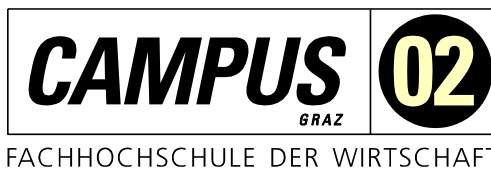


**Masterarbeit**

# **ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN IN DER BERUFSGRUPPE DER RAUCHFANGKEHRER**

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang

Innovationsmanagement

von

**Ing. Lukas Grill, BSc**

1810318005

betreut und begutachtet von

Dipl.-Ing. Dr. techn. Alexander MARCHNER

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Michael TERLER

Graz, im Dezember 2019

  
.....  
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.

A handwritten signature in blue ink is positioned above a horizontal dotted line. The signature consists of two parts: a stylized, cursive 'J' followed by 'el' on the left, and 'des' followed by a long, sweeping diagonal stroke on the right.

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**

Ein Dankeschön möchte ich an meine Freundin für die Unterstützung, die reichliche Motivation und ihr Verständnis aussprechen.

Weiters möchte ich mich bei meinem Betreuer, Herrn DI Dr. Marchner Alexander, für die laufende Betreuung und Unterstützung während der Erstellung dieser Arbeit bedanken.

Ein großer Dank gilt außerdem meinem Partnerbetrieb für die tatkräftige Unterstützung und Bereitstellung von Informationen und Kontakten.

## KURZFASSUNG

Die Unternehmen der Branche Gewerbe und Handwerk stehen vor neuen Herausforderungen. Zahlreiche Parameter beeinflussen zunehmend die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben von zumeist recht traditionsbehafteten Handwerksbetrieben. Fortschreitende Digitalisierung, veränderte Bestimmungen in der Gesetzgebung und ansteigende Modernisierung zwingen Betriebe zum Umdenken und erfordern Handlungsbedarf.

Aufgrund dieser Entwicklungen beschäftigt sich die hier vorliegende Masterarbeit mit den nachfolgenden Fragestellungen: Wie können Handwerksbetriebe Geschäftsmodelle systematisch entwickeln, um den Berufsstand nachhaltig zu sichern? Welche entwickelten Geschäftsmodelle beziehungsweise Angebote werden von den Kunden befürwortet? Um diese Fragen zu beantworten wurde mithilfe umfassender Literaturrecherche ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer erarbeitet. Dieses entwickelte Vorgehensmodell wurde im praktischen Teil der Arbeit mit dem Rauchfangkehrerbetrieb *Christa Gumhold-Stiplovsek* Schritt für Schritt durchgearbeitet.

Mithilfe des systematischen Durchlaufs der vier Phasen konnten zwei neue Geschäftsmodelle für den Partnerbetrieb entwickelt werden. Das erste Geschäftsmodell bietet dem Kunden die Möglichkeit sein Zuhause in ein Smart-Home zu verwandeln und den Zutritt für Handwerker von überall aus zu steuern. Durch den Verkauf und die Installation dieses Zutrittssystems kann der Betrieb einen zusätzlichen Verdienst erwirtschaften und Kosten, welche durch verpasste Termine entstehen können, einsparen. Das zweite Modell ermöglicht die Inanspruchnahme von kundenangepassten Angeboten. In Form von AddOn Paketen kann der Kunde weitere Dienste des Rauchfangkehrers buchen und das Unternehmen kann dadurch zusätzliche Einnahmen generieren. Diese beiden Geschäftsmodelle wurden dem Partnerbetrieb vorgestellt und deren Umsetzung empfohlen.

Nach der intensiven theoretischen und praktischen Auseinandersetzung kann gesagt werden, dass sich das erstellte Vorgehensmodell in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer eignet, um neue Geschäftsmodelle zu generieren, die bevorstehenden Herausforderungen von Handwerksbetrieben zu bewältigen und den Berufsstand nachhaltig zu sichern.

## ABSTRACT

Companies in the handcraft industry are facing new challenges. Many factors are increasingly influencing the fields of activity and tasks of very traditional handcraft businesses. Continuing digitalization, changing regulations in legislation and rising modernization force companies to rethink the business which require action.

Due to these developments, this master thesis focuses on the following questions: How can handcraft businesses systematically develop business models to sustainably secure the profession? Which developed business models are accepted by customers? To answer these questions, a procedure model for the development of business models in the professional group of chimney sweeps was developed. A step by step approach was adopted to elaborate the practical part of this thesis in collaboration with the chimney sweeper company *Christa Gumhold-Stiplovsek*.

After the four phases were systematically completed, two new business models were developed for the partner company. The first business model allows the customer to transform their home into a smart home which allow remote access control for authorized professional workers. By selling and installing this access system, the company can generate additional revenue and reduce costs related to appointments that missed or canceled. The second model allows the use of customized offers. In the form of AddOn packages, customers can book additional chimney sweep services and therefore the company can generate additional revenue. These two business models were presented to the partner company and their implementation was recommended.

The intensive theoretical and practical analysis has led to the conclusion that the process model is suitable for the chimney sweep profession in order to generate new business models, deal with the challenges that craft businesses are facing and secure the profession sustainably.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Problemstellung .....	1
1.3	Ziele der Arbeit.....	2
1.4	Forschungsfragen .....	2
1.5	Partnerbetrieb .....	2
1.6	Grafischer Bezugsrahmen .....	3
2	Handwerksbetriebe .....	4
2.1	Branche Handwerksbetrieb .....	4
2.2	Digitalisierung in Handwerksbetrieben .....	6
2.3	Geschäftsmodelle in Handwerksbetrieben .....	8
2.4	Branche Rauchfangkehrer .....	9
2.4.1	Begriffsbestimmungen .....	9
2.4.2	Kompetenzen und gesetzliche Bestimmungen .....	10
3	KMU .....	13
4	Geschäftsmodelle .....	16
4.1	Geschäftsmodellansatz nach Schallmo .....	17
4.1.1	Geschäftsmodell-Ideenentwicklung .....	18
4.1.2	Geschäftsmodell-Visionsentwicklung .....	19
4.1.3	Geschäftsmodell-Prototypenentwicklung .....	20
4.1.4	Geschäftsmodell-Entwicklung.....	21
4.1.5	Geschäftsmodell-Implementierung .....	21
4.1.6	Geschäftsmodell-Erweiterung.....	21
4.2	Geschäftsmodellansatz St. Galler Business Model Navigator .....	22
4.2.1	Initiierung .....	24
4.2.2	Ideenfindung .....	25
4.2.3	Integration .....	27
4.2.4	Implementierung .....	27
4.3	Geschäftsmodellansatz nach Osterwalder und Pigneur .....	28
4.3.1	Kundensegmente.....	28
4.3.2	Wertangebote .....	28
4.3.3	Kanäle .....	29
4.3.4	Kundenbeziehungen .....	29
4.3.5	Einnahmequellen .....	29
4.3.6	Schlüsselressourcen.....	30
4.3.7	Schlüsselaktivitäten .....	30
4.3.8	Schlüsselpartner .....	30
4.3.9	Kostenstruktur.....	31
4.4	Entwicklungsprozess nach Osterwalder und Pigneur .....	31

4.4.1	Mobilisieren.....	31
4.4.2	Verstehen.....	32
4.4.3	Gestalten.....	32
4.4.4	Implementieren .....	32
4.4.5	Managen .....	32
5	Unterstützende Instrumente zur Entwicklung von Geschäftsmodellen .....	33
5.1	Analysemöglichkeiten .....	33
5.1.1	Trendmapping.....	33
5.1.2	Innovationsradar .....	34
5.1.3	Konkurrenzanalyse .....	36
5.1.4	Wettbewerbsstärkenanalyse.....	37
5.2	Tools zur Ideengenerierung.....	38
5.2.1	Brainstorming.....	38
5.2.2	55-Muster.....	39
5.2.3	9-Windows-Operator Dienstleistungen .....	39
5.3	Ideenbewertung .....	40
5.4	Kundenintegration.....	41
5.4.1	Methoden zur indirekten Kundenintegration.....	42
5.4.2	Methoden zur direkten Kundenintegration.....	42
5.4.3	Datenerhebung mittels Marktforschung.....	43
6	Ableitung eines Vorgehensmodells für die Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer .....	46
6.1	Analysephase .....	46
6.2	Ideengenerierung.....	47
6.3	Modellentwicklung .....	48
6.4	Geschäftsmodell .....	50
7	Anwendung des Vorgehensmodells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen .....	51
7.1	Analysephase .....	51
7.2	Ideengenerierung.....	59
7.3	Modellentwicklung .....	68
7.3.1	Externes Zutrittssystem .....	68
7.3.2	AddOn Paket.....	69
7.3.3	Storytelling .....	69
7.3.4	Kunden-Umfrage .....	70
7.3.5	Rückschlüsse der Kundenumfrage.....	78
7.3.6	Angepasste Geschäftsmodelle .....	80
7.3.6.1	Externes Zutrittssystem .....	80
7.3.6.2	AddOn Paket .....	83
7.3.7	Bewertung der Geschäftsmodelle.....	85
7.4	Geschäftsmodell .....	87
7.4.1	Gegenüberstellung .....	87
7.4.2	Empfehlung.....	87

8	Erkenntnisse .....	88
8.1	Fazit .....	88
8.2	Evaluierung des Vorgehensmodells .....	89
	Literaturverzeichnis .....	91
	Abbildungsverzeichnis .....	94
	Tabellenverzeichnis .....	96
	Anhang .....	97



# 1 EINLEITUNG

Im ersten Kapitel dieser Masterarbeit werden neben der Ausgangssituation, der Problemstellung und der Forschungsfrage auch die Ziele der Arbeit genauer beschrieben. Darüber hinaus wird der Aufbau des theoretischen und des praktischen Teils anhand eines grafischen Bezugsrahmens dargestellt. Am Ende des Kapitels wird kurz auf das Partnerunternehmen eingegangen.

## 1.1 Ausgangssituation

Ein Wandel des Berufsbildes in der Branche des Handwerkes ist unumstritten. Die fortschreitende Modernisierung und Digitalisierung verändern die Tätigkeitsbereiche der Betriebe maßgebend. Eine weitere Herausforderung an die Unternehmen stellt der steigende Trend der Jugendlichen vorzugsweise zu studieren, anstatt einen Lehrberuf anzustreben. Die zunehmende Tendenz der Hochschulabsolventen verursacht unter anderem einen Fachkräftemangel in gewissen Branchen.

Auch das Berufsbild des Rauchfangkehrers hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Neue Bestimmungen in der Gesetzgebung und in der Kehrordnung tragen zur Wandlung der Tätigkeiten bei. Die ursprüngliche Reinigungsfunktion des Rauchfangkehrers wird immer mehr durch Mess- und Prüftätigkeiten ergänzt. Die Aufhebung des Gebietsschutzes zwingt die Branche darüber hinaus, den Unternehmensgedanken zu forcieren und die Kundenbeziehungen stärker zu betrachten.

## 1.2 Problemstellung

Die oben beschriebene Ausgangssituation stellt die Betriebe vor neue Probleme und Herausforderungen. Handwerksbetriebe steigen erst sehr langsam in die Welt der Digitalisierung und Vernetzung ein und arbeiten derzeit noch vermehrt nach traditionellen Mustern. Schon der klassische Begriff Handwerk lässt darauf schließen, dass das Werk mit der Hand vollbracht wird. Doch die Digitalisierung wächst unaufhaltsam und kann für Unternehmen neue Chancen und Möglichkeiten bieten. Es gilt jedoch nicht nur die Herausforderung der Digitalisierung zu bewältigen, sondern auch das richtige Personal mit der dementsprechenden Ausbildung zu finden, stellt für viele Unternehmen aufgrund des steigenden Fachkräftemangels eine Herausforderung dar.

Die Berufsgruppe der Rauchfangkehrer hat zusätzlich noch weitere neue Anforderungen zu meistern. Einerseits durch neue Technologien von Wärmesystemen wie zum Beispiel eine Wärmepumpenheizung. Bei diesem Heizsystem hat der Rauchfangkehrer so gut wie keine Reinigungs-, Wartungs- oder Überprüfungsaufgaben. Andererseits steigt der Wettbewerb aufgrund der Aufhebung des Gebietsschutzes und somit wird die Kundenbindung immer wesentlicher für die Rauchfangkehrerbetriebe.

Um das Bestehen der Handwerksbetriebe am Markt zu gewährleisten, wird angesichts dieser Problemfelder der Drang zu Innovationen und der Erschließung neuer Geschäftsfelder immer stärker.

### 1.3 Ziele der Arbeit

Die hier vorliegende Arbeit wurde im Zuge des Masterstudiums Innovationsmanagement verfasst. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit beinhaltet sowohl ein theoretisches als auch praktische Ziele. Diese werden im Folgenden aufgezählt:

Theoretisches Ziel:

- Entwicklung eines Vorgehensmodells für einen Handwerksbetrieb, um neue Geschäftsfelder zu generieren

Praktische Ziele:

- Evaluierung des entwickelten Vorgehensmodells
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Partnerunternehmen

### 1.4 Forschungsfragen

Aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation und den Problemstellungen ergeben sich für diese Arbeit folgende forschungsleitende Fragen:

Die nachfolgende Frage gilt für den theoretischen Abschnitt dieser Arbeit:

- Wie können Handwerksbetriebe Geschäftsmodelle systematisch entwickeln, um den Berufsstand nachhaltig zu sichern?

Für den praktischen Teil wird die anschließende forschungsleitende Frage gewählt:

- Welche entwickelten Geschäftsmodelle beziehungsweise Angebote werden von den Kunden befürwortet?

### 1.5 Partnerbetrieb

Der heutige Rauchfangkehrerbetrieb *Christa Gumhold-Stiplovsek* besteht schon seit einigen Jahrzehnten und wurde in den frühen 1900ern von Herrn Franz Stiplovsek gegründet. Das Unternehmen weist somit eine langjährige Geschichte in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer auf. Derzeit beschäftigt der Betrieb 9 Mitarbeiter und bedient eine große Anzahl von Kunden aus verschiedenen Gemeinden.

Der Betrieb ist sich dem bevorstehenden Wandel der Berufsgruppe und der steigenden Kundenorientierung bewusst und setzt sich das Ziel mit der Zeit zu gehen, dadurch den Betrieb nachhaltig zu sichern und die Kunden auch in Zukunft bestmöglich zufrieden zu stellen.

## 1.6 Grafischer Bezugsrahmen

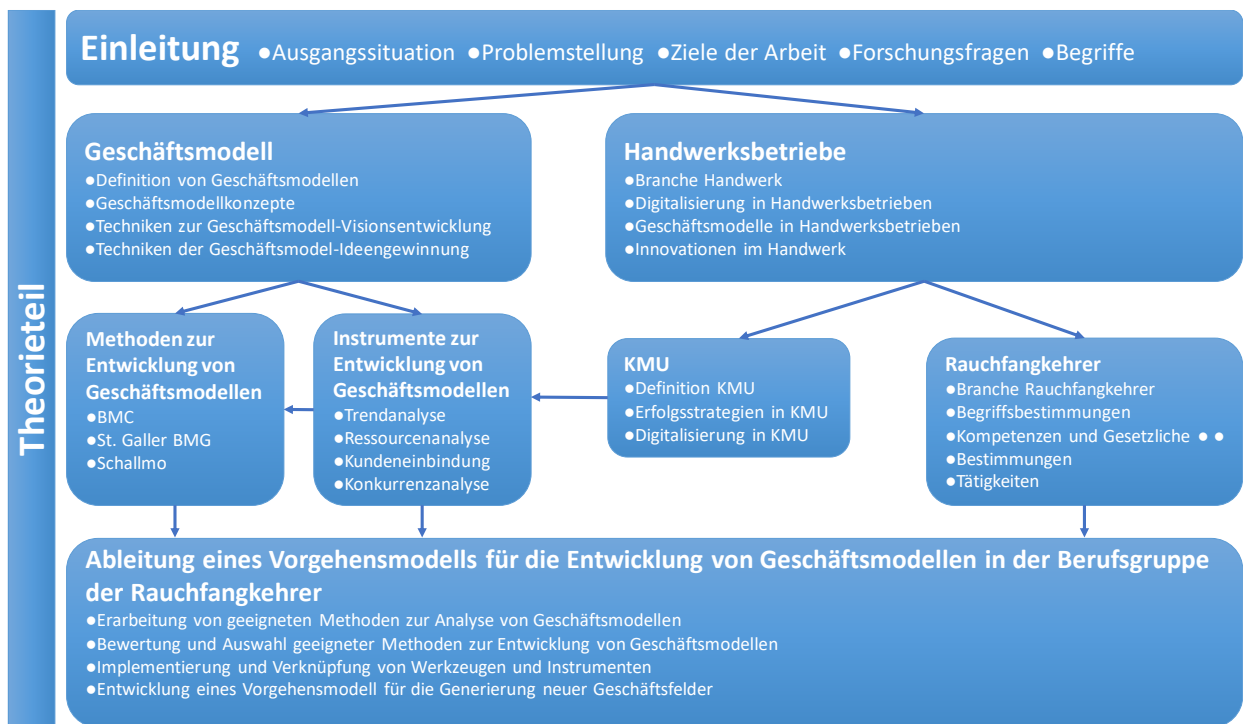


Abbildung 1: Bezugsrahmen Theorieteil, Quelle: Eigene Darstellung.

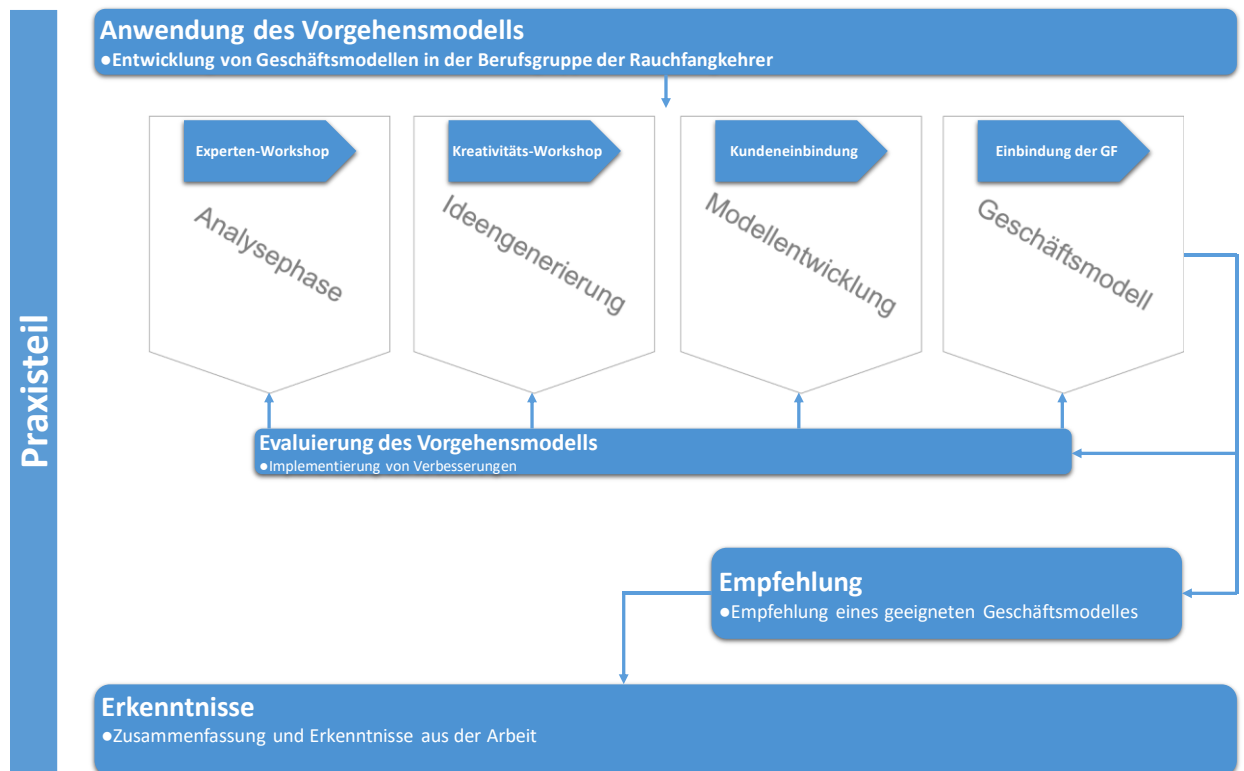


Abbildung 2: Bezugsrahmen Praxisteil, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 HANDWERKSBERIEBE

In diesem Kapitel soll zunächst die Handwerksbranche beschrieben werden. Insbesondere wird dabei auf die Digitalisierung, unterschiedliche Geschäftsmodelle und Innovationen im Handwerksgewerbe eingegangen. Anschließend wird die Branche des Rauchfangkehrers näher erläutert.

### 2.1 Branche Handwerksbetrieb

Ein Handwerksunternehmen ist ein Gewerbebetrieb eines zulassungspflichtigen Handwerkes und gehört in der Regel dem unternehmerischen Mittelstand an.<sup>1</sup> Die vielzähligen Produktions- und Dienstleistungen der Handwerksgewerbe haben eine enorme wirtschaftliche Bedeutung für den Standort Österreich.<sup>2</sup> Diese Unternehmen versorgen die Wirtschaft mit den täglich erforderlichen Leistungen und zählen zu den am stärksten traditionsbehafteten Gewerben und den größten Arbeitgebern Österreichs.<sup>3</sup>

In der nachfolgenden Aufzählung werden die Zahlen, Daten und Fakten der Branche des Gewerbes und Handwerkes aufgezählt:<sup>4</sup>

- rund 35% der Arbeitgeberbetriebe stellen Gewerbe und Handwerk
- ca. 230.000 Unternehmen gehören der Branche an
- knapp 50% der Lehrlinge stammen aus Betrieben der Handwerker
- die Gesamtbeschäftigung liegt bei über 760.000 Mitarbeitern
- beinahe die Hälfte aller Neugründungen stammt aus diesem Wirtschaftsbereich
- Gewerbe und Handwerk erwirtschaften über 20% des Bruttoinlandsprodukts

Die Aufgabe dieser Branche besteht nicht nur darin Güterprodukte zu erzeugen, sondern auch die Erbringung von Dienstleistungen zählt zu deren wesentlichen Tätigkeiten. Eine gute Qualität der erbrachten Leistungen wird immer bedeutsamer, um im Zuge des starken Wettbewerbes standhaft bleiben zu können. Erhebungen aus der letzten Wirtschaftskrise haben gezeigt, dass qualifizierte Betriebe länger am Markt bestehen, nachhaltig Arbeitsplätze sichern können und als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung fungieren. Die Tradition ist dabei enorm wichtig für das Gewerbe und Handwerk, da sehr häufig altbewährte Erfahrungen und Fertigkeiten über Generationen weitergelehrt werden. Dennoch gilt es, durch den ständigen Fortschritt der Technik und Wirtschaft, die Berufsbilder und Prüfungsordnungen laufend anzupassen und rasch umzusetzen.<sup>5</sup>

Die Betriebe der Branche Handwerk unterscheiden sich jedoch enorm von großen Unternehmen und Industriebetrieben, denn österreichische Handwerksunternehmen fallen Großteiles in die Kategorie der

---

<sup>1</sup> Vgl. Bergwanger/Krumme (2019), Onlinequelle [31.03.2019].

<sup>2</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2019), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2019), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Wirtschaftskammern Österreich (2014), S. 6 ff.

Kleinbetriebe. Rund 88 % der Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter und ca. 99 % aller Betriebe weisen weniger als 250 Beschäftigte auf. Somit kann gesagt werden, dass es sich bei beinahe allen österreichischen Unternehmen um Klein- und Mittelunternehmen (KMU) handelt. Diese Betriebsgrößen weisen folgende prägende Merkmale, welche in Abbildung 3 grafisch dargestellt sind, auf:<sup>6</sup>



Abbildung 3: Merkmale von Gewerbe- und Handwerksbetrieben, Quelle: Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 17.

Zu den wichtigsten Zielgruppen des Handwerks und Gewerbes zählen die Privatkunden, welche die Produkte und Dienstleistungen direkt für den persönlichen Bedarf nutzen. Diese legen starken Wert auf Kundenbeziehung und Qualität, Beratung und Service, als auch auf das Angebot von Gesamtlösungen. Nachfolgend wird kurz auf diese Anforderungen der Kunden eingegangen:<sup>7</sup>

### Kundenbeziehung und Qualität

Die Kaufentscheidung wird maßgeblich von der persönlichen Vertrauensbeziehung und der Qualität der Dienstleistung oder des Produktes beeinflusst. Nur ein zufriedener Kunde wird dem Betrieb treu bleiben und daraus können gegebenenfalls, zum Beispiel durch Empfehlungen, neue Kunden für das Unternehmen gewonnen werden.

### Beratung und Service

Durch exzellente Beratung und ausgezeichneten Service können individuelle Lösungen geschaffen und somit die Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden. Handwerksbetriebe haben hierbei einen starken Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Angebot der Massenwaren von Großbetrieben.

### Gesamtlösungen

Große Vorteile entstehen für den Kunden, wenn mithilfe von Kooperationen mit anderen Unternehmen und kompetentem Fachpersonal, Gesamtlösungen mit nur einem Ansprechpartner angeboten werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 96.

## 2.2 Digitalisierung in Handwerksbetrieben

Die Digitalisierung in der Branche Gewerbe und Handwerk hat schon längst begonnen. Die Unternehmen müssen die Sprache der digitalen Welt erkennen und erlernen, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Aufgrund dieser Erkenntnisse gilt es, die Geschäftsmodelle der Betriebe grundlegend zu hinterfragen und neu zu überdenken.

Im Gegensatz zu anderen Bereichen hat das Thema Digitalisierung im Bereich Gewerbe und Handwerk noch nicht gänzlich seinen hohen Stellenwert erreicht. Befragungen haben gezeigt, dass nur rund 60% die Digitalisierung als wesentlich empfinden. Im Vergleich zu anderen Branchen liegt die Einschätzung der Bedeutung bei nahe 75%. Industrieunternehmen beschäftigen sich verstärkt mit Themen wie u.a. elektronische Rechnungen, standardisierten Datenaustausch, Industrie 4.0, Social Media Nutzung oder elektronischen Zahlungsverkehr. In Gewerbe und Handwerk haben diese genannten Bereiche noch eher wenig Stellenwert bzw. gewinnen erst an Bedeutung.<sup>8</sup>

Handwerk klingt schon nach einem sehr klassischen und analogen Begriff, jedoch sind neue digitale Technologien denkbar. Die Umsetzung solcher digitaler Technologien ist meist ein langfristiger Prozess aufgrund des Eingreifens in unterschiedliche Aufgabenbereiche. Viele Unternehmen befinden sich noch in der Startphase auf dem Weg in eine digitale Welt.

Die Nähe zum Kunden ist ein entscheidender Vorteil von Handwerksbetrieben. Aufgrund des derzeit herrschenden Fachkräftemangels und der meist übermäßigen Auslastung der Betriebe können lange Wartezeiten für Termine oder auf Angebote bestehen. Im nachfolgenden Abschnitt werden einige Beispiele dargestellt, um die Kundenorientierung und den Kundenbezug weiter zu erschließen:<sup>9</sup>

### Selbstdarstellung

Unternehmen sollten auf deren eigenen Internetseiten den Betrieb und die angebotenen Leistungen optimal präsentieren. Es muss drauf geachtet werden, dass die Webpage Suchmaschinen optimiert sind und auch auf den verschiedenen mobilen Endgeräten optimal angezeigt wird.

### Blogs

Um sich beim Kunden regelmäßig in das Gedächtnis zu rufen, können Betriebe regelmäßig über Neuigkeiten und Neuerungen im Bereich Fachwissen informieren. Je öfter eine Homepage aktualisiert wird, desto wahrscheinlicher wird sie in Suchmaschinen angezeigt.

### Social Media

YouTube, Instagram und Facebook nutzen Unternehmen vor allem, um jüngere und medienaffine Kunden anzusprechen und zu gewinnen. Je nach Zielgruppe müssen Beiträge dementsprechend inhaltlich und sprachlich abgestimmt werden.

### Onlineshop

Eine ansprechende Möglichkeit, um Kundenprozesse zu vereinfachen, besteht darin, einen Onlineshop nicht nur für die Bestellung von Produkten, sondern auch für die Buchung von Dienstleistungen

---

<sup>8</sup> Vgl. Henkel (2016), S. 1 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Spielhofen (2018), Onlinequelle [07.04.2019].

anzubieten. Als eine weitere Arbeitserleichterung sowie Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz für Handwerker erweist sich die Digitalisierung von Prozessen. Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern, welche sich gerade im Außeneinsatz befinden, und dem Büro findet dadurch viel schneller statt. Probleme und Ausfallzeiten können verringert werden und eine zentrale Überwachung und Steuerung wird ermöglicht. Die folgenden Möglichkeiten erlauben es Unternehmen ihre Prozesse zu digitalisieren:<sup>10</sup>

### Zeiterfassung

Die Mitarbeiter können sehr einfach deren erledigte Aufgaben und Einsatzzeiten mithilfe eines Smartphones protokollieren und einsehen. Weiters können Materialverbrauch, Arbeitsinhalte und Auftragsstatus in das System aufgenommen werden. Diese Informationen werden automatisch in das Büro übermittelt und können direkt weiterverarbeitet werden.

### Terminplanung

Zur Vereinfachung der Arbeitszeiteinteilung kann eine Software zur Terminplanung eingesetzt werden. Diese hilft dabei, die Projektplanung und Kundentermine im Überblick zu behalten und bietet bei neuen Anforderungen flexiblere Möglichkeiten. Diese Software kann auch mit der eigenen Homepage verknüpft werden, um den Kunden die Möglichkeit anzubieten, Termine online auszuwählen und einzusehen.

### Server & Schnittstellen

Eine weitere Möglichkeit zur Vereinfachung des Informationsflusses bietet die Speicherung der Informationen und Daten auf einem Server. Damit können Mitarbeiter auf unterschiedlichsten Endgeräten immer auf die aktuellsten Daten zurückgreifen. Demensprechend angepasste Schnittstellen ermöglichen dem Unternehmen zum Beispiel Kundendaten zu verwalten, Termine einzutragen und Aufträge zu überwachen und zu korrigieren. In weiterer Folge können Auftragsabwicklung und Angebotslegung, Materialbestellung und eine automatische Rechnungserstellung relativ einfach über gemeinsam abgestimmte Schnittstellen realisiert werden.

Ein Umdenken der Unternehmen wird durch die Vernetzung und durch weitere Interaktionsmöglichkeiten beeinflusst. Die Kunden von morgen haben andere Ansprüche und Erwartungen an Handwerksbetriebe. Diese Kunden wollen immer aktuell informiert sein und von überall Zugriff auf den derzeitigen Auftragsstatus haben. Angebote und Rechnungen sollten unkompliziert, schnell, am besten digital übermittelt werden. Wenn Unternehmen durch diese Chancen Kundenaufträge effizienter abarbeiten können, steigt einerseits die Kundenzufriedenheit und andererseits können durch die schnellere Abwicklung noch mehr Aufträge abgearbeitet werden. Somit bietet die Digitalisierung für Unternehmen eine Aussicht gleichzeitig den Umsatz zu steigern und Kunden zufriedener zu stellen. Um den Weg in die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, sollten Unternehmen die Einführung in die digitale Welt aber nur Schritt für Schritt vollziehen. Sobald einzelne Prozesse umgesetzt und Erfolge notiert wurden, wird durch die ansteigende Motivation die Digitalisierung automatisch vorangetrieben.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Spielhofen (2018), Onlinequelle [07.04.2019].

<sup>11</sup> Vgl. Ottersbach (2017), Onlinequelle [07.04.2019].

## 2.3 Geschäftsmodelle in Handwerksbetrieben

Die Digitalisierung beeinflusst enorm die Art und Weise, wie Unternehmen heutzutage wirtschaftlich agieren. Diese Wirkung betrifft nicht nur große Unternehmen, sondern auch kleine und traditionelle Betriebe sollten sich Gedanken über das stark voranschreitende digitale Zeitalter machen. Mit diesem verbundenen Wandel sollten sich Betriebe unter anderem mit folgenden Gedanken und Fragestellungen hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle auseinandersetzen:

- Welches Angebot muss bestehen, um neue Kunden zu akquirieren?
- Ist eine neue Technik oder eine Umstellung überhaupt notwendig?

Die Beantwortung dieser Fragen stellt Unternehmer vor neue Herausforderungen, da hierzu nicht nur auf interne Ansichten und Erfahrungen zurückgegriffen werden sollte, sondern die Einbringung der Kundensicht erfolgen muss. Die Einflussnahme der Kunden auf die jeweiligen Unternehmen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und wird in den darauffolgenden Jahren auch weiterhin enorm an Bedeutung erlangen.<sup>12</sup>

Im nachfolgenden Absatz werden Beispiele von erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen im Handwerk dargestellt:

### Holzgespür:

Der Handwerksbetrieb Holzgespür konnte durch Einsatz eines neuen digitalen Geschäftsmodells eine unverkennbar größere Zielgruppe erreichen. Dies wurde durch einen 3D-Online Konfigurator erreicht, welcher den Kunden ermöglicht das eigene, individuelle Möbelstück zu designen und in weiterer Folge nochmals per Videoberatung gemeinsam mit dem Handwerksbetrieb zu verwirklichen. Ein weiterer Schritt in die Digitalisierung wurde gesetzt, indem die komplette Auftragserfassung inklusive dem Ertragsprozess völlig digital angeboten wird.<sup>13</sup>

### Konditorei Baumann:

Die Konditorei ist einerseits eine sehr traditionelle Unternehmung, die aber zugleich auf Innovationen und neue Geschäftsansätze wert legt. Durch den Einsatz eines 3D-Druckers können Kunden der Firma Baumann deren persönliche Schokolade online konfigurieren, bestellen und bezahlen.<sup>14</sup>

### Schulz Systemtechnik:

Wie die Firma Schulz beweist, muss das Geschäftsmodell nicht immer nur im Bereich Wertversprechen für den Kunden angepasst werden. Eines der Hauptaufgaben des Unternehmens liegt im Service und in der Instandhaltung diverser Systemtechniken. Durch den Einsatz von Datenbrillen, welche zum Beispiel Reparaturanleitungen direkt vor das Auge der Mitarbeiter projizieren, war es für die Servicemitarbeiter möglich, die Dauer der Störungsbehebung, um bis zu 40 % zu verkürzen. Dies bot zugleich einen Vorteil für die Firma Schulz und auch den Kunden.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 4.

<sup>13</sup> Vgl. Kompetenzzentrum Hamburg (2018a), Onlinequelle [18.04.2019].

<sup>14</sup> Vgl. Kompetenzzentrum Hamburg (2018b), Onlinequelle [18.04.2019].

<sup>15</sup> Vgl. Kompetenzzentrum Hamburg (2018c), Onlinequelle [18.04.2019].



## 2.4 Branche Rauchfangkehrer

Der Beruf des Rauchfangkehrers weist bereits eine lange Tradition auf und hat für die damalige als auch für die heutige Gesellschaft einen hohen Stellenwert. Eine Feuerstelle galt schon immer als Mittelpunkt der Gemeinschaft und bietet Licht, Wärme und Sicherheit. Damals vermittelte das Feuer das Gefühl der Geborgenheit für die Gesellschaft, heute ist es der Kachelofen oder der Kamin. Um diese Eigenschaften des Feuers ausgiebig und sicher genießen zu können, bedarf es einer regelmäßigen Wartung und Reinigung. Ohne solche Überprüfungen und der kontinuierlichen Beseitigung der Rußablagerungen passierten leider häufig Unfälle im Eigenheim. Da diese Tätigkeiten jedoch sehr schmutzige und ohne Ausbildung auch gefährliche Arbeiten sind, wurde die Berufsgruppe der Rauchfangkehrer ins Leben gerufen. Der Rauchfangkehrer bewahrte die Hausbewohner vor Unglücken und stellte einen sicheren Hausfrieden her, weshalb dieser Beruf auch heute noch mit einem Glücksbringer und Unglücksverhinderer verbunden wird.<sup>16</sup>

Die Berufsgruppe der Rauchfangkehrer ist gemeinsam mit den Bestattern in einer Branche zusammengefasst und findet sich in der Sparte Gewerbe und Handwerk wieder. Zu diesem Fachverband zählen derzeit 1.161 Mitglieder und 5.011 Mitarbeiter. In der folgenden Tabelle 1 sind die Hauptdaten mit Stand 2018 dargestellt:<sup>17</sup>

<b>Rauchfangkehrer und Bestatter</b>		
<b>Hauptdaten 2018</b>	<b>Werte</b>	<b>% - Anteil an der Sparte</b>
Fachgruppenmitgliedschaften insgesamt (Mehrfachzählung)	1.215	0,3
Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	1.161	0,4
Unternehmensneugründungen (Fachgruppenmitgliedschaften)	11	0
Unternehmensneugründungen (Schwerpunktzählung)	10	0
Unternehmen (Schwerpunktzählung)	1.005	0,4
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse); <i>ohne</i> geringfügig Beschäftigte	4.070	0,6
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse); <i>einschließlich</i> geringfügig Beschäftigte	5.011	0,7

Tabelle 1: Rauchfangkehrer und Bestatter, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2019), S. 34 (leicht modifiziert).

### 2.4.1 Begriffsbestimmungen

Die Bedeutung der spezifischen Begriffsbestimmungen in der Kehrordnung der Rauchfangkehrer wird in der anschließenden Aufzählung anschaulicher dargelegt:<sup>18</sup>

#### Abgasanlage:

Eine Abgasanlage dient der Ableitung von Emissionen der Feuerstätten, von festen, flüssigen oder gasförmigen Brennstoffen, in die freie Atmosphäre.

