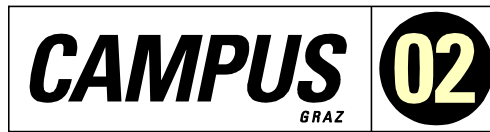


Masterarbeit

GESCHÄFTSMODELLINNOVATION VON START-UPS MIT HYBRIDER B2C/B2B ZIELGRUPPE

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Dominik Möstl, BSc

1810317017

betreut und begutachtet von
Dipl.-Ing. Dr. Peter Steinbauer

begutachtet von
FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Juli 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read "DMöstl", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. David', written in a cursive style.

.....
Unterschrift

DANKSAGUNG

In erster Linie möchte ich mich bei meinem Masterarbeitsbetreuer Dipl.-Ing. Dr. Peter Steinbauer für seine Inputs speziell zur Gliederung und Inhalt der Arbeit bedanken. Weiterer Dank geht an FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler der mir immer wieder vor Augen hielt, was das Ziel dieser Arbeit sein sollte. Dadurch konnte am Ende ein Ergebnis erreicht werden, welches nicht nur für die i & i OG, sondern auch für mich persönlich sehr zufriedenstellend ist.

Großer Dank geht auch an meine Studienkollegin und Co-Gründerin Ana Orescanin, deren Nerven ich mit meinen Workshops und Zwischenergebnissen strapaziert habe. Danke auch an die Inhaberinnen und Inhaber der Partner-Weinbaubetriebe, die ich stets für ein Interview kontaktieren durfte.

Außerdem möchte ich mich bei meinem kleinen zweijährigen Sohn Louis bedanken. Seine Gegenwart und Ausstrahlung motivierten mich letztendlich immer wieder diese Arbeit zu vollenden und das Studium abzuschließen. Großer Dank geht auch an Melanie Lakits, der Mutter meines Sohnes. Sie hat mir oft den Rücken freigehalten, damit ich genug Zeit und Ruhe für diese Masterarbeit habe.

KURZFASSUNG

Der Begriff *Start-up* ist seit einigen Jahren omnipräsent. Allein im Jahr 2020 wurden in Österreich 38.857 neue Unternehmen gegründet. Davon wurden 235 als Start-up bewertet. Das Ziel jedes Start-ups ist ein schneller und erfolgreicher Exit. Verläuft die wirtschaftliche Situation des Unternehmens allerdings nicht nach Plan, kann eine Geschäftsmodellinnovation die Rettung sein. Gründerinnen und Gründer müssen sich in diesem Fall aber die Frage stellen, ob das Geschäftsmodell überhaupt Innovationsbedarf hat, beziehungsweise welche Dimensionen eines Geschäftsmodell eine Anpassung nötig hätten. Unüberlegte und unbegründete Entscheidungen können nämlich insbesondere bei Start-ups zum Misserfolg und dadurch zum vorzeitigen Marktausscheiden führen. Sollten Start-ups sogar den B2C Zielmarkt und den B2B Zielmarkt gleichzeitig bedienen, erhöht sich dementsprechend das Risiko einer Fehlentscheidung.

Ziel dieser Arbeit ist es ein Vorgehensmodell zu entwickeln, welches speziell auf die Eigenschaften und Herausforderungen von Start-ups, die den hybriden B2C/B2B Zielmarkt bedienen, eingeht. Das entwickelte Vorgehensmodell soll eine möglichst fundierte Entscheidung für eine Geschäftsmodellinnovation ermöglichen.

Im praktischen Teil dieser Arbeit wird das entwickelte Vorgehensmodell auf ein junges Unternehmen angewendet. Das Ergebnis dient als Handlungsempfehlung für das Unternehmen. Die Begleitung der Umsetzung des neuen Geschäftsmodells, sowie die Überprüfung des wirtschaftlichen Erfolgs für das Unternehmen ist nicht Teil dieser Arbeit.

ABSTRACT

Nowadays the term *start-up* is omnipresent. In Austria, 38,857 new companies were founded in the year 2020 while 235 of them count as start-ups. The goal of every start-up is a quick and successful exit. However, if the company's economic situation does not go according to plan, a business model innovation can be the rescue. In this case, founders must question whether the business model even requires innovation and consider which dimensions of the business model would require adjustment. Unconsidered and unfounded decisions can lead to failure, particularly in the case of start-ups, and consequently result in premature market exit. If start-ups attempt to target both the B2C and B2B markets simultaneously, the risk of making a wrong decision increase accordingly.

The aim of this thesis is to develop a procedural model specifically tailored to the characteristics and challenges of start-ups operating in the hybrid B2C/B2B target market. This model is intended to facilitate a well-informed decision-making process regarding business model innovation.

In the practical part of this thesis, the developed procedural model will be applied to a young company. The resulting outcome will serve as a recommendation for the company's actions. However, this thesis does not encompass the supervision of the implementation of the new business model or the assessment of the company's economic success.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation/Problemstellung	1
1.2	Forschungsfragen	1
1.3	Ziel der Arbeit	2
1.4	Untersuchungsdesign	2
2	START-UP UNTERNEHMEN	3
2.1	Definition	4
2.2	Lebenszyklus von Start-ups	4
2.3	Erfolgsfaktoren von Start-ups	5
3	GESCHÄFTSMODELL THEORIE	7
3.1	Definition	7
3.2	Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells	9
3.2.1	Nutzendimension	9
3.2.2	Wertschöpfungsdimension	10
3.2.3	Finanzdimension	10
3.2.4	Kundendimension	11
3.2.5	Partnerdimension	12
3.2.6	Strategische Dimension	12
3.2.7	Zusammenfassung der Dimensionen und Elemente	13
3.3	Lebenszyklus von Geschäftsmodellen	15
3.3.1	Klassischer Lebenszyklus vs. Geschäftsmodell-Lebenszyklus	15
3.3.2	Bestimmung der Lebenszyklusposition eines Geschäftsmodells	16
3.4	Entscheidungsgrundlage zur Geschäftsmodellinnovation	19
4	GESCHÄFTSMODELLINNOVATION THEORIE	20
4.1	Definition des Begriffs Innovation	20
4.2	Definition des Begriffs Geschäftsmodellinnovation	21
4.3	Erfolgsfaktoren bei Geschäftsmodellinnovationen	22
4.4	Methoden für Geschäftsmodellinnovationen	23
4.4.1	St. Galler Business Model Navigator	23
4.4.2	Geschäftsmodellentwicklung nach Osterwalder/Pigneur	27
4.5	Vorteile einer kombinierten Methode für Start-ups	30
5	HYBRIDER CONSUMER & BUSINESS ZIELMARKT	33
5.1	Business-to-Consumer (B2C)	34
5.1.1	Segmentierungsform Affinitätsgruppe (AFG)	35
5.1.2	Generisches Geschäftsmodell im Zielmarkt B2C	36
5.2	Business-to-Business (B2B)	38
5.2.1	Segmentierung am B2B Markt	38

5.2.2	Generisches Geschäftsmodell im Zielmarkt B2B	40
5.3	Zusammenführung B2C & B2B zum hybriden Geschäftsmodell	40
6	VORGEHENSMODELL FÜR GESCHÄFTSMODELL-INNOVATIONEN BEI START-UPS MIT HYBRIDER B2C/B2B ZIELGRUPPE	43
7	ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS IN DER PRAXIS	47
7.1	Kurzbeschreibung des Unternehmens i & i OG	47
7.2	Vorphase	49
7.2.1	i & i OG Geschäftsmodell im B2C Segment.....	49
7.2.2	i & i OG Geschäftsmodell im B2B Segment.....	53
7.3	Phase 1: Verstehen	56
7.3.1	Indikatoren- und Ausprägungsbestimmung für die i & i OG.....	56
7.3.2	Indikatoren- und Ausprägungsergebnisse.....	64
7.3.3	Zusammenfassung und Zuordnung der Ergebnisse zu den Lebenszyklen	74
7.3.4	Ermittlung des Innovationsbedarfs im Geschäftsmodell der i & i OG	78
7.4	Phase 2: Ideenfindung.....	78
7.4.1	Ideen für das B2B Segment	79
7.4.2	Ideen für das B2C Segment.....	81
7.5	Phase 3: Integration	84
7.5.1	Wer-Was-Wie-Wert Checkliste für die i & i OG im B2C Segment.....	84
7.5.2	Bewertung der Strategieideen für das B2C Segment	87
7.5.3	Wer-Was-Wie-Wert Checkliste für die i & i OG im B2B Segment.....	89
7.5.4	Bewertung der Strategieideen für das B2B Segment.....	92
7.5.5	Prototyp des neuen hybriden Geschäftsmodells der i & i OG.....	93
7.5.6	Vergleich mit dem generischen Geschäftsmodell des AFG-Segments	96
8	ZUSAMMENFASSUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNG	98
8.1	Handlungsempfehlung für die i & i OG	99
8.2	Abschließendes Fazit und kritische Reflexion.....	100
	LITERATURVERZEICHNIS	101
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	105
	TABELLENVERZEICHNIS.....	107
	ANHANG 1: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER ERTRAGSMECHANIK	109
	ANHANG 2: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER WERTKETTENKONFIGURATION.....	111
	ANHANG 3: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER PRODUKT/MARKT KOMBINATION	114
	ANHANG 4: INTERVIEWS.....	119

1 EINLEITUNG

Betrachtet man ein Unternehmen als lebenden Organismus, würde das Geschäftsmodell der DNA entsprechen. Es ist sozusagen der Bauplan, durch den Unternehmen ihre wirtschaftlichen Erfolge erzielen.¹ Dieser Vergleich erklärt auch den Grund, warum in den letzten drei Jahrzehnten die Themen Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation immer mehr ins Rampenlicht gerückt sind.²

Der Bedeutungszuwachs dieser Thematik lässt sich insbesondere auf den steigenden Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung, kürzere Innovationszyklen und der Liberalisierung ganzer Märkte zurückführen. Sowohl Jungunternehmen, insbesondere Start-ups, als auch etablierte Unternehmen sind gefordert, sich dem dynamischen Marktumfeld bestmöglich anzupassen, um in Zukunft bestehen zu können. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation bildet dafür die Essenz langfristig erfolgreicher Unternehmen ab.³

1.1 Ausgangssituation/Problemstellung

Angeknüpft an den DNA-Vergleich können viele Menschen den Begriff DNA zwar zuordnen und haben auch eine grobe Vorstellung dieser Thematik, sobald es aber um konkrete Erklärungen geht breitet sich meist Unsicherheit aus. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Geschäftsmodellinnovationen. Vor allem Gründungsmitglieder eines Unternehmens bzw. Personen im Management sollten das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens kennen, verstehen und innovieren können, um auf Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Die i & i OG mit Sitz in Graz befindet sich gerade im ersten Jahr nach Markteintritt. In dieser Zeit wurden in der ersten Jahreshälfte gute Umsätze erzielt, die allerdings bereits in der zweiten Jahreshälfte stark zurückgingen. Ebenso konnte ein Rückgang der Interaktionen mit dem Unternehmen verzeichnet werden. Das Problem wird bereits im Geschäftsmodell des Unternehmens vermutet. Allerdings gibt es aufgrund des hohen Abstraktionsgrades und vieler unterschiedlicher Faktoren, die auf Geschäftsmodellinnovationen Einfluss nehmen können, kein allgemeingültiges Vorgehensmodell.

1.2 Forschungsfragen

Wie kann bei Start-ups der Innovationsbedarf eines Geschäftsmodells bzw. dessen Dimensionen ermittelt werden?

Wie könnte ein Vorgehensmodell für Geschäftsmodellinnovationen bei Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe aussehen?

Welche Geschäftsmodelldimensionen der i & i OG weisen Innovationsbedarf aus?

Wie könnte ein neues erfolgsversprechendes Geschäftsmodell für die i & i OG aussehen?

¹ Vgl. Linz/Müller-Stewens/Zimmermann (2017), S. 1 ff.

² Vgl. Zott/Amit/Massa (2011), S. 4.

³ Vgl. Wirtz (2013), S. 3.

1.3 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Vorgehensmodell für Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln, welches insbesondere für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe geeignet ist. Die Anforderung an das Modell ist, dass dadurch eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für Start-ups entsteht. Im praktischen Teil wird dieses Vorgehensmodell anhand der Situation der i & i OG angewendet und überprüft. Am Ende wird eine fundierte Handlungsempfehlung für ein neues Geschäftsmodell der i & i OG abgegeben.

1.4 Untersuchungsdesign

Abbildung 1 stellt den Aufbau dieser Arbeit grafisch dar.

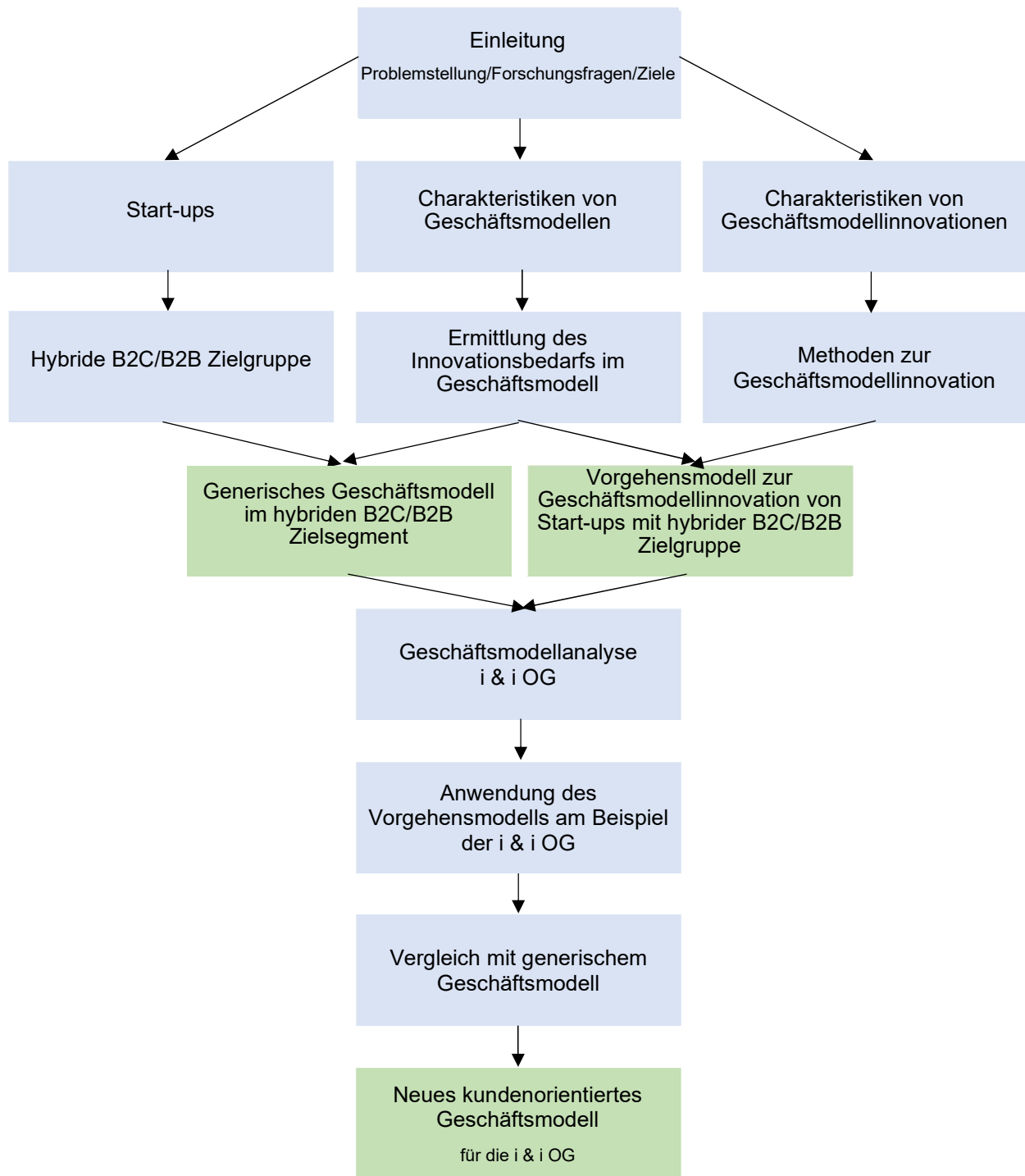


Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

2 START-UP UNTERNEHMEN

Der Begriff Start-up ist in der heutigen Zeit omnipräsent. Dies führt dazu, dass Personen bei einer Unternehmensgründung diesen Begriff intuitiv für das eigene Unternehmen verwenden. Die Klarheit darüber, ob es sich bei einer Neugründung um ein Start-up oder um ein klassisches Jungunternehmen handelt, ist in der breiten Gesellschaft aber oft nicht ganz vorhanden. Fakt ist, dass jedes Start-up zwar ein Jungunternehmen ist, nicht jedes Jungunternehmen aber automatisch ein Start-up.⁴

Tabelle 1 fasst typische Eigenschaften von Startups und die Auswirkungen bzw. Problemstellungen, die aus den Eigenschaften entstehen, zusammen. Es zeigt sich, dass der Gründerperson bzw. dem Gründerteam eine große Bedeutung zukommt. Entscheidungen müssen oft mit großer Unsicherheit und unter Zeit- bzw. Erfolgsdruck getroffen werden. Dabei können Fehlentscheidungen besonders auf Geschäftsmodellebene schnell zum Scheitern des gesamten Unternehmens führen. Finanzielle Ressourcen sind nicht ausreichend vorhanden, um diese Fehler korrigieren zu können. Das geringe marktseitige Vertrauen senkt zudem die Fehlertoleranzschwelle zusätzlich, da finanzielle Verluste sowie Vertrauenseinbußen nur sehr schwer wieder wettzumachen sind.⁵

Eigenschaften von Start-ups und deren Auswirkungen	
Eigenschaften	Auswirkungen
Geringes Unternehmensalter	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Standardprozesse • Kaum Beziehungen • Geringes marktseitiges Vertrauen
Geringe Größe	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe finanzielle und personelle Ressourcen • Geringe organisatorische Ausgestaltung • Geringe funktionale Ausdifferenzierung
Unternehmer geprägt	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von der Person des Gründers/der Gründer
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Aufbau einer tragfähigen Organisation • Kurzfristiger Erfolgsdruck • Zeitdruck
Ungewissheit	<ul style="list-style-type: none"> • Planung basierend auf Annahmen • Anpassungsfähigkeit am Markt gefordert

Tabelle 1: Eigenschaften von Start-ups und deren Auswirkungen, Quelle: Bartel (2016), S. 16.

⁴ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 3.

⁵ Vgl. Bartel (2016), S. 15 f.

2.1 Definition

Bestätigt wird die Unterscheidung zwischen Start-ups und Jungunternehmen durch die österreichische Gründungsstatistik. 2020 wurden in Österreich 38.857 neue Unternehmen gegründet, jedoch wurden im selben Jahr nur 235 davon als Start-up gewertet. Für 2021 gibt es aktuell noch keine finalen Zahlen. Der Trend geht aber nach oben.⁶

Ergänzend muss erwähnt werden, dass die statistische Erfassung mit der Definition des Begriffs zusammenhängt, welche sich wiederum je nach Staat etwas unterscheiden kann. In Österreich ist der Austrian Startup Monitor (ASM) für die Definition zuständig. Der ASM wird gemeinsam vom Austrian Institute of Technology (AIT), Austrian Startups und dem Gründungszentrum an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt. Demzufolge zeichnen sich Start-ups durch die Erfüllung von drei Punkten aus:⁷

- Hochgradig innovatives Produkt, Dienstleistung, Technologie oder Geschäftsmodell
- Großes Skalierungspotential und auf starkes Wachstum ausgerichtet
- Unternehmen darf nicht älter als 10 Jahre sein.

In Deutschland ist der Begriff durch den Deutschen Startup Monitor (DSM) definiert. Nach DSM wird ein Unternehmen als Start-up gewertet, wenn es zwei der drei oben genannten Punkte erfüllt, wobei der Punkt mit dem Unternehmensalter zwingend erfüllt sein muss.⁸

2.2 Lebenszyklus von Start-ups

Der Lebenszyklus von Start-ups lässt sich in fünf idealthoretische Phasen unterteilen. Die klare Abgrenzung einzelner Phasen ist allerdings nicht möglich, zumal sie sehr stark von der Finanzierung abhängen. Dennoch geht jede Phase mit anderen Zielen, Risiken und Chancen sowie Aufgaben einher.⁹

Phase 1: Pre-Seed

Hierunter ist die Vorbereitung auf die Unternehmensgründung zu verstehen. Erste Visionen und Konzepte werden mithilfe eines Businessplans schriftlich festgehalten. Zusätzlich geht es um die richtige Teamzusammenstellung, damit die wichtigsten Kompetenzfelder abgedeckt werden. Meist herrscht in dieser Phase eine hohe Euphorie, welche zu übereilten Entscheidungen führen kann. Da diese Phase aber eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat, sollte nicht überstürzt gehandelt werden, sondern eine strukturierte Herangehensweise gewählt werden.¹⁰

Phase 2: Seed

In dieser Phase gibt es bereits den ersten Prototyp bzw. ein marktfertiges Produkt. Erste Personen bestätigen den Nutzen bzw. Mehrwert und das Unternehmen erhält ein positives Marktfeedback. Dieses Feedback ermöglicht eine gezieltere Weiterentwicklung des Produkts, um es noch besser an die Zielgruppe

⁶ Vgl. Statista, Mohr (2022), Onlinequelle [14.07.2023].

⁷ Vgl. Austrian Startup Monitor, o.V. (o.J.), Onlinequelle [14.07.2023].

⁸ Vgl. Deutscher Startup Monitor, o.V. (o.J.), Onlinequelle [14.07.2023].

⁹ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 3.

¹⁰ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 4.

anpassen zu können. Die Generierung erster Umsätze überprüft zudem das Geschäftsmodell auf dessen Markttauglichkeit.¹¹

Phase 3: Growth Stage

Ziel dieser Phase ist eine rasche Marktdurchdringung. Eine rasche Marktdurchdringung geht mit steigenden Umsätzen einher, denen wiederum Investitionen in Personal und Produktion gegenüberstehen. Dieses Unternehmenswachstum erfordert zudem eine Überarbeitung und Standardisierung der internen Prozesse. Ein weiteres Ziel ist die Ausdehnung in neue Märkte. Dies kann zum Beispiel durch Expansion in neue Länder oder durch Erweiterung der Produkteigenschaften erfolgen. Oftmals ist ein Unternehmen in dieser Phase trotz steigender Umsätze auf externes Kapital angewiesen, um weiter wachsen zu können.¹²

Phase 4: Later Stage

In dieser Phase geht es überwiegend um Stabilisierung, wobei die Expansion dennoch nicht vernachlässigt wird. Die Abhebung vom Wettbewerb erfolgt durch Produktdiversifikation oder Zusammenschlüsse und ermöglicht in weiterer Folge prognostizierbare Umsätze. Eine Neuzusammensetzung des Managements, welches noch aus dem Gründungsteam besteht, ist ein zusätzlicher Punkt in dieser Phase.¹³

Phase 5: Exit

Oft wird der Exit nicht als eigene Phase definiert, da es sich eigentlich um einen Meilenstein handelt. Der Exit kann aber als Gradmesser für den Start-up Erfolg gesehen werden. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten eines erfolgreichen Exits:¹⁴

- Das Unternehmen wird an einen strategischen Partner verkauft.
- Das Unternehmen wird an einen Finanzinvestor verkauft.
- Das Unternehmen geht an die Börse und die Anteile werden am Kapitalmarkt verkauft.

2.3 Erfolgsfaktoren von Start-ups

Wie zuvor beschrieben, ist ein erfolgreicher Exit das Ziel jedes neu gegründeten Start-ups. Dieses Ziel erreichen aber bei weitem nicht alle Unternehmen. Im schlimmsten Fall wird Insolvenz angemeldet und es erfolgt ein vorzeitiger Marktaustritt. Laut der deutschen Insolvenzstatistik entfallen in Deutschland seit 1999 im langfristigen Durchschnitt ca. 51% aller Insolvenzen auf Unternehmen, die jünger als acht Jahre sind.¹⁵ In Österreich entfallen laut KSV1870 seit 2009 ca. 58% aller Insolvenzen auf Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind.¹⁶

Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, ist das Unternehmensalter zwar kein alleiniger Indikator dafür, ob es sich um ein Start-up oder um ein klassisches Jungunternehmen handelt. Diese Statistik bekräftigt aber

¹¹ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 4.

¹² Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 5.

¹³ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 5.

¹⁴ Vgl. Resch/Ungerböck (2020), S. 53.

¹⁵ Vgl. Neumann (2016), S. 2 f.

¹⁶ Vgl. KSV1870, o.V. (o.J.), Onlinequelle [14.07.2023].

Experteneinschätzungen, dass neun von zehn Start-ups scheitern¹⁷. Für die Gründungsperson bzw. das Gründungsteam stellt sich daher die Frage, welche Faktoren die Chance auf einen Unternehmenserfolg erhöhen.

In einer Studie der University of Zielona Góra (Polen) wurden Start-ups aus 13 europäischen Ländern untersucht. Dabei wurden fünf Erfolgsfaktoren für Start-ups im EU-Raum ausgearbeitet, welche den Ergebnissen nach zu urteilen, Schlüsselfaktoren für eine erhöhte Chance auf einen Start-up Erfolg darstellen. Diese Erfolgsfaktoren sind:¹⁸

- Zugang zu Humankapital,
- nationale, politische Gegebenheiten und Qualität von Geschäftsbeziehungen,
- Marktsituation,
- unternehmerische Erfahrung,
- Entwicklungspotential.

Eine weitere Studie zu Start-up Erfolgsfaktoren wurde vom amerikanischen Unternehmer Bill Gross durchgeführt. Er untersuchte 200 Start-ups und identifizierte daraufhin folgende fünf Erfolgsfaktoren:¹⁹

- Idee,
- Team,
- Geschäftsmodell,
- Finanzierung,
- Timing.

Beim Vergleich der Erfolgsfaktoren dieser vorhin genannten Studien lässt sich feststellen, dass es sich bei den Erfolgsfaktoren der polnischen Studie überwiegend um externe Faktoren handelt. Wer ein Start-up gründet, hat vor allem auf die ersten drei Faktoren keinen direkten Einfluss, abgesehen von der Standortwahl vor der Unternehmensgründung. Die Studie von Bill Gross hingegen beschäftigt sich ausschließlich mit unternehmensinternen Faktoren. Dennoch zeigt sich auch bei den internen Faktoren, dass diese eher grundsätzlich an den Zeitpunkt vor der Unternehmensgründung adressiert sind.

Start-ups, die sich bereits in der Seed- oder Growth-Phase befinden, denen aufgrund der negativen Geschäftsentwicklung aber ein Scheitern droht, können demnach beim Erfolgsfaktor Geschäftsmodell ansetzen. Alle anderen Erfolgsfaktoren beziehen sich schließlich auf einen Zeitpunkt vor der Unternehmensgründung. Bezogen auf die zuvor in Tabelle 1 dargestellten Eigenschaften von Start-ups, deren Auswirkungen und der daraus resultierenden geringen Fehlertoleranz, benötigt die Anpassung des Geschäftsmodells unbedingt eine fundierte Entscheidungsgrundlage. In den nachfolgenden Kapiteln soll diese Grundlage geschaffen werden.

¹⁷ Vgl. Bartel (2016), S. 2.

¹⁸ Vgl. Skawinska/Zalewski (2020), Onlinequelle [14.07.2023].

¹⁹ Vgl. Munich Startup, Tischer (2017), Onlinequelle [14.07.2023].

3 GESCHÄFTSMODELL THEORIE

Kein Vortrag eines Vorstandsvorsitzenden, kein Strategiemeeting und kein Jahresbericht kommen mittlerweile ohne dem Begriff *Geschäftsmodell* aus. Es ist ein Begriff, der sich Ende der 1990er Jahre in der Wirtschaft durchgesetzt hat. Mittlerweile beschreiben sogar kommunale Betriebe und Non-Profit-Organisationen ihre Aktivitäten anhand eines Geschäftsmodells. Besondere Bedeutung bekommt der Begriff vor allem in der Kommunikation mit der eigenen Belegschaft, mit Kapitalgebern oder mit Partnern, sobald es um diverse Unternehmensaktivitäten geht.²⁰

3.1 Definition

Der Begriff *Geschäftsmodell* ist ein noch recht junger Begriff. Er hat sich erst im Zeitraum 1998 bis 2001 richtig etabliert. Bis heute, also über 20 Jahre später, hat sich aber immer noch keine allgemeingültige Definition dieses Begriffs durchgesetzt. Einig sind sich Wirtschaftsforschende aber darin, dass ein Geschäftsmodell nicht dasselbe wie eine Unternehmensstrategie ist. In nichtwissenschaftlichen Veröffentlichungen werden die Begriffe dennoch sehr oft als Synonym verwendet.²¹

Außergewöhnlich ist, dass in einer Untersuchung von 103 Geschäftsmodell Publikationen, 37% gar keine Definition beinhalten und 19% einfach auf die Definition von anderen Wissenschaftlern verweisen. Demnach nehmen mehr als 50% den Begriff als selbstverständlich an, obwohl es so viel Interpretationsspielraum gibt. Der Begriff *Geschäftsmodell* wurde allgemein bereits als Erklärung, Beschreibung, Darstellung, Konstrukt, konzeptionelles Werkzeug, strukturierte Vorlage, Methode, Gerüst und Muster bezeichnet. Dies lässt natürlich viel Raum für Interpretationen übrig.²²

In Tabelle 2 werden Beispiele für unterschiedliche Definitionen dargestellt. Alle englischsprachigen Definitionen wurden sinngemäß in die deutsche Sprache übersetzt. Obwohl sich die Definitionen manchmal stark unterscheiden, gibt es im Kern dennoch Gemeinsamkeiten.

Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys beschreiben diese Gemeinsamkeiten, welche die Definitionsansätze verbindet. Oftmals handelt es sich bei den Definitionen um eine modellhafte Beschreibung, die folgende Kernfragen behandelt:²³

- Wie kann Wertschöpfung erzielt werden?
- Wie erfolgt die Kontaktaufnahme mit dem Kunden?
- Wie sehen Ertragsmechanismen aus?
- Wie wird die Wertschöpfungskette konfiguriert und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb der Kette?
- Welcher Leistungsfokus besteht und welche Entwicklungsdynamik gibt es?
- Wie werden Innovationen gestaltet?
- Wie können diese Elemente kombiniert werden?

²⁰ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 1 ff.

²¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Grösser (2018), Onlinequelle [14.07.2023].

²² Vgl. Zott/Amit/Massa (2011), S. 4.

²³ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 2.

Beispiele für Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell	
Autoren, Jahr	Sinngemäße Definition
Timmers, 1998	Ein Geschäftsmodell ist ein Konstrukt für Produkte, Services oder Informationsprozesse, welches die verschiedenen wirtschaftlichen Akteure und deren Rollen beschreibt, den Nutzen, den diese Akteure daraus ziehen, sowie eine Beschreibung der Umsatzquellen beinhaltet.
Amit/Zott, 2001	Ein Geschäftsmodell stellt Inhalt, Struktur und Prozesse des Unternehmens dar, welche zur Werterzeugung beitragen.
Chesbrough/Rosenbloom, 2002	Das Geschäftsmodell ist die Summe der geeigneten Arbeitsweisen, die technisches Potential mit der Erzeugung von wirtschaftlichem Wert verbinden.
Magretta, 2002	Geschäftsmodelle sind Geschichten, die erklären, wie ein Unternehmen arbeitet. Es beantwortet folgende Fragen: Wer ist der Kunde? Was ist der Wert? Wie mache ich damit Geld? Wie kann der Wert zu angemessenen Kosten zum Kunden gelangen?
Morris u.a., 2005	Ein Geschäftsmodell ist eine prägnante Darstellung, wie zusammenhängende Entscheidungsvariablen angegangen werden, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in Zielmärkten zu schaffen. Es besteht aus sechs Komponenten: Wertversprechen, Kunde, interne Prozesse, externe Positionierung, persönliche-/Investoren Faktoren, Erlösmodell.
Casadesus-Masanell/Ricart, 2010	Ein Geschäftsmodell ist die Spiegelung der realisierten Strategie eines Unternehmens.
Johnson/Christensen/Kagermann, 2008	Geschäftsmodelle bestehen aus vier ineinandergreifenden Elementen, die zusammengenommen einen Wert erzeugen und an den Kunden liefern: Schlüsselressourcen, Schlüsselprozesse, Wertversprechen, Gewinnformel.

Tabelle 2: Beispiele für Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell, Quelle: Zott/Amit/Massa (2011), S. 6 (leicht modifiziert).

3.2 Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells

Aufgrund der Tatsache, dass es keine allgemeingültige Definition des Begriffs Geschäftsmodell gibt, werden in der Literatur auch unterschiedliche Bezeichnungen für Geschäftsmodellelemente verwendet. Der Umstand macht eine Geschäftsmodellbeschreibung natürlich umso komplexer. Es kann vor allem deshalb zu Verwirrungen kommen, da synonym verwendete Elemente in unterschiedlichen Ansätzen auch unterschiedliche Detaillierungsgrade aufweisen.

Daniel Schallmo untersuchte deshalb 16 unterschiedliche Geschäftsmodellansätze und verglich deren Elemente miteinander. Die Synthese der Ansätze ergab 15 verschiedene Elemente, um Geschäftsmodelle zu beschreiben. Da die Ansätze aber unterschiedliche Detaillierungsgrade aufweisen, kommt es bei manchen Elementen, trotz unterschiedlicher Bezeichnung, zu Überschneidungen. Zur Vereinfachung wurden somit aus diesen 15 Elementen, sieben übergeordnete Dimensionen geschaffen. Diese Dimensionen fassen Elemente mit gleichen bzw. vergleichbaren Themenbereichen zusammen.²⁴

Aufgrund der Tatsache, dass die verschiedenen Ansätze teilweise in englischer Sprache verfasst wurden, werden die originalen englischsprachigen Bezeichnungen in den nachfolgenden Beschreibungen der jeweiligen Elemente angeführt.

3.2.1 Nutzendimension

In dieser Dimension geht es darum, die Leistung bzw. den Nutzen, der durch das Wertangebot für unterschiedliche Kundensegmente geschaffen wird, abzubilden. Sie beinhaltet die Elemente *Leistungen* und *Nutzenversprechen* bzw. *Wertangebot*.²⁵

Leistungen

Leistungen (Services) sind Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und transportieren ein Nutzenversprechen.²⁶

Die Leistung erstreckt sich von materiellen und immateriellen Produkten über Dienstleistungen und auch über deren Kombinationen.²⁷

Nutzenversprechen/Wertangebot

Das Nutzen- bzw. Wertangebot (Value Proposition) beschreibt den Wert, der für die Kundschaft durch die eigene unternehmerische Leistungserzeugung generiert wird.²⁸

Durch entsprechende Wertangebote werden somit komplett neue als auch individuelle Bedürfnisse von Personen befriedigt. Folglich entscheidet die Kundschaft aufgrund des vorliegenden Wertversprechens, welches Unternehmen die Bedürfnisse am besten befriedigt.²⁹

²⁴ Vgl. Schallmo (2014), S. 21.

²⁵ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

²⁶ Vgl. Chesbrough (2007), S. 1.

²⁷ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32.

²⁸ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32.

²⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 26 f.

