehr einfach und intuitiv arbeiten.

Auf eine Gemeinsamkeit bezüglich des Vorgehens konnte geschlossen werden. Abhängig von der Größe der Veränderung, werden Projekte von unterschiedlichstem Ausmaß angestoßen. Ideen, die schnell zu realisieren sind, werden auch sofort und unkompliziert abgehandelt. Größere Vorhaben werden strukturierter, eventuell sogar mit einem eigenen Projektplan und Controlling abgehandelt.

### 6.4.7 9 Elemente des Business Model Canvas

In der letzten Fragestellung des Fragebogens für die Experteninterviews wurde gebeten, die neun Elemente des Business Model Canvas mit einer Schulnote zu bewerten und zu begründen. Neben einer Priorität der Wichtigkeit wurden noch weitere Erkenntnisse aus den Begründungen gewonnen.

Gewichtung der Experten	Bernhard Müller John Deere	Robert Schlichting Steyr Werner	Wolfgang Petz Pöttinger	Robert Nagele Billa	Stefan Kostwein Kostwein Maschinenbau	Walter Berger Voest Alpine	Durchschnitt
<i>Schlüsselpartner</i>	2	1	1	3	1	3	1,83
<i>Schlüsselaktivitäten</i>	2	1	1	1	1	1	1,17
<i>Schlüsselressourcen</i>	2	1	2	2	1	1	1,50
<i>Kundenbeziehung</i>	1	1	1	1	1	3	1,33
<i>Kanäle</i>	2	1	1	2	3	3	2,00
<i>Kundensegmente</i>	1	1	1	2	1	3	1,50
<i>Kostenstruktur</i>	1	1	2	2	2	2	1,67
<i>Einnahmelogik</i>	2	1	2	2	3	4	2,33
<i>Versprochene Leistungen</i>	1	1	1	1	1	1	1,00

Als wichtigstes Element eines Geschäftsmodells ging aus den Befragungen die versprochenen Leistungen hervor. Die zu erbringende Leistung an den Kunden muss in jedem Geschäftsmodell zum Kunden passen, seine Wünsche erfüllen, die Ängste beseitigen und einen Nutzen stiften. Als fast ebenso wichtig wurden die Aktivitäten, die nötig sind, um diese Leistung zu erstellen, bewertet. Schlüsselressourcen und -partner wirken wiederum auf die Aktivitäten der Leistungserstellung ein, wurden aber differenziert betrachtet. Auf

der Kundenseite wurde die Kundenbeziehung vor der Segmentierung als wichtig eingeschätzt. Die Kostenstruktur sowie die Einnahmelogik sind für die meisten der Experten nicht außerordentlich wichtig.

### **Schlüsselpartner:**

Zuverlässige Lieferanten sind Teil der Leistungserstellung und ermöglichen dem Unternehmen sich auf die Kerntätigkeit zu konzentrieren. Diese Partner sind in manchen Fällen schwer, in manchen leichter zu ersetzen, weshalb die Bedeutung für das Geschäftsmodell generell nicht so hoch eingeschätzt wurde. Wichtige Partner für das Unternehmen sind außerdem schlecht planbar. Sie entstünden laut Herrn Berger auf dem Weg.

### **Aktivitäten für die Leistungserstellung:**

Die Aktivitäten zur Leistungserstellung sollten möglichst effizient gestaltet sein und ein Alleinstellungsmerkmal bieten zu können. Dieses Alleinstellungsmerkmal kann dem Unternehmen helfen, sich von anderen zu differenzieren. Die Differenzierung soll eine schnelle Ersetzbarkeit verhindern.

Generell bleibt zu sagen, dass ein Unternehmen die Schlüsselaktivitäten im Griff haben muss, da es ansonsten schnell von anderen Marktteilnehmern substituiert werden kann.

### **Schlüsselressourcen:**

Fehlende Ressourcen schränken die Leistungserstellung ein. Erst mit genügend Know-how, Mitarbeitern und finanziellen Mitteln kann versucht werden, ein Alleinstellungsmerkmal dadurch aufzubauen. Für eine effiziente Unternehmensführung bedarf es genauso viele Ressourcen bereitzustellen, wie benötigt werden. Ist ein Wachstum angestrebt, müssten mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. „Wenn man unbedingt möchte, sind diese Ressourcen einfach herstellbar. Das ist eine Sache von riskieren und investieren.“, erläuterte Herr Nagele im Interview.

### **Kundenbeziehung:**

Eine persönliche und enge Kundenbeziehung ist für einen nachhaltigen Geschäftserfolg nötig. Arbeitet der Kunde als Werbeträger, wird der Effekt verstärkt. Eine stärkere Kundenbeziehung kann laut Herrn Berger nicht überzeugende Produkte kompensieren, woraus sich schließen lässt, dass gute Produkte in Verbindung mit einer guten Kundenbeziehung größeren Erfolg erzielen können. Herr Petz ist der Meinung, dass regelmäßiger Kontakt, Einarbeitung von Kundenthemen in den Unternehmensalltag und Kulanz, im Fall eines Defekts, die Kundenbeziehung auf Dauer stärken.

### **Kanäle:**

Ist das Produkt speziell und für eine enge Zielgruppe entwickelt, sollte diese möglichst ohne Umwege direkt angesprochen werden. Das ist für die Kundenbindung wichtig. Ist das Produkt für größere

Menschenmassen entworfen, ist der Vertrieb über breitere Kanäle geeignet. Über welchen Kanal der Kunde zu Informationen gelangt wird nicht als wichtig eingeschätzt.

**Kundensegmente:**

Unternehmen können Kunden besser bedienen, wenn individuelle Bedürfnisse verschiedener Gruppen im Angebot berücksichtigt werden. Je größer und unterschiedlicher das Publikum ist, desto schwieriger sind die Segmentierung und die Anpassung des Angebots.

Mehrere Segmente zu bedienen, kann laut dem Interviewpartner aus dem Maschinenbauunternehmen den Vorteil haben, dass rückläufige Auftragseingänge eines Segments durch einen Anstieg eines anderen Segments kompensiert werden können.

**Kostenstruktur:**

Die Kosten sind ohne Zweifel ein großer Faktor für die Rentabilität der Leistung. Die bei der Leistung entstehenden Kosten müssen zum Kunden und dessen Erwartungen passen.

Laut Herrn Müller ist eine Berücksichtigung von Investitionen in Forschung und Weiterentwicklung ein Pflichtbestandteil, der unbedingt berücksichtigt werden muss.

**Einnahmelogik:**

Der Verkaufspreis und die Zahlungsmodalitäten müssen auf die erbrachte Leistung und den zu erreichenden Kunden angepasst werden. Als essenziell wurde dieses Element nicht eingeschätzt.

**Versprochene Leistungen an den Kunden:**

Eine Leistungserbringung ist die Basis für ein funktionierendes Geschäftsmodell, muss auf die Erwartungen des Kunden zugeschnitten sein und hat höchste Bedeutung für die Interviewpartner.

### **6.4.8 Zusätzliche Erkenntnisse aus den Experteninterviews**

Aus den umfangreichen Beantwortungen der Interviewfragen lassen sich bei genauerer Analyse noch weitere Erkenntnisse ableiten. Die einzelnen Erkenntnisse wurden in Gruppen eingeteilt und gehäuft. Folgende Erkenntnisse gehen aus der Beantwortung von mindestens zwei Experten hervor und sind im Anhang B nachzulesen.

**Differenzierung:**

Die Bildung eines Alleinstellungsmerkmals hemmt die Ersetzbarkeit des Unternehmens. Ein Vorsprung zur Konkurrenz wird aufgebaut. Aus diesem Grund ist es oft ratsam, nicht den einfacheren Weg zu nehmen,

sondern den Weg, der das größte Potenzial aufweist. Umso schwieriger es ist eine Leistung zu erstellen, desto schwieriger ist es für die Konkurrenz diesen Vorsprung einzuholen.

### **Unterstützung in der Planung:**

Bestehende Geschäftsmodellansätze und Methoden helfen bei der Veränderung eines Geschäftsmodells oder bei der Ausgestaltung einzelner Elemente.

Die Planung einer Veränderung sollte daher mit vorhandenen Geschäftsmodellansätzen und anderen Methoden unterstützt werden. Das Unternehmen muss sich die nötige Zeit nehmen, um auf die Methoden einzugehen.

### **Unternehmensstrategie:**

Veränderungen des Geschäftsmodells sollen mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen.

Entsteht plötzlich ein Handlungsbedarf muss der Lösungsansatz mit der Strategie korrelieren, da ansonsten das eigene Unternehmen geschädigt werden könnte. Wird an mehreren Veränderungen parallel gearbeitet bedarf es einer Abstimmung zwischen den Aktionen.

### **Durchführung der Veränderung:**

Änderungen sind immer schwierig da mentale Blockaden und Gewohnheiten der Mitarbeiter und Unternehmensführung überwunden werden müssen. Fortschrittliche Unternehmen müssen anfangen sich an die Veränderung zu gewöhnen.

### **Geschwindigkeit:**

Veränderungen am Markt warten nicht auf das Unternehmen. Ein Wandel muss möglichst schnell vollzogen werden. In dieser schnelllebigen Zeit, in der es nicht nur Konkurrenz von lokalen Unternehmen gibt, ist Schnelligkeit und Flexibilität für das Überleben gefragt.

### **Nebenwirkungen:**

Der Einfluss der Änderung auf andere Unternehmensbereiche muss auf mögliche negative Folgen geprüft werden. Die Veränderung eines Geschäftsbereichs könnte einem anderen erheblichen Schaden zufügen und das Unternehmen nachhaltig schädigen. Dies gilt es bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen.

## 7 ÜBERARBEITETES VORGEHENSMODELL

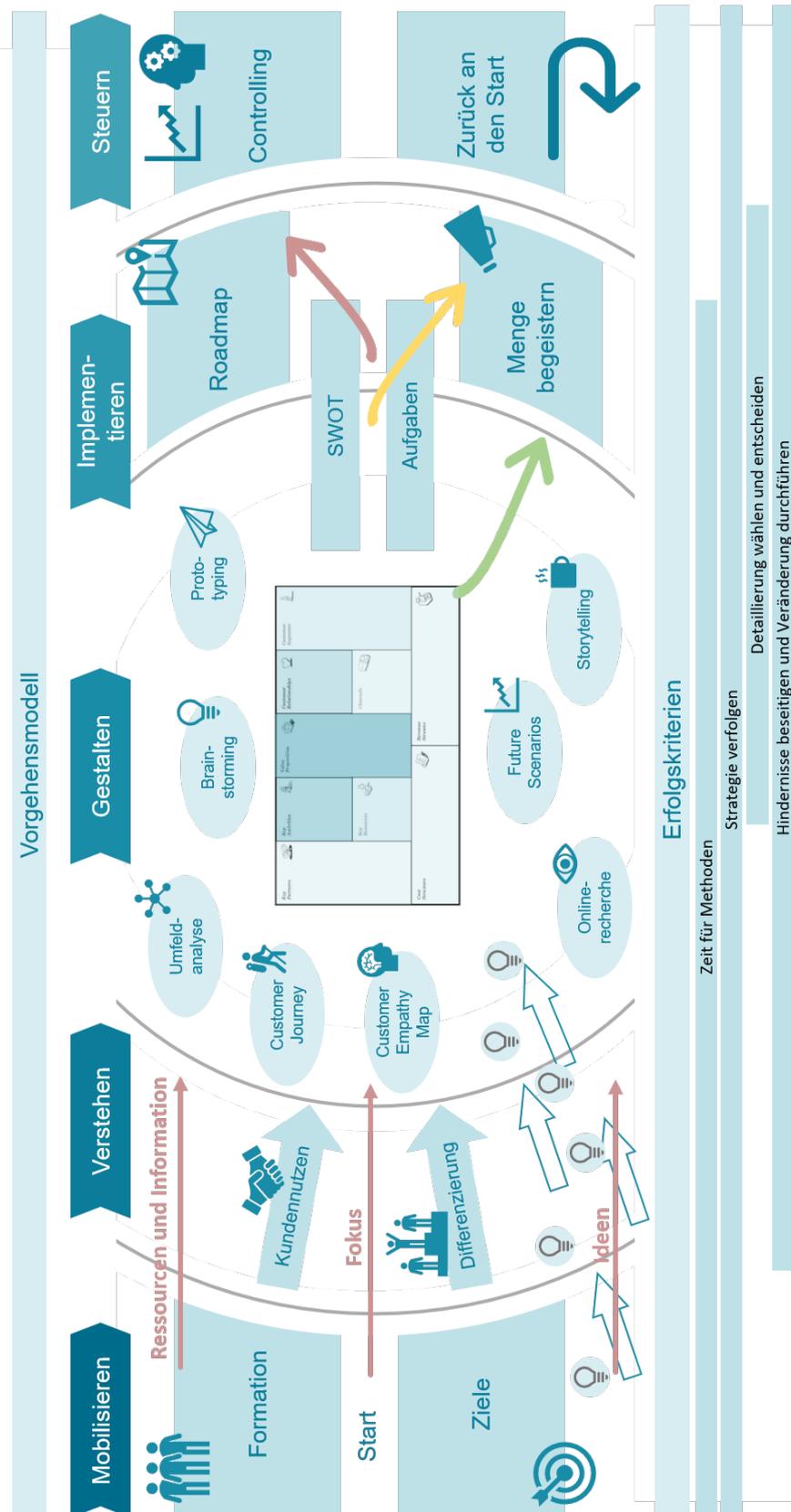


Abb. 36: Überarbeitetes Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

In einem Unternehmen wird eine Veränderung in der Geschäftslogik meist von der Geschäftsführung oder einem Mitarbeiter in das Auge gefasst. Je nach Veränderungsgrad werden in den Unternehmen diverse Mechanismen angestoßen, die das Unternehmen positiv beeinflussen sollen. In vielen kleinen Unternehmen wird dieser Prozess unstrukturiert, nicht effektiv und somit ineffizient abgehandelt. Das veränderte Vorgehensmodell, das auf dem Ansatz von Osterwalder und Pigneur basiert soll dabei helfen, einfach zu qualitativen Vorschlägen für die Veränderung des derzeitigen Geschäftsmodells zu kommen. Bei der Veränderung flossen Erkenntnisse aus dem durchgeführten Workshop im Unternehmen und den Experteninterviews ein.

### 7.1 Mobilisieren

Die erste Phase der Mobilisierung dreht sich darum, die eigenen Gedanken zu ordnen und sich zu entscheiden, welche Ziele mit der Veränderung verfolgt werden sollen. Stehen die Ziele fest, müssen weitere Unterstützer, die dasselbe Ziel verfolgen, rekrutiert werden. Diese helfen dann aus eigener Überzeugung die Veränderung im Unternehmen durchzusetzen. Zur Durchsetzung zählt nicht nur die Exekution, sondern auch die Begeisterung der anderen Arbeitnehmer, damit neue Prozesse schneller gelebt werden können und die Veränderung schneller zu einem Erfolg führt.

Wichtig in diesem Schritt ist die Abstimmung der geplanten Ziele mit der Unternehmensstrategie. Falls diese im Widerspruch zueinanderstehen müssen entweder die Ziele oder die Strategie abgeändert werden. Arbeiten Geschäftseinheiten eines Unternehmens gegeneinander sinkt die Effizienz. Außerdem geht ein Machtkampf unter Führungskräften oder Kollegen mit verschiedenen Zielen immer auf Lasten des Unternehmens.

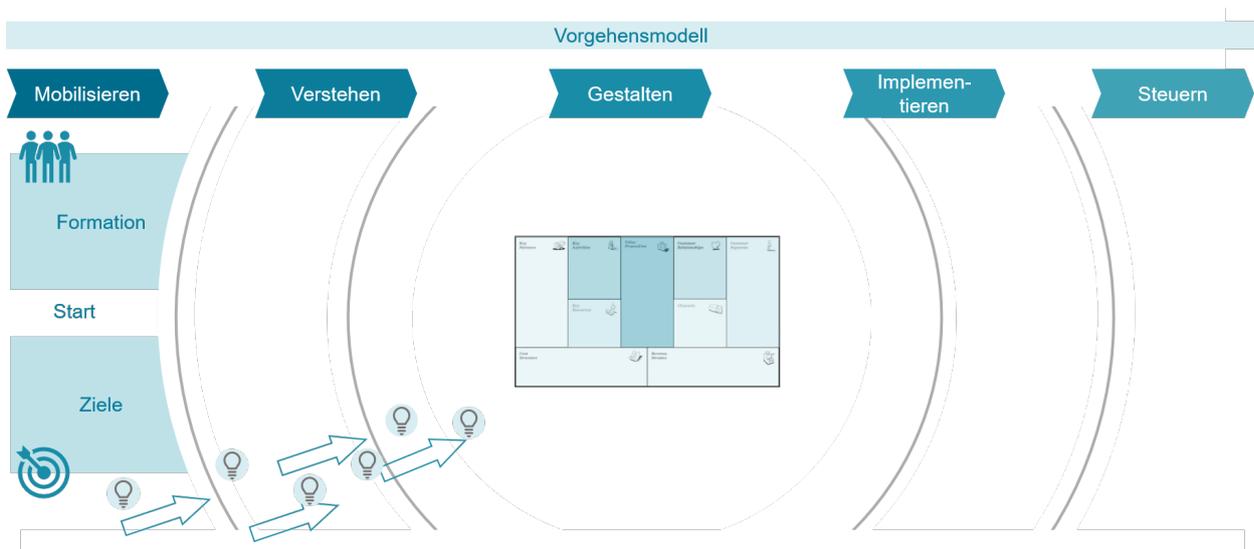


Abb. 37: Phase 1 - Mobilisieren, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Veränderung im Unternehmen wird meist durch eine Idee angestoßen. Diese initiale Idee soll bereits in der ersten Phase notiert und festgehalten werden, um den ständigen Drang der Bearbeitung des Themas loszuwerden und erste Gedanken nicht zu verlieren. Im Prozess der Veränderung ergeben sich weitere Ideen, die anschließend weiterverfolgt werden können.

## 7.2 Verstehen

Die Phase des Verstehens dient dazu, die Beteiligten auf einen Wissenstand zu bringen und sie noch näher an ein gemeinsames Ziel heranzuführen. Dazu zählt die Aufklärung, dass die Veränderung dem Wohl des Unternehmens dient und einen Kundennutzen in Verbindung mit einer Differenzierung zum Wettbewerb schaffen soll. Wird durch ein neues Geschäftsmodell ein Kundennutzen auf eine außergewöhnliche Weise erzielt, entsteht ein Alleinstellungsmerkmal. Dieses Alleinstellungsmerkmal sichert dem Unternehmen weitere Geschäfte. Der dadurch gewonnene Vorsprung zur Konkurrenz kann genutzt werden, um sich als Unternehmen erneut weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund sollten der Kundennutzen und die Differenzierung zum Wettbewerb bei der Auswahl der entsprechenden Idee für die Weiterentwicklung ausschlaggebend sein.