<sup>16</sup> Vgl. Landesinnung der Wiener Rauchfangkehrer (2018), Onlinequelle [03.05.2019].

<sup>17</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2019), S. 34.

<sup>18</sup> Vgl. LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].

Feuerstätte:

Bei einer wärmeerzeugenden Geräteeinheit, in der Verbrennungspartikel entstehen, spricht man von einer Feuerstätte.

Feuerungsanlage:

Die Feuerungsanlage ist jene Funktionseinheit, welche aus einer Feuerstätte und einer Abgasanlage incl. Verbindungsstücken besteht.

Heizperiode:

Bei einer Heizperiode im Sinne der Kehrordnung spricht man von einem definierten Zeitraum vom 15. September bis hin zum 15. Mai des Folgejahres.

Rauchfangkehrer:

Der öffentlich zugelassene Rauchfangkehrer ist nach gewerberechtlichen Bestimmungen zur Durchführung von Tätigkeiten, welche von sicherheitsrelevanter Bedeutung sind, ermächtigt.

Raumheizgerät:

Ein Raumheizgerät ist eine Feuerstätte, welche zur unmittelbaren Beheizung von Aufstellungsräumen dient. Dazu zählen unterer anderem Kaminöfen, Kachelöfen, Gas- oder Ölräumheizgeräte und Tischherde.

Sicherheitsrelevante Tätigkeiten:

Zu den sicherheitsrelevanten Tätigkeiten zählt die Überprüfung von Feuerungsanlagen, die aus einer gewissenhaften augenscheinlichen Kontrolle unter der Verwendung von Hilfsgeräten (Inspektionskameras, Kehr- oder Stoßbürsten) besteht. Die damit verbundenen notwendigen Kehr- und Reinigungsarbeiten müssen einen ungefährlichen Betrieb gewährleisten. Weiters sind auch besondere Maßnahmen zur Gefahrenabwehr den sicherheitsrelevanten Tätigkeiten zuzuordnen.

Verbindungsstück:

Ist ein Bauteil, das für die Verbindung zwischen der Abgasanlage und dem Auslass der Feuerstätte dient.

Verfügungsberechtigter:

Verfügungsberechtig ist entweder der Eigentümer von Feuerungsanlagen oder eine Person, die Berechtig ist, eine Anlage zu betreiben. (Pacht-, Miet- oder Gebrauchsüberlassungsverträge)

## **2.4.2 Kompetenzen und gesetzliche Bestimmungen**

Die heutigen Aufgaben im Arbeitsgebiet des Rauchfangkehrers gehen weit über das Reinigen von Öfen und Kaminen hinaus. Das übergeordnete Ziel eines Rauchfangkehrers besteht darin, durch Maßnahmen die Sicherheit und den Schutz der in einem Haushalt lebenden Menschen zu gewährleisten. Dazu zählen unter anderem Maßnahmen zu vorbeugendem Brandschutz, die Steigerung der Energieeffizienz und weitere sicherheitsrelevante Tätigkeiten.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Ihr Rauchfangkehrer – EVW KG (2011), Onlinequelle [05.05.2019].

Weitere Tätigkeiten und Kompetenzen des Rauchfangkehrers werden in der folgenden Aufzählung ausführlicher erläutert:<sup>20</sup>

- Sicherheitsrelevantes Kehren und Überprüfen von Feuerungsanlagen
- Sonderreinigung von Feuerungsanlagen
- Feststellung von Mängeln an Feuerungsanlagen
- Säubern von Lüftungsleitungen
- Diagnose von brandgefährlichen Mängeln im Bauwesen
- Beratungstätigkeiten im baulichen Brandschutz
- Betriebsdichtheitsprüfungen von Abgasanlagen
- Feststellung von Emissionen und Wirkungsgraden von Feuerstätten
- Strömungsberechnungen von Abgasanlagen
- Beratung bei Umbauten und Neubauten von Feuerungsanlagen
- Inspektion und Beratungstätigkeiten hinsichtlich Energieeffizienz

Rauchfangkehrer müssen sich mit vielen Gesetzen, Bestimmungen und Verordnungen auseinandersetzen. Die nachfolgenden Tabellen 2 bis 4 stellen eine Übersicht dar, welche gesetzlich vorgeschriebenen Überprüfungen von der Berufsgruppe, je nach Zustand der jeweiligen Brennstoffe, durchzuführen sind:

Pos.	Feuerungsanlagen für feste Brennstoffe	Intervalle	
1	Abgasanlagen von Raumheizgeräten	3 x in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	bei Betrieb außerhalb der Heizperiode 1 x zusätzlich durch den Rauchfangkehrer
2	Feuerungsanlagen bis einschließlich 120 kW	2 x in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	
2a	Zu 2 gehörige Abgasanlagen und Verbindungsstücke bei Feuerstätten, die vor dem 01.01.1995 hergestellt worden sind.	2 x zusätzlich in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	bei Betrieb außerhalb der Heizperiode 1 x zusätzlich durch den Rauchfangkehrer
2b	Zu 2 gehörige Abgasanlagen und Verbindungsstücke bei Feuerstätten, die nach dem 31.12.1994 hergestellt worden sind.	1 x zusätzlich in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	bei Betrieb außerhalb der Heizperiode 1 x zusätzlich durch den Rauchfangkehrer
3	Feuerungsanlagen bis über 120 kW	1 x monatlich durch den Rauchfangkehrer bei Betrieb	
4	Feuerungsanlagen in Betrieben mit hauptberuflich beschäftigtem und geprüfem Dampfkesselwärter	1x jährlich durch den Rauchfangkehrer	

Tabelle 2: Kehr Vorschriften für Feuerungsanlagen mit festen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].

<sup>20</sup> Vgl. Verein Rauchfangkehrer Steiermark (2019), Onlinequelle [05.05.2019].

Pos.	Feuerungsanlagen für flüssige Brennstoffe	Intervalle	
1	Abgasanlagen von Raumheizgeräten	2 x in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	bei Betrieb außerhalb der Heizperiode 1 x zusätzlich durch den Rauchfangkehrer
2	Feuerungsanlagen bis einschließlich 120 kW	1 x in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	bei Betrieb außerhalb der Heizperiode 1 x zusätzlich durch den Rauchfangkehrer (ausgenommen Feuerungsanlagen, die mit Brennwerttechnik betrieben werden)
2a	Zu 2 gehörige Abgasanlagen und Verbindungsstücke	1 x zusätzlich in der Heizperiode durch den Rauchfangkehrer	
3	Feuerungsanlagen bis über 120 kW	1 x monatlich durch den Rauchfangkehrer bei Betrieb	
4	Feuerungsanlagen in Betrieben mit hauptberuflich beschäftigtem und geprüfem Dampfkesselwärter	1x jährlich durch den Rauchfangkehrer	

Tabelle 3: Kehr Vorschriften für Feuerungsanlagen mit flüssigen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].

Pos.	Feuerungsanlagen für gasförmige Brennstoffe	Intervalle
1	alle Feuerungsanlagen	1x jährlich durch den Rauchfangkehrer

Tabelle 4: Kehr Vorschriften für Feuerungsanlagen mit gasförmigen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].

### 3 KMU

Im nachfolgenden Absatz wird zuerst der Aufbau von Klein- und Mittelunternehmen erläutert, danach deren Vorteile aufgrund der gegebenen Strukturen dargestellt und zum Abschluss wird auf die zwölf Erfolgspotentiale der KMU nach Gassmann und Granig eingegangen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden nach Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter und dem erzielten Umsatz pro Geschäftsjahr differenziert. Dabei unterscheidet man zwischen Kleinstunternehmen, kleinen Unternehmen und mittleren Unternehmen. Begriffe wie Mittelstand und Eigentümerunternehmen werden ebenfalls mit KMU in Verbindung gebracht. Die Einteilung der Unternehmen wird in der folgenden Tabelle 5 dargestellt:<sup>21</sup>

<b>KMU</b>		
<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	<b>Umsatz pro Jahr in Euro</b>
Kleinstunternehmen	bis 9	bis 2 Millionen
Kleine Unternehmen	bis 499	bis 10 Millionen
Mittlere Unternehmen	bis 499	bis 50 Millionen

Tabelle 5: Einteilung von KMU, Quelle: Lindner (2019), S. 5 f. (leicht modifiziert).

Diese damit verbundenen Unternehmensstrukturen der Klein- und Mittelunternehmen bieten zahlreiche Vorteile wie zum Beispiel:<sup>22</sup>

- höhere Flexibilität als große Betriebe
- durchschnittlich geringeren Bedarf an Grundkapital
- einfacheres Ansprechen von strukturschwächeren und ländlichen Gebieten
- starke Expertise in Nischenmärkten
- Mitarbeiter sind meistens langjährig an das Unternehmen gebunden
- nachhaltigere Unternehmensstrategie

Jedoch befinden sich KMU oftmals in einem Widerspruch. Auf der einen Seite sollte auf langjährig bewährte und erfolgreiche Methoden zurückgegriffen werden, aber andererseits auch Innovationen gefördert und eine effizientere Arbeitsweise erreicht werden.<sup>23</sup> Um nachhaltig am Markt zu bestehen müssen auch KMU andauernd an deren Geschäftsmodellen arbeiten und stets innovativ und kreativ handeln. Im darauffolgenden Absatz wird auf die zwölf Best-Practice Erfolgsstrategien in Klein- und Mittelbetrieben eingegangen, die Gassmann und Granig in einer eigenen Literatur speziell für KMU zugänglich gemacht haben:

<sup>21</sup> Vgl. Lindner (2019), S. 5 f.

<sup>22</sup> Vgl. Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 17.

<sup>23</sup> Vgl. Lindner (2019), S. 13.

### 1. Innovationen fördern ist Pflicht:

Solange ein KMU wirtschaftlich erfolgreich ist, sollte bereits rechtzeitig an Innovationen gedacht werden, um eine anhaltende Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Denn nur mit Innovation kann ein nachhaltiges und gewinnbringendes Wachstum erzielt werden.<sup>24</sup>

### 2. Entwicklung von Innovationsstrategien

Ein Unternehmen sollte stets wissen, welche Ausrichtung für die Zukunft angestrebt wird. Vor allem KMU lassen häufig zukunftsweisende Gedanken und Tätigkeiten zugunsten des täglichen Geschäftes außer Acht. Durch diese Vernachlässigung ergeben sich zwar Vorteile wie Flexibilität oder Kundennähe, jedoch besteht die Möglichkeit des Versäumnisses von Geschäftsaussichten und Chancen.<sup>25</sup>

### 3. Innovationsprozesse definieren

Ein großer Vorteil von KMU besteht darin agil, schlank und innovativ aufgestellt zu sein. Gleichzeitig sind diese Unternehmen jedoch meist undiszipliniert und wenig strukturiert. Daraus folgt, dass Mitarbeiter, welche zusätzlich an Innovationen arbeiten, oft überlastet sind und die Innovationstätigkeit darunter leidet. Somit sollte sichergestellt sein, den richtigen Ausgleich zwischen Disziplin in der Prozesssteuerung und spontaner Kreativität zu finden.<sup>26</sup>

### 4. Aufbau einer Innovationskultur

Nicht nur Geist und Geduld, sondern auch Geld, Glück und Sturheit sind nötig um Innovationen umzusetzen. Es ist nicht immer leicht, den mit einer Innovation verbundenen Wandel im eigenen Unternehmen zu bewerkstelligen. Laut wissenschaftlichen Erkenntnissen kann es bis zu 30 Jahre dauern, um eine grundlegende Neugestaltung von der Idee bis zum gewinnorientierten Produkt durchzusetzen. Die KMU im Speziellen haben aber nicht solange Zeit und müssen daher neben Innovationsprozessen stark auf die Schlüsselkomponente Mensch setzen. Nur wenn sich die Mitarbeiter wohl fühlen, also bei einer erfolgreichen Innovationskultur, können Ideen vielversprechend heranwachsen und umgesetzt werden.<sup>27</sup>

### 5. Innovationen bewerten

Meist bestehen viel mehr Ideen in einem Unternehmen als jene, die umgesetzt werden können. Für eine Verwirklichung von Innovationen sind immer begrenzte Ressourcen wie Zeit, Kapital oder Personal von Nöten. Es müssen die vorliegenden Vorhaben somit laufend gesichtet und bewertet werden, um die vor allem in KMU sehr begrenzten Ressourcen optimal zu nutzen.<sup>28</sup>

### 6. Führung von Projekten hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit

Heutzutage ist ein Projekt aus den alltäglichen Herausforderungen gar nicht mehr wegzudenken. Projektaktivitäten haben auch in KMU in vergangenen Jahren sehr bedeutend an Einfluss gewonnen.

---

<sup>24</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 1.

<sup>25</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 7.

<sup>26</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 21.

<sup>27</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 32.

<sup>28</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 41.

Viele Aufgaben im täglichen Leben werden nur mehr in Form eines Projektes abgewickelt, denn es ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Innovationen.<sup>29</sup>

#### 7. Entwicklung von Geschäftsmodellen

Die Stärke von Klein- und Mittelbetrieben liegt vorwiegend in Innovationen der Bereiche Produkte und Prozesse. Aufgrund des immer größer werdenden internationalen Wettbewerbes und immer geringeren Margen, reichen diese Formen der Innovationen lange nicht mehr aus. Heutzutage fällt es KMU noch schwer, Geschäftsmodelle erfolgreich im eigenen Unternehmen zu integrieren.<sup>30</sup>

#### 8. Trends erkennen und umsetzen

Innovationen weisen den größten Erfolg auf, wenn deren Lösungen für einen anhaltenden Megatrend von Bedeutung sind. Somit sollten Strategien ansprechend gewählt und ausgerichtet werden, um die wegweisenden Trends der heutigen Gesellschaft zu berücksichtigen, den Wandel zu erkennen und zu nutzen. Methodiken zur Erkennung von Trends weisen auf mögliche gesellschaftliche Veränderungen hin und ermöglichen einen prognostizierten Blick in die Zukunft.<sup>31</sup>

#### 9. Schutz von Ideen

Ideen und Innovationen, aber vor allem die damit verbundenen Investitionen, müssen sich bezahlt machen und daher geschützt werden. Für KMU ist dies besonders wichtig, da im Falle von rechtlichen Auseinandersetzungen meist wenig Verhandlungsmacht und geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.<sup>32</sup>

#### 10. Innovationen nach außen öffnen

Erneuerungen im Unternehmen unter Verschluss zu entwickeln und sich großteils abzuschotten, ist meistens die Strategie von KMU. Hingegen setzen Großunternehmen verstärkt auf Bündnisse mit anderen Unternehmen, um bei der Entwicklung von Innovationen unzählige Möglichkeiten zu nutzen. Der Ansatz der offenen Innovationsentwicklung kann aber zu einem entscheidenden Vorteil, besonders für KMU, werden.<sup>33</sup>

#### 11. Innovationswerkzeuge effektiv einsetzen

Innovation und deren Wichtigkeit, um langfristig erfolgreich zu sein, sind heutzutage unumstritten. Nur der Begriff Innovation reicht aber nicht aus, sondern die Werkzeuge, um Innovationsmanagement zu betreiben, müssen gelernt sein.

#### 12. Innovationskraft im eigenen Unternehmen reflektieren

Die Innovationstätigkeit im eigenen Unternehmen muss stetig kritisch hinterfragt und verbessert werden. Denn nur zu behaupten innovativ zu handeln, reicht noch lange nicht aus, um letztendlich wirklich innovativ zu sein.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 55.

<sup>30</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 71.

<sup>31</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 93.

<sup>32</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 105.

<sup>33</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 113.

<sup>34</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 163.

## 4 GESCHÄFTSMODELLE

Im folgenden Kapitel wird anfangs auf wesentliche Grundlagen von Geschäftsmodellen und deren Notwendigkeit eingegangen. Des Weiteren folgen eine Beschreibung und eine Erklärung des Aufbaus unterschiedlicher Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen.

Der Begriff Geschäftsmodell setzt sich aus den Wörtern Geschäft und Modell zusammen. Als Geschäft wird ein Erzeugnis mit zugehörigem Markt bezeichnet. Der Begriff Modell definiert eine einfachere Rekonstruktion eines Originals.<sup>35</sup> Die Definition des Begriffes hat sich in den letzten Jahren oft weiterentwickelt, zwei der kürzlich veröffentlichten Definitionen nach Nagel und Schallmo werden an dieser Stelle erwähnt.

„Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll.“<sup>36</sup>

„Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird.“<sup>37</sup>

Die Notwendigkeit von Innovationen in der heutigen Unternehmenswelt ist unumstritten. Nur durch andauernde Entwicklung und Anpassungen können Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben. Dabei sollte der Fokus aber nicht ausschließlich auf die Ideenfindung zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse gelegt werden, sondern es sollte vor allem auch die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen angestrebt werden. Auf Grund unterschiedlicher Faktoren, wie unter anderem der wachsende Wettbewerbsdruck oder die Entwicklung der Globalisierung, reichen Produktinnovation und Prozessinnovation oft nicht aus. Studien haben ergeben, dass Innovationen im Bereich von Geschäftsmodellen zu einem größeren Erfolgspotential führen. In der folgenden Abbildung 4 ist ein Vergleich des Innovationspotentials hinsichtlich Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation dargestellt:<sup>38</sup>

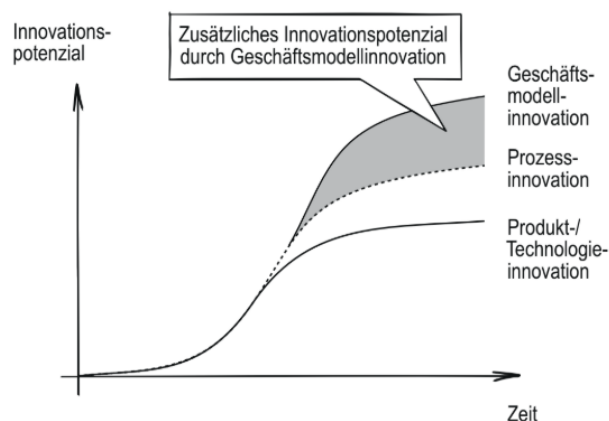


Abbildung 4: Innovationspotential von Geschäftsmodellinnovationen, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 4.

<sup>35</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 14.

<sup>36</sup> Nagl (2018), S. 4.

<sup>37</sup> Schallmo (2018), S. 18.

<sup>38</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 3 f.



## 4.1 Geschäftsmodellansatz nach Schallmo

Um die Begriffsbestimmung eines Geschäftsmodells nicht nur schriftlich zu erarbeiten, sondern auch graphisch darzustellen, werden in der folgenden Abbildung 5 die Bestandteile der Geschäftsmodelldefinition visualisiert:

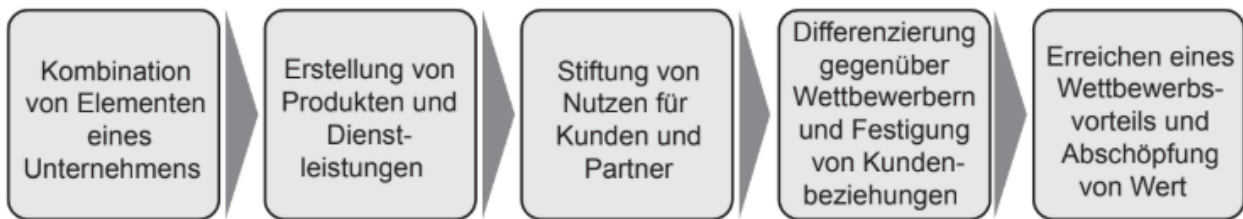


Abbildung 5: Bestandteile der Geschäftsmodelldefinition, Quelle: Schallmo (2018), S. 18.

Die Geschäftsmodelle nach Schallmo werden in die nachfolgend aufgezählten Elemente und Dimensionen eingeteilt. Diese beschreiben die Art und Weise, wie der Nutzen im Hinblick auf Kunden und Partner geschaffen werden soll. Weiters dient ein Geschäftsmodell zur Darstellung des erzielten Nutzens für den Kunden, in Form von Umsätzen, welche an das Unternehmen zurückfließen. Zusätzlich differenziert sich das Unternehmen gegenüber Mitbewerbern und ermöglicht eine Steigerung von Kundenbeziehungen. In der nachfolgenden Aufzählung werden diese Elemente kurz beschrieben:<sup>39</sup>

- In der Kundendimension finden sich Kundenkanäle, Kundenbeziehungen und Kundensegmente wieder.
- Die Nutzendimension enthält den Nutzen und die Leistungen.
- Von einer Wertschöpfungsdimension spricht man, wenn Fähigkeiten, Prozesse und Ressourcen betrachtet werden.
- Die Partnerdimension schließt Elemente wie Partnerkanäle, Partner und Partnerbeziehungen mit ein.
- Eine Finanzdimension weist Kosten und Umsätze auf.

Eines der Ziele dieser Geschäftsmodell-Dimensionen ist es, diese so auszuarbeiten und miteinander zu verknüpfen, dass eine gegenseitige Verstärkung erreicht werden kann. Darüber hinaus werden durch eine solche Kombination ein Wachstum und ein Wettbewerbsvorteil erzielt.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 18.

<sup>40</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 18 f.

Die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation nach Schallmo umfasst eine Abfolge von sechs strukturierten Schritten. Dieses Vorgehensmodell ist sowohl für die Entwicklung von bahnbrechenden und neuen Geschäftsmodellen, als auch für die stufenweise Weiterentwicklung ausgelegt. In der anschließenden Abbildung 6 werden die einzelnen Entwicklungsphasen des Modells mit den jeweiligen Zielen veranschaulicht:<sup>41</sup>

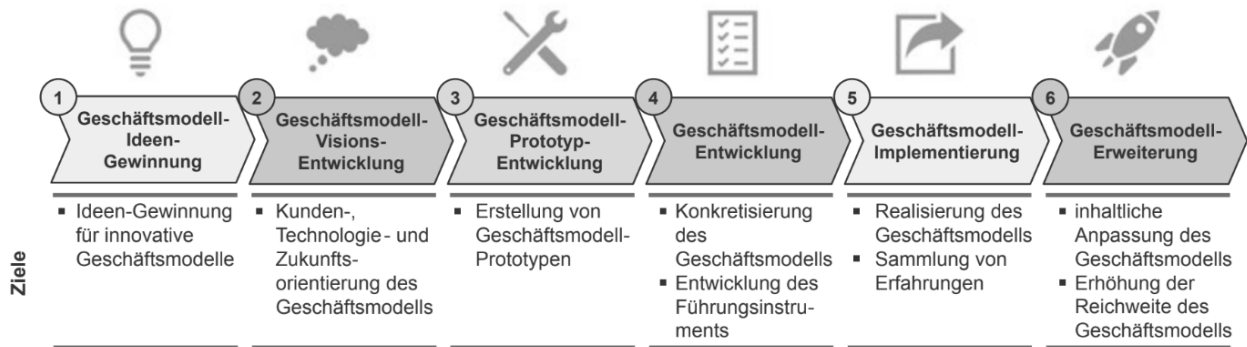


Abbildung 6: Geschäftsmodell-Innovation nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013), S. 155 (leicht modifiziert).

### 4.1.1 Geschäftsmodell-Ideenentwicklung

„Kreativität ist die menschliche Eigenschaft, neue Problemlösungen für bereits bekannte oder neue Aufgabenstellungen zu erzeugen (produktive Kreativität) und völlig neue originäre Ideen hervorzubringen (expressive Kreativität).“<sup>42</sup>

Das Wort Kreativität wird sehr oft mit bahnbrechenden Ideen und Entdeckungen in Verbindung gebracht. Jeder Mensch hat ein enormes Ideenpotential, welches durch den richtigen Einsatz von Kreativitätstechniken einfach genutzt werden kann.<sup>43</sup> Kreativität dient somit als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Ideen.<sup>44</sup>

Eine Möglichkeit der Ideenentwicklung nach Schallmo wird an dieser Stelle erläutert. Mithilfe von Kreativitätstechniken sollen neue Ideen als Grundlage für die Entwicklung von Geschäftsmodellen generiert werden. Diese entstandenen Gedanken werden danach in einem Ideen-Steckbrief beschrieben, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Natürlich können nicht alle entwickelten Ideen weiterverfolgt werden und müssen daher anhand eines Bewertungsmodells priorisiert werden. Zum Schluss werden die bewerteten Ideen in das Ideen-Portfolio implementiert, um die für das Unternehmen relevantesten Ideen darstellen und weiterverwenden zu können.<sup>45</sup>

In der darauffolgenden Abbildung 7 wird die Ideenentwicklung zum einfacheren Verständnis grafisch veranschaulicht:

<sup>41</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 108.

<sup>42</sup> Boos (2007), S. 7.

<sup>43</sup> Vgl. Boos (2007), S. 6.

<sup>44</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 283.

<sup>45</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 114 ff.

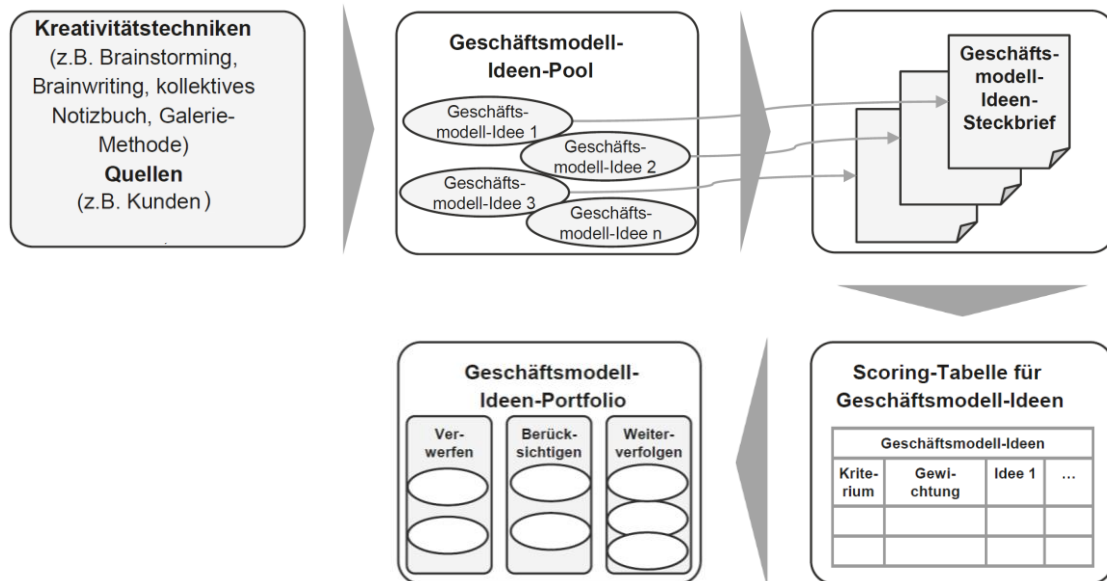


Abbildung 7: Geschäftsmodell-Ideenentwicklung nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013), S. 160 ff. (leicht modifiziert).

#### 4.1.2 Geschäftsmodell-Visionsentwicklung

Eine Vision leitet langfristig die Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich dessen Entwicklung. Sie soll die Mitarbeiter in Bezug auf das eigene Handeln, Fühlen und Denken steuern und zugleich die Motivation innerhalb der Organisation steigern. Eine Vision sollte außerdem präzise formuliert werden, sodass die Möglichkeit besteht, diese auch tatsächlich erreichen zu können.<sup>46</sup>

Geschäftsmodell-Visionen werden Geschäftsmodell-Dimensionen vorangestellt und gelten als Ausgangspunkt, um Dimensionen eines Geschäftsmodells zukunftsorientiert gestalten zu können.<sup>47</sup> „Das nachfolgende Beispiel stellt die Geschäftsmodell-Vision *ständige Verfügbarkeit von frischem und qualitativ hochwertigem Kaffee* dar. Diese Geschäftsmodell-Vision ist eine Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells *Nespresso* von Nestle.“<sup>48</sup>

Eine Geschäftsmodellvision sollte zielgerichtet auf verschiedene Faktoren ausgerichtet werden. Diese Orientierung bezieht sich insbesondere auf potentielle Kunden. Dabei gilt es die zukünftigen, aber auch die aktuellen Bedürfnisse zu ermitteln, wobei ein besonderer Fokus auf der gesamtheitlichen Kundenbetrachtung liegen sollte. Weiters muss die Integration von neuen Technologien erfolgen, um deren Einsatz sicherstellen zu können. Darüber hinaus wird durch die Implementierung von Trends ein zukunftsgerichtetes Modell ermöglicht. Zuletzt müssen sowohl Absicherung, als auch Weiterentwicklung gewährleistet werden, damit Unternehmen gegenüber Mitbewerbern wettbewerbsfähig bleiben.

Die folgenden Aktivitäten dienen der Erreichung der oben genannten Ziele im Zuge der Entwicklung. Sie werden mit deren dementsprechendem Input und Ergebnis in der nachkommenden Tabelle 6 dargestellt:<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 98 f.

<sup>47</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 61.

<sup>48</sup> Schallmo (2018), S. 61.

<sup>49</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 94 ff.

Aktivität	Input	Ergebnis
Integration von Geschäftsmodell-Ideen	erfolgsversprechende Geschäftsmodell-Ideen	erster Entwurf der Geschäftsmodell-Visionen
Prognose von Kunden-Bedürfnissen	Einflussfaktoren der Makro- und Mikro-Umwelt aus Kundensicht	pot. Leistungsschwerpunkte Industrie
Erhebung technologischer Trends	technologische Trends	Technologie-Landkarte
Erhebung genereller Trends	Einflussfaktoren der Makro- und Mikro-Umwelt aus Unternehmenssicht	Trends innerhalb der Industrie
Formulierung der Geschäftsmodell-Visionen	erster Entwurf der Geschäftsmodell-Visionen potenzielle Leistungsschwerpunkte Technologie-Landkarte Trends innerhalb der Industrie	Geschäftsmodell-Visionen

Tabelle 6: Aktivitäten zur Entwicklung einer Geschäftsmodellvision, Quelle: Schallmo (2013), S. 145 (leicht modifiziert).

### 4.1.3 Geschäftsmodell-Prototypenentwicklung

Geschäftsmodellprototypen dienen der Kombination von Elementen aus Geschäftsmodellen, um darauffolgend die verschiedenen Varianten und Optionen darstellen und bewerten zu können. Ein Prototyp eines Geschäftsmodells sollte verschiedene Aspekte berücksichtigen, um eine zielgerichtete Entwicklung zu ermöglichen. Eine Implementierung der Geschäftsmodellvision soll zur Folge der Bildung neuer Ideen für Geschäftsmodell-Elemente dienen. Durch die Rücksichtnahme auf vorhandene Geschäftsmodelle in der Branche werden Muster, Interessensgruppen und Erfordernisse der Branche analysiert. Auch eine Integration von Geschäftsmodellen aus diversen Literaturquellen zeigt Möglichkeiten zur Ausformung von Elementen.

Die darauffolgende Tabelle 7 veranschaulicht nützliche Aktivitäten zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Prototypen, mit dem entsprechenden Input und Ergebnis:<sup>50</sup>

Aktivität	Input	Ergebnis
Integration der Geschäftsmodell-Visionen	Geschäftsmodell-Visionen	Ideen für Geschäftsmodell-Elemente
Berücksichtigung der Geschäftsmodelle innerhalb der Industrie	Geschäftsmodelle innerhalb der Industrie Stakeholder innerhalb der Industrie	Geschäftsmodell-Muster innerhalb der Industrie Stakeholder-Landkarte Wertschöpfungskette der Industrie
Berücksichtigung generischer Geschäftsmodelle innerhalb der Literatur	generische Geschäftsmodelle innerhalb der Literatur	Ideen für Geschäftsmodell-Elemente
Erstellung von Geschäftsmodell-Prototypen	Geschäftsmodell-Muster innerhalb der Industrie Stakeholder-Landkarte Wertschöpfungskette der Industrie Ideen für Geschäftsmodell-Elemente	Geschäftsmodell-Prototypen

Tabelle 7: Aktivitäten zur Entwicklung einer Geschäftsmodellvision, Quelle: Schallmo (2013), S. 147 (leicht modifiziert).

<sup>50</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 97 f.

#### **4.1.4 Geschäftsmodell-Entwicklung**

Ist der Geschäftsmodell-Prototyp fertiggestellt, folgt nun die Entwicklungsphase. Während dieser Phase eines Geschäftsmodells werden die bereits beschriebenen Dimensionen der Kunden, Nutzen, Wertschöpfung, Partner und Finanzierung konkretisiert. Ein Einsatz von einheitlichen Beschreibungsfeldern und Techniken zur Visualisierung erleichtern die Darstellung eines Geschäftsmodells enorm. Weiters dient eine Anfertigung von Verzeichnissen zu einer ausführlicheren Detailbeschreibung der verschiedenen Geschäftsmodell-Dimensionen.<sup>51</sup>

#### **4.1.5 Geschäftsmodell-Implementierung**

Im nächsten Schritt folgt die Implementierung des Geschäftsmodells. Eine erste Realisierungsphase definiert alle notwendigen Maßnahmen, welche für eine Anwendung im eigenen Unternehmen notwendig sind. Nach Abschluss dieser Phase, wird in Form eines Realisierungsplans ein Abgleich zwischen den bereits vorhandenen und noch notwendigen Elementadaptierungen durchgeführt. Am Ende der Phase wird die Implementierung vorgenommen. Dabei wird das verwirklichte Geschäftsmodell in den dementsprechenden Markt integriert. Vor der endgültigen Integrierung empfiehlt es sich jedoch das Modell vorab in einem Testmarkt zu erproben.<sup>52</sup>

#### **4.1.6 Geschäftsmodell-Erweiterung**

Im letzten Schritt, nämlich der Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation nach Schallmo, wird die kontinuierliche Erweiterung des Modells behandelt. Anhand von erlangten Erfahrungen sollte das bereits integrierte Geschäftsmodell inhaltlich abgestimmt werden und eine Expansion durch Erschließung von neuen Regionen und Märkten erreicht werden. Verschiedene Aktivitäten dienen der Umsetzung dieses Erweiterungsschrittes. Zum Beispiel können durch eine laufende Beobachtung des Geschäftsmodells Ursachen für Abweichungen, Chancen aber auch Risiken frühzeitig erkannt werden. Diese Erkenntnisse werden anschließend für das bestehende Modell angepasst und zu guter Letzt übertragen und umgesetzt.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 100 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 103 f.

<sup>53</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 105 f.

## 4.2 Geschäftsmodellansatz St. Galler Business Model Navigator

Der Ansatz des St. Galler Business Model Navigator (BMN) basiert auf langjähriger Erfahrung und verschiedenen Kooperationen mit Unternehmen. Das Ziel ist, ein Geschäftsmodell so einfach wie möglich darzustellen und in weiterer Folge zu diskutieren, entwickeln bzw. weiterentwickeln zu können. Das Modell nach St. Galler definiert vier Dimensionen und wird mithilfe eines magischen Dreiecks veranschaulicht. Dieses Dreieck sowie zentrale Fragestellungen der Geschäftsmodell-Dimensionen werden in der nachstehenden Abbildung 8 grafisch veranschaulicht:<sup>54</sup>

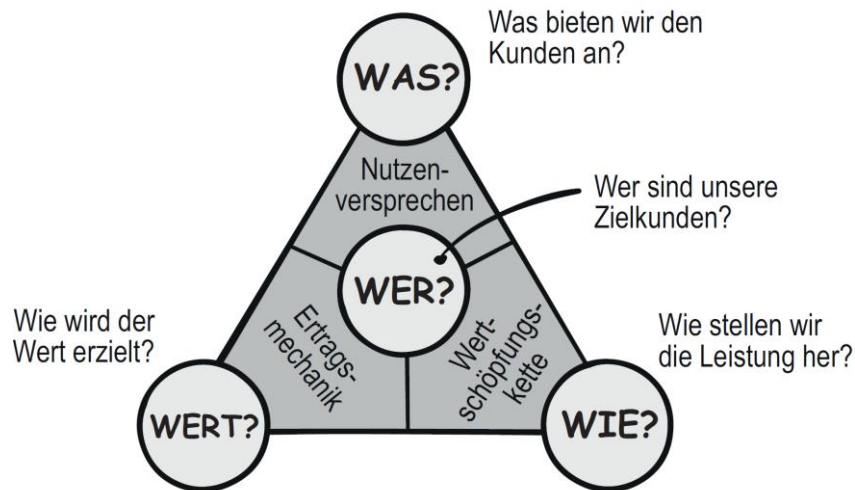


Abbildung 8: Magisches Zieldreieck nach St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6.

Die vier Dimensionen des Ansatzes nach dem St.Galler Business Model Navigator werden in der folgenden Auflistung angeführt und kurz beschrieben:<sup>55</sup>

- Die Kunden-Dimension behandelt die zentrale Fragestellung, wer die Zielsegmente des Unternehmens sind, damit die entsprechenden Kunden adressiert werden können. Dabei sind die Kunden immer als zentral in der Mitte des Modells zu betrachten.
- In der Nutzenversprechens-Dimension beschäftigt man sich mit der wesentlichen Fragestellung, was dem Kunden geboten werden muss, um dessen Erfordernissen gerecht zu werden.
- Die Frage der Leistungserstellung, wird in der Wertschöpfungsketten-Dimension geklärt. Dabei muss das Unternehmen verschiedenen Tätigkeiten und Prozessen folgen, unter Verwendung von Fähigkeiten und Ressourcen, um einen Wert zu generieren.
- In der letzten Dimension, der Ertragsmechanik, wird die finanzielle Struktur dargestellt und definiert. Dabei werden die Umsatz-Apparate und die Struktur der Kosten durchleuchtet, um die Frage der Werterzielung zu klären.