3.2.2 Wertschöpfungsdimension

Die Fragen, welche Ressourcen und Fähigkeiten für die Gestaltung einer erfolgreichen Nutzendimension erforderlich sind, werden in dieser Dimension beantwortet. Sie beinhaltet die Elemente *Ressourcen*, *Fähigkeiten* und *Prozesse*.³⁰

Ressourcen

Unter Ressourcen bzw. Schlüsselressourcen (Key Resources) werden diejenigen Ressourcen verstanden, die notwendig sind, um überhaupt am Markt agieren zu können und ein Wertangebot für die Kundschaft zu schaffen. Sie können sowohl finanziell oder materiell als auch intellektuell oder menschlich sein.³¹

Fähigkeiten

Unter dem Element *Fähigkeiten* ist grundsätzlich die Führungsfähigkeit (Leadership Capabilities) zu verstehen, durch die ein Unternehmen am Markt beständig bleibt und sich an neue Situationen anpassen kann. Das Ziel einer guten Führung ist die Zufriedenstellung aller beteiligten Akteure.³²

Die Wertverteilung (Value Dissemination) welche bei Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys beschrieben wird, ist ein Teil dieses Elements. Darin geht es um die angemessene Verteilung der erzielten Erträge an alle anspruchsberechtigten Gruppen, um eine nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen.³³

Prozesse

In der Literatur wird oft der Begriff *Wertschöpfung (Value Creation)* für dieses Element verwendet. Darunter fällt aber oftmals nur der eigentliche Wertschöpfungsprozess, also der unternehmerische Ablauf der mithilfe von Ressourceneinsatz einen Wert erzeugt.³⁴

Bei Osterwalder/Pigneur umfasst der Begriff *Wertschöpfung* aber nicht nur den Wertschöpfungsprozess. Er umfasst alle Tätigkeiten, die ein Unternehmen tun muss, damit das gesamte Geschäftsmodell funktioniert.³⁵

Demnach ist es durchaus sinnvoll, dieses Element mit dem Begriff *Prozesse* zu versehen und es der Wertschöpfungsdimension unterzuordnen.

3.2.3 Finanzdimension

Diese Dimension beschäftigt sich mit Art und Höhe der Umsätze, mit den Kosten, die durch das jeweilige Geschäftsmodell entstehen und mit den zugrundeliegenden Mechanismen, die zum Einsatz kommen. Sie beinhaltet die Elemente *Umsätze* und *Kosten*.³⁶

³⁰ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

³¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 38 f.

³² Vgl. Voelpel/Leipold/Tekie (2004), S. 262.

³³ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

³⁴ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32.

³⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 40 f.

³⁶ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

Umsätze

Das Element der Umsätze oder auch Ertragsmodell (Value Capture) genannt legt fest, wie Erträge erzielt werden. Es gilt den erzeugten Wert in Form von Erträgen in das Unternehmen zurückfließen zu lassen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.³⁷

Daher muss jedes Unternehmen die Frage beantworten, wie viel die Personen eines ausgewählten Marktsegments bereit sind für das Nutzenversprechen zu zahlen und in welcher Form die Erträge erwirtschaftet werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig und reichen vom klassischen Verkauf über monatliche Nutzungsgebühren bis hin zu Lizenzvergabe.³⁸

Kosten

In der Kostenstruktur werden sämtliche Kosten angeführt, die bei Umsetzung und dem Betrieb der anderen Elemente im Geschäftsmodell anfallen. Idealerweise werden zuerst alle anderen Elemente definiert. Das erleichtert die Kostenkalkulation und gibt zudem Aufschluss über die Frage, ob ein Geschäftsmodell eher kosten- oder wertorientiert handelt.³⁹

3.2.4 Kundendimension

Die Kundschaft steht im Zentrum dieser Dimension. Es werden Zielgruppen definiert, die Art und Weise wie und über welche Kanäle diese erreicht werden und wie die generelle Beziehung gestaltet wird. Elemente in dieser Dimension sind Kundensegmente, Kundenkanäle und Kundenbeziehung.⁴⁰

Kundensegmente

Kundensegmente (Customer Segments) sind Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen mit seinen Leistungen bedienen möchte. Jedes Geschäftsmodell kann mehrere Kundensegmente definieren, aber auch konkrete Nicht-Kunden beschreiben.⁴¹

Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungen (Customer Relationships) stellen die Art der Interaktion mit dem jeweiligen Kundensegment dar. Sie reichen von persönlicher Unterstützung, über Selbstbedienung und automatisierter Dienstleistung, bis hin zu Beteiligungen in Form von Interaktionen innerhalb einer Community.⁴²

³⁷ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

³⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 34 f.

³⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 44 f.

⁴⁰ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

⁴¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24 f.

⁴² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 32 f.

Kundenkanäle

Kundenkanäle (Value Communication) umfassen alle Wege, wie ein Unternehmen mit der Kundschaft in Kontakt tritt und wie die Leistungsübertragung erfolgt. Hier werden sowohl die Kanäle vom Unternehmen zur Kundschaft als auch von der Kundschaft zum Unternehmen berücksichtigt.⁴³

Kanäle sind ein maßgeblicher Faktor in der Erfahrung der Kundschaft. Es beginnt bereits damit, Aufmerksamkeit zu erzeugen und das Nutzenversprechen zu kommunizieren. Danach kommen die Personen mit den ausgewählten Vertriebskanälen in Kontakt. Die darauffolgenden After-Sales-Kanäle sind ein zusätzlicher wesentlicher Bestandteil der Erfahrung mit dem Unternehmen.⁴⁴

3.2.5 Partnerdimension

Partnerschaften können eine wichtige Rolle in der Ressourcenbeschaffung bzw. Leistungsbeschaffung einnehmen. Die Frage nach den notwendigen Partnern und die Gestaltung der Beziehungen zu diesen Partnern wird hier behandelt. Elemente dieser Dimension sind *Partner*, *Partnerbeziehung* und *Partnerkanäle*.⁴⁵

Partner

Partner bzw. Partnerschaften dienen dazu Risiken zu minimieren, Ressourcen optimal zu nutzen und Elemente im Geschäftsmodell zu verbessern bzw. zu stärken. Ein gut ausgebautes Netzwerk aus Lieferanten und Partnern ist ein wichtiger Baustein eines erfolgreichen Geschäftsmodells.⁴⁶

Partnerbeziehung und Partnerkanäle

Diese zwei Elemente decken sich in der Theorie mit den bereits erwähnten Elementen der Kundenbeziehung und der Kundenkanäle, allerdings nicht im Inhalt bzw. der Ausgestaltung. Der Unterschied ist, dass die Akteure in der Regel keine Kundschaft sind. Deshalb unterscheidet sich auch die Ausgestaltung der Kanäle und die Beziehung innerhalb eines Geschäftsmodells von der Kundendimension.

3.2.6 Strategische Dimension

Die Elemente Geschäftsmodellvision und Geschäftsmodellführung werden vom Autor dieser Arbeit in dieser neuen Dimension zusammengefasst. Bei Schallmo wird diese Dimension nicht explizit angeführt, jedoch werden die Elemente Geschäftsmodellvision und Geschäftsmodellführung mit den anderen Dimensionen gleichgestellt. Eine Zusammenführung zu einer einzigen Dimension ergibt aus Sicht des Autors Sinn, da beide Elemente von strategischer Natur sind und auch nur vereinzelt in den verschiedenen Ansätzen erwähnt werden.

⁴³ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32.

⁴⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 30 f.

⁴⁵ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

⁴⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 42 f.

Geschäftsmodellvision

Hier geht es um die Beschreibung des idealen Geschäftsmodells innerhalb einer Branche und die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells eines Unternehmens.⁴⁷

Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys bezeichnen dieses Element als Entwicklungskonzept (Value Development). Darin geht es um die gezielte Weiterentwicklung des Unternehmens. Das Element umfasst sowohl die Weiterentwicklung der Werteschaffung als auch die Geschäftsmodellentwicklung unter Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen.⁴⁸

Geschäftsmodellführung

Die Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren im Geschäftsmodell und die Operationalisierung mittels Führungsgrößen sind Inhalt dieses Elements.⁴⁹

3.2.7 Zusammenfassung der Dimensionen und Elemente

In nachfolgender Tabelle 3 erfolgt nun eine Zusammenfassung, sowie eine Zuordnung der Begriffe zu den unterschiedlichen Autoren der Geschäftsmodellansätze.

Die Partnerdimension und vor allem die strategische Dimension wird am wenigsten oft erwähnt. Eine mögliche Erklärung dafür kann sein, dass es sich dabei um Dimensionen handelt, die sehr wenig mit dem operativen Geschäft zu tun haben. Über alle Geschäftsmodellansätze verteilt, genießen die Nutzen-, Wertschöpfungs-, Finanz-, und Kundendimension die größte Aufmerksamkeit. Daraus kann abgeleitet werden, dass diese vier Dimensionen den Kern eines Geschäftsmodells darstellen und ihnen somit die größte Bedeutung zukommt.

Auf Ebene der Geschäftsmodell-Elemente werden die Kundensegmente in 15 von 16 Ansätzen erwähnt. Daraus schlussfolgernd ist es für den Geschäftsmodellerfolg notwendig, die eigene Zielgruppe genau zu definieren und zu verstehen. Das Nutzenversprechen, die Leistung, der Wertschöpfungsprozess und die Ressourcen finden in 14 bzw. 13 von 16 Ansätzen Erwähnung. Demnach macht es Sinn, diese drei Elemente auf das Kundensegment abzustimmen.

⁴⁷ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

⁴⁸ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

⁴⁹ Vgl. Schallmo (2014), S. 23.

Vergleich bestehender Geschäftsmodell-Elemente														
	Nutzen-Dimension		Wertschöpfungs-Dimension			Finanz-Dimension		Kunden-Dimension			Partner-Dimension		Strategische-Dimension	
	Leistungen	Nutzenversprechen	Ressourcen	Fähigkeiten	Prozesse	Umsätze	Kosten	Kundensegmente	Kundenbeziehungen	Kundenkanäle	Partner	Partnerbeziehungen/ Kanäle	Geschäftsmodell- vision	Geschäftsmodell- führung
Voelpel/Leibold/Tekie		✓		✓	✓			✓						✓
Osterwalder/Pigneur	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓			✓	
Osterwalder	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Wirtz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chesbrough	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓			
Zott/Amit		✓	✓		✓			✓			✓			
Weiner/Renner/Kett	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Teece	✓	✓			✓	✓	✓	✓						
Lindgarth u.a.	✓				✓	✓	✓	✓						
Papakiriakopoulos u.a.	✓	✓	✓		✓						✓			
Linder/Cantrell	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓
Grasl	✓	✓	✓					✓		✓	✓	✓		✓
Hamel	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			
Johnson	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						
Boulton			✓		✓			✓		✓	✓			
Summe der Erwähnungen	13	14	13	6	14	11	8	15	5	9	10	2	3	4

Tabelle 3: Vergleich bestehender Geschäftsmodell-Elemente, Quelle: Schallmo (2014), S. 22 (leicht modifiziert).

3.3 Lebenszyklus von Geschäftsmodellen

Plant ein Start-up eine Geschäftsmodellinnovation, stellt sich die Frage welche Dimensionen bzw. Elemente überhaupt einen Innovationsbedarf aufweisen. Eine geplante Geschäftsmodellinnovation birgt, aufgrund der Vielschichtigkeit eines Geschäftsmodells und der verhältnismäßig kurzen Markterfahrung, nämlich viel Fehlerpotential. Eine Möglichkeit frühzeitig einen Handlungsbedarf zu erkennen und eine Stimmigkeit des Gesamtkonzepts zu erreichen bzw. zu bewahren, ist die lebenszyklusorientierte Frühaufklärung nach Michael Zollenkop.⁵⁰

3.3.1 Klassischer Lebenszyklus vs. Geschäftsmodell-Lebenszyklus

Die Darstellung einer evolutionären Entwicklung wird oft anhand eines Lebenszyklus dargestellt. Klassische Lebenszyklusmodelle sind unter anderem der Produktlebenszyklus, der Technologielebenszyklus oder der Branchenlebenszyklus. Abbildung 2 zeigt den klassischen Produktlebenszyklus. Charakteristisch für Lebenszyklusmodelle ist die Unterteilung in die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Degeneration. Je nach Anwendungsgebiet kann die Entwicklungsphase noch vor die Einführungsphase gesetzt werden. Die X-Achse gibt Zeitwerte an, während die Y-Achse den Umsatz oder die Absatzmenge wiedergibt.⁵¹

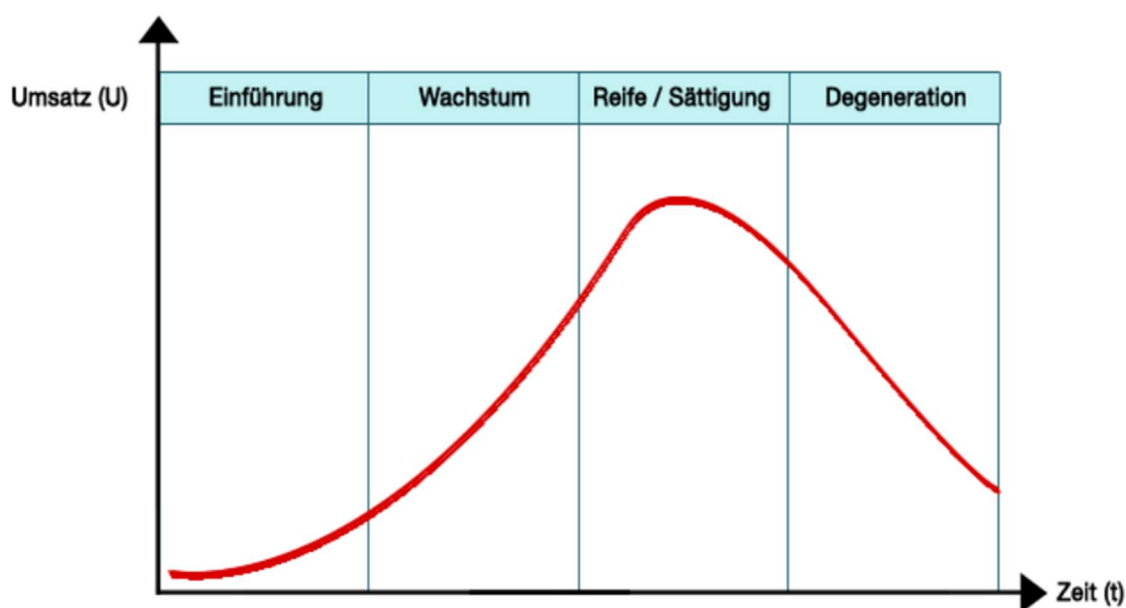


Abbildung 2: Der Produktlebenszyklus, Quelle: BWL-Wissen.net (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023].

Unternehmen sowie Geschäftsmodelle unterliegen ebenso wie Produkte einer evolutionären Entwicklung⁵². Folglich muss das klassische Lebenszyklusmodell auch auf Geschäftsmodelle anwendbar sein. Wie in Kapitel 3.2 ausgearbeitet, besteht ein Geschäftsmodell allerdings aus mehreren Dimensionen. Michael Zollenkop hat für die Entwicklung eines Systems zur Identifizierung des

⁵⁰ Vgl. Zollenkop (2006), S. 1 ff.

⁵¹ Vgl. Schawel/Billing (2017), S. 275 ff.

⁵² Vgl. Rusnjak/Ercan (2014), S. 9.

Innovationsbedarfs bei Geschäftsmodellen deshalb die Lebenszyklen einzelner Geschäftsmodelldimensionen, sowie Indikatoren zur Bestimmung der eigenen Lebenszyklusposition analysiert. Er kam zu dem Ergebnis, dass ein ganzheitlicher Lebenszyklus für Geschäftsmodelle, aus drei individuellen aber voneinander abhängigen Lebenszyklen besteht:⁵³

- Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination,
- Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration,
- Lebenszyklus der Ertragsmechanik.

Jeder dieser drei Lebenszyklen ist wiederum eine Kombination aus Produkt-, Technologie-, Unternehmens-, und Branchenlebenszyklus. Gemeinsam formen sie den ganzheitlichen Lebenszyklus eines Geschäftsmodells und besitzen folglich eine starke Wirkungsbeziehung zueinander. Befindet sich ein Lebenszyklus in einer anderen Phase als die anderen, herrscht ein Ungleichgewicht. Diese fehlende Stimmigkeit untereinander hat die dringende Notwendigkeit einer Anpassung zur Folge, die entweder in einer Geschäftsmodellinnovation oder dem Marktausscheiden endet.⁵⁴

Ergänzend zum Produkt-, Technologie-, Unternehmens-, und Branchenlebenszyklus werden von Zollenkop noch zwei Innovationsmodelle angeführt. Dabei handelt es sich um das Branchenentwicklungsmodell nach Abernathy/Utterback und das Modell der disruptiven Innovation nach Christensen. Entsprechende Indikatoren können zusätzlich zu den Indikatoren der Lebenszyklen herangezogen werden, um den Innovationsbedarf zu bestimmen. Allerdings ist die konkrete Zuordnung mancher Ausprägungen zu einer der vier Lebenszyklusphasen nicht möglich, da inhaltliche Überschneidungen vorliegen. Hierbei empfiehlt es sich also zuerst die Bestimmung der Lebenszyklusposition anhand der Indikatoren des Produkt-, Technologie-, Unternehmens-, und Branchenlebenszyklus vorzunehmen. Führt dies zu keinem klaren Ergebnis können die zwei Innovationsmodelle als Ergänzung herangezogen werden.⁵⁵

3.3.2 Bestimmung der Lebenszyklusposition eines Geschäftsmodells

Zur Bestimmung der eigenen Lebenszyklusposition gilt es die relevanten Indikatoren zu definieren und deren Ausprägungen zu bewerten. Die Indikatoren sind an die jeweilige Branche und dem vorliegenden Geschäftsmodell anzupassen. Zum besseren Verständnis stellt Tabelle 4 einen Indikator pro Lebenszyklusart mit deren Ausprägungen in Bezug zur Produkt/Markt Kombination dar. Um den Lesefluss nicht zu stören, verzichtet der Autor in diesem Kapitel auf die vollständige Auflistung aller Indikatoren samt Ausprägungen, es erfolgt lediglich eine kurze Beschreibung im Anschluss an die Tabelle. Eine vollständige Tabelle sämtlicher Indikatoren und Ausprägungen nach Zollenkop wird allerdings dem Anhang beigelegt. Die zwei Innovationsmodelle mit ihren Indikatoren werden in der nachfolgenden Abbildung nicht zusätzlich dargestellt, sind aber im Anhang ersichtlich.

⁵³ Vgl. Zollenkop (2006), S. 224 ff.

⁵⁴ Vgl. Zollenkop (2006), S. 244.

⁵⁵ Vgl. Zollenkop (2006), S. 202 ff.

Auszug aus den Indikatoren und Ausprägungen im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination					
Lebenszyklusart	Indikatoren	Lebenszyklusphase			
		Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Produkt-LZ	Umsätze	Gering	Hoch	Maximum	Sinkend
Technologie-LZ	Anzahl der Anwendungsgebiete	Unbekannt	Zunehmend	Stabil	Abnehmend
Unternehmens-LZ	Führungsstil	Unternehmerisch	Koordinierend	Verwaltend	überwachend
Branchen-LZ	Marktpotential	Unklar	Klarer	Überschaubar	bekannt

Tabelle 4: Auszug aus den Indikatoren und Ausprägungen im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.

Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination⁵⁶

Einführungsphase:

Diese Phase zeichnet sich durch unternehmerischen Führungsstil, informelle Strukturen und zentralisierte Entscheidungen aus. Das Produkt selbst ist einfach gehalten und die Marktanteile gering, zumal das Marktpotential auch noch unklar ist. Demnach ist auch die Wettbewerbsintensität gering. Außerdem sind Umsätze gering und der Deckungsbeitrag negativ. Der Break-even-Point wird am Ende der Einführungsphase erreicht.

Wachstumsphase:

Mittlerweile hat die Wettbewerbsintensität spürbar zugenommen. Eine Differenzierung wird durch das Produkt sowie dem Preis vorgenommen. Deshalb wird auch das Produktdesign komplexer und ausgereifter. Hohe Wachstumsraten und ein positiver Deckungsbeitrag sind erfreuliche Indikatoren dieser Phase. Die Organisationsstruktur nimmt formale Formen an und Entscheidungen werden nicht mehr nur zentralisiert getroffen.

Reifephase:

Die Wettbewerbsintensität ist jetzt am Höchststand und die Differenzierung wird neben dem Produktdesign vor allem über Image und Preis betrieben. Umsätze sowie Deckungsbeiträge erreichen den Höchststand, wogegen der Gewinn allerdings langsam zurückgeht. Die Organisationsstruktur im Unternehmen ist etabliert und Entscheidungen werden dezentral getroffen.

Degeneration:

Die Ausprägungen der Indikatoren dieser Phase deuten auf das kommende Ende des Lebenszyklus hin. Durch Marktaustritte sinkt die Wettbewerbsintensität wieder und dennoch sinken Umsätze und

⁵⁶ Vgl. Zollenkop (2006), S. 225 ff.

Deckungsbeiträge. Führungsstile und Organisationen zeichnen sich durch Überwachung und Bürokratie aus.

Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration⁵⁷

Einführungsphase:

Zu den Schlüsselaktivitäten in der Einführungsphase der Wertkettenkonfiguration zählen Innovation, Investition und Marketing. Da in dieser Phase noch ein hohes Maß an Unsicherheit besteht, muss ein Unternehmen die Wertschöpfungskette überwiegend intern abbilden. Auf Unternehmensebene müssen sich noch Strukturen und Konzepte für die Informationsverarbeitung bilden. Eine Differenzierung am Markt erfolgt durch die Produktqualität.

Wachstumsphase:

Auch in der Wachstumsphase zählt neben der Produktion auch noch das Marketing zu einer Schlüsselaktivität. Mittlerweile steigt aufgrund von Produktionssteigerungen die Relevanz von Prozessinnovationen. Zusätzlich ergibt sich eine Differenzierung zum Wettbewerb durch mögliche Produktionskapazitäten.

Reifephase:

Kundenorientierung und das Anbieten von Zusatzleistungen zählen nun zu den Schlüsselaktivitäten. Die Produktionskapazität ist voll ausgelastet und Investitionen fließen vorwiegend in Technologien zur Kostensenkung. Außerdem ist die Informationsverarbeitung standardisiert.

Degeneration:

Vorhandene Kapazitäten sind nicht voll ausgelastet und werden abgebaut. Daher wird die Desinvestition zur Schlüsselaktivität dieser Phase.

Lebenszyklus der Ertragsmechanik⁵⁸

Einführungsphase:

Die Erlöse in der ersten Phase begrenzen sich auf das Produkt bzw. auf die Dienstleistung. Zusatzleistungen oder ergänzende Produkte sind noch nicht vorhanden. Demnach handelt es sich überwiegend um variable Einzelerlöse. Die Umsätze sind niedrig und der Verkaufspreis ist relativ hoch.

Wachstumsphase:

Rasches Umsatzwachstum ist ein Merkmal dieser Phase. Die Preisfrage wird entscheidender, was zu Komplementärleistungen führt. Dadurch werden Leistungsbündel geschaffen. Die Gewinne, die mit dem Produkt oder der Dienstleistung selbst erzielt werden, erreichen bereits in dieser Phase das Maximum. Kostensenkungen sind durch Prozessinnovationen möglich und bewirken eine generelle Preissenkung. Anbieter für Komplementärgüter oder Komponenten treten in den Markt ein.

⁵⁷ Vgl. Zollenkop (2006), S. 233 ff.

⁵⁸ Vgl. Zollenkop (2006), S. 239 ff.

Reifephase:

Umsätze erreichen den Höchststand, wobei Gewinne leicht zurückgehen. Da das Marktpotential grundsätzlich ausgeschöpft ist, kommt es hier verstärkt zu innovativen Erlösformen. Serviceorientierte Leistungen rücken in den Vordergrund.

Degeneration:

Die Umsätze sinken auf ein niedriges Niveau und das Marktpotential besteht ausschließlich aus Ersatzbedarf. Da sich Mitbewerber aus dem Markt zurückziehen kann es kurzfristig zu höheren Preisen und einem erhöhten Deckungsbeitrag bei Ersatzleistungen kommen.

3.4 Entscheidungsgrundlage zur Geschäftsmodellinnovation

Das Geschäftsmodell ist ein von der Geschäftsführung beeinflussbarer Erfolgsfaktor bei Start-ups. Zu Beginn dieser Arbeit wurde aber bereits klargestellt, dass Start-ups, denen das Scheitern droht, wenig Spielraum für Fehler besitzen. Bei welchen Dimensionen das aktuelle Geschäftsmodell Innovationsbedarf aufweist, kann mithilfe der lebenszyklusorientierten Frühaufklärung ermittelt werden. Diese Methode hat vor allem für Start-ups den großen Vorteil, dass nur wenige Vergangenheitswerte benötigt werden, sondern vielmehr die IST-Situation und die Stimmigkeit der Dimensionen überprüft wird. Somit liefert die lebenszyklusorientierte Frühaufklärung eine fundierte Entscheidungsgrundlage, um das Geschäftsmodell an den richtigen Stellen anpassen zu können.

Außerdem lässt der Vergleich des ganzheitlichen Lebenszyklus eines Geschäftsmodells (Unterkapitel 3.3) mit den Dimensionen der verschiedenen Geschäftsmodellansätze (Unterkapitel 3.2) folgende Rückschlüsse zu:

- Der Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination fällt in den Bereich der Nutzendimension
- Der Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration fällt in die Wertschöpfungsdimension
- Der Lebenszyklus der Ertragsmechanik fällt in die Finanzdimension

Diese Dimensionen decken sich mit den am häufigsten genannten Dimensionen der Geschäftsmodellansätze. Die Stimmigkeit dieser drei Dimensionen ist demnach maßgeblich für den Erfolg eines Geschäftsmodells verantwortlich. Befindet sich ein Unternehmen in der Situation, dass das aktuelle Geschäftsmodell nicht den geplanten Erfolg aufweist, ist es deshalb notwendig diese drei Dimensionen und deren Stimmigkeit zueinander genauer zu betrachten. Bei festgestellten Unstimmigkeiten zwischen den Dimensionen können danach gezielt Ideen für die jeweiligen Elemente generiert werden, um folglich eine Geschäftsmodellinnovation zu erreichen.

Kritisch betrachtet fehlt im Geschäftsmodell-Lebenszyklus und der Ermittlung des Innovationsbedarfs, die Berücksichtigung der Kundendimension. Dies kann dadurch erklärt werden, dass eine Innovation des Kundensegments schlichtweg nicht möglich ist. Ein erfolgreiches Unternehmen muss allerdings durch sorgfältige Segmentierung, diese drei Dimensionen auf die Erfordernisse im jeweiligen Kundensegment ausrichten. Die Stimmigkeit der Nutzen-, Wertschöpfungs-, und Finanzdimension untereinander führt demnach nicht automatisch zum Erfolg, sondern muss zusätzlich mit dem Kundensegment im Einklang stehen.

4 GESCHÄFTSMODELLINNOVATION THEORIE

Geschäftsmodellinnovationen stellen grundsätzlich den eigenen bereits bestehenden Erfolgsplan in Frage. Doch genau diese kritische Auseinandersetzung mit dem Status Quo, stellt einen wichtigen Hebel für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dar. Geschäftsmodellinnovationen können demnach auch als Königsdisziplin im Innovationsmanagement bezeichnet werden.⁵⁹

4.1 Definition des Begriffs Innovation

Der Begriff Innovation ist ein derart vielseitiger Begriff, sodass es bis heute keine allgemeingültige Definition dafür gibt. Das Wort stammt vom lateinischen Wort *innovatio* ab und bedeutet Neuerung oder Neuheit. Keine Einigkeit gibt es auch darin, was *Neu* bedeutet bzw. ab welchem Punkt etwas als *Neu* zu bezeichnen ist.⁶⁰

Ergänzend macht diese Tatsache eine Definition des Wortes *Innovation* natürlich noch schwieriger. Im Innovationsmanagement wird das Wort *Neu* zwar nicht definiert, allerdings wird zwischen unterschiedlichen Neuheitsgraden unterschieden. Eine inkrementale Innovation ist eine Innovation, welche relativ risikolos und ohne großen Aufwand umzusetzen ist. Eine radikale Innovation hingegen weist einen hohen Neuheitsgrad auf, bewirkt große Veränderungen mit hohen Marktchancen, birgt aber auch ein höheres wirtschaftliches Risiko.⁶¹

Tabelle 5 beinhaltet unterschiedliche Definitionen, welche sinngemäß wiedergegeben werden. Als gemeinsames Kriterium lassen sich Neuheit und die praktische bzw. wirtschaftliche Umsetzung ableiten. Vahs/Brem unterscheidet zudem die Begriffe *Idee*, *Invention* und *Innovation*.

Beispiele für Definitionen des Begriffs Innovation	
Autoren, Jahr	Sinngemäße Definition
Rogers, 1983	Eine Innovation ist eine Idee, Anwendung, oder Objekt, welche von einem Individuum als Neu wahrgenommen wird.
Majaro, 1993	Innovation ist die praktische Anwendung von Ideen, um Unternehmensziele wirksamer zu erreichen.
Trommsdorf/Schneider, 1990	Betriebswirtschaftlich sind unternehmensindividuelle und erstmalig relevante Neuheiten Innovationen.

⁵⁹ Vgl. Wunder (2016), S. 358.

⁶⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 22.

⁶¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66.

Brockhoff, 1999	Wenn eine Erfindung vorliegt, die wirtschaftlichen Erfolg verspricht, sind Investitionen erforderlich, um eine Einführung in den Markt zu erreichen oder ein neues Verfahren einzusetzen. Dann spricht man von Produkt- oder Prozessinnovation, also im engeren Sinne von Innovation.
Hauschildt/Salomo, 2011	Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich merklich gegenüber einem Vergleichszustand unterscheiden.
Vahs/Brem, 2015	Eine Invention ist die erstmalige Umsetzung einer Idee. Eine Innovation hingegen ist die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer Invention.

Tabelle 5: Beispiele für Definitionen des Begriffs Innovation, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 20 f. (leicht modifiziert).

Betrachtet man die unterschiedlichen Definitionen aus Tabelle 5 kann festgestellt werden, dass in allen Ansätzen nur dann von einer Innovation die Rede ist, sofern eine Neuartigkeit besteht.

Wird von Neuartigkeit gesprochen, reicht die Bandbreite jedoch von einfachen Kostenverbesserungen über neue Produktlinien bis hin zu Weltneuheiten. Logischerweise unterscheiden sich innerhalb dieser Bandbreite die Anforderungen an das Unternehmen bzw. an das Management von Innovationen merklich.⁶²

Speziell bei Geschäftsmodellinnovationen muss das Rad aber nicht immer neu erfunden werden. Gassmann/Frankenberger/Csik fanden heraus, dass 90% aller Geschäftsmodellinnovationen, Imitation und Rekombination von bereits bestehenden Geschäftsmodellen aus unterschiedlichsten Branchen sind. Dies widerlegt den allgemeinen Glauben, dass es sich bei Geschäftsmodellinnovationen um Weltneuheiten handeln muss. Kreatives Imitieren und Rekombinieren, um eine Neuartigkeit in der jeweiligen Branche eines Unternehmens zu erreichen, ist ausreichend, damit ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.⁶³

4.2 Definition des Begriffs Geschäftsmodellinnovation

In den Unterkapiteln 3.1 und 5.1 wurde bereits die Vielfältigkeit zahlreicher Definitionsansätze der Begriffe *Geschäftsmodell* und *Innovation* dargestellt. Der Umstand, dass es keine allgemeingültigen Definitionen gibt, setzt sich logischerweise auch bei der Kombination dieser Begriffe fort.

Es kann aber festgehalten werden, dass die Kombination der Begriffe auch eine Kombination deren Elemente beinhaltet. Als Geschäftsmodellinnovation wird somit die Veränderung bzw. Weiterentwicklung einzelner Geschäftsmodelldimensionen, oder auch des gesamten Geschäftsmodells

⁶² Vgl. Völker/Friesenhahn/Seefeld (2018), S. 213.

⁶³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 17.

entlang unterschiedlicher Phasen verstanden. Das Ziel ist es einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und dadurch den Umsatz und in weiterer Folge den Gewinn zu steigern.⁶⁴

4.3 Erfolgsfaktoren bei Geschäftsmodellinnovationen

Eine systematische Vorgehensweise während der Erarbeitung einer Geschäftsmodellinnovation erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich⁶⁵.

Aufgrund der Komplexität werden zwei bekannte und systematische Methoden im Anschluss an dieses Unterkapitel vorgestellt. Zur Vervollständigung werden in diesem Unterkapitel daher ausschließlich methoden- bzw. modellunabhängige Erfolgsfaktoren erwähnt.

Ermittlung des Innovationsbedarfs und Timing

Für erfolgreiche Unternehmen kommt es darauf an, Chancen zur Veränderung des Geschäftsmodells zu ergreifen. Wird die Perspektive eingenommen, dass die Entwicklung des Unternehmens durch die Unternehmensführung aktiv steuerbar ist, so wird diese Möglichkeit der Beeinflussung sogar zur notwendigen Aufgabe.⁶⁶

Dafür muss aber zuerst der Bedarf einer Geschäftsmodellinnovation überhaupt erkannt werden. Eine übereilte Veränderung kann genauso negative Auswirkungen bewirken, wie eine verpasste Chance. Die Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells ist daher der Ausgangspunkt einer späteren Geschäftsmodellinnovation.⁶⁷

Flexibilität

Unter Flexibilität ist die Fähigkeit zu verstehen, sich an neue Gegebenheiten rasch anpassen zu können und trotz ungeplanter Ereignisse die geplanten Ziele zu erreichen. Das bedeutet, dass Flexibilität ein Potential darstellt, welches im Anlassfall schnell abgerufen werden kann. Dieses Potential wird stark von den vorhandenen Ressourcen beeinflusst, bleibt aber dennoch immer eine relative Größe. Relativ zum auftretenden Flexibilitätsbedarf.⁶⁸

Unternehmenskultur, Geschäftsführung und Kommunikation

Dass eine innovationsfördernde Unternehmenskultur den Prozess der Geschäftsmodellinnovation deutlich erleichtert, ist trivial. Und dennoch gibt es vor allem in der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens oft Probleme. Die Geschäftsführung muss sich klar für Veränderungen aussprechen und dies auch Vorleben und entsprechend kommunizieren. Dazu gehört die Erklärung, warum ein Wandel angestrebt wird, welche Ziele verfolgt werden und welche Chancen sich daraus ergeben. Auftretende Unsicherheiten bei der Belegschaft müssen ernst genommen und entsprechend besprochen werden.⁶⁹

⁶⁴ Vgl. Schallmo (2014), S. 9 ff.

⁶⁵ Vgl. Wunder (2016), S. 358.

⁶⁶ Vgl. Zollenkop (2006), S. 150 ff.

⁶⁷ Vgl. Zollenkop (2006), S. 166.

⁶⁸ Vgl. Zollenkop (2006), S. 299 f.

⁶⁹ Vgl. Kompetenzzentrum Hamburg, Onlinequelle [14.07.2023].