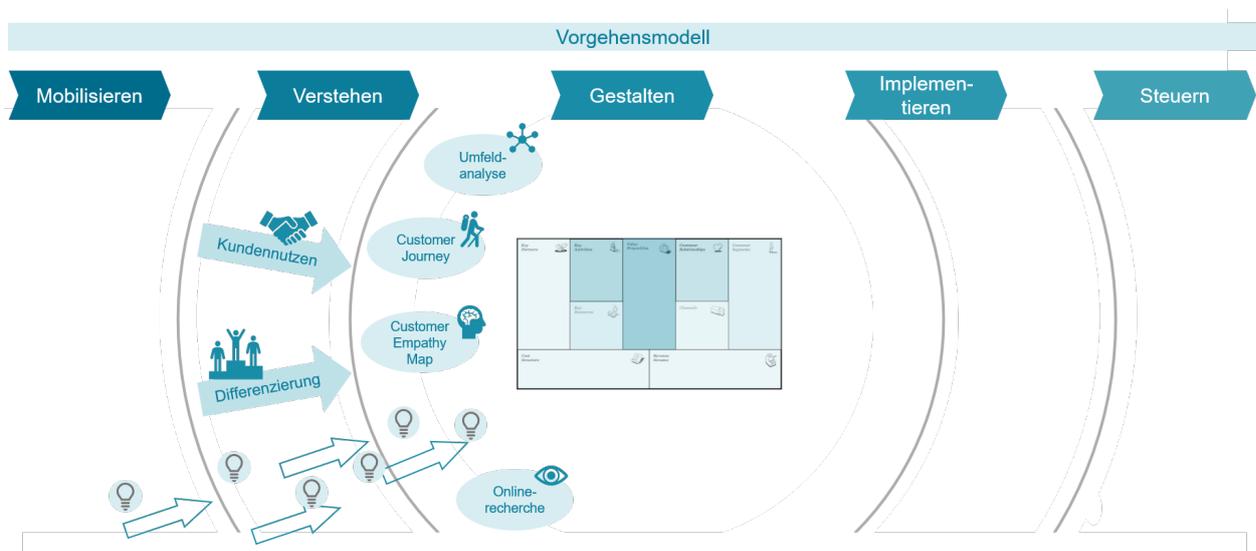


Abb. 38: Phase 2 - Verstehen und Gestalten, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Phase des Verstehens wird der Ideenpool mithilfe von verschiedenen Methoden weiter angereichert. Wichtig ist, dass alle Beteiligten verstehen wohin das Unternehmen sich bewegen möchte und es Informationen über das Umfeld, den Wettbewerb, das eigene Unternehmen und den zu adressierenden Kunden gibt. Methoden für die Informationssammlung in Verbindung zum Kunden sind eine Customer Journey oder eine Customer Empathy Map. Das Unternehmensumfeld kann mithilfe einer PESTEL Analyse auf politische, wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische, ökologische und rechtliche Einflussfaktoren geprüft werden. Eine Onlinerecherche kann helfen, die gewonnenen Informationen um andere Aspekte zu erweitern.

## 7.3 Gestalten

In der Gestaltung werden weitere Ideen mithilfe von anderen Methoden generiert. Klassisches Brainstorming, Future Scenarios und Storytelling können dabei behilflich sein und tragen positiv dazu bei, die vorhin gesammelten Informationen in Ideen umzuwandeln.

Sind nun genügend Ideen gesammelt können diese aufgrund der beiden festgelegten Hauptmerkmale, der Diversifikation und des Kundennutzens, auf ihr Potenzial eingeschätzt werden.

Prototyping ist nützlich, um augenscheinlich gute Ideen auf eine erste Probe zu stellen. In dieser frühen Phase sollen natürlich keine umfangreichen Tests durchgeführt werden. Je fortgeschrittener das Projekt, desto größer kann der Umfang des Prototyping werden. Spätestens beim Übergang von der Gestaltungsphase in die Implementierungsphase ist eine Testung erforderlich.

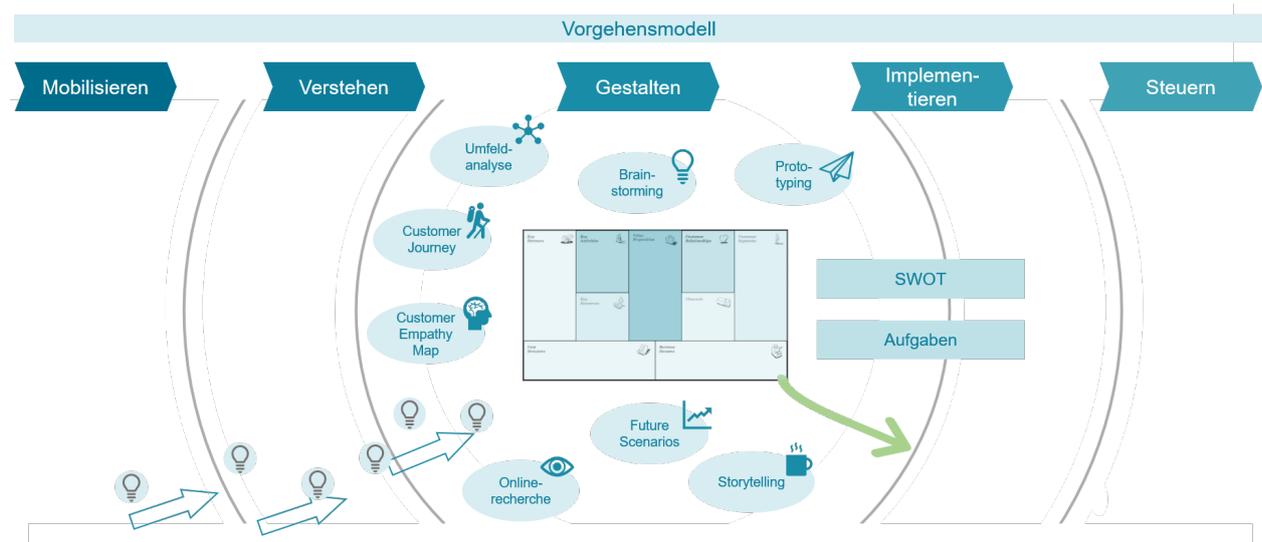


Abb. 39: Phase 3 - Gestalten, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Business Model Canvas wird anschließend befüllt, um einen ganzheitlichen Blick für die Idee zu bekommen. Die bewertete Wichtigkeit der einzelnen Felder findet sich in der Färbung des Canvas wieder. Demnach steht besonders der Kundennutzen, der als Bewertungskriterium für die gesamte Idee herangezogen wird, im Vordergrund. Die dafür notwendigen Prozesse und Ressourcen sowie die Auswahl der richtigen Kundengruppen und Kundenbeziehung sind auch von großer Bedeutung, weshalb die Auswahl bedacht werden muss.

Steht der erste Entwurf des Geschäftsmodells fest, kann er gleich mit einer SWOT-Analyse auf mögliche Risiken und Chancen geprüft werden. Aus dieser Analyse lassen sich notwendige Maßnahmen für eine risikoarme Durchführung ableiten. Diese zusätzlichen Maßnahmen und die Aufgaben, die es für die Umsetzung der Veränderung zu erfüllen gilt, müssen noch vor dem Start der Implementierung einem Mitarbeiter zugeordnet werden, der für die Umsetzung verantwortlich ist.

Ideen, die kein großes Potenzial aufweisen, aber zumindest eine Besserung der derzeitigen Situation erwirken und einfach zu erfüllen sind, können nach der Ideenphase gleich realisiert werden. Für diese kleinen Änderungen sind keine weiteren Prüfungen zweckmäßig.

## 7.4 Implementieren

Ist das Geschäftsmodell soweit ausgearbeitet muss an der Implementierung gearbeitet werden. Die Implementierungsphase kann bei bestehenden Geschäftsmodellen ein Abändern, bei neuen Geschäftsmodellen die Ermöglichung der Leistungserstellung bedeuten. In der Regel werden für diese Phase die meisten Ressourcen in Form von Geld und Zeit benötigen. Es macht auch Sinn, sich während der Umsetzung nochmals an den runden Tisch zu setzen und Schritte, die eigentlich in der Gestaltungsphase behandelt wurden, zu überarbeiten.

Ist die Veränderung schnell durchgeführt und hat keinen großen Effekt auf das derzeitige Geschäft, dann sollte sie auch effizient umgesetzt werden. Nimmt die Veränderung sehr große Ausmaße an ist zu überlegen, ob das Vorhaben nicht aus dem Tagesgeschäft ausgegliedert werden sollte. Dann macht es Sinn, wenn sich eine eigens dafür formierte Projektgruppe damit beschäftigt. Die verschiedenen Ebenen der Änderung sind mit den farbigen Pfeilen im Modell angedeutet.

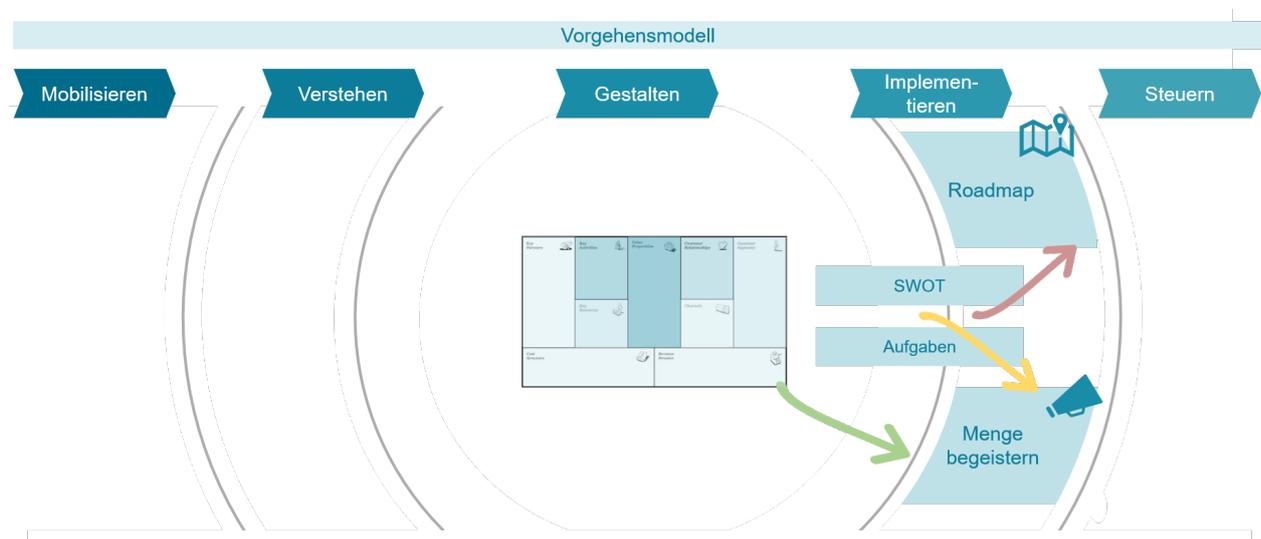


Abb. 40: Phase 4 - Implementieren, Quelle: Eigene Darstellung.

Ist die Entscheidung über die Tiefe der Veränderung getroffen, kann die genauere Planung des Vorgehens erfolgen. Eine Roadmap ist dabei behilflich.

Einer der wichtigsten Schritte im gesamten Vorgehen ist, die an der Änderung beteiligten Personen dafür zu begeistern. Begeisterung verspricht einen reibungslosen Ablauf der Implementierung, zufriedene Stakeholder und dass diese Veränderung weiter optimiert wird. Es lohnt sich also erste Erfolge zu veröffentlichen und weiterhin Werbung für die Veränderung zu betreiben.

## 7.5 Steuern

Der abschließende Schritt nach der Durchführung der Maßnahmen ist die laufende Erfolgskontrolle und Nachjustierung. Eventuell scheitert das überarbeitete Geschäftsmodell an Feinheiten in der Ausführung, die in der Planung vergessen wurden. Ein erneuter Flug über das Modell mit Blick auf den fehlerhaften Bereich kann helfen genau beim Problem anzusetzen. Je nach Grad der Eigenständigkeit des ehemaligen

Projekts kann das Controlling nach einer gewissen Zeit und großem Erfolg vernachlässigt werden, um sich mit weiteren Veränderungen zu beschäftigen und das Vorgehen neu zu starten und an weiteren Verbesserungen zu arbeiten. Die Kontrolle der Aufwände und Erträge, welche mit diesem Geschäftsmodell anfallen und erwirtschaftet werden, stehen im Mittelpunkt des Controllings.

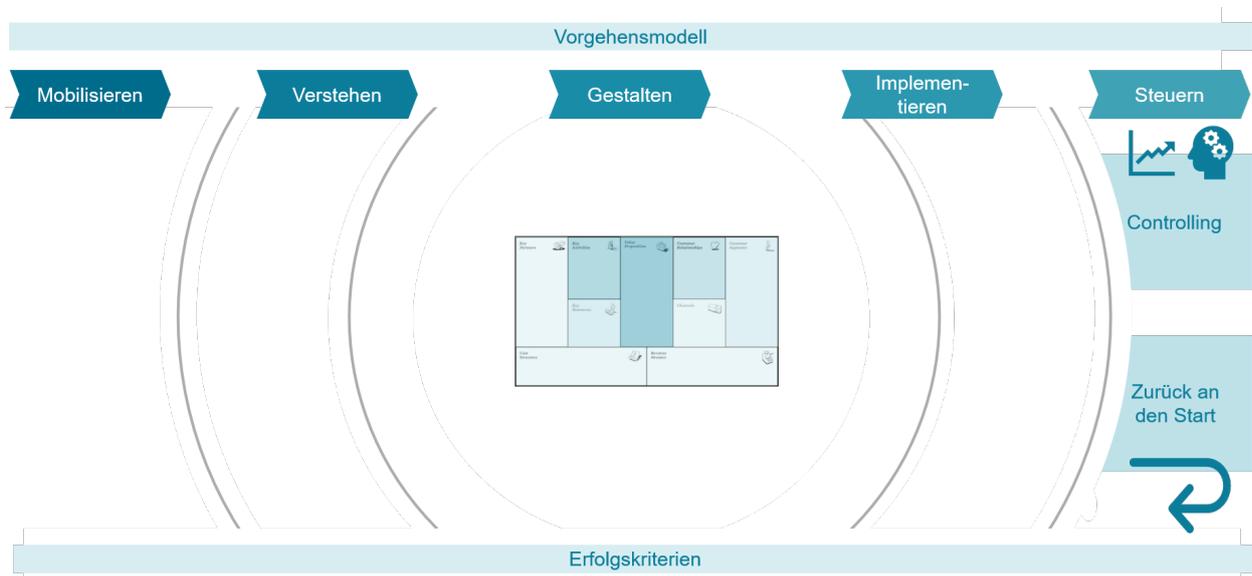


Abb. 41: Phase 5 - Steuern, Quelle: Eigene Darstellung.

Wurde in der Implementierungsphase die Begeisterung der Stakeholder umfassend durchgeführt, entfällt zusätzlicher Aufwand bei den Verbesserungen und der Überwachung der Vitalität des Geschäftsmodells, da es bereits im Unternehmen gelebt wird.

## 7.6 Erfolgskriterien

Um die Erfolgsrate der Veränderung zu steigern, wurden verschiedene Erfolgsfaktoren aus den Experteninterviews und dem Workshop abgeleitet.

Bei der Durchführung einer Geschäftsmodellveränderung soll der Fokus auf dem Kundennutzen und der Diversifikation liegen. Dieser Fokus zieht sich von Beginn bis zur Gestaltungsphase durch. In dieser Zeit muss ein besonderes Augenmerk auf die Erstellung der Ideen und die Zurverfügungstellung der nötigen Ressourcen und Informationen gelegt werden.

Ein weiteres Erfolgskriterium wurde aus dem Workshop ermittelt. Wenn die Methoden ausführlich erklärt werden und es genügend Zeit für die Durchführung gibt, wird die Auswahlmöglichkeit der potenziellen Ideen sehr groß. Dieses Gefühl wurde zumindest an den beiden Workshop Terminen vermittelt. In kurzer Zeit eine Überarbeitung des Geschäftsmodells aus dem Hut zu zaubern, ist nicht zielführend.

Dass die gewählte Veränderung zur Unternehmensstrategie passen muss liegt in der Natur der Sache. Dass dieses Vorgehen aber nicht selbstverständlich ist geht aus den Experteninterviews hervor. Zu oft treten verschiedene Interessen im Unternehmen auf, die sich gegenseitig in die Quere kommen und Ressourcen und wichtige Zeit verschwenden. Das oberste Ziel aller Mitarbeiter sollte die Stärkung des Unternehmens

sein, weshalb Neid und Sabotage keinen Platz haben. Passt ein wichtiges Projekt nicht zur Unternehmensstrategie muss entweder die Strategie verändert werden oder das Projekt ausgelagert werden.

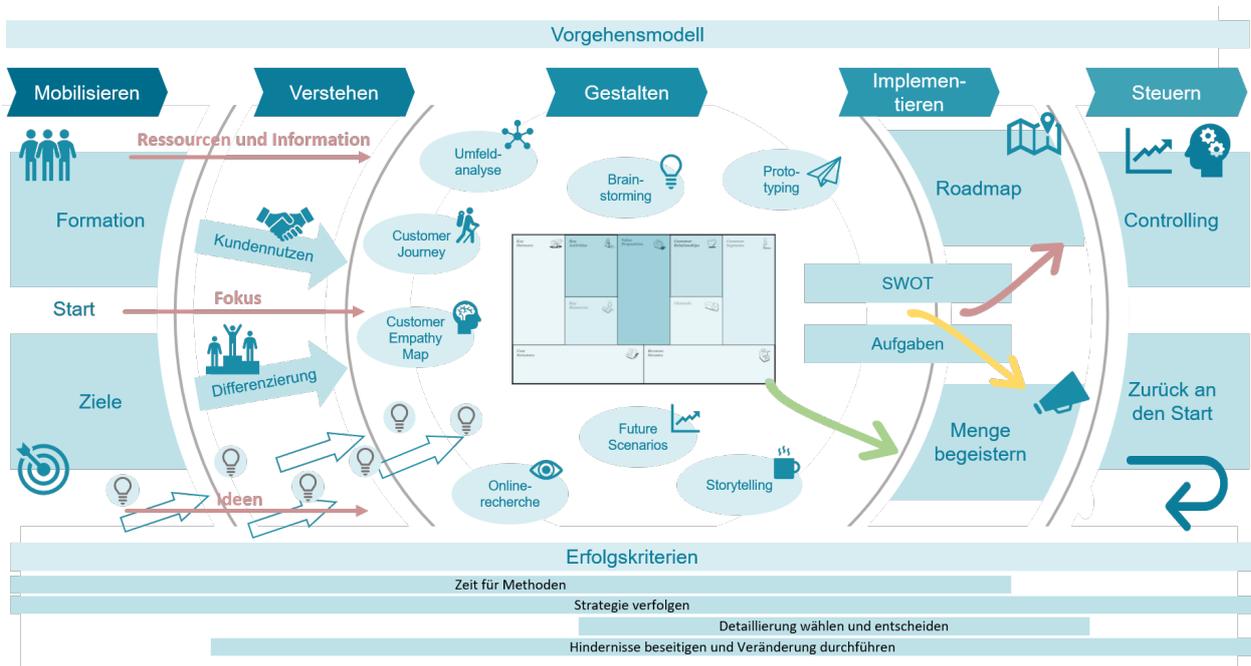


Abb. 42: Überarbeitetes Vorgehensmodell mit Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Größe der Veränderung spielt dabei eine enorme Rolle. Der Grad der Veränderung kann einfach mit dem dafür einzusetzenden Kapital abgeschätzt werden. Werden zusätzliche Mitarbeiter oder Maschinen benötigt, ist der Risikograd tendenziell höher und ein größerer Aufwand sollte in der Planung betrieben werden. Handelt es sich mehr oder weniger um ein operatives Detail soll nicht zu viel Zeit mit unnötigen Planungsarbeiten verschwendet werden.

Als letzter und wichtigster Erfolgsfaktor ist der Drang zur Veränderung zu nennen. An einem neuen oder überarbeiteten Geschäftsmodell sollte gearbeitet werden, bis es selbst lauffähig ist. Bis zu diesem Punkt müssen unerwartete Hindernisse beseitigt werden und Kollegen, Investoren und Kunden müssen davon begeistert werden.

## 8 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Ausgehend von einer ungewissen Marktbewegung, die durch kürzliche Ereignisse wie dem Diesel-Skandal oder Förderung für Elektromobilität bewiesen wurde, sind Unternehmen gefragt ihr aktuelles Geschäftsmodell schnell zu verändern. Aus diesem Zweck wurde an folgenden Forschungsfragen gearbeitet:

### **Was sind Geschäftsmodelle und wie können diese weiterentwickelt werden?**

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben geht aus der Literatur hervor, dass ein Geschäftsmodell eine Kombination von verschiedenen Elementen ist und zur Erstellung einer Leistung für den Kunden dient. Das Ziel des Unternehmens ist es, mit dieser erbrachten Leistung einen Wert für sich zu lukrieren.