<sup>54</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6.

<sup>55</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6 f.

Als Basis für eine erfolgreiche Entwicklung von Geschäftsmodellen gilt es laut dem St. Galler Business Model Navigator die drei wesentlichsten Herausforderungen zu erkennen und zu überwinden:<sup>56</sup>

- Zuerst muss dazu das Denken über die eigene Branchenlogik gewährleistet werden. Geschäftsmodellinnovationen können nur entstehen, wenn die Branche außerhalb der bekannten Gegebenheiten betrachtet wird und somit in ganz neue Gebiete vorgedrungen werden kann.
- Als zweite Herausforderung gilt es nicht nur den Bereich der Produkt- und Technologieentwicklung zu betrachten, sondern den Fokus auf die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen zu legen. Technologien können durchaus der Treiber für Geschäftsmodellinnovationen sein. Jedoch müssen Unternehmen einen Weg finden ein Modell zu erschaffen, welches sich vom bisherigen Geschäft stark absetzt, um als revolutionär zu gelten.
- Die dritte und letzte Herausforderung beschreibt die Identifikation von systematischen Werkzeugen, welche einen kreativen Denkprozess fördern und ermöglichen.

Das Prinzip der Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation mithilfe des St. Galler Business Model Generators setzt eine aktionsorientierte Vorgehensweise, um Geschäftsmodelle neu zu gestalten. Darüber hinaus werden die in den Köpfen festgesetzten Denkmuster überwunden und eine praxisnahe Methodik durchlaufen. Der in der folgenden Abbildung 9 visualisierte Business Model Navigator setzt mithilfe von vier Ablaufschritten auf eine Neukombination und kreative Nachbildung von Geschäftsmodellen. Es muss nicht alles grundlegend neu erfunden werden, denn Innovationen können auch aus einer Kombination und aus einer Abänderung von existierenden Geschäftsmodellen entstehen:<sup>57</sup>

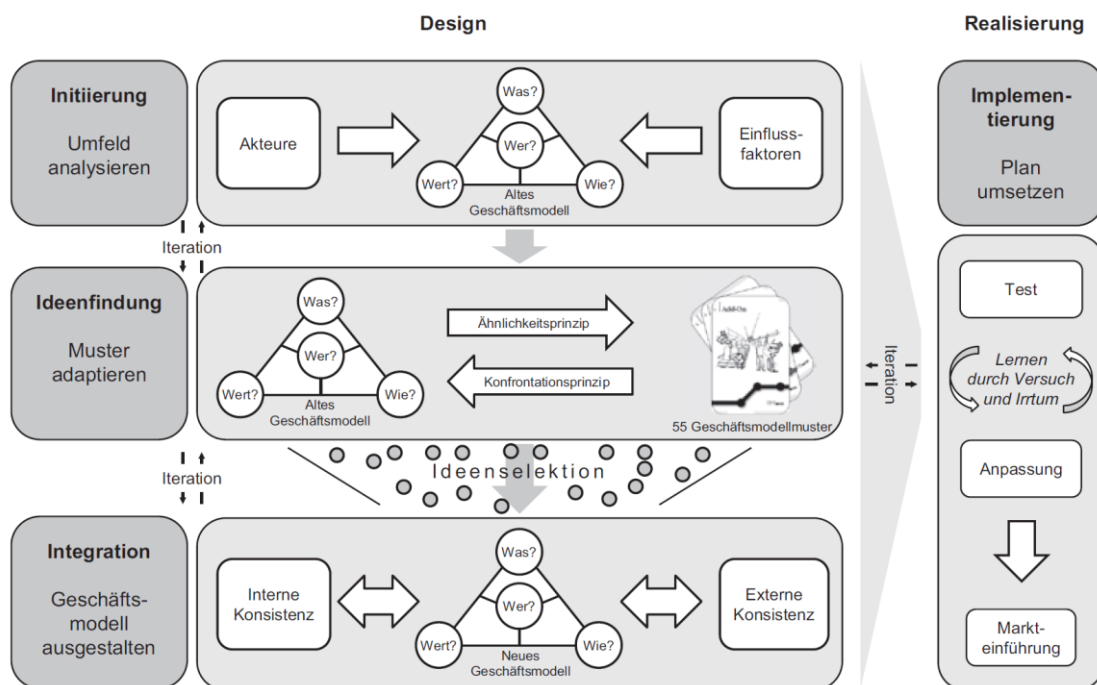


Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22.

<sup>56</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 11 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22.

## 4.2.1 Initiierung

In der ersten Phase vor der Entwicklung eines Geschäftsmodells muss ein gemeinsam definierter Ausgangspunkt vorliegen. Das Geschäftsmodell muss als eine komplizierte Darstellung mit verschiedenen Beziehungen und ständigen Veränderungen angesehen werden. Aufgrund dessen ist eine umfassende Umfeldanalyse hinsichtlich der wesentlichen Einflüsse und den betroffenen Akteuren durchzuführen. Die Beschreibung des Modells sollte mit einer entsprechenden Distanz erfolgen, um sich nicht in Details zu verlaufen. Darüber hinaus muss die Darstellung jedoch die realen Problemstellungen beinhalten und mitunter dem richtigen Detaillierungsgrad entsprechen. In der Initiierungsphase sollte das Geschäftsmodell anhand der darauffolgenden leitenden Kernfragen beschrieben werden:<sup>58</sup>

### Wer? – Kunden

- Welche Kunden werden im Wesentlichen bedient?
- Welche Beziehung wird von den Kunden erwartet?
- Welche Kunden sind die wertvollsten?
- Welche zusätzlichen Kundengruppen sind zu beachten?
- Gibt es unterschiedliche Unternehmensbereiche, die dieselben Kunden ansprechen?
- Welcher Mensch verbirgt sich hinter dem Kunden?

### Was? – Nutzenversprechen

- Welche Kundenbedürfnisse, durch Produkt & Dienstleistungen, werden befriedigt?
- Wie wird der Kundenwert wahrgenommen?
- Welcher Nutzen wird für den Kunden geschaffen?
- Weshalb unterscheidet sich unser Angebot von Mitbewerbern?
- Ist das derzeitige Geschäftsmodell auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgelegt?

### Wie? – Wertschöpfungskette

- Welche Ressourcen sind für die Erbringung des Nutzungsversprechens von Nöten?
- Welche Notwendigkeit besteht hinsichtlich Kompetenz und Schlüsselaktivitäten?
- Findet sich die Kernkompetenz in der Wertschöpfungskette wieder?
- Welche Partner sind für das Unternehmen am wichtigsten?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten?

### Wert? – Ertragsmodell

- Was sind die größten Kostenanteile und Kostenbeeinflusser?
- Welche Einnahmequellen sind anteilmäßig am bedeutendsten?
- Wofür entsteht eine Zahlungsbereitschaft der Kunden?
- Welche wirtschaftlichen Risiken sind derzeit zu berücksichtigen?

---

<sup>58</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 28 ff.



## 4.2.2 Ideenfindung

Innovationen gelten grundsätzlich als etwas Neues oder maßgeblich Unterscheidendes, dies muss aber nicht auf die Gesamtheit zutreffen, sondern nur auf die Branche und Industrie.<sup>59</sup> „90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern. Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden.“<sup>60</sup> Aus diesen Erkenntnissen wurden 55 Geschäftsmodellmuster mit dem Fokus auf die vier zuvor beschriebenen Dimensionen identifiziert.<sup>61</sup> Um einen verständlicheren Überblick über die Muster zu geben, sind diese in der Tabelle 8 mit einer Kurzbeschreibung aufgezählt:

Nr.	Muster	Kurzbeschreibung
1	Add-on	Separate Verrechnung von Extras
2	Affiliation	Erfolg des Partners = eigener Erfolg
3	Aikido	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln
4	Auction	Drei, zwei, eins ... meins
5	Barter	Kuppelprodukte als Zugabe
6	Cash Machine	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen
7	Cross Selling	Zwei Fliegen mit einer Klappe
8	Crowdfunding	Schwarmfinanzierung
9	Crowdsourcing	Schwarmauslagerung
10	Customer Loyalty	Anreize für lange Treue
11	Digitalization	Sensor as a Service
12	Direct Selling	Auslassen von Zwischenhändlern
13	E-Commerce	Transparent und Kostenreduktion durch Onlinehandel
14	Experience Selling	Emotionalisierung von Produkten
15	Flatrate	Unlimitierter Konsum zum Festpreis
16	Fractionalized Ownership	Effizienter Nutzen durch Teileigentum
17	Franchising	Einer für alle, alle für einen
18	Freemium	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion
19	From Push to Pull	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung
20	Guaranteed Availability	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte
21	Hidden Revenue	Trennung von Einkünften und Kunden
22	Ingredient Branding	Marke in der Marke
23	Integrator	Mehrwert durch Integration
24	Layer Player	Der Schichtenspezialist
25	Leverage Customer Data	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten
26	License	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum
27	Lock-in	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten
28	Long Tail	Kleinvieh macht auch Mist
29	Make more of it	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäftes
30	Mass Customization	Individualität von der Stange
31	No Frills	Alles, außer teuer
32	Open Business Model	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung

<sup>59</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 21 ff.

<sup>60</sup> Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 23.

<sup>61</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 23.

Nr.	Muster	Kurzbeschreibung
33	Open Source	Gemeinsam eine freie Lösung
34	Orchestrator	Dirigieren der Wertschöpfungskette
35	Pay-per-Use	Nutzenabhängige Vergütung
36	Pay What You Want	Zahle, wie viel es dir wert ist
37	Peer-to-Peer	Von Mensch zu Mensch
38	Performance-based Contracting	Ergebnisabhängige Vergütung
39	Razor and Blade	Hacken und Köder
40	Rent Instead of Buy	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht
41	Revenue Sharing	Symbiotische Gewinnteilung
42	Reverse Engineering	Rasches Lernen vom Wettbewerber
43	Reverse Innovation	Lernen von Einfachstlösungen
44	Robin Hood	Nehmt es den Reichen und gibt es den Armen
45	Self-Service	Der arbeitende Kunde
46	Shop-in-Shop	Symbiotisches Huckepack
47	Solution Provider	Alles-aus-einer-Hand
48	Subscription	Abonnieren von Leistungen
49	Supermarkt	Große Auswahl, kleine Preise
50	Target to Poor	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide
51	Trash-to-Cash	Monetarisierung von Abfall
52	Two-Sides Market	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte
53	Ultimate Luxury	Mehr-als-mehr Strategie
54	User-Designed	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer
55	White Label	Eigenmarkenstrategie

Tabelle 8: 55 Geschäftsmodellmuster, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 72 ff.

Durch den Einsatz dieser Geschäftsmodellmuster ist ein strukturierter Ablauf zur Entwicklung von Geschäftsmodellen gegeben. Hierbei werden zwei Varianten zur Adaption in das eigene Unternehmen unterschieden. Einerseits spricht man vom *Ähnlichkeitsprinzip*, wobei die Schrittfolge von innen nach außen gewählt wird. Dazu werden zuerst Muster von sehr gleichen Branchen bis hin zu weniger ähnlichen Branchen übertragen.<sup>62</sup> „Die dominante Fragestellung lautet beim Ähnlichkeitsprinzip: *Welche Veränderung kann durch die Übertragung des Musters XY in meinem Geschäftsmodell bewirkt werden?*“<sup>63</sup> Andererseits wird beim *Konfrontationsprinzip* eine bewusste Auseinandersetzung mit möglichst branchenungleichen und extremen Mustern übertragen. Eine wesentliche Fragestellung lautet beim Konfrontationsprinzip: *Wie würde XY unser Geschäft bewerkstelligen?*

Eine solche Ideenfindung wird gewöhnlich im Format eines Workshops durchgeführt. Das Ziel ist es so viele Ideen wie möglich zu generieren. Dazu kann es nötig sein, die Anwendungsrunden bis zu drei Mal zu wiederholen. Abschließend zu dieser zweiten Phase erfolgt eine Ideenselektion.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 46 f.

<sup>63</sup> Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 48.

<sup>64</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 50 ff.

### 4.2.3 Integration

Im dritten Schritt, der Integration, wird üblicherweise eine Vielzahl von neuwertigen Ideen zu Geschäftsmodellen identifiziert. Dieser Schritt darf aber nicht bereits als Entwicklung angesehen werden, denn bevor eine Idee zur fertigen Geschäftsmodellinnovation wird, müssen alle vier Dimensionen aufeinander abgestimmt werden. Zusätzlich muss eine interne und externe Konsistenz vorherrschen, um ein harmonisches Geschäftsmodell zu erzielen. Bei der internen Betrachtung dienen wiederum die Fragestellungen hinter den vier leitenden Kernfragen: Wer? – Kunden, Was? – Nutzenversprechen, Wie? – Wertschöpfungskette, Wert? – Ertragsmodell (Nachzulesen im Abschnitt 4.2.1 – Initiierung). In der externen Konsistenz gilt es, die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure auf Erfüllung zu prüfen und die Berücksichtigung von bestehenden Trends und Wettbewerbsvoraussetzungen zu bedenken. Wichtig ist es außerdem, das Umfeld laufend zu betrachten, um auf mögliche Veränderungen reagieren zu können.<sup>65</sup>

### 4.2.4 Implementierung

Der letzte und einer der schwierigsten Schritte ist die Implementierung des Geschäftsmodells. Dazu muss das Unternehmen viel Energie aufwenden, um Glaubensgrundsätze neu zu überdenken und eventuelle Widerstände am Markt zu überwinden. Dabei wird empfohlen eine Geschäftsmodellinnovation Schritt für Schritt umzusetzen. Sozusagen wie bei einer Entstehung eines Produktes sollte ein Prototyp entwickelt und in einem kleinen Umfeld getestet werden. Durch diese Prototypenphase wird das Risiko minimiert und die Chance für weitere Lernschritte geschaffen. Dieser Umsetzungsprozess vom Design über den Prototypen bis hin zum Test kann durchaus des Öfteren hintereinander durchlaufen werden. Durch eine mehrmalige Wiederholung kann ein größerer Detaillierungsgrad und eine höhere Realitätsnähe gewährleistet werden. Sobald ein nahezu einwandfreies Ergebnis erzielt wird, wird der Umsetzungsprozess gestoppt und das Geschäftsmodell in den Markt eingeführt.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 59 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 64 ff.

### 4.3 Geschäftsmodellansatz nach Osterwalder und Pigneur

Das Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur beschreibt ein Geschäftsmodell mithilfe von neun wesentlichen Bausteinen. Das Konzept Business Model Canvas ähnelt einer Malerleinwand und soll das Unternehmensfeld einfach, explizit, instinktiv und in einer von allen Beteiligten verstandenen Sprache darstellen. In den nachfolgenden Absätzen wird auf die neun Bausteine, in der zu beachtenden Reihenfolge, des Business Models Canvas näher eingegangen. Zum einfacheren Verständnis ist in der darauffolgenden Abbildung 10 ein Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur grafisch dargestellt:<sup>67</sup>



Abbildung 10: Business Model Canvas, Quelle: Sammer (2019), Onlinequelle [29.05.2019] (leicht modifiziert).

#### 4.3.1 Kundensegmente

In dem Baustein Kundensegmente werden die zu erreichenden Personen und Organisationen genauer erläutert. Kunden sind der Kern eines Geschäftsmodells, denn ohne deren gewinnbringendes Mitwirken könnte kein Unternehmen lange bestehen. In einem Geschäftsmodell können verschiedene Kundensegmente beschrieben werden. Ein Unternehmen muss diese Segmente bewusst differenzieren und daher gilt es im ersten Baustein folgende Fragestellungen zu beantworten:<sup>68</sup>

- Wer sind die bedeutendsten Kunden für das Unternehmen
- Für wen wird der Wert generiert?

#### 4.3.2 Wertangebote

Der nächste Baustein umfasst die Dienstleistungen und das Produkt für das zuvor definierte Kundensegment. Die Gründe, warum Kunden einem bestimmten Unternehmen Aufmerksamkeit

<sup>67</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 15.

<sup>68</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 24 f.

schenken, sind die offerierten Wertangebote. Daher werden Dienstleistungen und Produkte zu einem Paket an Wertangeboten geschnürt und dem entsprechenden Kundensegment angeboten. Die folgenden Leitfragen sind im Bereich der Wertangebote zu diskutieren:<sup>69</sup>

- Welcher Wert wird dem Kunden vermittelt?
- Welche Probleme des Kunden helfen wir mit unseren Unternehmen zu lösen?
- Welche Bedürfnisse des Kunden werden erfüllt?
- Welche Pakete an Wertangeboten werden angeboten?

### 4.3.3 Kanäle

Wie die Kundensegmente eines Unternehmens erreicht und angesprochen werden, beschreibt der Baustein Kanäle. Es gilt die Kundenberührungspunkte und Schnittstellen darzulegen. Zu diesen Schnittstellen zählen Verkaufs-, Distributions- und Kommunikationskanäle. Im Baustein Kanäle werden die nachkommenden Fragen beantwortet:<sup>70</sup>

- Welche Kanäle dienen der Erreichung der Kundensegmente?
- Wie sind die Kanäle im Unternehmen integriert?
- Welche Kanäle finden am meisten Zuspruch?
- Welche Kanäle sind am günstigsten?

### 4.3.4 Kundenbeziehungen

Eine Kundenbeziehung beschreibt die Besonderheit der Verbindung zwischen den Kundensegmenten und dem Unternehmen. Diese Beziehung kann sich in einem Bereich von persönlichen bis hin zu einer voll automatisierten Beziehung erstrecken. Diese leitenden Fragen werden in dem Baustein Kanäle gestellt:<sup>71</sup>

- Welchen Aufbau und welche Pflege von Beziehungen erwartet das Kundensegment?
- Welche Beziehungen sind derzeit in Verwendung?
- Wie teuer sind die derzeitigen Beziehungen?
- Wie sind die Beziehungen in den Rest des Geschäftsmodells eingebunden?

### 4.3.5 Einnahmequellen

In dem Block Einnahmequellen werden die Erlöse dargestellt, welche das Unternehmen von dem jeweiligen Kundensegment generieren kann. Dabei muss festgestellt werden für welchen Wert die

---

<sup>69</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 26 f.

<sup>70</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 30 f.

<sup>71</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 32 f.

Kunden wirklich bereit sind Geld auszugeben. Die im Anschluss folgenden Fragen werden in diesem Block beantwortet:<sup>72</sup>

- Für welchen Wert herrscht eine Zahlungsbereitschaft bei den Kunden?
- Wofür bezahlen die Kunden derzeit?
- Wie bezahlen die Kunden an das Unternehmen?
- Wie sind die Einnahmequellen aufgeteilt?

### 4.3.6 Schlüsselressourcen

Die Schlüsselressourcen beschreiben die relevantesten Vermögensgegenstände, welche zur Erbringung der Angebote im relevanten Geschäftsmodell von Bedeutung sind. Diese wichtigen Ressourcen erlauben dem Unternehmen, ein Werteangebot an den Kunden zu offerieren und können dabei in physischer, intellektueller, finanzieller oder menschlicher Form vorhanden sein. Die Kernfragen dabei lauten wie folgt:<sup>73</sup>

- Welche Schlüsselressourcen sind für die unternehmerischen Wertangebote erforderlich?
- Welche Schlüsselressourcen erfordern Distributionskanäle & Kundenbeziehungen?
- Wie sind die Einnahmequellen mit den Schlüsselressourcen verknüpft?

### 4.3.7 Schlüsselaktivitäten

Im Baustein Schlüsselaktivitäten werden die wesentlichsten Tätigkeiten rund um die Funktionsweise des Geschäftsmodelles behandelt. Diese Aktivitäten sind die wichtigsten, um unternehmerisch erfolgreich handeln zu können. Die Leitfragen aus diesem Bereich sind in der nachfolgenden Aufzählung dargestellt:<sup>74</sup>

- Welche Schlüsselaktivitäten sind für die unternehmerischen Wertangebote erforderlich?
- Welche Schlüsselaktivitäten erfordern Distributionskanäle & Kundenbeziehungen?
- Wie sind die Einnahmequellen mit den Schlüsselaktivitäten verknüpft?

### 4.3.8 Schlüsselpartner

Die Schlüsselpartner eines Unternehmens beinhalten das Netzwerk von Partnern und Lieferanten, die für ein funktionierendes Modell ausschlaggebend sind. Unternehmen gründen sehr häufig Partnerschaften und Allianzen, um die Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu verhindern beziehungsweise zu vermeiden und einfacher an Ressourcen zu gelangen. Dazu werden die folgenden Fragestellungen im Abschnitt Schlüsselpartner beantwortet:<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 34 f.

<sup>73</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 38 f.

<sup>74</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 40 f.

<sup>75</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 42 f.

- Wer sind die Schlüsselpartner & Schlüssellieferanten?
- Welche Schlüsselressourcen werden von Partnern erlangt?
- Welche Schlüsselaktivitäten werden von Partnern ausgeführt?

### 4.3.9 Kostenstruktur

In dem letzten Baustein wird die Struktur der Kosten durchleuchtet. Dabei werden alle Kosten, die bei einer Ausführung des Geschäftsmodells anfallen, dargestellt. Kosten fallen unter anderem beim Vermitteln von Wert, beim Aufrechterhalten der Kundenbeziehungen und bei der Generierung von Umsatz an. Die Fragen zu diesem Kostenstrukturbaustein lauten im Besonderen:<sup>76</sup>

- Was sind die bedeutendsten Kosten in dem Geschäftsmodell?
- Welche sind die teuersten Schlüsselressourcen & Schlüsselaktivitäten?

## 4.4 Entwicklungsprozess nach Osterwalder und Pigneur

Die Entwicklungsabfolge nach Osterwalder/Pigneur wird in den fünf Prozessschritten, Mobilisieren, Verstehen, Gestalten, Implementieren und Steuern beschrieben. Die Prozessabfolge muss nicht strikt linear erfolgen, zum Beispiel können die Prozesse des Verstehens und der Gestaltung parallel behandelt werden. In der nachfolgenden Abbildung 11 ist die Entwicklungsabfolge mit den jeweiligen Hauptaktivitäten grafisch dargestellt:<sup>77</sup>

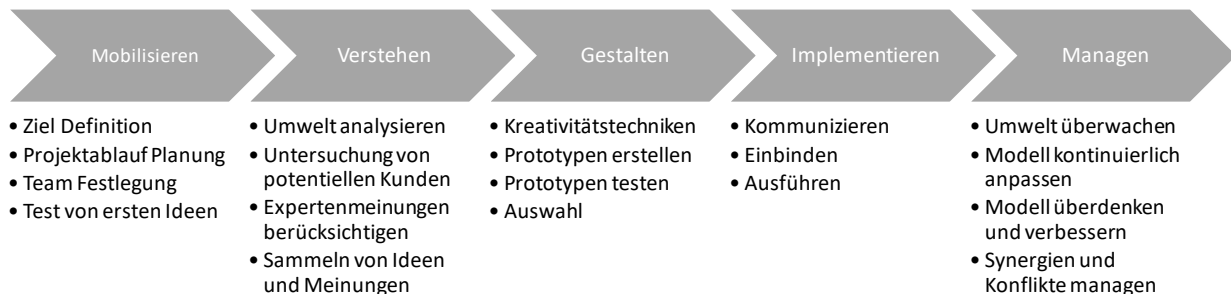


Abbildung 11: Entwicklungsprozess nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 253.

### 4.4.1 Mobilisieren

In der ersten Phase des Entwicklungsprozesses erfolgt die Zusammenstellung des Projektes. Dazu werden Ziele erarbeitet, der Projektablauf geplant, erste Ideen geprüft und das Projektteam ausgewählt. Eines der wichtigsten Tätigkeiten in diesem Prozessschritt ist es, das Team so auszuwählen, dass ein Zugang zu den richtigen Informationen gewährleistet wird. Die teilnehmenden Personen sollten unter anderem einen Mix aus Erfahrungsstufen von Berufspraxis, Managementwissen und kreativem Verständnis mitbringen.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44 f.

<sup>77</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 253.

<sup>78</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 254.

#### **4.4.2 Verstehen**

In der Prozessphase *Verstehen* wird ein gemeinsames Verständnis des Umfeldes, in welches das Geschäftsmodell platziert werden soll, geschaffen. Dazu dient eine Analyse der Umgebung, unter anderem mithilfe von Marktforschungen, durch Einbeziehung der Kunden und Untersuchung von Geschäftsmodellen der Konkurrenz. Diese Analyse ist sehr von Vorteil, sollte aber unter gewissen Rahmenbedingungen ablaufen, um nicht eine übermäßige und undurchsichtige Flut an Informationen zu erlangen.<sup>79</sup>

#### **4.4.3 Gestalten**

Der Gestaltungsprozess beschäftigt sich mit der Kerntätigkeit, neue und auch mutige Modelle zu entwickeln. Hierbei müssen eingebrannte Denkmuster durchbrochen werden, um bedeutende neue Ideen zu generieren. Für diesen Prozessschritt sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, um die gesammelten Gedanken genau zu durchleuchten und in mehrere Geschäftsmodelloptionen übertragen zu können. In der Testphase kann das Geschäftsmodell in Form einer Geschichte den potenziellen Kunden vorgestellt werden. Erste Rückmeldungen der Nutzer auf diesen Test sollten wiederum abgeändert und implementiert werden, um das Modell weiter verfeinern zu können.<sup>80</sup>

#### **4.4.4 Implementieren**

Sobald ein Geschäftsmodellkonzept ausgewählt wurde, beginnt der Prozess der Implementierung. Dazu werden alle mit dem Modell verbundenen Tätigkeiten eingeleitet. Diese bestehen zum Beispiel aus Organisation von Strukturen, Erstellen von Budgets, Festlegen von Meilensteinen und Definition einer Projekt-Roadmap. Wichtig in der Phase ist es, alle möglichen Risiken unter ständiger Beobachtung zu belassen. Weiters sollten auch Instrumente entwickelt werden, die es ermöglichen, nach Implementierung des Modells auf ein mögliches Marktfeedback schnell reagieren zu können.<sup>81</sup>

#### **4.4.5 Managen**

In der letzten Phase des Entwicklungsprozesses wird das implementierte Modell ständig verwaltet. Das bedeutet eine kontinuierliche Bewertung des Modells und Beobachtung der Umwelteinflüsse, um ein langfristiges und erfolgreiches Modell sicherzustellen. Dabei wird der Bedarf an möglichen Anpassungen ermittelt und in das bestehende Geschäftsmodell übertragen. Es kann aber auch erforderlich sein, das bestehende Geschäftsmodell ganzheitlich vom Markt zu entfernen und eine komplette Neuentwicklung zu beginnen. Ein Geschäftsmodell-Portfolio kann dabei helfen, schneller auf Marktentwicklungen reagieren zu können.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 256.

<sup>80</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 258.

<sup>81</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 260.

<sup>82</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 262.



## 5 UNTERSTÜTZENDE INSTRUMENTE ZUR ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

In dem folgenden Kapitel werden Methoden und Instrumente erläutert, welche in den Phasen der Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen notwendig sind. Dabei wird näher auf die Tools der unterschiedlichen Prozessschritte wie Analyse, Ideengenerierung, Ideenauswahl, Bewertung und Kundenanalyse eingegangen.

### 5.1 Analysemöglichkeiten

Im Kapitel Analysemöglichkeiten werden verschiedene Tools und Methoden beschrieben, die in einer Analysephase von Relevanz sind. Näher eingegangen wird dabei auf Trendmapping, Trendradar und die Konkurrenzanalyse.

#### 5.1.1 Trendmapping

Ein Trend beschreibt statistisch beobachtbare Entwicklungstendenzen, über eine bestimmte Zeitspanne.<sup>83</sup> Ein Trend gilt auch, wenn Kunden durch eine neuartige und innovative Art und Weise beeindruckt werden. Kundenbedürfnisse gelten generell als langfristig vorhandene Erwartungen, diese können aber durch Einsatz von Trends mit einem neuen Charakter gestillt werden. Ein Trend gibt Entwicklungen an, die sich heute schon abzeichnen und in Zukunft etablieren. Um Trendentwicklungen einfacher zu erkennen, wird empfohlen den Fokus auch auf fremde Branchen zu setzen.<sup>84</sup>

Ein Trend kann ausschlaggebend sein, um eine Marktanpassung optimal zu gestalten. Um sich mit zukünftigen Neigungen befassen zu können, stellt die Verwendung der Trendmap eine geeignete Methode dar. Die im Folgenden aufgezählten sechs Schritte sind beim Trendmapping zu durchlaufen:<sup>85</sup>

1. Anwendungsbereich definieren
2. Relevante Trends für den Anwendungsbereich auswählen (Mithilfe von Trend-Kartensets)
3. Nummerierung und Listung der Trends
4. Trends und deren Nachfolge-Trends auflisten
5. Erstellung der Zusammenhänge in einer Trendkarte
6. Identifizierung der relevantesten Trends mithilfe von Schleifen, Kollektoren und Konfliktketten
  - Schleifen – Sind Trends in einem Kreislauf, welche mit Vorrang zu betrachten sind.
  - Kollektoren – Ein Kollektor sammelt zumindest zwei Trends. Je mehr Trends ein Kollektor aufweist, desto wichtiger ist er zu behandeln.
  - Konfliktketten – Dies besteht dann, wenn zwei sich widersprechende Trends anhand einer Kette miteinander verbunden sind.

---

<sup>83</sup> Vgl. Duden (2018), Onlinequelle [30.05.2019].

<sup>84</sup> Vgl. Scheuss (2008), S. 37 f.

<sup>85</sup> Vgl. Terler (2019), S. 31.

Die folgende Abbildung 12 veranschaulicht eine Trendkarte, welche die Zusammenhänge grafisch darstellt:

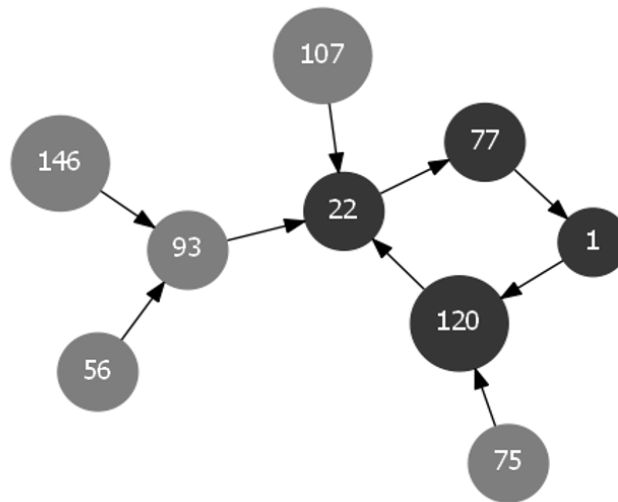


Abbildung 12: Zusammenhänge in einer Trendkarte, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.2 Innovationsradar

Es gibt zahlreiche Arten zur Einführung von Neuerungen, die sich in so ziemlich jeder Dimension eines Geschäftsbereiches entwickeln können. Dabei ist es wichtig, alle Möglichkeiten zu betrachten und miteinzubeziehen.<sup>86</sup> Ein Innovationsradar ist ein Tool, welches Unternehmen ermöglicht, diese Chancen zu erkennen und darzustellen. Das Radar umfasst zwölf verschiedene Geschäftsdimensionen, in denen Innovationen entstehen können. Die darauffolgende Abbildung 13 zeigt ein Innovationsradar, welches die Dimensionen zweier Unternehmen vergleicht:<sup>87</sup>

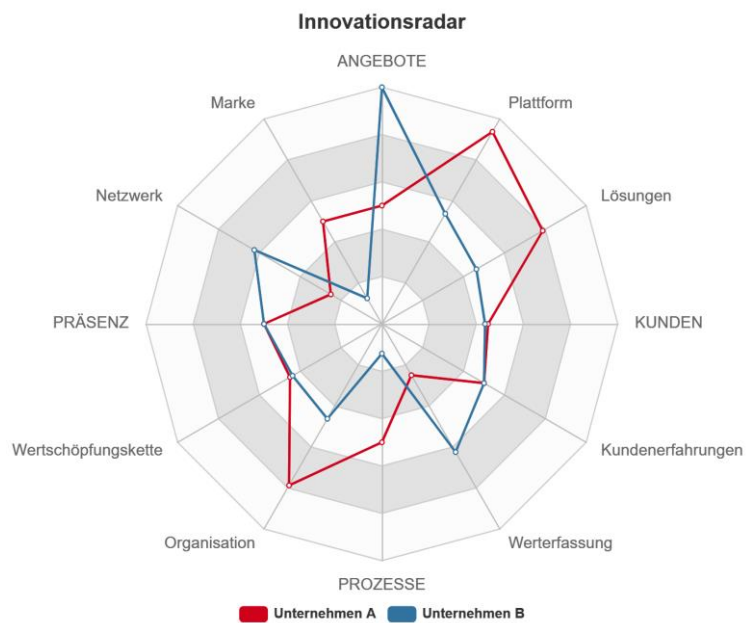


Abbildung 13: Innovationsradar, Quelle: In Anlehnung an Sawhney/Wolcott/Arroniz (2007), S. 75.

<sup>86</sup> Vgl. Ivanov (2014), S. 2.

<sup>87</sup> Vgl. Sawhney/Wolcott/Arroniz (2007), S. 75.

Die vier Dimensionen Angebote, Kunden, Prozesse und Präsenz bilden den Kern des Innovationsradars.<sup>88</sup> Um ein näheres Verständnis zu verschaffen, werden in dem folgenden Absatz die unterschiedlichen Bereiche mit einer kurzen Beschreibung aufgezählt:<sup>89</sup>

### Angebote:

In dem Bereich der Angebote finden sich die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens wieder. Hierbei startet die Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Produkten.

### Plattform:

Die Plattformdimension beschreibt die Komponenten, welche für die Erstellung der Dienstleistungen und Produkte notwendig sind. Je besser die Synergien zwischen den Plattformen genutzt werden, desto nützlicher können diese werden.

### Lösungen:

Eine Lösung ist eine maßgeschneiderte Kombination aus Dienstleistungen, Produkten und Informationen, die Probleme des Kunden zu durchschauen. In diesem Bereich entstehen neue angepasste Ideen und Services, um Kundenprobleme zu lösen.

### Kunden:

Kunden sind Organisationen oder Personen, die Angebote von Unternehmen konsumieren, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. In der Dimension Kunden liegt der Fokus auf der Entdeckung neuer Kundengruppen und Kundenbedürfnisse, welche bisher nicht berücksichtigt wurden.

### Kundenerfahrungen:

Dieser Bereich betrachtet alles, was Kunden während der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung hören, fühlen, sehen und erleben. Hierbei gilt es, den Fokus auf die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen zu lenken.

### Werterfassung:

Eine Werterfassung beschreibt den Mechanismus, welchen ein Unternehmen nutzt, um den geschaffenen Wert wieder zu erlangen. Dabei werden mögliche ungenutzte Einnahmequellen und neuartige Preismodelle überdacht.

### Prozesse:

Prozesse beschreiben die interne Arbeitsweise des Unternehmens. Im Bereich Prozesse wird versucht, diese so zu gestalten, dass die Geschäftsabwicklung perfektioniert werden kann.

### Organisation:

Eine Organisation beschreibt in welcher Art und Weise sich ein Unternehmen strukturiert hat. Dazu zählen Partnerschaften, Mitarbeiterverantwortlichkeiten und Rollen. Eine Neuorganisation oder strukturelle Abänderungen können Potentiale für Verbesserungen darlegen.

---

<sup>88</sup> Vgl. Ivanov (2014), S. 2.

<sup>89</sup> Vgl. Sawhney/Wolcott/Arroniz (2007), S. 77 ff.

Wertschöpfungskette:

Das System von Aktivitäten und Akteuren, die Waren und Dienstleistungen von der Quelle bis hin zum Kunden beschreiben, nennt man Wertschöpfungskette. Der Informationsfluss und die Strukturen der Wertschöpfungskette werden in diesem Bereich angepasst, um Verbesserungen erzielen zu können.

Präsenz:

Angebote eines Unternehmens werden über Vertriebskanäle an den Kunden gebracht, die sogenannten Präsenzpunkte. Dieser Bereich sieht vor, die Präsenzpunkte zu analysieren und Potential für neue Ideen zu erarbeiten.

Netzwerk:

Ein Unternehmen macht sich Netzwerke zu Nutze, um sich mit den Kunden einfacher zu verbinden. Das Netzwerk zu erweitern oder zu verbessern, kann dem Unternehmen helfen, den Wert der Angebote zu verbessern.

Marke:

Die Marke ist die verwendete Kommunikation von Begriffen, Designs, Namen und jede andere Eigenschaft, die Produkte oder Dienstleistungen gegenüber Mitbewerbern unterscheiden. Potentiale können durch eine Markenerweiterung oder einer Markenwertsteigerung erreicht werden.