Kundenzentriert denken

Die Bedürfnisse der Kundschaft zu verstehen und das Geschäftsmodell darauf aufzubauen ist ein weiterer Faktor zum Erfolg. Daher muss bei der Geschäftsmodellentwicklung die Zielkundschaft im Mittelpunkt stehen und nicht das Produkt bzw. die Dienstleistung.⁷⁰

4.4 Methoden für Geschäftsmodellinnovationen

Mittlerweile gibt es mehrere unterschiedliche Ansätze, die die Vorgehensweise bis zum Erreichen einer Geschäftsmodellinnovationen darstellen und auch einzelne Phasen voneinander abgrenzen. Damit ein systematischer Verlauf bei einer Geschäftsmodellinnovation gewährleistet bleibt, wurden auf Basis dieser Ansätze verschiedene Methoden entwickelt bzw. von anderen Themengebieten übernommen. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die Anwendung einer einzigen Methode aber oft nicht ausreicht, um eine erfolgreiche Innovation des Geschäftsmodells zu erreichen.⁷¹

Nachfolgend werden zwei sehr bekannte Methoden vorgestellt, die im Anschluss zu einem gemeinsamen Vorgehensmodell zusammengefasst werden. Die Vorteile bei Anwendung durch Start-ups werden zudem hervorgehoben.

4.4.1 St. Galler Business Model Navigator

Die St. Gallen Business School in der Schweiz ist eine Organisation, die sich auf die Weiterbildung von Führungskräften spezialisiert hat. Im Gegensatz zu Studierenden, bei denen das Erlernen von Grundlagen des Wirtschaftens im Vordergrund steht, benötigt die Zielgruppe der Führungskräfte fachliches und methodisches Rüstzeug mit hohem Praxisbezug. Aus diesem Grundsatz heraus, hat die St. Gallen Business School den St. Galler Business Model Navigator erstellt.⁷²

Der Business Model Navigator ist als Konstruktionsmethodik für Geschäftsmodellinnovationen zu verstehen und entstand in einem fünfjährigen Forschungsprogramm in Zusammenarbeit mit zahlreichen, international tätigen Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. Dabei wurden Aktions- und Beratungsprojekte durchgeführt, in denen der Ansatz des St. Galler Business Model Navigators angewendet und überprüft wurde. Eine zentrale Erkenntnis war, dass sich veraltete Geschäftsmodelle durch Imitation und Rekombination erfolgreich weiterentwickeln lassen. Das Ergebnis ist eine aktionsorientierte Methodik, die es jedem Unternehmen ermöglicht, die eigenen branchenspezifischen Denkmuster zu durchbrechen und Geschäftsmodellinnovationen durchzuführen.⁷³

Bevor ein neues Geschäftsmodell entwickelt wird, ist es natürlich essenziell das eigene Geschäftsmodell zu analysieren und zu verstehen. Dafür benötigt es eine entsprechende Definition bzw. Abgrenzung, inwiefern ein Geschäftsmodell beschrieben wird. Während des Forschungsprogramms wurden 55 unterscheidungs-fähige Muster identifiziert, welche den Kern von 90% aller neuen

⁷⁰ Vgl. Kompetenzzentrum Hamburg, Onlinequelle [14.07.2023].

⁷¹ Vgl. Halecker/Hölzle (2014), S. 3.

⁷² Vgl. St. Gallen Business School, o.V. (2022), Onlinequelle [14.07.2023].

⁷³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 15 f.

Geschäftsmodellinnovationen bilden. Jedes dieser 55 Muster besteht dabei wiederum selbst aus vier Kernelementen.⁷⁴

Im St. Galler Business Model Navigator wird ein Geschäftsmodell daher als magisches Dreieck mit folgenden vier Dimensionen beschrieben:⁷⁵

- Die Kundschaft – wer sind die Zielkunden?
Die Kundschaft steht immer im Mittelpunkt eines jeden Geschäftsmodells. Ein Unternehmen muss genau verstehen, welches Kundensegment es ansprechen möchte.
- Das Nutzenversprechen – was wird den Kunden angeboten?
Personen haben Bedürfnisse. Diese Dimension beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens, die dazu dienen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.
- Die Wertschöpfungskette – wie wird die Leistung hergestellt?
Die Koordination der Summe von Ressourcen, Aktivitäten und Fähigkeiten und die dazugehörigen Prozesse ergeben die Wertschöpfungskette und werden in dieser Dimension abgebildet.
- Die Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?
Hier werden Kostenstruktur und Umsatzströme dargestellt. Ein Unternehmen muss schließlich Wert generieren, um finanziell zu überleben und nachhaltig zu wirtschaften.

Abbildung 3 bildet das magische Dreieck ab. Wie zuvor bereits erwähnt, steht die Kundschaft im Zentrum. An den Ecken befinden sich das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik. Die vier Dimensionen können zusammenfassend auch als Wer-Was-Wie-Wert ausgedrückt werden. Die ersten beiden „W“ sind dabei als externe Dimension zu betrachten. Im Gegensatz zu den letzten beiden „W“, die als interne Dimension gelten.⁷⁶



Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells,
Quelle: CRM Consulting Aeschbacher in Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), Onlinequelle [02.03.2023].

⁷⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 17.

⁷⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

⁷⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 7.

Die vier Schritte zur Geschäftsmodellinnovation

Grundsätzlich wird beim Business Model Navigator zwischen Design- und Realisierungsphase unterschieden. Aufbauend darauf gibt es die vier Schritte Initiierung, Ideenfindung, Integration, Implementierung.⁷⁷

Abbildung 4 stellt die vier Schritte zur Geschäftsmodellinnovation grafisch dar. Deutlich erkennbar ist die zu Beginn erwähnte Abgrenzung zwischen Designphase und Realisierungsphase. Das magische Dreieck mit dem Wer-Was-Wie-Wert ist vor allem in den ersten drei Schritten von sehr großer Bedeutung, da sowohl das alte als auch das neue Geschäftsmodell damit beschrieben wird und die Inhalte aufeinander abgestimmt sein müssen.

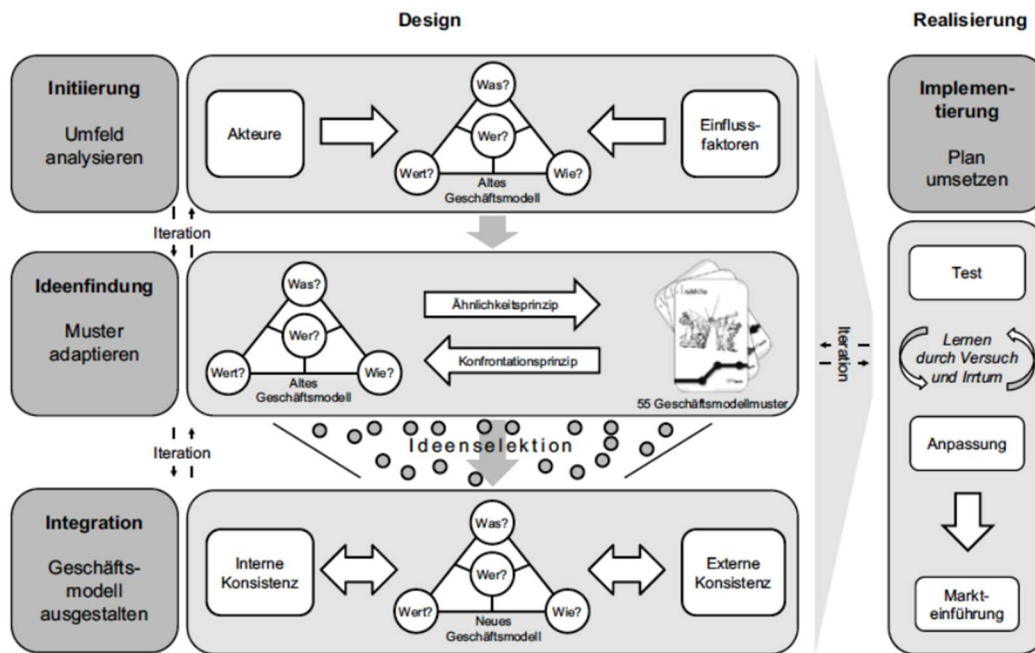


Abbildung 4: Vier Schritte zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

Initiierung

Die IST-Situation zu analysieren und zu verstehen ist maßgeblich für eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation. Entscheidend ist aber nicht nur der Blick nach innen, sondern auch nach außen auf das Umfeld. Schließlich befindet sich ein Unternehmen in der ständigen Interaktion mit seinem gesamten Ökosystem. Ergänzend zum oben dargestellten Wer-Was-Wie-Wert, gilt es demnach auch, alle Akteure und Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Um das eigene Geschäftsmodell in seiner Gänze beschreiben zu können, dient die Belegschaft als ideale Wissensquelle. Ausgewählte Personen sollten allerdings abteilungs- und funktionsübergreifendes Wissen mitbringen und die Beschreibung sollte nicht zu detailliert werden. Es wird außerdem empfohlen, branchenfremde Personen hinzuzuziehen. Der große Vorteil einer Analyse der IST-Situation ist, dass bereits dabei Verbesserungspotentiale sichtbar werden die vorher verborgen blieben. Zusätzlich hat es eine

⁷⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

aufbruchsfördernde Wirkung, sobald erkannt wird, dass sich das eigene Geschäftsmodell nur in geringem Maße von der Branchenlogik unterscheidet.⁷⁸

Ideenfindung

Die vorhin beschriebene Analyse der IST-Situation führt oftmals automatisch zu neuen Ideen für ein neues Geschäftsmodell. Aus diesen Ideen aber tatsächlich eine Geschäftsmodellinnovation zu formen, kann zu vielen Herausforderungen führen, da meist in der allgemeinen Branchenlogik verblieben wird und der Abstraktionsgrad demnach nicht ausreicht. Um aus diesem gewöhnlichen Denkmuster auszubrechen, arbeitet der St. Galler Business Model Navigator mit der Methodik der Musteradaptation. Dabei werden die 55 unterschiedlichen Muster von bereits erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen auf das eigene Geschäftsmodell übertragen, um komplett neue Ansätze für das eigene Geschäftsmodell zu generieren. Die Muster sind auf physischen Karten abgebildet und beinhalten alle relevanten Informationen, sowie Praxisbeispiele, um das Konzept zu verstehen. Mittlerweile sind sie auch als interaktive Software erhältlich.⁷⁹

Integration

Die Ideen, die im Schritt der Ideenfindung entstanden sind, sind allein jedoch nicht überlebensfähig. Sie müssen in ein ganzheitliches Geschäftsmodell eingearbeitet werden und gleichzeitig mit dem externen Umfeld im Einklang stehen. Die Abstimmung der neuen Idee mit dem Wer-Was-Wie-Wert wird als interne Konsistenz bezeichnet. Die Abstimmung mit dem Umfeld nennt sich externe Konsistenz. Um die interne Konsistenz sicherzustellen, wird die Zuhilfenahme einer Checkliste empfohlen. Eine Checkliste ermöglicht eine detaillierte Ausarbeitung eines Geschäftsmodells und verhindert, dass wichtige Fragen unbeantwortet bzw. vergessen werden.⁸⁰

Ein Beispiel einer solchen Checkliste ist in Tabelle 6 ersichtlich. In der ersten Spalte befindet sich die Einteilung nach dem Wer-Was-Wie-Wert. Die zweite Spalte beinhaltet die jeweiligen Geschäftsmodellelemente und die dritte Spalte die dazugehörigen Fragen.

Checkliste zur Beschreibung des Geschäftsmodells		
WER	Kunden	Wer sind unsere Zielkunden?
	Vertriebskanäle	Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Sind die Kanäle für die Kundenansprüche geeignet?
	Kundensegmente	Haben wir die Kunden segmentiert? Welche Geschäftsbeziehung ist anzustreben?

⁷⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22 f.

⁷⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 33 f.

⁸⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 44 ff.

WAS	Nutzenversprechen	Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen? Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir an? Welchen Wert generieren wir für Kunden? Wie unterscheidet sich das Wertversprechen vom Wettbewerb?
WIE	Interne Ressourcen	Welche Ressourcen sind für das Erfüllen zentral?
	Aktivitäten/Fähigkeiten	Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung zentral? Welche Aktivitäten können wir bereits heute ausführen? Welche neuen Aktivitäten/Fähigkeiten benötigen wir?
	Partner	Wer sind die wichtigsten Partner? Wer sind die wichtigsten Lieferanten? Was haben unsere wichtigsten Partner von uns?
WERT	Kostentreiber	Welches sind die wesentlichen Kosten im Geschäftsmodell? Welche finanziellen Risiken bestehen?
	Ertragsströme	Welche Ertragsquellen gibt es? Wie bezahlen die Kunden?

Tabelle 6: Checkliste zur Beschreibung des Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 46 f. (leicht modifiziert).

Implementierung

Die vorangegangenen drei Schritte schließen das Design der Geschäftsmodellinnovation ab. Im vierten Schritt folgt nun die Implementierung. Dieser Schritt zählt zu den größten Herausforderungen. Es geht darum, die bisherige Branchenlogik zu verlassen und sich gegen Widerstände von Partnern, der Belegschaft und gegen andere Akteure durchzusetzen. Ähnlich wie bei einer Produktinnovation, empfiehlt es sich auch hier, einen Prototyp anzufertigen und in einem kleinen Bereich zu testen.⁸¹

4.4.2 Geschäftsmodellentwicklung nach Osterwalder/Pigneur

Alexander Osterwalder und Yves Pigneur verstehen ein Geschäftsmodell als Blaupause für eine Unternehmensstrategie. Dieser Bauplan soll durch Strukturen, Prozesse und Systeme in die Praxis umgesetzt werden. Die unterschiedlichen Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen stellten aber auch die Autoren vor eine große Herausforderung. Sie sehen nämlich ein gemeinsames Verständnis über diese Thematik als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Geschäftsmodellentwicklung.

⁸¹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 49 f.

Ihr Ziel war es daher ein Konzept zu entwerfen, mit dessen Hilfe das Geschäftsmodell jedes beliebigen Unternehmens beschrieben, analysiert und neu gedacht werden konnte. Das Ergebnis ist ein Fünf-Phasen-Modell unterstützt durch das Kommunikationsinstrument Business Model Canvas.⁸²

Die fünf Phasen zur Geschäftsmodellinnovation

Osterwalder/Pigneur definieren fünf Phasen, die bei einer Geschäftsmodellentwicklung durchlaufen werden. Die Phasen laufen aber in den seltensten Fällen linear ab. Sie dienen daher eher als Anhaltspunkt anstatt als fixe Vorgehensweise. Sie können parallel laufen, lassen aber auch die Wiederaufnahme einer Phase zu, wenn neue Ideen in einer späteren Phase entstehen.⁸³

Mobilisieren

In der ersten Phase werden die Vorbereitungen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell-Innovationsprojekt getroffen. Dazu zählen die allgemeine Projektplanung sowie die Zusammenstellung des Teams und die Festlegung der Ziele. Da die letzten beiden Phasen (Implementieren und Durchführen) stark von den Ergebnissen der ersten drei Phasen abhängen, genügt es in der Projektplanung vorläufig nur die ersten drei Phasen zu berücksichtigen. Ein gewichtiger Erfolgsfaktor bei der Teamzusammenstellung ist es, unternehmensinterne Personen mit hoher Management- und Branchenerfahrung, sowie einem guten Netzwerk und Engagement für das Innovationsprojekt zu gewinnen.⁸⁴

In den vorherigen Kapiteln wurde bereits mehrfach erwähnt, wie wichtig es ist, ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Situation und über neue Ideen zu schaffen. Ein Instrument zur gemeinsamen Sprache über Geschäftsmodelle sollte demnach gleich in dieser ersten Phase eingerichtet werden. Osterwalder/Pigneur entwickelten dafür das Business Model Canvas als einheitliches Kommunikationsinstrument zur Beschreibung, Visualisierung und Bewertung von Geschäftsmodellen. Das Business Model Canvas enthält folgende neun Bausteine:⁸⁵

- Kundensegmente,
- Wertangebote,
- Kanäle,
- Kundenbeziehungen,
- Einnahmequellen,
- Kostenstruktur,
- Schlüsselressourcen,
- Schlüsselaktivitäten,
- Schlüsselpartnerschaften.

⁸² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19.

⁸³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252.

⁸⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 254 f.

⁸⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 20 f.

Diese Bausteine decken sich mit Geschäftsmodell-Elementen, welche bereits in Unterkapitel 3.2 näher erläutert wurden. Sie werden deshalb in diesem Kapitel nicht genauer beschrieben.

Abbildung 5 stellt das Business Model Canvas grafisch dar. Die Darstellung fungiert gleichzeitig als Arbeitsblatt, das gedruckt auf eine größere Fläche genug Platz für gemeinsames Ausarbeiten und Befüllen bietet.



Abbildung 5: Business Model Canvas, Quelle: Stephan Bruns Consulting & Development (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023].

Verstehen

In der zweiten Phase wird ein Verständnis der Geschäftsmodellumgebung entwickelt. Dies kann unter anderem mithilfe von Marktforschung, Kundenanalyse, Interviews mit Fachleuten oder auch der Darstellung von Geschäftsmodellen der Mitbewerber erfolgen. Osterwalder/Pigneur schenken dabei dem Element der Kundensegmente die größte Bedeutung. Sie empfehlen eine frühe Erstellung von Geschäftsmodell-Prototypen, da diese Vorgehensweise rasche Zielgruppenrückmeldungen ermöglicht. Zudem wird die Gefahr der Über-Recherche minimiert und das Projekt nicht durch zahlreiche Analysen paralyisiert. Entscheidender Erfolgsfaktor in dieser Phase ist der Blick über den Tellerrand. Branchenübliche Geschäftsmodelle sind kein Naturgesetz, sondern müssen hinterfragt werden.⁸⁶

Gestalten

In der dritten Phase werden neue Geschäftsmodelle geschaffen. Es ist sozusagen die kreative Phase, in der unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den ersten beiden Phasen, Ideen für neue Modelle generiert werden. Zeit ist hier ein entscheidender Erfolgsfaktor. Kontraproduktiv ist es, eine Idee übereilt zu favorisieren und sich darauf festzulegen. Es gilt daher verschiedene, mitunter gewagte Ideen zu untersuchen, mit ihnen zu experimentieren und Feedback einzuholen. Die Möglichkeiten reichen von alternativen Einnahmequellen über unterschiedliche Vertriebskanäle bis hin zu neuen Partnerschaftsmodellen. Auch hier dient das Business Model Canvas als Kommunikationsinstrument.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 256 f.

⁸⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 258 f.

Implementieren

Nachdem die ersten drei Phasen abgeschlossen sind und eine Einigung auf ein neues Geschäftsmodell erzielt wurde, geht es um die Integration in die Organisation. Diese Phase fällt somit unter das klassische Projektmanagement und ist auch oft Bestandteil eines Businessplans. Es werden Meilensteine definiert, ein Budget festgelegt und rechtliche Strukturen organisiert. Außerdem ist hier die Beachtung der Gewinn- oder Verlufterwartungen von großer Bedeutung. Um auf mögliche Probleme vorbereitet zu sein, sollten Mechanismen entwickelt werden, die ein rasches Anpassen an das Marktfeedback ermöglichen.⁸⁸

Durchführen

Eine Geschäftsmodellinnovation ist keine einmalige Tätigkeit, sondern vielmehr eine fortlaufende Aktivität. Die Durchführungsphase beinhaltet daher die laufende Bewertung des neuen Geschäftsmodells unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren aus dem Umfeld. Diese stetige Überprüfung gewährleistet eine schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen und ermöglicht zudem das rechtzeitige Erkennen der Notwendigkeit einer neuerlichen Geschäftsmodellinnovation. Das Business Model Canvas ermöglicht es für die gesamte Belegschaft ein einheitliches Verständnis zu entwickeln und eine gemeinsame Sprache zu sprechen.⁸⁹

4.5 Vorteile einer kombinierten Methode für Start-ups

Nachdem nun zwei sehr bekannte Methoden zur Geschäftsmodellinnovation vorgestellt wurden, soll nun eine Synthese erfolgen und mit den Eigenschaften bzw. Herausforderungen von Start-ups abgeglichen werden.

Abbildung 6 stellt grafisch dar, wie die zwei Methoden grundsätzlich zusammenpassen. Hierbei fällt auf, dass das Business Model Canvas einen höheren Detaillierungsgrad als der St. Gallen Business Model Navigator besitzt. Personen, die im Bereich Geschäftsmodellinnovation noch unerfahren sind, finden daher mit dem St. Gallen Business Model Navigator einen einfacheren Einstieg. Mithilfe der Checkliste, mit der die Kernfragen des Wer-Was-Wie-Werts beantwortet werden können, sind zudem die vier wichtigsten Geschäftsmodelldimensionen inhaltlich abgedeckt. Außerdem helfen die 55 Musterkarten bei der Ideengenerierung, da sie bereits bewährte Geschäftsmodelle darstellen.

Das Business Model Canvas hingegen erlaubt eine detailliertere Geschäftsmodellbeschreibung, da es alle Geschäftsmodelldimensionen umfasst und einzelne Elemente dargestellt werden. Dies bewirkt eine Fehlerreduzierung im ganzheitlichen Geschäftsmodell und erhöht die Stimmigkeit insgesamt. Bevor es also an die Umsetzung geht, sollte spätestens dann das neue Geschäftsmodelle mithilfe des Business Model Canvas beschrieben werden.

⁸⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 260 f.

⁸⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 262 f.

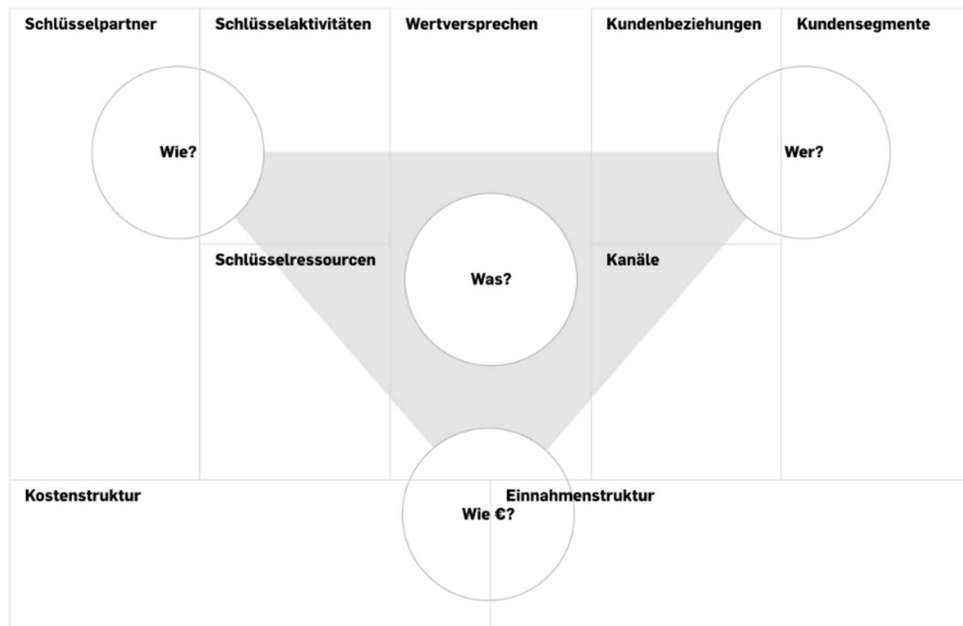


Abbildung 6: Business Model Canvas & Das magische Dreieck, Quelle: Lead Innovation Management GmbH (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023].

Tabelle 7 stellt nun die Merkmale der zwei Geschäftsmodellinnovationsmethoden den Herausforderungen von Start-ups gegenüber. Merkmale, die sich positiv auf eine Herausforderung auswirken, sind grün markiert. Die Herausforderungen wurden aus den Eigenschaften von Start-ups und deren Auswirkungen (Tabelle 1, Kapitel 2), abgeleitet. Aus Gründen der leichteren Verständlichkeit wurden nicht alle Herausforderungen einzeln angeführt, sondern mit thematisch verwandten Herausforderungen zusammengefasst. Diese Gegenüberstellung soll verdeutlichen, dass es insbesondere für Start-ups von Vorteil ist, eine Kombination dieser beiden Methoden zu verwenden.

Vorteile der Geschäftsmodellinnovationsmethoden in Bezug auf Start-up Herausforderungen		
Herausforderungen von Start-ups in Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen	Business Model Canvas	St. Gallen Business Model Navigator
Fehlende Standardprozesse führen zu Ungewissheit bei Entscheidungen	Phasen im Modell dienen als Anhaltspunkt	Klar definiertes 4-Phasen-Modell
Geringe finanzielle Ressourcen und geringes marktseitiges Vertrauen senken die Fehlertoleranzschwelle	Detaillierte und übersichtliche Geschäftsmodellbeschreibung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells	Beschreibung des Geschäftsmodells auf Meta-Ebene

Wachstum ist abhängig vom Aufbau einer tragfähigen Organisation	Detaillierte und übersichtliche Geschäftsmodellbeschreibung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells	Abstimmung auf interne und externe Konsistenz
Unternehmen ist abhängig vom Wissen, der Erfahrung und der Persönlichkeit des Gründers/der Gründer	Mitarbeiter*innen mit Management- und Branchenerfahrung sollen für den Prozess ausgewählt werden	55 Musterkarten mit erfolgreichen Geschäftsmodellen Rekombination und Imitation als Erfolgsansatz

Tabelle 7: Vorteile der Geschäftsmodellinnovationsmethoden in Bezug auf Start-up Herausforderungen, Quelle: Eigene Darstellung.

5 HYBRIDER CONSUMER & BUSINESS ZIELMARKT

Sowohl in der Geschäftsmodelltheorie (Kapitel 3) als auch bei den Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellinnovation (Unterkapitel 5.2) lässt sich erkennen, dass an einem zielgruppenorientierten Geschäftsmodell kein Weg vorbeiführt. Zielgruppenorientiert zu handeln ist aber nur dann möglich, wenn Unternehmen die Zielgruppen verstehen, die durch das Wertangebot angesprochen werden sollen.

Zielgruppen werden dabei grundsätzlich in die zwei großen Gruppen Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B) unterteilt. Unternehmen, die beide Zielgruppen bedienen, verfolgen ein hybrides Consumer & Business Geschäftsmodell.⁹⁰

Um die Spannungsfelder und Herausforderungen in der Geschäftsmodellerstellung mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe zu verstehen, werden zuerst die Charakteristiken der einzelnen Zielgruppen in Tabelle 8 gegenübergestellt.

Selbstverständlich ist die Anzahl der potentiellen Kundschaft am B2C Markt höher als am B2B Markt. Die Kanäle bei B2C in Bezug auf Marketingmaßnahmen umfassen alle massentauglichen Kanäle wie beispielsweise Social-Media, Printmedien und TV. Im Gegensatz dazu werden im B2B Bereich eher wenige, dafür formelle Medien wie Fachzeitschriften oder sogar persönliche Termine genutzt. Die Produkte und Dienstleistungen am B2C Markt befriedigen individuelle persönliche Bedürfnisse. Konsumenten sind somit auch Endverbraucher. Am B2B Markt befriedigen Produkte und Dienstleistungen unternehmerische Bedürfnisse. Dabei kann es sich auch um Rohmaterialien oder Handelsgüter zur weiteren Verarbeitung bzw. Verkauf handeln. Da am B2C Markt die Geschäftsanbahnung meistens durch die Kundschaft selbst erfolgt und die Kaufentscheidung schnell und intuitiv gefällt wird, bleibt der Kontakt indirekt und die Beziehung oberflächlich. Am B2B Markt hingegen erfolgt der Kontakt seitens des Anbieters direkt mit der Kundschaft. Deshalb ist auch die Beziehung auf einer tieferen, persönlicheren Ebene und der Verkaufsprozess dauert in Summe länger. Die persönliche Ebene ist notwendig, da Angebote meist individuell auf die Kundschaft zugeschnitten und mittels eines formellen Vertrags fixiert werden. Weiters werden am B2B Markt zwar weniger Aufträge pro Kundschaft als am B2C Markt erteilt, dafür erzielen diese Aufträge höhere Umsätze.⁹¹

Charakteristiken von Consumer Märkten und Business Märkten		
	B2C	B2B
Kundenanzahl	Hoch	Niedrig
Kundenkontakt	Indirekt	Direkt
Geschäftsanbahnung	Käufer kommt zu Verkäufer	Verkäufer kommt zu Käufer

⁹⁰ Vgl. Gründerplattform.de, Onlinequelle [14.07.2023].

⁹¹ Vgl. Dotzel/Shankar (2019), S. 4.

Kundenbeziehung	Oberflächlich	Persönlich
Kaufentscheidung	Schnell und intuitiv	Länger und sachlich
Kanäle	Viele informelle Kanäle	Wenige formelle Kanäle
Vertragsgestaltung	Informell	Formell
Leistungsangebot	Standardisiert	Individuell
Distributionskanäle	Lang und indirekt	Kurz und direkt
Auftragsanzahl pro Person	Hoch	Niedrig
Umsatz pro Auftrag	Niedrig	Hoch
Produkte	Geeignet für Endverbraucher	Materialien oder Handelsgüter
Dienstleistungen	Persönliche Bedürfnisse	Unternehmerische Bedürfnisse

Tabelle 8: Charakteristiken von Consumer Märkten und Business Märkten,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dotzel/Shankar (2019), S. 5.

Diese Gegenüberstellung macht deutlich, dass Unternehmen welche sowohl den B2C als auch den B2B Markt bedienen, vor großen Herausforderungen stehen. Es gibt viele Spannungsfelder, die innerhalb eines einzigen Geschäftsmodells nur sehr schwer bis gar nicht zu lösen sind. Unternehmen mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe sollten daher für jede Zielgruppe ein eigenes Geschäftsmodell formulieren. Dazu ist es notwendig, die beiden Märkte in Hinblick auf das eigene Leistungsangebot genauer zu betrachten.

5.1 Business-to-Consumer (B2C)

Auf B2C Märkten werden die Leistungen eines Unternehmens den Konsumenten bzw. Endverbrauchern angeboten⁹². Um auf diesem riesigen Gesamtmarkt kundenorientiert handeln zu können, bedienen sich Unternehmen dem Instrument der Marktsegmentierung. Dabei wird der allumfassende Gesamtmarkt in Teilmärkte, sogenannte Segmente, unterteilt. Jedes Segment beinhaltet Marktteilnehmende, die gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen.⁹³

Klassische Segmentierungskriterien sind die geographische, soziodemographische, psychographische und die verhaltensorientierte Segmentierung. Innerhalb dieser Segmente gibt es noch weitere Sonderformen, die eine noch gezieltere Segmentierung ermöglichen.⁹⁴

⁹² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle [14.07.2023].

⁹³ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 1.

⁹⁴ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 7 ff.

5.1.1 Segmentierungsform Affinitätsgruppe (AFG)

Eine verhältnismäßig junge Sonderform ist die Segmentierung nach Affinitätsgruppen (AFG). Der AFG-Ansatz in Bezug auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens wird nun genauer untersucht, da diese Segmentierungsvariante die größte Relevanz für den nachfolgenden empirischen Teil darstellt.

Eine Affinitätsgruppe ist ein szenebasiertes Netzwerk von Konsumenten und Anbietern, die sich zu einer gemeinsamen Leidenschaft bekennen. Genau diese Leidenschaft ist es, die eine AFG so besonders macht. Durch diese Leidenschaft und dem freiwilligen Zusammenschluss zu einer Gruppe bildet sich ein WIR-Bewusstsein. Es entsteht eine homogene Gruppe mit einer ganz speziellen Dynamik. Es werden Erfahrungen ausgetauscht, Wertungen gefällt und das Kaufverhalten einzelner Individuen wird unterbewusst beeinflusst.⁹⁵

Abbildung 7 stellt ein AFG-Netzwerk dar. In diesem komplexen und sozialen Beziehungskonstrukt stellen Unternehmen, Konsumenten und Organisationen die Akteure dar. Solche AFG-Netzwerke entstehen oft durch Aktivitäten einiger weniger Akteure, welche durch ihre Affinität neue Impulse setzen.⁹⁶

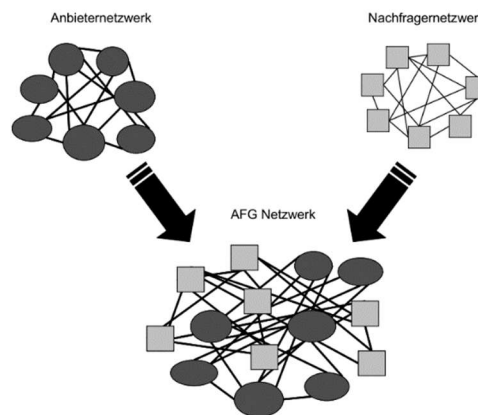


Abbildung 7: AFG-Netzwerk aus Anbietern und Nachfragern, Quelle: Schertler (2012), S. 115.

Die Hauptbestandteile einer AFG werden in Abbildung 8 dargestellt. An oberster Stelle bzw. im Zentrum steht immer das Affinitätsobjekt. Diese Affinitätsobjekte bzw. die Ausübungsmöglichkeiten werden von der Anbieter-Gruppe bereitgestellt. Die Nachfrager-Gruppe hingegen benötigt Plattformen zur Kommunikation, um sich weiterzuentwickeln. Zudem sind diese Plattformen auch Treffpunkt für Gleichgesinnte. Je größer eine AFG wird, desto wichtiger werden Kommunikationskanäle über reichweitenstarke Medien. Organisiert werden Affinitätsgruppen oft durch Vereine. Die Mitgliedschaft in einer Organisation erhöht das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe. Zudem schafft eine Organisation Rahmenbedingungen für reibungslose Abläufe innerhalb einer AFG.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Schertler (2012), S. 43 ff.

⁹⁶ Vgl. Schertler (2012), S. 115.

⁹⁷ Vgl. Schertler (2012), S. 117 ff.

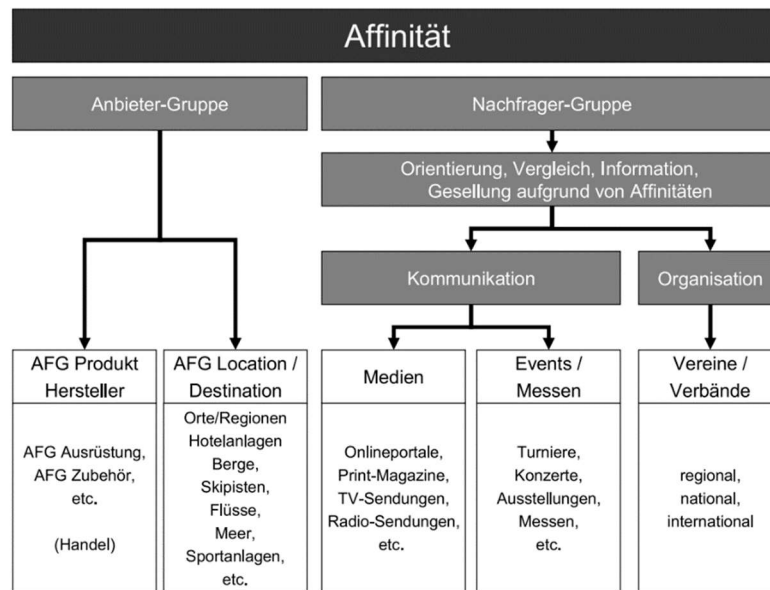


Abbildung 8: AFG auf Nachfrager- und Anbieterseite, Quelle: Schertler (2012), S. 118.

5.1.2 Generisches Geschäftsmodell im Zielmarkt B2C

Ein generisches Geschäftsmodell für den B2C Markt zu erstellen, ist aufgrund der Marktgröße und der Diversität der Marktsegmente nicht möglich. Ein ähnliches Problem ergibt sich auch innerhalb des Segments der AFG aufgrund unterschiedlichster Branchen, Affinitätsobjekte und AFG-Akteure. Nachfolgend wird aber versucht, die wichtigsten branchenunabhängigen Merkmale für ein AFG-Geschäftsmodell hervorzuheben und ein generisches Geschäftsmodell im AFG-Segment zu erstellen.