Je nachdem welchen Autor herangezogen wird erscheinen gewisse Faktoren wichtiger als andere. Aus diesem Grund wurden 17 verschiedene Ansätze genauer untersucht. In diesen Geschäftsmodellansätzen ist beschrieben, wie das Vorgehen bei einer Veränderung aussehen kann und auf welche Faktoren besonders zu achten ist. Teilweise werden weitere Details, wie die zu verwendende Methoden oder die Zielsetzung des Autors, beschrieben. Für eine Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells gibt es also eine Fülle an Möglichkeiten.

### **Welche Aspekte sind bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in der Automobilbranche speziell wichtig?**

Um eine valide Aussage über wichtige Aspekte tätigen zu können, wurde die Branche anhand von Berichten und Statistiken von namhaften Forschungseinrichtungen, Statistik Instituten und Unternehmensberatungen analysiert. Die PESTEL Analyse und deren Auswertung in Kapitel 3.4 und 3.5 zeigen, dass ein besonderes Augenmerk auf den Kundennutzen, eine Kundenbeziehung, Ressourcen- und Technologieorientierung sowie die Fähigkeit der Mitarbeiter zu legen ist, da in diesen Bereichen aktuell die größten Herausforderungen zu bezwingen sind.

Der Umfang der einzelnen Geschäftsmodellansätze und deren enthaltenen Elemente wurden bereits in der Analyse der verschiedenen Geschäftsmodellansätze durchgeführt. Ausgehend von den erarbeiteten Faktoren für die Automobilbranche wurde entschieden, dass der Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur mit ihrem Business Model Canvas eine passende Basis zur Veränderung eines Geschäftsmodells in diesem Umfeld bietet. Eine Nutzwertanalyse half bei der Auswahl, wie in Kapitel 4.2 dargestellt.

### **Was ist bei der Planung und Veränderung von Geschäftsmodellen zu beachten?**

Um mögliche Probleme oder den Verlauf der Planung in der Praxis nachvollziehen zu können, wurde ein Workshop im Unternehmen veranstaltet mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aus den Ergebnissen des Workshops ist abzulesen, dass selbst unerfahrene Mitarbeiter im Bereich der Unternehmensentwicklung mithilfe eines vorgegebenen Vorgehens in kurzer Zeit neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Dazu sind neben einem umfangreichen Zugang zu Informationen genaue Instruktionen zu den verwendeten Methoden nötig. Diese Erkenntnis bestätigt die anfangs aufgestellte Hypothese, dass selbst Laien unter einer schrittweisen Anleitung ein ansprechendes Geschäftsmodell erstellen können. Als

ersten Indikator für die Qualität des Geschäftsmodells wurde der abzusehende Kundennutzen, sowie der Grad der Diversifikation herangezogen.

Weitere mögliche Probleme und Informationen konnten aus Interviews mit sechs Geschäftsmodellexperten erhoben werden. Veränderungen scheitern kaum an inhaltlichen Themen, sondern am Wandel selbst. Mitarbeiter müssen sich erst an neue Prozesse gewöhnen oder lehnen diese strikt ab. In den meisten Unternehmen gibt es außerdem kein striktes Vorgehen für eine Geschäftsmodellveränderung. Sie wird eher intuitiv durchgeführt. Als besonders wichtig wird die Schaffung eines Kundennutzens erachtet. Von Bedeutung sind daher auch die Leistungserstellung selbst und die dafür benötigten Ressourcen sowie eine gute Beziehung zum Kunden. Die Hypothese, wonach dieselben Probleme bei der Veränderung eines Geschäftsmodells in verschiedenen Unternehmen auftreten kann zu großen Teilen bestätigt werden. Eine Übereinstimmung, dass der Wandel selbst ein großes Problem für die Gewohnheiten der Mitarbeiter darstellt und Ressourcen meist knapp sind, wird gefunden.

Die von den Experten erwähnten wichtigen Faktoren für die Änderung eines Geschäftsmodells decken sich zu großen Teilen mit den Elementen aus dem Ansatz von Osterwalder und Pigneur. Darum kann auf die Bestätigung der Hypothese, dass die Entwicklung eines Geschäftsmodells, auch ohne systematischer Vorgehensweise, die wichtigsten Elemente berücksichtigt, rückgeschlossen werden.

### **Wie soll ein Vorgehensmodell aussehen, das eine effektive und einfache Erstellung eines Geschäftsmodells im Bereich eines klein- oder mittelgroßen Unternehmens im Aftersales der Automobilbranche ermöglicht?**

Aufgrund der Frage nach dem Aussehen eines Vorgehensmodells, das in der Praxis für die Erstellung von Geschäftsmodellen unterstützen kann, wurde ein Modell aufbauend zum Vorgehen von Osterwalder und Pigneur entwickelt. Die wichtigsten Erfahrungen aus dem Workshop und den Experteninterviews sind in dieses Modell eingearbeitet.

In der ersten Phase des Modells geht es um eine Zielfindung und Formierung von verbündeten. Diese werden sowohl zu Unternehmensthemen, als auch zum Vorgehen und den verschiedenen Methoden informiert bis genügend Ideen gesammelt wurden. Diese gesammelten Ideen werden nach Kundennutzen und möglicher Differenzierung bewertet, um in der dritten Phase der Gestaltung ein ganzheitliches Geschäftsmodell zu erzeugen. Das Business Model Canvas wird dabei ausgefüllt und je nach Umfang der Idee anschließend gleich umgesetzt, weiter geplant oder erstmals geprüft. Die Detaillierung der Planung zeigt sich in der Implementierungsphase. Wenn nötig können Projektpläne, Roadmaps oder eigene Werbekampagnen für Mitarbeiter bei der Umsetzung behilflich sein. Die letzte Phase des Vorgehens beschreibt die stetige Kontrolle der Entwicklung der Veränderung. Dazu gehören auch Maßnahmen, um die Entwicklung zu verändern.

Abschließend wird festgestellt, dass das erarbeitete Vorgehensmodell Unternehmen bei der Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen unterstützen kann. Fraglich bleibt, wie lange es dauert, bis die Geschäftsmodellforschung und ein systematisches Vorgehen zur Veränderung eines Geschäftsmodells Einzug in heimische Unternehmen finden.

Die Ideen, welche im Workshop bei der Reiterer GmbH kreiert wurden, werden weiterverfolgt und im Falle des Scheiterns eines größeren, kapitalintensiveren Projektes teilweise umgesetzt.

Das Vorgehensmodell soll außerdem für Interessierte zur Verfügung gestellt werden. Besonders Unternehmen in der Automobilbranche können durch das Modell und einer nötigen Moderation den Kundennutzen nachhaltig steigern.

All jenen, die sich über den Erfolg ihres derzeitigen Unternehmens Gedanken machen, kann ich empfehlen das Buch Business Model Generation von Osterwalder und Pigneur zu lesen und keine Möglichkeit auszulassen, weiteren Kundennutzen zu generieren. Dazu gehört vor allem eine konsequente Durchführung einer Veränderung.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz – Innovative Geschäftsmodelle; Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Springer Verlag, Berlin

Böhmman, Tilo; Warg, Markus; Weiß, Peter (Hrsg.) (2013): Service-orientierte Geschäftsmodelle – Erfolgreich umsetzen, Verlag Springer, Berlin Heidelberg

Boulton, Richard; Libert, Barry; Samek, Steve (2000): A Business Model for the new Economy, in: Journal of Business Strategy, Vol. 21, No.4, S.29-35, Emerald Group Publishing Verlag, Bingley

Bucherer, Eva (2010): Business model innovation – guidelines for a structured approach, Shaker Verlag, Aachen

Brockhoff, Klaus (1994): Forschung und Entwicklung – Planung und Kontrolle, 4. Auflage, De Gruyter Verlag, Oldenbourg

Cadle, James; Paul, Debra; Turner, Paul (2010): Business Analysis Techniques – 72 Essential Tools for Success, British Informatics Society Verlag, Swindow

Chesbrough, Henry (2007/1): Open business models – How to thrive in the new innovation landscape, Harvard Business Press, Boston

Cropley, David H.; Cropely, Arthur J. (2018): Die Psychologie der organisationalen Innovation – Eine Einführung für Führungskräfte, Verlag Springer, Wiesbaden

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

Gordijn, Jaap (2003): Value-based requirements engineering – exploring innovative e-commerce ideas, in: Requirements Engineering (July 2003) Volume 8, S.114-134 Verlag Springer, London

Grasl, Oliver (2009): Professional Service Firms – Business Model Analysis, Dissertation, Sipplingen

Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2000): Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, Haupt Verlag, Bern

Fiedler, Rudolf (2016): Controlling von Projekten – Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis, 7. Auflage, Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden

Franken, Rolf; Franken, Swetlana (2011): Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement – Mit Fallbeispielen und Beispielen aus der Unternehmenspraxis, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Hamel, Gary; Strategy & Leadership (Hrsg.) (2001): Leading the Revolution – an interview with Gary Hamel, in: Strategy & Leadership Journal, July-August 2001, Vol. 29, No. 1, S.4-10, Emerald Group Publishing Verlag, Bingley

Hamel, Gary (2002): Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life, Harvard Business Press, Boston

Hawkins, Richard (2002): The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models, in: Communication and Strategy Journal (2. Quartal 2002) 46:297-329, Wiley Publishing, New Jersey

Hoppe, K; Kollmer, H (2001): Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien – Fallstudie aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to-Consumer-Portalen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Johnson, Mark W. (2010): Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard Business School Publishing, Boston  
Lercher, Hans (2017): Big Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell, Verlag Kleine Zeitung, Graz

Lux, Wolfgang (2012): Innovationen im Handel – Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?, Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 7. Auflage, Verlag Beltz, Weinheim

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Verlag Beltz, Weinheim

Mitchell, Coles (2003): The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, in: Journal of Business Strategy, Vol. 25, No.1, S.16-26, Emerald Group Publishing Verlag, Bingley

Osterwalder, Alexander (2004): The business model ontology – a proposition in a design science approach, Dissertation, Universität Lausanne

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, Christopher L. (2005): Clarifying Business Models – Origins, present and future of the concept, Communication of the Association for Information Science, Volume 16, Claremont

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

Ramsenthaler, Christina; Schnell, Martin (Hrsg.) (2013): Der Patient am Lebensende – Eine qualitative Inhaltsanalyse, S.23-42, Springer Verlag, Wiesbaden

Schallmo, Daniel; Brecht, Leo (2010): Business Model Innovation in Business-to-Business Markets – Procedure and Examples, Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: "Managing the Art of Innovation: Turning Concepts into Reality", 12.-15. Dezember, 2010, Quebec, Kanada

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

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien, Auswirkungen, 2. Auflage, Eul Verlag, Köln

Sucky, Eric; Kolke, Reinhard; Biethahn, Niels; Werner, Jan; Koch, Günther; Universität Bamberg (Hrsg.) (2017): Mobility in a Globalised World 2016 - Analyse des Änderungsdrucks im Autohandel – aus Sicht der Händler, University of Bamberg Press, Bamberg

Teece, David J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning Magazine, Vol. 43 S.172-194, Elsevier, New York

Vahs, Dietmar; Brem Alexander (2013): Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Auflage, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart

Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Tekie, Eden B. (2004) The wheel of business model reinvention – how to reshape your business model to leapfrog competitors, Journal of Change Management, Vo. 4, No. 3, S.259-276, Taylor & Francies Verlag, Boston

Weber, Frank; Berendt, Joachim (2017): Robuste Unternehmen – Krisenfest in Zeiten des Umbruchs, Verlag Springer Gabler, Wiesbaden

Weill, Peter; Vitale Michael (2001): Place to space - Migrating to eBusiness Models, Verlag Harvard Business Press, Boston

Weiner, Nico; Renner, Thomas; Kett, Holger (2010/1): Geschäftsmodelle im Internet der Dienste - Trends und Entwicklungen auf dem deutschen IT-Markt, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Weiner, Nico; Renner, Thomas; Kett, Holger (2010/2): Geschäftsmodelle im Internet der Dienste - Aktueller Stand in Forschung und Praxis, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Wirtz, Bernd W. (2010): Business model management, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Zolnowski, Andreas; Weiß, Christian; Böhmman, Tilo (2014): Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas, 47<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science – Conference Paper, S.719-727, Jänner 2014, Hawaii

Zott, Christoph; Amit Raphael (2001): Value creation in e-business, in: Strategic Management Journal 22(6-7):493-520, Wiley Publishing, New Jersey

Zott, Christopher; Amit, Raphael H. (2008): The Fit Between Product Market Strategy and Business Model - Implications for Firm Performance, Strategic Management Journal, Vol. 29 No. 1, S.1-26, Verlag John Wiley & Sons, New Jersey

Zott, Christopher; Amit, Raphael H. (2009): Business Model Design – An Activity System Perspective, Long Range Planning (2009), Vol. 43 (2-3), S.1-11, Elsevier, New York

## Online-Quellen

Bibliografisches Institut GmbH (Hrsg.) (2018): Rechtschreibung – Modell, <https://www.duden.de/node/658605/revisions/1674550/view> [Stand 06.05.2018 10:00]

Brandl, Maria; Telekurier Online Medien GmbH & Co KG (Hrsg.) (2018): EU-Normtests WLTP und RDE – Es wird kompliziert, <https://motor.at/technik/eu-normtests-es-wird-kompliziert/400003106> [Stand 09.07.2018 21:35]

Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017): DAT Report 2016, <https://www.dat.de/fileadmin/media/download/DAT-Report/DAT-Report-2016.pdf> [Stand 02.07.2018 11:30]

E-mobil BW GmbH – Landesagentur für Elektromobilität und Brennstoffzellentechnologie (Hrsg.) (2014): Entwicklung der Beschäftigung im Aftersales, [https://www.hs-esslingen.de/fileadmin/medien/aktuelles/aktuelles/Intranet-News\\_2014/After\\_Sales\\_Studie.pdf](https://www.hs-esslingen.de/fileadmin/medien/aktuelles/aktuelles/Intranet-News_2014/After_Sales_Studie.pdf) [Stand 21.03.2018 19:10]

- Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.) (2018): Mittelstandsbarometer Österreich 2018 – Befragungsergebnisse, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Mittelstandsbarometer\\_%C3%96sterreich\\_J%C3%A4nner\\_2018/\\$FILE/EY%20Mittelstandsbarometer%202018%20%C3%96sterreich%20Konjunktur.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Mittelstandsbarometer_%C3%96sterreich_J%C3%A4nner_2018/$FILE/EY%20Mittelstandsbarometer%202018%20%C3%96sterreich%20Konjunktur.pdf) [Stand 09.07.2018 22:10]
- Fachverband der Fahrzeugindustrie Österreich (2007): Festschrift aus Anlass des 100-jährigen Bestehens der Interessensvertretung der Österreichischen Fahrzeugindustrie, [https://www.fahrzeugindustrie.at/fileadmin/content/Wir\\_%C3%BCber\\_uns/100\\_Jahre\\_Fahrzeugindustrie/autoland\\_oesterreich\\_2.pdf](https://www.fahrzeugindustrie.at/fileadmin/content/Wir_%C3%BCber_uns/100_Jahre_Fahrzeugindustrie/autoland_oesterreich_2.pdf) [Stand 17.06.2018 13:30]
- Göller, Frank; Guffarth, Daniel; Horváth & Partner GmbH (Hrsg.) (2017): Der Automotive Aftersales im Wandel – Herausforderungen und Auswirkungen auf das Servicegeschäft der OEM, [https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Media\\_Center/PDFs/deutsch/WP\\_Automotive\\_Aftersales\\_web\\_g.pdf](https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/deutsch/WP_Automotive_Aftersales_web_g.pdf) [Stand 09.07.2018 22:30]
- Gray, Dave (2017): Updated Empathy Map Canvas, <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a> [Stand 23.11.2018]
- Schmitz, Hans-Hermann (2006): Die Geschichte des FORD T Modells in Kurzform, [http://www.ford-model-t.de/Verschiedenes/geschichte/theme\\_26.html](http://www.ford-model-t.de/Verschiedenes/geschichte/theme_26.html) [Stand 02.07.2018 11:25]
- Heubel, Martin (2018): Mit der PESTEL-Analyse makroökonomische Entwicklungen erkennen, <https://smartmarketingbreaks.eu/pestel-analyse/> [Stand 09.07.2018 07:40]
- Industriellenvereinigung (Hrsg.) (2018): Unternehmen und Beschäftigte profitieren von fairer flexibler Arbeitszeit, <https://arbeitszeit.iv.at/> [Stand 09.07.2018 22:00]
- Linder, Jane; Cantrell, Susan (2000): Changing Business Models – Surveying the Landscape, [http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf) [Stand 11.07.2018 20:10]
- Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael S. (2009): Business Model Innovation – When the Game Gets Tough, Change the Game, <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> [Stand 11.07.2018 22:00]
- Österreichischer Automobil-, Motorrad- und Touringclub (Hrsg.) (2017): Information zum VW Abgas-Skandal bezüglich Stickstoffoxide NOx, <https://www.oeamtc.at/thema/autokauf/informationen-zum-vw-abgas-skandal-bezueglich-stickstoffoxide-nox-16179350> [Stand 09.07.2018 21:30]
- Österreichische Sozialversicherung (2018): Beschäftigte in Österreich Jahresdurchschnitt 2017, <http://www.sozialversicherung.at/cdscontent/load?contentid=10008.555194&version=1516100756> [Stand 02.07.2018 11:10]
- Papakiriakopoulos, Dimitrios A; Poylumenakou, Angeliki K.; Doukidis, Georgios J. (2001): Building e-Business Models – An Analytical Framework and Development Guidelines, [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/5ba2fc04f2174ec8c1256e9f0030b818/\\$file/28\\_papakiri.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/5ba2fc04f2174ec8c1256e9f0030b818/$file/28_papakiri.pdf) [Stand 12.07.2018 11:40]
- PESTLEAnalysis.com (2011): How to Create a Pestle Analysis Template, <http://pestleanalysis.com/how-to-create-pestle-analysis-template/> [Stand 02.07.2018 12:20]

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016): Mit Elektrifizierung und Verbrennungsmotoren auf dem Weg in die Zukunft der Mobilität, <https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/autofacts-2016.pdf> [Stand 09.07.2018 23:10]

Reiterer GmbH (2018): Team, <https://www.reiterer-autohaus.at/ueber-uns/team/> [Stand 19.12.2018 12:20]

Setzer, Patrick; Manager Magazin (Hrsg.) (2017): Autonomes Fahren - Google auf Speed, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/autonomes-fahren-wie-google-vw-daimler-und-bmw-angreift-a-1179486.html> [Stand 18.02.2018 10:30]

Statista GmbH (Hrsg.) (2018/1): Branchenreport Autohändler 2017, <https://de.statista.com/statistik/studie/id/36/dokument/branchenreport-handel-mit-kraftfahrzeugen-instandhaltung-und-reparatur-von-kraftfahrzeugen/> [Stand 18.02.2018 12:05]

Statista GmbH (Hrsg.) (2018/2): Umsatz der Branche Instandhaltung und Reparatur von Kraftwagen in Österreich von 2008 bis 2014 und Prognose bis zum Jahr 2020, <https://de.statista.com/prognosen/404003/instandhaltung-und-reparatur-von-kraftwagen-in-oesterreich---umsatzprognose> [Stand 18.02.2018 11:10]

Statistik Austria (Hrsg.) (2018/1): Kraftfahrzeuge – Bestand, [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/verkehr/strasse/kraftfahrzeuge\\_-\\_bestand/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/verkehr/strasse/kraftfahrzeuge_-_bestand/index.html) [Stand 17.06.2018 11:00]