### 5.1.3 Konkurrenzanalyse

Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten, reicht es allein nicht aus, nur die Kundenwünsche zu erfüllen. Erheblich wichtiger ist es die Wünsche der Kunden besser zu befriedigen als die Mitbewerber. Eine Analyse der Konkurrenz kann dabei helfen, die eigenen Standpunkte im Unternehmen darzulegen und diese mit der Gegenpartei zu vergleichen. Dabei ist es wichtig, die Intentionen und die Handlungsweisen detailliert zu betrachten.<sup>90</sup>

Die zentralen fünf Fragen der Konkurrenzanalyse lauten wie folgt:<sup>91</sup>

- Wer sind die Konkurrenten des Unternehmens?
- Welche Ziele hat der Konkurrent?
- Was sind die Stärken und Schwächen der Mitbewerber?
- Welche Strategie verfolgt der Konkurrent?
- Wie sollte sich das eigene Unternehmen aufgrund der Erkenntnisse hinsichtlich Strategie ausrichten?

Im ersten Schritt werden die Konkurrenten nach Wettbewerbstypen unterschieden. Das nachfolgende Tool veranschaulicht eine systematische Darstellung von Wettbewerbern betreffend deren Kunden- und Produktportfolios:<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Buchholz (2013), S. 182.

<sup>91</sup> Vgl. Recklies (2001), Onlinequelle [01.06.2019].

<sup>92</sup> Vgl. Recklies (2001), Onlinequelle [01.06.2019].

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

Tabelle 9: Konkurrenzanalyse, Quelle: Recklies (2001), Onlinequelle [01.06.2019].

Im zweiten Schritt werden die Ziele der Wettbewerber analysiert und mögliche Bedrohungen daraus abgeleitet. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf zwei Einflüsse gelegt werden. Zum einen auf das Angebotsportfolio der Konkurrenz, welches nach Produkten oder Dienstleistungen mit enormem Potential analysiert und gefiltert werden sollte. Zum anderen dient eine Beobachtung der finanziellen Situation der möglichen Ableitung von künftigen Zielen. Weiters folgt ein Vergleich der eigenen Stärken und Schwächen mit jenen der konkurrierenden Unternehmen. Die Bereiche der Gegenüberstellung sollten unter anderem das Marketing, sowie finanzielle, operationale und organisatorische Stärken und Schwächen umfassen. Die eigenen Parameter sollten dabei nicht überschätzt und Mitbewerber nicht unterschätzt werden. Daraufaufgehend werden auf Basis der Ziele und Stärken und Schwächen mögliche strategische Ausrichtungen abgeleitet. Somit sollen denkbare Schritte und Chancen analysiert und verstanden werden. Im letzten Schritt werden auf Basis der gesammelten Erkenntnisse die eigenen Reaktionen und strategischen Ausrichtungen durchdacht und gegebenenfalls angepasst.<sup>93</sup>

### 5.1.4 Wettbewerbsstärkenanalyse

Zur Analyse der Wettbewerbsstärken müssen zuerst die Einflussfaktoren bestimmt werden. Zu einigen Faktoren zählen beispielsweise Image, Qualität, Kundendienst, Absatz, Breite der Angebote und Zuverlässigkeit. Daraufaufgehend werden die Ausprägungen in einer Tabelle eingetragen und anhand der internen Sicht und der des Konkurrenten beurteilt. Dies kann durch eine Beurteilung anhand einer Skala von 1-9 erfolgen. Abbildung 14 veranschaulicht einen Vergleich von Wettbewerbsstärken.<sup>94</sup>



Abbildung 14: Wettbewerbsstärkenanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>93</sup> Vgl. Recklies (2001), Onlinequelle [01.06.2019].

<sup>94</sup> Vgl. Buchholz (2013), S. 167 f.

## 5.2 Tools zur Ideengenerierung

Im nachfolgenden Kapitel werden Ansätze, die es ermöglichen, eingeschränkte branchenfokussierte Blickweisen zu durchbrechen und neuere, innovative Ideen zu generieren, dargestellt und erläutert. Dabei wird zunächst die Methode des Brainstormings erläutert und danach wird die Entwicklung von Dienstleistungen anhand des 9-Windows-Operator beschrieben.

Zu allererst sollen zunächst die Rahmenbedingungen während einer Phase der Ideengenerierung anhand der vier Goldenen Regeln dargelegt werden. Diese lauten wie folgt:<sup>95</sup>

- Der Fantasie darf keine Grenzen gesetzt werden, jede Idee ist in der Generierungsphase erlaubt. Es dürfen dabei keine Zwänge entstehen, denn desto spontaner die Aussagen, desto erfolgreicher werden die generierten Ideen.
- Während der Ideenfindung ist keine Bewertung erlaubt, dies gilt sowohl für mündliche Äußerungen als auch für die Art der Körpersprache. Eine Spontanität muss gewährleistet werden, somit dürfen weder Hemmungen noch Angst vor Kritik entstehen.
- Kein Mitwirkender darf Anspruch auf die generierte Idee stellen. Eine Aufnahme und die Weiterentwicklung von bereits genannten Ideen sind essentiell, um neuartige Ideen zu entwickeln.
- Quantität vor Qualität! Je größer die Anzahl der gewonnenen Ideen und Entwürfe, desto besser für die weitere Vorgehensweise.

### 5.2.1 Brainstorming

Die Technik des Brainstormings ist eine der ältesten und eine der häufigsten eingesetzten Methoden in der Ideengenerierung. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, sich im Team gegenseitig anzuregen und bereits generierte Ideen weiterzudenken.

Vor dem Ablauf einer Brainstorming-Ideensammlung werden zunächst die vier goldenen Regeln erklärt bzw., wenn diese bereits bekannt sind, auch nochmals wiederholt. Danach werden die Gruppenmitglieder mit der Aufgabenstellung bekannt gemacht und in das Thema eingeführt. Weiters werden mögliche Fragen beantwortet und zentrale Leitbegriffe für die Ideengenerierung definiert und für alle Teilnehmer sichtbar aufgeschrieben.

Sind diese Schritte erfolgt, startet die Ideensammlung der Teilnehmer. Diese werden nun aufgefordert, deren Kreativität freien Lauf zu lassen und spontane Einfälle und Ideen zu äußern. Hierbei gilt es zu beachten, dass auch jeder Teilnehmer zu Wort kommen kann. Der Moderator steuert die Mitwirkenden dabei, die Regeln zu beachten und ist verantwortlich für einen reibungslosen Ablauf der Ideensammlung. Ein Schriftführer sammelt dabei alle kreierte Ideen auf einem Flipchart oder ähnlichem, um keinen Einfall zu vergessen. Zusätzlich können den Teilnehmern Blätter ausgeteilt werden, um Gedanken auch schriftlich festhalten zu können. Der übliche Ablauf besteht aus zwei Generierungsphasen. Wobei in der ersten Phase nach ca. 15-20 Minuten eine Flaute vorherrschen kann und keine neuen Ideen folgen. Bei

---

<sup>95</sup> Vgl. Boos (2007), S. 31.

Eintreten eines solchen sogenannten Kreativitätsloches sollte der Moderator eine kurze Pause vorschlagen. Nach der Pause folgt üblicherweise eine intensive Ideengenerierungsphase, wobei noch bahnbrechende Ideen und neuartige Ansätze kreiert werden können.

Der letzte Schritt jeder Technik zur Ideengenerierung umfasst die Bewertung der Ideen. Für eine bessere Übersicht in der vorliegenden Arbeit wird die Bewertung von Ideen in einem eigenen Kapitel dargestellt und ist im Abschnitt 5.3 nachzulesen.<sup>96</sup>

### 5.2.2 55-Muster

Die Ideengenerierung anhand der 55 Muster nach dem St. Galler Business Model Generator wurde bereits beschrieben und ist im Kapitel 4.2.2 nachzulesen.

### 5.2.3 9-Windows-Operator Dienstleistungen

Der 9 Windows Operator ist eine erkennbar einfache Methode, um es den Anwendern zu ermöglichen, räumliche und zeitliche Dimensionen in die Ideengenerierung miteinzubeziehen. Das Tool unterteilt das zu betrachtende System in 9 Felder. Der Bereich im Zentrum, welches als System in der Gegenwart definiert ist, beschreibt einen üblichen Ideenausgangspunkt.<sup>97</sup> In der unten dargestellten Abbildung 15 wird der 9-Windows-Operator mit Fragestellungen zu Dienstleistungen veranschaulicht:

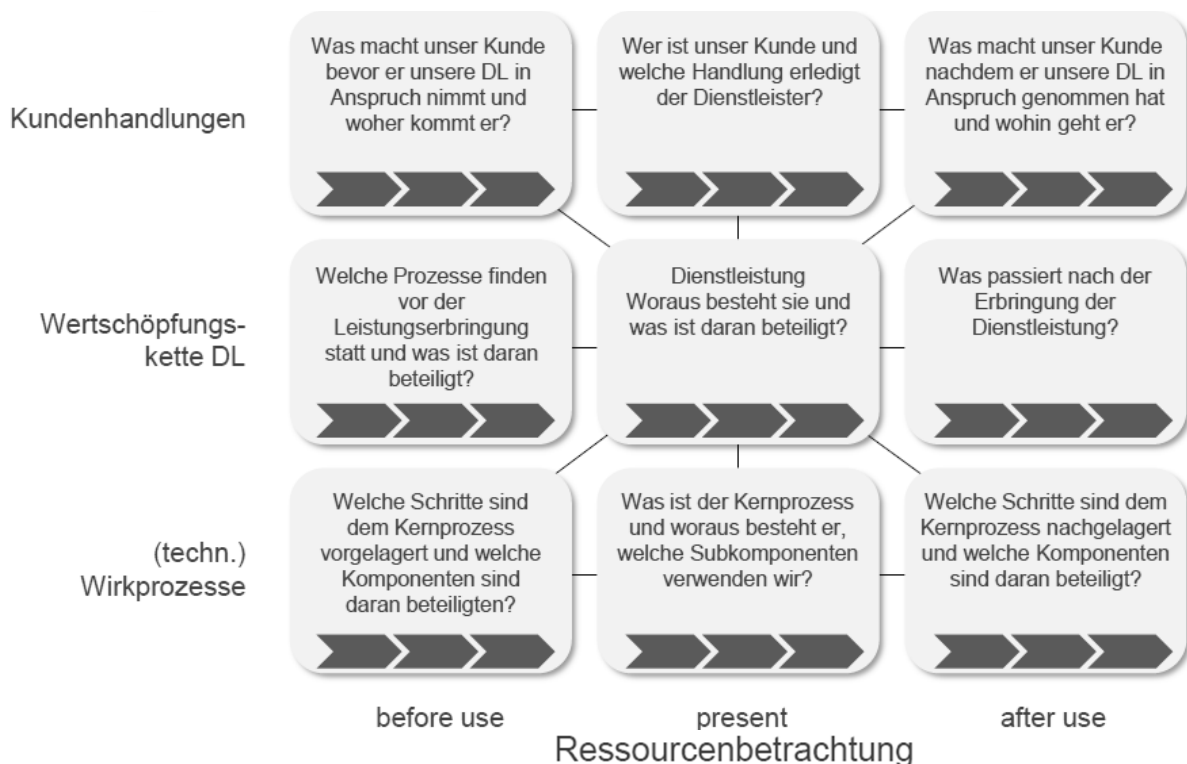


Abbildung 15: 9-Windows-Operator Dienstleistungen, Quelle: Terler (2019) S. 67 (leicht modifiziert).

<sup>96</sup> Vgl. Boos (2007), S. 31 f.

<sup>97</sup> Vgl. Mann (2001), Onlinequelle [01.06.2019].

Ist der Ausgangspunkt anhand der jeweiligen Problemstellung gewählt, startet die Bewegung in der Dimension des Raumes. Dabei wird auf der einen Seite das System sehr detailliert betrachtet und zum anderen die Umgebung aus einer Art Perspektive von oben durchleuchtet. Nach Abschluss der Dimension Raum wird die Zeit genauer analysiert. Hierzu werden die Geschehnisse vor und nach der Benutzung des Systems erforscht. In einem finalen Schritt wird versucht, durch die unterschiedlichen Sichtweisen neue Ideen für die zuvor gewählte Problemstellung abzuleiten.<sup>98</sup>

### 5.3 Ideenbewertung

In einer Ideenbewertung werden die Ideen anhand derer technischen Umsetzbarkeit, dem wahrscheinlichen Erfolg am Markt, dem Vergleich der gewählten Zielrichtung und der Abgleichbarkeit zu der Unternehmensstrategie bewertet. Die dazu notwendigen Parameter können gemessen oder durch dementsprechende Schätzungen und Annahmen ausgewählt werden. Um alle bedeutsamen Bewertungskriterien zu berücksichtigen, ist es wesentlich, bei jeder Bewertung eine systematische Vorgehensweise sicherzustellen. Bewerten heißt entscheiden, dabei gilt es besonders darauf zu achten, dass die Entscheidungsalternativen eindeutig definiert sind, die Bewertungskriterien vor der Bewertung klar festgelegt und die Ziele der Ideenrealisierung genau erläutert sind.<sup>99</sup>

#### Ideenbewertungsmatrix

Die Ideenbewertungsmatrix gilt als ein einfaches Tool, um Ideen anhand des Aufwands der Realisierung und dem Erfolgspotential zu bewerten. Das dabei erforderliche Geld und die benötigte Zeit der Umsetzung wird mithilfe des Realisierungsaufwandes beschrieben. Das Erfolgspotential stellt das mögliche erwirtschaftete Geld der Idee dar. Bei der Bewertung ist zu beachten, dass die Ideen sehr objektiv und realistisch betrachtet werden. In der nachfolgenden Abbildung 16 ist eine Matrix mit den jeweiligen beschriebenen Ausprägungsfeldern dargestellt:<sup>100</sup>

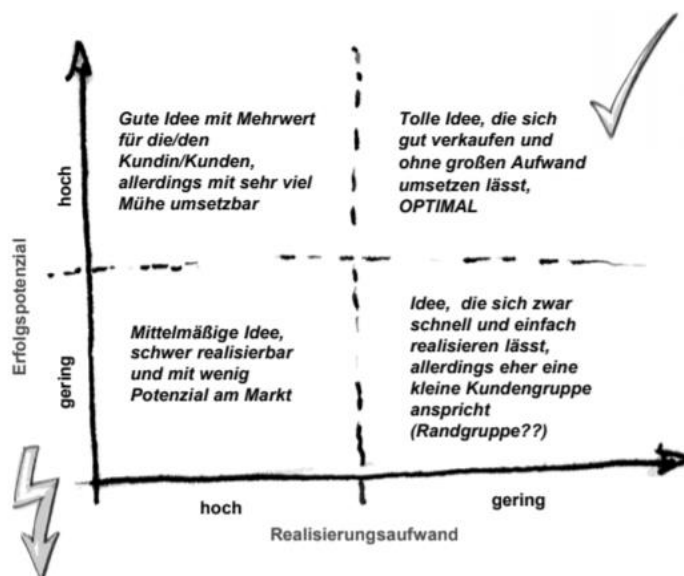


Abbildung 16: Ideenbewertungsmatrix, Quelle: Lercher u. a. (2013), S. 44.

<sup>98</sup> Vgl. Terler (2019), S. 63.

<sup>99</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 321 f.

<sup>100</sup> Vgl. Lercher u. a. (2013), S. 44 f.



## 5.4 Kundenintegration

In einem Entwicklungsprozess können Kunden auf verschiedenste Arten miteingebunden werden. Ein Konzept nach Knöchel und North unterscheidet den Einbindungsgrad nach sechs unterschiedlichen Stufen. Je nach Intensität wird zwischen einer direkten und indirekten Einbindung von Kunden gesprochen. Bei einer indirekten Einbindung werden die Probleme und Anliegen erforscht, ohne direkten Kundenkontakt herzustellen. Wird der Kunde jedoch direkt nach Lösungen und Ideen gefragt, spricht man von einer direkten Kundeneinbindung. Die folgende Abbildung 17 veranschaulicht die Kundeneinbindung anhand der sechs Stufen:<sup>101</sup>

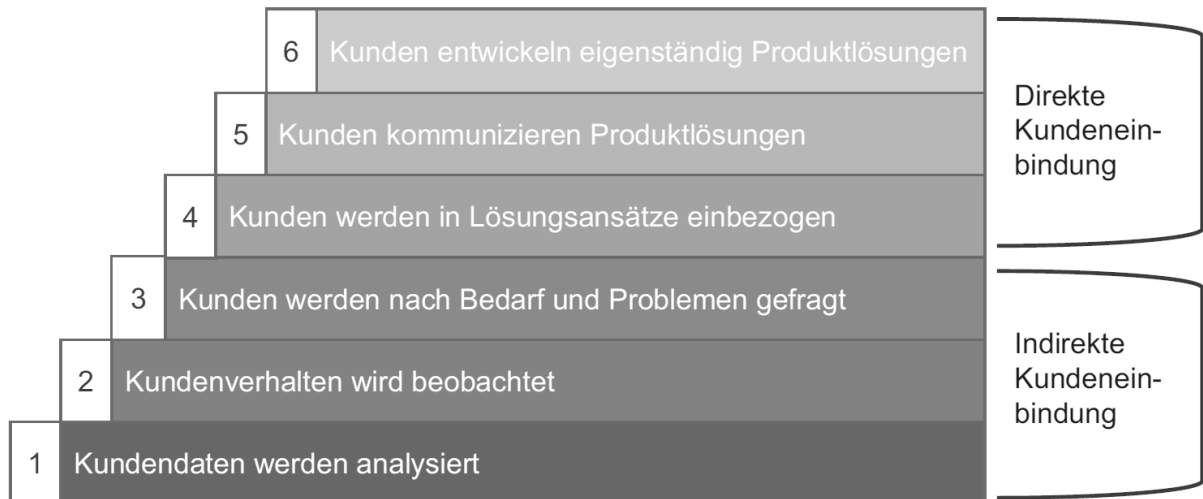


Abbildung 17: 6 Stufen der Kundeneinbindung, Quelle: Knöchel/North (2018), S. 25.

### Stufe 1 – Kundendaten analysieren:

In der ersten Stufe wird jeglicher Kontakt zu den Kundengruppen vermieden. Die Auswertung und Erforschung beschränkt sich ausschließlich auf verschiedenste verfügbare Datenquellen.<sup>102</sup>

### Stufe 2 – Kundenverhalten beobachten:

In der nächsten Stufe werden neue Kundeninformationen vom Unternehmen aufgezeichnet und ausgewertet. Wiederum erfolgt dieser Schritt ohne direkten Kontakt zu den Kunden.<sup>103</sup>

### Stufe 3 – Kundenbefragungen nach Bedarf und Problemen:

Um noch detailliertere Informationen zu sammeln, spricht das Unternehmen die Kundengruppe in der dritten Stufe direkt an. Es wird hierbei gezielt nach Produktproblemstellungen gefragt, jedoch die Einbeziehung der Kunden in Lösungsansätze vermieden.<sup>104</sup>

### Stufe 4 – Kundenmiteinbeziehung in Lösungsansätze:

In der vierten Stufe werden die Kunden mit Problemstellungen konfrontiert und in die Lösungsfindung miteingebunden. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Kundenbewertung von verschiedenen

<sup>101</sup> Vgl. Knöchel/North (2018a), S. 25.

<sup>102</sup> Vgl. Knöchel/North (2018a), S. 25.

<sup>103</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 4.

<sup>104</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 5.

Produktkonzepten liefern wiederum Informationen an das Unternehmen, die zur Produktverbesserung eingesetzt werden können.<sup>105</sup>

#### Stufe 5:

In der fünften Stufe der Integration werden Kunden anhand eines aktiven, fortdauernden Prozesses eingebunden. Das bedeutet, der Kunde wird als Partner des Unternehmens gehandelt und in mehrere Schritte der Entwicklung integriert. Zusätzlich werden die Kunden als Organisationseinheit im Unternehmen miteingebunden.

#### Stufe 6:

Im letzten Schritt arbeitet der Kunde selbstständig an Produktlösungen für das Unternehmen. Während der gesamten Entwicklung hat das Unternehmen keinen Einfluss auf den Kunden. Dieser Schritt gestaltet sich als herausfordernd, da erst Kundengruppen gefunden werden müssen, die von verschiedensten Motivationsfaktoren getrieben sind, um solch eine Entwicklungsstufe zu durchlaufen.<sup>106</sup>

### **5.4.1 Methoden zur indirekten Kundenintegration**

Zum weiteren Verständnis werden in diesem Abschnitt zwei Methoden zur indirekten Kundenintegration und im nachfolgenden Abschnitt 5.4.2 zwei Methoden zur direkten Integration von Kunden erläutert.

#### Empathic Design

Empathic Design beschreibt eine Ansatzweise, in der Kunden mit bereits aktuellen Produkten konfrontiert und vom Unternehmen unauffällig beobachtet und analysiert werden. Dabei ist es wichtig, die Beobachtung in einer gewohnten Umgebung der Probanden durchzuführen und keineswegs eine Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Kunden zu ermöglichen.<sup>107</sup>

#### Netnographie

Die Methode Netnographie beschreibt einen Forschungsprozess basierend auf dem heutigen digitalen Zeitalter. Hierbei wird auf Datenquellen von internetbasierten Kommunikationen von Kunden zurückgegriffen. Der Forscher durchleuchtet verschiedene öffentliche Online-Foren um Meinungen, Einstellungen, Gefühle und Vorstellungen der Kunden zu erheben und im Anschluss zu analysieren.<sup>108</sup>

### **5.4.2 Methoden zur direkten Kundenintegration**

#### Ideenwettbewerbe

Bei Ideenwettbewerben können alle Arten von Teilnehmern integriert werden. Unter anderem zählen zu den Mitwirkenden Firmeninterne, -externe als auch Kunden. Vorwiegend wird ein Ideenwettbewerb auf einer Onlineplattform eingerichtet und die entsprechende Teilnehmergruppe dazu motiviert, Konzepte

---

<sup>105</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 5.

<sup>106</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 6.

<sup>107</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 9.

<sup>108</sup> Vgl. Buber/Holzmüller (2009), S. 221 f.

und Ideen zu veröffentlichen und auszutauschen. Diese Methode gilt als sehr preisgünstige, ist aber zugleich ein Vorgehen mit sehr hohem Ausmaß an Reichweite.<sup>109</sup>

### **Konzepttests**

Bei einem Konzepttest kann das Produktkonzept einerseits quantitativ und andererseits qualitativ mithilfe der Kundenintegration getestet werden. Bei den quantitativen Methoden werden statistische Messungen durchgeführt. Im Gegensatz dazu wird bei qualitativen Konzepttests die subjektive Meinung der Kunden reflektiert. Das Konzept kann unter anderem als Bildmaterial, Videomaterial oder als Prototyp dem Kunden vorgelegt werden.<sup>110</sup>

### **5.4.3 Datenerhebung mittels Marktforschung**

„Marktforschung ist die Funktion, die den Konsumenten, Kunden und die Öffentlichkeit durch Informationen mit dem Anbieter verbindet [...]“<sup>111</sup>

In der Marktforschung werden zwei verschiedene Strategien unterschieden, einerseits die Primärforschung und andererseits die Sekundärforschung. Diese beiden Formen differenzieren sich in der Form der Gewinnung von Daten.<sup>112</sup>

Die Primärforschung, auch Feldforschung genannt, beschäftigt sich mit der Lösung des Problems mittels eigentlichen Marktdatenmaterials. Bei dieser Methode muss der Marktforscher seinen Schreibtisch verlassen und gezielt nach neuen Informationen und Erkenntnissen suchen. Dabei stehen dem Forscher verschiedenste traditionelle, aber auch internetbasierte Methoden zur Verfügung. Die unten angeführte Tabelle 10 veranschaulicht die Formen der Marktforschungsmethoden:<sup>113</sup>

<b>Formen der Marktforschung</b>	
<b>Traditionelle Methoden</b>	<b>Internetbasierte Methoden</b>
Befragungen	Online-Befragungen
Gruppendiskussionen	Online-Gruppendiskussionen
Beobachtungen	Online-Registrierungen
Kreativitätstechniken	Internetvideokonferenzen
...	...

Tabelle 10: Formen der Primärforschung, Quelle: Magerhans (2016), S. 68 (leicht modifiziert).

---

<sup>109</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 19.

<sup>110</sup> Vgl. Knöchel/North (2018b), S. 21 f.

<sup>111</sup> Kuß (2012), S. 2.

<sup>112</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 63.

<sup>113</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 67 f.

Gegenteilig zur Primärforschung analysiert die Sekundärforschung zur Lösungsfindung ein Datenmaterial, das bereits für andere Zwecke erhoben wurde und somit schon verfügbar ist. Diese Methode erweist sich als kostengünstiger und zeitsparender, jedoch muss durch die unterschiedliche Verfolgung von Zielen das Datenmaterial detaillierter analysiert werden. In der auch sogenannten Schreibtischforschung kann der Marktforscher seine Tätigkeiten vom Schreibtisch aus durchführen.<sup>114</sup>

Darüber hinaus unterscheidet man in der Marktforschung verschiedene Methoden, die für eine Datenerhebung herangezogen werden können. In dieser Arbeit wird aufgrund der Relevanz auf folgende zwei Methoden der Befragung eingegangen.

### **Befragung**

Wird eine Person zu Aussagen und Antworten aufgefordert, spricht man von einer Befragung.<sup>115</sup> In der Marktforschung stellt die Befragung eine der zentralsten Methoden der Primärforschung dar. Mit dieser Methode werden Daten und Informationen von befragten Personen mittels Aufzeichnung von mündlichen beziehungsweise schriftlichen Antworten gesammelt. Diese Datenerhebungsform kann über das Telefon oder per Onlinebefragung durchgeführt werden.<sup>116</sup>

### **Onlinebefragung**

Ein günstiges und innovatives Vorgehen in der Marktforschung erlaubt die Onlinebefragung. Bei dieser Form werden mittels auf einer Webseite platzierten elektronischen Fragebogens, Informationen zu vorab ausgewählten Fragestellungen ermittelt. Der Informationsgewinn kann unter anderem durch bereits bestehende Kunden, mögliche Kunden oder durch beliebige Webseitenbesucher erzielt werden. Dabei unterscheidet man zwischen einer geschlossenen und einer offenen Befragung. Die offene Variante bietet allen Personen die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Befragung (z.B. zufällige Besucher einer Website). Hingegen wird bei der geschlossenen Variante nur auf eine zuvor definierte Zielgruppe zurückgegriffen (z.B. Mitarbeiter).<sup>117</sup>

### **Gamification**

Gamification-Ansätze erweisen sich als ansteigender Trend in der Marktforschung. Vor allem in der Onlineumfrage zeigt sich eine solche grafische und spielerisch ansprechende Umfragemethode als sehr dienlich in Bezug auf die Antwort- und Teilnahmemotivation der Untersuchten. Die Idee hinter der Gamification ist sehr einfach. Da viele Menschen sehr viel Zeit vor dem Computer verbringen und mit großer Begeisterung Spiele spielen, ist die Idee entstanden, Befragungen im Rahmen der Marktforschung ebenfalls spielerisch zu gestalten. Dabei wird aber kein neues Computerspiel entwickelt, sondern lediglich entsprechende Elemente und Bestandteile, welche in einem Computerspiel zu finden sind, in die Befragung integriert. Dazu werden die Fragen motivierend formuliert und abwechslungsreiche Antwortmöglichkeiten angeboten. Einfache Ankreuzfelder werden beispielsweise durch Schieberegler, Drag-and-Drop, Bilder oder Fotos ersetzt. Durch das Einbeziehen dieser Gamification-Elemente soll die

---

<sup>114</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 63 f.

<sup>115</sup> Vgl. Becker (2018), Onlinequelle [22.03.2018].

<sup>116</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 115.

<sup>117</sup> Vgl. Alexander (2018), Onlinequelle [22.03.2018].

Marktforschung aber nicht zum Spiel werden oder der Unterhaltung dienen, sondern die Motivation und Bereitschaft der Teilnehmer gesteigert und die Befragungszeit kurzweiliger gestaltet werden.<sup>118</sup>

Weiters soll eine Gamification die Probanden von Onlinebefragungen stärker aktivieren. Die Teilnehmer einer gamifizierten Umfrage gelten als aufmerksamer und auskunftsbereiter. Auch die Quantität und Qualität der Antworten können durch die Integration von Gamification gesteigert werden. Außerdem wurden bei derartigen Befragungen eine längere Befragungsdauer und eine höhere Teilnehmeranzahl nachgewiesen. Testpersonen nannten ein erhöhtes Vergnügen bei der Abarbeitung der Fragen, erleichterte Bedienbarkeit sowie eine größere Aufmerksamkeit als positive Aspekte.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (2016), S. 191.

<sup>119</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (2016), S. 191 f.

## 6 ABLEITUNG EINES VORGEHENSMODELLS FÜR DIE ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN IN DER BERUFSGRUPPE DER RAUCHFANGKEHRER

Im folgenden Kapitel der Arbeit wird die stufenweise Erarbeitung und Auswahl von geeigneten Vorgehensweisen, Instrumenten und Werkzeugen zur Entwicklung eines Vorgehensmodells verknüpft und begründet. Die vier vorgeschlagenen Phasen des Modells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer umfassen eine Analysephase, die Ideengenerierungsphase, eine Modellentwicklung und im letzten Schritt die Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodell für die Branche der Rauchfangkehrer.

In der darauffolgenden Abbildung 18 wird das theoretische Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer dargestellt:

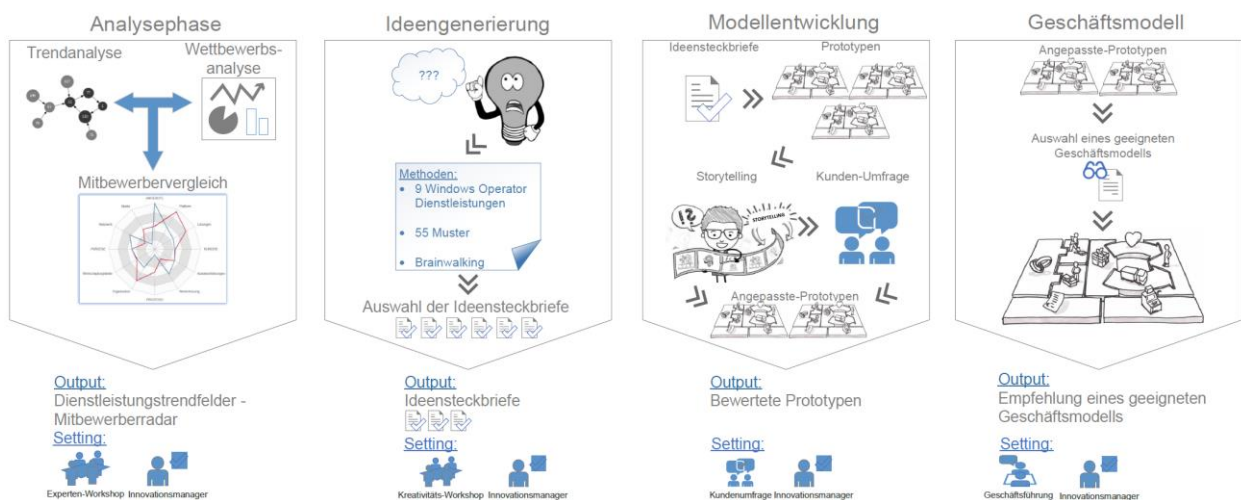


Abbildung 18: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, Quelle: Eigene Darstellung.

### 6.1 Analysephase

Rauchfangkehrerbetriebe weisen eine langjährige Geschichte in der Berufsgruppe der Handwerker auf. Die Tätigkeiten und das Auftreten der Branche sind vorwiegend traditionsbewusst und altbewährt. Gesetzgeber reglementieren und kontrollieren den Großteil der Aufgaben und Tätigkeiten. Aufgrund dieser Vorgaben, Einstellungen und Muster sind die Rauchfangkehrer vielmehr dazu getrieben, sich stark auf den Gesetzgeber und die eigene Branche zu fokussieren und den Weitblick auf die Branche und Neues eher zu vernachlässigen.

In der Analysephase des Vorgehensmodells soll nun der Weitblick gefördert werden, um das fokussierte Denken in der eigenen Branche zu durchbrechen. Nach umfassender Literaturrecherche haben sich einige Tools und Methoden für eine Analysephase mit Weitblick als besonders geeignet erwiesen. Die nachfolgende Abbildung 19 veranschaulicht die erste Phase des Vorgehensmodells:

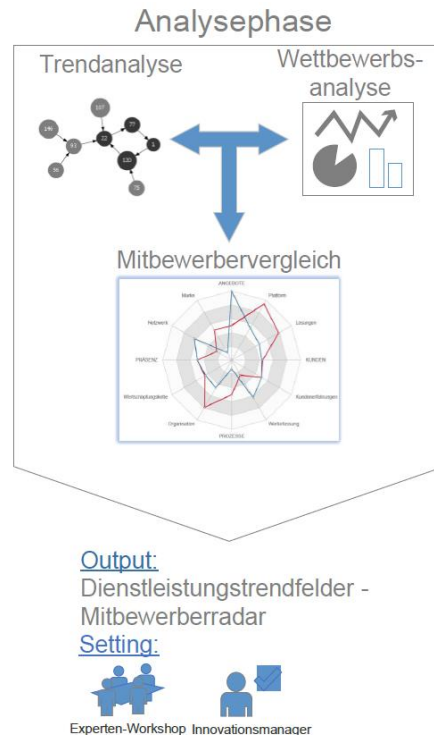


Abbildung 19: Vorgehensmodell-Analysephase, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Trendanalyse, als erster Schritt, dient der Analyse und Einschätzung zukünftiger Trends und Treiber der Branche der Rauchfangkehrer. Des Weiteren wird die Konkurrenz durchleuchtet, wobei einerseits die direkte Konkurrenz in der eigenen Branche, andererseits auch interessante Mitbewerber in der ganzen Sparte Gewerbe und Handwerk analysiert werden. Der Fokus dieser Konkurrenzanalyse liegt auf der Ermittlung von angebotenen Produkten und Dienstleistungen, zusätzlichen Services und der Charakteristika der Branche. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der beiden Methoden sollen darauffolgend in einer angepassten Version eines Innovationsradars, dem in dieser Arbeit sogenannten Branchenradar, visuell dargestellt werden. Das Branchenradar kombiniert die zukünftigen Suchfelder der Branche anhand von Trends mit den bereits in anderen Branchen angebotenen Produkten, Dienstleistungen und Services.

Als Output der Analysephase soll ein Dienstleistungsradar mit den entsprechenden Trendfeldern vorliegen, welches Potentiale für Suchfelder und Leitrichtungen für die darauffolgende Phase der Ideengenerierung darstellen soll.

## 6.2 Ideengenerierung

Die zweite Phase der Ideengenerierung umfasst eine systematische Vorgehensweise mithilfe verschiedener Methoden zur kreativen Ideenfindung. Als Ausgangspunkt für die Erarbeitung von neuen Einfällen soll das zuvor generierte Branchenradar, welches während der Phase immer wieder reflektiert werden soll, dienen. Abbildung 20 stellt die Phase der Ideengenerierung grafisch dar:

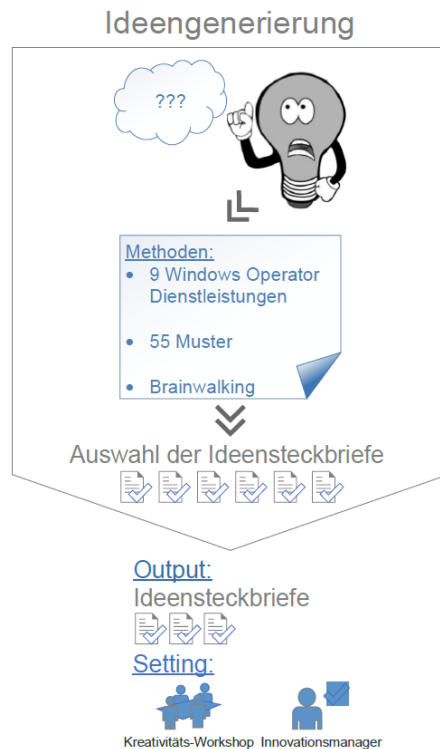


Abbildung 20: Vorgehensmodell-Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Im ersten Schritt werden mit den entsprechenden Trendfeldern des Dienstleistungsradars die Suchfelder für die anschließende Kreativphase formuliert. Diese Felder dienen als Ausgangspunkt, sollen aber auch immer wieder mit den generierten Ideen abgeglichen werden. Dies dient dazu, während der Ideengenerierung immer fokussiert zu bleiben und nicht von der Branchenrichtung abzuweichen. Im kreativen Teil des Vorgehensmodelles werden verschiedene Tools zum Durchbrechen der festgesetzten Denkmuster und zur Erleichterung der Ideenfindung herangezogen. Zuerst soll das ausgewählte Suchfeld anhand des 9-Window-Operator für Dienstleistungen durchleuchtet und analysiert werden. Weiters dienen die 55-Muster nach dem Business Model Navigators als Hilfestellung für weitere Einfälle. Um die Ideengenerierung weiter zu fördern, können bei Bedarf zusätzliche Kreativitätstechniken herangezogen werden. Dazu bieten sich unter anderem verschiedenste Varianten des Brainstormings, das Mind-Mapping oder die 6-3-5-Methode an. Wurden in der Gruppe eine angemessene Anzahl an Vorschlägen und Ideen gesammelt, dann werden diese in Form von Ideensteckbriefen zusammengefasst. Anschließend folgt eine Bewertung der Ideen hinsichtlich deren Erfolgspotentials und Realisierungsaufwands mithilfe einer Matrix.

Als Output der Phase der Ideengenerierung sollen die besten drei Ideen in Form von Ideensteckbriefen vorliegen. Diese dienen als Anhaltspunkt für die darauffolgende Phase der Entwicklung eines Geschäftsmodell-Prototypen.