Nutzendimension

Wie bereits mehrfach erwähnt, geht es in dieser Dimension darum, einen Mehrwert für die Kundschaft durch die angebotene Leistung zu schaffen. Die Messung des Mehrwerts kann über die Kundenzufriedenheit erfolgen. Ergänzend muss erwähnt werden, dass Kundenzufriedenheit immer eine subjektive Wahrnehmung einzelner Personen darstellt. Vor allem im Dienstleistungsbereich steht die Kundenzufriedenheit in enger Verbindung mit der Qualität der Dienstleistung. Für eine optimale Nutzenkonfiguration empfiehlt Schertler in Bezug auf Affinitätsgruppen das Konzept des Service Designs.⁹⁸

Service Design ist das Gestalten einer Nutzenkonfiguration aus Sicht der Kundschaft, entlang aller Kontaktpunkte mit dem Unternehmen. Geeignete Methoden sind beispielsweise Personas und Customer Journey, um die Kundenbedürfnisse ermitteln zu können und die Beziehung und die Kanäle darauf aufzubauen.⁹⁹

Auf das Produkt bzw. die Dienstleistung bezogen, geht es in einer AFG nicht rein um Bedürfnisbefriedigung oder praktischem Nutzen. Es geht um einen gewissen Lebensstil, um Emotionen

⁹⁸ Vgl. Schertler (2012), S. 184.

⁹⁹ Vgl. Lead Innovation Management GmbH, Onlinequelle [14.07.2023].

und Erlebnisse. Unternehmen müssen das Affinitätsobjekt selbst kennenlernen, damit es mit ihren Produkten bzw. der Dienstleistung gelingt, eine Begeisterung hervorzurufen.¹⁰⁰

Wertschöpfungsdimension

Bei AFGs empfiehlt Schertler das Konzept des Service Engineering. Service Engineering ist die Standardisierung des Prozesses zur Dienstleistungserstellung. Daraus entsteht zudem eine Qualitätssicherung mit dem Ziel der Qualitätsgewährleistung des Dienstleistungsversprechens im Wiederholungsfall. Somit ist das Service Engineering ganz klar der Wertschöpfungsdimension mit den Elementen Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse zuzuordnen.¹⁰¹

Zu einer der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens mit AFG-Zielgruppe zählt Wissen bzw. Information. Wissen und Information wird neben klassischen Recherchemöglichkeiten durch Kommunikation innerhalb des AFG-Netzwerks erlangt. Dies bedeutet, dass Plattformen auf denen AFG-Akteure miteinander kommunizieren können, eine sehr große Bedeutung zukommt. Im Idealfall wird eine solche Plattform zur zentralen Anlaufstelle in einem AFG-Netzwerk.¹⁰²

Finanzdimension

In dieser Dimension kommt vor allem dem Element der Umsätze bzw. dem Erlösmodell besondere Bedeutung zu. Neben der Preisfestlegung gilt es noch die Frage nach der Art der Erlösströme und die Form der Erlöse zu klären. Erlösarten können Verkaufs-, Verleih-, oder Lizenzierungserlöse sein. Bei Erlösformen handelt es sich um nutzungsunabhängige (Pauschalbeträge) oder nutzungsabhängige (Abrechnung nach tatsächlichem Nutzen) Erlöse.¹⁰³

Zur Preisfestlegung muss noch ergänzt werden, dass speziell in einem Segment mit vielen vergleichbaren Produkten bzw. Dienstleistungen, ein höherer Preis als beim Wettbewerb nur schwer durchsetzbar ist. Unternehmen müssen vor allem in AFGs, Konsumenten ein klares Bild des Preis-Leistungs-Verhältnisses vermitteln. Daneben müssen sie signalisieren, dass sie an einer längeren Beziehung interessiert sind. Um die Gunst einer AFG zu gewinnen, spielt die soziale Komponente eine tragende Rolle. Aktionen, die die Akzeptanz in einer AFG fördern, können z.B. auf Fachmessen durchgeführt werden. Dies verursacht zu Beginn zwar mehr Kosten als Erlöse, wirkt sich aber positiv auf die Mundpropaganda innerhalb eines AFG-Netzwerks aus.¹⁰⁴

Unter Berücksichtigung der soeben gewonnenen Erkenntnisse wird in Abbildung 9 nun ein generisches Geschäftsmodell für die B2C Zielgruppe im AFG-Segment erstellt.

¹⁰⁰ Vgl. Schertler (2012), S. 104 f.

¹⁰¹ Vgl. Schertler (2012), S. 183.

¹⁰² Vgl. Schertler (2012), S. 139 ff.

¹⁰³ Vgl. Schertler (2012), S. 193.

¹⁰⁴ Vgl. Schertler (2012), S. 104 f.

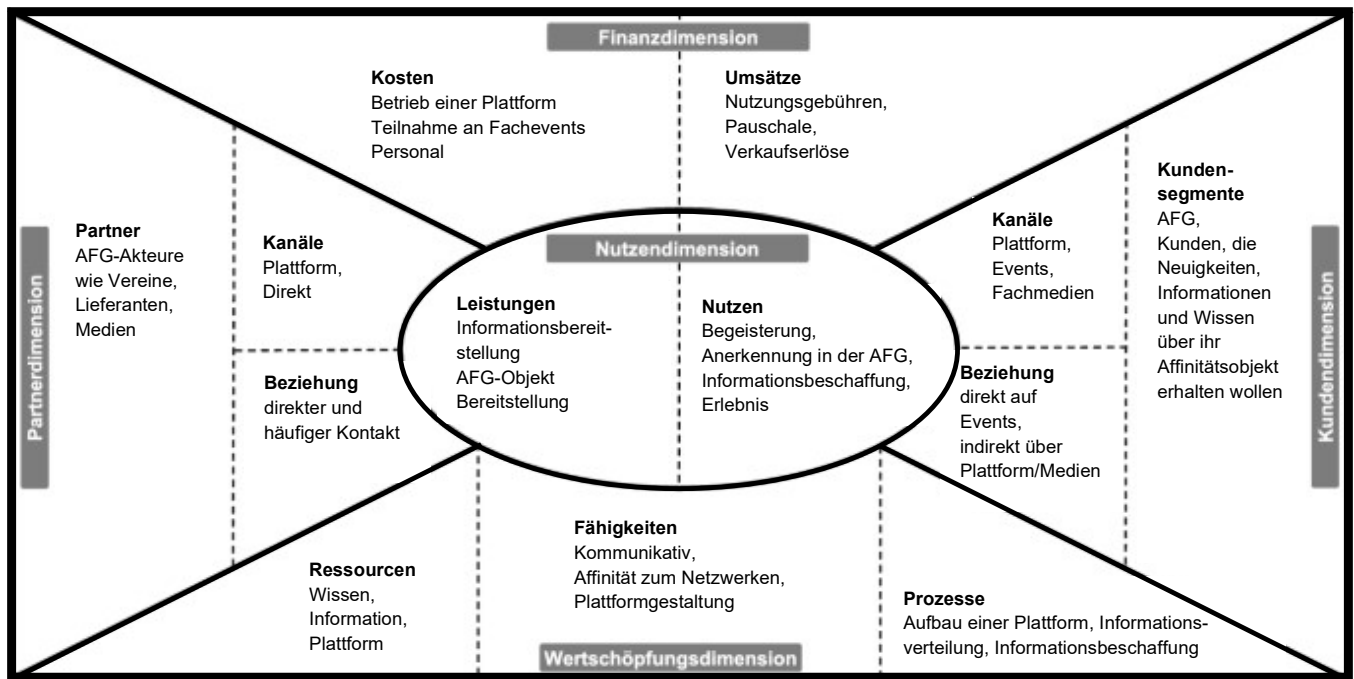


Abbildung 9: Generisches Geschäftsmodell B2C im AFG-Segment, Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Business-to-Business (B2B)

B2B Märkte sind durch Transaktionen von Produkten oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen gekennzeichnet. Bei den Transaktionen kann es sich um Marketing-, Verkaufs-, Liefer-, oder Beschaffungstransaktionen handeln.¹⁰⁵

5.2.1 Segmentierung am B2B Markt

In Hinblick auf Kundensegmentierung bezieht sich die Literatur überwiegend auf den B2C Bereich. Aus den Charakteristiken des B2B Marktes lässt sich aber erkennen, dass die Kundenanzahl geringer als am B2C Markt ist, Leistungsangebote individuell und Kundenkontakte direkt und persönlich sind. Eine klassische Segmentierung nach B2C Kriterien macht deshalb wenig Sinn. Eine Möglichkeit wäre die Segmentierung nach organisationsbezogenen Variablen.¹⁰⁶

Dieser Gedanke wird durch eine Studie von Schallmo bestätigt, in der er eine Segmentierung nach dem unternehmenseigenen Leistungsangebot vornimmt. In seiner Studie stellte er fest, dass es sieben Leistungsschwerpunkte gibt, die den gesamten B2B Bereich abdecken. Diese Leistungsschwerpunkte bezeichnet er als Provider. In Tabelle 9 erfolgt eine Kurzbeschreibung der einzelnen Provider.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Schallmo (2012), S. 18 f.

¹⁰⁶ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 43 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Schallmo (2012), S. 247 ff.

Die sieben Provider am B2B Markt	
Bezeichnung	Beschreibung
Market Provider	Kunden werden in ihren weltweiten Aktivitäten unterstützt, indem ein einfacherer Marktzugang gewährt wird. Dadurch werden Kosten und Risiko des Kunden bei einer Expansion gesenkt. Oftmals spezialisiert sich ein Market Provider auf eine Region.
Finance Provider	Der Finanzprovider vermittelt Finanzierungs-, Leasing- und Fördermöglichkeiten oder stellt diese Mittel selbst zur Verfügung. Dies ermöglicht Kunden Geschäfte zu realisieren und bietet zudem risikoärmere Investitionsmöglichkeiten.
Sustainability Provider	Dieser Provider hilft Kunden, die sich als nachhaltiges Unternehmen positionieren möchten. Erreicht wird das unter anderem durch höhere Energieeffizienz oder Steigerung der Recyclingfähigkeit.
Product Provider	Ein Product Provider stellt Produkte zur Verfügung, die individuelle Kundenbedürfnisse befriedigen. Das Ziel ist eine Zeit- sowie Kostenersparnis beim Kunden zu erreichen.
Service Provider	Ein Service Provider spezialisiert sich auf produktnahe Services entlang der gesamten Wertschöpfungskette, damit der Kunde sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.
People Provider	Die Bereitstellung oder Vermittlung von Personal erfolgt durch People Provider. Zudem kann das Personal des Kunden durch Schulungen eine höhere Qualifizierungsstufe erreichen.
Network Provider	Ein Network Provider stellt Informationen und ein Netzwerk seinen Kunden zur Verfügung. Durch die Vernetzung kann eine Auftragssteigerung beim Kunden erreicht werden.

Tabelle 9: Die sieben Provider am B2B Markt, Quelle: Schallmo (2013), S. 255. (leicht modifiziert).

Grundsätzlich kann ein Unternehmen als Provider in Reinform oder als Provider in Mischform handeln. Bei der Reinform wird ausschließlich einer der sieben Provider-Typen verfolgt. Bei der Mischform erfolgt die Umsetzung mehrerer Provider-Typen, wobei diese nur zum Teil umgesetzt werden.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vgl. Schallmo (2012), 246 f.

5.2.2 Generisches Geschäftsmodell im Zielmarkt B2B

Als Beispiel für ein generisches Geschäftsmodell eines Provider-Typen nach Schallmo, wird der Network Provider herangezogen, da dieser am nachfolgenden Praxisbeispiel der i & i OG die größte Relevanz hat. Abbildung 10 zeigt das generische Geschäftsmodell eines Network Providers mit seinen Geschäftsmodelldimensionen und Elementen. Es spiegelt zudem einige Charakteristiken des B2B Marktes wider, welche am Kapitelanfang aufgelistet wurden.

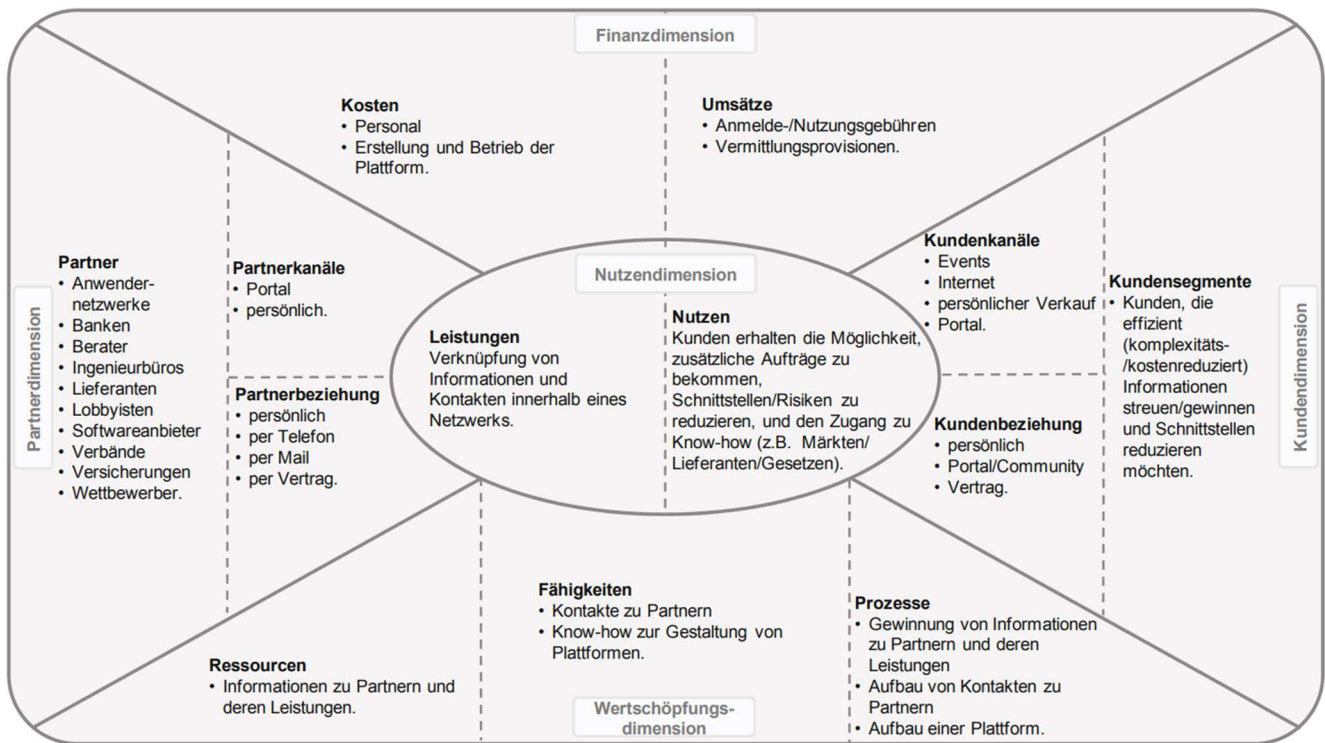


Abbildung 10: Geschäftsmodell-Prototyp des Network Providers, Quelle: Schallmo (2013), S. 266.

5.3 Zusammenführung B2C & B2B zum hybriden Geschäftsmodell

Für Unternehmen mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe gibt es zahlreiche Herausforderungen aufgrund der am Kapitelanfang dargestellten Spannungsfelder zwischen den beiden Zielmärkten. Insbesondere für Start-ups kommt erschwerend hinzu, dass es meist keine standardisierten Prozesse und nur geringe personelle Ressourcen gibt. Schlussfolgernd ist es für Start-ups daher schwierig eine hohe Qualität in der operativen Tätigkeit, zum Beispiel in der Art der Kundenbeziehung, zu gewährleisten, sobald es für beide Zielmärkte unterschiedliche Geschäftsmodelle gibt. Je mehr Gemeinsamkeiten also die beiden Zielmärkte in den Geschäftsmodellen aufweisen können, desto geringer wird die Fehlerquote im operativen Geschäft. Dieser Gedanke sollte auch bei der Ideenbewertung von neuen Geschäftsmodellen miteinfließen. Ein augenscheinlich vielversprechendes neues Geschäftsmodell kann sich als Fehlentscheidung herausstellen, wenn die Ressourcen und Prozesse fehlen, um unterschiedliche Anforderungen am hybriden Zielmarkt bedienen zu können.

In Tabelle 10 werden nun die Spannungsfelder der B2C- und B2B Märkte mit dem generischen Geschäftsmodell des Network Providers (B2B) und dem generischen Geschäftsmodell im AFG-Kundensegment (B2C) verglichen. Es fällt auf, dass vor allem die Spannungsfelder im Element der

Kundenbeziehung nicht zu lösen sind. Andererseits gibt es Gemeinsamkeiten bei den Kundenkanälen, den Leistungen und den Umsätzen. Für Start-ups in diesen Kundensegmenten ist es demnach empfehlenswert eine gemeinsame Netzwerkplattform aufzubauen, auf der gegen eine Nutzungsgebühr Informationen bereitgestellt bzw. gefunden werden können. Die Gestaltung bzw. Funktionen der Plattform müssen aber in beiden Kundensegmenten unterschiedliche Anforderungen erfüllen.

Vergleich der Spannungsfelder mit den generischen Geschäftsmodellen der Zielmärkte			
Spannungsfeld	Zuordnung zum Element	B2B Network Provider	B2C AFG-Segment
Kundenkanäle	Kundenkanäle	Events, Plattform	Events, Plattform
Geschäftsanhaltung	Kundenkanäle	Persönlicher Verkauf	Fachmedien, Plattform
Kundenkontakt	Kundenbeziehung	persönlich	Unpersönlich über Plattform Persönlich auf Events
Kundenbeziehung	Kundenbeziehung	persönlich	Plattformbasierend
Vertragsgestaltung	Kundenbeziehung	Beziehung vertraglich festgehalten	Keine vertragliche Kundenbeziehung
Leistungsangebot	Nutzen	Zusätzliche Aufträge	Informationsbeschaffung, Erlebnisse
Produkte/ Dienstleistungen	Leistungen	Kontakt- und Informationsverknüpfung im Netzwerk	Informationsbereitstellung
Umsatz pro Auftrag	Umsätze	Vermittlungsprovision	Verkaufserlöse
Auftragsanzahl	Umsätze	Nutzungsgebühr	Nutzungsgebühr

Tabelle 10: Vergleich der Spannungsfelder mit den generischen Geschäftsmodellen der Zielmärkte, Quelle: Eigene Darstellung.

Durch diesen Vergleich ist es nun möglich wichtige Kernelemente in der Nutzen-, Finanz-, und Kundendimension zu einem gemeinsamen Faktor im hybriden B2C/B2B Geschäftsmodell zu kombinieren. In der darauffolgenden Abbildung 11 werden diese Dimensionen noch mit der Partner- und Wertschöpfungsdimension ergänzt und zu einem generischen Geschäftsmodell im hybriden B2C/B2B Netzwerk bzw. AFG-Segment vervollständigt. Die Darstellung erfolgt anhand des Business Model Canvas.

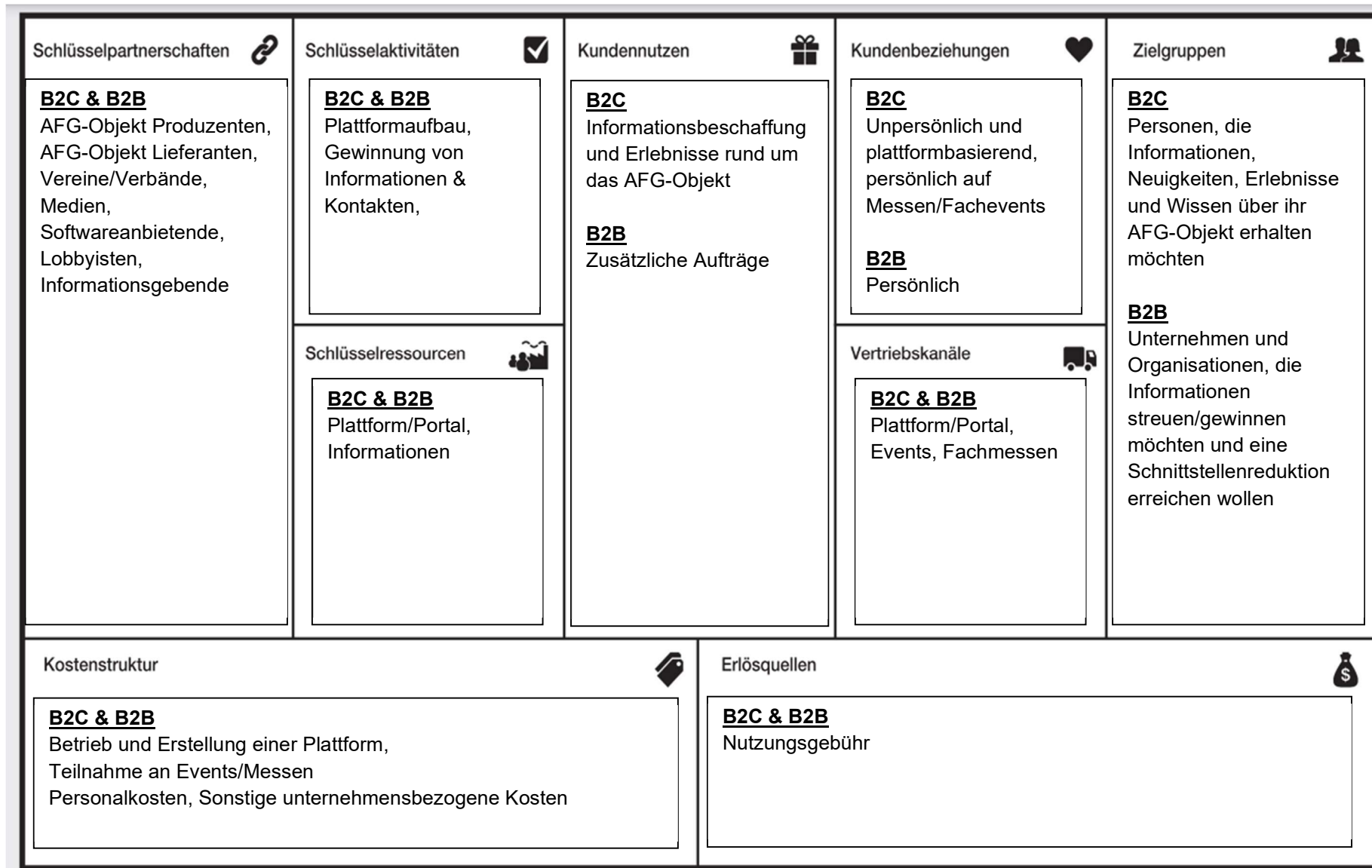


Abbildung 11: Generisches Geschäftsmodell für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe im AFG/Netzwerk Segment, Quelle: Eigene Darstellung.

6 VORGEHENSMODELL FÜR GESCHÄFTSMODELL- INNOVATIONEN BEI START-UPS MIT HYBRIDER B2C/B2B ZIELGRUPPE

Das Ziel jedes Start-ups ist ein erfolgreicher Exit. Bevor dieses Ziel erreicht wird, werden fünf Phasen durchlaufen, wobei der Exit die fünfte Phase darstellt. Verläuft ein Start-up nicht nach Plan bzw. droht der Übertritt in eine neue Phase zu scheitern, besteht Handlungsbedarf. Neben externen Einflussfaktoren wie beispielsweise der Marktsituation oder nationale politische Gegebenheiten, gibt es auch interne Faktoren, die eine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Ein interner Faktor, der auch bei bereits am Markt bestehenden Start-ups von der Geschäftsführung beeinflusst werden kann, ist das Geschäftsmodell.

Geschäftsmodelle setzen sich aus sechs Dimensionen zusammen, welche wiederum eigene Elemente beinhalten. Die Dimensionen besitzen eine Wirkungsbeziehung zueinander, wobei die Stimmigkeit zwischen Kundendimension, Nutzendimension, Finanzdimension und Wertschöpfungsdimension maßgeblich für den Geschäftsmodellerfolg ist. Aufgrund der relativ kurzen Marktpräsenz und der relativ geringen Finanzkraft der meisten Start-ups können Fehlentscheidungen durch vorschnelle und unüberlegte Anpassungen einzelner Geschäftsmodelldimensionen aber schnell zum Scheitern des Unternehmens führen. Es ist daher wirtschaftlich überlebensnotwendig, eine Innovationsentscheidung auf Basis einer soliden Entscheidungsgrundlage zu fällen. Die lebenszyklusorientierte Früherkennung ist ein nützliches Instrument für diese Aufgabe. Dafür werden zuerst die relevanten Indikatoren und deren Ausprägungen für die drei Lebenszyklen der Produkt/Markt Kombination, der Wertschöpfungskonfiguration und der Ertragsmechanik definiert. Danach wird die IST-Situation analysiert und die Lebenszykluspositionen werden bestimmt, um Unstimmigkeiten und somit den Innovationsbedarf erkennbar zu machen. Sobald der Innovationsbedarf ermittelt wurde, kann mithilfe methodischer Vorgehensweisen die Ideenfindung und Bewertung gestartet werden. Hierbei hat sich für Start-ups eine Kombination der Methoden von Gassmann/Frankenberger/Csik (St. Gallen Business Model Navigator) und Osterwalder/Pigneur (Business Model Canvas) als sinnvoll herausgestellt. Beide Methoden durchlaufen einzelne Phasen und beinhalten die Kundendimension im Zentrum, setzen aber auf unterschiedliche Werkzeuge.

Das richtungsweisende Element in der Kundendimension ist das Kundensegment. Eine ordentliche Kundensegmentierung hilft dabei, das ganze Geschäftsmodell kundenorientiert zu gestalten. Unternehmen, die den hybriden B2C/B2B Zielmarkt bedienen, stehen aufgrund vieler Spannungsfelder vor großen Herausforderungen bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells. Zwar kann es zu Gemeinsamkeiten der beiden Märkte in einzelnen Geschäftsmodell-Elementen kommen, der Großteil der Elemente verlangt aber nach unterschiedlicher Ausgestaltung. Start-ups haben mit diesem Umstand insbesondere deshalb zu kämpfen, da sie grundsätzlich wenig personelle und finanzielle Ressourcen aufwenden können, um zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle mit hoher Qualität betreiben zu können. Für Start-ups, die eine Geschäftsmodellinnovation planen, gilt es daher bei der Ideenbewertung

auf Gemeinsamkeiten in Geschäftsmodell-Elementen zu achten, die sich für beide Zielmärkte eignen. Dies erleichtert in weiterer Folge nicht nur die Umsetzung, sondern auch den laufenden Betrieb. Die Geschäftsmodellendarstellung anhand des Business Model Canvas hat sich als detailliert und übersichtlich herausgestellt. Zudem umfasst es alle wichtigen Dimensionen, um ein ganzheitliches Geschäftsmodell abbilden zu können. Die Geschäftsmodellendarstellung anhand des Business Model Canvas eignet sich zudem auch für die hybride B2C/B2B Zielgruppe. Zur besseren Übersicht empfiehlt es sich aber eine inhaltliche Unterteilung der Elemente in die einzelnen Zielmärkte B2C und B2B vorzunehmen.

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass es sich bei einer Geschäftsmodellinnovation nicht um ein einmaliges Ereignis handelt. Besonders für Start-ups empfiehlt es sich, das aktuelle Geschäftsmodell laufend auf Stimmigkeit zu überprüfen, potenziellen Innovationsbedarf zu ermitteln und Anpassungen vorzunehmen. Dies bedeutet, dass sich Geschäftsmodellinnovationen in einem wiederkehrenden Zyklus befinden. Im Vergleich zu bereits etablierten Unternehmen haben Start-ups hier sogar einen Vorteil, aufgrund der kleineren Strukturen und der dadurch höheren Flexibilität.

Abbildung 12 stellt den Geschäftsmodell-Innovationszyklus mit den fünf Phasen für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe dar. Anschließend werden die einzelnen Phasen kurz beschrieben und zu einem Vorgehensmodell zusammengefasst.

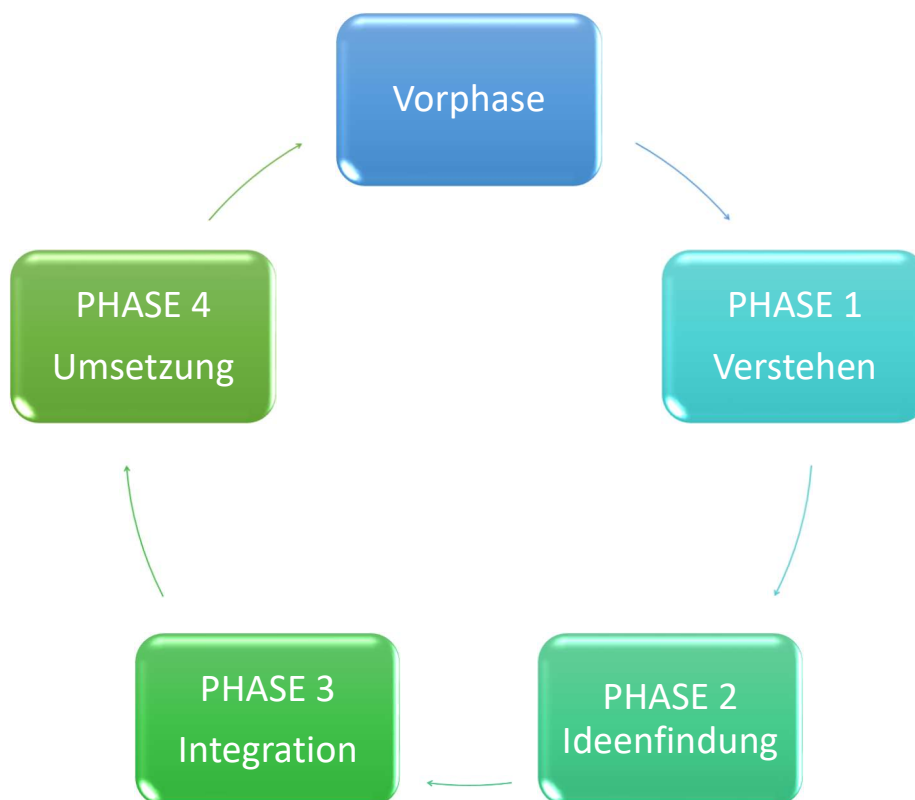


Abbildung 12: Geschäftsmodell-Innovationszyklus, Quelle: Eigene Darstellung.

Vorphase: Geschäftsmodellbeschreibung

Zuerst erfolgt die Analyse der IST-Situation. Das eigene Geschäftsmodell wird anhand des Business Model Canvas dargestellt. Diese Darstellung ermöglicht den Überblick über sämtliche Geschäftsmodelldimensionen, ist übersichtlich und gewährleistet ein einheitliches Verständnis aller Akteure. Die getrennte Darstellung des B2C Segments vom B2B Segment ist hier zu empfehlen.

Phase 1: Verstehen

In dieser Phase erfolgt die Auswahl der Indikatoren und die Bestimmung der Ausprägungen innerhalb der Lebenszyklen, die gemeinsam den Geschäftsmodell-Lebenszyklus ergeben. Die relevanten Indikatoren werden aus dem aktuellen Geschäftsmodell und der jeweiligen Branche abgeleitet. Die Bestimmung der Ausprägungen erfolgt durch eine Kombination aus firmeninternen Daten, Personenbefragungen, aber auch subjektiven Einschätzungen. Das Ergebnis ist die Positionsbestimmung in den Lebenszyklen und die Identifikation des Innovationsbedarfs.

Während der Ausprägungsbestimmung soll den Indikatoren, die durch Personenbefragungen bestimmt werden, große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies ermöglicht in weiterer Folge eine fundierte Kundensegmentierung. Unternehmen mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe sollten eine Segmentierung für den B2C Markt und den B2B Markt gesondert durchführen, da zu viele Spannungsfelder für ein gemeinsames Geschäftsmodell bestehen. Dabei lassen sich auch gleich Gemeinsamkeiten beider Zielgruppen im Geschäftsmodell feststellen, die ein hybrides Geschäftsmodell deutlich vereinfachen.

Phase 2: Ideenfindung

Mithilfe der 55 Musterkarten für Geschäftsmodelle des St. Gallen Business Model Navigator werden Ideen für neue Geschäftsmodelle gesammelt. Die Musterkarten bilden bewährte Geschäftsmodelle aller Branchen ab und helfen somit aus bekannten Branchenmustern auszubrechen. Der Vorteil durch die Verwendung der Musterkarten liegt in der Fokussierung auf der Kundendimension sowie den drei Dimensionen, die bei der lebenszyklusorientierten Frühaufklärung analysiert wurden. Weiters handelt es sich um bereits etablierte Geschäftsmodelle, die imitiert und rekombiniert werden können.

Phase 3: Bewertung & Integration

Die gesammelten Ideen müssen nun bewertet und in das gesamtheitliche Geschäftsmodell integriert werden. Bewertung bedeutet, dass sie sowohl mit den anderen Dimensionen (interne Konsistenz), aber auch mit der Unternehmensumwelt (externe Konsistenz) in Einklang stehen müssen. Zur Integration dient eine Checkliste, welche die wichtigsten Fragen bezogen auf den Wer-Was-Wie-Wert beantworten soll. Anschließend erfolgt die Integration der neuen Geschäftsmodellideen beider Kundensegmente in ein hybrides Geschäftsmodell anhand des Business Model Canvas.

Phase 4: Umsetzung

Nachdem man sich auf ein neues Geschäftsmodell geeinigt hat, geht es an die Umsetzung. Hierzu empfiehlt es sich einen Strategie- bzw. Businessplan zu erstellen, in dem die einzelnen

Geschäftsmodellelemente detailliert beschrieben und Ziele festgelegt werden. In dieser Phase ist zudem ein laufendes Controlling wichtig, um schnell auf Marktfeedback reagieren zu können.

Vorgehensmodell

Abbildung 13 stellt das Vorgehensmodell bei Geschäftsmodellinnovationen für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe dar. Die Farben entsprechen den verschiedenen Zyklusphasen aus Abbildung 12. In den Feldern mit farbigem Hintergrund werden die Werkzeuge bzw. Methoden erwähnt, die in dieser Phase zu verwenden sind, während in den Feldern mit farbiger Umrandung entsprechende Aufgaben aufgelistet sind. Mithilfe dieses Vorgehensmodells und dem generischen Geschäftsmodell mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe im AFG/Netzwerk Segment, soll nun in den darauffolgenden Kapiteln eine fundierte Handlungsempfehlung für eine Geschäftsmodellinnovation der i & i OG erarbeitet werden.



Abbildung 13: Vorgehensmodell für Geschäftsmodellinnovationen bei Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe, Quelle: Eigene Darstellung.

7 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLS IN DER PRAXIS

Das erarbeitete Vorgehensmodell soll nun auf dessen Anwendbarkeit in der Praxis überprüft werden. Dazu wurde das vom Autor selbst gegründete Unternehmen ausgewählt, da es alle Kriterien der Abgrenzung dieser Arbeit erfüllt. Es wird zwar nicht als Start-up in der Statistik erfasst, weist aber alle Eigenschaften eines Start-ups auf (Kapitel 2) und bedient sowohl das B2C Segment als auch das B2B Segment (Kapitel 6). Zudem veranlasst die Nichterreichung der Wachstumsziele die Geschäftsleitung zum Handeln. Das Ziel ist es, Innovationspotentiale im Geschäftsmodell zu ermitteln, Ideen für ein neues Geschäftsmodell zu erarbeiten und anschließend eine Handlungsempfehlung für ein neues Geschäftsmodell abzugeben.