Statistik Austria (Hrsg.) (2018/2): Vorläufiger Fahrzeug-Bestand am 31.12.2017, [https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET\\_PDF\\_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=062059](https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=062059) [Stand 18.02.2018 10:45]

Theobald, Elke; Management-Monitor.de (Hrsg.) (2016): White Paper: Die wichtigsten Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt erkennen mit der PESTEL-Analyse, [https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper\\_pestel\\_Analyse.pdf?m=1519297742](https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf?m=1519297742) [Stand 06.07.2018 06:10]

Wiener Stadt- und Landesarchiv (2016): Automobil, <https://www.wien.gv.at/wiki/index.php/Automobil> [Stand 17.06.2018 14:50]

Wirtschaftskammer Österreich (2018/1): Fahrzeugtechnik – Branchendaten, [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_115.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_115.pdf) [Stand 02.07.2018 10:00]

Wirtschaftskammer Österreich (2018/2): Garagen-, Tankstellen- und Serviceunternehmungen - Branchendaten, [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_508.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_508.pdf) [Stand 02.07.2018 10:10]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung .....	3
Abb. 2: Grundsätze eines Geschäftsmodells, Quelle: Schallmo(2013), S.22 (leicht modifiziert). ....	7
Abb. 3: Geschäftsmodellebenen nach Schallmo und Brecht, Quelle: Schallmo, Brecht (2013), S.32. ....	8
Abb. 4: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger, Reinhold (2011) S.33.....	10
Abb. 5: Schritte zur Geschäftsmodell-Gestaltung nach Boulton et al., Quelle: Schallmo (2013), S.55 (leicht modifiziert). ....	11
Abb. 6: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Chesbrough, Quelle: In Anlehnung an Chesbrough (2007) S.15-17.....	12
Abb. 7: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Quelle: In Anlehnung an Gassmann et al. (2013), S.35-37. ....	13
Abb. 8: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Grasl, Quelle: In Anlehnung an Grasl (2009), S.140.....	15
Abb. 9: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Hamel, Quelle: In Anlehnung an Hamel (2002) S.190 ff.....	16
Abb. 10: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Johnson, Quelle: In Anlehnung an Johnson (2010) S.110.....	17
Abb. 11: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Linder und Cantrell, Quelle: In Anlehnung an Linder, Cantrell (2000), Onlinequelle S.5 ff [11.07.2018 20:10].....	19
Abb. 12: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Lindgarth et al., Quelle: In Anlehnung an Lindgardt et al. (2009), Onlinequelle S.5 [11.07.2018 22:00].....	20
Abb. 13: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Osterwalder, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder et al. (2005), S.11 ff. ....	22
Abb. 14: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010), S.249. ....	24
Abb. 15: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Papakiriakopoulos et al., Quelle: In Anlehnung an Papakiriakopoulos et al. (2001), Onlinequelle S.453 [12.07.2018 11:40].....	25
Abb. 16: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Teece, Quelle: In Anlehnung an Teece (2010), S.182.....	26
Abb. 17: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Voelpel et al., Quelle: In Anlehnung an Voelpel et al. (2004), S.270.....	27
Abb. 18: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Weiner, Quelle: in Anlehnung an Weiner et al. (2010/2), S.55.....	28

Abb. 19: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Wirtz, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2010), S.204 .....	30
Abb. 20: Schritte zur Innovation eines Geschäftsmodells nach Zott und Amit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zott, Amit (2009), S.5 .....	31
Abb. 23: Darstellung eines Geschäftsmodells nach Weill und Vitale, Quelle: Weill, Vitale (2001), S.42 (modifiziert).....	34
Abb. 24: e3-Value Ontology von Gordijn, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gordijn (2003) S.124. ....	35
Abb. 25: Business Model Canvas mit Beispiel, Quelle: Osterwalder, Pigneur (2010), S.44 (mit Beispiel ergänzt).....	36
Abb. 26: Beispiel serviceorientiertest Business Model Canvas, Quelle: Zolnowski et al. (2014) S.720 (mit Beispiel ergänzt).....	37
Abb. 27: Krafffahrzeugbestand ab 1948 in Österreich, Eigene Darstellung mit Daten von Statistik Austria (2018/1), Onlinequelle [17.06.2018 11:00]. ....	39
Abb. 28: Reparatur- und Wartungsaufwand des PKW in % vom Haushaltseinkommen, Eigene Darstellung mit Daten von Deutsche Automobil Treuhand GmbH (2017), Onlinequelle [02.07.2018 11:30]. ....	39
Abb. 29: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Vahs, Brem (2013), S.330. ....	49
Abb. 33: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder, Pigneur (2010), S.44 (leicht modifiziert).....	54
Abb. 34: Prozess zur Erstellung eines Geschäftsmodells, Quelle: Quelle: In Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010), S.249. ....	58
Abb. 35: Mitarbeiter der Reiterer GmbH v.l.n.r. Silviu Iclanzan, Matthias Stelzl, Birgit Hofer, Markus Reiterer jun., Christian Temmel, Thomas Reiterer, Onlinequelle: Reiterer GmbH (2018), [19.12.2018]. .	63
Abb. 36: Workshop Ziele, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [30.11.2018].....	65
Abb. 37: Vorlage zur Erstellung einer Customer Empathy Map, Onlinequelle: Gray (2017), [23.11.2018] (leicht modifiziert). ....	69
Abb. 38: Customer Empathy Map der Reiterer GmbH, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [08.12.2018]. ....	69
Abb. 39: Gesammelte Ideen des Workshops, Quelle: Thomas Reiterer, Workshop Reiterer GmbH [08.12.2018].....	77
Abb. 40: Induktive Inhaltsanalyse, Quelle: Ramsenthaler (2013), S.29, zitiert nach: Mayring (2000), S.86. ....	83
Abb. 41: Überarbeitetes Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Abb. 42: Phase 1 - Mobilisieren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 43: Phase 2 - Verstehen und Gestalten, Quelle: Eigene Darstellung.....	96

Abb. 44: Phase 3 - Gestalten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	97
Abb. 45: Phase 4 - Implementieren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	98
Abb. 46: Phase 5 - Steuern, Quelle: Eigene Darstellung. ....	99
Abb. 47: Überarbeitetes Vorgehensmodell mit Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	100

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich der enthaltenen Elemente, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S.118.....	32
Tab. 2: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich des Vorgehens, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S.108 .....	32
Tab. 3: Vorlage für PESTEL Analyse, Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt aus PESTLEAnalysis.com (2018), Onlinequelle [02.07.2018 12:20].....	43
Tab. 4: Vergleich der Geschäftsmodellansätze hinsichtlich der ausgewählten Zielkriterien, Quelle: Eigene Darstellung .....	51
Tab. 5: Ermittlung der Zielbeiträge durch einen paarweisen Vergleich, Quelle: In Anlehnung an Brockhoff (1994), S.255.....	52
Tab. 6: Ermittelte Nutzwerte der Geschäftsmodellansätze, Quelle: Eigene Darstellung .....	53

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BMC	Business Model Canvas
EFQM	European Foundation for Quality Management (Qualitätsmanagement-System)
GM	Geschäftsmodell
KFZ	Kraftfahrzeug
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PDCA	Plan, Do, Check, Act (iterativer Prozess für Verbesserungen)
PEST	Political Change, Economic, Sociological, Technological (Analysemethode)
PESTEL	Political Change, Economic, Sociological, Technological, Environmental, Legal, (Analysemethode)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analysemethode)
USP	Unique Selling Proposition
VPC	Value Proposition Canvas (Analysemethode)

## **ANHANG**

### **Inhaltsverzeichnis**

Experteninterview mit Bernhard Müller .....	115
Experteninterview mit Robert Schlichting .....	118
Experteninterview mit Wolfgang Petz .....	121
Experteninterview mit Robert Nagele .....	125
Experteninterview mit Mitarbeiter eines Maschinenbauunternehmens .....	129
Experteninterview mit Walter Berger .....	133
Auswertung Inhaltsanalyse nach Mayring .....	139
Zusätzliche Erkenntnisse .....	149

## Experteninterview mit Bernhard Müller

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Es gibt keine allgemeingültige Interpretation. Es beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens und wie das Unternehmen tickt, inklusive der Strategie.

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Ansätze wie das Business Model Canvas oder das St. Galler Modell sind sehr theorielastig. Die müssen Sie natürlich kennen – das erweitert die Denkweise. Wir arbeiten mit einem selbst aufgestellten Prozess. Einerseits wird in der Marketingabteilung erhoben was der Kunde benötigt und was so am Horizont auftaucht. Währenddessen gibt es auch eine Vorentwicklung. Das ist eine Spielwiese um sehr früh etwas auszuprobieren. Bei uns wird das auch AE oder Advanced Engineering genannt. Themen wie die Leistungsfähigkeit der Mobilfunknetze, Industrie 4.0, die Diesellaffäre werden in den beiden Abteilungen behandelt. Daraus gibt es dann Abschätzungen über mögliche Chancen und Risiken. Aus denen sollten dann Projekte entstehen.

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Sie müssen sich überlegen wie die Strategie für die nächsten Jahre aussehen soll. Hier geht es nicht nur um Kundenanforderungen, sondern auch um Ressourcen und Partnerschaften.

Veränderungen am Markt zwingen einen dann auch kurzfristig aktiv zu werden. Das wird von außen gesteuert, während eben die Strategie vom Unternehmen verfolgt wird.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Kundenanforderungen. Wenn Sie das entwickeln, was der Kunde in Zukunft braucht, werden Sie erfolgreich sein. Hier muss man sich auch mal trauen bewehrte Konzepte über Bord zu werfen, um Platz für neues zu schaffen.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Aus meiner Erfahrung haben solche Geschäftsmodelle manchmal etwas mit einem Change zu tun. Der Mensch tut sich schwer mit Veränderung. Im Prinzip muss man am Anfang abtasten, wie hoch die Bereitschaft auf Veränderung ist. Als Beispiel kann man die Elektrifizierung von Antrieben nennen. Im Grundprinzip muss man verstehen, dass die Motoren soweit entwickelt sind, aber die Einführung andere Hürden mit sich bringt. Will sich die Mannschaft dahingehend verändern?

Das zweite Problem ist der Grad der Veränderung. Wir leben in einer Zeit, in der sich schlagartig Änderungen durchsetzen. Stichworte dazu sind Industrie 4.0, Elektrifizierung und künstliche Intelligenz.

Ein weiteres Problem in der Entwicklung ist, dass die Dinge nicht korrekt abgehandelt werden. Es werden unter anderem selten Kundenanforderungen sauber ermittelt. Die Umsetzung ist ebenso schwierig. Jeder Bereich muss mit genügend Ressourcen ausgestattet sein.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort:** Ich kann das jetzt im Bereich 3D-Druck beispielhaft ausführen. Man hat realisiert, dass man im Bereich 3D-Druck engagieren sollte. Das läuft so ab, dass in der Forschung eine Gruppe gebildet wird. In dem Fall waren es zwei Leute, die sich mit dem Thema auseinandersetzen und zum Experten weitergebildet wurden. Diese beiden angehenden Experten haben anschließend andere Unternehmensbereiche zu diesem Thema beraten.

Wir arbeiten sehr eng mit Universitäten zusammen, um mögliche Zukunftsthemen schnell zu erkennen. Daraus ergibt sich eine Wechselwirkung zwischen strategischer Planung und Forschung. Also nachdem aus der Strategie abgeleitet wurde, dass es einen Handlungsbedarf in einem Bereich gibt, wird zuerst nachgesehen ob es Spezialisten dafür im Haus gibt. Ich persönlich bin ein Fan davon externe Kräfte, also Consultants heranzuziehen. Nachdem geklärt ist, wer an dem Projekt arbeitet, wird eine Analyse gemacht zusammen mit den zuständigen Abteilungsleitern um den Projektumfang abzuklären und weitere Schritte einzuleiten.

Natürlich hängt die Veränderung vom Umfang und von der zeitlichen Komponente ab. Umso disruptiver die Veränderung, desto schwieriger ist es darauf zu reagieren.

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Schlüsselpartner:** Note 2

Schlüsselpartner sind bedeutend. Sie müssen sich überlegen wer mich bei dem Vorhaben unterstützt. Ich brauche immer jemanden, der mir die Sachen zuliefert und auch Know-how mitbringt. Also ich würde sagen das ist bedeutend bis sehr bedeutend.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 2

Im Falle der Entwicklungsabteilung müssen Sie natürlich klar definieren, um welchen Zeitraum es sich handelt und sich auch daran zu halten. Also es geht in der Leistungserstellung immer um die Zeit. Bin ich schnell, mache ich es gut. Bin ich nicht so schnell, bleibe ich auf der Strecke. Ich würde sagen das ist bedeutend.

**Schlüsselressourcen:** Note 2

Wenn Sie die außer Acht lassen dann passiert, dass Projekte scheitern, weil die Verzögerung nach hinten dem Wettbewerb die Chance gibt ihnen den Markt wegzuschnappen. Darum ist es natürlich auch bedeutend, dass Sie genügend Ressourcen zur Verfügung haben.

**Kundenbeziehung:** Note 1

Das ist sehr bedeutend. Die Kundenbeziehung müssen Sie pflegen. Das ist das bedeutendste überhaupt. Ich rede hiervon, dass Sie begeisterte Kunden haben. Kunden müssen so weit gehen, dass sie freiwillig als Werbeträger fungieren – dann haben sie eine gute Kundenbeziehung.

**Kanäle:** Note 2

Da würde ich auch sagen das es bedeutend ist. Man muss unterscheiden zwischen dem direkten Kundenkontakt (der Kanal vor Ort – an dem der Kunde zu dir kommt). Und es gibt den indirekten Kontakt. Das ist die Geschichte über E-Mail, Internet und Chat. Über welchen Kanal ich die Botschaft zum Kunden bringe ist nicht so wichtig wie der Kanal, über den ich die Beziehung pflege. Das muss man sehr wohl unterscheiden.

**Kundensegmente:** Note 1

Das ist schon sehr wichtig. Man muss das auch in verschiedener Weise betrachten. Oft hat man verschiedene Arten von Kunden. Wir haben zum Beispiel den Endkunden, den Farmer und natürlich unsere Händler, die auch Kunden von uns sind. Wir verkaufen auch Dünger der Firma BASF über unsere Portale. Das sind womöglich andere Kunden als die, die unsere Zugmaschinen kaufen. Um die Ware oder die Dienstleistung richtig verkaufen zu können, spielt der Kunde eine große Rolle, weshalb ich die Segmentierung als sehr wichtig erachte.

**Kostenstruktur:** Note 1

Die Kostenstruktur ist auch sehr wichtig. Wenn Sie ihre Kosten nicht im Griff haben gehen ihre Margen runter bis hin zu einem negativen Erfolg. Der Return on Investment sollte relativ gut sein. Wenn sich ein Geschäft nicht lohnt, soll man einfach die Hände davon lassen, so sehr man sich auch daran verliebt hat.

Es ist aber wichtig, dass Sie nicht darauf vergessen sich weiter zu entwickeln und zu forschen. Es sollte daher einen fixen Rahmen geben, der für Innovationen und Ideen ausgeschöpft werden muss. In die Zukunft muss investiert werden.

**Einnahmelogik:** Note 2

Es wird immer wichtiger. Ich würde das als bedeutend einschätzen und im Blick haben. Dazu muss ich meine Kunden kennen und sehen, wo die sich hin entwickeln. Firmenkunden schätzen zum Beispiel eine garantierte Kostenstruktur. John Deere garantiert zum Beispiel den Spritverbrauch einer Zugmaschine. Pay per Use muss im Blick behalten werden. Vor allem bei selbstfahrenden Fahrzeugen, sei es im Straßenverkehr oder in der Landwirtschaft.

#### **Versprochene Leistungen an den Kunden: Note 1**

Das ist sehr wichtig. Ich gebe Ihnen dazu eine Information. 90 % der Leute, die mit der Qualität eines Produktes unzufrieden sind, werden es meiden. Nur 4 % beschweren sich darüber. Jede verärgerte Person wird bis zu 20 weiteren Personen ihren Unmut mitteilen. Das was Sie versprechen müssen Sie auch halten. Sie müssen sogar mehr versprechen als Ihre Konkurrenten um die Nase vorne zu haben. Nur so können Sie nachhaltig wirtschaften.

## **Experteninterview mit Robert Schlichting**

Herr Schlichting hat darum gebeten keine Tonaufzeichnung zu erstellen. Die folgende Transkription ergibt sich aus den Mitschriften und wurde sinngemäß rekonstruiert.

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte, ganzheitliche Beschreibung der logischen Zusammenhänge, wie ein Unternehmen Nutzen bzw. Werte für seine Kunden und für sich selbst erzeugt, sowie Gewinne generiert.

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Ganz besonders begeistert bin ich von den 55 Muster Geschäftsmodelle von St. Gallen. Man kann sich sehr einfach inspirieren lassen. Wir verwenden im Unternehmen das Business Model Canvas für die Überarbeitung des bestehenden Geschäftsmodells. Als Leiter des Key Accounts ist für mich besonders die Kundenseite von großer Bedeutung. Besonders in letzter Zeit arbeiten wir hart an neuen Dienstleistungen, die zu unseren derzeitigen Services passen. Unterstützend zum BMC verwenden wir das Value Proposition Canvas, um den Kunden genauer zu verstehen. Nur mit einem entsprechenden Kundennutzen machen zusätzliche Dienstleistungen Sinn.

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Im konkreten gibt es zwei Anlässe.

1. Wenn das bestehende Geschäftsmodell die Kundenbedürfnisse nicht mehr befriedigt und der Nutzen für den Kunden schwindet, oder ein Mitbewerber einen größeren Nutzen anbieten kann, muss das eigene Geschäftsmodell unbedingt überarbeitet werden.
2. Beim Eintritt in neue Märkte oder dem Arbeiten mit neuen Technologien, Produkten oder Dienstleistungen muss das erarbeitete Geschäftsmodell fortlaufend untersucht und verändert werden.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Ganz besonders achten wir darauf wer unsere Kunden sind und was deren Bedürfnisse und Ängste sind. Wie können wir Nutzen für diese schaffen? Wir arbeiten ganz eng mit unseren größeren Kunden zusammen und übernehmen teilweise Aufgaben für diese, von denen man meinen könnte, dass jedes Unternehmen diese selbst durchführt. Von einigen größeren Firmen wird bereits die gesamte Lagerführung übernommen.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Wenn ein völlig neues Geschäftsmodell für das Unternehmen erstellt wird, muss es getestet und an den Markt angepasst werden. Die Schwierigkeit ist es schnell eine passende Lösung zu finden, um mögliche Investitionen stemmen zu können.

Wird ein Geschäftsmodell angepasst, ist mit Sicherheit der kulturelle Wandel der Mitarbeiter der Knackpunkt. Die Digitalisierung, neue Medien und Technologien verlangen älteren Mitarbeitern alles ab. Die entsprechenden Qualifikationen zur Nutzung dieser müssen erst aufgebaut werden.

Es ist ebenso schwierig neue Prozesse einzuführen oder bestehende umzubauen. Das dauert einfach Zeit und ist nicht so einfach über ein Unternehmen zu stülpen.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort:** Im Groben arbeiten wir mit einer Form des PDCA Zyklus. Plan-Do-Check-Act. Je nachdem wie umfangreich Projekte am Start scheinen gibt es unterschiedliche Punkte, die in der Planung berücksichtigt werden. Hier geht es um Rahmenbedingungen wie Budget, Ziele, Ressourcen usw. Wie das laufende Projekt gemonitort wird und an welchen Schrauben gedreht wird um es voran zu treiben bleibt jedem Durchführenden selbst überlassen.

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Schlüsselpartner:** Note 1

Schlüsselpartner sind wichtig für die Versorgungssicherheit. Erst wenn die Zusammenarbeit mit den Lieferanten funktioniert, kann man weitere Kundenwünsche bedienen – das ist also essenziell für den Erfolg. Bei uns schafft SKF im Bereich von Kugellagern optimale Voraussetzungen und bestes Service, was uns weiteres Wachstum ermöglicht.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 1

Ohne die Schlüsselprozesse funktioniert das Geschäft nicht. Wenn wir diese nicht im Griff haben kann uns als Unternehmen jedes andere beliebige Unternehmen den Rang ablaufen.