### 6.3 Modellentwicklung

Um Kunden zufrieden zu stellen, bedarf es in allen Bereichen nicht nur ausgezeichneter Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Pflege der Beziehung zu den Kunden muss berücksichtigt werden. Vor allem in der Branche des Handwerkes ist durch die Nähe zum Kunden bereits eine sehr starke



Bindung vorhanden. Diese Bindung gilt es nicht nur zu erhalten und zu pflegen, sondern auch aufzubauen, weiterzuentwickeln und die Kunden einzubinden. In der Phase der Modellentwicklung soll dieser Beziehungsaufbau und Einbindungsaspekt anhand des sogenannten Storytelling-Schrittes, welcher mit einer Konzeptbefragung umgesetzt werden soll, erfolgen.

Da in diesem Abschnitt die Umsetzung der Ideen in Geschäftsmodelle erfolgt, wird kurz die Auswahl einer geeigneten Darstellung eines Geschäftsmodells begründet. Nach reichlicher Literaturrecherche zum Thema Geschäftsmodelle und Untersuchung der Geschäftsmodellansätze nach Schallmo, St. Galler Business Navigator und das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur, wurde das Business Model Canvas für diese vorliegende Arbeit als geeignet befunden. Die Auswahl stützt sich auf die nun folgenden Vorteile und Argumente:

- Die Methode ist sehr praxisnahe, weit verbreitet und wird häufig eingesetzt.
- Die Darstellungsform ist schnell erklärt und einfach zu verstehen.
- Das Modell ist kundenorientiert umgesetzt und aufgebaut. Es werden Kundenkanäle, Kundenbeziehungen und Kundensegmente mitberücksichtigt.
- Da bei der Anwendung des Modells häufig im Team gearbeitet wird, eignet sich das Business Model Canvas besonders gut.

Die nachfolgende Abbildung 21 stellt die einzelnen Schritte der Modellentwicklungs-Phase im dritten Teil des Vorgehensmodells dar:



Abbildung 21: Vorgehensmodell-Modellentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

In der dritten Phase dienen die bewerteten Ideensteckbriefe aus der Ideengenerierungsphase als Ausgangsbasis. Die Steckbriefe werden analysiert und Mithilfe des Business Model Cavas grafisch

dargestellt. Diese Geschäftsmodell-Prototypen werden danach in Geschichten bzw. Konzepte verpackt und den Kunden vorgestellt.

Der Vorteil besteht nicht nur darin, ein ausgearbeitetes Modell zu präsentieren, sondern den Kunden direkt mit einem schön gestalteten Konzept eines Geschäftsmodells zu konfrontieren. Im Anschluss dieser direkten Kundeneinbindung erfolgt eine Befragung der Kunden zur allgemeinen Meinung, der Kaufbereitschaft, der Bereitschaft der Nutzung der Angebote und zu Verbesserungs- oder Anpassungswünschen. Diese Rückmeldungen werden nochmals reflektiert, in die Geschäftsmodell-Prototypen integriert und anschließend bewertet.

Als Output dieser Modellentwicklungsphase werden kundenreflektierte und bewertete Prototypen vorliegen. Diese Geschäftsmodelle bilden wiederum die Ausgangslage für den darauffolgenden Schritt.

## 6.4 Geschäftsmodell

Die letzte Phase des Vorgehensmodells beschäftigt sich mit der endgültigen Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodells. Die kundenorientierten und bewerteten Methoden werden der Geschäftsführung vorgelegt. Zusätzlich können in diesem Schritt noch Expertenmeinungen integriert werden. Hat sich die Geschäftsführung für die Umsetzung eines oder womöglich mehrerer Modelle entschieden, werden diese anhand einer Empfehlung festgehalten. Im Anschluss müssen die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Umsetzung des Modelles geschaffen werden. Durch das Einsatz neuer Geschäftsmodelle soll eine nachhaltige Sicherung des Berufs des Rauchfangkehrers gewährleistet werden.

Die unten dargestellte Abbildung 22 veranschaulicht die letzte Phase des Modells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer:



Abbildung 22: Vorgehensmodell-Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS ZUR ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

In diesem Kapitel werden die vier vorgeschlagenen Phasen zur Entwicklung eines Vorgehensmodells stufenweise durchlaufen und praktisch angewandt. Dazu wird ein Experten-Workshop, ein Kreativitäts-Workshop, eine Kunden-Umfrage und im Weiteren mehrere Abstimmungen mit dem Partnerbetrieb, durchgeführt.

### 7.1 Analysephase

#### Trendanalyse:

Im ersten Schritt des entwickelten Vorgehensmodells gilt es eine Trendanalyse zu erstellen, um die zukünftig relevanten Trends der Branche einordnen zu können. Um diese wesentlichen Trends zu ermitteln, wurde als Setting ein Expertenworkshop ausgewählt. Dieser Expertenworkshop wurde am 02.08.2019 bei dem Partnerbetrieb *Gumhold-Stiplovsek* durchgeführt. Die teilnehmenden Experten sind in der nachfolgenden Tabelle 11 angeführt:

Experten-Workshop	
Teilnehmer	Tätigkeit und Erfahrung
Christa Gumhold-Stiplovsek	Geschäftsführung öffentlich zugelassener Rauchfangkehrer seit 32 Jahren
Josef Rothschild	Rauchfangkehrer-Geselle seit 20 Jahren
Astrid Blattl	Bauamtsleiterin seit 10 Jahren
Christoph Moder	Rauchfangkehrer-Meister seit 5 Jahren
Verena Gumhold, BEd	Rauchfangkehrer Angestellte seit 10 Jahren
Lukas Grill	Moderator

Tabelle 11: Teilnehmerliste Trendanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse der Trends wurde auf Basis der „Consumer Trends“ der Fachhochschule Campus 02 / Studienrichtung Innovationsmanagement durchgeführt. Das Trendset besteht aus 154 Trendkarten, welche den Namen des Trends, eine Trendbeschreibung und Beispiele beinhalten.

Die Teilnehmer des Experten-Workshops wurden versammelt und in die Vorgehensweise der Trendermittlung eingeführt. Der Moderator leitete die Experten durch die sechs Ablaufschritte des Trendmappings. (Nachzulesen im Kapitel 5.1.1 Trendmapping). Im ersten Schritt dieses Workshops wurden aus den 154 Trends vorerst die wesentlich 30 Trends ausgewählt und in einer Trendliste nummeriert und gelistet. Im nächsten Schritt wurden die Zusammenhänge der Trends analysiert und in einer Trendkarte dargestellt. Aus dieser Trendkarte wurden danach schlussendlich die 10 relevantesten Trends für die Branche der Rauchfangkehrer analysiert und definiert.

Die darauffolgende Tabelle veranschaulicht die 30 wesentlichsten Trends aus der Sicht der Experten in der Branche der Rauchfangkehrer. Weiters beschreibt die Auflistung die Trends und deren dementsprechenden nachfolgenden Trends:

Relevante Trends	Trend ID	Leads To
Zweitwohnsitz im Grünen	128	10
Rettet unsere Gesellschaft	51	87
Rettet die Erde	7	51
Zukunftsängste	35	77
Wordy Women	113	35
Mürrische alte Männer/Frauen	88	154
Wachsame Konsumenten	25	81
Echtheit	16	114
Schlechtes Gewissen	117	35
Angst vor der Technik	110	114
Abhängigkeit von Technik	77	110
Bequemlichkeit	93	33
Kommunikation 24h	95	77
Pre-Cycling	61	43
Vereinfachung	56	33
Just-in-time Verbraucher	43	10
Anstieg an Beschwerden	81	154
Sesshafter Lebensstil	6	93
Misch-Masch-Kultur	87	12
Lebenslanges Lernen	114	16
Handy-Kult	1	77
Job Rotation	44	114
Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein	10	91
Mehr Rechtsstreitigkeiten	154	88
Ersttester Freaks	41	33
Risikominimierung	91	10
Zeitdruck	15	154
Individualität	12	33
Kundenanpassung	33	93
Digital Society Network	67	95

Tabelle 12: Trendliste, Quelle: Eigene Darstellung

Diese aufgelisteten Trends der Branche wurden nun in einem weiteren Schritt in einer Trendkarte, welche in der Abbildung 23 veranschaulicht ist, visuell dargestellt und deren Zusammenhänge aufgezeigt und analysiert:

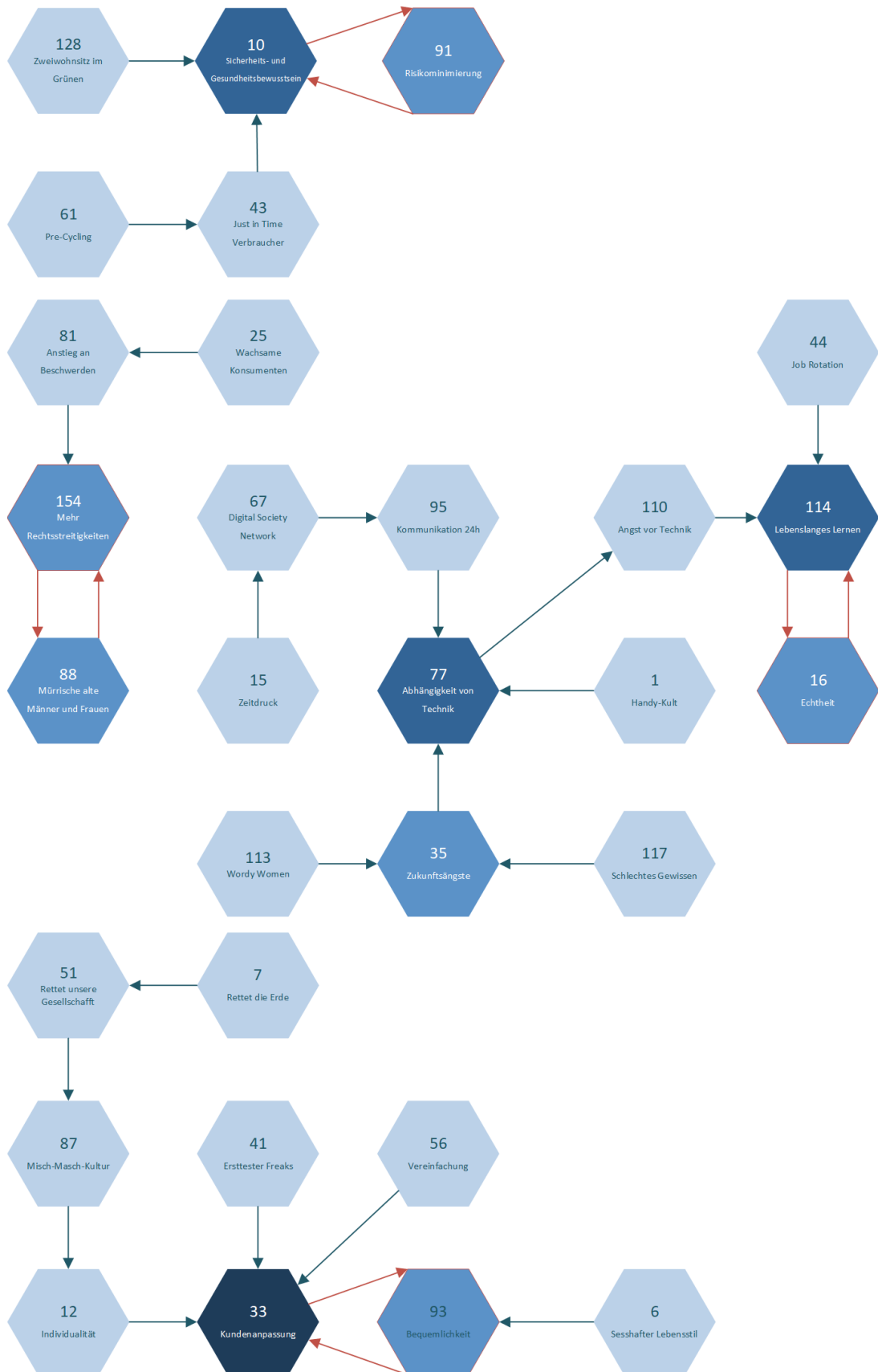


Abbildung 23: Trendkarte, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Trends mit den meisten Verbindungen in Form von Schleifen und Kollektoren wurden näher betrachtet und daraus die 10 relevantesten Trends für die weitere Vorgehensweise bestimmt. Für eine bessere Verständlichkeit werden diese ausgewählten Trends in der nachfolgenden Aufzählung kurz beschrieben:<sup>120</sup>

### Kundenanpassung:

Der Trend zur Kundenanpassung ergibt sich aus den nahezu nicht enden wollenden Angeboten an Produkten und Dienstleistungen. Kunden haben die Auswahl zwischen einem Standard Produkt für den Massenmarkt oder aber einem ganz persönlichen und individuellen Angebot. Diese Anpassung wird in Zukunft auch in den verschiedensten Bereichen von Konsumenten erwartet werden.

### Lebenslanges Lernen:

In der Vergangenheit reichte eine vollendete Ausbildung meist für ein ganzes Leben. Heutzutage entwickelt sich das Wissen rasant weiter und muss ständig mit Weiterbildungen erweitert werden, um dem Druck stand zu halten.

### Echtheit:

Die Echtheit beschreibt eine Ausrichtung auf lokale Ressourcen und traditionelle Techniken. Konsumenten legen Wert auf die Bestätigung dieser Echtheit zum Beispiel anhand von Zertifizierungen.

### Bequemlichkeit:

Das Leben so einfach wie möglich zu gestalten, beschreibt die Bequemlichkeit der Menschen. Speziell im Alltag soll alles einfach und schnell abgewickelt werden. Alltäglichkeiten werden automatisiert, unangenehme Tätigkeiten werden ausgelagert oder erst gar nicht beachtet.

### Zukunftsängste:

Viele Menschen fürchten sich vor der Zukunft. Die Hauptsorgen dieses Trends sind die Wirtschaft, gefolgt von der Gesundheit, fast gleichauf mit der Arbeitsplatzsicherheit und zuletzt die Angst vor der globalen Erderwärmung.

### Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein:

Dieser Trend wird gestärkt von den fast täglich neuerscheinenden Warnungen und Gefahren für unsere Gesundheit. Die Gesellschaft wird durch solche Erkenntnisse hinsichtlich Themen der Sicherheit und Gesundheit sensibilisiert.

### Abhängigkeit von der Technik:

Ohne Technik könnte man sich ein Leben fast gar nicht mehr vorstellen. Viele kleine Helfer erleichtern den Alltag. Technische Probleme machen gewisse Arbeiten nur mehr schwer ausführbar bzw. sogar unmöglich.

### Mürrische alte Männer und Frauen:

Die unterschiedlichen Ansichten der Generationen sind heutzutage so groß wie nie zuvor. Alte und junge Menschen leben in sehr unterschiedlichen Welten.

---

<sup>120</sup> Vgl. Studienrichtung Innovationsmanagement, S. 10 ff.

Risikominimierung:

Die Angst spielt immer eine größere Rolle, Menschen achten heutzutage bewusster auf eine bessere Lebensqualität.

Mehr Rechtsstreitigkeiten:

Rechtsstreitigkeiten zu gewinnen wird öfter als lukratives Mittel zum Verdienen von Geld angesehen. Der Trend geht dahin, dass Menschen schon wegen Kleinigkeiten versuchen, über Rechtswege zusätzlich Geld zu erlangen.

**Wettbewerbsanalyse:**

Der nachfolgende Schritt in dem Vorgehensmodell umfasst die Analyse der Wettbewerber. Einerseits wurden die Mitbewerber in der eigenen Branche durchleuchtet und andererseits, um den Branchenblick zu erweitern, wurde die Branche der Maler und die der Elektrotechniker analysiert. Die Auswahl der Branche der Elektrotechniker und Maler stützt sich auf die Mitgliederanzahl der Sparte. Die Rauchfangkehrer sind gemessen an deren Anzahl der Mitglieder, nahezu an der letzten Position der Sparte des Gewerbes und Handwerks. Die Maler finden sich hingegen im Mittelfeld der Branche wieder und die Elektrotechniker siedeln sich im oberen Bereich, bezugnehmend auf die Mitgliederanzahl in dieser Sparte, an.

In den folgenden Tabellen werden die angebotenen Dienstleistungen, Services und Charakteristika der jeweiligen Branche den zuvor ausgewählten Trends aus der Trendkarte zugeordnet und anschließend bewertet. Die Bewertung erfolgt nach Anzahl der Angebote entsprechend der jeweiligen Trends. Die Bewertung mit der Anzahl 1 beschreibt keine Angebote und die mit der Anzahl 10 stellt eine sehr große Anzahl von Angeboten dar. Die darauffolgende Tabelle 13 zeigt eine Wettbewerbsanalyse in der Branche der Rauchfangkehrer. Als Haupttreiber der Rauchfangkehrer werden vor allem die Kundenanpassung, das Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein und die Echtheit angesehen:

<b>Wettbewerbsanalyse Branche Rauchfangkehrer</b>		
<b>Trends / Treiber</b>	<b>Dienstleistungen/Services/Merkmale</b>	<b>Bewertung</b>
Kundenanpassung	Diverse Beratungstätigkeiten (Brandschutz/Heizung/Bau Feuerungsanlagen) Brandmelder-Überprüfungen (gewerblich) Energieausweiserstellung Flexible Termingestaltung Thermographie-Wärmebildkamera	6
Lebenslanges Lernen	-	1
Echtheit	Zertifizierte Betriebe Traditionelle Betriebe Traditionelle Berufskleidung	4
Bequemlichkeit	Reinigungsarbeiten	2
Zukunftsängste	-	1
Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein	Überprüfung sicherheitsrelevanter Bauteile Mängelfeststellung Dichtheitsprüfungen Überprüfung Emissionsgrenzwerte Feststellung brandgefährlicher Mängel	6
Abhängigkeit von der Technik	Technischer Notdienst Erweiterter Telefonservice	3
Mürrische alte Männer/Frauen	-	1
Risikominimierung	Überprüfungen laut ÖNORM Zusätzliche sicherheitsrelevante Überprüfungen	3
Mehr Rechtsstreitigkeiten	Vorgeschriebene Überprüfungen laut Kehrordnung	2

Tabelle 13: Wettbewerbsanalyse Branche Rauchfangkehrer, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Betrachtung des Malergewerbes wird in der Tabelle 14 dargestellt. Hierbei werden als Treiber der Sparte speziell die Kundenanpassung, die Bequemlichkeit und das Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein identifiziert:



<b>Wettbewerbsanalyse Branche Maler</b>		
<b>Trends / Treiber</b>	<b>Dienstleitungen/Services/Merkmale</b>	<b>Bewertung</b>
Kundenanpassung	Diverse Spezialfarben (Geruchshemmend/Schimmelschutz/Magnetfarben) Flexible Termingestaltung Individuelle Raumgestaltung Dekorationsangebot Decken, Böden, Wände Epoxytable (Spezialangefertigte Tische)	6
Lebenslanges Lernen	Malkurse	2
Echtheit	-	1
Bequemlichkeit	Entrümpelungen Klein-Grabungsarbeiten Vermietung Arbeitsbühnen Teichgestaltung	5
Zukunftsängste	-	1
Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein	Gesundes Wohnen (Naturfarben) Abstimmung des Energiehaushaltes Kinesiologie	4
Abhängigkeit von der Technik	24h Wasserschaden-Notdienst	2
Mürrische alte Männer/Frauen	-	1
Risikominimierung	Vorbeugende Tätigkeiten zu Verhinderung von Wasserschäden	2
Mehr Rechtsstreitigkeiten	-	1

Tabelle 14: Wettbewerbsanalyse Branche Maler, Quelle: Eigene Darstellung.

Die unten angeführte Tabelle 15 zeigt unter anderem die Services der Branche der Elektrotechniker. In diesem Gewerbe wird vorzugsweise auf die Trends und Treiber hinsichtlich der Bequemlichkeit, auf mürrische alte Männer und Frauen und auf die Risikominimierung Wert gelegt:

<b>Wettbewerbsanalyse Branche Elektrotechniker</b>		
<b>Trends / Treiber</b>	<b>Dienstleitungen/Services/Merkmale</b>	<b>Bewertung</b>
Kundenanpassung	Planungstätigkeiten Flexible Termingestaltung	3
Lebenslanges Lernen	-	1
Echtheit	-	1
Bequemlichkeit	Kernbohrungen Netzwerkinstallation Design - Ausleuchtungsoptimierung Optimierung der Energiekosten Analyse des Energiebedarfs Videoinstallationen	7
Zukunftsängste	Blitzschutz Photovoltaik	3
Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein	Infrarotheizungen E-Check Ihrer Stromverbraucher	3
Abhängigkeit von der Technik	24h Notdienst Smart-Home	3
Mürrische alte Männer/Frauen	Telekommunikationspartner (Angebot Installationen vor Ort) TV Service (Schulung vor Ort) Alarmanlagen Installationen Einrichtung vor Ort	5
Risikominimierung	Blitzschutz Elektroüberprüfungen nach ÖNORM Brandmeldeanlagen Sicherheitsbeleuchtungen	5
Mehr Rechtsstreitigkeiten	-	1

Tabelle 15: Wettbewerbsanalyse Branche Elektrotechniker, Quelle: Eigene Darstellung.

### **Mitbewerbervergleich:**

Als letzten Schritt der Analysephase folgt eine Kombination der Erkenntnisse der Trendanalyse und der Analyse des Wettbewerbs. Das Ergebnis dieser Verknüpfungen wird nun in Form eines Mitbewerberradars dargestellt. In diesem Radar lassen sich nun alle analysierten Branchen der ausgewählten Gewerbe auf einen Blick darstellen.

Am äußeren Rand werden die ausgewählten relevantesten Trends der Branche aufgezeigt. Das Ausmaß der Erfüllung dieser Trends wird mittels färbiger Achsen zu den 3 Branchen dargestellt. Je mehr sich die Branche durch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen oder zusätzliche Services an einen der Trends anpasst, desto weiter siedeln sich deren Achsen am äußeren Rand des Mitbewerberradars an. Die folgende Abbildung 24 zeigt das entwickelte Mitbewerberradar für die Branche der Rauchfangkehrer, Maler und Elektrotechniker:

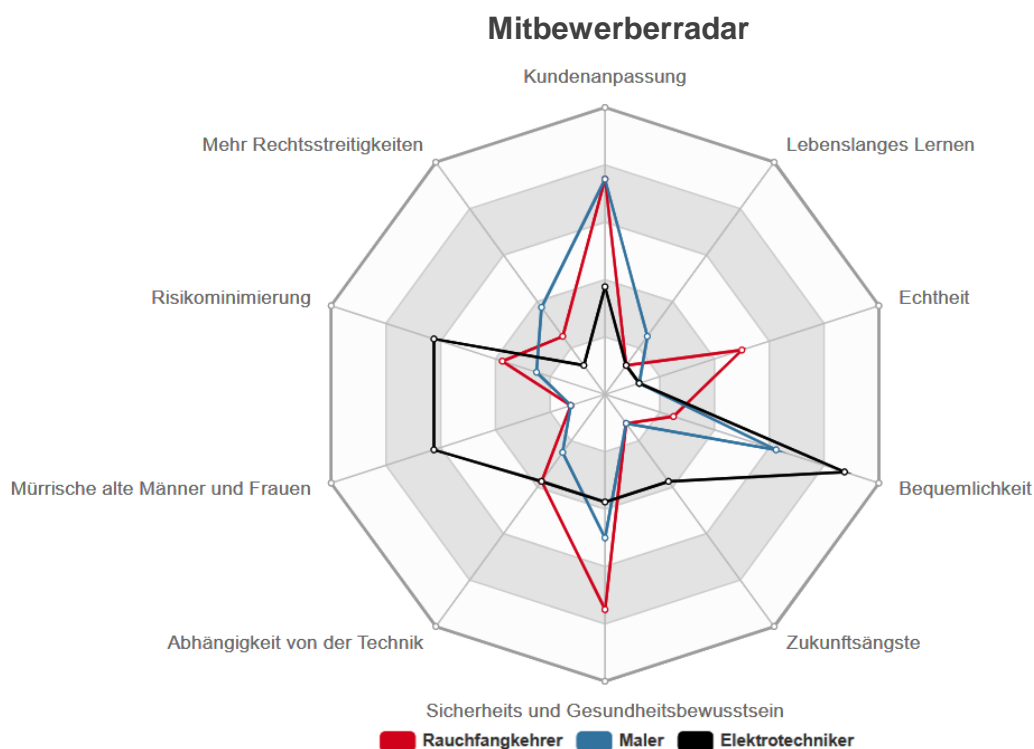


Abbildung 24: Mitbewerberradar, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus Sicht der Branche der Rauchfangkehrer sollte nun, um sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können, der Hauptfokus auf die Bereiche der Trends und Treiber gelegt werden, in der wenig bis keine Ausprägung erkennbar ist. Für die nachfolgende Ideengenerierung wurden folgende Trends als besondere Potentialtrends für Suchfelder und Leitrichtungen ausgewählt:

- Lebenslanges Lernen
- Bequemlichkeit
- Zukunftsängste
- Mürrische alte Männer und Frauen
- Mehr Rechtsstreitigkeiten

Diese Trends dienen als Reflektionspunkt in der Ideengenerierung, um das Suchfeld einerseits abzugrenzen und andererseits fokussiert arbeiten zu können.

## 7.2 Ideengenerierung

Die nächste Phase im Vorgehensmodell beinhaltet die systematische Generierung von Ideen. Als Ausgangspunkt für die Ideengenerierung dient das Branchenradar, beziehungsweise die zuvor definierten Haupttreiber. Die zuvor genannten sechs Trends sollen als Leitrichtung für die Ideengenerierung fungieren. Die generierten Ideen wurden demnach mit den Potentialtrends laufend abgeglichen. Entstanden jedoch Einfälle, die sich in die Kategorien der restlichen relevanten Trends zuordnen ließen, dann wurden diese durchaus auch mitberücksichtigt.

Für die Ideengenerierung wurde als Setting ein Ideenworkshop durchgeführt. Dieser Workshop fand am 27.08.2019 im Partnerbetrieb *Gumhold-Stiplovsek* statt. Die Teilnehmer des Workshops und deren Tätigkeitsbereich finden sich in der nachfolgenden Tabelle 16 wieder. Es wurde darauf geachtet eine heterogene Gruppe mit verschiedenen Erfahrungen und Tätigkeitsbereichen zusammenzustellen:

<b>Kreativitäts-Workshop</b>	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Tätigkeitsbereich</b>
Christian Plesar, MSc	Landesinnungsmeister / Rauchfangkehrer
Christa Gumhold-Stiplovsek	Geschäftsführung öffentlich zugelassener Rauchfangkehrer
Mag. Rainer Deutsch	Betriebswirt
Heribert Gumhold	Großhandelskaufmann in der Branche Handel und Industrie
Marion Grill	Angestellte im Bereich Disposition
Verena Gumhold, BEd	Rauchfangkehrer Angestellte
Lisa Gumhold	Studentin der Rechtswissenschaften
Lukas Grill	Moderator

Tabelle 16: Teilnehmerliste Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Vor Beginn der kreativen Phase wurden die Teilnehmer in das Thema dieser vorliegenden Arbeit eingeführt. Weiters wurde mit den Teilnehmern das zuvor erstellte Branchenradar besprochen, ein Leitfaden zu den verwendeten Kreativitätsmethoden verteilt und zum Schluss auf die vier goldenen Regeln der Ideengenerierung hingewiesen.

Der Kreativitäts-Workshops wurde wie im Anschluss beschrieben durchgeführt. Vorerst wurde der 9 Windows Operator eingesetzt und die verschiedenen räumlichen und zeitlichen Dimensionen durchschritten. Zeitgleich wurden laufend offene Diskussionen über Ideen und Vorschläge in Form eines Brainstormings durchgeführt. Am Ende des Workshops dienten den Teilnehmern die 55 Muster als weitere Ideenspender. Hierbei lasen die Teilnehmer nacheinander verschiedene Muster vor und die Gruppe diskutierte mögliche Anwendungsfälle für die Branche der Rauchfangkehrer. Der Moderator leitete die Gruppe durch den Ablauf und protokollierte die generierten Ideen während der Diskussionen. Danach wurden die Ideen geclustert und in Form von Ideensteckbriefen zusammenfasst. Zum Schluss wurden die Ideen hinsichtlich deren Erfolgspotentials und Realisierungsaufwandes bewertet und ausgewählt.

Um die geclusterten Ideen besser darzustellen und bewerten zu können, wurden diese verknüpft und in Form von Steckbriefen zusammengefasst und dargestellt. Jeder Ideensteckbrief wurde mit einer Nummer und einem Kürzel kategorisiert. Weiters wurde eine Zuordnung mit den zuvor bestimmten Trends durchgeführt. Im unteren Bereich der Tabelle findet sich eine Bewertung nach Neuheitsgrad, Realisierungsaufwand und Erfolgspotential wieder. Die gruppierten Ideen werden in den nachfolgenden Ideensteckbriefen dargestellt:

<b>Ideensteckbriefe Kreativitäts-Workshop</b>					
<b><u>Titel:</u></b> AddOn Paket Service/Dienstleistungen			<b>Nummer:</b> 1	<b>Kürzel:</b> AOS	
<b><u>Beschreibung:</u></b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dichtungswechsellservice</li> <li>- Reinigung der Feuerungsanlagen</li> <li>- Wartung von Anlagen (RFK sind nur zur Kehrung und Überprüfung verpflichtet)</li> <li>- Tausch von Batterien bei Alarmanlagen</li> <li>- Tausch von Batterien bei Brandmeldern</li> <li>- Rauchwarnmelder Beratung</li> <li>- Rauchwarnmelder Wartung</li> <li>- Schulung - Richtiges Verwenden von Feuerlöschern</li> <li>- Abtransport von Asche</li> <li>- Streichen der Wände im Heizraum (Spezialfarbe)</li> <li>- Energieberatung</li> <li>- Heizberatung</li> <li>- Seminare</li> <li>- Beratung als unabhängiger Energieexperte</li> <li>- Rauchfangkehrer bietet unabhängige Beratungstätigkeiten (alle Heizungssysteme)</li> <li>- Ausstellung eines Energieausweises</li> </ul>					
<b><u>Trendzuordnung:</u></b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein</li> <li>- Bequemlichkeit</li> <li>- Lebenslanges Lernen</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad			X		
Realisierungsaufwand				X	
Erfolgspotential		X			
<b>Gesamtpotential</b>		<b>X</b>			

<b>Titel:</b> Vermietung von Gerätschaften & Werkzeugen		<b>Nummer:</b> 2	<b>Kürzel:</b> VGW		
<b>Beschreibung:</b> Vermietung von Gerätschaften und Werkzeugen der Rauchfangekehrer					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Industriestaubsauger</li> <li>-Rußstaubsauger</li> <li>-Spezialwerkzeug</li> <li>-Gasleckagen-Messgerät</li> <li>-Vermietung der Firmenfahrzeuge für Transporte</li> <li>-Wärmebildkameras</li> <li>-Sicherheitsgeschirr für Dacharbeiten</li> <li>-Leitern</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanpassung</li> <li>- Bequemlichkeit</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad			X		
Realisierungsaufwand				X	
Erfolgspotential			X		
<b>Gesamtpotential</b>			<b>X</b>		

### Ideensteckbrief

<b>Titel:</b> Smartes/extern steuerbares Zutrittssystem		<b>Nummer:</b> 3	<b>Kürzel:</b> EZS		
<b>Beschreibung:</b> Informationsbereitstellung und Installation von extern steuerbaren Zutrittssystemen					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Erleichterung des Zutrittes in Gebäude für Handwerker und weitere Dienste</li> <li>-Der Kunde kann jederzeit den Zutritt für sein Haus regeln.</li> <li>-Installation von Zutrittssystemen</li> <li>-Verkauf von Zutrittssystemen</li> <li>-Beispiel NUKI / iLoQ / Airkey / Tapkey</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanpassung</li> <li>- Mürrische alte Männer und Frauen</li> <li>- Risikominimierung</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad	X				
Realisierungsaufwand				X	
Erfolgspotential	X				
<b>Gesamtpotential</b>	<b>X</b>				

<b>Titel:</b> Transport		<b>Nummer:</b> 4		<b>Kürzel:</b> TSP	
<b>Beschreibung:</b>					
Transport von diversen Materialien					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transport zum Kunden</li> <li>-Abtransport vom Kunden</li> <li>-Transport innerhalb der täglichen Tour</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanpassung</li> <li>- Bequemlichkeit</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad			X		
Realisierungsaufwand				X	
Erfolgspotential			X		
<b>Gesamtpotential</b>			<b>X</b>		

<b>Titel:</b> Software für Rauchfangkehrer		<b>Nummer:</b> 5		<b>Kürzel:</b> SWR	
<b>Beschreibung:</b>					
Programmierung einer Software speziell für Rauchfangkehrerbetriebe					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Terminservice</li> <li>-Kundenstammdaten</li> <li>-Automatische Befunde</li> <li>-Arbeitsaufzeichnung</li> <li>-Prüfungsberichte</li> <li>-Integraton von Mobiltelefonen</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von der Technik</li> <li>- Bequemlichkeit</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad			X		
Realisierungsaufwand		X			
Erfolgspotential				X	
<b>Gesamtpotential</b>			<b>X</b>		

<b>Titel:</b> Smart Service Sensorik		<b>Nummer:</b> 6		<b>Kürzel:</b> SSS	
<b>Beschreibung:</b>					
Installation von diversen Sensoren in den Feuerungsanlagen					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-frühzeitige Fehlerquellen zu erkennen</li> <li>-Wartungsintervalle optimal abzustimmen</li> <li>-Kehrungen nur bei Bedarf durchzuführen</li> <li>-Termine automatisch zu buchen</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von der Technik</li> <li>- Bequemlichkeit</li> <li>- Risikominimierung</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad	X				
Realisierungsaufwand	X				
Erfolgspotential		X			
<b>Gesamtpotential</b>			<b>X</b>		

<b>Titel:</b> Virtual- Argumental Reality		<b>Nummer:</b> 7		<b>Kürzel:</b> VIR	
<b>Beschreibung:</b>					
Um z.B. die Wartezeit während einer Kehrung zu überbrücken wird dem Kunden eine VR-/ AR-Brille angeboten					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Heizungsberatung</li> <li>-Veranschaulichung verschiedener Kamindesigns</li> <li>-Ermittlung des Platzbedarfs verschiedenster Heizsysteme</li> <li>-Anzeige des Zusatzangebotes der Rauchfangkehrer</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanpassung</li> <li>- Bequemlichkeit</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad	X				
Realisierungsaufwand	X				
Erfolgspotential		X			
<b>Gesamtpotential</b>			<b>X</b>		

<b>Titel:</b> Werbeträger		<b>Nummer:</b> 8		<b>Kürzel:</b> WBT	
<b>Beschreibung:</b> Rauchfangkehrer als Werbeträger  -Firmenfahrzeuge -Kleidung der Rauchfangkehrer -Werbemittel					
<b>Trendzuordnung:</b> - keine Zuordnung					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad				X	
Realisierungsaufwand					X
Erfolgspotential				X	
<b>Gesamtpotential</b>				<b>X</b>	

<b>Titel:</b> Überprüfung neuer Systeme		<b>Nummer:</b> 9		<b>Kürzel:</b> ÜNS	
<b>Beschreibung:</b> Rauchfangkehrer bieten Wartungen an für "branchenfremde Systeme"  -Wärmepumpen -Klimaservice -Photovoltaik					
<b>Trendzuordnung:</b> - Kundenanpassung - Risikominimierung					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad	X				
Realisierungsaufwand		X			
Erfolgspotential		X			
<b>Gesamtpotential</b>		<b>X</b>			



<b>Titel:</b> AddOn Paket Produktangebot		<b>Nummer:</b> 10		<b>Kürzel:</b> AOP	
<b>Beschreibung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glasreiniger für Kaminglas</li> <li>- Spezieller Schwamm für Glasreinigung</li> <li>- Paste für Handreinigung</li> <li>- Kosmetik</li> <li>- Geruchsstäbe für Reinigungsgeräte (Abluft wird mit Duftnote versehen)</li> <li>- Implementation eines Webshops auf der Homepage</li> <li>- Verkauf von gesetzlich vorgeschriebenen Kehrbüchern</li> <li>- Bereitstellung eines Aschebehältnisses für Lagerung auch von heißer Asche</li> <li>- Produkte werden bei Kehrbesuch mitgeliefert</li> </ul>					
<b>Trendzuordnung:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenanpassung</li> <li>- Bequemlichkeit</li> </ul>					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Neuheitsgrad			X		
Realisierungsaufwand				X	
Erfolgspotential			X		
<b>Gesamtpotential</b>			X		

Tabelle 17: Ideensteckbriefe, Quelle: Eigene Darstellung.

### Auswahl und Bewertung der Ideensteckbriefe

Am Ende eines jeden Ideensteckbriefes wurde ein Feld für eine erste Bewertung eingerichtet. Als für die Auswahl ausschlaggebende Faktoren wurden aber vorwiegend der Realisierungsaufwand und das Erfolgspotential herangezogen. Die schlussendliche Kategorisierung und Bewertung der Ideen erfolgte mittels einer Ideenbewertungsmatrix, welche in der Abbildung 25 angeführt wird. Auf der waagrechten Achse ist der Realisierungsaufwand dargestellt, welcher sich mittels von Faktoren, wie der benötigten Zeit und dem erforderlichen Geld, einteilen lässt. Hingegen wird auf der senkrechten Achse die Idee nach dem Erfolgspotential bewertet. Dieses Potential wird anhand des möglich erwirtschaftbaren Geldes eingeteilt.