7.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens i & i OG

Die i & i OG wurde im März 2021 vom Autor dieser Arbeit und seiner Studienkollegin Ana Orescanin gegründet. Die Gewerbeanmeldung des Gewerbes Markt- und Werbekommunikation erfolgte im Juli 2021. Am 18.05.2022 erfolgte dann der Markteintritt mit der Marke *Der Weinsammelier*. Seit September 2022 wurde zusätzlich ein Handelsgewerbe angemeldet. Die Vision des Unternehmens ist das Thema Wein, vor allem für Neueinsteiger, zugänglicher und attraktiver zu machen, die Schönheit und Besonderheiten der heimischen Weinbaugebiete ins Rampenlicht zu rücken und dadurch das Interesse an heimischen Weinbaubetrieben zu wecken. Dabei soll eine Weinsammelier-Community entstehen, in der sich Personen kennenlernen, austauschen und gemeinsam Neues erleben können. Um diese Vision zu verwirklichen, wird unter der Marke *Der Weinsammelier* das Thema Wein mit Erlebnissen kombiniert. Das Produkt zu dieser Marke ist das gleichnamige Sticker-Sammelbuch, welches zusätzlich als Eintrittsticket zu exklusiven Weinsammelier-Events bei jedem teilnehmenden Weinbaubetrieb dient. Die erste Ausgabe beinhaltet ausschließlich Weinbaubetriebe in der Steiermark. Abbildung 14 zeigt das Sticker-Sammelbuch. Dieses 64-seitige Sammelbuch beinhaltet neben Grundwissen rund um das Thema Wein auch 15 ausgewählte Weinbaubetriebe, die jeweils zwei Weine vorstellen. Beim Erwerb der zwei vorgestellten Weine werden die individuell gestalteten Sticker direkt vom Weinbaubetrieb ausgegeben. In Abbildung 15 ist jeweils ein Sticker der 15 teilnehmenden Betriebe abgebildet. Sobald alle insgesamt 30 Sticker gesammelt wurden, gibt es eine Belohnung in Form von diversen Goodies und einem halbtägigen Wein-Workshop in der Weinbaufachschule Silberberg.



Abbildung 14: Sticker-Sammelbuch Der Weinsammelier, Quelle: Eigene Darstellung.



Abbildung 15: Sticker für das Sticker-Sammelbuch, Quelle: Eigene Darstellung.

In Tabelle 11 werden wirtschaftlich relevante Kennzahlen zum Stichtag 18.05.2023 angeführt, um einen Überblick über die wirtschaftliche Lage bzw. Größe des Unternehmens zu erhalten.

Kennzahlen der i & i OG zum Stichtag 18.05.2023	
Unternehmensalter	2 Jahre und 2 Monate
Gesellschafter	2
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0
Startkapital	10.000 EUR
Umsatz 2022	27.174,52 EUR
Verlust 2022	2.031,50 EUR
Deckungsbeitrag pro Sticker-Sammelbuch	9,74 EUR
Eigenkapitalquote	100%
Teilnehmende Weinbaubetriebe	15
Absatzmenge Sticker-Sammelbuch	158 Stück
Absatzmenge Weinflaschen	77 Stück

Tabelle 11: Kennzahlen der i & i OG zum Stichtag 18.05.2023, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2 Vorphase

In der Vorphase erfolgt die Analyse der IST-Situation, indem das aktuelle Geschäftsmodell der i & i OG dargestellt wird. Zuerst werden die Geschäftsmodelldimensionen für beide Kundensegmente getrennt voneinander ausführlich beschrieben.

7.2.1 i & i OG Geschäftsmodell im B2C Segment

In diesem Unterkapitel wird der IST-Stand der Geschäftsmodelldimensionen des B2C Segments der i & i OG genauer beschrieben und anschließend erfolgt in Abbildung 16 die Zusammenfassung anhand des Business Model Canvas.

Kundendimension

Die Gestaltung der Marke *Der Weinsammler*, das Sammlerlebnis und der Auftritt auf Social Media ist auf Personen in einem Alter zwischen 25 Jahre und 45 Jahre ausgelegt. Geografisch gesehen, spricht das Unternehmen Personen aus den drei steirischen Weinregionen sowie Touristinnen und Touristen an. Die Personen in dieser Zielgruppe weisen zudem Charaktereigenschaften wie Neugier, Reiselust, Qualitätsbewusstsein und Freude am Sammeln auf. Die gewählte Segmentierung der i & i OG bezieht sich auf keine Marktforschung oder Segmentierungsmethode, sondern wurde intuitiv von den zwei Gründern festgelegt.

Nutzendimension

Das Leistungselement in dieser Dimension beinhaltet drei unterschiedliche Produkte. Das Hauptprodukt im B2C Segment ist das Sticker-Sammelbuch mit der Bezeichnung *Der Weinsammler*. Die inhaltliche Formulierung im Buch ist einsteigerfreundlich und humorvoll gewählt, sodass Neulinge beim Thema Wein einen leicht verständlichen Zugang erhalten. Wie in Unterkapitel 7.1 bereits beschrieben, beinhaltet dieses Buch Grundwissen zum Thema Wein und insgesamt 15 steirische Weinbaubetriebe aus den drei Weinbaugebieten Südsteiermark, Weststeiermark und Vulkanland Steiermark. Jeder Betrieb stellt zwei gebietstypische Weine vor. Beim Erwerb dieser Weine gibt es direkt beim Weinbaubetrieb individuell gestaltete Sticker für den entsprechenden Platz im Sammelbuch.

Ergänzend zum Hauptprodukt werden noch kleine exklusive Veranstaltungen, die sogenannten Community Days angeboten. Die Community Days finden bei jedem Weinbaubetrieb einmal jährlich statt und haben jeweils ein anderes Thema bzw. bieten ein anderes Erlebnis. Alle Community Days haben aber eine Weinbegleitung während der Veranstaltung als Gemeinsamkeit. Das Ziel dieser Community Days ist es, dass sich Weinsammler untereinander kennenlernen und die Betriebe und deren Weine erleben.

Das dritte Produkt ist ein Überraschungs-Weinpaket. Dieses Paket enthält drei zufällige Weine aus dem Sticker-Sammelbuch, wobei garantiert aus jedem der drei Weinbaugebiete ein Wein dabei ist. Das Weinpaket kann online bestellt werden und wird mitsamt den passenden Stickern nach Hause geliefert.

Der Kundennutzen setzt sich somit aus unterschiedlichen Facetten zusammen. Das Sticker-Sammelbuch bietet eine Entscheidungsgrundlage für einen Tagesausflug in der Region und eignet sich zudem ideal als Geschenk. Weiters tritt durch die spielerische Herangehensweise ein Lerneffekt ein, mit dessen Unterstützung automatisch Wissen über das Thema Wein und die Region generiert wird. Bei den Community Days können Weinsammler in lockerer Atmosphäre neue Kontakte knüpfen und einen spannenden und exklusiven Nachmittag/Abend erleben. Das Überraschungs-Weinpaket bietet die Möglichkeit drei unterschiedliche Weine von unterschiedlichen Betrieben bequem nach Hause geliefert zu bekommen und somit an weitere Sticker zu gelangen. Beim Öffnen des Weinpakets tritt zudem ein Überraschungseffekt ein, indem möglicherweise Weinsorten enthalten sind, die vom Kunden noch nie probiert wurden.

Wertschöpfungsdimension

Zu den Schlüsselressourcen zählen vor allem das Sticker-Sammelbuch, die Sticker und der Social Media Content. Weitere Schlüsselressourcen sind die Website und die Weine. Die Weine werden im Überraschungs-Weinpaket verkauft und die Website dient als Informationsquelle und Onlineshop für die Kundschaft.

Da das Sammelbuch und die Sticker bereits produziert wurden zählt aktuell nur der Buchvertrieb, die Gewinnung von Partnerschaften und die Contenterstellung für Social Media zu den Schlüsselaktivitäten. Vor allem die Contenterstellung liegt im Fokus der i & i OG, da sie eine Community aufbauen und eine entsprechende Reichweite und Vernetzung erreichen wollen.

Finanzdimension

Zwei unterschiedliche variable Erlösquellen gibt es in dieser Dimension. Das Sticker-Sammelbuch wird um 17,90€ brutto per Stück verkauft und das Weinpaket um 37,90€ brutto. Der Verkaufspreis beim Sticker-Sammelbuch ist fixiert, sodass beim Verkauf über Vertriebspartner noch die individuell vereinbarte Handelsspanne vom Verkaufspreis abgezogen werden muss. Aktuell werden bei den Community Days keine Erlöse für die i & i OG erzielt. Anfallende Kosten dieser Veranstaltungen werden von den Weinbaubetrieben getragen und somit gehen auch die Erlöse direkt an die Betriebe.

In den Kostenbereich fallen Gemeinkosten wie Marketing, Versicherung, Bürobedarf, Fahrtkosten, Eintritte zu Veranstaltungen oder Fachmessen sowie Rechts- und Beratungsaufwand. Da es noch keine Belegschaft mit Ausnahme der Gesellschafter im Unternehmen gibt, entstehen Personalkosten nur durch die zwei Gründer. Außerdem fallen Einzelkosten wie Material- bzw. Produktionskosten der Sticker-Sammelbücher und Sticker sowie Versandkosten an.

Partnerdimension

Auch wenn die Weinbaubetriebe grundsätzlich Kunden im B2B Segment sind, sind sie trotzdem auch wichtigster Partner im B2C Segment. Sie fungieren als Vertriebspartner des Sticker-Sammelbuchs und versorgen das Unternehmen mit Informationen zu diversen Neuigkeiten, Auszeichnungen und Veranstaltungen. Zudem profitiert die i & i OG in der Kundenwahrnehmung von der positiven Reputation der Weinbaubetriebe. Außerdem sind die Weinbaubetriebe durch die Stickervergabe beim Weinkauf ein wesentlicher Faktor der Funktionalität des Sticker-Sammelbuchs.

Abgesehen von den teilnehmenden Weinbaubetrieben ist das Partnernetzwerk aktuell sehr dynamisch und wächst bzw. verändert sich kontinuierlich. Partnerschaften wurden mit den steirischen Tourismusverbänden Thermen- und Vulkanland, Südsteiermark und Graz Tourismus abgeschlossen. Sie kommunizieren die Marke *Der Weinsammler* bei ihren Informationsstellen nach außen bzw. verkaufen das Sticker-Sammelbuch gleich vor Ort. Außerdem stellen sie Goodies zur Verfügung, die an die Kundschaft der i & i OG ausgegeben werden können. Ein weiterer Partner für Goodies ist Cristallo Glas GmbH, ein Unternehmen, welches Weinflaschen und Weingläser produziert.

Hinzu kommen noch reine Sticker-Sammelbuch Vertriebspartner wie Morawa Moser Graz, s'Fachl Graz, Vinothek St. Anna am Aigen, Stadtbauernladen Hamerlingasse Graz, Buchhandlung Plautz Gleisdorf, Gut Schlossberg, Buchhandlung Heyn Klagenfurt.

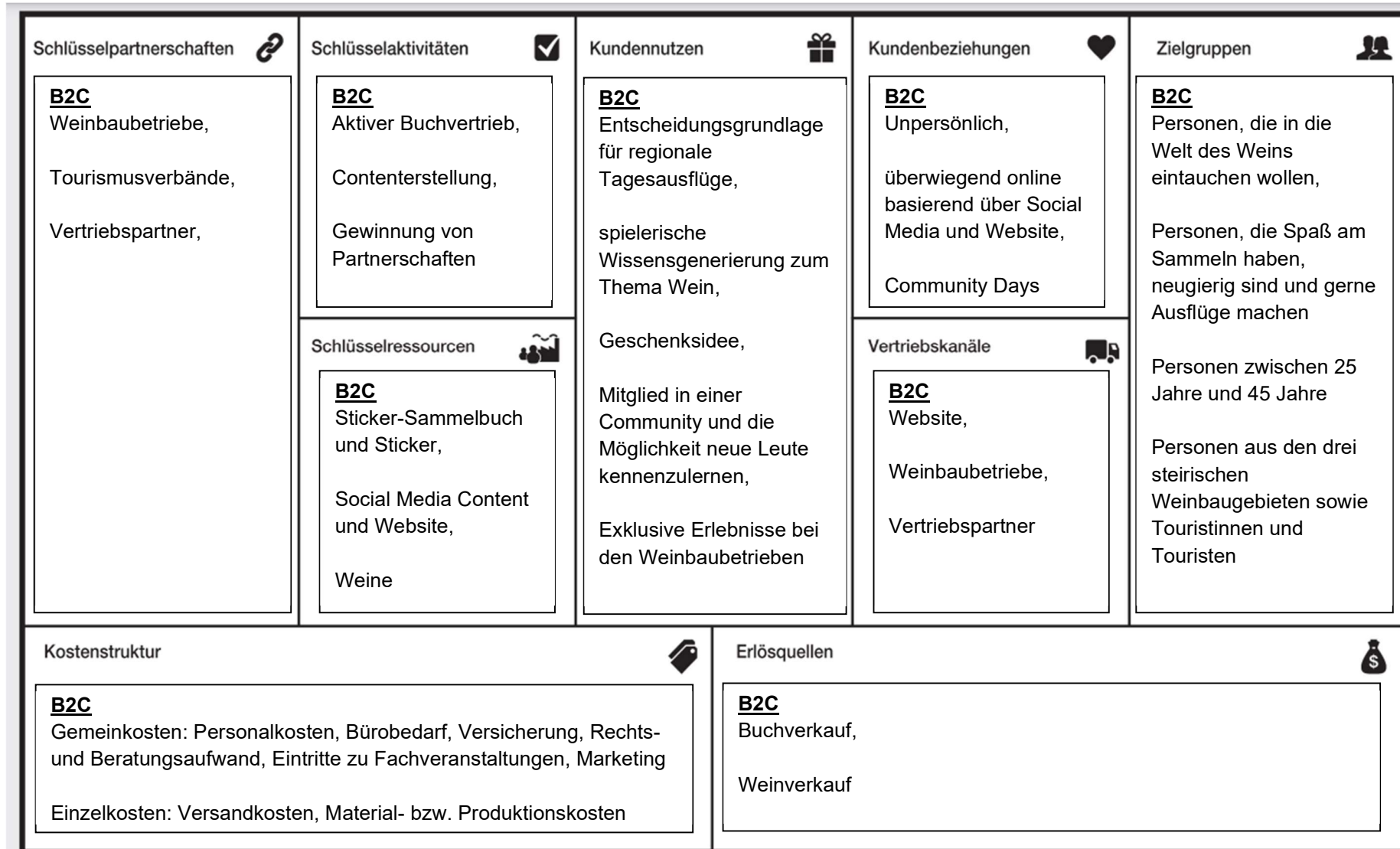


Abbildung 16: Geschäftsmodell der i & i OG im B2C Segment, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.2 i & i OG Geschäftsmodell im B2B Segment

Nun wird der IST-Stand der Geschäftsmodelldimensionen im B2B Segment der i & i OG genauer beschrieben und anschließend erfolgt in Abbildung 17 die Zusammenfassung anhand des Business Model Canvas.

Kundendimension

Die i & i OG agiert mit der Marke *Der Weinsammelier* in der Weinbranche. Kundschaft im B2B Segment sind deshalb einerseits Weinbaubetriebe sowie andererseits Unternehmen, welche Wein potentiell als Kundengeschenk in Betracht ziehen.

Von den Gründern der i & i OG wurden diese Unternehmen als Banken, Versicherungen, Rechtsanwaltskanzleien, Notare, Steuerberatungskanzleien und Immobilienmakler definiert. Die Kundenbeziehung erfolgt in vielen Fällen persönlich über den persönlichen Verkauf. Es werden aber auch Werbe- und Angebotsmails versendet. Die Produktbestellung der Geschenkboxen ist über die Website nicht möglich.

Die Zielgruppe der Weinbaubetriebe wurde entsprechend eingegrenzt, indem nur Weinbaubetriebe mit einer Weinanbaufläche zwischen fünf Hektar und 40 Hektar als Kundschaft in Frage kommen. Größere Betriebe würden aufgrund der personellen Situation der i & i OG nicht betreut werden können und kleinere Betriebe weisen eine zu geringe Produktionsmenge auf. Aktuell erfolgt die Fokussierung zudem auf steirische Weinbaubetriebe. Die Kundenbeziehung mit den Weinbaubetrieben erfolgt ausschließlich persönlich und wurde im Vorfeld vertraglich geregelt. Von den Gründern wird versucht bei allen Fachveranstaltungen bzw. Fachmessen in der Steiermark zum Thema Wein persönlich präsent zu sein. Als Vertriebskanal wird somit auch ausschließlich der persönliche Verkauf angewendet.

Nutzendimension

Mithilfe des Sticker-Sammelbuchs soll die Kundschaft auf die teilnehmenden Weinbaubetriebe aufmerksam und durch das Sticker-Sammelsystem zu einem Besuch animiert werden. Außerdem erfolgen regelmäßige Postings über die Betriebe auf den Social Media Plattformen der i & i OG. Die Leistung kann somit als Marketingleistung definiert werden. Für die Weinbaubetriebe liegt der Nutzen demnach primär in der Generierung von Aufmerksamkeit und in weiterer Folge im Zugewinn neuer Kundschaft.

Die Leistung für Unternehmen ist die Weinsammelier-Geschenkbox. Verpackt in einem schwarzen Geschenkkarton wird das Sticker-Sammelbuch in Kombination mit einer Flasche Wein und dem ersten Sticker angeboten. Der Nutzen liegt daher in einem regionalen, geschlechterunabhängigen und für jeden Anlass passenden Geschenk.

Wertschöpfungsdimension

Die womöglich wichtigste Schlüsselressource im B2B Segment ist der Content auf den Social Media Kanälen. Nur durch eine große Reichweite entsteht ein Nutzen für die Weinbaubetriebe. Um eine entsprechende Reichweite zu bekommen, benötigt es diesen zielgruppengerechten Social Media

Content. Weitere Ressourcen sind unter anderem das Sticker-Sammelbuch, die Sticker sowie die Website. Um die Geschenkbox anbieten zu können werden außerdem noch Verpackungsmaterial und Weine benötigt.

Zu den Schlüsselaktivitäten zählen demnach der Aufbau einer entsprechenden Reichweite und folglich die Erstellung von Social Media Content. Wird die Zielgruppe der Unternehmen betrachtet, zählt die klassische persönliche Kundenakquise zu den Schlüsselaktivitäten.

Finanzdimension

In dieser Dimension gibt es zwei unterschiedliche Erlösquellen. Zum einen wurde allen teilnehmenden Weinbaubetrieben eine Pauschale von 1.500€ netto in Rechnung gestellt. Zum anderen gibt es, wie auch im B2C Segment, variable Erlöse durch den klassischen Buchverkauf. Für Unternehmen gibt es allerdings zusätzlich noch die in der Kundendimension erwähnte Weinsammelier-Geschenkbox um 29,90€ pro Box.

Im Kostenbereich gibt es ebenso wie im B2C Segment die Gemeinkosten Marketing, Versicherung, Bürobedarf, Fahrtkosten, Eintritte zu Veranstaltungen oder Fachmessen sowie Rechts- und Beratungsaufwand und Personalkosten. Hinzu kommen noch Einzelkosten wie Material- bzw. Produktionskosten der Sticker-Sammelbücher und Sticker, Materialkosten der Geschenkboxen sowie Versandkosten.

Partnerdimension

Grundsätzlich gibt es keine Unterschiede bei den Partnerschaften zwischen B2C und B2B Segment, wobei die Partnerschaften wie Vertriebspartnerschaften und Marketingpartnerschaften eher dem B2B Segment zuzuordnen sind.

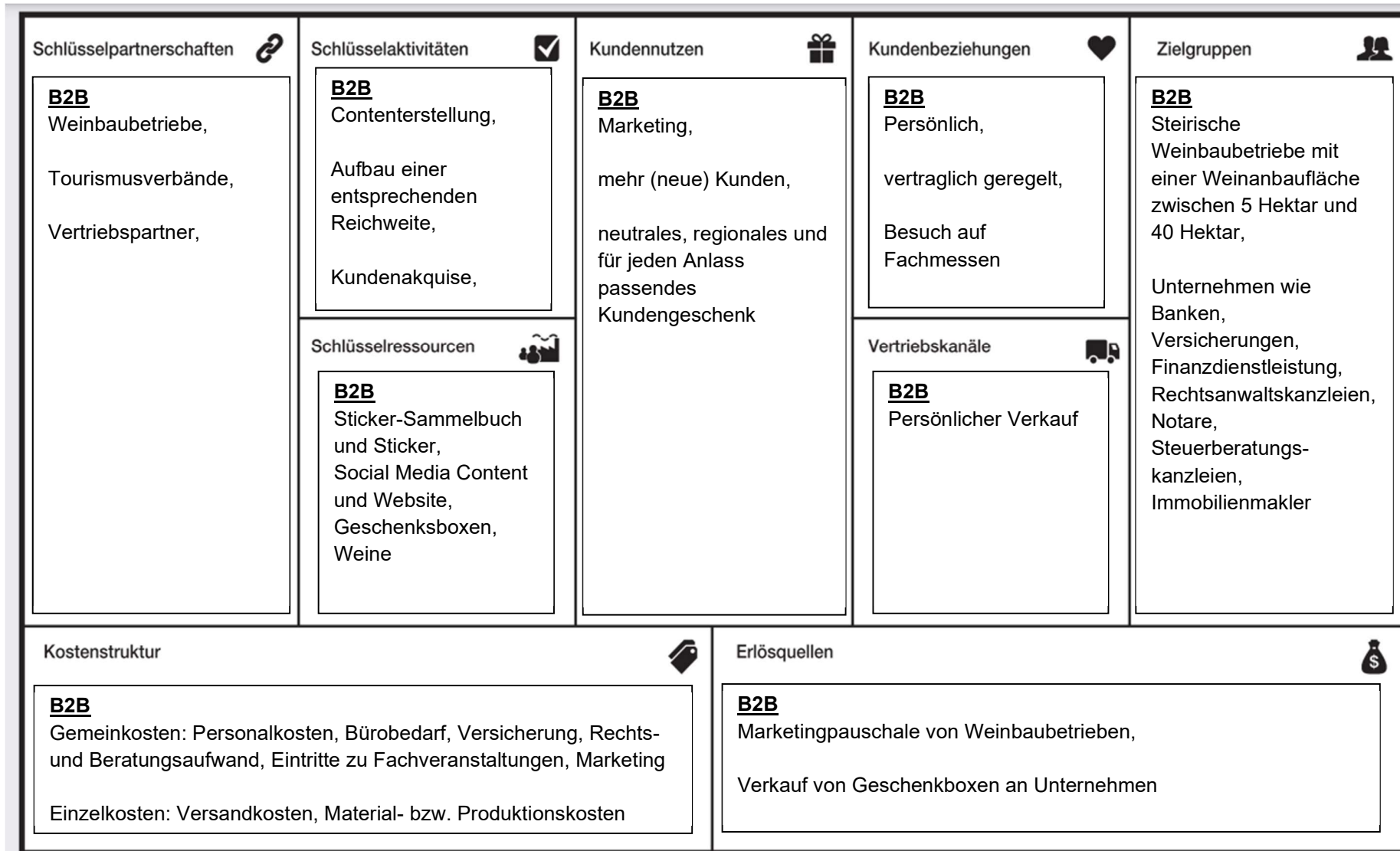


Abbildung 17: Geschäftsmodell der i & i OG im B2B Segment, Quelle: Eigene Darstellung.

7.3 Phase 1: Verstehen

Start-ups können aufgrund des geringen Unternehmensalters und der meist fehlenden Markterfahrung nur sehr schwer den konkreten Innovationsbedarf im Geschäftsmodell abzuleiten. Deshalb geht es in dieser Phase darum zu ermitteln, ob grundsätzlich Innovationsbedarf im Geschäftsmodell besteht bzw. bei welchen Geschäftsmodelldimensionen Anpassungen notwendig sind. Die lebenszyklusorientierte Frühaufklärung nach Zollenkop ist hier ein geeignetes Instrument.

7.3.1 Indikatoren- und Ausprägungsbestimmung für die i & i OG

Jedes Geschäftsmodell unterscheidet sich aufgrund des Leistungsspektrums sowie branchenspezifischer Besonderheiten untereinander. Für die Praxisanwendung gilt es daher zuerst die Indikatoren der drei Lebenszyklen Produkt/Markt Kombination, Wertkettenkonfiguration und Ertragsmechanik für die i & i OG auszuwählen. Die Auswahl der passenden Indikatoren erfolgte aus der Gesamtheit aller von Zollenkop ermittelnden Indikatoren. Diese Gesamtheit aller Indikatoren nach Zollenkop sind in drei, den Lebenszyklus entsprechenden, Tabellen dem Anhang beigelegt.

Die passenden Indikatoren für die i & i OG wurden von den zwei Gründungsmitgliedern im Rahmen eines Workshops definiert. Hier musste vor allem darauf geachtet werden, dass Indikatoren, die aufgrund des geringen Unternehmensalters der i & i OG nur subjektiv zu bewerten sind, nicht zu häufig in der finalen Indikatorenauswahl enthalten sind. Im Fall der i & i OG wurde daher nach dem Prinzip Qualität vor Quantität gearbeitet. Weiters wurde darauf geachtet, dass die finale Indikatorenanzahl der einzelnen Lebenszyklen im direkten Vergleich zueinander dem selben Verhältnis wie die Gesamtheit aller Indikatoren nach Zollenkop entspricht.

Die zutreffenden Ausprägungen der gewählten Indikatoren wurden auf drei unterschiedliche Arten ermittelt:

- Ausprägungen von unternehmensbezogenen Indikatoren wurden während der Workshops von den Gründungsmitgliedern erarbeitet,
- Ausprägungen von personen- und produktbezogenen Indikatoren im B2C Segment wurden durch quantitative Personenbefragungen erarbeitet,
- Ausprägungen von personen- und produktbezogenen Indikatoren im B2B Segment wurden durch qualitative Personenbefragungen erarbeitet.

Workshops mit dem Gründungsteam

Das Gründungsteam besteht aus dem Autor dieser Arbeit und seiner Geschäftspartnerin Ana Orescanin. Die Workshops fanden vom 19.05.2023 bis 20.05.2023 und vom 09.06.2023 bis 10.06.2023 im Rahmen von persönlichen Meetings statt. Beim ersten Termin wurden die Indikatoren der drei Lebenszyklen festgelegt. Zusätzlich wurden Ausprägungen, die direkt durch das Gründungsteam bestimmt werden können, sofort erarbeitet. Die Ergebnisse dieser Erarbeitung basieren auf folgenden Grundlagen:

- Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung
- Fakten zum Unternehmen und zur Organisation
- Subjektive Einschätzungen des Gründungsteam
- Onlinequellen (WKO, Wein Marketing GmbH)

Beim zweiten Termin wurden Ausprägungen erarbeitet, die auf Basis der Personenbefragungen beruhen. Nachdem alle Ausprägungen erarbeitet wurden, folgte laut Vorgehensmodell die Phase der Ideengenerierung mithilfe der Musterkarten des St. Gallen Business Model Navigators. Die Ideen wurden am darauffolgenden Tag gemeinsam bewertet, nachdem sich auf ein Bewertungsschema geeinigt wurde.

Qualitative Personenbefragungen

Für die qualitativen Personenbefragungen wurden die Inhaber und Inhaberinnen von sechs, im Sticker-Sammelbuch teilnehmenden, Weinbaubetrieben befragt. Die vollständig transkribierten Interviews sind dem Anhang beigelegt. Bei der Auswahl der Betriebe wurde darauf geachtet, dass aus allen drei steirischen Weinbaugebieten Betriebe dabei sind. Weiters wurden Betriebe unterschiedlicher Größen ausgewählt. Der größte Betrieb hat eine Weinanbaufläche von 36 Hektar, der kleinste 8 Hektar. Bei drei der sechs Betriebe fand zudem bereits ein Community Day statt. Folgende Betriebe wurden ausgewählt:

- Weingut Pock
- Weingut Perner
- Wein.Atelier Seyfried
- Gut Moser
- Weingut Weber
- Weingut Posch

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, der folgende sechs Fragen enthält:

1. Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?
2. Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?
3. Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?
4. Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?
5. Wie würdest du unseren Social Media Auftritt bewerten?
6. Wie bewertest du den Community Day, der bei euch bereits stattgefunden hat? Alternativ: Was sagst du zu unserem Angebot einen Community Day bei euch abzuhalten?

Je nach Gesprächsverlauf wurden die Fragen in unterschiedlicher Reihenfolge gestellt bzw. im Wortlaut leicht angepasst. Das Ziel der Befragungen war es, Ausprägungen ausgewählter Indikatoren bestimmen zu können. Die Ergebnisse aus den Fragen 1, 5 und 6 beziehen sich auf die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität im B2B Segment. Mit Frage 2 und Frage 3 sollten Erkenntnisse zur Zahlungsbereitschaft und Kundentreue gewonnen werden, wobei Frage 1 auch hier miteinfließt. Die Ausprägungsergebnisse anhand der Befragungen werden im nachfolgenden Unterkapitel bei den

jeweiligen Indikatoren angeführt. Eine allgemeine Interpretation und Zusammenfassung der Befragungsergebnisse wird allerdings hier vorab gegeben.

Einig sind sich die Inhaberinnen und Inhaber der Betriebe darin, dass das Ziel der Neukundengenerierung und Umsatzerhöhung nicht erreicht wurde. Sie finden allerdings auch die Idee gut und unterstützenswert. Dies führt dazu, dass der Großteil aktuell nicht bereit ist, nochmal denselben Betrag für ein weiteres Jahr zu bezahlen. Dennoch bereuen 5 von 6 Betrieben die Investition nicht. Besonders interessant ist, dass Betriebe, bei denen bereits ein Community Day organisiert wurde, weitere Community Days unter der Marke *Der Weinsammler* abhalten wollen und sehr positiv gestimmt sind. Betriebe, mit denen eher weniger Kontakt herrscht, sind skeptischer und kritischer. Den Social Media Auftritt finden fünf der sechs Befragten sehr gut und sie teilen die Inhalte auch gerne auf ihren eigenen Kanälen. Ein Betrieb ist mit der aktuellen Situation sehr unzufrieden und verfolgt auch nicht den Social Media Auftritt.

Quantitative Personenbefragungen

Für die quantitativen Personenbefragungen wurde der Onlinedienst SurveyMonkey verwendet, um Befragungen zu erstellen und durchzuführen. Befragt wurden Kundinnen und Kunden, aber auch Personen, die noch keine Leistung der i & i OG bezogen haben. Diese Personengruppe wird im Folgenden als NICHT-Kunden bezeichnet.

Bei der Personengruppe der Kundinnen und Kunden wurde der Umfragelink per E-Mail versendet. 20 Personen nahmen daran teil. Für die Befragung von NICHT-Kunden wurde am 02.06.2023 eine Verkaufsfläche in der Shopping City Seiersberg für einen Tag angemietet und das Produkt der i & i OG präsentiert. Abbildung 18 zeigt den Standplatz, der vom Autor dieser Arbeit betreut wurde. Die Befragung erfolgte mit dem sogenannten Kiosk-Modus, bei dem Personen die Befragung auf einem bereitgestellten Tablet der i & i OG durchführen konnten. 34 NICHT-Kunden nahmen an dieser Befragung teil. Insgesamt wurden daher für die quantitative Personenbefragung 54 Personen befragt.



Abbildung 18: Befragungs- und Verkaufsstandplatz der i & i OG in der Shopping City Seiersberg, Quelle: Eigene Darstellung

Die Fragen und Ergebnisse der Befragungen, die direkt einem Indikator zuzuordnen sind, werden im nachfolgenden Unterkapitel 7.3.3 beim entsprechenden Indikator dargestellt. Fragen und Erkenntnisse, die einen generellen Einfluss auf die Ausprägungsbewertung von Indikatoren haben oder der Kundendimension zuzuordnen sind, werden in diesem Unterkapitel präsentiert.

Bei der Frage in Tabelle 12 und Tabelle 13 wurden sowohl Kundinnen und Kunden als auch NICHT-Kunden zum Kaufverhalten bei neuen Produkten/Dienstleistungen befragt. Auffallend ist, dass sich Personen, die zum Kundenstamm der i & i OG zählen, mehrheitlich als aufgeschlossen gegenüber sämtlichen Neuheiten beschreiben. Hingegen beschreiben sich NICHT-Kunden nur im Rahmen ihrer eigentlichen Interessen und Hobbies als aufgeschlossen. Ein etwa gleich großer Teil bei Kundinnen und Kunden (20%) sowie NICHT-Kunden (rund 23%) greift vor dem Kauf auf Erfahrungsberichte zurück.