**Schlüsselressourcen:** Note 1

Ohne die nötigen Ressourcen kann nicht geliefert werden, was versprochen wird. Fehlende Ressourcen hemmen außerdem das Wachstum und schränken Unternehmen in ihrer Innovationskraft ein. Die wichtigsten Ressourcen sind aus meiner Sicht:

- Wissen: Das Know-how für die Kernprozesse des Unternehmens und das Wissen über die Kundschaft ist großes Kapital für Unternehmen – besonders im Handel.
- Finanzielle Ressourcen: Mithilfe von Kapital kann in die Zukunft investiert werden. Dabei ist es ganz egal, ob das Kapital in bauliche Gegebenheiten oder in Forschung fließt.
- Physische Ressourcen: Gebäude, Maschinen aber auch Arbeitszeit, die zur Erstellung der Leistung für den Kunden benötigt wird.

**Kundenbeziehung:** Note 1

Besonders für uns als technischen Händler und Dienstleister ist es besonders wichtig mit dem Kunden eine gute Beziehung zu haben. Die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfung kann dadurch enorm gesteigert werden. Deshalb verwenden wir bei jedem Kundenkontakt ein CRM-System, das uns bestmögliche Betreuung ermöglicht. Das Value Proposition Canvas hilft uns herauszufinden, was der Kunde wirklich möchte. Diese Informationen versuchen wir aktiv zu nutzen.

**Kanäle:** Note 1

Unterschiedliche Kundensegmente und -gruppen müssen unterschiedlich erreicht werden, um das optimale Ergebnis zu garantieren. Deshalb finde ich es ratsam die Waren über mehrere Kanäle anzubieten, um ein möglichst breites Publikum zu erreichen. Wir bei Steyr Werner setzen in den Bereichen auf Direktvertrieb, einen Web-Shop und stationären Vertrieb.

### **Kundensegmente: Note 1**

Wenn man die Verhaltensweisen und Merkmale der Kunden kennt, hilft die Segmentierung den Nutzen und die Werte der Kundengruppe zu bündeln, um gezielte Services anzubieten. Sich genauestens mit Kundengruppen auseinanderzusetzen kann dem Unternehmen einen bedeutenden Vorsprung verschaffen.

### **Kostenstruktur: Note 1**

Die Kostenstruktur spielt in der strategischen Ausrichtung auf das Pricing der Zielkundensegmente eine entscheidende Rolle. Ist die Kostenstrategie die richtige, um damit dem Kunden einen Wert und Nutzen zu stiften? Je nach Segment muss entschieden werden, was der Nutzen dem Kunden wert ist und wie viel ich für die Erstellung dieses Nutzens bezahle.

### **Einnahmelogik: Note 1**

Je vielfältiger das Angebot eines Unternehmens ist, desto flexibler muss die Einnahmelogik gestaltet werden, um mit anderen Wettbewerbern mitzuhalten. Wichtig ist, dass der Preis zum Kunden passt. Das kann mit einer Preisgruppenmatrix realisiert werden. Preise für Dienstleistungen sollten ebenso flexibel gestaltet werden, um den höchsten Profit aus dem Kunden schlagen zu können.

### **Versprochene Leistungen an den Kunden: Note 1**

Der Kundennutzen spielt die größte Rolle. Besonders in der Instandhaltung und anderen Services müssen Lösungen präsentiert werden, die zum Kunden passen. Das Value Proposition Canvas hilft dabei.

## **Experteninterview mit Wolfgang Petz**

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Ein Geschäftsmodell ist eine klare Positionierung des Unternehmens für eine gewisse Interessensgruppe. Zu berücksichtigen sind auch Produktion, Mitarbeiter, Kunden, Vertriebskanäle und so weiter.

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Also es gibt bei uns relativ klare Kundensegmente. Bei uns ist das zum Beispiel nicht nur der einfache Landwirt, sondern auch Lohnfertiger. Wenn wir mit etwas Neuem beginnen dann müssen wir wissen für wen wir das machen. Es wird zuerst das Umfeld analysiert. Wir sehen uns Märkte und Entwicklungen an. Beispielsweise mit zunehmender Größe der Landwirte, Lohnunternehmer oder andere

die Arbeiten für Landwirte durchführen ist die Schlagkraft und Einsatzsicherheit schon von hoher Bedeutung. Bei neuen Entwicklungen oder Weiterentwicklungen verfolgen wir dann gezielt diese Segmente. Zum Teil schauen wir auch auf andere Märkte, wo wir viel Potenzial sehen und uns den Markt genau ansehen. Parallel dazu wird bei uns beobachtet mit was wir uns unterscheiden können von den anderen. Dann müssen wir uns überlegen, ob wir die nötigen Ressourcen haben, also von der Produktions-Seite. Haben wir die richtigen Leute? Haben wir die richtigen Lieferanten? Diese brauchen wir für Weiterentwicklung genauso wie strategische Partnerschaften, die wir mit bestimmten Lieferanten machen können. Da gibt's auch Unterscheidungen mit wem wir wie tief zusammenarbeiten und wem wir auch unser Know-how zur Verfügung stellen.

Nachdem all das sichergestellt ist gibt es Schätzungen bezüglich der einzelnen Märkte wo wir glauben, dass Potenzial für dieses Projekt vorhanden ist. Daraus entsteht ein Volumen, das wir uns erwarten. Aus diesem Volumen ergibt sich dann die Tiefe der Entwicklung eines Produkts. Das Controlling schätzt dann Herstellkosten, Entwicklungskosten und Deckungsbeiträge ab. Da gibt es ein klares Schema nachdem gewisse Eckdaten erhoben werden. Die Eckdaten bestimmen einen Attraktivitätsfaktor. In der Entwicklung werden dann natürlich Prototypen gebaut und getestet. Was natürlich eine große Rolle spielt, bei Landmaschinen wie auch in der Automobilindustrie, ist das Design.

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Es gibt im Grunde genommen zwei Schienen bei uns. Einerseits gibt es so eine Art Grundlagenforschung – das klingt fast ein bisschen sehr tief, aber dort wird an innovativen Ansätzen gearbeitet. Das hausinterne Innovationsmanagement bindet auch außenstehende ein, die dann neue Ideen erarbeiten, von denen man glaubt, dass diese Potenzial hätten.

Der Haupttreiber ist die Beobachtung der Konkurrenz und Endkundenbefragungen in Bezug auf Funktionalität, Design, Preis/Leistung und Einsatzsicherheit. Wenn hier festgestellt wird, dass sich Bewertungen in die falsche Richtung entwickeln oder wir Marktanteile verlieren bei manchen Produkten, dann sind wir anlassgetrieben.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Der Kunde ist sehr ausschlaggebend. Bei uns gibt es einen zweiten Faktor, der auch eine große Rolle spielt, weil wir keinen Direktvertrieb haben und über Partner unsere Produkte verkaufen. Auch hier erzähle ich Ihnen nichts Neues. Hier müssen das Service und die Beratung passen. Der Kunde muss entsprechend wertgeschätzt werden, ansonsten wird das großartige Produkt nicht ausreichend sein. Das Gesamtpaket muss irgendwie passen. Die Kunden und deren Anforderungen sind ganz elementar. Also die Vertriebspartner und Endkunden. In dieser Beziehung läuft gerade auch ein Projekt zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Bis jetzt haben wir uns eher auf mündliche Rückmeldung verlassen. Diese Lücken werden wir jetzt mit mehreren Schulungen und Veranstaltungen schließen. Die Vertriebspartner sollen Freude haben unsere Produkte zu verkaufen.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Ein großes Risiko ist unserer Meinung, dass Kollegen die Freude an der Technik haben, sich in Details verlieben und das Gerät am Ende der Entwicklung zu technisiert wurde. Das lässt sich manchmal nicht finanziell verwerten. Vielleicht ist diese schöne technische Lösung zu detailliert und der Kunde nutzt es gar nicht.

Ein weiteres großes Problem ist eine mögliche Unstimmigkeit in der Strategie. Mehrere Bereichsleiter oder Geschäftsführer haben einen unterschiedlichen Fokus im Auge. Die Dinge müssen im Zusammenhang gesehen werden und alle müssen miteinander sprechen. Wenn der Vertrieb glaubt, er müsse so und so viel verkaufen und wir haben die Ressourcen für die Produktion nicht, können wir trotzdem nicht liefern. Ich kann auch keine Technologie anbieten, die ich nicht besitze.

Was auch ein großes Problem in einem Unternehmen sein kann, ist der Führungsstil. Besonders ältere Führungskräfte, die mit einem strikten Führungsstil vor einigen Jahren erfolgreich waren, verstehen nicht weshalb junge Mitarbeiter anders geführt werden müssen. „Leute müssen froh sein, dass sie Arbeit haben“ – dieser Ansatz ist nicht mehr zeitgemäß.

Wichtig ist auch, eine richtige Balance der Ressourcen herzustellen. Die beste Entwicklung hilft nichts, wenn die Produktion keine Stückzahlen produzieren kann. Das investierte Geld muss irgendwann aber zurückfließen.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort: (siehe Antwort auf Frage 2)**

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Schlüsselpartner:** Note 1

Schlüsselpartner sind überaus wichtig. Besonders unser Unternehmen setzt ausschließlich auf Vertriebspartner. Für uns sind das die wirklichen Multiplikatoren und das Gesicht zum Kunden. Die Partner sind sehr bedeutend.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 1

Die müssen sitzen. Ich würde sagen 1. Lieferanten müssen pünktlich liefern damit die Produktion nicht steht. Wir benötigen Ausfallsicherheit, um in der Produktion effizient zu sein. Wir müssen auch überlegen was wir selbst machen wollen und was wir von anderen fertigen lassen. Das soll alles so effizient wie möglich gestaltet werden.

**Schlüsselressourcen:** Note 2

Es ist immer eine Kostenfrage. In manchen Bereichen ist die Produktionstechnologie sehr veraltet und in anderen wirklich on top. Überall muss man nicht mit den besten Maschinen ausgestattet sein. Auch die Mitarbeiter sind wichtig, aber ich würde sagen „zwei“.

**Kundenbeziehung:** Note 1

Unsere Endkunden haben eine extrem hohe Bedeutung. Mundpropaganda ist das Um und Auf. Also die Kunden müssen zufrieden sein und Verfechter von Pöttinger sein. Der soll auch immer mit seinem Händler in Verbindung stehen und die Verbindung muss gepflegt werden. Die Kunden werden fünf Jahren nachdem sie eine Maschine gekauft haben zum Produkt befragt und wie zufrieden sie damit sind. Kulenzen sind in dieser Hinsicht auch ein wichtiges Instrument für die Zufriedenheit.

**Kanäle:** Note 1

Informieren können wir die Kunden über verschiedene Kanäle. Kaufen tut er aber nur bei unseren Händlern. Vor Ort ist der wichtigste Kontaktpunkt. Auch in einer Zeit in der schon alles über das Handy erledigt werden kann. Dieser eine Kanal ist sehr wichtig, die anderen nicht so.

**Kundensegmente:** Note 1

Wir passen uns an die Bodenverhältnisse und klimatischen Bedingungen unserer Kunden an. Es gibt immer andere Ansprüche. Hat der Bauer eine kleine oder eine große Landwirtschaft? Oder ist der Kunde ein Lohnunternehmer, der die Maschine im Dauerbetrieb hat? Diese Kunden müssen richtig bedient werden das ist sehr wichtig!

**Kostenstruktur:** Note 2

Unsere Positionierung ist dort, wo wir im Lohnniveau angesiedelt sind. Kostenführerschaft ist nicht angepeilt. Das können die in Asien besser. Unser Fokus liegt auf Qualität. In unserer Umgebung ist es einfacher Geld mit hochpreisigen Produkten zu verdienen. Kosten sind wichtig aber nicht so bedeutend wie zum Beispiel der Kunde. Deshalb eine „Zwei“.

**Einnahmelogik:** Note 2

Mit den Ersatzteilen machen wir ebenso wie mit dem Verkauf ein gutes Geschäft. Kunden kaufen unsere Produkte, weil sie funktional sind und der Preis zur hohen Qualität passt. Wir bieten ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis. Die Art, wie die Kunden bezahlen, hat für mich keine so hohe Bedeutung. Ich würde sagen zwei.

### **Versprochene Leistungen an den Kunden: Note 1**

Das ist die klare Nummer „eins“. Unternehmen müssen Erwartungen vom Kunden verstehen und selbst nach 5 Jahren muss der Kunde noch zufrieden sein. Das ist unser Anspruch und auf das zielt Pöttinger ab.

## **Experteninterview mit Robert Nagele**

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Für mich ist ein Geschäftsmodell die Beschreibung der Art und Weise wie ein Unternehmen funktioniert, um letztendlich einen Gewinn zu erzielen. Der Gewinn kann auch ein Nutzen für den Kunden sein. Dieser Nutzen ist manchmal schwer messbar, äußert sich dann aber im weiteren Verlauf der Geschäfte.

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Es gibt unterschiedliche Ansätze von strategisch aufgesetzt bis hin zu analytisch abgearbeitet. Bis hin in kleinen Fällen zu hemdsärmeligen Methoden, Trial and Error. So läuft das auch im ganzen Unternehmen ab. Größere Dinge werden eben sehr strategisch aufgesetzt und in einem gewissen Zeitraum genau und analytisch abgearbeitet. Wobei wir uns dabei nicht eines ganz bestimmten Modells bedienen. Kleine Dinge entstehen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Diese kleinen Dinge werden ausprobiert, pilotiert und weiterentwickelt. Wir arbeiten in diesen Fällen sehr nahe am Kunden und probieren das gleich in der Praxis aus. Von der Denkrichtung arbeiten wir, wie es im Designthinking gedacht ist. Wir entwickeln recht unkompliziert, gehen in ein Prototyping, korrigieren und bessern nach. Diese Bandbreite haben wir.

Abhängig von der Größe des Projekts budgetieren wir so etwas auch, planen es im Detail und es gibt ein entsprechendes Projektteam dazu. Dort reden wir auch von längeren Zyklen und längeren Vorbereitungen. Andere kleinere Projekte werden innerhalb eines Budgetzyklus durchgearbeitet. Bei diesen arbeiten wir eben schneller und unkompliziert.

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Zuerst einmal: Warum entwickelt man ein Geschäftsmodell weiter? Zuerst sind wir bei der Nutzenfrage. Da muss man immer unterscheiden, was die Antriebsfeder ist. Entsteht ausschließlich ein Kundennutzen im Sinne, den Kundennutzen zu erhöhen oder eine Dienstleistung zu verbessern. Das können aber auch harte Kennzahlen Ziele sein. Z.B. den Umsatz zu steigern, den Ertrag oder die Rentabilität zu verbessern. Also irgendwo wird das immer angetrieben aus einem Nutzenvorhaben.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Also aus meiner Sicht ist am Wichtigsten, dass feststehen muss ob sich für den Kunden ein Nutzen entwickelt. Wenn das nicht feststeht brauchen wir gar nicht anfangen – der Schuss geht nach hinten los. Das heißt aber nicht, dass es bei uns keine Entwicklungen gibt, die auf Basis von anderen Überlegungen basieren – aber das eher im Kleinen. Große Geschäftsmodelländerungen sind immer getrieben vom Kundennutzen. Die kleineren Projekte, das passiert ja oft im laufenden, die sind oft angetrieben von Verbesserungen des Ertrags, den Umsatz auszuweiten, wobei das passiert nachhaltig und es wird geschaut, dass ein Kundennutzen gestiftet wird. Ein anderer Faktor für uns ist ebenso die Mitbewerberdifferenzierung. Das muss man auch im Auge haben. Der Markt gleicht sich sehr schnell an und ein Wettbewerbsvorsprung wird sehr schnell zunichte gemacht. Für uns ist es auch eine Triebfeder um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Auch immer im Fokus damit einen Kundennutzen zu stiften.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Das zu Ende denken. Was bedeutet die Veränderung in jeder Verästelung der Organisation und in allen Bereichen. Das erleben wir immer wieder, dass die Geschäftsmodellveränderungen nicht zu Ende gedacht werden und man dann im Umsetzen auf Themen draufkommt, die vorher nicht bedacht werden. Das ist passiert manchmal aus Zeitgründen oder weil man einfach drüber stolpert. Also die Anwendung bis zum Schluss durchzudenken und sich für die Anwendung Zeit zu nehmen. Das passiert alles. Zu bedenken ist was das im eigenen oder in fremden Unternehmen bewirkt. Wer ist davon betroffen und was könnte es dort anstoßen. Es ist gefragt in Optionen und Alternativen zu denken. Dem wird manchmal zu wenig Zeit eingeräumt. Das passiert beim Umsetzen immer wieder. Da kommen dann Themen wo man sich sagt: ok das konnten wir nicht wissen. Aber wenn wir ehrlich sind, sind das Themen, auf die man draufkommen hätte können, wenn man sich vorher die Zeit genommen hätte.

Ein Thema, auf das wir in den letzten Jahren immer wieder stoßen sind Ressourcenthematiken im Bereich IT, wo sehr viel gemacht wird und sehr viele Keyressourcen benötigt werden. Also weitere Programme programmiert werden und neue Dinge werden kompatibel gemacht mit dem System. Das ist eine knappe Ressource und wirft Probleme auf.

Das Thema der Legal Compliances, also all das was an rechtlichen Prüfungsnotwendigkeiten da ist, ist schwierig. Das was man macht und vorhat müsste bis ins letzte Detail rechtskonform sein. Hier stößt man immer auf Hürden, die vielleicht nicht von Anfang an mitgedacht wurden. In unserem Bereich vor allem gibt's da eine sehr hohe Komplexität.

Skalierbarkeit ist auch ein Thema, das man sich sehr wohl überlegen sollte. Wie schnell kann man eine Veränderung skalieren und Vergrößern.

Und das Hauptthema ist eigentlich, dass man die Vorhaben umsetzt und da sind wir wieder bei den Mitarbeitern. Wenn man mit gewissen Vorhaben in die Breite geht, dann ist es wichtig, dass man auf der Mitarbeiterseite die richtigen Ressourcen benötigt, also die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kenntnissen, die das gut und durchdacht umsetzen. Das ist das wichtigste und schwierigste die alle auf der Reise mitzunehmen.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort: (siehe Antwort auf Frage 2)**

**Ergänzung:** In Summe wollen wir etwas von unserer unstrukturierten Vorgehensweise wegkommen. Das heißt, ausgehend von der Strategie, heruntergebrochen zu strategischer Notwendigkeit und strategischer Projekte letztendlich zu den Fragen zu kommen wie das Geschäftsmodell weiterentwickelt wird, auf unterschiedlichen Ebenen. Die sollen dann gut begleitet, getrackt und gemonitort unter Einbindung aller notwendigen Abteilungen auf den Weg zu bringen ist die angestrebte Vorgehensweise. Dann hat man laufend einen guten Überblick, was wo passiert und wer etwas macht. Das alles miteinander zu verknüpfen ist die Herausforderung – dass nix unterm Radar funktioniert, das Impact auf andere Projekte hat. Diese Wechselwirkungen sind, natürlich in einem Unternehmen in unserer Größe, starke Herausforderungen. Irgendwo kann etwas entstehen, das im Widerspruch zu einem anderen Projekt steht. Einen guten Überblick zu bewahren und alle Projekte strategisch umzusetzen bzw. das zu machen was aus strategischer Sicht am besten ist, ist die größte Herausforderung. Das soll also nicht beliebig passieren, sondern in Summe ein gut gesteuertes Vorhaben sein.