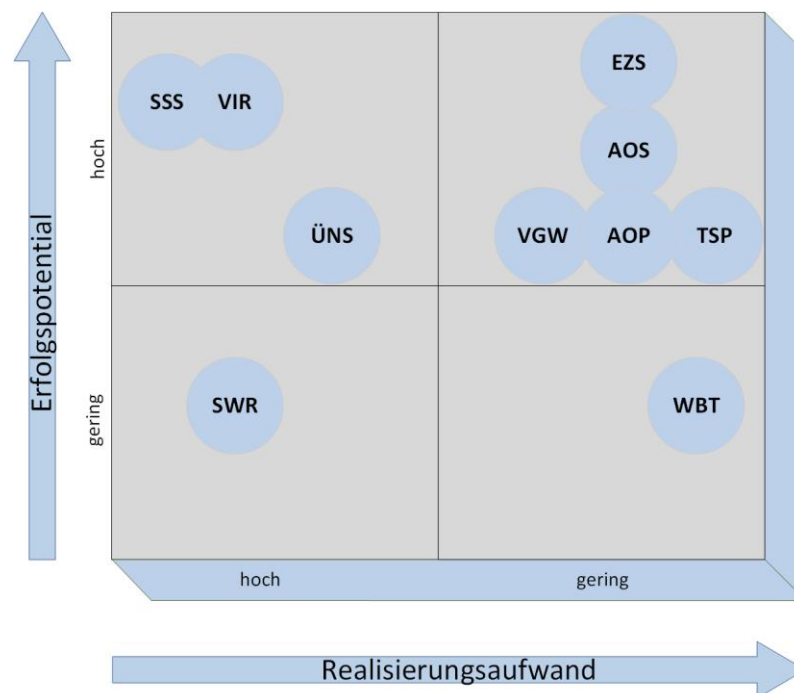


Abbildung 25: Bewertungstabelle, Quelle: Eigene Darstellung.

Die relevanten Ideen finden sich in dem rechten oberen Bereich der Matrix wieder. Die Merkmale stellen einen geringen Realisierungsaufwand und zugleich ein hohes Erfolgspotential dar. Die Ideen sollten sich somit mit sehr überschaubarem Aufwand umsetzen lassen und leicht zu etablieren sein. Die Idee zu einem externen Zutrittssystem hatte nach dieser Bewertung das zu erwartende höchstmögliche Potential, gefolgt von den Ideen zu zusätzlichen Services und Produkten, Vermietung von Werkzeugen und diversen Transporten.

Die Ideensteckbriefe weisen ein Potential zur Zusammenlegung auf. Nach einer Abstimmung mit dem Partnerbetrieb wurde entschieden, die einzelnen Ideen nicht separat weiter zu verfolgen, sondern in einer Gruppe zusammenzufassen. Die Abbildung 26 stellt die Zusammenlegung grafisch dar:



Abbildung 26: Zusammenlegung der Ideensteckbriefe, Quelle: Eigene Darstellung.

Als Output der Phase der Ideengenerierung und für die weitere Verwendung wurden somit die folgenden zwei Ideensteckbriefe ausgewählt:

- Externes Zutrittssystem
- AddOn Paket

Weiters wurde entschieden, die restlichen generierten Ideen aus heutiger Sicht vorerst nicht weiterzuverfolgen.

## 7.3 Modellentwicklung

Im Kapitel Modellentwicklung gilt es nun, die praxistauglichen Geschäftsmodelle aus den generierten Ideen, die im Zuge des Kreativitäts-Workshops entstanden sind, zu entwickeln. Hierzu werden im ersten Schritt aus den ausgewählten Ideensteckbriefen verschiedene Geschäftsmodell Prototypen entwickelt. Diese Prototypen dienen als Ausgangspunkt für das Storytelling in der darauffolgenden Kundenbefragung. Zum Abschluss werden die Erkenntnisse aus der Kundenumfrage reflektiert und wiederum in die zuvor erstellten Geschäftsmodelle implementiert, angepasst und neu dargestellt.

### 7.3.1 Externes Zutrittssystem

Das sogenannte externe Zutrittssystem soll eine Erleichterung des Zutritts für Handwerker in die Gebäude der Kunden ermöglichen. Zusätzlich sollte der Kunde selbstständig den Zutritt steuern und einsehen können. Darüber hinaus soll ein solches System durch den Auftraggeber jederzeit und von überall aus steuerbar sein. Die unten veranschaulichte Abbildung 27 zeigt einen Prototyp für ein Geschäftsmodell anhand eines externen Zutrittssystems. Das Wertversprechen dieses Geschäftsmodell an den Kunden stellt eine bedenkenlose Terminvereinbarung mit einem Handwerksbetrieb dar und versichert dem Kunden komplette Kontrolle über Zugangsberechtigungen. Das Unternehmen soll durch Umsetzung dieses Geschäftsmodells mittels des Verkaufspreises, des Installationspreises und zusätzlich durch Einsparungen aufgrund geringerer Anzahl von verpassten Kundenterminen, weiteren Wert schöpfen können.

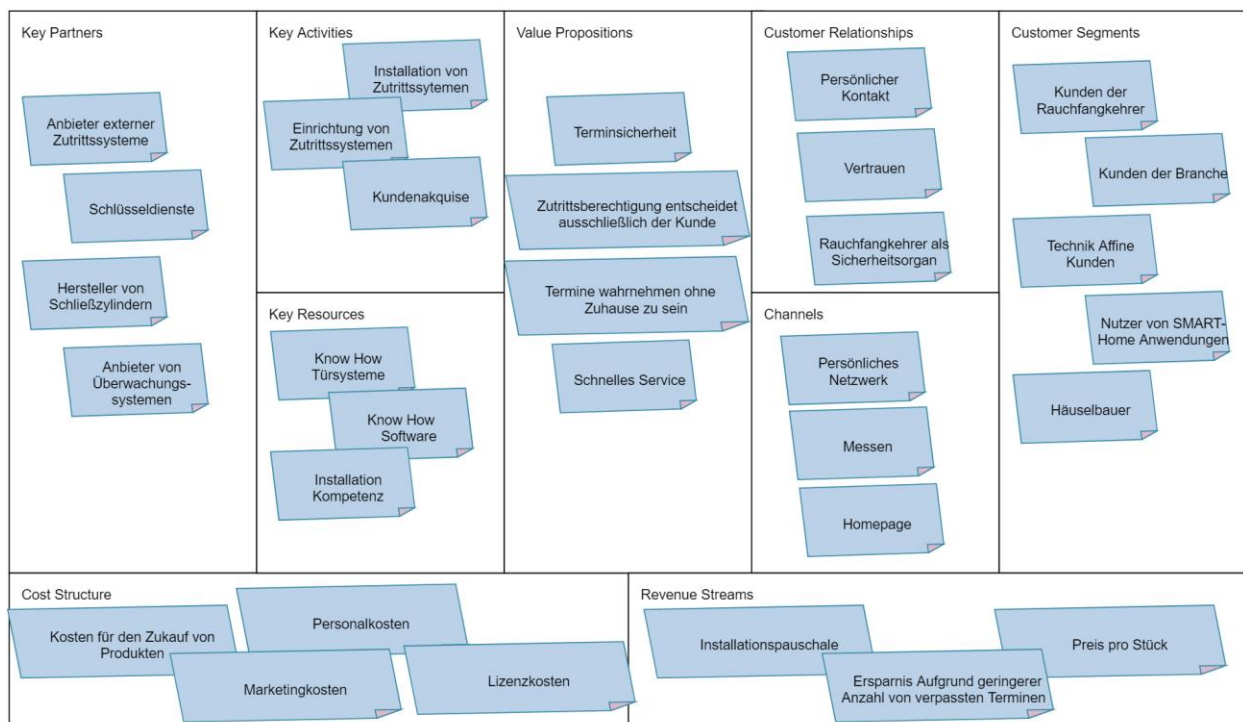


Abbildung 27: Geschäftsmodell Prototyp - Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.3.2 AddOn Paket

Die Idee zu verschiedenen Zusatzpaketen ist in Form eines Geschäftsmodell Prototypen in Abbildung 28 dargestellt. Dieser Ansatz beschreibt die erforderlichen Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung. In dem AddOn Paket werden zusätzliche Angebote aus einer Hand, ohne eine zusätzliche Firma zu beauftragen und eine Kostenersparnis durch Entfall etwaiger zusätzlich entstehenden Kosten, unter anderem Anfahrtskosten, als Wertversprechen abgegeben. Die zusätzliche Wertschöpfung für das Unternehmen soll durch den Verkaufspreis der Services und durch Servicepakete erzielt werden.

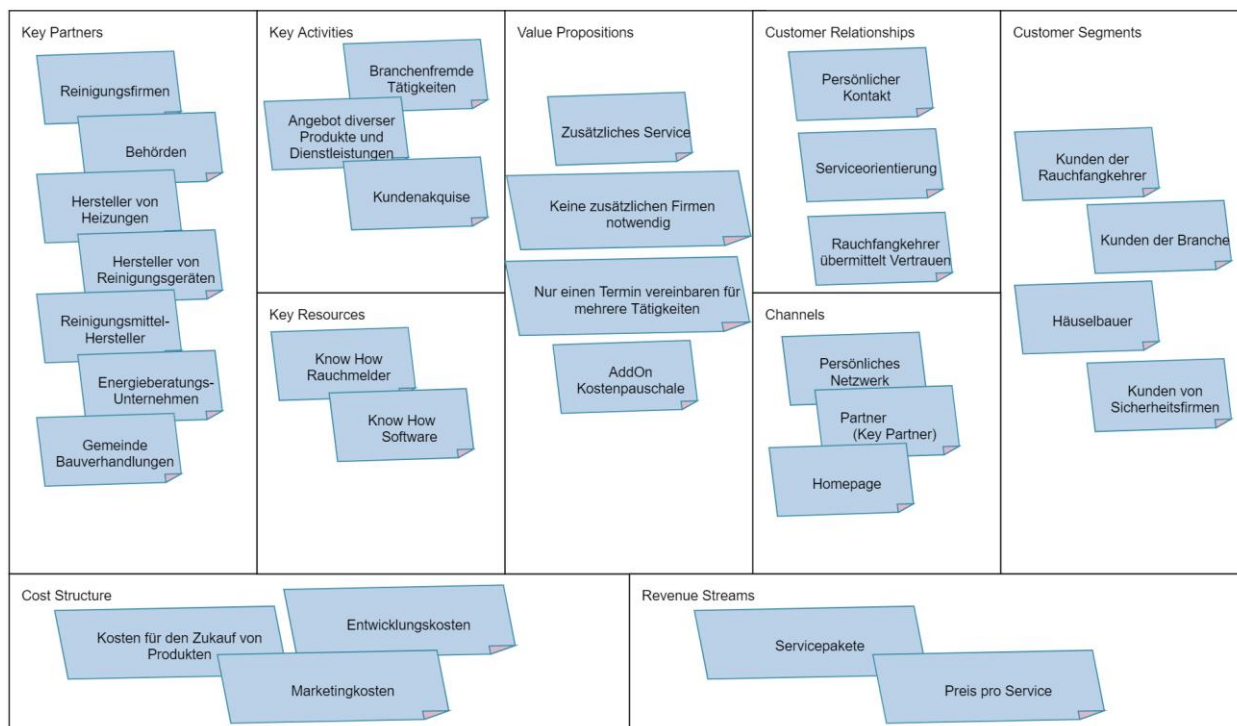


Abbildung 28: Geschäftsmodell Prototyp - AddOn, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.3.3 Storytelling

Aus den Ideen des Kreativitäts-Workshops wurden nun zwei Prototypen zu Geschäftsmodellen erstellt. Um den Testpersonen ein gestaltetes Konzept vorlegen zu können, gilt es, diese Modelle für die darauffolgende Kundenumfrage vorzubereiten und anschaulich darzustellen.

Für den ersten Geschäftsmodell-Prototyp zu einem externen Zutrittssystem wurde als Konzept ein Video über einen Handwerksbesuch zusammengestellt. In diesem Video wird ein typischer Kundenbesuch dargestellt. Der Techniker steht vor der Tür des Kunden und niemand ist zu Hause bzw. keiner öffnet die Haustüre. Der Handwerker ruft bei der Kundschaft an und diese öffnet die Haustüre von einem entfernten Ort per Knopfdruck an seinem Telefon. Somit kann der Termin wahrgenommen werden, ohne eine direkte Anwesenheit des Kunden.

Dieses aufbereitete Storytelling soll es den Probanden erleichtern, sich in die entsprechende Situation hineinzusetzen und in weiterer Folge im Zuge der Umfrage wahrheitsgetreuere Informationen und Feedback zu liefern.

Um im zweiten Geschäftsmodell-Prototyp die richtigen Angebote und Services anzubieten, wurden in der anschließenden Kundenumfrage verschiedene Tätigkeiten dargestellt und die Bereitschaft zur Inanspruchnahme anhand von vorgegebenen Multiple Choice Antwortmöglichkeiten und einer offenen Antwortmöglichkeit erhoben.

Die abgefragten Tätigkeiten aus den zusammengelegten Ideensteckbriefen, welche zusätzlich von Rauchfangkehrern angeboten werden sollen, sind in folgender Aufzählung ersichtlich:

- Reinigung von Dachflächen
- Erstellung von Energieausweisen
- Erledigung kleiner Handwerksarbeiten (Lampenmontage, Wasserhahn wechseln, ...) Zeitaufwand ca. eine Stunde
- Unabhängige Energieberatung
- Bereitstellung eines Aschebehältnisses zur Lagerung von heißer Asche incl. Entsorgung durch den Rauchfangkehrer
- Beratung zur richtigen Installation von Rauchwarnmeldern
- Installation von Rauchwarnmeldern
- Batterietausch von Rauchwarnmeldern und Alarmsystemen
- Vermietung von Spezialsaugern/Wärmebildkameras
- Abtransport von diversen Materialien
- Verkauf von Spezialreinigern
- Thermographie (Messung von Oberflächentemperaturen bei Objekten)

Diese möglichen zusätzlichen Angebote zu Tätigkeiten in der Branche wurden in Abstimmung mit dem Partnerbetrieb für die Kundenumfrage ausgewählt.

### **7.3.4 Kunden-Umfrage**

Die Umfrage wurde den Probanden am 08.09.2019 mittels der Umfrage-Plattform survmetrics.com zur Verfügung gestellt. Der entsprechende Link zu dieser Befragung wurde an die Kundengruppe des Betriebes per E-Mail versandt. Die Teilnahme an dieser Erhebung war bis einschließlich 06.10.2019 möglich.

Mittels der Kunden-Umfrage konnten vollständige und somit gültige Erhebungen von 151 Personen erzielt werden. Um eine geringe Abbruchquote zu erreichen, wurden Ansätze einer Gamification integriert. Die Umfrage setzt sich aus zwölf deutlich und ansprechend formulierten Fragestellungen zusammen. Den Probanden wurden größtenteils geschlossene Fragen gestellt. Zusätzlich wurde eine offene Frage implementiert, damit den Teilnehmern auch individuelle Antworten angeboten werden konnten. Die Datenanalyse stellt die Ergebnisse dieser Kunden-Umfrage im Folgenden dar:

Die erste Frage befasst sich mit dem Heizungssystem der Teilnehmer. Das Ergebnis zeigt die hauptsächlich verwendeten Heizmethoden der Probanden. Die Erkenntnisse dieser Erhebung dienen einerseits dem Partnerbetrieb als zusätzliche Information, andererseits können die verwendeten Heizungssysteme als weitere Hinweise für mögliche AddOn Services dienen. In Abbildung 29 ist die Aufteilung der hauptsächlich verwendeten Heizungssysteme dargestellt:

**1. Welches Heizungssystem haben Sie hauptsächlich in Verwendung?**

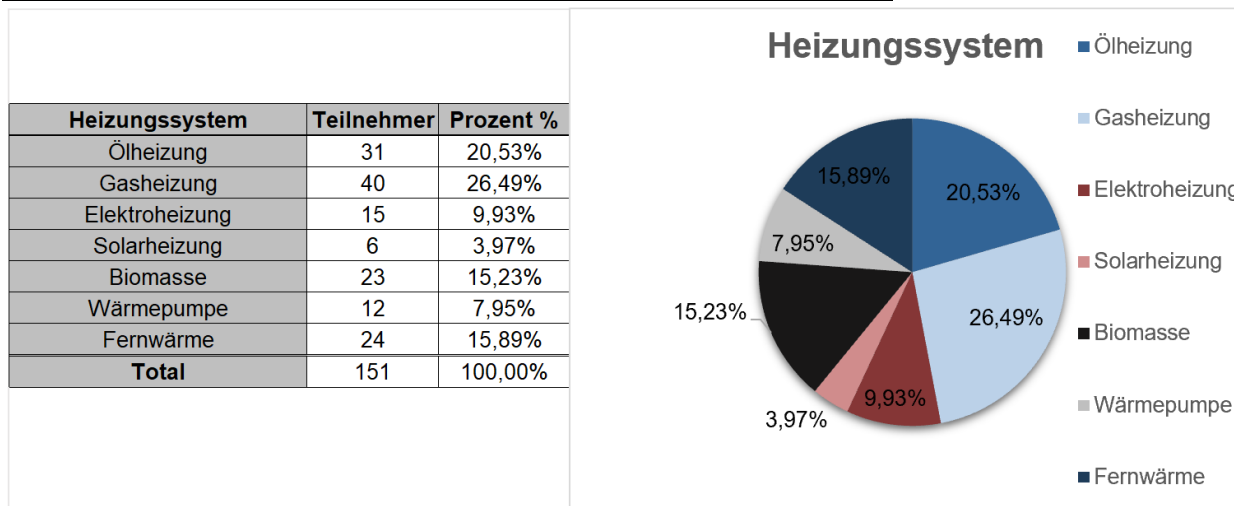


Abbildung 29: Heizungssysteme, Quelle: Eigene Darstellung.

In der nächsten Fragestellung wurde von den Teilnehmern das Interesse an zusätzlichen Angeboten und Tätigkeiten von deren Rauchfangkehrer erhoben. Dieses Ergebnis zeigte deutlich, dass mehr als 87 % der Befragten weitere Tätigkeiten in Anspruch nehmen würden. Nur rund 13 % lehnen das Angebot zu zusätzlichen Services ab. Die untenstehende Abbildung 30 stellt das Ergebnis grafisch dar:

**2. Wäre es für Sie denkbar Ihren Rauchfangkehrer auch andere Tätigkeiten erledigen zu lassen?**

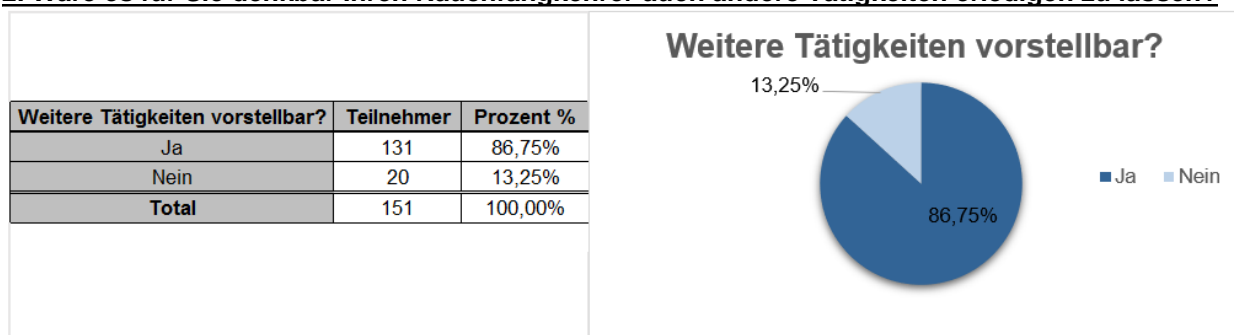


Abbildung 30: Vorstellung zu weiteren Tätigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.

Die darauffolgenden Fragestellungen sollen von den Teilnehmern den Bedarf an möglichen zusätzlichen Tätigkeiten erheben. Um die ausgewählten Services und Tätigkeiten kompakt und übersichtlich darzustellen wurden diese auf zwei Fragen aufgeteilt. In Abbildung 31 und Abbildung 32 werden diese grafisch dargestellt. Aufgrund von Platzgründen wurde in dieser Darstellung eine Kurzfassung der einzelnen Tätigkeiten vorgenommen. Die vollständige Formulierung ist in Kapitel 7.3 im Abschnitt Storytelling nachzulesen.

In der dritten Frage ist ersichtlich, dass die Probanden größtenteils eine Reinigung von Dachflächen in Anspruch nehmen würden. Als weitere Punkte nannten die Teilnehmer den Wunsch nach einer unabhängigen Energieberatung und der Erstellung von Energieausweisen. Weniger Interesse schenken die Teilnehmer den angebotenen Tätigkeiten zu Bereitstellung und Entsorgung von Aschebehältnissen, der Erledigung von kleinen Handwerksarbeiten und einer Beratung zur richtigen Installation von Rauchwarnmeldern.

**3. Angenommen Ihr Rauchfangkehrer bietet zusätzliche Tätigkeiten an... Welche Angebote würden Sie ansprechen?**

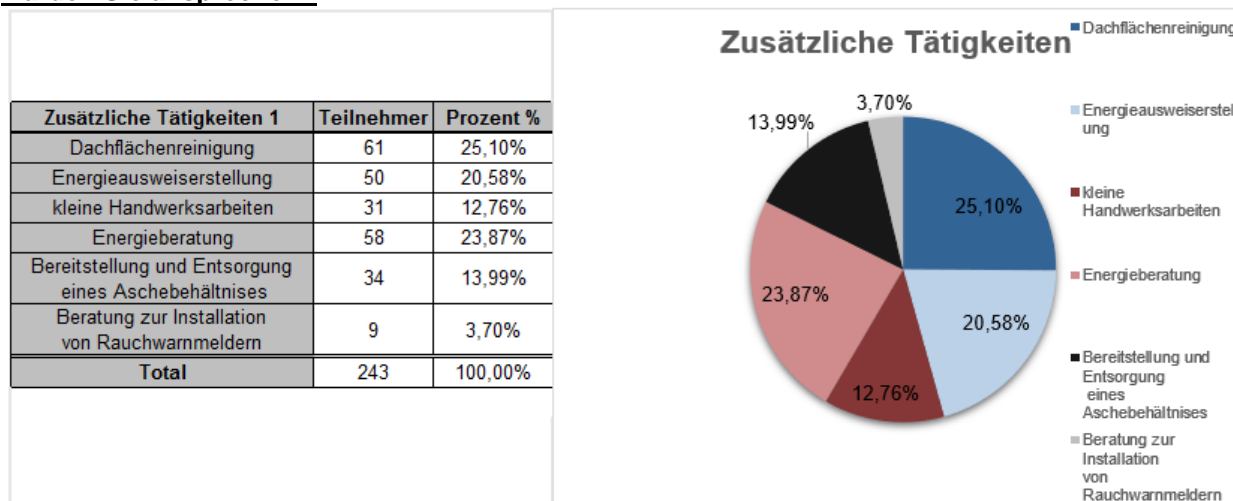


Abbildung 31: Angebot zusätzlicher Tätigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.

Der zweite Teil der Fragestellung zeigt ein Interesse der Teilnehmer an einer Installation von Rauchwarnmeldern, an einer Anmietung von diversen Geräten und an einem Abtransport von verschiedenen Materialien. Geringeren Zuspruch finden Tätigkeiten zur Erstellung einer Thermographie, ein Wechselservice für Batterien und der Verkauf von Spezialreinigern.

**4. Angenommen Ihr Rauchfangkehrer bietet zusätzliche Tätigkeiten an... Welche Angebote würden Sie ansprechen?**

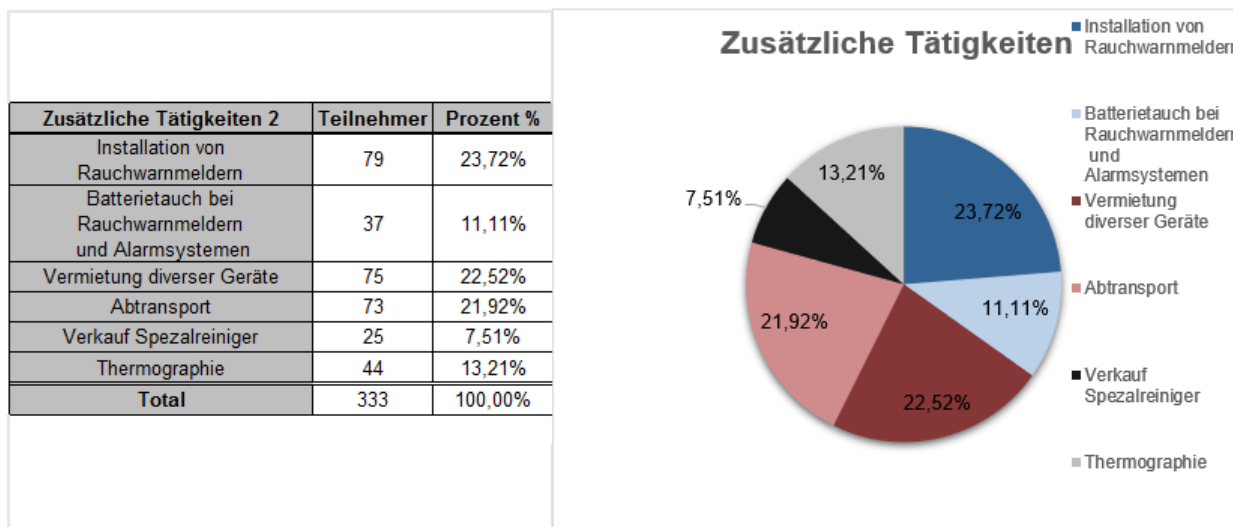


Abbildung 32: Angebot zusätzlicher Tätigkeiten 2, Quelle: Eigene Darstellung



Die unten angeführte Tabelle 18 stellt die aufgezählten Antworten der offenen Frage zum Bedarf an weiteren Leistungen und Angeboten dar. Diese fünfte offene Frage wurde den Probanden als eine nicht verpflichtend zu beantwortende Frage gestellt und konnte somit übersprungen werden. Die Möglichkeit diese Frage unbeachtet zu lassen, nahmen fasst alle Teilnehmer war. Somit konnten bei dieser Frage nur zwanzig Rückmeldungen erzielt werden. Wie unten ersichtlich beantworteten mehr als die Hälfte der Teilnehmer diese Frage mit „Nein“. Aufgrund dieser Gegebenheit und den wenigen restlichen Antworten wurde entschieden, diese fünfte Frage nicht in der Auswertung zu berücksichtigen.

**5. Würden Sie sich noch zusätzlich Leistungen oder Angebote von Ihrem Rauchfangkehrer wünschen?**

Antworten
Entrümpelungen
No
nein
Gründliche Reinigung, ist immer zum Nachputzen
Nein
No
no
Asche vom gesamten Ofen austragen
Nein
Nein
Nein
Dachrinnenreinigung
nein
nein
Nein
Beratung
Nein
Dachrinnenreinigung bzw. Dachrinnenschutz montieren
Nein
nein

Tabelle 18: Bedarf nach zusätzlichen Leistungen oder Angeboten, Quelle: Eigene Darstellung.

In der nächsten Fragestellung wurden die Teilnehmer befragt, ob diese bei jedem Termin mit Ihrem Rauchfangkehrer zuhause sind. Rund 58 % der Kunden sind während eines Termins nicht zuhause, ca. 42% gaben eine Anwesenheit an.

**6. Sind Sie bei jedem Termin mit Ihrem Rauchfangkehrer zuhause?**

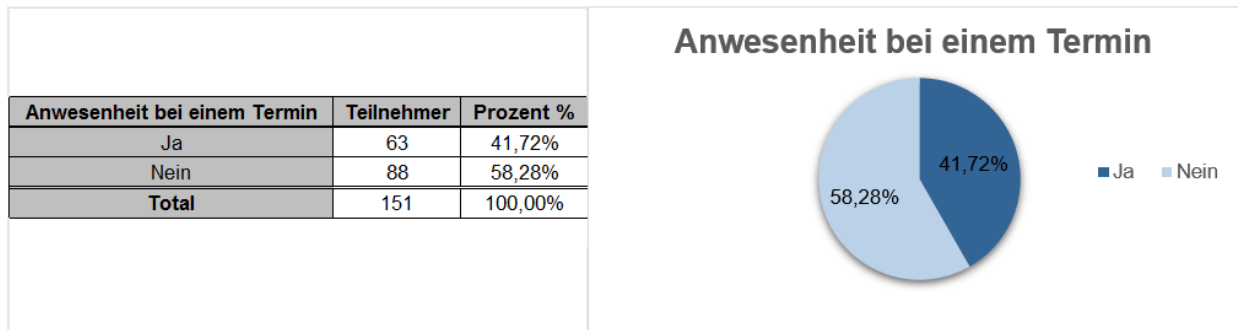


Abbildung 33: Anwesenheit bei einem Termin, Quelle: Eigene Darstellung.

Die darauffolgende Frage zielte darauf ab herauszufinden, wie die Kunden während ihrer Abwesenheit den Zutritt für Handwerker ermöglichen. Als dominierende Möglichkeit gaben die Kunden an, den Schlüssel dem Nachbarn zu übergeben. Eine große Anzahl der Kunden lässt den jeweiligen Bereich unverschlossen. Ein geringer Prozentsatz versteckt den Schlüssel und nur sehr wenige Kunden verwenden dazu ein Codeschloss. Diese Frage zeigt, dass ein Potential bei mehr als 50% der Kunden besteht, eine andere Möglichkeit zu bieten, um einen sicheren Zutritt zu ermöglichen.

**7. Wie verschaffen die Ihrem Rauchfangkehrer oder anderen Handwerkern Zutritt in den Arbeitsbereich?**

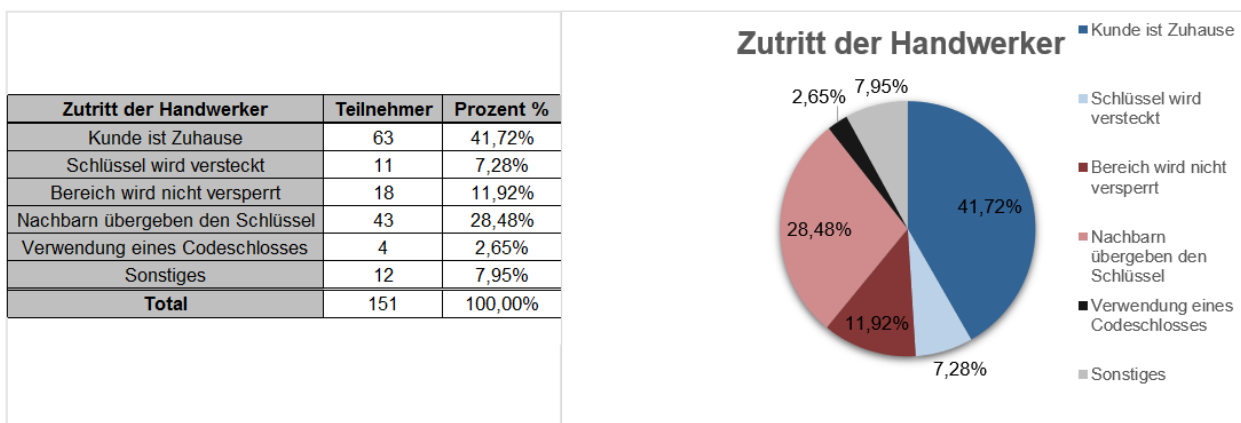


Abbildung 34: Zutrittsmöglichkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.

Vor der Beantwortung der achten Frage wurde den Teilnehmern das im Kapitel Storytelling beschriebene Video abgespielt. Anschließend wurden die Kunden über eine Vorstellung zur Verwendung eines solchen Systems befragt. Rund 60 % der Probanden gaben an sich vorstellen zu können, ein externes Zutrittssystem zu verwenden. 40 % waren gegenüber der Verwendung eines Zutrittssystems kritisch eingestellt. (Ausschnitte des Videos sind im Anhang dieser vorliegenden Arbeit ersichtlich).

**8. Bitte sehen Sie sich das Video zu einer externen Zutrittsmöglichkeit an. Könnten Sie sich vorstellen dieses System zu verwenden?**

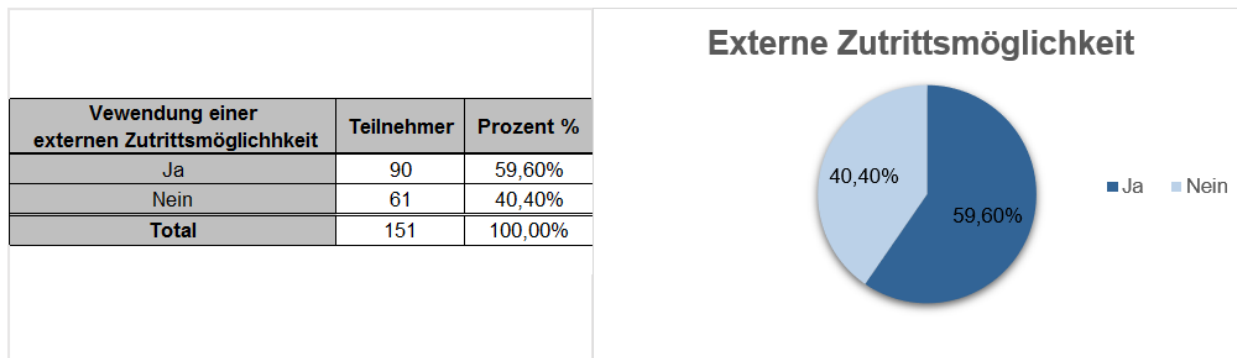


Abbildung 35: Verwendung einer externen Zutrittsmöglichkeit, Quelle: Eigene Darstellung.

Darauffolgend wurden die Teilnehmer gebeten, unter der Annahme ein solches System nutzen zu wollen, anzugeben, wieviel Sie bereit wären, für ein externes steuerbares System zu bezahlen. Der größte Teil der Probanden, rund 31 %, gaben einen Preisbereich inzwischen 51€ und 100€ an. Gefolgt von der zweitgrößten Gruppe mit ca. 26 %, welche bereit ist zwischen 201€ und 250€ zu bezahlen. Jeweils 19 % der Teilnehmer nannten eine Preisspanne zwischen 101€ und 105€. Circa 15 % gaben an 151€ bis 200€ bezahlen zu wollen. Nur einige wenige gaben eine Zahlungsbereitschaft über 251€ an.

**9. Angenommen Sie würden dieses System nutzen wollen, wie viel würden Sie dafür ausgeben?**

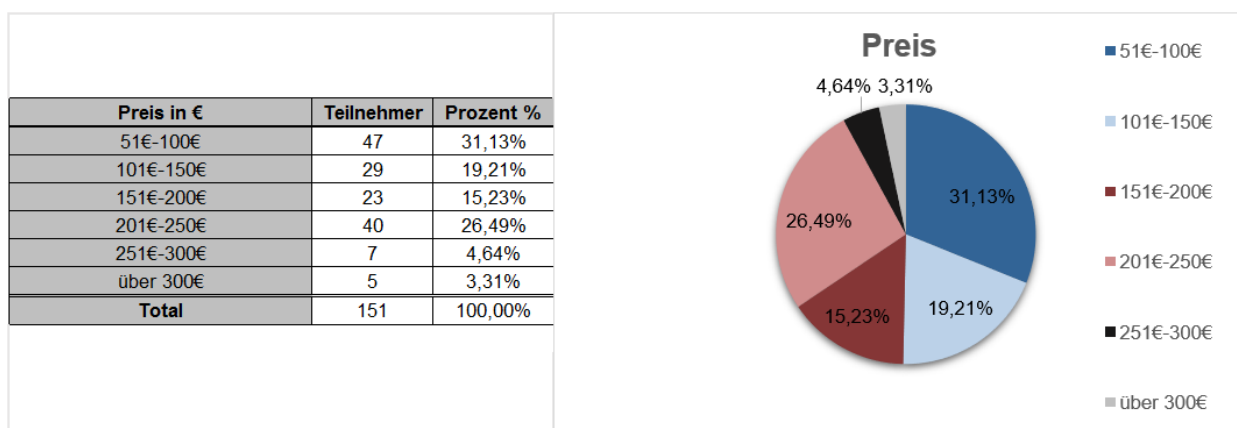


Abbildung 36: Preis für eine externe Zutrittsmöglichkeit, Quelle: Eigene Darstellung.

In den folgenden zwei Abbildungen werden die demographischen Daten der Teilnehmer der Onlineumfrage dargestellt. Wie in der Abbildung 37 ersichtlich ist, befanden sich unter den 151 Teilnehmern dieser Befragung 73 Frauen, 77 Männer und eine Person mit einer sonstigen Geschlechtsausrichtung.