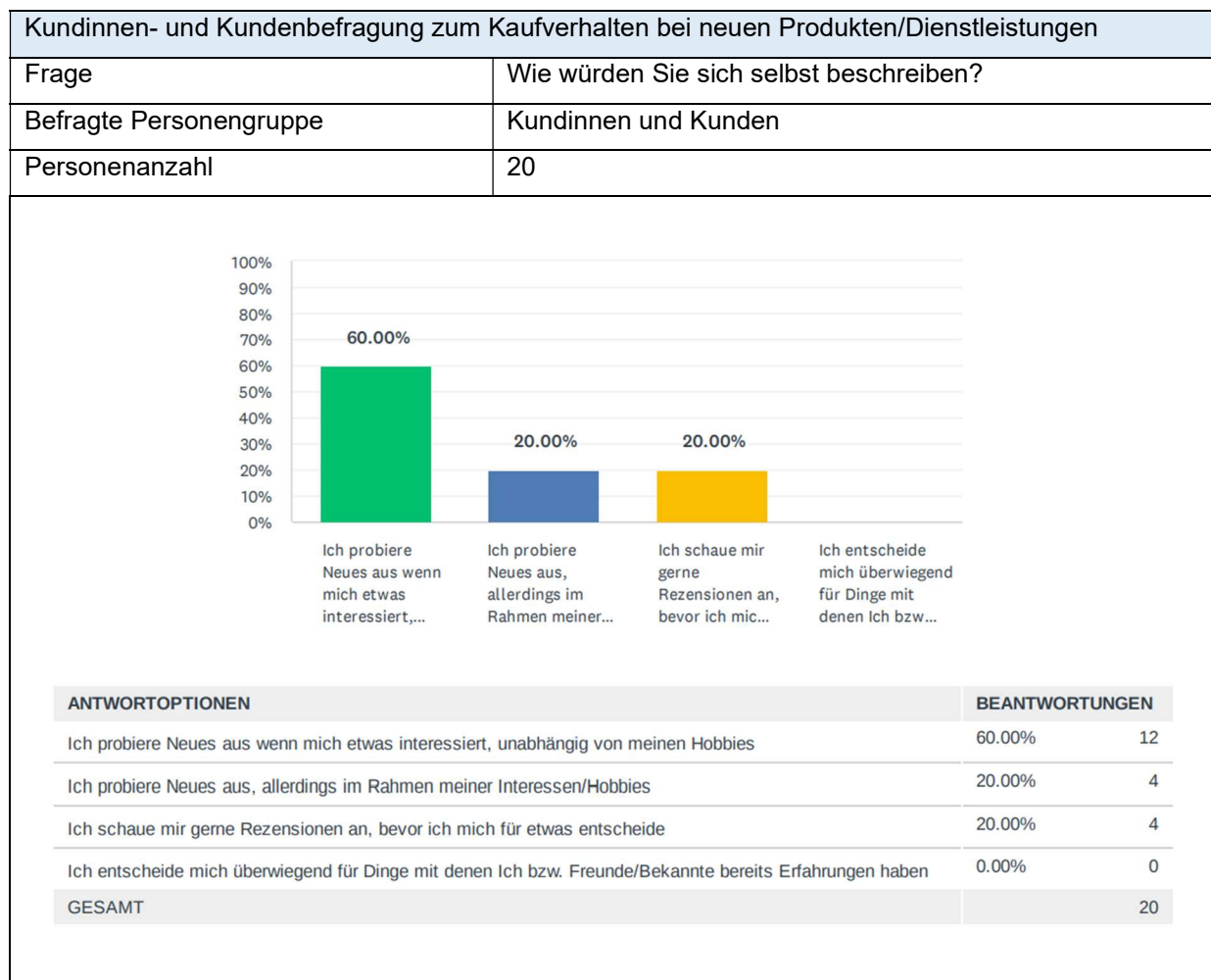


Tabelle 12: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Kaufverhalten, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

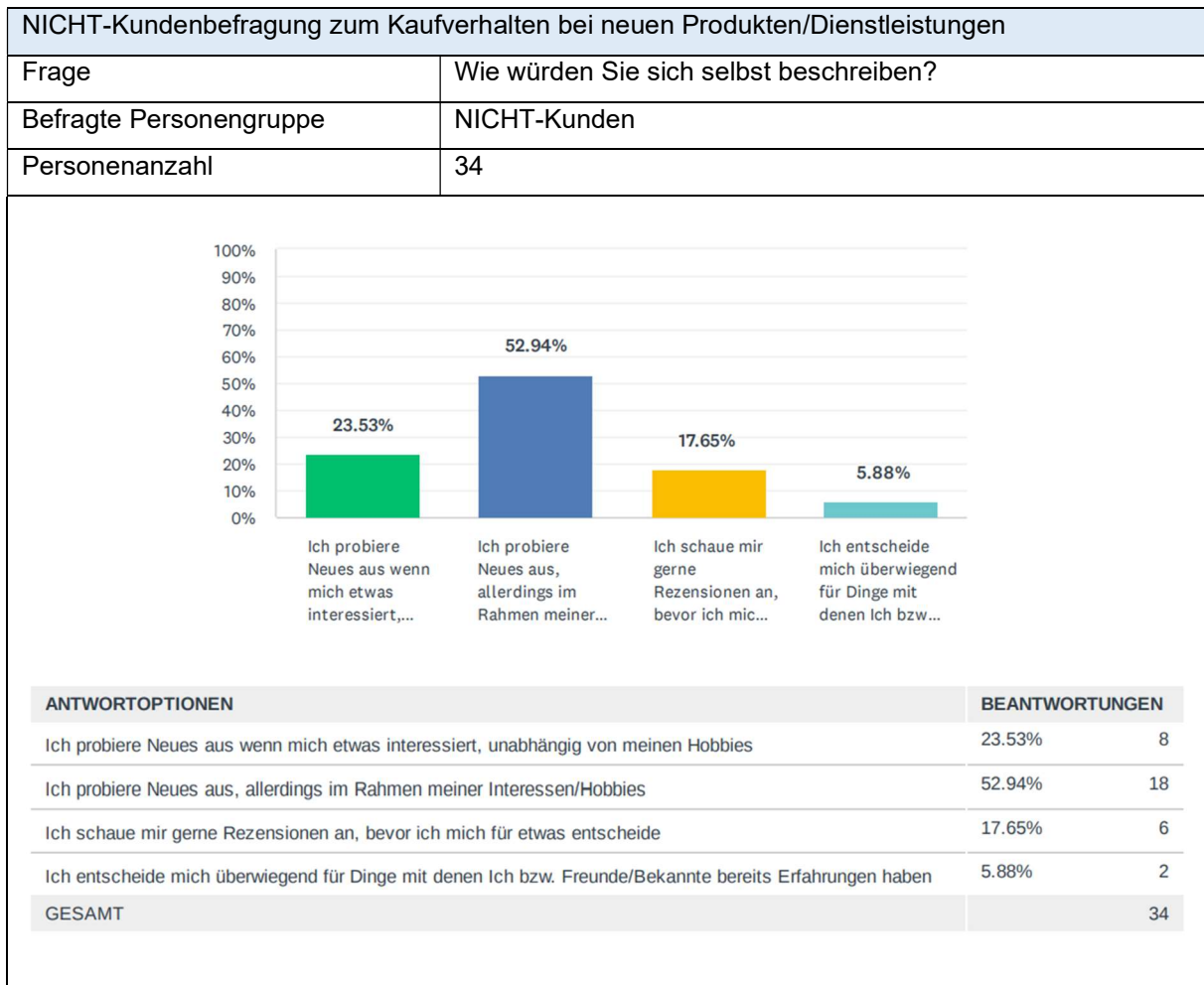


Tabelle 13: NICHT-Kundenbefragung zum Kaufverhalten, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Die Frage in Tabelle 14 zielte darauf ab herauszufinden, aus welchem Grund Kundinnen und Kunden sich für DER WEINSAMMELIER entschieden haben. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Auffallend bei den Kundinnen und Kunden ist, dass bei 70% der Befragten ein persönlicher Bezug zum Gründungsteam festzustellen ist. 35% gaben zudem Interesse am Thema Wein an. Für 30% ist es zudem interessant etwas Neues auszuprobieren, sowie das Produkt als Geschenkartikel zu verwenden. Regionalität und Sammelleidenschaft waren mit 15% bis 20% weniger ausschlaggebend.

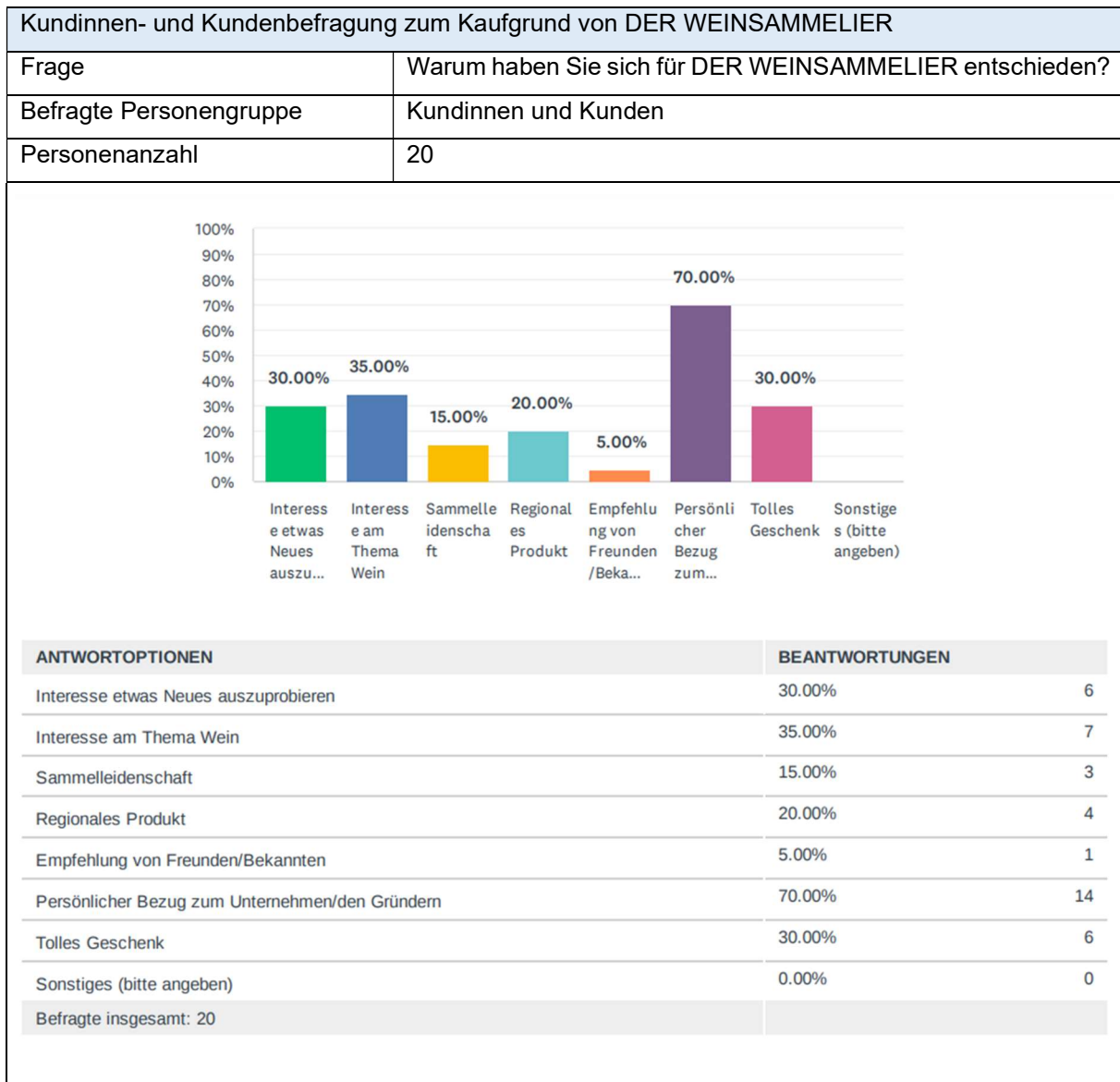


Tabelle 14: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Kaufgrund, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Mit der Frage in Tabelle 15 wurden NICHT-Kunden gebeten eine Einschätzung abzugeben, wie sie ihre persönliche Weinerfahrung bzw. ihre Weinkenntnis einstufen würden. Mit rund 41% gab die Mehrheit an, keinen Bezug zu diesem Thema zu haben und maximal Rot- und Weißwein unterscheiden zu können. Rund 29% kennen ihre Lieblingssorte und kaufen diese im Supermarkt. Nur rund 24% der Befragten kaufen direkt bei einem Weinbaubetrieb und interessieren sich etwas für das Thema. Rund 6% gaben an, sich beim Thema Wein auszukennen.

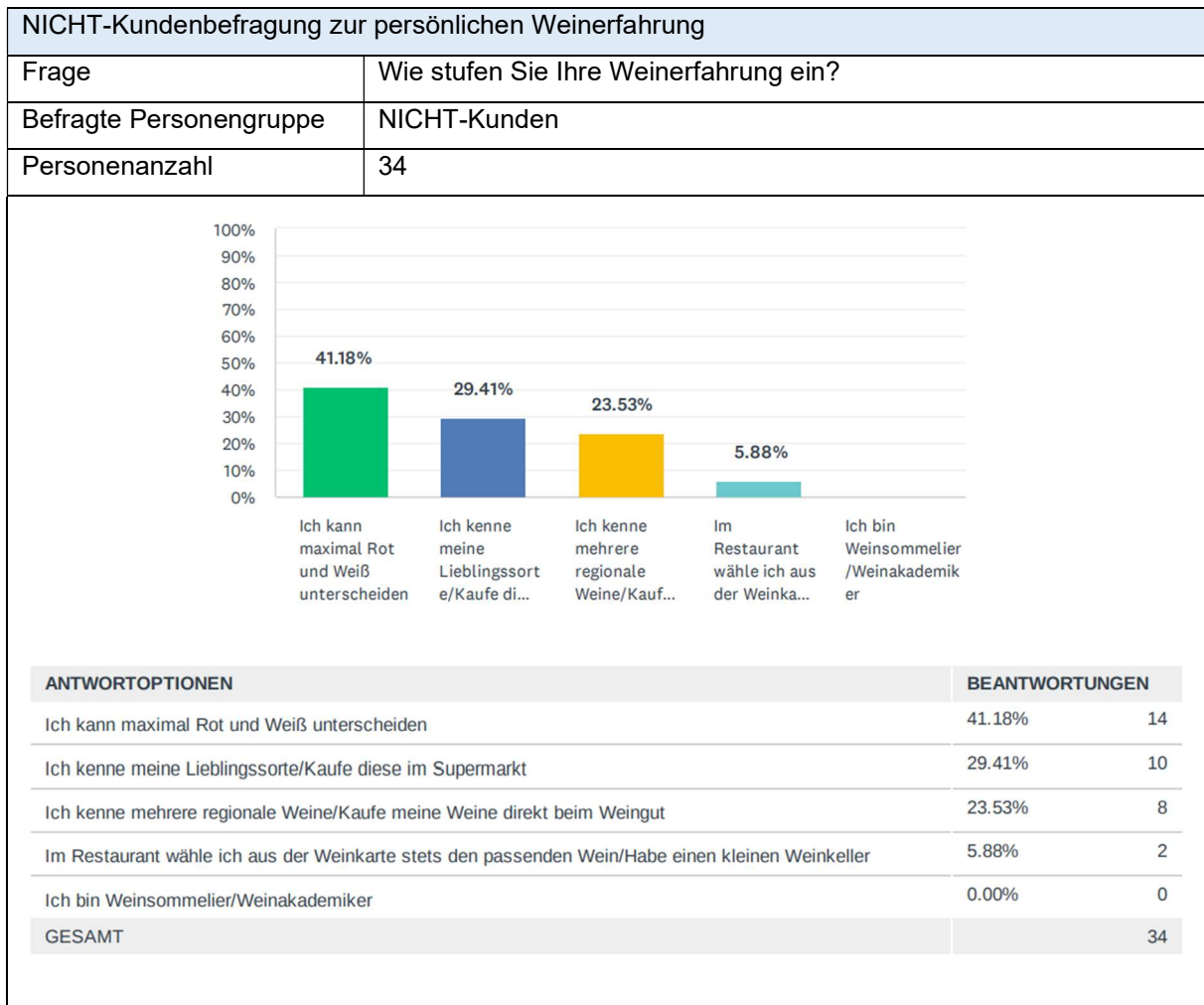


Tabelle 15: NICHT-Kundenbefragung zur persönlichen Weinerfahrung, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Die Frage in Tabelle 16 richtete sich auch an NICHT-Kunden. Zuerst wurde vor Ort das Prinzip und die Leistungen von DER WEINSAMMELIER erklärt. Danach folgte die Frage, ob die Personen das Buch behalten oder weiterschicken würden, wenn sie jetzt ein Buch vom Autor geschenkt bekommen. Dabei gaben nur rund 27% an, dass sie es behalten würden.

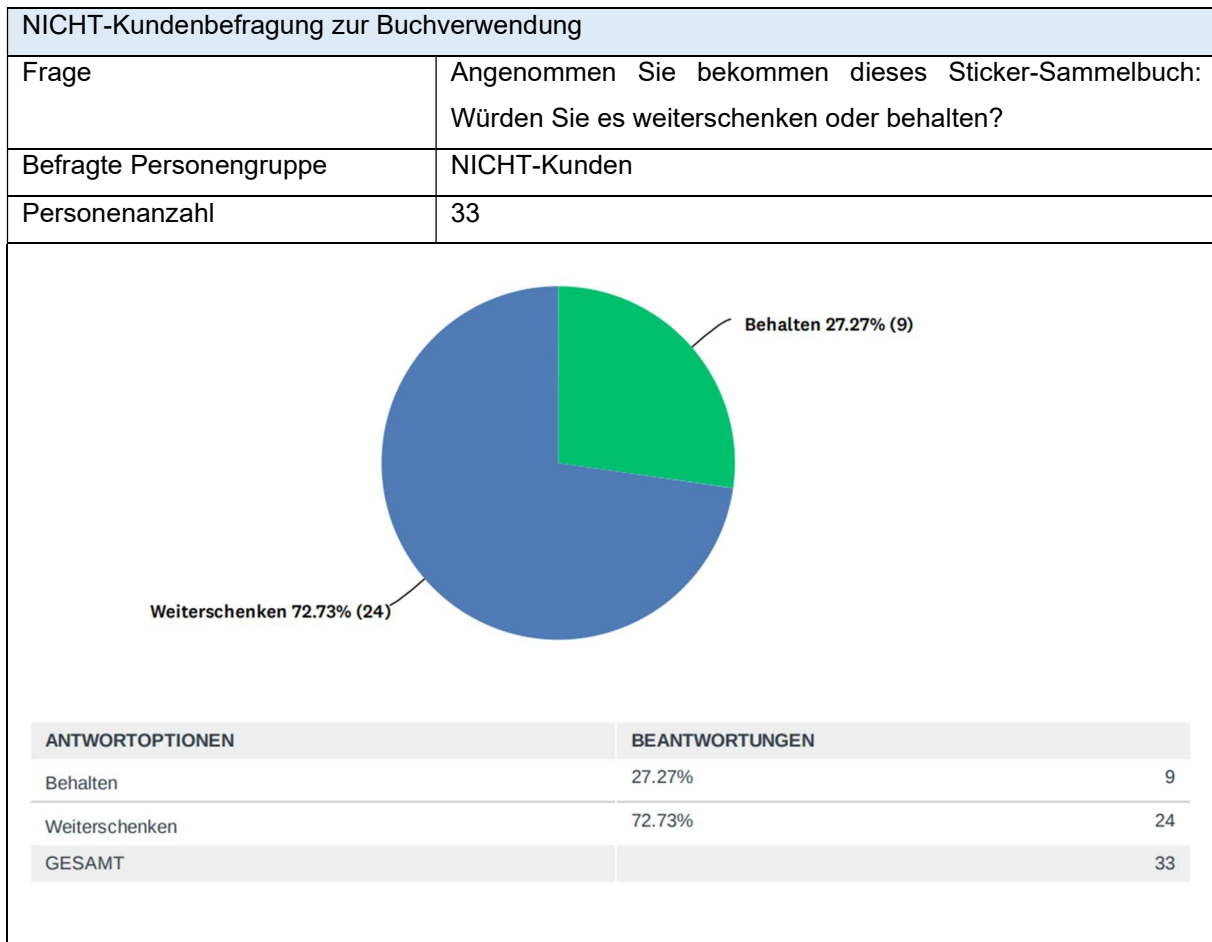


Tabelle 16: NICHT-Kundenbefragung zur Buchverwendung, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Die Ergebnisse werden nun zusammengefasst und gleichzeitig werden die Erkenntnisse zur Zielgruppe daraus abgeleitet. Ein Ergebnis, das gleich zu Beginn nicht außer Acht gelassen werden darf, ist, dass aktuelle Kundinnen und Kunden zu 70% einen Bezug zum Unternehmen bzw. dem Gründungsteam haben. Dieser konkrete Umstand und auch der Gedanke, dass NICHT-Kunden grundsätzlich potentielle Kunden sind, müssen auch in die weitere Interpretation der Ergebnisse miteinfließen. Das Gründungsteam hat sich deshalb darauf geeinigt, Ergebnisse der NICHT-Kunden Befragung eine etwas höhere Bedeutung zuzumessen als der Kundinnen- und Kundenbefragung.

Besonders spannend ist, dass rund 73% der NICHT-Kunden das Produkt als Geschenk wahrnehmen bzw. weiterschchenken würden und nur rund 27% würden es selbst behalten. Im Gegensatz dazu haben nur 30% der Kundinnen und Kunden das Produkt als Geschenk gekauft, 70% nützen es selbst. NICHT-Kunden gaben größtenteils an nur wenig Erfahrung mit dem Thema Wein zu haben und zudem probieren sie mehrheitlich nur dann neue Dinge aus, wenn diese in ihr Interessensgebiet fallen. Kundinnen und Kunden der i & i OG hingegen gaben mehrheitlich an sich auch außerhalb ihrer bisherigen Hobbies für neue Dinge zu interessieren und 35% haben sogar ein konkretes Interesse am Thema Wein. Betrachtet man nun die Ergebnisse der Fragen in Zusammenhang zueinander, zeichnet sich ein klares Bild ab.

Die Zielgruppe der i & i OG muss ein gewisses Maß an Interesse zum Thema Wein aufweisen. Auch wenn das Produkt so konzipiert wurde, dass es für Neulinge zum Thema Wein geeignet ist, wird es von eben dieser Gruppe dennoch nicht angenommen. Somit ist das Produkt nicht massentauglich zu erachten.

7.3.2 Indikatoren- und Ausprägungsergebnisse

Nachfolgend werden nun die gewählten Indikatoren mit den zutreffenden Ausprägungen, die im Rahmen der Workshops und der Personenbefragungen ermittelt wurden, beschrieben. Im Anschluss erfolgt eine zusammengefasste Darstellung in Tabellenform, in Anlehnung an die Darstellung nach Zollenkop.

Marktpotenzial

Das Marktpotenzial ist die theoretisch mögliche Absatzmenge eines Produkts auf einem Zielmarkt und als Schätzwert zu betrachten. Als Basis zur Einschätzung des Marktpotenzials dient die Kundensegmentierung. Im B2C Segment besteht das Potenzial demnach aus Personen, die entweder in einer der drei steirischen Weinbauregionen wohnhaft sind oder aus touristischen Gründen in diesen Gebieten ankommen. Zudem ist das Alter der Zielgruppe zwischen 25 und 45 Jahre. Zum aktuellen Zeitpunkt macht diese Kundensegmentierung eine Einschätzung des Marktpotentials völlig unklar. Hintergrund ist, dass sich die Weinbauregionen teilweise von den Tourismusregionen unterscheiden, das Alter nicht vollständig erfasst bzw. nicht nach diesen Parametern ausgewertet wird und die i & i OG selbst sehr wenig Daten zu den aktuellen Kunden erfasst hat.

Im B2B Segment ist das Marktpotenzial etwas besser einzuschätzen. In der Steiermark gab es im Jahr 2021 insgesamt 1.886 Weinbaubetriebe.¹⁰⁹ Die Unterteilung der Betriebe nach Weinanbaufläche ist ohne großen Aufwand leider nicht möglich. Abseits der Weinbaubetriebe können weitere Unternehmen nach Branche und Bezirk auf der Website der Wirtschaftskammer Österreich gefiltert werden. In das Kundensegment der i & i OG fallen 3.471 Unternehmen.¹¹⁰ Hierzu gibt es seitens der i & i OG allerdings noch keine Daten, ob das Angebot innerhalb der ausgewählten Branchen überhaupt auf Nachfrage trifft, weshalb das Marktpotenzial zwar besser abschätzbar, aber dennoch unsicher ist.

Marktausschöpfung

Die Marktausschöpfung stellt die tatsächliche Absatzmenge eines Unternehmens dem theoretischen Marktpotenzial gegenüber. Bis 18.05.2023 wurden 166 Sticker-Sammelbücher verkauft und 15 Weinbaubetriebe als Kundschaft gewonnen. Bei dieser geringen Menge bedarf es keiner weiteren Analyse. Bei der i & i OG ist sowohl im B2C als auch im B2B Segment der Marktausschöpfungsgrad eindeutig als gering zu bewerten.

¹⁰⁹ Vgl. Österreich Wein Marketing GmbH (2022), Onlinequelle [14.07.2023].

¹¹⁰ Vgl. WKO (o.J.), Onlinequelle [14.07.2023].

Marktrisiko

Das Marktrisiko ist ein Finanz- bzw. Erfolgsrisiko, das einem Unternehmen durch Marktveränderungen entsteht. Die i & i OG hat durch die Marketingpauschale, die den Weinbaubetrieben vorab in Rechnung gestellt wurde, die Produktionskosten des Produkts gedeckt und ausreichend Sticker-Sammelbücher produziert. Das Risiko besteht also größtenteils darin, dass das Produkt am B2C-Markt nicht angenommen wird und keine zufriedenstellende Absatzmenge erreicht wird. Mittelfristig hat der Erfolg am B2C-Markt eine Auswirkung auf den B2B-Markt, da für Weinbaubetriebe die Attraktivität der Leistung in der Reichweite am B2C-Markt besteht. Das Marktrisiko am B2C-Markt ist somit als mittel und am B2B-Markt als ansteigend einzuordnen.

Anzahl Wettbewerber, Marktstruktur, Verteilung der Marktanteile

Zuerst sind die Begriffe indirekter Wettbewerb und direkter Wettbewerb zu unterscheiden. Als indirekter Wettbewerb zählen Unternehmen oder Organisationen, die die gleichen Kundenbedürfnisse befriedigen, allerdings mit anderen Lösungen. Direkte Wettbewerber bieten die gleichen bzw. vergleichbare Lösungen an und stehen im unmittelbaren Wettbewerb mit dem eigenen Unternehmen.

Im B2C Segment agiert die i & i OG innerhalb der Weinbranche im Erlebnissektor, sowie im Geschenkartikelsektor. Hier gibt es zwar unzählige indirekte Wettbewerber, aber nur wenige direkte Wettbewerber. Zu den direkten Wettbewerbern zählen Unternehmen, die Empfehlungen für Weinbaubetriebe aussprechen, Weinerlebnisse anbieten oder Veranstaltungen rund um das Thema Wein organisieren. Darunter fallen große Unternehmen wie Falstaff Verlags GmbH, Intervinum AG, Wein Steiermark, Österreich Wein Marketing GmbH, aber auch Weinbaubetriebe bzw. Winzervereinigungen, die nicht zu den Partnern der i & i OG zählen. Die direkte Wettbewerbssituation kann somit als Oligopol beschrieben werden, dessen Teilnehmer mit ihren Marktanteilen relativ stabil sind.

Im B2B Segment befindet sich die i & i OG in der Marketing- und Werbekommunikation, fokussiert auf die Weinbranche, sowie im Geschenkartikelsektor. In den drei Weinbaugebieten gibt es neben zahlreichen indirekten Wettbewerbern der Geschenkartikelbranche, 109 gemeldete Betriebe im Online- und Social Media Marketing. Im direkten Wettbewerb deckt sich die Wettbewerbssituation mit dem B2C Bereich.

Ein-/Austrittsbarrieren

Da es sich bei der Leistung der i & i OG um ein nicht patentfähiges Produkt, sowie um eine Marketingdienstleistung handelt, sind die Ein- und Austrittsbarrieren sehr gering. Ähnliche Unternehmen können ohne großen Kapitalaufwand gegründet werden. Bereits bestehende Unternehmen mit großer Kundenreichweite können das Produkt einfach kopieren und die i & i OG mit einer aggressiven Marketingstrategie verdrängen.

Umsatz, Kumulierter Umsatz

Der Umsatz im ersten Geschäftsjahr betrug 27.174,52 EUR. Die Erlösquellen bestehen im B2C Bereich aus dem Sticker-Sammelbuch und den Weinpaketen. Im B2B Bereich aus der Marketingpauschale und den Geschenkboxen. In den ersten Monaten konnten sehr gute Umsätze verzeichnet werden, die ab dem vierten Quartal 2022 stagnierten bzw. sogar zurückgingen und aktuell nicht auf Vorjahresniveau sind. Über den Bewertungszeitraum ist die der Umsatz daher als sinkend zu bewerten.

Deckungsbeitrag

Der Deckungsbeitrag pro verkauftem Sticker-Sammelbuch beträgt 9,74€ bzw. 59,86% vom Verkaufspreis und ist somit klar positiv. Der Deckungsbeitrag im Weinverkauf unterscheidet sich je nach Weinbaubetrieb und beträgt im Durchschnitt 10% vom Verkaufspreis. Die Geschenkbox ist eine Kombination aus Sticker-Sammelbuch und Wein und verzeichnet somit ebenso einen positiven Deckungsbeitrag.

Gewinn

Im ersten Geschäftsjahr wurde ein Verlust von 2.031,50 EUR verbucht. Da die Umsätze aber zurückgehen wird die Gewinnschwelle bei gleichbleibender Performance nicht erreicht. Der Wert ist daher als sinkend zu bewerten.

Produktqualität/Dienstleistungsqualität

Bei diesem Indikator ist die Definition des Begriffs Qualität von besonderer Bedeutung und daher vorab festzulegen. Im Workshop mit den Gründungsmitgliedern wurde festgelegt, dass bei der Produktqualität im B2C Segment nicht nur die Optik und Haptik des Buches zu bewerten ist. Auch die Interaktionen der Kundinnen und Kunden mit der i & i OG und den Weinbaubetrieben soll in die Qualitätsbewertung miteinfließen. Die Begründung liegt darin, dass nur durch aktive Verwendung des Sticker-Sammelbuchs und anderer Weinsammelier-Services ein Mehrwert für die i & i OG, sowie für die Weinbaubetriebe aus dem B2B Segment erreicht wird. Somit ist die Dienstleistungsqualität im B2B Segment stark von der Qualität im B2C Segment abhängig.

Die korrekte Ausprägung dieses Indikators wurde mittels Personenbefragungen von Kundinnen und Kunden, aber auch von NICHT-Kunden festgestellt. Die Befragungsergebnisse sind in Tabelle 17 und Tabelle 18 ersichtlich. NICHT-Kunden bewerteten die Qualität des Buches in Hinblick auf Optik und Haptik zu rund 68% mit sehr gut und zu rund 32% mit gut. Mittelmäßige und schlechte Bewertungen gab es keine.

Bei der Befragung der Kundinnen und Kunden wurde ein sehr ähnliches Ergebnis wie bei den NICHT-Kunden erzielt. Die Qualität des Buches wurde von 80% mit sehr gut und von 20% mit gut bewertet.

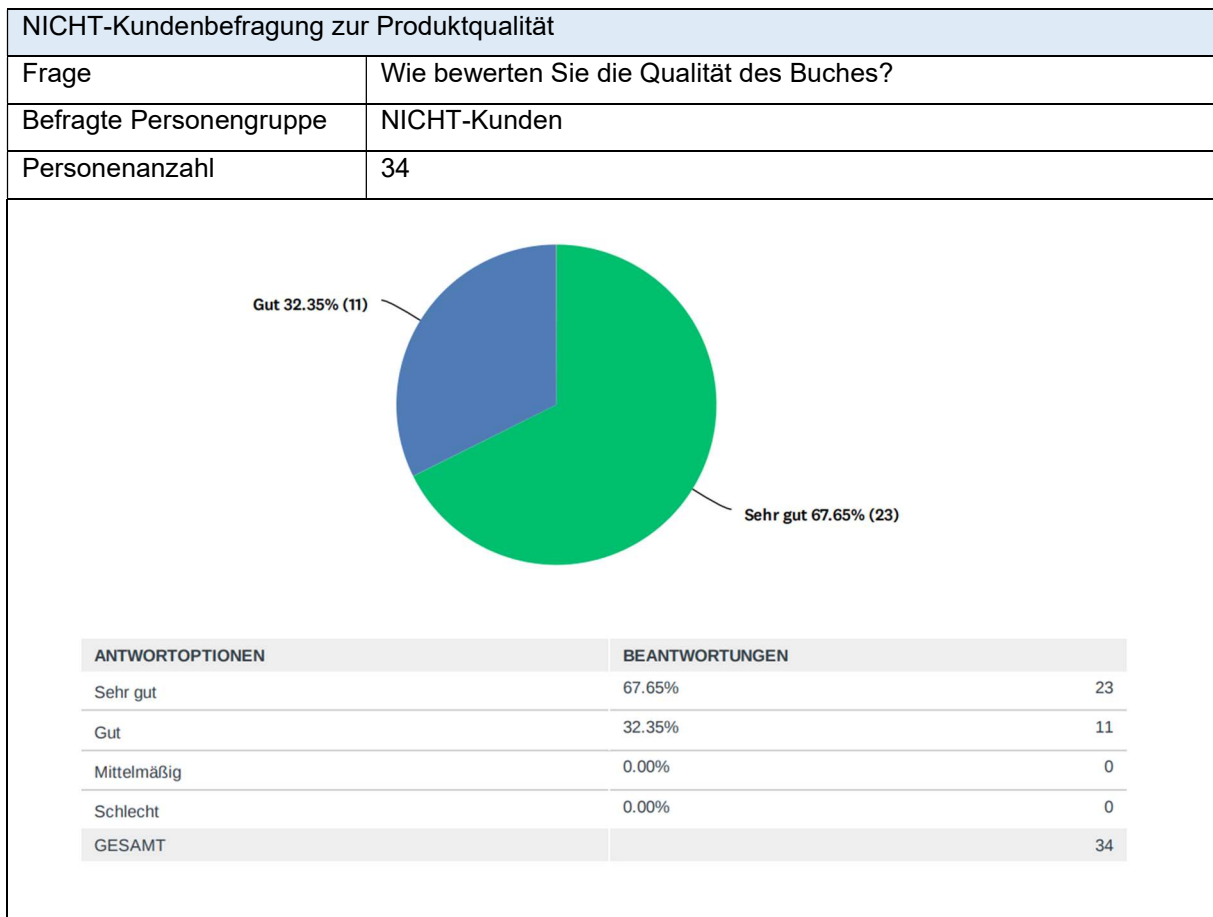


Tabelle 17: NICHT-Kundenbefragung zur Produktqualität, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

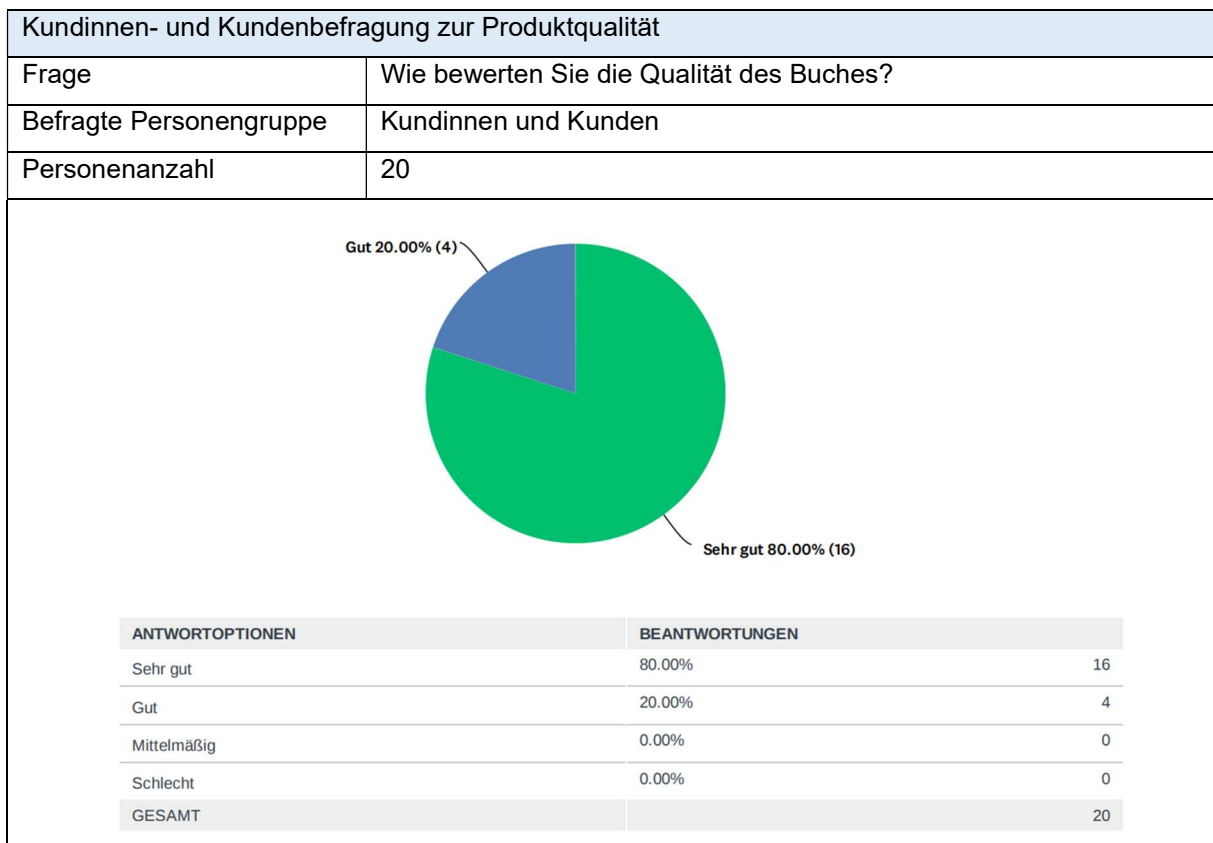


Tabelle 18: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Produktqualität, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Die nächsten zwei Fragen zielten auf den Sammelfortschritt und Interaktionen der Kundinnen und Kunden mit der i & i OG ab. Der Sammelfortschritt bildet im weiteren Sinne auch die Interaktion der Kundinnen und Kunden mit den Weinbaubetrieben ab. Die Ergebnisse werden in Tabelle 19 und Tabelle 20 präsentiert. Zur übersichtlicheren Darstellung wurde im Diagramm bei Tabelle 19 auf die Einblendung der Prozentwerte verzichtet. 85% haben bereits Sticker gesammelt bzw. verschenkt. 55% davon bewegen sich noch im ersten Drittel aller sammelbaren Sticker. Eine Person hat innerhalb eines Jahres alle Sticker gesammelt.