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Antwort:** Das Modell von Osterwalder ist das einzige, dass bei uns in den vergangenen Jahren sporadisch verwendet wurde und uns ein Begriff ist. Wenn wir etwas Größeres planen wird quasi dieses Modell verwendet, um uns einen Überblick zu verschaffen. Vorher haben wir mit keinem Modell in dem Sinn gearbeitet.

**Schlüsselpartner:** Note 3

Partner sind eher durchschnittlich wichtig, da sie in vielen Fällen einfach austauschbar sind. Natürlich gibt es welche, die für manches unverzichtbar sind. Also es gibt schon Anwendungen, wo der Partner eine sehr hohe Bedeutung hat, weil er eine Fähigkeit hat, die sonst keiner hat. Das geht bis hin zu total unbedeutend, weil sie von heute auf morgen austauschbar sind. Deshalb würde ich es fast mittelmäßig bewerten mit der Note drei, weil es die Bandbreite gibt.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 1

Das ist total bedeutend und der Schlüssel zum Erfolg. Das muss im Unternehmen tadellos funktionieren. Wenn das nicht passt, ist man in den meisten Märkten heute nicht konkurrenzfähig. Also die Note „eins“.

**Schlüsselressourcen:** Note 2

Die Ressourcen sind schon wichtig. Wie gesagt sind oft der Engpass und der Faktor, der darüber entscheidet, ob man das machen kann oder nicht, entscheidend. Aber letztendlich kann man viele dieser Ressourcen erkaufen und sind durch Kapital ersetzbar. Nicht alles aber vieles davon kann erkauft werden. Wenn man unbedingt möchte, sind diese Ressourcen einfach herstellbar. Das ist eine Sache von riskieren und investieren, um es zu bekommen. Also es ist schon bedeutend. Ich würde sagen „Zwei“.

**Kundenbeziehung:** Note 1

Eine gute Kundenbeziehung ist vielleicht nicht in allen Branchen das wichtigste, es wird aber immer bedeutender und besonders in der Dienstleistung ist das sehr wichtig. „Eins!“ - Auch wenn es uns nicht immer gelingt – für uns ist das ein Schlüssel zum Erfolg.

**Kanäle:** Note 2

Das ist wichtig, aber eher „zwei“. Viele Kanäle sind austauschbar, da ist viel in Bewegung und man hat multiple Möglichkeiten. Vor allem in der Kundenkommunikation gibt es viele Möglichkeiten. Die Kunden werden immer hybrider – man kann sie also verschiedenst erreichen. Aber für mich ist das nicht der Schlüssel – Hauptsache ich erreiche die Kunden. Über welchen Kanal ist nicht so relevant.

**Kundensegmente:** Note 2

Natürlich sind Kundensegmente entscheidend. Auch in unserem Fall. Wir investieren unfassbar viel in Marktforschung und Kundenforschung, um Kunden einzuteilen in Silberökos und hippe Gesunde und ich weiß nicht was alles. Ich denke aber, das wird überbewertet, vor allem wenn man eine große Reichweite hat. Als Massenmarketer und Nahversorger für alle ist das in unserem Fall sicher überbewertet. Deshalb die Note Zwei. Es gibt aber auch ganz sicher Märkte, wo es notwendig ist, Kundensegmente ganz genau herauszuarbeiten und Angebote auf den Kunden zuzuschneiden. Das wird meiner Meinung aber immer schwieriger aufgrund von großen Überschneidungen und Graubereichen. Für unser Unternehmen würde ich die Note „drei“ geben, generell „zwei“.

**Kostenstruktur:** Note 2

Kosten sind ein schwieriges Thema. Man kann sich auch zu Tode sparen. Kostenmanagement ist aber wichtig – das ist außer Zweifel. Letztendlich wird darüber hinaus auch der Verkaufspreis bestimmt und wie erfolgreich man am Markt ist und wie hoch der Kundennutzen ist. Aber auch da würde ich sagen, dass man das nicht überziehen darf, außer das Geschäftsmodell braucht es unbedingt. Also ich würde sagen das ist keine „Eins“ – eher eine „Zwei“.

### **Einnahmelogik: Note 2**

Also in unserer Branche hat das nur eine mäßige Bedeutung. Wir sind letztendlich ein Cash and Carry Geschäft. Bei uns gibt es nur nehmen und zahlen und keine Abo Modelle. Was so beginnt mit Onlinebestellung mit Lieferpass oder Rezeptbox und sondergleichen hat momentan noch nicht wirklich eine Marktbedeutung. Es gibt natürlich Geschäftsmodelle, wo das der Schlüssel zum Erfolg ist. Die funktionieren überhaupt nur so. Die Innovation liegt da oft im Revenue Stream, der der Schlüssel zum Erfolg ist. Die Art und Weise wie man bezahlt ändert sich bei uns nur sehr schleppend. Ich würde daher auch eher sagen „zwei“.

### **Versprochene Leistungen an den Kunden: Note 1**

Um das geht es letztendlich. Dass die Angebote passen und perfekt sitzen. Erst wenn das passt, kann man an die Optimierung der anderen Punkte denken. Wenn das nicht passt, kann man auch bei Perfektion der anderen Elemente nichts mehr holen.

## **Experteninterview mit Mitarbeiter eines Maschinenbauunternehmens**

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Ein Geschäftsmodell ist ein Produkt oder eine Dienstleistung, welche an eine Gruppe von Kunden gerichtet ist und ihnen einen Mehrwert bieten soll, für den sie bereit sind zu zahlen. Also um sich von Mitbewerbern besser abzuheben muss eine Firma einen USP generieren. Damit kann das Unternehmen auch höhere Gewinne erzielen.

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Anhand von dem Business Model Canvas haben wir natürlich auch schon die ein oder andere Veränderung behandelt. Das steht bei uns jetzt aber nicht im Fokus. Um unser Unternehmen weiterzuentwickeln verwenden wir zum einen das EFQM Modell, das eigentlich die Qualität der Arbeit in den Fokus rückt. Zum anderen beobachten wir auch den Markt und Technologien. Bezüglich der rechtlichen Gegebenheiten schauen wir auch immer, ob es Neuerungen oder Restriktionen gibt. Natürlich liegt der Hauptfokus auf unseren Kunden. Wir befragen auch unsere Kunden um die Meinung, wo sich ihr Geschäft hin entwickeln wird. Wir sind ja Industrielieferer und haben eigentlich kein eigenes Produkt. Der Fokus liegt auf den Fragen was wir für den Kunden in den nächsten Jahren tun und produzieren können. Was ist für den Kunden wichtig? Schnelle Lieferung, eine hohe Qualität und ein günstiger Preis sind die hauptsächlichen Kriterien. Ich glaube, in welcher Branche man sich auch befindet, diese drei Schlagwörter findet man überall. Je nach Kunden ist dann ein Kriterium wichtiger als die anderen. Die Aufarbeitung funktioniert bei uns über die einzelnen Stakeholder und was bei ihnen im Fokus steht. Wir versuchen dann

anhand des EFQM Modells den Kundenwunsch zu klassifizieren, um anschließend zu entscheiden, welche Veränderungen wir im Unternehmen durchführen wollen. Intern machen wir natürlich auch SWOT-Analysen über die momentane Situation bzw. über die Zukunft der verschiedenen Märkte, die wir beliefern.

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Zum einen schauen wir uns die momentane Marktsituation genau an. Gibt es Entwicklungen oder Substitute zu dem, was wir gerade machen? Momentan gibt es ein heißes Thema im Maschinenbau und das ist 3D Druck. Es gibt also Themen, die von außen einwirken, es kann aber auch Punkte geben, die aus dem Unternehmen kommen. Mit denen muss man sich beschäftigen und abschätzen ob die Unternehmensstrategie noch passt und ob man mit dem derzeitigen Geschäftsmodell auch in Zukunft am Markt bestehen bleibt.

Weitere Punkte können neue Technologien, Kundenwünsche, Lieferanten oder andere unternehmensinterne Themen sein.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Im Endeffekt sind die Hauptfaktoren unsere Kunden und unsere Kernkompetenzen. Wir wissen wo unsere Stärken liegen und wollen diese noch weiter hervorheben. Man kann nicht alles allein machen, das geht beim besten Willen nicht. Deshalb müssen wir bei unseren Kernaktivitäten die Besten bleiben und bei allem Anderen brauchen wir verlässliche Partner, auf die wir setzen können. Diese Kernkompetenzen können sich im Laufe der Jahre natürlich verändern und verschieben. Diesen Sprung muss man auch immer im Auge haben und darauf achten, dass man die Veränderung begleitet.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Es kann passieren, dass man auf die falsche Technologie setzt. Das kann passieren, wenn man auf die richtige Technologie setzt, aber mit dieser aufgrund von mangelnder Erfahrung nicht erfolgreich wird. Es kann aber auch sein, dass man selbst zu wenig daran glaubt und deshalb nicht erfolgreich ist. Da gibt es ja einige bekannte Beispiele wie Nokia oder Kodak, die Vorreiter in gewissen Technologien waren, diesen Vorsprung aber mangels Überzeugung verloren haben. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten können eine Veränderung abstoßen. Ich kann bei mir im Unternehmen die weltbeste Software für unsere Maschinen im Einsatz haben – wenn unsere Mitarbeiter nicht damit arbeiten ist die Software tot. Deshalb muss man besonders den menschlichen Faktor betrachten. Alle Veränderungen müssen zur Unternehmenskultur passen.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort:** Es kommt immer auf die Größe der Veränderung drauf an. Auf welcher Ebene passiert diese? Wenn man einen kleinen Wandel, eine kleine Veränderung oder Verbesserung durchführt passiert das bei uns im Haus durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Es gibt da ein gewisses Standardprozedere. Die kleineren können Mitarbeiter selbst durchführen. Je größer die Veränderungen sind, desto eher muss man darauf schauen, ob andere Prozesse davon betroffen sind und ob andere Überlegungen notwendig sind. Dementsprechend heben wir dann Projekte in die Taufe und prüfen, ob es noch weitere Potenziale oder einen anderen Handlungsbedarf gibt. In solch größeren Projekten sind dann Machbarkeits- bzw. Chancen- und Risikoabschätzungen zu machen. Im Endeffekt beginnt alles mit einer Idee. Diese Idee kann natürlich von verschiedenen Stellen kommen. Egal ob von intern oder extern, Eigentümer, Mitarbeiter, Lieferanten. Diese Ideen kommen dann in einen Ideenpool und werden analysiert und bewertet. Der Fokus dabei liegt auf den nächsten drei Jahren. Fällt die Idee in den aktuellen Fokus, wird sie aufgegriffen und eingetaktet. Nach den erforderlichen Analysen für die Machbarkeit und der Chancen und Risiken kann es auch zu einem Pilotprojekt oder Prototypen kommen. Hier wird dann überprüft, ob die Idee sinnvoll war und weiterverfolgt bzw. ausgerollt wird.

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Schlüsselpartner:** Note 1

Schlüsselpartner sind eindeutig Note „Eins“. Bei uns als Industriezulieferer von Einzelteilen, Baugruppen bis hin zu Komplettanlagen sind wir nicht nur auf unsere Fertigung angewiesen, wo unsere Know-how Träger die Mitarbeiter sind, sondern natürlich auf unsere Partner, die uns in unserer Supply Chain unterstützen. Fremde Komponenten oder Teile, die wir nicht fertigen können kommen von denen. Je mehr man diese Partnerschaften vertieft und sich untereinander austauscht, desto einfacher und besser wird die Zusammenarbeit. Man wird effizienter und spart Kosten ein bei steigender Qualität. Das ist das Ziel von uns allen. Je mehr ich mich mit einem Lieferanten beschäftige, desto besser sind die Teile, die ich von ihm bekomme. Dafür müssen wir ihn mit vielen Informationen versorgen. Er weiß dann ganz genau, was ich von ihm haben möchte und wenn sich das einspielt ersparen wir uns im eigenen Unternehmen auch hohen Aufwand. Lieferanten müssen dann nicht mehr dauernd geprüft werden und so weiter.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 1

Definitiv Note „Eins“. Unser Geschäftsmodell ist das Angebot von Einzelteilen, Baugruppen und Komplettmaschinen, die wir sogar zum Teil bei uns im Haus testen. Wenn der Kunde mit seiner Konstruktion zu uns kommt wickeln wir den Rest im Hintergrund für ihn ab. Wenn er nicht möchte, braucht sich der Kunde eigentlich um nichts mehr kümmern. Unser USP ist, dass sicher der Kunde auf sein Produkt

konzentrieren kann und wir kümmern uns um die Anlagen, die benötigt werden, um ein Produkt zu erzeugen. Der Anspruch ist, dass die Maschinen geringste Lifecycle-Kosten haben und bei kürzester Durchlaufzeit höchste Qualität liefern.

### **Schlüsselressourcen:** Note 1

Definitiv die Mitarbeiter, die sind unsere Know-how Träger. Bei uns im Haus gibt es eine Vielzahl an Projekten. Bis auf einen Kunden stellen wir nur Kleinserien und Prototypen her. Dass unsere Mitarbeiter so flexibel sind und diese Produkte in dieser Geschwindigkeit und Qualität liefern ist schon eine große Leistung und ein Alleinstellungsmerkmal. Die Schlüsselressourcen sind bei uns das A und O.

### **Kundenbeziehung:** Note 1

Man muss die Kunden schon klassifizieren. Sprechen wir von einem A-, B- oder C-Kunden. Bei einem A-Kunden schauen wir schon, dass wir in engem Kontakt stehen, um die Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten. Das Verhältnis sollte schon eng und stark sein für nachhaltigen Geschäftserfolg. Also schon eine „Eins“.

### **Kanäle:** Note 3

Grundsätzlich würde ich sagen, dass Kanäle schon sehr wichtig sind. Wenn ich jetzt unser eigenes Unternehmen ansehe, dann würde ich sagen eher weniger. Nachdem wir kein eigenes Produkt haben und die Zielgruppe sehr eng ist gibt es auch wenig sinnvolle Kanäle. Der Erstkontakt ist uns sehr wichtig und wir versuchen, dass das immer persönlich passiert. Mit unseren langfristigen Partnern gibt's immer wieder persönlichen Kontakt. Ansonsten wird über Telefon und E-Mail kommuniziert. Werbeplakate oder andere Schaltungen sind bei uns sinnlos, da wir das Zielpublikum nicht erreichen. Für uns ist das Thema sicher im Hintergrund. Wobei der persönliche Kontakt wichtig ist, dass wir erklären können wofür wir stehen und auf welche Details wir achten bei unseren Anlagen.

### **Kundensegmente:** Note 1

Für uns ist es insofern wichtig, da wir verschiedene Branchen des Maschinenbaus beliefern. Wir als Industrielieferer spüren es als Erster, wenn die Wirtschaft zurückgeht. Die meisten unserer Kunden haben genauso die Möglichkeit zu fertigen und zu montieren und nützen uns als Kapazitätsausgleich. Wenn die Auftragslage zurückgeht, bekommen wir keine Aufträge mehr. Das macht unser Leben nicht einfacher. Wir spüren Schwankungen extrem. Umso besser ist es für uns, dass wir Kunden aus verschiedenen Branchen haben, da wir dadurch ein gewisses Level halten können. Wenn eine Branche nachlässt, kann es passieren, dass es wo anderes gerade besser läuft. Wir sind in verschiedenen Segmenten verwurzelt. Ob das für den Bahnbau, Werkzeugmaschinen, Pharmaindustrie oder Windkraft ist. Wir versuchen recht vielseitig aufgestellt zu sein. Eher Note „Eins“.

**Kostenstruktur:** Note 2

Wir bewegen uns zwischen eins und zwei. Das ist ganz abhängig vom Kunden, für den wir einen Auftrag machen. Der eine sagt, dass es supergünstig sein muss, dem anderen ist es eher egal – da kommt es dann umso mehr auf die Schnelligkeit und Qualität an.

**Einnahmelogik:** Note 3

Bei uns gibt es eine Anzahlung und je nachdem, wie groß das Projekt ist, gibt es weitere Stufen für die Bezahlung. Die Projekte werden auf Basis einzelner Teile kalkuliert, die teilweise zugekauft oder natürlich selbst produziert werden. Es gibt natürlich Kosten für das Rohmaterial und für die einzelnen Fertigungsschritte nach denen dann kalkuliert wird. Dem würde ich jetzt nicht die große Bedeutung geben. Natürlich muss der Liquiditätsfluss für uns passen.

**Versprochene Leistungen an den Kunden:** Note 1

Kurz und knapp – ist der Kunde glücklich, kommt er wieder. Dazu braucht man gar nicht mehr viel dazu sagen.

## **Experteninterview mit Walter Berger**

**Frage 1:** Was verstehen Sie unter einem Geschäftsmodell?

**Antwort:** Die Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten. Rein praktisch ist das auch die Beantwortung der Frage: Was biete ich wem an, wie möchte ich das umsetzen und wie bildet das sich in Geldwerten ab?

**Frage 2:** Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?

**Antwort:** Sie werden jetzt ein bisschen enttäuscht sein. Im Grunde zählt hier simple Pragmatik. Das heißt Sie brauchen Konsequenz und systematisches Vorgehen – einfach nichts vergessen was dazu gehört. Wir haben jetzt gewissermaßen kein explizites Modell, sondern ich nehme meinen Hausverstand. Von dem was der Kunde mich fragt, bis zu dem was ich auf der anderen Seite brauche, bilde ich im Kopf ab. Dann gehe ich diesen Weg ab und hantle mich simpel am Businessprozess entlang. Ich überlege mir, wie soll der aussehen, dann gehe ich den entlang und bilde es ab mit den entsprechenden Details. Über die langen Jahre wissen Sie genau was Sie brauchen, um aus A, B zu machen. Ab einem gewissen Zeitpunkt brauchen Sie auch keine Spickzettel mehr, auf dem Sie nachschauen was Sie berücksichtigen müssen, sondern Sie hanteln sich wirklich von einem Punkt zum nächsten weiter. Fertig!

**Frage 3:** Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?

**Antwort:** Anlässe gibt es oft. Sie haben irgendwo Änderungen im Markt. Das können schleichende oder disruptive Änderungen sein. Disruptiv ist sehr schlimm, da sie rasch kommen während Schleichende auch gefährlich sind, weil man vergisst hinzusehen. Was auf jeden Fall ist - die Produkte verändern sich! Wenn Sie sich die Mühe machen den Kundenbedürfnissen zu folgen werden Sie plötzlich darauf kommen, dass der Kunde sich das Produkt irgendwie anders wünscht. Es scheint manches Mal simpel – er möchte es anstatt in einer Schachtel in einem großen Fass geliefert haben. Dann muss ich vielleicht ein paar Stationen ändern. Meine Standardlogistik und meine Lagerhaltung funktionieren plötzlich nicht mehr und so weiter. Dann haben Sie quasi etwas in der Hand, nur aus der Produktänderung, wo Sie Dinge neu überlegen müssen. Vielleicht wünscht sich der Kunde dadurch auch eine neue Preisgestaltung weil pro Laufmeter weniger Aufwand anfällt und so weiter.

Das Nächste ist, dass sich die Ressourcen verändern. Es kommt irgendeine neue Technologie auf den Markt um einen Draht einfacher zu ziehen oder etwas effizienter zu machen oder um Qualitätsanforderungen einfacher zu erfüllen. Ressourcenveränderung heißt aber auch, dass ich bei der Einführung von Automatisierungstechnologien und der Industrie 4.0 draufkomme, dass ich mein Personal gleichzeitig auch ändern muss, da ich ansonsten in ein Problem laufe. Das führt dazu, dass man einige Dinge neu denken muss, wenn man dann eventuell sogar Sprünge machen muss. Im schlechtesten Fall muss ich mich von etwas trennen und das Ganze neu denken. Dann habe ich ein neues Geschäftsmodell oder zumindest eine neue Geschäftslogik.

Das Dritte ist, wenn sich zum Beispiel die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern. Zum Beispiel eine Technologie ist nicht mehr erlaubt oder die Umweltauflagen werden so weit verschärft, dass Sie mit dem was Sie im Augenblick im Unternehmen machen nicht mehr zurechtkommen. Oder Sie müssen neue Sicherheitselemente in ihren Produkten implementieren, was ein komplett neues Design erforderlich macht.