**10. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht?**

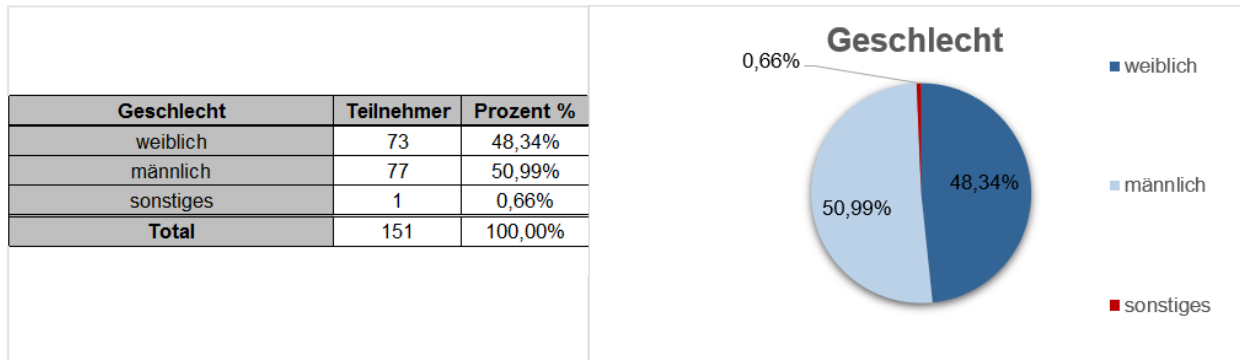


Abbildung 37: Geschlecht der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 72 Personen repräsentierten die 21-30-Jährigen die größte Altersgruppe der Teilnehmer. Gefolgt von der Gruppe der 31-40-Jährigen mit 44 Probanden. Darüber hinaus nahmen 21 Teilnehmer der 41-50-Jährigen und 14 Teilnehmern der 51-60-Jährigen an der Onlineumfrage teil. Die Altersgruppe der 0-20-Jährigen und über 60-Jährigen konnten in dieser Umfrage nicht erreicht werden. Die darauffolgende Abbildung 38 veranschaulicht die Altersgruppe der Befragten.

**11. Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe?**

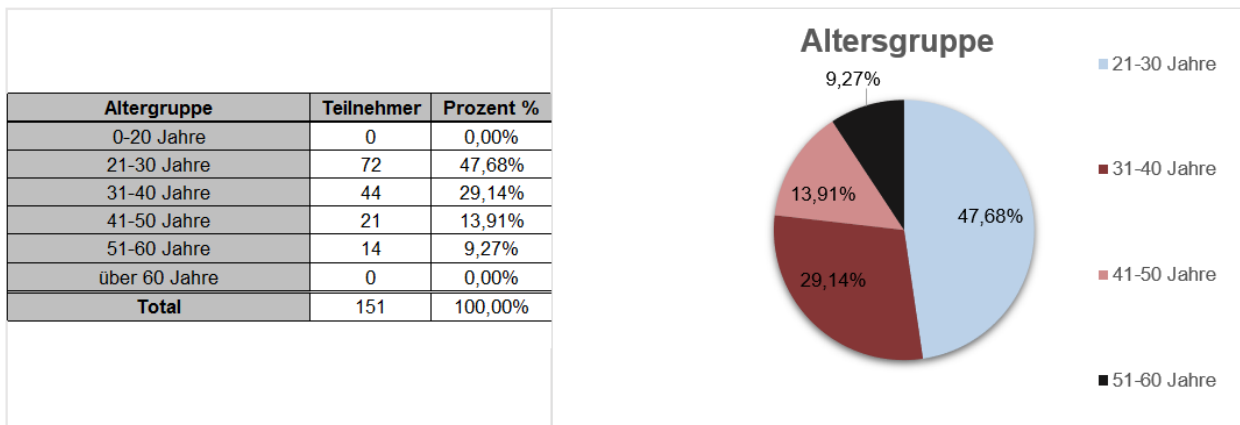


Abbildung 38: Altersgruppe der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Frage galt der Zufriedenheit mit den jeweiligen Rauchfangkehrer der Teilnehmer. Die Befragten konnten mittels fünf verschiedenen Smileys über deren Zufriedenheit entscheiden. Folgende Auswahlmöglichkeiten waren möglich:

- 1 ... sehr unzufrieden
- 2 ... unzufrieden
- 3 ... weder noch
- 4 ... zufrieden
- 5 ... sehr zufrieden

Der Großteil der Befragten gab an sehr zufrieden, beziehungsweise zufrieden mit dem derzeitigen Rauchfangkehrer zu sein. 24 Teilnehmer gaben eine mittelmäßige Zufriedenheit an und nur drei Teilnehmer sind mit dem derzeitigen Rauchfangkehrer unzufrieden. In der Abbildung 39 ist eine grafische Übersicht der Kundenzufriedenheit dargestellt.

**12. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit ihrem Rauchfangkehrer?**

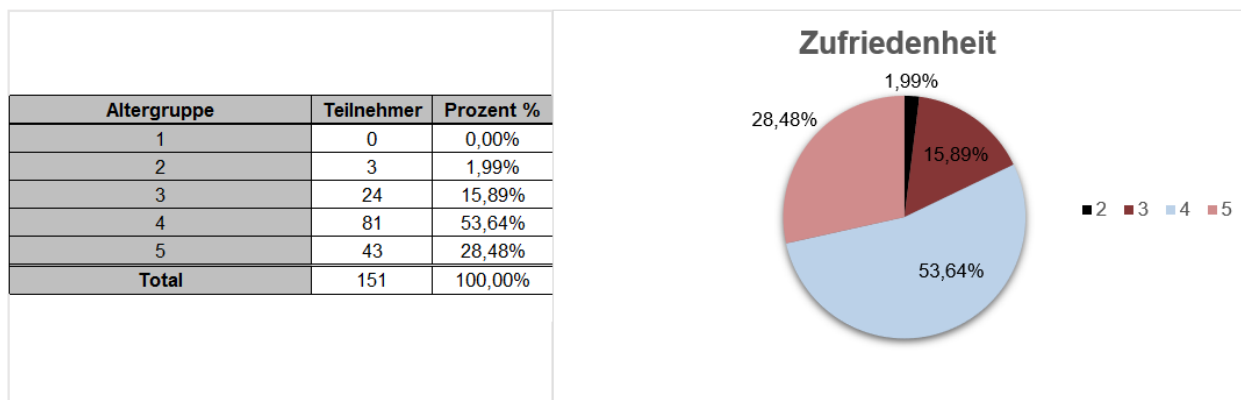


Abbildung 39: Zufriedenheit der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.

### **7.3.5 Rückschlüsse der Kundenumfrage**

Die Erkenntnisse aus der dargestellten Kundenumfrage werden in diesem Abschnitt zusammengefasst und den jeweiligen Geschäftsmodell-Konzepten zugeordnet. Diese Rückschlüsse dienen dazu, um aus den Prototypen praxistaugliche, aber vor allem kundenangepasste, Geschäftsmodelle zu entwickeln.

#### **Externes Zutrittssystem**

Aus der Kundenumfrage konnte abgeleitet werden, dass mehr als die Hälfte der Kunden bei einem Termin nicht zuhause anwesend sind. Damit die Kundschaft trotzdem den Termin wahrnehmen kann, übergeben diese den Schlüssel an die Nachbarn, beziehungsweise behelfen sich mit anderen Möglichkeiten, um einen Zutritt ohne direkte Anwesenheit sicherzustellen. Aufgrund einer Videoabspiegelung eines externen Zutrittssystems für einen Haushalt, in Form eines Storytellings, und einer weiteren Fragestellung konnte erhoben werden, dass sich circa 60 % der Kunden vorstellen könnten ein extern steuerbares System zu verwenden. Die Bereitschaft zur Zahlung für dieses System wurde ebenfalls ermittelt, wobei zwei Gruppen dominierten. Die eine Gruppe gab eine Bereitschaft zur Zahlung pro Artikel von weniger als 100€ an und die zweite Gruppe wählte eine Preisspanne von 200€ - 250€.

Diese Erkenntnisse bekräftigen die Annahmen, das zuvor entwickelte Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Um das Geschäftsmodellkonzept weiterzuentwickeln, müssen nun einige Parameter und Annahmen konkretisiert werden. Zum einen gilt es Partner zu finden, welche ein externes Zutrittssystem anbieten und auch mögliche Kooperationen im Business zu Business Bereich anzubieten. Weiters ist im Partnerbetrieb derzeit noch keine Erfahrung in Bezug auf Türsysteme und Zutrittssystemen vorhanden und somit muss ein dementsprechender Wissensaufbau sichergestellt werden. Zum anderen müssen auch die Einnahmequellen für das Unternehmen nochmals entsprechend angepasst werden, da aus der Kundenumfrage zwei deutliche Gruppenbildungen bezüglich der Zahlungsbereitschaft hervor gehen. Die eine Gruppe weist eine sehr geringe Zahlungsbereitschaft auf und die andere Gruppe liegt im Mittelfeld der Zahlungsbereitschaft. Das angepasste Geschäftsmodell für das externe Zutrittssystem wird im Abschnitt angepasste Prototypen dargestellt.

#### **AddOn Paket**

Für das Geschäftsmodellkonzept AddOn konnte aus der Umfrage eine sehr hohe Akzeptanz für ein Angebot von zusätzlichen Tätigkeiten wahrgenommen werden. Mehr als 85 % der Teilnehmer gaben an, an weiteren Angeboten und Services interessiert zu sein.

Konkret wurden den Probanden zwölf verschiedene Services in der Umfrage zur Abstimmung vorgelegt. Zusätzlich wurde eine Möglichkeit für eine offene Antwortmöglichkeit implementiert. Diese offene Fragestellung wurde von den Teilnehmern sehr oft übersprungen oder mit „Nein“ beantwortet. Aufgrund dessen konnten zu den vorgegebenen Tätigkeiten kein weiterer Bedarf an Angeboten ermittelt werden.

Aus den zwölf vorgegeben Fragestellungen wurden die folgenden Tätigkeiten für die weitere Detaillierung des Geschäftsmodelles ausgewählt:

- Reinigung von Dachflächen (RD)
- Erstellung von Energieausweisen (EE)
- Unabhängige Energieberatung (UE)
- Installation von Rauchwarnmeldern (IR)
- Vermietung von Spezialsaugern/Wärmebildkameras (VM)
- Abtransport von diversen Materialien (AM)

Diese sechs Tätigkeiten wurden nochmals reflektiert und anhand deren Erfolgspotentials und des Realisierungsaufwandes bewertet. Dieses Ergebnis ist in der folgenden Abbildung 40 aufgezeigt:

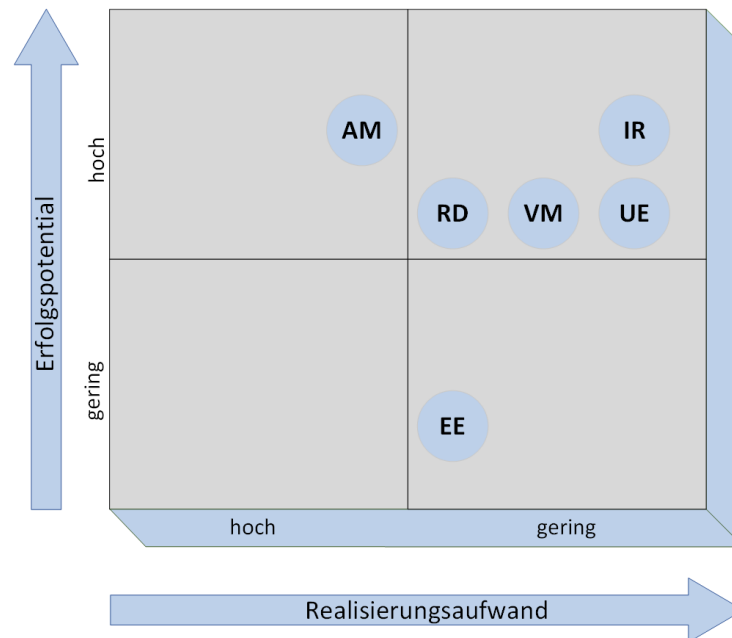


Abbildung 40: Bewertungstabelle-AddOn, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch diese Erkenntnisse aus der Umfrage befürworten ein Geschäftsmodell, welches Ideen für zusätzliche Services und Tätigkeiten beinhaltet. Aus kurzfristiger Sicht sollen im Partnerbetrieb keine zusätzlichen Ressourcen aufgebaut werden und der Realisierungsaufwand möglichst geringgehalten werden, deswegen werden die Tätigkeiten Installation von Rauchwarnmeldern, Reinigung von Dachflächen, Vermietung von diversen Geräten und eine unabhängige Beratung weiterverfolgt. Das angepasste Geschäftsmodell wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Befragten neuen Ideen und Angeboten sehr offen gegenüberstehen. Die Rückmeldung der Teilnehmer hinsichtlich der derzeitigen Zufriedenheit mit dem Rauchfangkehrer ist durchaus sehr positiv anzusehen.

## 7.3.6 Angepasste Geschäftsmodelle

Im Abschnitt angepasste Prototypen werden die zuvor genannten Rückschlüsse und Erkenntnisse in Form von Geschäftsmodellen beschrieben und grafisch dargestellt.

### 7.3.6.1 Externes Zutrittssystem

Das erste angepasste Geschäftsmodell stellt die Bausteine für eine vereinfachte Steuerung des Zutritts für Handwerker in die Liegenschaften der Kunden dar. Als erstes wurden die Schlüsselpartnerschaften analysiert und ein geeigneter Partner gesucht. Für die Auswahl entscheidend war es, einen Kooperationspartner zu finden, welcher ein externes Zutrittssystem anbietet und auch eine mögliche Zusammenarbeit im Business zu Business Bereich befürwortet. Weiters ist im Partnerbetrieb derzeit noch keine Erfahrung in Bezug auf Türsysteme und Zutrittssystemen vorhanden und der Wissensaufbau muss von dem Kooperationspartner sichergestellt werden. Zusätzlich sollte das System einfach zu montieren und logisch zu bedienen zu sein.

Nach reichlicher Recherche wurde ein möglicher Kooperationspartner gefunden, welcher die entsprechenden Anforderungen und Kriterien des Geschäftsmodells erfüllt. Die Firma *Nuki Home Solutions GmbH* (Nuki) bietet mit dem *Smart Lock 2.0* ein einfach nachrüstbares und extern steuerbares Zutrittssystem an. Die vollständige mechanische und elektrische Installation dauert weniger als drei Minuten und das Schloss kann per Smartphone von überall gesteuert werden. Zusätzlich kann der Kunde virtuelle und zeitlich beschränkte Schlüssel, zum Beispiel an die Rauchfangkehrer und weitere Handwerker, vergeben. Abbildung 41 stellt ein *Smart Lock 2.0* grafisch dar:



Abbildung 41: Nuki Smart Lock 2.0, Quelle: Nuki Home Solutions GmbH (2019), Onlinequelle [26.10.2019].



Mit einem speziellen Partnerprogramm (Nuki-Pro) bietet Nuki zusätzlich eine Möglichkeit einer Vertriebspartnerschaft mit unterschiedlichen Partnerstufen an. Auch der Wissensaufbau ist mit einer Partnerschaft sichergestellt, da Online-Schulungen und persönliche Ansprechpartner seitens Nuki bereitgestellt werden. Weiters erhalten Nuki-Pro Partner spezielle Partnerpreise und eine Unterstützung hinsichtlich Marketing und Verkauf. Diese Produkteigenschaften und Services sprechen für eine mögliche Kooperation mit der Firma Nuki.

Weitere Einnahmequellen können durch die nachfolgenden Möglichkeiten erschlossen werden. Im nachfolgenden Absatz wird der mögliche Wertezuwachs für das Geschäftsmodell eines externen Zutrittssystems dargestellt.

- Verkauf und Vermietung von externen Zutrittssystemen:  
Aufgrund der zwei deutlichen Gruppenbildungen hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft wird empfohlen, eine Variante zum Verkauf und eine der Vermietung anzubieten. Eine Gruppe liegt mit der Zahlungsbereitschaft in dem Preisbereich des externen Zutrittssystems. Die zweite Gruppe hingegen könnte mit einem Angebot zur Miete überzeugt werden. Da die Installationsdauer unter drei Minuten beträgt, kann vor einem Handwerksbesuch ein solches System bereitgestellt und für einen definierten Zeitraum der Kundschaft zur Miete angeboten werden. Durch den Verkauf und der Vermietung der Zutrittssysteme kann der Partnerbetrieb zusätzlichen Umsatz erwirtschaften.
- Kostenersparnis aufgrund der Reduktion von verpassten Terminen:  
Wenn die Kunden des Betriebes ein solches Zutrittssystem verwenden, kann die Anzahl von verpassten Terminen drastisch verringert und die dadurch entstehenden Mehrkosten für den Betrieb gesenkt werden.
- Installations- und Einrichtungsservice:  
Auch ein Angebot zur Installation und zur Einrichtung eines Zutrittssystems, soll zur Steigerung des Umsatzes führen.
- Vertriebspartnerschaft Zugewinn neue Kunden:  
Durch diese Partnerschaft können Kontakte zu neuen Kundengruppen entstehen, welche wiederum Interesse an der Zusammenarbeit mit dem Partnerbetrieb haben können.

## Anwendung des Vorgehensmodells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

In der folgenden Abbildung 42 wird das überarbeitete Geschäftsmodell für ein externes Zutrittssystem dargestellt. Anhand der Erkenntnisse aus der Kundenumfrage wurden die Bausteine entsprechend angepasst und modifiziert. Die übrigen Inhalte wurden mit den Ergebnissen und Erkenntnissen geprüft. Eine Kooperationspartnerschaft mit der Firma Nuki ermöglicht die Erfüllung der Parameter des Geschäftsmodells, diese sind mit einer Checkbox am oberen rechten Rand gekennzeichnet.

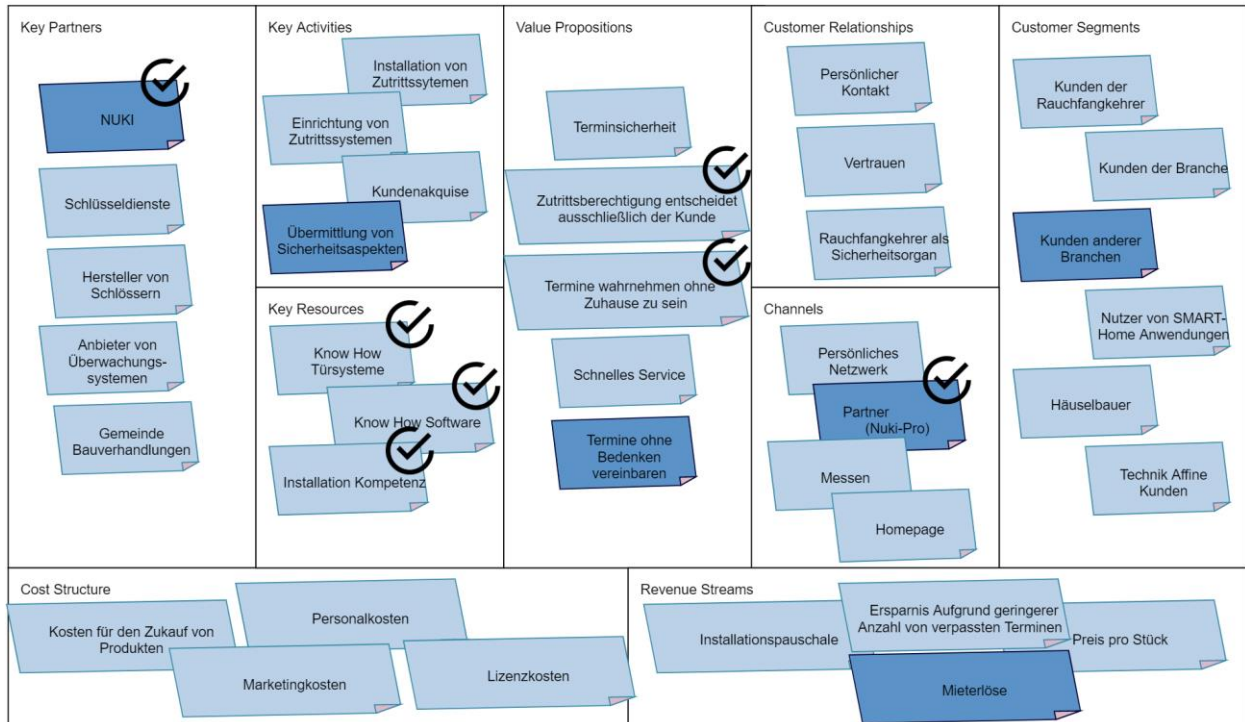


Abbildung 42: Geschäftsmodell - Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.3.6.2 AddOn Paket

Das zweite angepasste Geschäftsmodell beschreibt eine Angebotserweiterung für einen Rauchfangkehrerbetrieb. Die aus der Kundenumfrage ermittelten und bewerteten Tätigkeiten sollen das Geschäftsmodell weiter detaillieren und an die Kunden anpassen. Auch die Bausteine des Geschäftsmodells AddOn wurden dementsprechend angefertigt und erweitert. Die nachfolgend dargestellte Abbildung 43 veranschaulicht das Geschäftsmodell für ein AddOn-Paket.

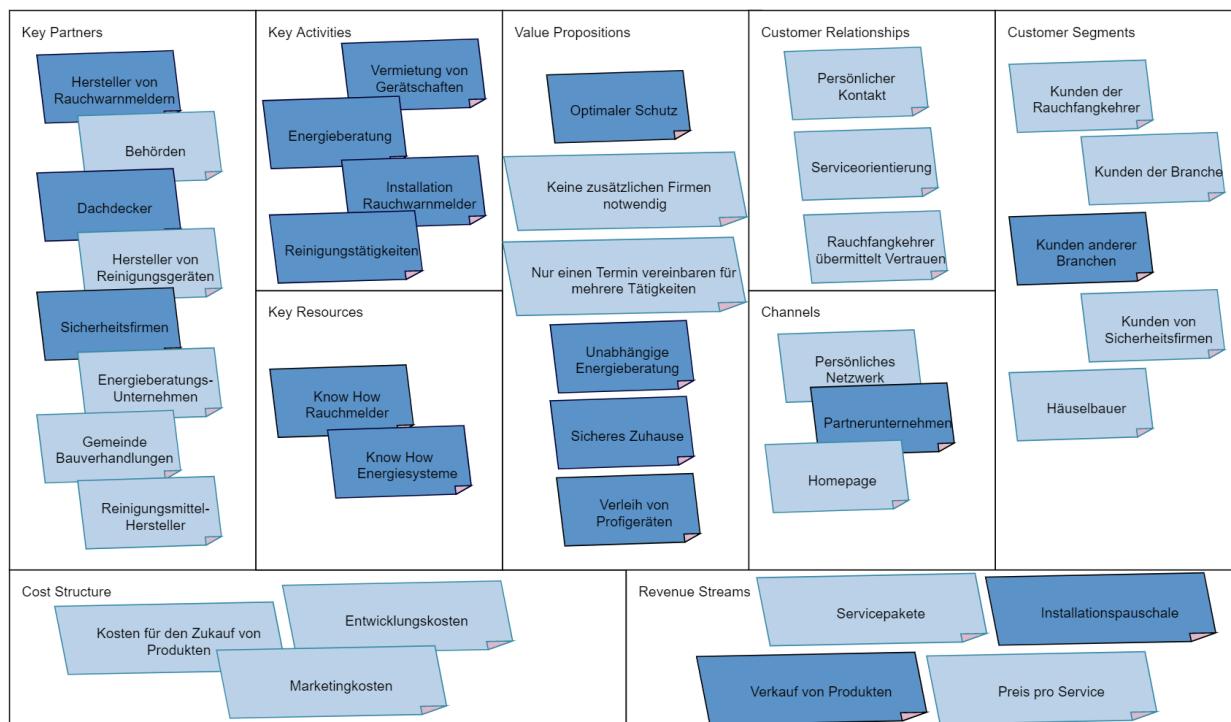


Abbildung 43: Geschäftsmodell - AddOn, Quelle: Eigene Darstellung.

Das angepasste AddOn Geschäftsmodell soll die Angebote der Rauchfangkehrer um die folgenden vier Tätigkeiten erweitern:

#### Reinigung von Dachflächen:

Die Mitarbeiter der Rauchfangkehrerbetriebe sind aufgrund der Kehrarbeiten ohnehin oftmals am Dach der Kunden im Einsatz. Die benötigte Ausrüstung, darunter Leitern und das Sicherheitsgeschirr, gehören zu der Standardausrüstung der meisten Rauchfangkehrer. Um diese Tätigkeit anbieten zu können, ist die Anschaffung eines speziellen Dachflächenreinigers von Notwendigkeit.

#### Unabhängige Energieberatung:

Das Spezialwissen der Mitarbeiter bezüglich konventioneller und neuartiger Heizungen ist bereits sehr groß. Um jedoch eine professionelle Energieberatung durchführen zu können, empfiehlt sich ein Diplomlehrgang zum Energieberater.

#### Installation von Rauchwarnmeldern

Sehr vorteilhaft ist bei der Tätigkeitserweiterung des Angebotes zur Installation von Rauchwarnmeldern das Vorortsein und der direkte Kundenkontakt. Um eine richtige Montage gewährleisten zu können, bedarf es einer Schulung der Mitarbeiter zu einer TÜV-geprüften Fachkraft für Rauchwarnmelder.

Vermietung von Spezialsaugern/Wärmebildkameras

Rauchfangkehrerbetriebe besitzen verschiedenste Profigeräte, welche zum Beispiel an Wochenenden vermietet werden können. Darunter befinden sich unter anderem Spezialsauger, Industriesauger Wärmebildkameras oder Gas-Messgeräte. Den einzigen Zusatzaufwand stellt für den Betrieb die Organisation der Vermietung dar.

Die benötigte Zusatzausrüstung und die erforderlichen Schulungen und Weiterbildungen inklusive deren Kosten sind in der darauffolgenden Tabelle 19 zusammengefasst:

<b>Umsetzung Geschäftsmodell AddOn</b>	
<b>Erfordernisse</b>	<b>Kosten</b>
Hochdruckreiniger - Grundgerät	€ 700,00
Spezial-Lanze für Dachflächen	€ 150,00
Dachflächenreiniger	€ 150,00
Diplomlehrgang Energieberater	€ 3.600,00
Schulung - TÜV-geprüfte Fachkraft für Rauchwarnmelder	€ 300,00
Benötigtes Kapital	€ 4.900,00

Tabelle 19: Erfordernisse für eine Umsetzung des Geschäftsmodells AddOn, Quelle: Eigene Darstellung

Durch das Angebot von AddOn Paketen können zusätzliche Einnahmequellen für das Partnerunternehmen erschlossen werden. Im nachfolgenden wird ein möglicher Wertzuwachs für das Geschäftsmodell AddOn dargestellt:

- Vermietung von Gerätschaften
- Verkauf von Produkten
- Kundenzugewinn aufgrund des Mehrangebots
- Verrechnung von Beratungstätigkeiten
- Verkauf von AddOn Paketen

### 7.3.7 Bewertung der Geschäftsmodelle

Zur Bewertung der angepassten Geschäftsmodell reicht eine Beurteilung nach Realisierungsaufwand und Erfolgsaufwand allein nicht aus. Somit wurde eine detailliertere Bewertung anhand der unten angeführten Bewertungskriterien durchgeführt:

- Bedarf an neuen Mitarbeitern
- Erfordernis an Kapital für die Umsetzung des Geschäftsmodells
- Umsetzungsdauer
- Zugewinn von Neukunden (Innerhalb 3 Jahren)
- Zufriedenheitssteigerung von Bestandskunden
- Integration in den Arbeitsalltag
- Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Die Bewertung der Geschäftsmodelle erfolgt anhand eines Punktesystems mittels der Einteilung der Bewertungskriterien von einem Punkt bis hin zu fünf Punkten. Je weniger Punkte ein Bewertungskriterium aufweist, desto einfacher kann das Geschäftsmodell im Partnerbetrieb umgesetzt werden. Die nachfolgenden Tabellen stellen die Bewertungsmatrizen für die Geschäftsmodelle dar:

Geschäftsmodell	Externes Zutrittssystem				
Bewertungskriterium	1	2	3	4	5
Bedarf an neuen Mitarbeitern	kein Bedarf	1 Mitarbeiter	2 Mitarbeiter	3 Mitarbeiter	> 3 Mitarbeiter
Erfordernis an Kapital für die Umsetzung	keines	< 5000€	< 10000€	< 20000€	> 20000€
Umsetzungsdauer	sofort	< 1 Monat	< 3 Monate	< 6 Monate	> 6 Monate
Zugewinn von Neukunden (Innerhalb 3 Jahren)	> 500	> 100	> 50	> 10	< 10
Zufriedenheitssteigerung von Bestandskunden	sehr groß	groß	mittel	gering	keine
Integration in den Arbeitsalltag	sehr einfach	einfach	mittel	schwierig	sehr schwierig
Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	sehr groß	groß	mittel	gering	keine
Ergebnis	11				

Tabelle 20: Bewertung Geschäftsmodell Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung.

<b>Geschäftsmodell</b>	<b>AddOn</b>				
<b>Bewerkungskriterium</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bedarf an neuen Mitarbeitern	kein Bedarf	1 Mitarbeiter	2 Mitarbeiter	3 Mitarbeiter	> 3 Mitarbeiter
Erfordernis an Kapital für die Umsetzung	keines	< 5000€	< 10000€	< 20000€	> 20000€
Umsetzungsdauer	sofort	< 1 Monat	< 3 Monate	< 6 Monate	> 6 Monate
Zugewinn von Neukunden (Innerhalb 3 Jahren)	> 500	> 100	> 50	> 10	< 10
Zufriedenheitssteigerung von Bestandskunden	sehr groß	groß	mittel	gering	keine
Integration in den Arbeitsalltag	sehr einfach	einfach	mittel	schwierig	sehr schwierig
Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	sehr groß	groß	mittel	gering	keine
Ergebnis	13				

Tabelle 21: Bewertung Geschäftsmodell AddOn, Quelle: Eigene Darstellung.

Als Output des Schrittes der Modellentwicklung werden die folgenden angepassten und bewerteten Geschäftsmodelle der Geschäftsführung vorgelegt:

- Externes Zutrittssystem – Bewertungsergebnis 11
- AddOn Paket – Bewertungsergebnis 13

## 7.4 Geschäftsmodell

Im folgenden Kapitel werden die angepassten und bewerteten Geschäftsmodelle zur einfacheren Entscheidungsgrundlage nochmalig zusammengefasst und gegenübergestellt. Zum Abschluss wird eine Empfehlung an die Geschäftsführung des Unternehmens abgeben.

### 7.4.1 Gegenüberstellung

Aufgrund der Tatsache, dass die Bewertungsergebnisse sehr nah aneinander liegen und der erforderliche Kapitalaufwand für die Umsetzung der Geschäftsmodelle in einem überschaubaren Rahmen liegt, werden in Tabelle 22 die bewerteten Geschäftsmodelle nochmals gegenübergestellt. Dies erfolgt unter besonderer Betrachtung des Benefits der Kunden, des Wertversprechens, der Differenzierung von anderen Unternehmen und des entstehenden Wertezuwachses für das Unternehmen:

Geschäftsmodell	Externes Zutrittssystem 	AddOn 
Produkt / Service	Externes Zutrittssystem einfache Nachrüstbarkeit Smarte Schlüssel Sicheres Zuhause App-Steuerung	AddOn-Paket Reinigung von Dachflächen Unabhängige Energieberatung Installation von Rauchwarnmeldern Vermietung von Profi-Geräten
Benefit für den Kunden	keine Terminkollisionen Überblick, wer wann deine Tür gesperrt hat Kontrolle über den Zustand der Haustüre (offen/geschlossen) Vergabe von virtuellen Schlüsseln	keine zusätzlichen Firmen notwendig Fachkundiges Personal AddOn Pakete Sicherheitsaspekte übermittelt vom Fachmann
Wertversprechen	Terminsicherheit Zutrittsberechtigung entscheidet der Kunde Termine wahrnehmen ohne zuhause zu sein Vereinbarung von Terminen ohne Bedenken	Optimaler Schutz Energieberatung völlig unabhängig Sicheres Zuhause Profigeräte für optimale Ergebnisse Vertrauen
Differenzierung	Persönliche Beratung & Verkauf Montage, Installation & Konfiguration Beratung bei der Integration in Drittsysteme Technischer Service	Mehrere Services aus einer Hand Angebot von betriebsfremden Tätigkeiten Angebot von Servicepaketen (AddOn-Pauschale)
Wertezuwachs für das Unternehmen	Verkauf und Vermietung von Zutrittssystemen Kostensparnis aufgrund der Reduktion von verpassten Terminen Installation und Einrichtungsservice Kundenzugewinn durch Vertriebspartnerschaft	Verkauf von AddOn Paketen Vermietung von Gerätschaften Verkauf von Produkten Kundenzugewinn aufgrund des Mehrangebotes Verrechnung Beratungstätigkeiten

Tabelle 22: Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.4.2 Empfehlung

Mit Berücksichtigung der Bewertungsergebnisse der Geschäftsmodellprototypen und der Gegenüberstellung in Bezug auf die Kundenbedürfnisse leitet sich die Empfehlung für das Partnerunternehmen ab, **beide** entwickelten Geschäftsmodelle in den Betrieb zu integrieren. Diese Entscheidung beruht auf der Tatsache, dass beide Geschäftsmodelle an die Kundengruppe angepasst wurden und von einer starken Inanspruchnahme ausgegangen werden kann. Weiters gilt die Integration und Umsetzung für das Partnerunternehmen, als auch der Kapitalaufwand als sehr überschaubar.

## 8 ERKENNTNISSE

Zum Abschluss dieser vorliegenden Arbeit werden die Erkenntnisse kurz zusammengefasst und das durchgearbeitete Vorgehensmodell evaluiert. Darüber hinaus wird auf Verbesserungspotentiale eingegangen und diese abschließend grafisch in einem angepassten Vorgehensmodell dargestellt.

### 8.1 Fazit

Nach umfassender Literaturrecherche und deren kritischer Betrachtung im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde anhand der gewonnenen Erkenntnisse ein Vorgehensmodell für die Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer erstellt. Dieses Modell stützt sich auf vier aufeinanderfolgenden Phasen. Um eine Praxistauglichkeit gewährleisten zu können, wurde das Modell im praktischen Teil dieser Arbeit unter Einbezug des Partnerbetriebes, Rauchfangkehrermeister *Christa Gumhold-Stiplovsek*, durchgeführt.

Aus dem praktischen Teil resultierten zwei angepasste Geschäftsmodelle für das Partnerunternehmen. Einerseits das Geschäftsmodell für ein externes Zutrittssystem, welches dem Kunden die Möglichkeit gibt, sein Zuhause in ein Smart-Home zu verwandeln und den Zutritt von überall aus zu steuern. Der Benefit für das Partnerunternehmen liegt hierbei am Verdienst für den Verkauf und bei der Installation dieses externen Zutrittssystems. Zugleich kann der Betrieb auch bei der Verwendung von externen Zutrittssystemen durch die Reduktion von verpassten Terminen Kosten sparen.

Zum anderen wurde ein Geschäftsmodell entwickelt, das den Kunden ein erweitertes Angebot in Form von AddOn Paketen, zur Verfügung stellt. Der Kunde kann aus einer Auswahl von AddOn-Paketen wählen und diese beim Termin mit dem Rauchfangkehrer dazu buchen. Durch dieses Angebot von Paketen soll das Partnerunternehmen zusätzlich Umsatz erwirtschaften. Diese beiden Geschäftsmodelle wurden dem Partnerbetrieb zur Weiterverfolgung vorgeschlagen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich das Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Berufsgruppe der Rauchfangkehrer gut in der Praxis umsetzen lässt. Als Hauptgrund lässt sich die einfache Darstellung, die logische Abfolge und die schnell zu verstehenden Methoden und Tools identifizieren. Weiters soll durch den Fokus auf die Trends in der Branche eine Entwicklung entsprechend der zukünftigen Anforderungen gewährleistet sein. Zusätzlich sollen durch den Miteinbezug der Kunden die Bedürfnisse optimal festgestellt und umgesetzt werden. Die aus dem Vorgehensmodell entstandenen Geschäftsmodelle orientieren sich an den Anforderungen der Kundschaft und lassen sich gut in die tägliche Arbeit des Partnerunternehmens integrieren.

Als weitere Vorgehensweise für das Partnerunternehmen empfiehlt sich die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle hinsichtlich deren Betriebswirtschaftlichkeit und darauffolgend das Erstellen von konkreten Angeboten inklusive der Preise für die zusätzlich angebotenen Leistungen und Services.



## 8.2 Evaluierung des Vorgehensmodells

Bei der Abarbeitung des Vorgehensmodells wurden auch Verbesserungspotentiale festgestellt. Diese werden den entsprechenden Phasen des Vorgehensmodells zugeordnet und im folgenden Absatz dargestellt:

### Analysephase

In der Analysephase wurden mehrere Betriebe in der Sparte Handwerk und Gewerbe durchleuchtet, um den Branchenblick zu durchbrechen und die Sichtweise erweitern zu können. Aus dieser Analyse konnte die Ausrichtung für die Potentialtrends und Suchfelder generiert werden. Um diese Ausrichtung noch weiter zu festigen und zu detaillieren, sollte ein noch stärkerer Fokus auf Geschäftsmodelle von Unternehmen in dieser Sparte, beziehungsweise auf deren Ansätze von Best Practices-Geschäftsmodellen gelegt werden. Um dies umzusetzen wird empfohlen, in der Analysephase einen zusätzlichen Schritt zur Analyse von Best-Practice-Geschäftsmodellen zu implementieren.

### Ideengenerierung

Im nächsten Schritt des Vorgehensmodells, der Ideengenerierung, konnte kein Verbesserungsbedarf am Vorgehensmodell festgestellt werden.