Bezüglich der Interaktion mit der i & i OG erzielte die Befragung das Ergebnis, das rund 74% die Social Media Beiträge verfolgen und rund 42% mit den Beiträgen interagieren. Rund 42% bestellten zudem bereits ein Weinpaket und rund 63% haben den Newsletter abonniert. Rund 32% nahmen an einem Community Day teil, allerdings fanden zum Zeitpunkt der Befragung erst zwei Community Days statt.

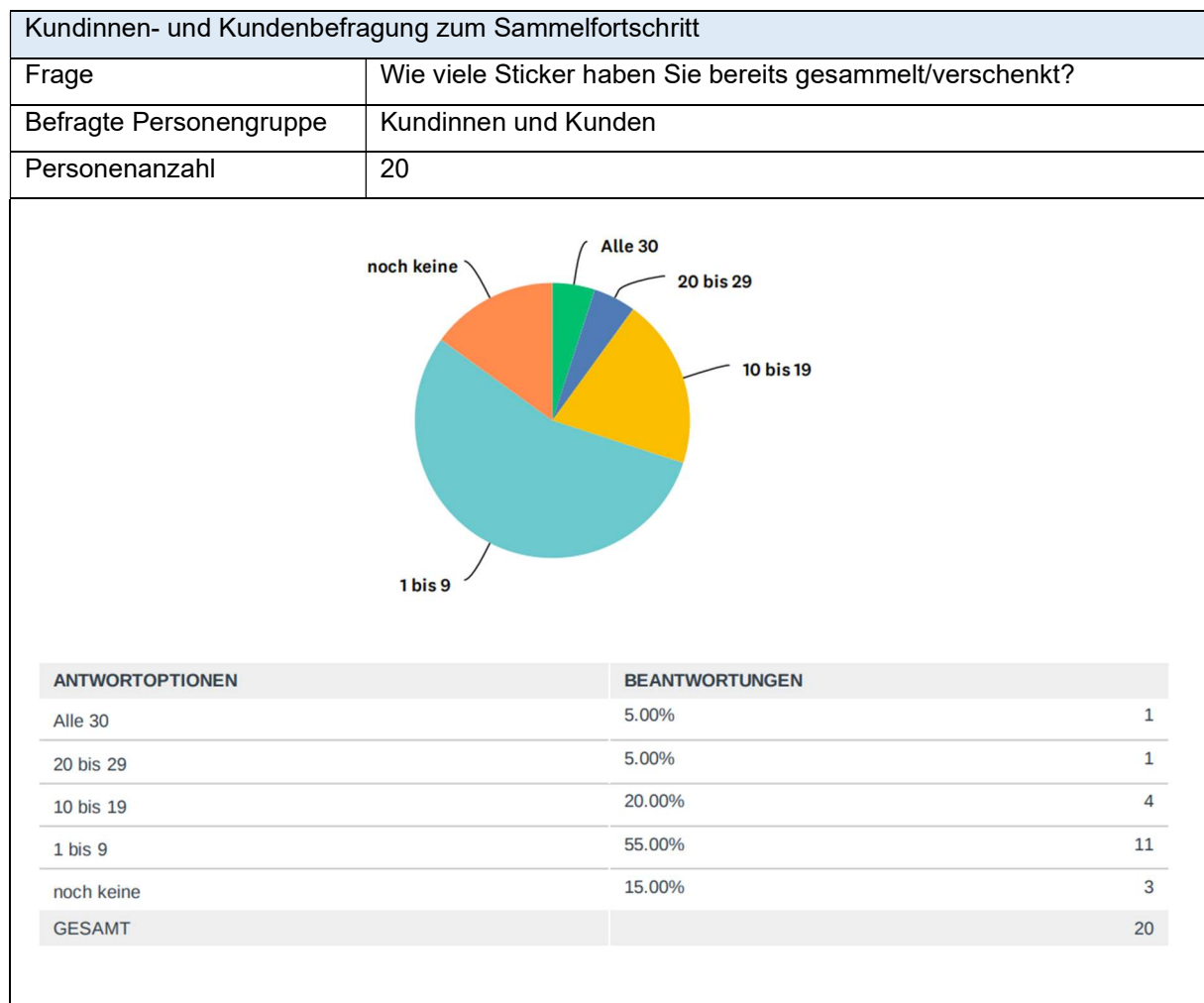


Tabelle 19: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Sammelfortschritt, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

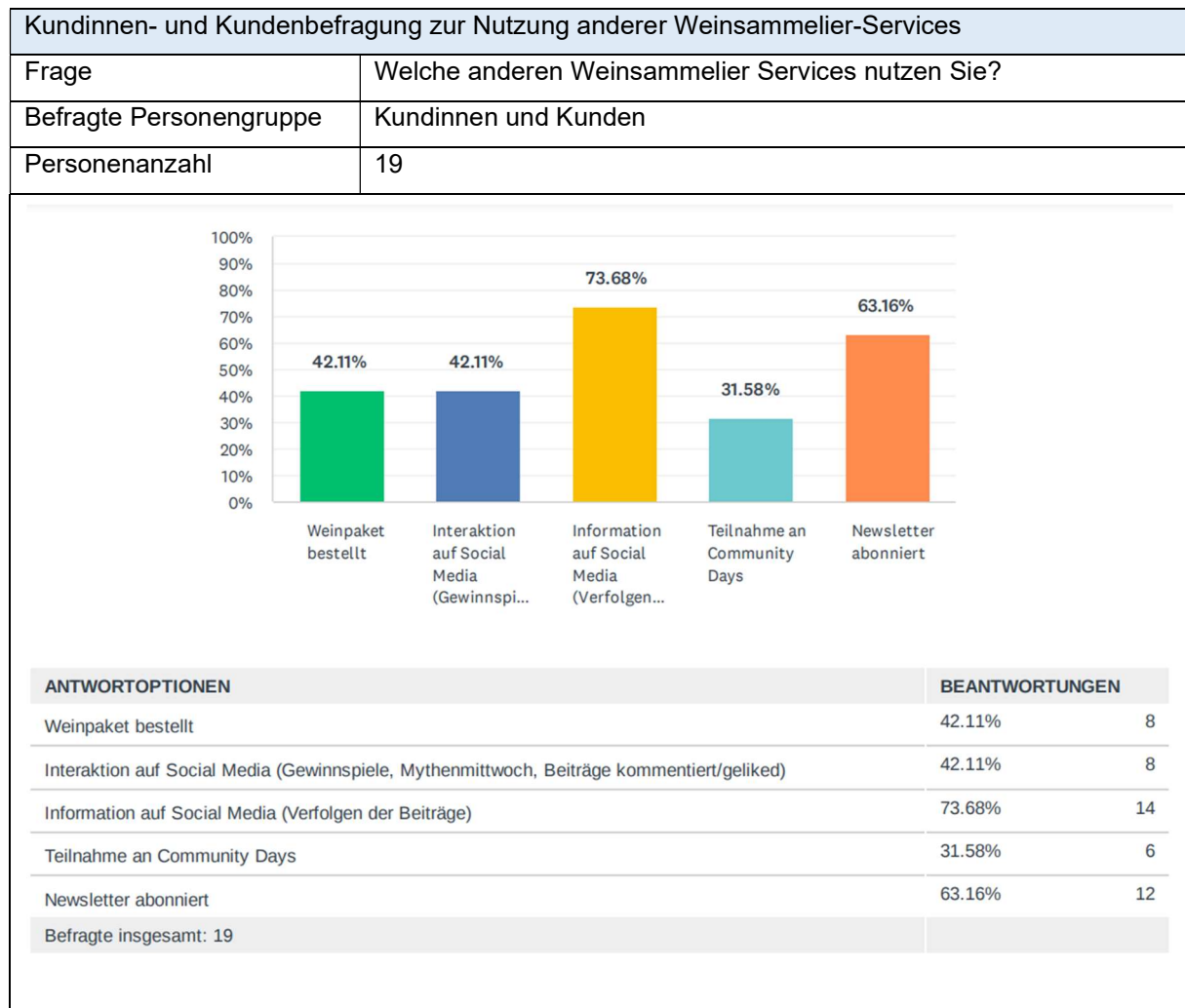


Tabelle 20: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Nutzung anderer Weinsammelier-Services, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Zusammenfassend kann die gesamte Produktqualität/Dienstleistungsqualität im B2C Segment als gut bewertet werden. Während die Qualität des Sticker-Sammelbuchs zwar als sehr gut bewertet wird, gibt es noch Verbesserungspotential im Bereich der Interaktionen mit dem Unternehmen sowie den Weinbaubetrieben.

Im B2B Segment wurden die Inhaberinnen und Inhaber der Weinbaubetriebe befragt. Qualität umfasst in diesem Zusammenhang die Marketingdienstleistung auf Social Media, die Community Days und gesammelten Sticker durch die Kundschaft. Mit dem Auftritt auf Social Media sind alle Betriebe sehr zufrieden. Die Community Days stoßen auch auf große Begeisterung. Vor allem Betriebe, bei denen die Veranstaltung bereits stattgefunden hat, sind sehr begeistert. Bei zwei Betrieben wurden sogar schon weitere Termine vereinbart. Leider wurden aber bei allen Betrieben bis dato sehr wenige Sticker gesammelt und das Follower Wachstum auf Social Media hat sich innerhalb des Jahres verlangsamt. Die Qualität im B2B Segment ist somit als abnehmend zu bewerten, da die Marketingdienstleistung als sehr gut wahrgenommen wird, der Sinn im Marketing aber darin besteht, eine neue Kundschaft zu erreichen. Zudem ist der Großteil der Betriebe aktuell nicht bereit, einen für die i & i OG passenden Betrag zu bezahlen.

Werbeelastizität

Geringe finanzielle Ressourcen machen es für die i & i OG nicht möglich eine große Werbekampagne durchzuführen. Bezahlte Anzeigen auf Social-Media-Kanälen führten im ersten Geschäftsjahr aber zu erhöhter Besucheranzahl auf der Website und vermehrten Produktbestellungen. Bei Veranstaltungen bei denen die i & i OG einen eigenen Verkaufsstand hat, werden zudem auch gute Umsätze erzielt und erhöhte Besucherzahlen auf der Website gemessen. Daraus kann eine sehr hohe Werbeelastizität abgeleitet werden.

Unternehmensgröße, Formalisierungsgrad, Kompetenzverteilung, Führungsstil

Die i & i OG besteht derzeit aus den zwei geschäftsführenden Gründungspersonen und hat ansonsten keine Mitarbeiter*Innen. Der Umsatz im ersten Geschäftsjahr ist mit 27.174,52 EUR ausgewiesen. Aufgrund dieser Fakten zählt das Unternehmen zu einem kleinen Unternehmen. Alle Entscheidungen werden zentralisiert von den Gründungspersonen getroffen, weshalb der Führungsstil als unternehmerisch beschrieben werden kann. Formelle Organisationsstrukturen sind noch nicht entwickelt.

Wachstumsrate

Aufgrund des kurzen Bestehens des Unternehmens lässt sich noch keine Wachstumsrate ableiten. Die Wachstumsrate ist somit als unbestimmt zu bewerten.

Sortiment, Produktvariation, Erlösträger

Das Sortiment im B2C Bereich begann mit dem Sticker-Sammelbuch. Produktvariationen vom Sticker-Sammelbuch gibt es keine. Langsam folgte eine Erweiterung zuerst mit Weinpaketen und danach mit Geschenkboxen. Diese variieren nur in den enthaltenen Weinen. Im B2B Bereich besteht das Sortiment aus der Marketingdienstleistung und den Geschenkboxen. Die Marketingdienstleistung weist dabei keine Variation auf. Das gesamte Sortiment ist zugleich Erlösträger.

Schlüsselaktivitäten, Funktionaler Schwerpunkt

Der B2B Bereich ist in diesen Kategorien nahezu deckungsgleich mit dem B2C Bereich. Das Produkt ist in ausreichender Menge produziert, weshalb Forschung, Entwicklung und Produktion aktuell nebensächlich sind. Die Schlüsselaktivitäten im Geschäftsmodell der i & i OG liegen in der Contenterstellung für Social Media und dem aktiven Produktvertrieb, sowie der Durchführung der Community Days und der Gewinnung neuer Kooperationspartner. Als Zusatzleistung werden im B2B Bereich die Geschenkboxen und im B2C Bereich die Weinpakete angeboten. Alle Aktivitäten können unter Marketing und Vertrieb als funktionalen Schwerpunkt zusammengefasst werden.

Differenzierung

Unter der Berücksichtigung der Definition der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität wird die Differenzierung im B2C Segment ganz klar über die Qualität angestrebt. Sie umfasst nämlich auch die

Interaktion mit dem Unternehmen und den Weinbaubetrieben. Das Geschäftsmodell der i & i OG erlaubt keine Differenzierung über Ressourcen oder Produktionskapazitäten und die Reichweite und Leistung ermöglicht aktuell keine Differenzierung über das Image.

Auch im B2B Segment erfolgt die Differenzierung über die Qualität der Marketingdienstleistung. Es soll nicht eine Weinbewertung wie bei anderen Medien im Vordergrund stehen, sondern das Erlebnis das Personen beim Besuch am Weingut erhalten.

Marketingaktivitäten

Die Social Media Kanäle der i & i OG sind der wichtigste Werbeträger für das Unternehmen. Es werden regelmäßig neue Beiträge veröffentlicht und über zukünftige Veranstaltungen informiert. Zu speziellen Anlässen wie z. B. Weihnachten werden zudem bezahlte Social Media Anzeigen geschaltet. Diese Maßnahmen sind auf Verkaufsförderung ausgerichtet. Weiters wird versucht auf Veranstaltungen mit einem eigenen Verkaufsstand präsent zu sein. Aufgrund der schwachen Kapitalsituation der i & i OG ist eine aggressive Marketingstrategie nicht möglich.

Kapitalbedarf

Die i & i OG würde viel Kapital für eine Marketingkampagne benötigen. Anfangs wurde mit einer Marketingagentur zusammengearbeitet, das Ergebnis war aber nicht zufriedenstellend. Zum Zeitpunkt der Produkteinführung gab es auch eine Veranstaltung, weiteres Einführungsmarketing wurde aufgrund der schwachen finanziellen Situation aber nicht gemacht.

Erlösart

Die Einnahmen der i & i OG werden im B2C Bereich ausschließlich durch variable Einzelerlöse erwirtschaftet. Darunter fällt der Verkauf des Sticker-Sammelbuchs und des Weinpakets. Im B2B Bereich wurde den teilnehmenden Weinbaubetrieben eine einmalige Pauschale in Rechnung gestellt. Die Geschenkboxen, die an Unternehmen verkauft werden, bestehen aus dem Sticker-Sammelbuch und einer Flasche Wein. Der Preis der Boxen ist fixiert, unabhängig vom beigelegten Wein.

Zahlungsbereitschaft

Um die Zahlungsbereitschaft im B2C Segment zu ermitteln, wurden sowohl Kundinnen und Kunden als auch NICHT-Kunden zum konkreten Verkaufspreis von 17,90€ befragt. Tabelle 21 und Tabelle 22 zeigen die Ergebnisse der Befragungen.

50% der Kundinnen und Kunden sind demnach bereit, bis zu 25€ für das Produkt zu bezahlen. 30% stufen den Verkaufspreis als genau richtig ein.

Bei den NICHT-Kunden hingegen wären nur rund 9% bereit einen Preis von 25€ zu bezahlen. Rund 59% bewerten den Verkaufspreis als angemessen und rund 26% wären bereit bis zu 20€ dafür zu bezahlen.

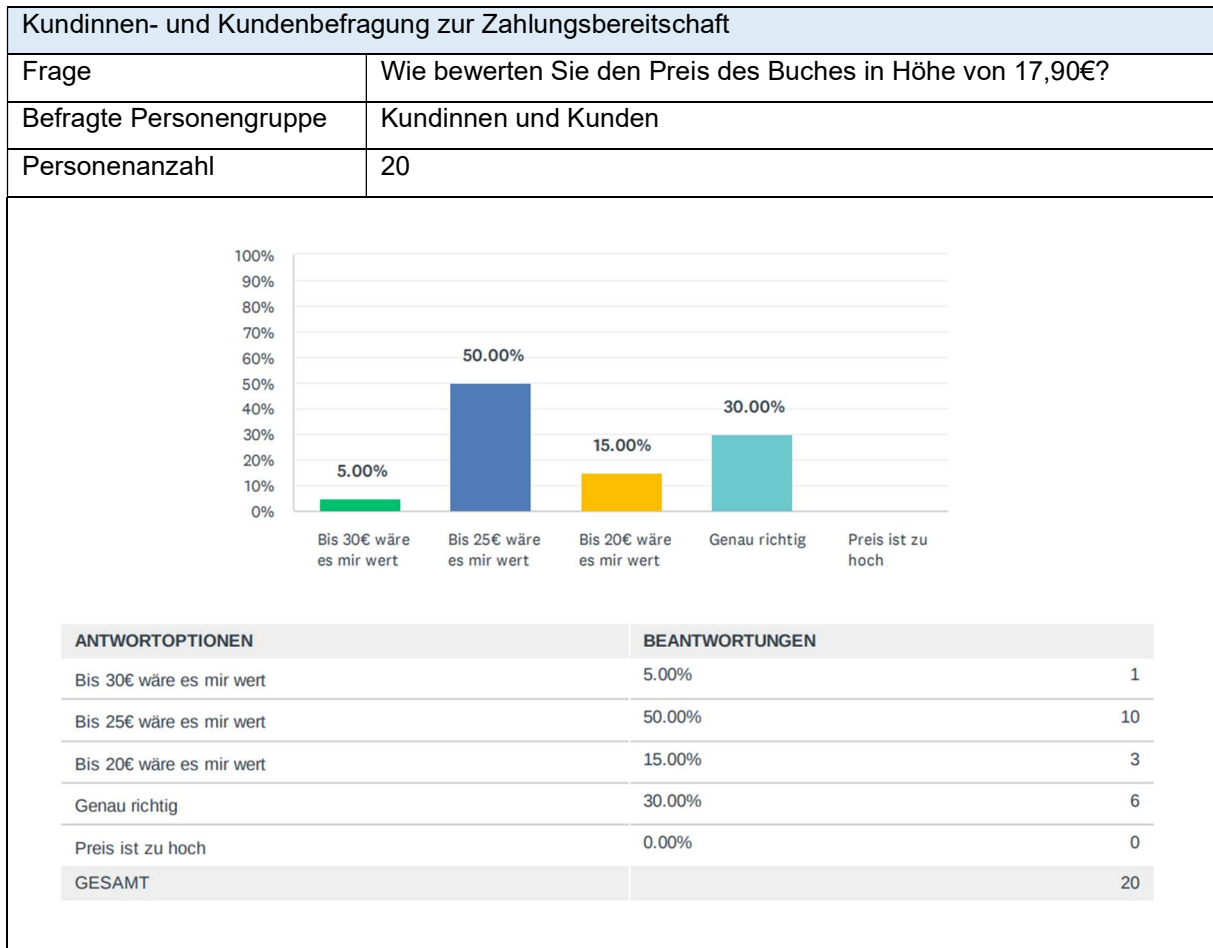


Tabelle 21: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Zahlungsbereitschaft, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

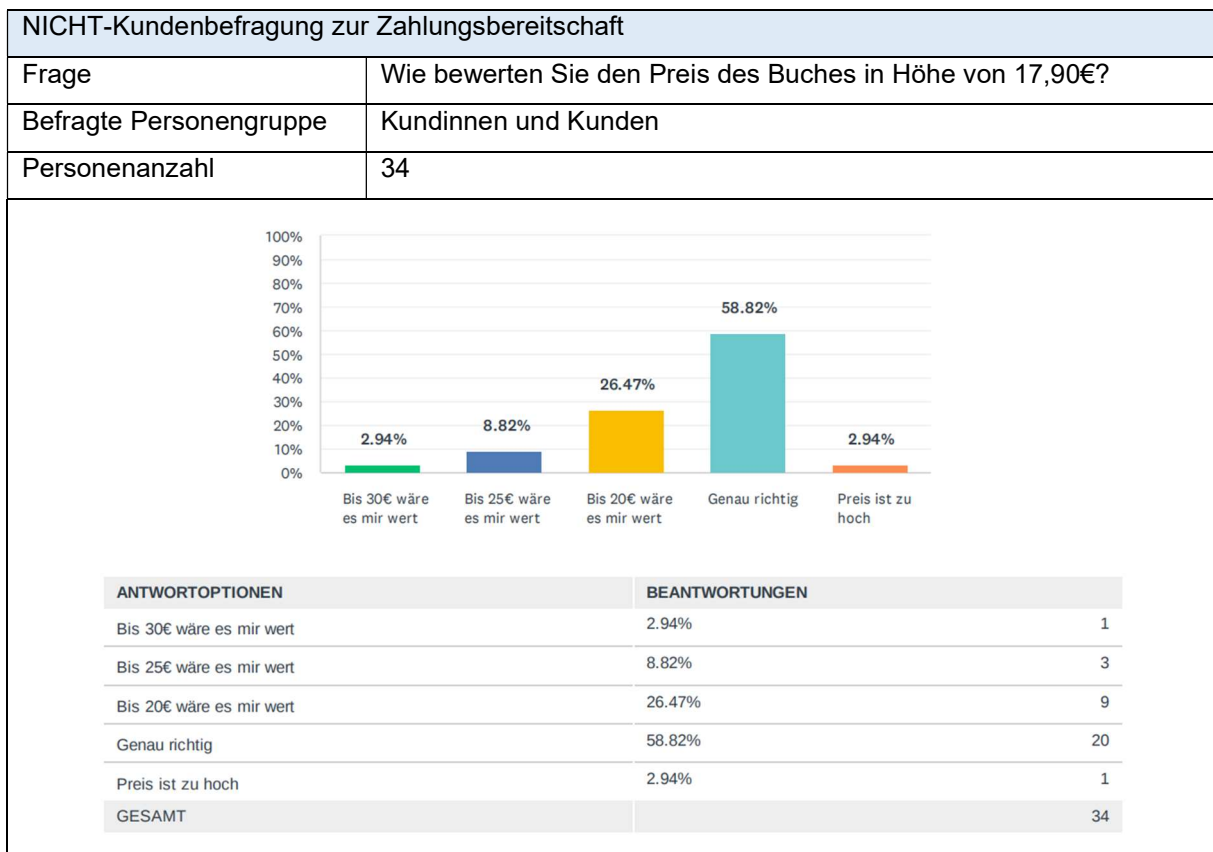


Tabelle 22: NICHT-Kundenbefragung zur Zahlungsbereitschaft, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

Zusammenfassend bedeutet dies, dass im B2C Segment eine hohe Zahlungsbereitschaft besteht, sofern der Verkaufspreis zwischen 17,90€ und 20€ liegt. Die Bereitschaft bei Kundinnen und Kunden bis zu 25€ zu bezahlen, wird etwas durch den Umstand relativiert, dass 70% davon einen persönlichen Bezug zum Gründungsteam haben.

Im B2B Segment wurden die Inhaberinnen und Inhaber der Weinbaubetriebe befragt, wie sie den Betrag von 1.500€ für die Leistung des vergangenen Jahres bewerten und ob sie wieder mitmachen würden. Dazu waren sich alle Betriebe einig, dass die Erwartungen bei Umsatzsteigerung und Reichweite nicht erfüllt wurden. Dennoch schätzen fünf von sechs Betrieben den Aufwand und bereuen die Investition nicht. Zwei Betriebe empfinden den Betrag als angemessen und würden nochmal investieren. Drei Betriebe tendieren dazu nicht wieder zu investieren und ein Betrieb hat weitere Geldflüsse ausgeschlossen. Die Werbung und der Auftritt auf Social Media werden überwiegend geschätzt und auch gerne geteilt. Die Zahlungsbereitschaft ist somit als abnehmend zu bewerten, sofern keine Reichweitenerhöhung im B2C Segment erreicht werden kann und weitere Betriebe eine Zahlungsbereitschaft aufweisen. Mit entsprechender Reichweite wäre die Zahlungsbereitschaft als Hoch einzustufen.

Kundentreue

Die Ausprägung bei der Kundentreue im B2C Segment kann mit der Frage aus Tabelle 23 beantwortet werden. Kundinnen und Kunden wurden gefragt, ob sie ein neues Sticker-Sammelbuch aus anderen Weinregionen bestellen würden. 55% gaben an, dass sie es vermutlich bestellen würden und 10% würden sicher eine Bestellung abgeben. Insgesamt 35% würden wahrscheinlich kein weiteres Buch aus anderen Weinregionen bestellen. Da es keine Vergleichswerte gibt und etwa ein Drittel kein Buch aus anderen Weinregionen bestellen würden, kann die Kundentreue als gering eingeschätzt werden. Zudem wurde bei der Produktqualität festgestellt, dass zwei Drittel der Kundinnen und Kunden erst wenige Sticker gesammelt haben.

Ebenso wie die Zahlungsbereitschaft ist auch die Kundentreue im B2B Segment als abnehmend zu bewerten. Der Großteil der Betriebe ist zwar positiv gestimmt, allerdings ist die Zahlungsbereitschaft für die i & i OG wirtschaftlich überlebensnotwendig. 5 von 6 Betrieben würden nicht mehr mitmachen, sofern der Betrag von 1500€ verrechnet wird. Dies würde sich aber bei Reichweitenerhöhung ändern, da sie mit dem grundsätzlichen Auftritt auf Social Media zufrieden sind. Zusätzlich werden die Community Days geschätzt und gerne unter der Marke *Der Weinsammler* abgehalten.

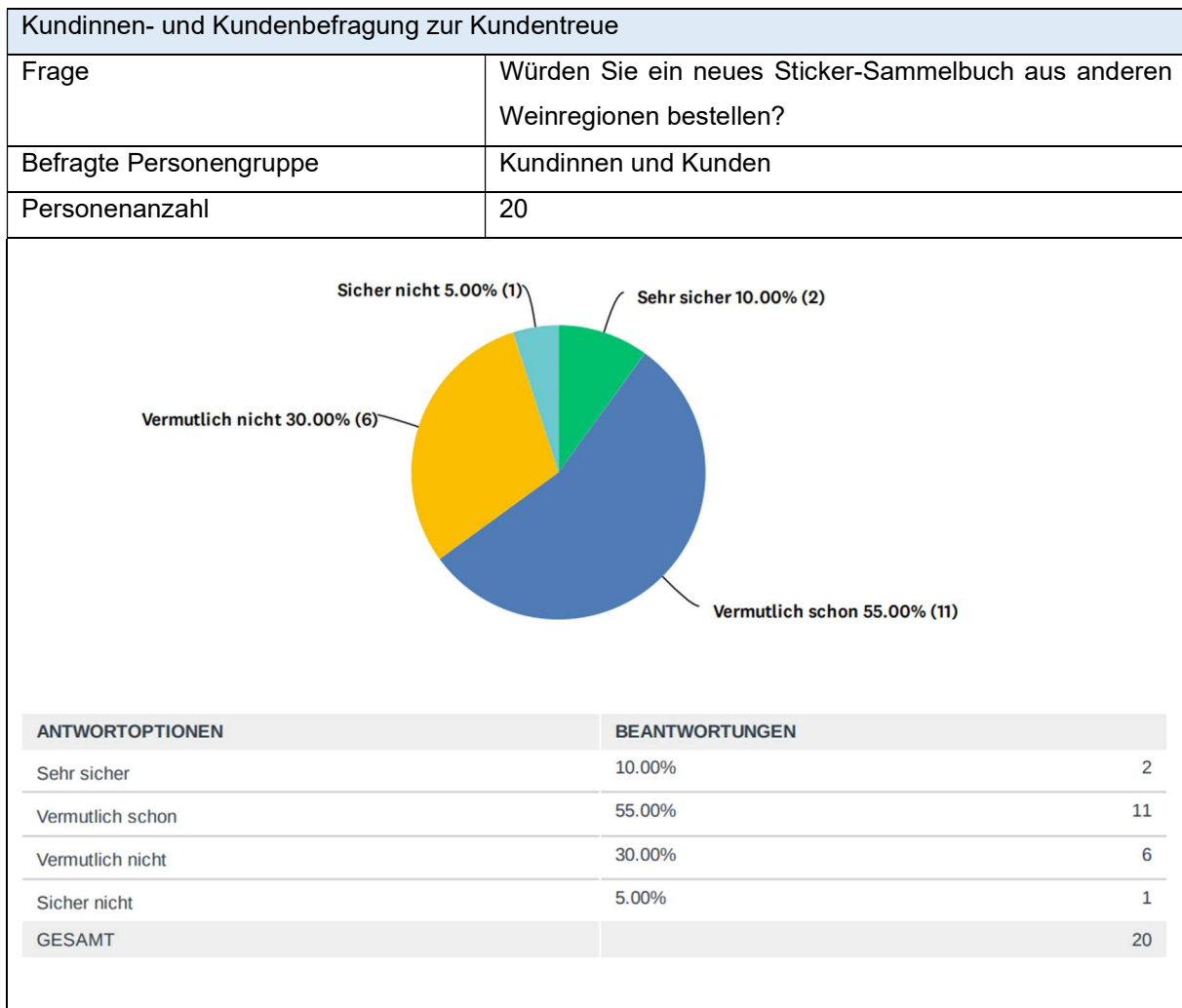


Tabelle 23: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Kundentreue, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].

7.3.3 Zusammenfassung und Zuordnung der Ergebnisse zu den Lebenszyklen

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse des B2C Bereichs gelb und die Ergebnisse des B2B Bereichs blau markiert. Trifft eine Ausprägung auf beide Bereiche zu, ist die Ausprägung gelb-blau schattiert. Für die i & i OG wurden in Tabelle 24 auf Basis der Personenbefragungen, Unternehmensdaten und der subjektiven Bewertung des Gründungsteams der i & i OG für den Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination nachfolgende Indikatoren mit deren Ausprägungen erarbeitet.

Ergebnisse im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination der i & i OG				
Indikatoren	Lebenszyklusphase			
	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Marktpotential	Völlig unklar	Unsicher	Abschätzbar	Kpl. bekannt

Marktausschöpfung	Gering	Keine Sättigung erkennbar	Weit ausgeschöpft, Ersatzbedarf offen	Bis auf Ersatzbedarf ausgeschöpft
Marktrisiko	Sehr hoch	Mittel	Gering	Ansteigend
Anzahl Wettbewerber	Wenige	Viele; zahlreiche Markteintritte	Max. Anzahl, Fusionen	Sinkende Zahl, Kosolidierung
Marktstruktur	Monopol/Oligopol	Oligopol	Polypol	Oligopol
Verteilung Marktanteile	Instabil	Konzentration, schwankend	Konzentration, relativ stabil	Weitere Konzentration, stabil
Ein-/Austrittsbarrieren	Mäßige Markteintrittsbarrieren	Hohe Markteintrittsbarrieren	Hohe Ein-/Austrittsbarrieren	Hohe Marktaustrittsbarrieren
Umsatz	Geringes Wachstum	Hohes Wachstum	Umsatzmaximum	Sinkend
Deckungsbeitrag	Negativ	Positiv	Maximum	Positiv, sinkend
Gewinn	Negativ bis null	Null bis Max.	Positiv, sinkend	Sinkend, negativ
Produktqualität	Niedrig	Gut	Sehr gut	Abnehmend
Produktvariation	Gering	Mehrere	Umfangreich	Sinkende Anzahl
Werbeelastizität	Sehr hoch	Hoch	Mittel	gering
Unternehmensgröße	Klein	Mittelgroß	Groß	Marktgröße
Formalisierungsgrad	Informelle Organisationsstruktur	Ansätze zur Formalisierung	Formalisierte Organisation	Bürokratische Organisation
Kompetenzverteilung	Zentralisierte Entscheidungsvollmacht	Abnehmende Zentralisierung von Entscheidungen	Relativ dezentrale Entscheidungen	Weitgehend dezentrale Entscheidung

Anwendung des Vorgehensmodells in der Praxis

Führungsstil	Unternehmerisch	Unternehmerisch , koordinierend	Verwaltend	überwachend
Wachstumsrate	Unbestimmt	Hoch	Gering	Null
Marktpotential	Unklar	Klarer	Überschaubar	Bekannt
Sortiment	Klein	Rasche Erweiterung	Langsame bzw. geringe Erweiterung	Bereinigung
Kundentreue	Gering	Höher	Abnehmend	Höher
Kumulierter Umsatz	Langsam ansteigend	Überproportional ansteigend	Maximum	Sinkend

Tabelle 24: Ergebnisse im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination der i & i OG,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.

In Tabelle 25 wurden für den Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration folgende Indikatoren mit deren Ausprägungen erarbeitet.

Ergebnisse im Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration der i & i OG				
Indikatoren	Lebenszyklusphase			
	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Schlüssel-aktivitäten	Innovation, Investition, Marketing	Produktion, Marketing	Kundenorientierung, Zus. Leistung	Rationalisierung, Desinvest
Funktionaler Schwerpunkt	Forschung & Entwicklung	Produktion	Marketing & Vertrieb	Finanz-, Controllingbereich
Differenzierung	Produktqualität	Produktions- kapazität	Image	Ressourcen- effizienz
Marketing-aktivitäten	Einführungs- marketing	Verkaufs- förderung	Stützung des Marktanteils	Rückläufige Aktivitäten
Strukturierungs-konzept	---	Funktionale Organisation	Funktionale/divisio- nale Organisation	Funktionale Organisation

Anwendung des Vorgehensmodells in der Praxis

Informationsverarbeitung, Entscheidungsfindung	Wenig entwickelte Methoden	Beginnende Formalisierung der Methoden	Weitgehende Formalisierung der Methoden	Rückläufige Formalisierung der Methoden
Kapitalbedarf	Hoch	Überproportional ansteigend	Sinkend	gering

Tabelle 25: Ergebnisse i im Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration der i & i OG,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.

In Tabelle 26 wurden für den Lebenszyklus der Ertragsmechanik folgende Indikatoren mit deren Ausprägungen erarbeitet.