**Frage 4:** Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

**Antwort:** Im Grunde muss ich wieder die Kette entlang gehen. Ich schau mir an, ob ich die Kundenanforderungen erkannt habe und weiß was er wirklich will, weil ich es sonst nicht schaffe das richtige Produkt dem richtigen Kunden bereitzustellen. Das Nächste ist - habe ich die Produkteigenschaften richtig definiert? Produkteigenschaften sind ja nicht gleich Kundenanforderungen. Ich als Hersteller definiere das Produkt und das Produkt erfüllt die Kundenanforderungen. Aber das ist in den meisten Fällen eine Matrix. Meine Eigenschaften erfüllen Wünsche und Anforderungen. Aus den Produkteigenschaften leitet sich ab, wie ich das Produkt herstellen muss, um diese Eigenschaften zu erreichen. Und habe ich dann für diese Leistungserstellung die Ressourcen, die ich dafür brauche. Sind die Schlüsselressourcen verfügbar? Zum Beispiel Maschinen oder die entsprechende Ausbildung der Mitarbeiter. Jetzt bin ich am Weg zurückgelandet zu meinen Ressourcen und dann geht der Weg zurück hinaus. Wenn jetzt ein neues Produkt dabei wäre, stellt sich die Frage ob sich das von selbst verkauft oder ob es einer ausgeklügelten Marketing-Strategie erfordert. Wie möchte ich die Kundenbeziehung aufbauen? Ist es eher eine kaufmännische Beziehung oder eine technische Kundenbeziehung. Diese zwei Möglichkeiten

unterscheiden sich im Verhalten. Bei einer technischen Beziehung arbeitete ich mehr über die Produkteigenschaften und den Mehrwert für das Unternehmen. Bei einer kaufmännischen Beziehung arbeite ich über Preise. Da muss ich schauen, dass ich einen bissigen, guten Verkäufer hinbringe, der mit diesem Spiel von Verkaufen und Preisbildung gut umgehen kann. Bin ich irgendwo in einem neuen Feld schaue ich noch genau, ob ich alle Kunden kenne. Weiß ich wen ich ansprechen muss? Kenne ich meine potenziellen Kunden? Das Zweite ist, ob ich meine Wettbewerber kenne. Wenn ich an dem Punkt gelandet bin, dann schaue ich mir an, wie das auf der Einnahmenseite aussieht. Dazu mache ich meine ersten Kostenschätzungen und betrachte die Kostenseite. Wenn ich dort draufkomme, dass der Preis so niedrig ist und ich mit meinen jetzigen Kostenstrukturen nicht hinkomme, dann kann ich hier einen kurzen frühen Stopp machen und mir das gründlich und neu überlegen, weil es sich so, wie ich es mir ausgedacht habe, nicht lohnt.

**Frage 5:** Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

**Antwort:** Wenn ich das Geschäftsmodell verändere, dann ist das Hauptproblem das simple Change-Management. Weil wenn ich's neu mache, ist es einfacher. Ich habe meine Wunschressourcen, kauf mir ein und stell mir hin was ich brauche und bau mir das um den Zielzweck herum. Wenn ich was verändere ist das anders. Ich habe das jetzt zwei Mal in einer kleineren Firma durchgespielt mit den Leuten und bin einmal von 50 auf 130 Mitarbeiter raufgegangen, bis der Markt kollabiert ist und bin dann wieder hinunter auf 50 Mitarbeiter mit komplett neuen Produkten. Sie leiden jetzt weniger daran, dass sie das technisch nicht in den Griff bekommen oder es nicht können, sie haben nur das Problem, dass sie Ihre Köpfe ändern müssen. Sie müssen die Leute davon überzeugen, dass das neue Produkt, die neue Richtung, der neue Schwerpunkt in der Produktion etwas ist, das auch zu ihnen passt. Sie müssen das klassische Tal der Tränen mit den Leuten gemeinsam überschreiten. Dem können Sie definitiv nicht ausweichen.

Das nächste Thema, das Sie haben, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell grundsätzlich ändern ist, dass Sie normalerweise das Geld dafür fast nicht haben, weil irgendetwas kollabiert. Sie müssen sich grundsätzlich neu erfinden. Das heißt, Sie haben limitierte monetäre Ressourcen, denn die Bank wird Ihnen nicht beliebig viel Geld geben, ein Eigentümer wird Ihnen nicht beliebig viel Geld geben, was heißt, dass neben dem Tal der Tränen auch ein Tal der monetären Sorgen überwunden werden muss. Mit diesen eingeschränkten Ressourcen muss die Änderung vollzogen werden. Das Schlimmste was passiert ist - Sie sind 80 % vom Weg gegangen und plötzlich geht Ihnen das Geld aus und die Bank sagt: „Jetzt geht's nimma!“.

Das ist, wenn ich das Geschäftsmodell neu mache. Oft ändert man es einfach nur. Wenn ich etwas neu integriere und quasi 10 % austausche und 90 % behalte. Vor allem ist dann eher die Aufgabenstellung: „Wie integriere ich ein neues Produkt in das bestehende Gefüge?“. Weil man dem neuen Produkt meistens ein paar Dinge mitgibt, sei es Logistik oder sei es ein paar Eigenschaften, dass Sie drumherum spezielle Ressourcen aufbauen, ist es etwas einfacher. Wenn Sie um ein Produkt herum eine neue Halle aufstellen, die genau das fertigen kann, dann ärgern sich alle anderen, dass die Neuen in der neuen Halle sitzen und sie noch immer ihre alte haben. Wann können wir bei uns auch endlich einmal etwas machen? Warum immer die anderen? Dann haben wir wieder ein ganz anderes Thema, aber das ist wieder Veränderungsmanagement und Kommunikation.

Worauf stößt man noch? Auf alle Dinge, die Sie vorher vergessen haben. Ich habe in meinem Leben schon sehr viele Planungen gemacht, aber ich habe noch keine Planung geschafft, die 100 % aller Punkte abgedeckt hat. Sie haben immer irgendetwas, das überraschend um die Ecke kommt oder Dinge, die Sie übersehen haben oder wo Sie einfach aus diesem hoffnungsvollen Streben in die Zukunft gedacht haben, dass es gut gehen wird.

Ein weiteres Thema ist das Aufhören können. Ich muss in meiner Planung verschiedene Exit-Points definieren. Wenn ich in der Planung daraufkomme, dass das Projekt nicht vernünftig realisierbar ist, muss ich aufhören können. Nur weil jemand ruft: „Es muss sein“ – es muss nicht immer sein! Na gut, dass sage ich jetzt mit langjähriger Erfahrung. Manchmal muss man sich auch wehren können und sagen: „OK, das tue ich in der Form sicher nicht!“.

**Frage 6:** Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

**Antwort:** Hier können wir die Vorgehensweise verwenden, die ich schon vorhin erklärt habe. Sie müssen alles Schritt für Schritt durchdenken und dann umsetzen. Eine Geschäftsmodellveränderung ist wirklich ein klassisches Veränderungsprojekt. Sie brauchen eine gute Vorbereitung und eine strenge Umsetzung. Punkt!

**Frage 7:** Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.

1... sehr bedeutend, 2... bedeutend, 3... mäßige Bedeutung, 4... eher unbedeutend, 5... unbedeutend

**Antwort:** Ich weiß, dass es so etwas wie das Business Model Canvas gibt, habe es mir aber niemals genauer angesehen oder als Tapete vergegenwärtigt.

**Schlüsselpartner:** Note 3

Ich rede jetzt nicht von Geschäftsmodellen, die komplett neu aus dem Boden gestampft werden, sondern eher aus dem Umfeld heraus verändert werden. Die Schlüsselpartner werden dann erforderlich, wenn ich irgendwelche Leistungen nicht abbilden kann. Ich brauche Lieferanten, weil ich das intern nicht habe. Oder ich brauche einen Entwicklungspartner, weil's für mich fremd ist. Das heißt, es ist nicht zwingend erforderlich, wenn ich schon Ressourcen habe. Ich würde jetzt nicht sagen „fünf“, aber auch sicher keine „Eins“ weil es andere Dinge gibt, die wichtiger sind. Deshalb „drei“!

Ansonsten entstehen für mich Schlüsselpartner am Weg. Das sind typisch Dinge, die während der Exekution entstehen. Für einen frischen Start ist das meist nicht erforderlich, dass ich das habe. Ich muss nur über die Zeit offen sein mit jemandem tiefer zusammen zu arbeiten.

**Aktivitäten für die Leistungserstellung:** Note 1

Da sage ich „eins“! Ganz simpel – wenn ich nicht weiß, wie ich es machen möchte, dann kann ich mein Modell nicht zum Leben bringen und ich werde für die wirtschaftliche Beurteilung überhaupt keine Grundlage haben. Also ich muss mir darüber genauere Gedanken machen, ansonsten brauche ich nicht anzufangen.

**Schlüsselressourcen:** Note 1

Ebenfalls „eins“. Ich verbringe lieber Zeit, dass ich mir Mühe mache die richtigen Leute und Maschinen zu finden, als mich mit Ausprobieren langsam hin zu suchen. Schlüsselressourcen hängen mit der Leistungserstellung zusammen. Im Grunde wirken meine Schlüsselressourcen in meine Leistungserstellung hinein und beides gemeinsam macht dann dieses Element der Leistungserstellung aus. Leistungserstellung ist für mich wichtig also sind es die Ressourcen auch.

**Kundenbeziehung:** Note 3

Ich würde sagen „drei“. Meine Überlegung ist, dass zum Zeitpunkt der Modellerstellung die Kundenbeziehung noch nicht bestehen muss. Später in der Realisierung oder wenn ich es zu Leben versuche hängt es davon ab, ob ich ein erklärungsbedürftiges Produkt habe wo ich mehr Kundenbeziehung aufbauen muss oder ob ich auf meine internen Prozesse setze und meine internen Kosten ansehe. Wenn ich günstig genug bin, brauche ich auch keine wirkliche Kundenbeziehung aufbauen.

**Kanäle:** Note 3

Das ist jetzt ganz abhängig vom Geschäftsmodell. Wenn Sie jetzt sagen, Sie sind nur Wiederverkäufer oder Logistiker, dann ist es natürlich „eins“. Wenn ich jetzt irgendetwas habe was ich dem Kunden direkt verkaufen möchte, ein technisches Produkt oder so, würde ich sagen „drei“. Sie werden den Kanal anpassen, an den Bedarf Ihres Marktes. Der Kanal kann sich ändern. Was sie heute mit 17-mal erklären verkaufen kann morgen am Markt ohne Erklärung funktionieren und kann ganz normal über den Großhandel raus. Wenn Sie neu sind und Sie jetzt etwas machen, was wirklich neu für den Markt ist würde ich mich hüten davor es in den Onlinehandel zu schieben. Besonders wenn ich ein maßgeschneidertes Produkt verkaufe, dann sollte das für sich sprechen und ich benötige keine breiten Kanäle mehr. Die beste Möglichkeit ist hier der persönliche Kontakt. Eine bessere Bindung kann ich nie wieder aufbauen. Mit Onlinehandel baue ich keine Bindung auf.

**Kundensegmente:** Note 3

Auch hier wieder - „drei“. Wenn Sie ein neues Produkt machen, haben sie ein bestimmtes Segment im Fokus und gehen drauf los, aber Sie haben das ja bereits vorgewählt. Später ist die Segmentierung ein Marketingwerkzeug. Ich kann die Segmentierung nutzen um mein Marketing spezifischer anzupassen oder

meine Produkte auch geringfügig anzupassen. Das sind aber kleine Anpassungen, die ich nicht als Wandel des Geschäftsmodells bezeichnen würde, sondern nur eine Veränderung der Geschäftslogik ist.

**Kostenstruktur: Note 2**

„Zwei“. Simpel! Ohne eine grobe Kostenstruktur kann man keine Beurteilung machen, ob sich das Modell lohnt. Es ist nicht „eins“, weil man sich vorher klar sein muss was man machen möchte. Aber um das Monetäre abbilden zu können, muss man das vorher machen.

**Einnahmelogik: Note 4**

Aus meiner Sicht - „vier“. Das ist für mich nur ein operatives Detail. Nur wenn meine Geschäftslogik auf Reduktion der Kosten oder auf spezielle Wege zum Kunden abzielt, ist das wichtig. Ansonsten ist es nur ein operatives Tun.

**Versprochene Leistungen an den Kunden: Note 1**

„Eins“. Meine Darstellung zu Beginn habe ich mit den Kundenanforderungen begonnen. Es ist ganz simpel! Kein Produkt – kein Modell! Wenn ich nichts habe was beim Kunden ankommen kann, habe ich kein Modell. Das ist quasi das Gegenstück zu den Kundenanforderungen.

## Auswertung Inhaltsanalyse nach Mayring

Person	Paraphrase	Generalisierung	Weitere Annahme	Gruppe
Was verstehen sie unter einem Geschäftsmodell?				
Müller	Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens inkl. Strategie.	Ein Nutzen in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung soll einer Kundengruppe angeboten werden, mit dem Ziel einen Wert abzuschöpfen. Dieser Nutzen wird aus dem Zusammenspiel mehrere Elemente erzeugt.	Das Geschäftsmodell soll auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt sein	C
Schlichting	Ein Geschäftsmodell beschreibt wie Unternehmen Nutzen für Kunden und Werte für sich erzeugt.			
Petz	Ein Geschäftsmodell beschreibt den Nutzen für Kundensegment durch Zusammenspiel von verschiedenen Ressourcen, Kanälen etc.			
Nagele	Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens das Kundennutzen schafft.			
Kostwein	Ein Geschäftsmodell beschreibt wie ein Produkt oder eine Dienstleistung, die sich an eine Kundengruppe, die bereit ist, dafür zu bezahlen, richtet. Durch einen USP soll sich das Unternehmen vom Mitbewerb abheben.		Durch USP von Mitbewerb abheben	A
Berger	Ein Geschäftsmodell beschäftigt sich mit der Frage welches Produkt ich welchem Kunden anbiete und welcher Wert für mich generiert wird.			

Welche Ansätze zur Erstellung oder Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells kennen Sie? Arbeiten Sie mit einem gewissen Modell oder konzentrieren Sie sich auf Kernelemente, die aus Erfahrung wichtig für Ihr Geschäftsmodell sind?				
Müller	BMC und St. Galler Modell müssen gekonnt werden.	Existierende Ansätze helfen der Kreativität, sind aber nur ein Anhaltspunkt. In manchen Fällen wird nicht explizit damit gearbeitet.	Bestehende Geschäftsmodellansätze erweitern die Denkweise.	B
Schlichting	St. Galler Modell inspiriert, BMC wird verwendet. Bei Dienstleistungen ist ein Value Proposition Canvas notwendig, um Kunden zu verstehen.		Bestehende Geschäftsmodellansätze erweitern die Denkweise und inspirieren.	B
Petz	Kein dezidiertes Vorgehen. Ein bestimmter Prozess im Unternehmen existiert. Dieser ist aber nicht sehr strikt gelebt und kann nicht klar wiedergegeben werden. Kundensegmente, Märkte, Ressourcen, Lieferanten, Controlling sind Kernelemente.			

Nagele	Osterwalder für Überblick		Überblick über das Vorhaben	B
Kostwein	EFQM Modell hilft für Weiterentwicklung.		EFQM Modell hilft für Weiterentwicklung	B
Berger	Systematisches Vorgehen und Hausverstand. Kein bestimmter Prozess wird benutzt.		Für eine Entwicklung braucht es Konsequenz, Durchhaltevermögen und Hausverstand	D

Welche Anlässe für die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells gibt es?				
Müller	Strategieverfolgung und Veränderungen am Markt fordern eine Veränderung.	Für eine Veränderung gibt es externe und interne Anlässe. Zu den externen zählt, dass sich die Bedürfnisse der Kunden laufend verändern. Ebenso tauchen neue Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Lieferanten, Gesetze und Konkurrenten am Markt auf. Unternehmensinterne Anlässe können die Strategie, neue Produkte, Erkenntnisse aus der Forschung, unzureichende Kennzahlen oder veränderte Mitarbeiterkenntnisse sein.		
Schlichting	Das Geschäftsmodell muss sich verändern, wenn das Kundenbedürfnis nicht mehr befriedigt wird oder sich der Markt durch Technologien, Produkte oder Dienstleistungen bewegt.			
Petz	Neue Produkte und Technologien aus eigener Forschung und Bewegungen und Veränderungen am Markt, die sich in Marktanteil bzw. verkauften Stück bemerkbar machen.			
Nagele	Eine Geschäftsmodelländerung dient zur Erhöhung des Kundennutzens oder zur Erreichung festgelegter Ziele.			
Kostwein	Eine Geschäftsmodelländerung wird angestoßen von externen und internen Entwicklungen. Märkte, Technologien, Kundenwünsche und Lieferanten können sich verändern und das derzeitige Modell überflüssig machen. Entwicklungen von innen können auch dazu beitragen.			
Berger	Eine Veränderung des Geschäftsmodells wird notwendig, wenn sich der Markt ändert, andere Produkte gefragt sind und neue Produkte entwickelt werden. Technologie, Ressourcen und Gesetze verändern sich. Mitarbeiter müssen geschult werden, um im Zeitalter der Industrie 4.0 bestehen zu können.			

Welche Faktoren haben Sie besonders im Blick, wenn sie Ihr Geschäftsmodell überarbeiten möchten? Wieso haben Sie diese gewählten Faktoren im Blick?

Müller	Kundenanforderungen müssen erfüllt werden.	Kundenanforderungen sind das Wichtigste bei der Überarbeitung, da ohne Nutzen kein Wert generiert werden kann.		
Schlichting	Wer sind unsere Kunden und welchen Nutzen können wir stiften?			
Petz	Der Vertriebspartner ist der Kunde und soll Freude am Verkaufen haben. Deren Kunde ist der Endkunde, welcher mit dem Produkt zufrieden sein soll.			
Nagele	Ein Kundennutzen muss bei größeren Änderungen des GM entstehen. Eine laufende Differenzierung vom Wettbewerb ist nötig für nachhaltigen Erfolg und absoluten Kundennutzen.		Differenzierung vom Wettbewerb	A
Kostwein	Der Kundennutzen und Kernkompetenzen sind entscheidend. Dazu sind noch Partner wichtig und die stetige eigene Veränderung.		Ständige Weiterentwicklung des Unternehmens	G
Berger	Kundenanforderungen erkennen und das Produkt dafür bereitstellen. Dem Produkt die richtigen Eigenschaften geben, damit die Anforderungen erfüllt werden können. Der Prozess der Leistungserstellung muss im Zusammenspiel mit den Ressourcen und dem Know How der Mitarbeiter das Produkt erzeugen. In weiterer Folge wird eventuell ein geschicktes Marketing notwendig. Es kommt auf das Produkt an, welche Kundenbeziehung nun aufgebaut werden muss. Zu prüfen sind auch die Kosten und Erträge, um die Wirtschaftlichkeit bewerten zu können.			

Auf welche Probleme kann, bei einer Veränderung des Geschäftsmodells, gestoßen werden?