### Modellentwicklung

In der Phase der Modellentwicklung gestaltete sich die Erstellung der Story-Konzepte der zwei Geschäftsmodelle und die Anfertigung der Kundenumfrage als besonders zeit- und ressourcenaufwendig. Da dieses Modell auf kleine Handwerksbetriebe, welche überwiegend begrenzte Ressourcen zur Verfügung haben, ausgelegt ist, wird empfohlen, den Umfang der Kunden-Umfrage zu reduzieren. Es soll aber keinesfalls auf eine Kundeneinbindung verzichtet werden, denn es hat sich gezeigt, dass die Erkenntnisse aus der Umfrage für die Überarbeitung der Geschäftsmodelle von Bedeutung sind. Dennoch wird empfohlen, sich bei dieser Kunden-Umfrage auf eine Produkt- beziehungsweise eine Service-Umfrage zu beschränken. Dabei sollte der Fokus auf dem neuartigen Geschäftsmodell und den dadurch gewonnenen Kundennutzen liegen und nicht auf demografischen Daten oder zusätzlichen Analysen.

### Geschäftsmodell

Auch im letzten Teil des Vorgehensmodells wurden keine nennenswerten Verbesserungsmöglichkeiten, beziehungsweise ein Abänderungsbedarf festgestellt.

In der nachfolgenden Abbildung 44 ist das überarbeitete Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen dargestellt:

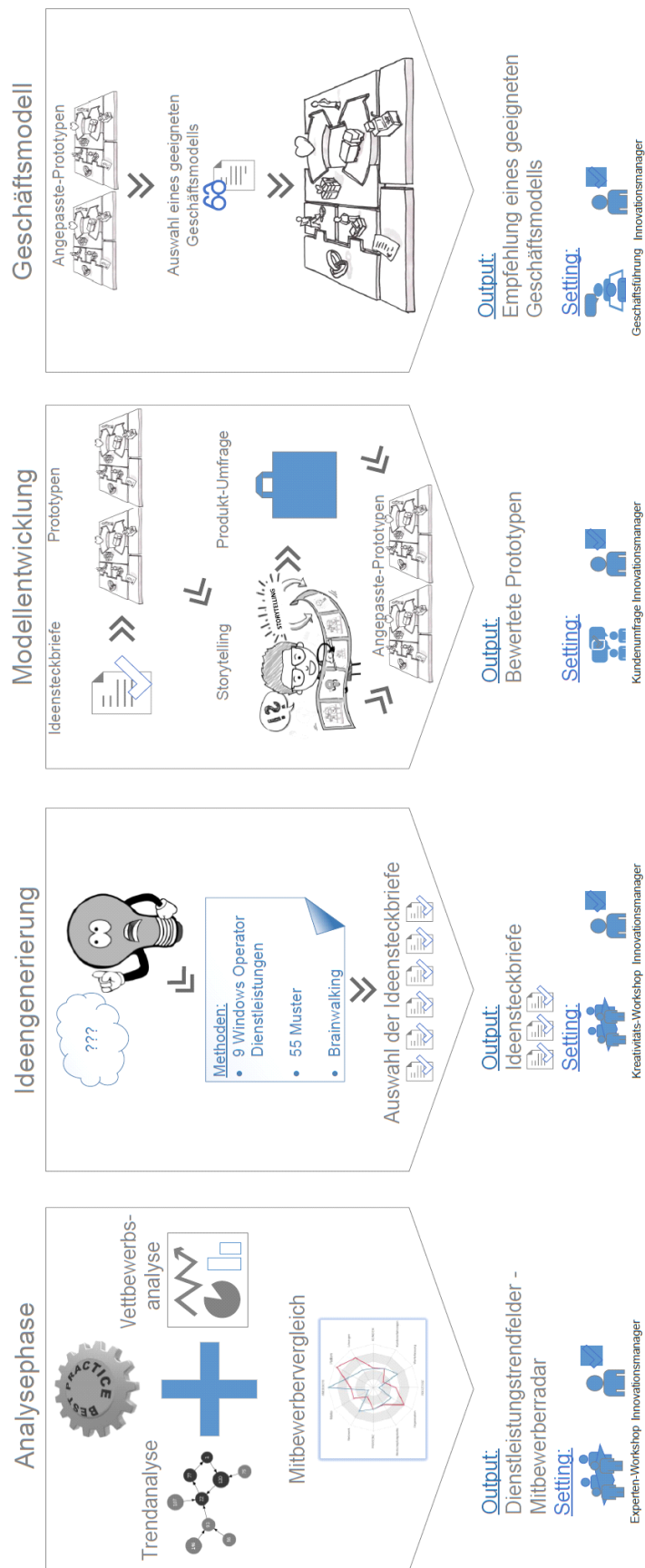


Abbildung 44: Angepasstes Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, Quelle: Eigene Darstellung.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.) (2009): *Qualitative Marktforschung*, 2.Auflage, Gabler, Wiesbaden

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

Boos, Evelyn (2017): *Das große Buch der Kreativitätstechniken: Fantasie fördern, Ideen strukturieren, Geistesblitze umsetzen, Lösungen finden*, Compact Verlag, München

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2017): *Digitale Geschäftsmodelle*, Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2.Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Gassmann, Oliver; Granig, Peter (2013): *Innovationsmanagement: 12 Erfolgsstrategien für KMU*, Carl Hanser Verlag, München

Henkel, Andreas (2016): *Digitalisierung und E-Business in Gewerbe und Handwerk*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien

Ivanov, Aleksandar (2014): *The Innovation Radar: A Framework for a Structured Approach to Innovation*, Crowdworks, Berlin

Keller, Bernhard; Klein, Hans-Werner; Tuschl, Stefan (Hrsg.) (2016): *Marktforschung der Zukunft – Mensch oder Maschine?: Bewährte Kompetenzen in neuem Kontext*, Springer Gabler, Wiesbaden

Knöchel, Meike; North, Klaus (2018a): *Kundeneinbindung im Innovationsprozess: Konzepte*, Springer Gabler, Wiesbaden

Knöchel, Meike; North, Klaus (2018b): *Kundeneinbindung im Innovationsprozess: Methoden*, Springer Gabler, Wiesbaden

Kremser, Sigrid; Bornett, Georg; Schober, Robert (2007): *Medienpaket „Gewerbe und Handwerk in Österreich“*, KMU Forschung Austria, Wien

Kuß, Alfred (2012): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 4.Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Lercher, Hans; Terler, Michael; Knöbl, Wolfgang; Rehklau, Andreas; Rath, Thomas; Kummert, Borge; (2013): *Innovation als Antrieb für die Zukunft: Der Innovationsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen*, Studienrichtung Innovationsmanagement, FH Campus 02, Graz

Lindner, Dominic (2019): *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*, Springer Gabler, Wiesbaden

Magerhans, Alexander (2016): *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*, Springer Gabler, Wiesbaden

Nagl, Anna (2018): *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen: Mit Checklisten und Fallbeispielen*, 9.Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Osterwalder, Alexander; Pigneur Yves (2010): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielverderber und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Sawhney, Mohanbir; Wolcott, Robert C.; Aroniz, Ingo (2007): *The Twelve Different Ways for Companies to Innovate*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge

Schallmo, Daniel R. A. (2018): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*, Springer Gabler, Wiesbaden

Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, 2.Auflage, Springer Gabler, Berlin

Scheuss, Ralph (2008): *Die 5 Zukunftsstrategien: Trends, Ideen, Impulse für mehr Innovation, mehr Wachstum, mehr Geschäft*, Walhalla Fachverlag, Regensburg

Terler, Michael (2019): *Systematic Innovation Business: Studienrichtung Innovationsmanagement, Folienskriptum*, FH Campus 02, Graz

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

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2019): *Qualität aus Leidenschaft: Österreichs Gewerbe und Handwerk*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien

Wirtschaftskammern Österreich (Hrsg.) (2014): *Gewerbe und Handwerk: Qualifikation, Qualität, Sicherheit*, Wirtschaftskammern Österreich, Wien

### **Online-Quellen**

Berwanger, Jörg; Krumme, Jan-Hendrik (19.02.2018): *Handwerksbetrieb*

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handwerksbetrieb-33512/version-257037> [Stand:31.03.2019]

Duden (2019): Trend

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Trend> [Stand:30.05.2019]

Ihr Rauchfangkehrer – EVW KG (2011) *Informationspflicht*

<https://www.ihr-rauchfangkehrer.at/infotipps/informationspflicht/index.html> [Stand:05.05.2019]

Kompetenzzentrum Hamburg (13.06.2018a): *Was hat Digitalisierung mit dem Handwerk zu tun und was bedeutet "Geschäftsmodellentwicklung" für einen Handwerksbetrieb?*

<https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/angebot/publikationen/79-was-hat-digitalisierung-mit-dem-handwerk-zu-tun-und-was-bedeutet-geschaeftsmodellentwicklung-fuer-einen-handwerksbetrieb> [Stand:18.04.2019]

Kompetenzzentrum Hamburg (13.06.2018b): *Was hat Digitalisierung mit dem Handwerk zu tun und was bedeutet "Geschäftsmodellentwicklung" für einen Handwerksbetrieb?*

[https://handwerkdigital.de/site/assets/files/1693/10\\_zdh\\_factsheet\\_konditoreibaumann\\_web](https://handwerkdigital.de/site/assets/files/1693/10_zdh_factsheet_konditoreibaumann_web)  
[Stand:18.04.2019]

Kompetenzzentrum Hamburg (13.06.2018c): *Was hat Digitalisierung mit dem Handwerk zu tun und was bedeutet "Geschäftsmodellentwicklung" für einen Handwerksbetrieb?*

[https://handwerkdigital.de/site/assets/files/1257/04\\_faktsheet\\_schulzsystemtechnik\\_web](https://handwerkdigital.de/site/assets/files/1257/04_faktsheet_schulzsystemtechnik_web)  
[Stand:18.04.2019]

Landesinnung der Wiener Rauchfangkehrer (2018) *Wiener Rauchfangkehrer: Geschichte*  
<https://www.rauchfangkehrer.wien/geschichte/allgemein/> [Stand:03.05.2019]

Mann, Darrel (11.09.2001) *System Operator Tutorial – 9 Windows on The World*  
<https://triz-journal.com/system-operator-tutorial-1-9-windows-world/> [Stand:01.06.2019]

Nuki Home Solutions GmbH (2019): NUKI SMART LOCK 2.0  
<https://nuki.io/de/smart-lock/> [Stand:26.10.2019]

Ottersbach, Thomas (01.10.2017): *Digitalisierung im Handwerk – so sieht es heute aus!*  
<https://digitales-unternehmertum.de/digitalisierung-im-handwerk-so-sieht-der-alltag-aus/>  
[Stand:07.04.2019]

Recklies, Oliver (2001): *Konkurrentenanalyse*  
<https://www.managementportal.de/Ressources/Konkurrentenanalyse.htm> [Stand:01.06.2019]

Sammer, Werner (2019): *Kompetenzen und Leistungen*  
<https://www.rauchfangkehrer-stmk.at/karriere-13> [Stand:05.05.2019]

Spielhofen, Mareike (22.02.2018): *Der Business Model Canvas: Dein Geschäftsmodell kompakt*  
<https://ut11.net/de/blog/dein-geschäftsmodell-kompakt-der-business-model-canvas/> [Stand:29.05.2019]

Verein Rauchfangkehrer Steiermark (2019): *Kompetenzen und Leistungen*  
<https://www.rauchfangkehrer-stmk.at/karriere-13> [Stand:05.05.2019]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bezugsrahmen Theorieteil, Quelle: Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 2: Bezugsrahmen Praxisteil, Quelle: Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 3: Merkmale von Gewerbe- und Handwerksbetrieben, Quelle: Kremser/Bornett/Schober (2007), S. 17. ....	5
Abbildung 4: Innovationspotential von Geschäftsmodellinnovationen, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 4. ....	16
Abbildung 5: Bestandteile der Geschäftsmodelldefinition, Quelle: Schallmo (2018), S. 18. ....	17
Abbildung 6: Geschäftsmodell-Innovation nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013), S. 155 (leicht modifiziert). ....	18
Abbildung 7: Geschäftsmodell-Ideenentwicklung nach Schallmo, Quelle: Schallmo (2013), S. 160 ff. (leicht modifiziert). ....	19
Abbildung 8: Magisches Zieldreieck nach St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6. ....	22
Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22. ....	23
Abbildung 10: Business Model Canvas, Quelle: Sammer (2019), Onlinequelle [29.05.2019] (leicht modifiziert). ....	28
Abbildung 11: Entwicklungsprozess nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 253. ....	31
Abbildung 12: Zusammenhänge in einer Trendkarte, Quelle: Eigene Darstellung. ....	34
Abbildung 13: Innovationsradar, Quelle: In Anlehnung an Sawhney/Wolcott/Arroniz (2007), S. 75. ....	34
Abbildung 14: Wettbewerbsstärkenanalyse, Quelle: Eigene Darstellung. ....	37
Abbildung 15: 9-Windows-Operator Dienstleitungen, Quelle: Terler (2019) S. 67 (leicht modifiziert). ....	39
Abbildung 16: Ideenbewertungsmatrix, Quelle: Lercher u. a. (2013), S. 44. ....	40
Abbildung 17: 6 Stufen der Kundeneinbindung, Quelle: Knöchel/North (2018), S. 25. ....	41
Abbildung 18: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, Quelle: Eigene Darstellung. .	46
Abbildung 19: Vorgehensmodell-Analysephase, Quelle: Eigene Darstellung. ....	47
Abbildung 20: Vorgehensmodell-Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	48
Abbildung 21: Vorgehensmodell-Modellentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	49
Abbildung 22: Vorgehensmodell-Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung. ....	50
Abbildung 23: Trendkarte, Quelle: Eigene Darstellung. ....	53

Abbildung 24: Mitbewerberradar, Quelle: Eigene Darstellung. ....	58
Abbildung 25: Bewertungstabelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Abbildung 26: Zusammenlegung der Ideensteckbriefe, Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Abbildung 27: Geschäftsmodell Prototyp - Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Abbildung 28: Geschäftsmodell Prototyp - AddOn, Quelle: Eigene Darstellung. ....	69
Abbildung 29: Heizungssysteme, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Abbildung 30: Vorstellung zu weiteren Tätigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Abbildung 31: Angebot zusätzlicher Tätigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Abbildung 32: Angebot zusätzlicher Tätigkeiten 2, Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Abbildung 33: Anwesenheit bei einem Termin, Quelle: Eigene Darstellung. ....	74
Abbildung 34: Zutrittsmöglichkeiten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	74
Abbildung 35: Verwendung einer externen Zutrittsmöglichkeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	75
Abbildung 36: Preis für eine externe Zutrittsmöglichkeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	75
Abbildung 37: Geschlecht der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Abbildung 38: Altersgruppe der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Abbildung 39: Zufriedenheit der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abbildung 40: Bewertungstabelle-AddOn, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Abbildung 41: Nuki Smart Lock 2.0, Quelle: Nuki Home Solutions GmbH (2019), Onlinequelle [26.10.2019]. ....	80
Abbildung 42: Geschäftsmodell - Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Abbildung 43: Geschäftsmodell - AddOn, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abbildung 44: Angepasstes Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Rauchfangkehrer und Bestatter, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2019), S. 34 (leicht modifiziert). .....	9
Tabelle 2: Kehrvorschriften für Feuerungsanlagen mit festen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].....	11
Tabelle 3: Kehrvorschriften für Feuerungsanlagen mit flüssigen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].....	12
Tabelle 4: Kehrvorschriften für Feuerungsanlagen mit gasförmigen Brennstoffen, Quelle: LGB (Steiermärkische Kehrordnung, 2018): Landesgesetzblatt. 14.Auflage. Steiermark: o. f. [Stand: 31.01.2019].....	12
Tabelle 5: Einteilung von KMU, Quelle: Lindner (2019), S. 5 f. (leicht modifiziert). .....	13
Tabelle 6: Aktivitäten zur Entwicklung einer Geschäftsmodellvision, Quelle: Schallmo (2013), S. 145 (leicht modifiziert). .....	20
Tabelle 7: Aktivitäten zur Entwicklung einer Geschäftsmodellvision, Quelle: Schallmo (2013), S. 147 (leicht modifiziert). .....	20
Tabelle 8: 55 Geschäftsmodellmuster, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 72 ff. ....	26
Tabelle 9: Konkurrenzanalyse, Quelle: Recklies (2001), Onlinequelle [01.06.2019]. .....	37
Tabelle 10: Formen der Primärforschung, Quelle: Magerhans (2016), S. 68 (leicht modifiziert).....	43
Tabelle 11: Teilnehmerliste Trendanalyse, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 12: Trendliste, Quelle: Eigene Darstellung.....	52
Tabelle 13: Wettbewerbsanalyse Branche Rauchfangkehrer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	56
Tabelle 14: Wettbewerbsanalyse Branche Maler, Quelle: Eigene Darstellung.....	57
Tabelle 15: Wettbewerbsanalyse Branche Elektrotechniker, Quelle: Eigene Darstellung.....	57
Tabelle 16: Teilnehmerliste Ideengenerierung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 17: Ideensteckbriefe, Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Tabelle 18: Bedarf nach zusätzlichen Leistungen oder Angeboten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Tabelle 19: Erfordernisse für eine Umsetzung des Geschäftsmodells AddOn, Quelle: Eigene Darstellung .....	84
Tabelle 20: Bewertung Geschäftsmodell Externes Zutrittssystem, Quelle: Eigene Darstellung.....	85
Tabelle 21: Bewertung Geschäftsmodell AddOn, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Tabelle 22: Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87



## ANHANG

### Kundenumfrage Fragebogen

#### Legende:

P → verpflichtende Frage

F → freiwillige Frage

M → mehrfachantworten möglich

#### 1. Welches Heizungssystem haben Sie hauptsächlich in Verwendung? (P)

- Ölheizung
- Gasheizung
- Elektroheizung
- Solarheizung
- Biomasse
- Wärmepumpe
- Fernwärme

#### 2. Wäre es für Sie denkbar Ihren Rauchfangkehrer auch andere Tätigkeiten erledigen zu lassen? (P)

- Ja
- Nein

#### 3. Angenommen Ihr Rauchfangkehrer bietet zusätzliche Tätigkeiten an... Welche Angebote würden Sie ansprechen? (P, M)

- Reinigung von Dachflächen
- Erstellung von Energieausweisen
- Erledigung kleiner Handwerksarbeiten (Lampenmontage, Wasserhahn wechseln, ...) Zeitaufwand ca. eine Stunde
- Unabhängige Energieberatung
- Bereitstellung eines Aschebehältnisses zur Lagerung von heißer Asche incl. Entsorgung durch den Rauchfangkehrer
- Beratung zur richtigen Installation von Rauchwarnmeldern

#### 4. Angenommen Ihr Rauchfangkehrer bietet zusätzliche Tätigkeiten an... Welche Angebote würden Sie ansprechen? (P, M)

- Installation von Rauchwarnmeldern
- Batterietausch von Rauchwarnmeldern und Alarmsystemen
- Vermietung von Spezialsaugern/Wärmebildkameras
- Abtransport von diversen Materialien
- Verkauf von Spezialreinigern
- Thermographie (Messung von Oberflächentemperaturen bei Objekten)

#### 5. Würden Sie sich noch zusätzlich Leistungen oder Angebote von Ihrem Rauchfangkehrer wünschen?

(F)

- offene Fragestellung

#### 6. Sind Sie bei jedem Termin mit Ihrem Rauchfangkehrer zuhause? (P)

- Ja
- Nein

7. Wie verschaffen die Ihrem Rauchfangkehrer oder anderen Handwerkern Zutritt in den Arbeitsbereich? (P)

- Kunde ist Zuhause
- Schlüssel wird versteckt
- Bereich wird nicht versperrt
- Nachbarn übergeben den Schlüssel
- Verwendung eines Codeschlusses
- Sonstiges

8. Bitte sehen Sie sich das Video zu einer externen Zutrittsmöglichkeit an. Könnten Sie sich vorstellen dieses System zu verwenden? (P)

- Ja
- Nein

9. Angenommen Sie würden dieses System nutzen wollen, wie viel würden Sie dafür ausgeben? (P)

- 51€-100€
- 101€-150€
- 151€-200€
- 201€-250€
- 251€-300€
- über 300€

10. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht? (P)

- weiblich
- männlich
- sonstiges

11. Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe? (P)

- 0-20 Jahre
- 21-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- über 60 Jahre

12. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit ihrem Rauchfangkehrer? (P)

- 1 ... sehr unzufrieden
- 2 ... unzufrieden
- 3 ... weder noch
- 4 ... zufrieden
- 5 ... sehr zufrieden

## Kundenumfrage Auswertung-Excel

Date	Browser	OS	Welches H	Wäre es fü	Angenom	Angenom	Würden Si	Sind S	Wie verschaffen Sie Ihrem Rauchfängerkehrer od	Bitte	Angenom	Bitte wähl	Bitte wähl	Wie	
1	2019-10-06	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	41-50	Jahr 4	
2	2019-10-06	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich verwende ein Codeschloss	Nein	101€-150€	männlich	21-31	Jahr 4	
3	2019-10-06	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	201€-250€	weiblich	21-31	Jahr 5	
4	2019-10-06	Firefox	Windows	Gasheizung	Nein	Erstellung	Thermog	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
5	2019-10-06	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	männlich	41-50	Jahr 4	
6	2019-10-06	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	41-50	Jahr 5	
7	2019-10-06	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
8	2019-10-06	Safari	Mac OS	Gasheizung	Nein	Unabhän	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	151€-200€	weiblich	21-31	Jahr 4	
9	2019-10-06	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erstellung	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	weiblich	21-31	Jahr 3	
10	2019-10-06	Firefox	Windows	Gasheizung	Ja	Unabhän	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	weiblich	21-31	Jahr 3	
11	2019-10-06	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	151€-200€	weiblich	31-40	Jahr 4	
12	2019-10-06	Safari	Mac OS	Ölheizung	Ja	Erledigun	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	weiblich	41-50	Jahr 4	
13	2019-10-06	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 5	
14	2019-10-06	Safari	Mac OS	Wärmepur	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 5	
15	2019-10-06	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
16	2019-10-09	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	151€-200€	weiblich	21-31	Jahr 5	
17	2019-10-09	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erstellung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4	
18	2019-10-04	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	männlich	31-40	Jahr 5	
19	2019-10-04	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich verwende ein Codeschloss	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
20	2019-10-04	Firefox	Windows	Wärmepur	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	151€-200€	männlich	31-40	Jahr 4	
21	2019-10-04	Safari	Mac OS	Elektrohei	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	251€-300€	männlich	41-50	Jahr 4	
22	2019-10-04	Chrome	Windows	Solarheiz	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	41-50	Jahr 4	
23	2019-10-04	Firefox	Windows	Ölheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
24	2019-10-04	Chrome	Mac OS	Biomasse	Ja	Beratung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	weiblich	41-50	Jahr 4	
25	2019-10-04	Chrome	Windows	Elektrohei	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	251€-300€	männlich	41-50	Jahr 4	
26	2019-10-04	Chrome	Linux	Biomasse	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	männlich	41-50	Jahr 5	
27	2019-10-04	Chrome	Android	Fernwärme	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 3	
28	2019-10-04	Firefox	Windows	Elektrohei	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 5	
29	2019-10-04	Chrome	Windows	Wärmepur	Ja	Beratung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	männlich	31-40	Jahr 4	
30	2019-10-04	Safari	Mac OS	Solarheiz	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich verwende ein Codeschloss	Ja	251€-300€	männlich	31-40	Jahr 5	
31	2019-10-04	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	151€-200€	weiblich	31-40	Jahr 4	
32	2019-10-04	Chrome	Windows	Biomasse	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	männlich	31-40	Jahr 4	
33	2019-10-04	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	männlich	41-50	Jahr 5	
34	2019-10-04	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
35	2019-10-04	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Beratung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	männlich	31-40	Jahr 5	
36	2019-10-03	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Erstellung	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	151€-200€	weiblich	51-60	Jahr 5	
37	2019-10-02	Chrome	Windows	Fernwärme	Ja	Erledigun	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4	
38	2019-10-02	Firefox	Windows	Gasheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Nein	201€-250€	weiblich	21-31	Jahr 3	
39	2019-09-30	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
40	2019-09-29	Chrome	Android	Fernwärme	Ja	Unabhän	Verkauf v	Dachrinne	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	weiblich	31-40	Jahr 3
41	2019-09-29	Chrome	Windows	Fernwärme	Nein	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	151€-200€	männlich	21-31	Jahr 4	
42	2019-09-29	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Beratung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	251€-300€	männlich	31-40	Jahr 4	
43	2019-09-29	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	männlich	31-40	Jahr 5	
44	2019-09-29	Chrome	Windows	Fernwärme	Ja	Beratung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 4	
45	2019-09-29	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erstellung	Ermittlun	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	männlich	31-40	Jahr 4	
46	2019-09-29	Chrome	Android	Wärmepur	Nein	Reinigung	Vermietu	Nein	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4
47	2019-09-29	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Erstellung	Ermittlun	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4	
48	2019-09-29	Safari	Mac OS	Gasheizung	Nein	Reinigung	Thermog	Nein	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	21-31	Jahr 4
49	2019-09-29	Firefox	Windows	Elektrohei	Nein	Erstellung	Abtransp	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	männlich	21-31	Jahr 3	
50	2019-09-20	Safari	Mac OS	Solarheiz	Ja	Unabhän	Thermog	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 5	
51	2019-09-20	Chrome	Android	Wärmepur	Ja	Erstellung	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 5	
52	2019-09-20	ie	Windows	Ölheizung	Nein	Bereitste	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	männlich	31-40	Jahr 4	
53	2019-09-19	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Unabhän	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	21-31	Jahr 4	
54	2019-09-19	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Bereitste	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	31-40	Jahr 5	
55	2019-09-19	Firefox	Windows	Gasheizung	Ja	Batterie	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	über 300€	weiblich	21-31	Jahr 5	
56	2019-09-19	Safari	Mac OS	Fernwärme	Ja	Erstellung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	251€-300€	weiblich	21-31	Jahr 5	
57	2019-09-19	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Erstellung	Vermietu	Beratung	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4
58	2019-09-19	Chrome	Windows	Fernwärme	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
59	2019-09-19	Chrome	Windows	Biomasse	Nein	Erstellung	Ermittlun	Nein	Sonstiges (Kamin ist im freien)	Nein	151€-200€	männlich	51-60	Jahr 2	
60	2019-09-18	Chrome	Android	Elektrohei	Ja	Beratung	Thermog	Nein	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	151€-200€	männlich	21-31	Jahr 4
61	2019-09-18	Chrome	Mac OS	Gasheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	101€-150€	männlich	21-31	Jahr 4	
62	2019-09-18	Safari	Mac OS	Wärmepur	Ja	Erstellung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	151€-200€	männlich	21-31	Jahr 4	
63	2019-09-18	Chrome	Windows	Biomasse	Ja	Reinigung	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	51€-100€	männlich	21-31	Jahr 5	
64	2019-09-18	Chrome	Windows	Fernwärme	Nein	Reinigung	Verkauf v	Nein	Sonstiges (Ich bitte Verwandte)	Nein	51€-100€	männlich	21-31	Jahr 3	
65	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Reinigung	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	151€-200€	männlich	41-50	Jahr 4	
66	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärme	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	weiblich	31-40	Jahr 4	
67	2019-09-18	Chrome	Windows	Biomasse	Ja	Unabhän	Verkauf v	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	weiblich	21-31	Jahr 5	
68	2019-09-18	Safari	Mac OS	Ölheizung	Nein	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	weiblich	21-31	Jahr 4	
69	2019-09-18	Safari	Mac OS	Wärmepur	Ja	Reinigung	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	31-40	Jahr 3	
70	2019-09-17	Safari	Mac OS	Ölheizung	Ja	Erledigun	Abtransp	Nein	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	weiblich	21-31	Jahr 4
71	2019-09-17	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Erstellung	Ermittlun	Nein	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	151€-200€	männlich	21-31	Jahr 4
72	2019-09-17	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
73	2019-09-17	Chrome	Android	Elektrohei	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	männlich	51-60	Jahr 5	
74	2019-09-17	Safari	Mac OS	Fernwärme	Ja	Reinigung	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
75	2019-09-17	Firefox	Android	Gasheizung	Nein	Erstellung	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 3	
76	2019-09-17	Safari	Mac OS	Elektrohei	Nein	Reinigung	Abtransp	Nein	Sonstiges (Er geht hinten durch den Garten)	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4	
77	2019-09-17	ie	Windows	Biomasse	Ja	Bereitste	Abtransp	Dachrinne	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	101€-150€	weiblich	51-60	Jahr 4
78	2019-09-17	Safari	Mac OS	Ölheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Sonstiges (Ich bitte Verwandte)	Nein	51€-100€	weiblich	41-50	Jahr 4	
79	2019-09-17	Chrome	Windows	Gasheizung	Nein	Batterie	Verkauf v	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	männlich	21-31	Jahr 5	
80	2019-09-17	Chrome	Android	Elektrohei	Ja	Bereitste	Ermittlun	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	151€-200€	weiblich	51-60	Jahr 4	
81	2019-09-17	Chrome	Windows	Fernwärme	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	31-40	Jahr 4	
82	2019-09-17	Chrome	Windows	Elektrohei	Ja	Reinigung	Ermittlun	Nein	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	41-50	Jahr 5
83	2019-09-17	ie	Windows	Wärmepur	Ja	Erstellung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	31-40	Jahr 4	
84	2019-09-17	Chrome	Android	Elektrohei	Ja	Unabhän	Abtransp	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	männlich	41-50	Jahr 4	
85	2019-09-16	Chrome	Android	Ölheizung	Nein	Reinigung	Thermog	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 4	
86	2019-09-16	Firefox	Windows	Biomasse	Ja	Unabhän	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	201€-250€	männlich	51-60	Jahr 5	
87	2019-09-16	Chrome	Windows	Ölheizung	Ja	Beratung	Thermog	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	männlich	41-50	Jahr 5	
88	2019-09-16	Safari	Mac OS	Ölheizung	Ja	Reinigung	Thermog	Nein	Sonstiges (Der Schlüssel wird am Arbeitsplatz ab	Ja	201€-250€	weiblich	21-31	Jahr 4	
89	2019-09-16	Chrome	Android	Solarheiz	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	151€-200€	weiblich	31-40	Jahr 4	
90	2019-09-16	Chrome	Android	Elektrohei	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31	Jahr 5	
91	2019-09-16	ie	Windows	Wärmepur	Ja	Unabhän	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	männlich	51-60	Jahr 4	
92	201														

Date	Browser	OS	Welches H	Wäre es fü	Angenom	Angenom	Würden Si	Sind S	Wie verschaffen Sie Ihrem Rauchfangkehrer od	Bitte	Angenom	Bitte wähl	Bitte wähl	Wie	
100	2019-09-18	Safari	Mac OS	Gasheizung	Nein	Bereitste	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	151€-200€	weiblich	21-31 Jahr	4	
101	2019-09-18	Chrome	Android	Wärmepum	Nein	Reinigung	Verkauf v	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	21-31 Jahr	4	
102	2019-09-18	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Erstellung	Inspektio	Nein	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	21-31 Jahr	4
103	2019-09-18	Safari	Mac OS	Biomasse	Ja	Erstellung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	männlich	51-60 Jahr	5	
104	2019-09-18	ie	Windows	Biomasse	Ja	Reinigung	Thermog	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	männlich	31-40 Jahr	4	
105	2019-09-18	ie	Windows	Solarheizun	Nein	Unabhän	Inspektio	Asche vom	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	31-40 Jahr	3
106	2019-09-18	Chrome	Windows	Fernwärm	Nein	Unabhän	Verkauf v	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	51€-100€	männlich	21-31 Jahr	2	
107	2019-09-18	ie	Windows	Ölheizung	Ja	Erstellung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	51€-100€	männlich	31-40 Jahr	4	
108	2019-09-18	Safari	Mac OS	Fernwärm	Nein	Installati	Thermog	no	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	über 300€	weiblich	21-31 Jahr	4
109	2019-09-18	Safari	Mac OS	Biomasse	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	weiblich	31-40 Jahr	4	
110	2019-09-18	Chrome	Android	Elektroheiz	Ja	Unabhän	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	41-50 Jahr	3	
111	2019-09-18	Safari	Mac OS	Fernwärm	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	201€-250€	männlich	21-31 Jahr	4	
112	2019-09-18	Safari	Mac OS	Fernwärm	Nein	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	weiblich	21-31 Jahr	5	
113	2019-09-18	Chrome	Android	Wärmepum	Ja	Bereitste	Inspektio	No	Nein	Sonstiges (Family Friends)	Nein	151€-200€	männlich	21-31 Jahr	4
114	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Bereitste	Ermittlun	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Ja	151€-200€	weiblich	21-31 Jahr	4	
115	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Erstellung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	201€-250€	weiblich	21-31 Jahr	4	
116	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärm	Ja	Reinigung	Inspektio	Nein	Ich verstecke die Schlüssel und gebe dem Hand	Nein	101€-150€	weiblich	21-31 Jahr	4	
117	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Unabhän	Vermietu	Nein	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	männlich	41-50 Jahr	3
118	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Sonstiges (Family)	Nein	151€-200€	weiblich	51-60 Jahr	4	
119	2019-09-18	Safari	Mac OS	Gasheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	männlich	41-50 Jahr	3	
120	2019-09-18	Safari	Mac OS	Ölheizung	Ja	Reinigung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	51€-100€	männlich	31-40 Jahr	4	
121	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erstellung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	31-40 Jahr	3	
122	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Bereitste	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	101€-150€	männlich	21-31 Jahr	4	
123	2019-09-18	Safari	Mac OS	Biomasse	Ja	Unabhän	Ermittlun	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	101€-150€	weiblich	21-31 Jahr	4	
124	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Reinigung	Thermog	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	über 300€	männlich	21-31 Jahr	4	
125	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Unabhän	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	sonstiges	21-31 Jahr	2	
126	2019-09-18	Chrome	Android	Elektroheiz	Ja	Unabhän	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	201€-250€	männlich	21-31 Jahr	5	
127	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Erstellung	Vermietu	Nein	Ich verwende ein Codeschloss	Ja	über 300€	männlich	51-60 Jahr	5	
128	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärm	Ja	Bereitste	Vermietu	Nein	Sonstiges	Nein	51€-100€	männlich	31-40 Jahr	5	
129	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erledigun	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	151€-200€	männlich	21-31 Jahr	3	
130	2019-09-18	Safari	Mac OS	Biomasse	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	weiblich	31-40 Jahr	4	
131	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Beratung	Inspektio	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	51€-100€	männlich	41-50 Jahr	4	
132	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärm	Ja	Unabhän	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	151€-200€	männlich	21-31 Jahr	4	
133	2019-09-18	Safari	Mac OS	Fernwärm	Ja	Erstellung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	männlich	21-31 Jahr	4	
134	2019-09-18	Safari	Mac OS	Fernwärm	Ja	Reinigung	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	31-40 Jahr	3	
135	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Beratung	Inspektio	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	21-31 Jahr	5	
136	2019-09-18	Chrome	Android	Solarheizun	Ja	Bereitste	Vermietu	Gründliche	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	über 300€	weiblich	51-60 Jahr	3
137	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Batteriet	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	251€-300€	weiblich	21-31 Jahr	5	
138	2019-09-18	Chrome	Android	Elektroheiz	Ja	Reinigung	Thermog	nein	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	101€-150€	männlich	51-60 Jahr	4
139	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Reinigung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	151€-200€	männlich	21-31 Jahr	4	
140	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Reinigung	Inspektio	No	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Nein	51€-100€	männlich	21-31 Jahr	5
141	2019-09-18	Chrome	Android	Biomasse	Ja	Reinigung	Vermietu	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	251€-300€	weiblich	21-31 Jahr	5	
142	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Erstellung	Inspektio	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	41-50 Jahr	5	
143	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Beratung	Verkauf v	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Nein	51€-100€	weiblich	21-31 Jahr	3	
144	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärm	Ja	Erledigun	Abtransp	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	weiblich	21-31 Jahr	4	
145	2019-09-18	Chrome	Android	Gasheizung	Ja	Reinigung	Verkauf v	Nein	Sonstiges (Er kommt do oft bis ich zuhause bin)	Ja	101€-150€	männlich	31-40 Jahr	4	
146	2019-09-18	Chrome	Linux	Gasheizung	Ja	Erstellung	Vermietu	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	männlich	31-40 Jahr	4	
147	2019-09-18	Chrome	Android	Ölheizung	Ja	Erstellung	Vermietu	Nein	Ich versperre den Bereich nicht	Ja	201€-250€	weiblich	21-31 Jahr	5	
148	2019-09-18	Chrome	Android	Wärmepum	Ja	Reinigung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Ja	101€-150€	männlich	31-40 Jahr	4	
149	2019-09-18	Chrome	Android	Elektroheiz	Ja	Batteriet	Thermog	Nein	Sonstiges	Nein	51€-100€	männlich	21-31 Jahr	3	
150	2019-09-18	Chrome	Android	Fernwärm	Ja	Reinigung	Abtransp	Ja	Ich bin bei jedem Termin Zuhause	Nein	51€-100€	weiblich	21-31 Jahr	5	
151	2019-09-18	Chrome	Windows	Gasheizung	Ja	Erstellung	Vermietu	Entrümpel	Nein	Ich bitte die Nachbarn	Ja	201€-250€	männlich	21-31 Jahr	5

**Storytelling Video**

So einfach kann Ihr Handwerker seine Arbeit verrichten.



Sie müssen nicht Zuhause sein um Ihrem Handwerker den Zutritt zu ermöglichen.



Sie warten gerade auf Ihren Handwerker...



...Ihren Termin vergessen?



...oder haben womöglich...