Müller	Die Bereitschaft der Veränderung von Mitarbeitern bei immer schneller werdendem Wandel muss steigen. Kundenanforderungen werden nicht sauber ermittelt und Ressourcen sind unzureichend.	<p>Im Zuge einer Geschäftsmodellveränderung müssen alle Mitarbeiter den Wandel annehmen und unterstützen. Die mentale Einstellung und Prozesse müssen schnellstmöglich geändert werden. Ein Wandel geschieht oft kurzfristig und ohne längere Vorbereitungszeit, weshalb die finanziellen Mittel und Ressourcen generell meist knapp sind. Deshalb ist es umso wichtiger, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und miteinander arbeiten. Das gilt für die einzelnen Ansichten der Führungskräfte sowie für alle anderen Mitarbeiter. Neid hat ebenso keinen Platz.</p>		
Schlichting	Schnelle passende Lösung für ein Vorhaben müssen erstellt werden. Digitalisierung und neue Medien machen den Wandel schwerer für ältere Mitarbeiter. Die Prozesse vom derzeitigen zum Wunschzustand sind schwierig zu ändern.			
Petz	Das Produkt mit dem Kundennutzen als Ziel wird nicht richtig umgesetzt. Unstimmigkeiten in der Unternehmensstrategie bewirken Maßnahmen in entgegengesetzte Richtungen. Mancherorts ist der Führungsstil nicht mehr zeitgemäß.		Alten Führungsstil über Bord werfen	H
Nagele	Eine Veränderung muss jeden Teil des Unternehmens berücksichtigen. Es herrscht ein Ressourcenengpass, vor allem bei Mitarbeitern im Bereich IT. Rechtskonformität von Änderungen. Skalierbarkeit einer Veränderung wird nicht überprüft. Mitarbeiter begeistern und mitreißen.		Jeder Unternehmensbereich muss bei einer Veränderung berücksichtigt werden, Rechtskonformität und Skalierbarkeit der Veränderung müssen geprüft werden.	FIJ
Kostwein	Eine Geschäftsmodellveränderung kann aufgrund mangelnder Erfahrung oder Glauben daran scheitern. Veränderungen sollen nur durchgeführt werden, wenn sie mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden nicht zu stark kollidieren.		Das Unternehmen muss an das neue Geschäftsmodell glauben.	D
Berger	Veränderungsmanagement ist oft ein Problem. Veränderung kann nicht schnell genug umgesetzt werden. Die Köpfe der Mitarbeiter müssen sich schneller ändern. Geld wird nie gerne bereitgestellt, weshalb ein chronischer Ressourcenmangel herrscht. Neid und gegeneinander arbeiten im Unternehmen verhindert den Wandel gleichermaßen. Zudem gibt es Punkte, an denen man aufhören muss. Anfangs sollte man auf jeden Fall Exit-Points festlegen.		Die Veränderung muss auch gestoppt werden können.	K

Gibt es eine angestrebte Vorgehensweise, wie Wandel in der Geschäftslogik im Unternehmen vollzogen wird?

Müller	Passen die Unternehmensstrategie und ein Thema der Forschung zusammen entsteht ein Handlungsbedarf. Wenn es keine Spezialisten dafür im Haus gibt, holt man sich Experten. Eine Forschungsgruppe wird gebildet, die sich zu diesem Thema zu Experten fortbildet und anschließend einzelne Unternehmensbereiche berät.	Abhängig von der Größe der Veränderung werden Projekte von unterschiedlichem Ausmaß angestoßen.	Spezialisten im Unternehmen helfen bei Veränderung. Sollte es keinen Spezialisten geben einen ins Haus holen oder ausbilden.	L
Schlichting	Die Größe des Projekts entscheidet die zu berücksichtigenden Punkte im PDCA Zyklus. Die Projekte können Budget, Ziele, Ressourcen und Controlling beinhalten.			
Petz	Der Markt und das Umfeld werden analysiert und Potenziale werden erhoben. Danach werden diese auf ein Kundensegment spezifiziert und auf notwendige Ressourcen geprüft. Mitarbeiter und Lieferanten sollen auch gerüstet sein. Nach der Schätzung der Absatzmengen kann die Entwicklungstiefe festgesetzt werden, aus der sich die Kosten und in weiterer Folge der zu erwartende Deckungsbeitrag ableiten lässt. Nach der Entwicklung werden Prototypen gebaut und zur Serienreife fertigentwickelt.			
Nagele	Ausgehend von der Strategie und der Chancen und Risiken der Idee wird ein Projekt gegründet. Der Umfang ist je nach Veränderungsgrad variabel. Größere Projekte haben ein eigenes Controlling und fix zugeweilte Projektmitarbeiter.		Veränderungen werden ausgehend von der Strategie in die Wege geleitet.	C
Kostwein	Je nachdem, auf welcher Ebene die Veränderung durchgeführt wird kommt sie in den KVP, wird gleich erledigt oder bei größeren Angelegenheiten in Sonderteams genauer untersucht. Machbarkeit, Chancen und Risiken einer Idee werden dabei genauer ausgewertet, bevor es ein Pilotprojekt und Prototypen gibt. Mögliche Nebeneffekte der Veränderung werden auch geprüft.		Nebeneffekte der Veränderung werden geprüft.	F

Berger	Die aktuellen Kundenanforderungen müssen mit einem Produkt gedeckt werden. Dazu werden zuerst Produkteigenschaften spezifiziert. Kann ich das Produkt mit meinen Prozessen und Ressourcen (Maschinen und Menschen) abdecken? Handelt es sich um ein erklärungsbedürftiges, fragwürdiges Produkt, muss eine Vertriebsstrategie erstellt werden. Wenn die Konkurrenz ermittelt wurde, kann ein mögliches Absatzvolumen geschätzt werden. Zusammen mit den nötigen Produktionsaufwänden ist eine Entscheidung über Durchführung oder einen Stopp nötig.			
--------	--	--	--	--

Als wie wichtig erachten Sie die einzelnen Elemente des Ansatzes von Osterwalder und Pigneur, die im Business Model Canvas wieder zu finden sind? Bitte benoten Sie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente nach dem Schulnotensystem und begründen Sie die Entscheidung.				
Schlüsselpartner				
Müller	Material-Lieferanten und Know-how-Lieferanten sind notwendige Unterstützer.	Zuverlässige Lieferanten sind Teil der Leistungserstellung und ermöglichen dem Unternehmen sich auf die Kerntätigkeit zu konzentrieren.		
Schlichting	Gute Lieferanten ermöglichen Versorgungssicherheit und Fokussierung auf den Kunden.			
Petz	Vertriebspartner, die das Gesicht zum Kunden waren.			
Nagele	Viele Lieferanten oder Partner können einfach ersetzt werden, manche nicht so einfach. Deshalb eher mittelmäßige Wichtigkeit.			
Kostwein	Zuverlässige Lieferanten ermöglichen den Fokus auf die Kernkompetenzen und sind ein wichtiger Teil der Leistungserstellung. Von Partnern kann man profitieren und die Effizienz und Effektivität des Unternehmens steigern.			
Berger	Schlüsselpartner entstehen am Weg, sind aber nicht zwingend notwendig für Geschäftserfolg.			Wichtige Partner entstehen auf dem Weg.

Aktivitäten				
Müller	In der Leistungserstellung geht es immer um die Zeit. Schnelles Vorgehen ist immer wichtig.	Die Aktivitäten zur Leistungserstellung sollten möglichst effizient gestaltet sein und ein Alleinstellungsmerkmal bieten zu können.		
Schlichting	Ohne Schlüsselprozesse funktioniert die Leistungserbringung nicht.		Beherrschung der Schlüsselprozesse mindert Ersetzbarkeit.	A
Petz	Für Unternehmenserfolg müssen die Schlüsselprozesse so effizient als möglich sein.			
Nagele	Schlüsselprozesse sind notwendig für den Erfolg. Ohne passenden Schlüsselprozessen kann das Unternehmen nicht konkurrenzfähig sein.			
Kostwein	Für größten möglichen Unternehmenserfolg sollen die Schlüsselaktivitäten ein Alleinstellungsmerkmal abbilden.		Alleinstellungsmerkmal in den Schlüsselaktivitäten differenziert.	A
Berger	Die Schlüsselaktivitäten müssen sitzen, da ansonsten das Geschäftsmodell nicht leben kann und keine wirtschaftliche Beurteilung möglich ist.			
Ressourcen				
Müller	Genügend Ressourcen sind für die zeitgemäße Fertigstellung notwendig.	Fehlende Ressourcen schränken die Leistungserstellung ein. Erst mit genügend Know-how, Mitarbeitern und finanziellen Mitteln kann versucht werden, ein Alleinstellungsmerkmal dadurch aufzubauen.		
Schlichting	Fehlende Ressourcen hemmen das Wachstum und schränken Innovation ein. Besonders wichtig sind Wissen, Finanzen, Gebäude und Maschinen.			
Petz	Für den Zweck geeignete Mitarbeiter und Maschinen sind von Nöten - mehr wird nicht gebraucht.			
Nagele	Vorhaben werden oft durch fehlende Ressourcen verhindert und sind deshalb ein möglicher Engpassfaktor. Mit zusätzlichem finanziellen Aufwand kann dieser aber kompensiert werden.		Will man Riskieren und Investieren?	M
Kostwein	Know-how kann als Alleinstellungsmerkmal dienen, dass in den Mitarbeitern verankert ist.		Bildung von Alleinstellungsmerkmal durch Ressourcen möglich	A
Berger	Schlüsselressourcen wirken direkt in die Leistungserstellung und werden durch Maschinen und Mitarbeiter definiert.			

Kundenbeziehung				
Müller	Kunden sollen freiwillig als Werbeträger fungieren. Regelmäßiger Kontakt und Pflege der Beziehung durch Befragungen und Kulenzen ist angebracht.	Eine persönliche und enge Kundenbeziehung ist für nachhaltigen Geschäftserfolg nötig. Arbeitet der Kunde als Werbeträger wird der Effekt verstärkt.		
Schlichting	VPC zur Identifikation von Kundenwünschen und Ängsten. Kunden durchgehend qualitativ behandeln für eine langanhaltende Partnerschaft.			
Petz	Kunden sollen freiwillig als Werbeträger fungieren. Regelmäßiger Kontakt und Pflege der Beziehung durch Befragungen und Kulenzen ist angebracht.		Kontakt, Befragungen und Kulenzen für gute Beziehung	O
Nagele	Schlüssel zum Erfolg			
Kostwein	Enger Kontakt soll den Geschäftserfolg nachhaltig positiv beeinflussen.			
Berger	Eine gute Kundenbeziehung wird nur benötigt, wenn das Produkt nicht von allein überzeugt.		Kundenbeziehung ist nur notwendig, wenn das Produkt nicht überzeugt	P
Kanäle				
Müller	Über welchen Kanal eine Botschaft überbracht wird ist nicht so wichtig. Über welchen Kanal die Kundenbeziehung gepflegt wird ist sehr wichtig.	Ist das Produkt speziell und für eine enge Zielgruppe entwickelt, sollte diese möglichst ohne Umwege direkt angesprochen werden. Das ist für die Kundenbindung wichtig. Ist das Produkt für größere Menschenmassen geeignet, ist der Vertrieb über breitere Kanäle geeignet. Über welchen Kanal der Kunde zu Informationen gelangt wird nicht als wichtig eingeschätzt.		
Schlichting	Mehrere Kanäle eröffnen die Ansprache eines breiten Publikums. Deshalb Direktvertrieb, Web-Shop und stationärer Vertrieb.			
Petz	Der Kunde kann über viele Kanäle informiert werden, wichtig ist, dass er vor Ort kauft. Der direkte Kontakt ist wichtig.			
Nagele	Der Kunde wird immer verschiedener in den Kanälen, mit denen man ihn erreichen kann. Welcher Kanal verwendet wird ist nicht so wichtig - Hauptsache der Kunde wird erreicht.			
Kostwein	Aufgrund der engen Zielgruppe sind Kanäle mit großer Breitenwirkung nicht zielführend. Der direkte Kontakt über E-Mail, Telefon oder persönlich wird bevorzugt.			
Berger	Der Kanal muss an den Bedarf des Marktes angepasst werden. Ist das Produkt sehr speziell, gibt es nur eine enge Zielgruppe. Ist es ein Produkt für Massen können Kanäle verwendet werden, die viele Kunden ansprechen. Der Vorteil des persönlichen Kontakts ist der Aufbau einer Bindung.			

Kundensegmente				
Müller	Die Segmentierung muss berücksichtigt werden, da andere Kunden andere Produkte kaufen.	Unternehmen können Kunden besser bedienen, wenn individuelle Bedürfnisse verschiedener Gruppen im Angebot berücksichtigt werden. Je größer und unterschiedlicher das Publikum ist, desto schwieriger sind die Segmentierung und die Anpassung des Angebots.		
Schlichting	Werden der erwünschte Kundennutzen und die Werte eines speziellen Segments in einem Produkt berücksichtigt, kann das Unternehmen einen Vorsprung erlangen.			
Petz	Kunden haben unterschiedliche Bedürfnisse, die möglichst genau gedeckt werden müssen.			
Nagele	Bei einer breiten Zielgruppe entstehen sehr viele Kundensegmente, die sich oft überschneiden, weshalb die Wirkung der Segmentierung umstritten ist. Gibt es eine engere Zielgruppe macht das eher Sinn.			
Kostwein	Die Bedienung von verschiedenen Kundensegmenten kann dabei helfen schwächere Zeiten eines Segments zu überbrücken.		Die Bedienung von verschiedenen Kundensegmenten kann dabei helfen schwächere Zeiten eines Segments zu überbrücken.	Q
Berger	Die Bildung und Auswertung von Segmenten ist nur für kleine Adaptionen zu verwenden, haben aber keine besonders große Auswirkung auf das Geschäftsmodell.			
Kostenstruktur				
Müller	Die Kosten sind für die Margen mitverantwortlich. Ein Geschäft, ohne entsprechender Marge, sollte man daher ablehnen. Für Forschung und Weiterentwicklung sollen Geldmittel in einem Rahmen bereitstehen.	Die Kosten sind ohne Zweifel ein großer Faktor für die Rentabilität der Leistung. Die bei der Leistung entstehenden Kosten müssen zum Kunden und dessen Erwartungen passen.		
Schlichting	Die eigene Kostenstruktur sollte auf den zu bedienenden Kunden abgestimmt sein. Investments zahlen sich nur aus wenn ein Kundennutzen dabei entsteht.			
Petz	Kostenführerschaft kann bei unserem Lohnniveau nicht erreicht werden, weshalb der Fokus auf Qualität liegen sollte.			
Nagele	Man soll sich nicht zu Tode sparen denn Kosten haben eine Einwirkung auf den Kundennutzen und somit auch auf den Preis, den er dafür bezahlt.			
Kostwein	Die optimale Kostenstruktur hängt stark vom Kunden ab. Entweder der Kunde erwartet sich den günstigsten Preis oder schnelle Lieferung und Qualität.			

Berger	Kosten müssen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit im Auge behalten werden.			
Einnahmelogik				
Müller	Ein Erlösmodell kann auch auf den Kunden zugeschnitten werden. Trends und Veränderungen dahingehend müssen im Auge behalten werden.	Der Verkaufspreis und die Zahlungsmodalitäten müssen auf die erbrachte Leistung und den zu erreichenden Kunden angepasst werden.		
Schlichting	Die Preisgestaltung muss dem Kunden angepasst sein für einen maximalen Ertrag bei höherer Kundenzufriedenheit.			
Petz	Der Preis passt zur Qualität. Dieses Verhältnis muss für den Kunden passen.			
Nagele	Es kommt immer auf die Sparte an, in der man tätig ist. In verschiedenen Branchen ist das sicher bedeutend, bei Nahversorgern ist es derzeit nicht wichtig.			
Kostwein	Die erbrachten Leistungen sollen dem Kunden direkt zugeordnet werden. Der Liquiditätsfluss muss für das leistungserbringende Unternehmen auch passen.			
Berger	Die Einnahmelogik ist nur ein operatives Detail und hat keine großen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell selbst.			
Leistungen				
Müller	Die Leistung muss zu den Wünschen des Kunden passen und sollte sie möglichst übertreffen. Bei Nichterfüllung wird der Unmut schnell verbreitet.	Eine Leistungserbringung ist die Basis für ein funktionierendes Geschäftsmodell, muss auf die Erwartungen des Kunden zugeschnitten sein und hat höchste Bedeutung.	Mundpropaganda ist sehr wichtig	R
Schlichting	Lösungen müssen zum Kunden passen. Dafür muss dieser genau gekannt werden. VPC hilft dabei.		Erwartungen des Kunden können durch Value Proposition Canvas ermittelt werden	B
Petz	Die Erwartungen der Kunden müssen von der angebotenen Leistung gedeckt werden.			
Nagele	Die erbrachten Leistungen sind der Grundstein für ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Erst wenn das passt kann an den anderen Elementen geschraubt werden.			
Kostwein	Nur wenn die Erwartungen des Kunden gedeckt werden kann nachhaltiger Geschäftserfolg erreicht werden.			
Berger	Eine zu erbringende Leistung ist die Grundvoraussetzung für die Funktion eines Unternehmens.			

## Zusätzliche Erkenntnisse

Gruppe	Aussage	Befürworter	Frage	Erkenntnis
A	Durch USP vom Wettbewerb abheben	Kostwein	1	Die Bildung eines Alleinstellungsmerkmals hemmt die Ersetzbarkeit des Unternehmens. Ein Vorsprung zur Konkurrenz wird aufgebaut.
	Differenzierung vom Wettbewerb	Nagele	3	
	Alleinstellungsmerkmal in den Schlüsselaktivitäten differenziert.	Kostwein	6b	
	Bildung von Alleinstellungsmerkmal durch Ressourcen möglich	Kostwein	6c	
	Beherrschung der Schlüsselprozesse mindert Ersetzbarkeit	Schlichting	6b	
B	Bestehende Geschäftsmodellansätze erweitern die Denkweise	Müller	2	Bestehende Geschäftsmodellansätze und Methoden helfen bei der Veränderung eines Geschäftsmodells oder bei der Ausgestaltung einzelner Elemente.
	Bestehende Geschäftsmodellansätze erweitern die Denkweise und inspirieren	Schlichting	2	
	Überblick über das Vorhaben	Nagele	2	
	Bestehende Modelle helfen der Weiterentwicklung	Kostwein	2	
	Erwartungen des Kunden können durch Value Proposition Canvas ermittelt werden	Schlichting	6i	
C	Das Geschäftsmodell soll auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt sein	Müller	1	Veränderungen des Geschäftsmodells sollen mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen.
	Veränderungen werden ausgehend von der Strategie in die Wege geleitet	Nagele	5	
D	Für eine Entwicklung braucht es Konsequenz, Durchhaltevermögen und Hausverstand	Berger	2	Änderungen sind immer schwierig da mentale Blockaden und Gewohnheitsänderungen überwunden werden müssen.
	Das Unternehmen muss an das neue Geschäftsmodell glauben	Kostwein	4	
E	Schnell eine richtige Lösung für den Wandel finden	Müller	4	Veränderungen am Markt warten nicht auf das Unternehmen - ein Wandel muss möglichst schnell vollzogen werden
	Schnell eine richtige Lösung für den Wandel finden	Schlichting	4	
F	Jeder Unternehmensbereich muss bei einer Veränderung berücksichtigt werden,	Nagele	4	Der Einfluss der Änderung auf andere Unternehmensbereiche muss auf mögliche negative Folgen geprüft werden
	Nebeneffekte der Veränderung werden geprüft	Kostwein	5	
G	Ständige Weiterentwicklung des Unternehmens	Kostwein	3	
H	Alten Führungsstil über Bord werfen	Schlichting	4	
I	Rechtskonformität muss geprüft werden	Nagele	4	

---

J	Skalierbarkeit muss geprüft werden	Nagele	4	
K	Man muss die Veränderung stoppen können, wenn sie außer Plan läuft	Berger	4	
L	Spezialisten im Unternehmen helfen bei Veränderung	Müller	5	
M	Will man Riskieren und Investieren?	Nagele	6c	
N	Wichtige Partner entstehen auf dem Weg	Berger	6a	
O	Kontakt, Befragungen und Kulenzen für gute Beziehung	Petz	6d	
P	Kundenbeziehung nur notwendig, wenn Produkt nicht überzeugend	Berger	6d	
Q	Die Bedienung von verschiedenen Kundensegmenten kann dabei helfen schwächere Zeiten eines Segments zu überbrücken	Kostwein	6f	
R	Mundpropaganda ist sehr wichtig	Müller	6i	