Ergebnisse im Lebenszyklus der Ertragsmechanik der i & i OG				
Indikatoren	Lebenszyklusphase			
	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Erlösart	Variable Einzelerlöse	Einzel- und zunehmend Gemeinerlöse, heterogenes Erlösspektrum	Max. Heterogenität	Einzelerlöse, geringe Heterogenität
Erlösträger	Innovatives Produkt	Differenzierung, Zusatzleistung	Max. Differenzierung	Geringe Zahl Erlösträger
Zahlungsbereitschaft	Sehr hoch	Hoch	Abnehmend	Abnehmend bis auf Null
Umsatz	Geringes Wachstum	Hohes Wachstum	Umsatzmaximum	Sinkend
Deckungsbeitrag	Negativ	Positiv	Erreicht Maximum	Positiv, sinkend
Gewinn	Negativ bis null	Null bis Maximum	Positiv, sinkend	Sinkend, negativ
Werbeelastizität	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering

Tabelle 26: Ergebnisse im Lebenszyklus der Ertragsmechanik der i & i OG,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.

7.3.4 Ermittlung des Innovationsbedarfs im Geschäftsmodell der i & i OG

Im vorherigen Unterkapitel wurden die Indikatoren mit deren Ausprägungen den jeweiligen Lebenszyklen der Produkt/Markt Kombination, der Wertkettenkonfiguration und der Ertragsmechanik zugewiesen und zusammengefasst. Nun gilt es Unstimmigkeiten zwischen den Lebenszyklen festzustellen und daraus den Innovationsbedarf von Geschäftsmodelldimensionen abzuleiten. In Tabelle 27 wird nun die Anzahl der Ausprägungen einzelner Lebenszyklusphasen zwischen den drei Lebenszyklen verglichen. Der linke Wert steht dabei für den B2C Bereich, der rechte Wert für den B2B Bereich. Auf den ersten Blick lässt sich gleich feststellen, dass die Ausprägungen zwischen B2C und B2B sehr stark korrelieren. Dies bestätigt die anfangs erwähnte These, dass im Geschäftsmodell der i & i OG der Wert für den B2B Markt sehr stark vom B2C Markt abhängt. Weiters lässt sich erkennen, dass ein Großteil der Ausprägungen der Produkt/Markt Kombination und der Wertkettenkonfiguration der Einführungsphase zuzuordnen sind, wogegen Ausprägungen in der Ertragsmechanik nahezu gleich verteilt sind.

Anzahl der Ausprägungen der drei Geschäftsmodell-Lebenszyklen für B2C / B2B der i & i OG			
Lebenszyklen- phasen	Geschäftsmodell-Lebenszyklen		
	Produkt/Markt Kombination B2C/B2B	Wertkettenkonfiguration B2C/B2B	Ertragsmechanik B2C/B2B
Einführung	13 / 11	5 / 5	3 / 2
Wachstum	4 / 4	1 / 1	2 / 1
Reife	2 / 2	2 / 2	0 / 1
Degeneration	4 / 6	0 / 0	2 / 3

Tabelle 27: Ausprägungsanzahl der drei Geschäftsmodell-Lebenszyklen bei B2C/B2B der i & i OG,
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese nahezu gleiche Verteilung in der Ertragsmechanik bedeutet eine Unstimmigkeit im Geschäftsmodell der i & i OG. Nicht nur weil sich dieser Lebenszyklus zu den anderen zwei Lebenszyklen unterscheidet, sondern auch deshalb, da sich aufgrund der kurzen Marktpräsenz und des jungen Unternehmens die Mehrheit der Ausprägungen in der Einführungsphase befinden müsste. Für die nächste Phase der Ideenfindung soll der Fokus daher auf eine Veränderung der Finanzdimension, sowohl im B2C als auch im B2B Bereich, liegen.

7.4 Phase 2: Ideenfindung

In Phase 2 des Vorgehensmodells erfolgt die Ideenfindung mithilfe der 55 Musterkarten des St. Gallen Business Model Navigators. In Abbildung 19 wird eine Musterkarte aus dem Musterkartenset vorgestellt,

mit denen im Workshop gearbeitet wurde. Die linke Hälfte der Abbildung zeigt die Vorderseite einer Musterkarte mit der Bezeichnung einer Geschäftsmodellstrategie. In diesem konkreten Fall handelt es sich um Cross selling. Die rechte Hälfte der Abbildung zeigt die Rückseite auf die Beispiele von Unternehmen angeführt sind, die diese Strategie erfolgreich umgesetzt haben, sowie eine Beschreibung der Geschäftsmodellstrategie. Ganz unten befinden sich noch die Begriffe *WHO*, *WHAT*, *HOW*, *WHY*, die für die Geschäftsmodelldimensionen stehen, welche zusammen das in Unterkapitel 4.4.1 beschriebene magische Dreieck bilden. Sobald ein Begriff durchgestrichen ist, hat die Geschäftsmodellstrategie keine Auswirkung auf die entsprechende Geschäftsmodelldimension.

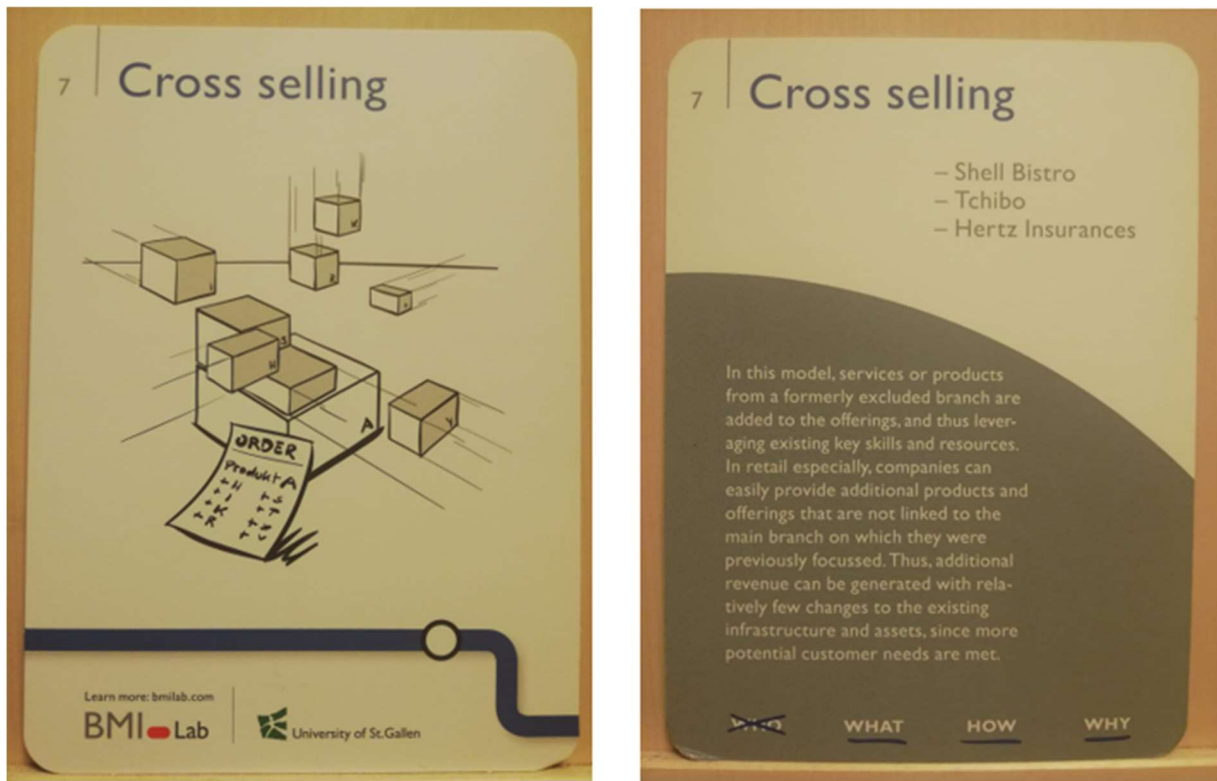


Abbildung 19: Beispiel einer Musterkarte des St. Gallen Business Model Navigators, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Fall der i & i OG hat Phase 1 ergeben, dass eine Innovation der Finanzdimension anzustreben ist. Der Begriff *WHY* steht beim St. Gallen Business Model Navigator genau für diese Dimension. Aus diesem Grund wurden vorab alle Musterkarten entfernt, bei denen dieser Begriff durchgestrichen ist. Von den 55 Musterkarten blieben danach noch 48 Musterkarten für die weitere Ideenfindung über. Im nächsten Schritt wurden die Musterkarten entfernt, die überhaupt nicht mit der Vision bzw. der Struktur & Organisation der i & i OG vereinbar sind. Darunter fallen unter anderem Geschäftsmodellansätze, die ein breites Filialnetz oder technische Produktionsstätten benötigen. Zwölf Musterkarten blieben danach zur weiteren Ideenfindung übrig.

7.4.1 Ideen für das B2B Segment

Nachfolgend werden diejenigen Geschäftsmodellstrategien vorgestellt, die aus den zwölf verbliebenen Musterkarten für das B2B Segment geeignet sind. Zugleich werden Ideen präsentiert mit denen diese Geschäftsmodellstrategien auf die i & i OG übertragen werden können.

Affiliation

Hier liegt der Fokus darin, andere Unternehmen im Verkauf deren Produkte zu unterstützen und aus erfolgreichen Transaktionen einen Profit bzw. eine Provision für das eigene Unternehmen zu generieren. Der Vorteil für provisionszahlende Unternehmen liegt darin, Zugang zu potentiellen Kundinnen und Kunden zu erhalten, ohne aktiven Verkauf oder Marketingbemühungen. Ein klassisches Beispiel sind Google Ads. Gelangen Personen durch eine Werbeanzeige via Google auf die Website eines Unternehmens, erhält Google eine Provision von eben diesem Unternehmen.

Für die i & i OG wäre diese Variante mit den 15 teilnehmenden Weinbaubetrieben schwierig umzusetzen. Die Weinbaubetriebe müssten zuerst von einer Anmeldung zu einer Affiliate Plattform überzeugt werden, die die technischen Rahmenbedingungen bereitstellt. Weiters erreicht die i & i OG noch nicht die Personenanzahl, damit Affiliate Marketing erfolgsversprechend ist. In Kombination mit der Cross selling Strategie und mehreren Affiliate Produkten kann die Erfolgchance allerdings erhöht werden.

Add-on

Beim Konzept Add-on wird das Kernprodukt sehr günstig angeboten. Daneben gibt es aber viele Extras, die den finalen Preis nach oben treiben. Am Ende bezahlen Personen meist mehr als ursprünglich geplant. Der Vorteil für diese Personen liegt aber im variablen Angebot. Ein Beispiel für dieses Konzept ist die Essenbestellung bei McDonalds.

Das Kernprodukt für Weinbaubetriebe ist die Marketingdienstleistung. Aktuell werden die Weinbaubetriebe im Sticker-Sammelbuch, über Social Media und auf der Website beworben und eine Jahrespauschale dafür verrechnet. Ein Marketing-Baukasten-System könnte aber eingeführt werden. Weinbaubetriebe können sich so die Marketingdienstleistung selbst zusammenstellen.

Leverage Customer Data

Bei diesem Ansatz wird der Wert durch Personendaten erzeugt, die für Dritte aufbereitet werden. Umsätze werden durch Verkauf dieser Daten generiert. Zudem können diese Daten auch die eigene Marketing-Effektivität verbessern.

Im Fall der i & i OG könnten Personendaten z.B. für Vinotheken, Wein Steiermark oder die Weinbaubetriebe interessant sein. Für die Umsetzung müssen Personen motiviert werden sich auf der Website der i & i OG zu registrieren. Des Weiteren würde es ein solides Datenerfassungssystem benötigen.

Revenue sharing

Revenue sharing bedeutet das Teilen von Umsätzen. Dies kann geschehen, wenn Vorteile zweier Parteien kombiniert werden und dadurch eine Symbiose entsteht, die für beide Seiten gewinnbringend ist. Diese Strategie hat viele Parallelen zur Affiliate Strategie.

Die i & i OG könnte im Rahmen der Community Days ein Revenue sharing mit Taxi- oder Hotelbetrieben in der Region anstreben.

Subscription

Übersetzt kennt man diesen Begriff auch unter Abonnement. Betriebe bezahlen eine Gebühr über einen vereinbarten Zeitraum und erhalten dafür eine Leistung. Für das anbietende Unternehmen ergeben sich dadurch regelmäßige und leichter planbare Umsätze.

Aktuell hat die i & i OG den Weinbaubetrieben eine einmalige Pauschale für einen vereinbarten Zeitraum verrechnet. Diese Vorgehensweise kommt der Subscription Strategie bereits sehr nahe. Eine weitere Möglichkeit wäre, das Social Media Management der Weinbaubetriebe für einen monatlichen Fixbetrag zu übernehmen.

7.4.2 Ideen für das B2C Segment

Nachfolgend werden diejenigen Geschäftsmodellansätze vorgestellt, die aus den zwölf verbliebenen Musterkarten für das B2C Segment geeignet sind. Zugleich werden Ideen präsentiert, mit denen diese Geschäftsmodellstrategien auf die i & i OG übertragen werden können.

Subscription

Das Abonnement Modell ist nicht nur für den B2B Bereich, sondern auch für den B2C Bereich geeignet. Personen bezahlen eine Gebühr über einen vereinbarten Zeitraum und erhalten dafür eine Leistung. Für das anbietende Unternehmen ergeben sich dadurch regelmäßige und leichter planbare Umsätze.

Die i & i OG könnte ein zweistufiges Abo-Modell einführen. Personen registrieren sich dafür auf der Website und wählen zwischen Jungsammelier-Abo oder Weinsammelier-Abo. Das Jungsammelier-Abo ähnelt einem klassischen Weinabo. Alle 3 Monate erhält die Kundschaft einen Karton mit drei Weinen zugesendet. Beim Weinsammelier-Abo erfolgen zusätzlich persönliche Einladungen für alle Veranstaltungen der i & i OG. Die Veranstaltungseintritte sind inkludiert. Das Sticker-Sammelbuch wird in jedem Modell zum Abonnement versendet.

Cross selling

Unternehmen, die Cross selling betreiben, bieten zum eigentlichen Kernprodukt noch komplementäre Produkte oder Dienstleistungen an. Aufgrund dieser größeren Sortimentsauswahl kann mehr Umsatz generiert werden. Zudem werden mehr potentielle Kundinnen und Kunden angesprochen.

Komplementärprodukte zum Thema Wein (Gläser, Korkenzieher, Flaschenkühler, etc.) über den Onlineshop zu verkaufen wäre naheliegend und eine Option. Eine weitere Option wäre es Komplementärerlebnisse zum Thema Weinregion anzubieten. Darunter fallen Thermenbesuche, Radtouren, etc.

Robin Hood

Bei dieser Strategie gibt es eine Preisstaffelung, bei der „reiche“ Personen mehr bezahlen als „arme“ Personen. Dementsprechend wird der Gewinn durch reiche Personen erwirtschaftet. Dies kann einen positiven Effekt auf das Image des Unternehmens haben. Zudem kann dadurch ein höherer Marktanteil erreicht werden.

Die i & i OG könnte für jede Person, die an Community Days teilnimmt, einen gewissen Geldbetrag beiseitelegen und damit den Autofahrerinnen und Autofahrern bei den Community Days den Treibstoff vergüten. Diese können an der Weinverkostung schließlich nicht teilnehmen, zahlen aber den vollen Preis der Veranstaltung.

Eine weitere Möglichkeit wäre einen Teil des Verkaufserlös der Bücher beiseitezulegen und einer finanziell schwachen Personengruppe mit dem Geld einen Ausflug zu einem Weinbaubetrieb zu finanzieren.

Hidden revenue

Der Großteil der Einnahmen stammt nicht vom Endkunden, sondern von einer dritten Partei. Finanzierung durch Werbeeinschaltung ist ein klassisches Beispiel dieser Strategie. Diese Strategie trennt somit die Kundschaft von der Umsatzgenerierung.

Werbeeinschaltungen von Dritten wären über die Social Media Kanäle der i & i OG denkbar. Dafür muss zuerst eine Reichweitenerhöhung angestrebt werden. Aus der B2C Sichtweise ist diese Strategie aber bereits Teil des Geschäftsmodells, da die teilnehmenden Weinbaubetriebe mit deren Werbeeinschaltungen den Großteil des Umsatzes der i & i OG ausmachen.

Freemium

Wie die Bezeichnung bereits vermuten lässt, wird die Basisversion eines Angebots kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Hoffnung besteht darin, dass Personen die Premium Version später kaufen. Durch die kostenlose Basisversion kann eine sehr hohe Anzahl an Kundinnen und Kunden erreicht werden.

Das Sticker-Sammelbuch könnte als Willkommensgeschenk kostenlos ausgegeben werden. Dieses Willkommensgeschenk muss allerdings die Registrierung der Person als Weinsammler auf der Website der i & i OG voraussetzen. Die Freemium Strategie könnte also mit der Subscription Strategie kombiniert werden und ein kostenloses Basis-Abo ermöglichen. Dadurch könnte voraussichtlich die Reichweite stark erhöht werden. In weiterer Folge erhalten Freemium Abonnenten laufend Neuigkeiten aus der Weinbranche und Informationen über Community Days.

Experience selling

Erfahrungen bzw. Erlebnisse, die Personen in Kontakt mit einem Unternehmen erhalten, stehen hier im Mittelpunkt. Dadurch wird der Wert des eigentlichen Produkts erhöht. Starbucks und Disneyland sind Beispiele aus der Praxis.

Im aktuellen Geschäftsmodell wird versucht die Vision der i & i OG mit dieser Strategie zu verwirklichen. Experience selling durch Community Days und die kleinen Erfolge beim Sticker sammeln sind bereits in der Praxis umgesetzt. Eine entsprechende App könnte den Erlebnisfaktor noch stark erhöhen. Als Praxisvorbild dient die App *Beer with me*. Mit dieser einfachen App kann anderen Personen mitgeteilt werden, wo man sich gerade befindet und welches Getränk man konsumiert. Andere Personen können mit einfachen festgelegten Antworten darauf reagieren.

Customer loyalty

Das Ziel ist es die Loyalität der Kundschaft zu erhöhen, indem emotionale Verbindungen oder Belohnungen geschaffen werden. Dies kann zum Beispiel durch Incentive Programme geschehen. Erhöhte Loyalität führt zu einer Bindung zum Unternehmen und zu zukünftigen Umsätzen.

Durch das Sticker-Sammelsystem gibt es bei der i & i OG bereits ein Belohnungssystem. Aktuell deutet aber alles darauf hin, dass dadurch keine Begeisterung und keine Motivation entsteht. Dies wird vor allem auf die Antworten der Kundinnen und Kunden nach dem Sammelfortschritt bestätigt. 15% haben noch keine Sticker gesammelt und 55% erst bis zu 9 Sticker. Es müsste also ein attraktiveres Belohnungssystem geschaffen werden.

Eine Idee wäre mithilfe einer Weinsammelier App. In der App können Erfahrungspunkte gesammelt und Belohnungen freigeschaltet werden. Gesammelte Sticker bringen die meisten Punkte, aber es gibt auch die Möglichkeit durch Interaktion auf Social Media Punkte zu sammeln.

Ultimate luxury

Bei dieser Strategie sollen gezielt wohlhabende Personen angesprochen werden. Das ermöglicht es meist höhere Margen zu erzielen. Bei Umsetzung muss hoher Qualitätsstandard bzw. Exklusivität im Mittelpunkt stehen, damit diese Zielgruppe angesprochen werden kann.

Das Design des Sticker-Sammelbuchs der i & i OG ist bereits edel ausgeführt. Ebenso zählen die teilnehmenden Weinbaubetriebe zu den qualitativ hochwertigsten der Steiermark. Die Basis für diese Strategie ist also bereits gelegt. Richtige Exklusivität könnte durch Vereinbarungen mit den Weinbaubetrieben entstehen. Sobald sich Kundinnen und Kunden als Weinsammeliers zu erkennen geben, erhalten sie z.B. eine Führung durch den Weinbaubetrieb. Ultimate luxury würde auch gut in die Subscription Strategie passen, sofern sich die Exklusivität stark von den Möglichkeiten der Basis-Version unterscheidet.

7.5 Phase 3: Integration

In der vorherigen Phase der Ideenfindung sind Ideen aus acht Geschäftsmodellstrategien im B2C Segment und fünf Geschäftsmodellstrategien im B2B Segment verblieben. Um aus den Ideen dieser Strategien ein tragfähiges Geschäftsmodell zu bilden, müssen sie in das aktuelle Geschäftsmodell integriert werden. Es muss also überprüft werden, wie sich das aktuelle Geschäftsmodell der i & i OG verändern würde, wenn beispielsweise die Idee der Subscription Strategie integriert wird. Die Wer-Was-Wie-Wert Checkliste (Unterkapitel 4.4.1) ermöglicht dabei eine einheitliche Beantwortung der wichtigsten Fragen und somit einen guten Vergleich der Ideen.

7.5.1 Wer-Was-Wie-Wert Checkliste für die i & i OG im B2C Segment

Nachfolgend werden die Ideen der Strategien in das Geschäftsmodell integriert und somit auch detaillierter beschrieben. Die Hidden revenue Strategie wird allerdings nicht berücksichtigt, da diese Strategie von der Finanzdimension aus betrachtet, die Einnahmen dem B2B Segment zuzuordnen sind und das B2C Segment dadurch zu einer Art Freemium-Strategie wird.

Zu Beginn eines jeden Abschnitts der Checkliste werden nun die zu beantwortenden Leitfragen, die im Rahmen des Workshops bearbeitet wurden, präsentiert.

Abschnitt WER

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Wer sind unsere Kunden?
- Durch welche Kanäle werden sie erreicht?
- Welche Geschäftsbeziehung ist anzustreben?

Wie in Unterkapitel 7.3.1 bereits erläutert, hat die Personenbefragung ergeben, dass das Produkt und das Konzept im B2C Segment der i & i OG nicht für die große Masse geeignet sind. Personen, die wenig bis kein Interesse am Thema Wein haben, würden laut Befragung sogar ein verschenktes Produkt wieder weiterschicken. Potenzielle Kundinnen und Kunden des Unternehmens müssen demnach eine gewisse Affinität zum Thema Wein mitbringen. Die Zielgruppe der i & i OG lässt sich somit als AFG-Segment definieren. In Unterkapitel 5.1.1 wurde das AFG-Segment bereits als Segmentierungsbeispiel ausführlicher beschrieben. Konkret handelt es sich bei der Zielgruppe der i & i OG im B2C Segment also in jedem Fall um die Wein-Affinitätsgruppe.

Auch die Kundenkanäle und die Geschäftsbeziehung decken sich grundsätzlich bei allen Strategien. Website, Facebook, Instagram und die Community Days sind überall als Kundenkanäle relevant. Bei der Cross selling Strategie kann noch über eine physische Verkaufsfiliale nachgedacht werden. Bei Experience selling und Customer loyalty gewinnt eine eigene App an Bedeutung. Bei der Subscriptionstrategie und darauf aufbauend der Freemium- und der Ultimate luxury Strategie zählen Messestände bei Veranstaltungen zum Thema Wein zu einem wichtigen Kundenkanal. Die Geschäftsbeziehung ist überwiegend unpersönlich, wobei natürlich die Community Days und Messestände die Ausnahme bilden.

Abschnitt WAS

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen?
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir an?
- Welchen Wert generieren wir für Kunden?
- Wie unterscheidet sich das Wertversprechen vom Wettbewerb?

Das Sticker-Sammelbuch im Zentrum des Geschäftsmodells der i & i OG muss überdacht und überarbeitet werden, da es von Kundinnen und Kunden nicht angenommen wird. Die Cross selling Strategie würde das Sortiment mit Komplementärprodukten zum Thema Wein erweitern. Von Korkenzieher, über Weinkühler und Gläser bis zu Dekorationsgegenständen wäre grundsätzlich alles möglich. Eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist mit dieser Strategie für die i & i OG nur sehr schwer möglich. Der Wert, der für Kundinnen und Kunden generiert werden kann, beschränkt sich auch nur auf eine zentrale Anlaufstelle für Weinprodukte.

Anders sieht es bei den anderen Strategien aus, die nicht physische Produkte, sondern Erlebnisse in den Mittelpunkt stellen. Bei Experience selling und Customer loyalty werden Informationen, Mini-Spiele wie ein wöchentliches Weinquiz und der Sammelfortschritt in Form einer App angeboten.

Bei der Subscription Strategie, welche mit Freemium und Ultimate luxury kombiniert werden kann, werden verschiedene Abo-Modelle angeboten, deren Leistungsinhalte sich unterscheiden. Die Freemium Variante bietet ein kostenloses Willkommenspaket an, das das Sticker-Sammelbuch beinhaltet. Der Wert liegt darin, risikofrei ein Teil der Weinsammler-Community zu werden. Für Ultimate luxury wird Exklusivität durch geschlossene Veranstaltungen sichergestellt.

Bei Robin hood wird zusätzlicher Wert speziell für Autofahrende oder einer ausgewählten Personengruppe generiert, wobei das dahinterliegende Produkt bzw. Erlebnis gleichbleibt. Robin hood könnte als Ergänzung in eine andere Strategie miteinfließen.

Mit Ausnahme von Cross selling erfolgt jedenfalls die Differenzierung über einen spielerischen Zugang zum Thema Wein, bei dem Erlebnisse im Vordergrund stehen.

Abschnitt WIE

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welche Ressourcen sind für das Erfüllen zentral?
- Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung zentral?
- Welche Aktivitäten können wir bereits heute ausführen?
- Welche neuen Aktivitäten/Fähigkeiten benötigen wir?
- Wer sind die wichtigsten Partner?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten?
- Was haben unsere wichtigsten Partner von uns?

In diesem Abschnitt ist es aufgrund der Fragenanzahl sinnvoll die Strategien einzeln zu beschreiben.

Subscription: Die Idee dieser Strategie benötigt keine kosten- und zeitintensiven Ressourcen. Eine Registrierungs- und Bestellfunktion auf der Website gibt es bereits und auch die Weine, die versendet werden, sind auf Lager. Die Community Days sind in laufender Planung. Bei Einführung dieser Strategie benötigt es aber standardisierte Prozesse, um die Leistungserbringung sicherzustellen. Zudem ist ein Kundenmanagementsystem erforderlich. Die wichtigsten Partner und Lieferanten sind auch hier die Weinbaubetriebe.

Freemium: Freemium bietet die Möglichkeit die vorhandenen Sticker-Sammelbücher optimal zu nutzen. Diese Ressource ist genügend vorhanden. Ein Kundenmanagementsystem ist auch hier von zentraler Bedeutung, um aus den registrierten Nutzern einen Wert zu generieren. Um die größte Reichweite innerhalb der Wein-Affinitätsgruppe zu erhalten, benötigt es Präsenz auf Fachveranstaltungen und Messen. Dort können die Willkommensboxen gegen eine Registrierung verteilt werden. Die Veranstaltenden zählen demnach zu den wichtigsten Partnern/Lieferanten.

Ultimate luxury: Die wichtigsten Ressourcen dieser Strategie sind Partnerbetriebe die Exklusivität bieten. Dafür müssen Vereinbarungen mit den teilnehmenden Weinbaubetrieben getroffen werden und neue Partner gewonnen werden. Diese Partner werden im Gegenzug beworben und haben eine Cross selling Chance bei Kundinnen und Kunden der i & i OG.

Experience selling und Customer loyalty: Diese zwei Strategien werden zusammengefasst, da sie als wichtigste Ressource eine App benötigen. Die Gestaltung der App selbst sowie deren Inhalte sind Aktivitäten, die zur Erfüllung zentral sind. Die Fähigkeiten zur App Programmierung fehlen im Gründungsteam der i & i OG. Für den Communityausbau und die Interaktion der Community untereinander ist eine App ebenfalls nützlich. Die Appfunktionen der App „Beer with me“ können als Vorbild dienen.

Robin Hood: Die wichtigsten Partner sind, je nach Ideenumsetzung, zum einen Weinbaubetriebe bei denen Community Days stattfinden und zum anderen Organisationen, mit denen Ausflug für finanziell schwache Gruppen organisiert wird. Die wichtigsten Ressourcen sind die Community Days und Personen, die daran teilnehmen. Schlüsselaktivitäten sind die Vereinbarung von Partnerschaften, sowie ein konkreter Community Day Plan für das komplette Jahr.

Cross selling: Die wichtigsten Ressourcen sind die Komplementärprodukte sowie ein Onlineshop, der alle Produkte abbildet. Eine Verkaufsfiliale wäre vor allem zu Beginn wegen der Aufmerksamkeit auch hilfreich. Das würde jedoch die Kosten in die Höhe treiben. Schlüsselaktivitäten sind die Verhandlung mit Herstellern und die Prozesserstellung für den Produktversandhandel. Die wichtigsten Lieferanten und Partner sind die Hersteller der Komplementärprodukte.

Abschnitt WERT

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welches sind die wesentlichen Kosten im Geschäftsmodell?
- Welche finanziellen Risiken bestehen?
- Welche Ertragsquellen gibt es?
- Wie bezahlen die Kunden?

Die Bezahlung durch Kundinnen und Kunden erfolgt in jedem Fall digital, sofern nicht mit der Cross selling Strategie eine Filiale eröffnet wird, die Barzahlung ermöglicht.

Die Ertragsquellen bei Cross selling sind Einzelerlöse der jeweiligen Komplementärprodukte. Bei der Subscription Strategie wird eine monatliche Gebühr verrechnet und somit Gemeinerlöse erzielt. Mit Freemium werden im B2C Segment keine Erlöse erzielt. Durch die Chance auf eine potenziell höhere Kundinnen- und Kundenanzahl, kann der Wert und die Erlöse im B2B Segment allerdings steigen. Die anderen Strategien fallen entweder in den Bereich der Einzel- oder Gemeinerlöse, je nachdem ob ein Subscription Model dahintersteht oder nicht.

Bezogen auf die Kosten besteht mit Customer loyalty und Experience selling durch eine benötigte App das größte finanzielle Risiko. Neben der Programmierung benötigt eine App auch laufenden Support und Updates. Bei Cross selling fallen noch Kosten für den Betrieb einer Filiale an. Alle anderen Strategien weisen keine wesentlichen Kosten auf, die nicht auch bereits im aktuellen Geschäftsmodell anfallen.

7.5.2 Bewertung der Strategieideen für das B2C Segment

Selbstverständlich macht es keinen Sinn alle Ideen aus Phase 2 in das finale Geschäftsmodell zu integrieren. Die Wer-Was-Wie-Wert Checkliste diente vorerst dazu alle Ideen zwar nur grob, aber dafür einheitlich auszuformulieren, um die interne Konsistenz sicherzustellen. In weiterer Folge gilt es nun auch die externe Konsistenz in die Bewertung miteinfließen zu lassen. Die geringen finanziellen Ressourcen, den Zeitdruck und die geringe Fehlertoleranzschwelle von Start-ups gilt es ebenso zu bedenken.

In Abbildung 20 ist die Bewertung für die i & i OG abgebildet. Die Spalten beinhalten die Ideen zu den jeweiligen Strategien. Die Zeilen sind in vier Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt bildet die aktuell vorhandenen Ressourcen der i & i OG ab. Der Abschnitt der Ideenumsetzung befasst sich mit dem Zeit- und Geldaufwand, um die Idee einer Strategie umzusetzen. Der dritte Abschnitt umfasst Bereiche der externen Konsistenz. Im vierten Abschnitt werden die Dimensionen des generischen Geschäftsmodells mit AFG-Kundensegment (Unterkapitel 5.1.2) mit den neuen Strategieideen der i & i OG verglichen. Die Bewertung erfolgte durch das Gründungsteam in einem Workshop und basiert auf den Ausarbeitungen bezüglich der Zielgruppen in Kapitel 5, auf Daten, Fakten und Erkenntnissen aus Phase 0 und Phase 1, sowie aus subjektiven Einschätzungen des Gründungsteams.

Bewertet wurde im Abschnitt Ressourcen wie folgt:

- Doppeltes Plus Symbol: Die vorhandene Ressource begünstigt eine Umsetzung dieser Strategie maßgeblich.
- Einfaches Plus Symbol: Die vorhandene Ressource begünstigt eine Umsetzung
- Die Zahl Null: Die Ressource hat keinen Einfluss auf die Strategie
- Einfaches Minus Symbol: Die vorhandene Ressource behindert eine Umsetzung
- Doppeltes Minus Symbol: Die vorhandene Ressource behindert eine Umsetzung dieser Strategie maßgeblich

Bewertet wurde im Abschnitt Ideenumsetzung wie folgt:

- Doppeltes Plus Symbol: Die Idee kann sofort umgesetzt werden und es entsteht kein finanzieller Mehraufwand und keine Erlösreduzierung
- Einfaches Plus Symbol: Die Idee kann innerhalb von drei Monaten umgesetzt werden und es entsteht ein geringer finanzieller Aufwand oder eine geringe Erlösreduktion
- Die Zahl Null: Die Idee hat keinen Einfluss auf Zeit und Geld
- Einfaches Minus Symbol: Die Umsetzung benötigt zwischen drei und sechs Monaten und hat einen größeren finanziellen Aufwand oder eine Erlösreduktion zur Folge
- Doppeltes Minus Symbol: Die Umsetzungsdauer ist über 6 Monate und es sind große Investitionen oder Erlösreduktionen notwendig

Bewertet wurde im Abschnitt Unternehmensumfeld wie folgt:

- Doppeltes Plus Symbol: Der jeweilige Einflussfaktor begünstigt einen Erfolg dieser Strategie maßgeblich.
- Einfaches Plus Symbol: Der jeweilige Einflussfaktor begünstigt einen Erfolg
- Die Zahl Null: Der jeweilige Einflussfaktor hat keinen Einfluss auf die Strategie
- Einfaches Minus Symbol: Der jeweilige Einflussfaktor behindert einen Erfolg
- Doppeltes Minus Symbol: Der jeweilige Einflussfaktor behindert den Erfolg dieser Strategie maßgeblich

Bewertet wurde im Abschnitt AFG Kundensegment wie folgt:

- Doppeltes Plus Symbol: Die Inhalte der Elemente decken sich überwiegend
- Einfaches Plus Symbol: Mehrere Inhalte der Elemente decken sich
- Die Zahl Null: Die Inhalte der Elemente stimmen nur in sehr geringem Ausmaß überein
- Einfaches Minus Symbol: Die Inhalte der Elemente stimmen nicht überein
- Doppeltes Minus Symbol: Die Inhalte der Elemente widersprechen sich

Die letzte Zeile beinhaltet im Ergebnis die Differenz aus der Anzahl der Plus- und Minus Symbole. Freemium, Customer loyalty und Experience selling stellen sich dabei als die vielversprechendsten Strategien für die i & i OG heraus. Auch wenn sie annähernd die gleiche Punktzahl erreichen, unterscheiden sie sich aber doch deutlich in den Geschäftsmodelldimensionen, die dadurch beeinflusst werden. Experience selling und Customer loyalty setzen in der Idee auf eine App. Die Freemium

Strategie kann sofort umgesetzt werden, aber die potentiellen Erlöse der bereits produzierten Sticker-Sammelbücher fallen auf Null. Die App Entwicklung bei der Experience selling Strategie und Customer loyalty Strategie benötigt viel Zeit und Geld für die Umsetzung. Im AFG-Segment schneidet Experience selling und Customer loyalty deutlich besser ab, aber mit der Freemium Strategie besteht die Chance rasch an Reichweite zu gewinnen und den Communityaufbau zu beschleunigen.

	Subscription	Cross selling	Robin Hood	Freemium	Experience selling	Customer loyalty	Ultimate luxury
Ressourcen der i & i OG							
Sticker-Sammelbücher	+	0	0	++	+	+	+
Sticker	+	0	0	++	+	++	-
Website inkl. Registrierungsfunktion	++	0	0	++	+	+	+
Onlineshop	+	++	0	0	+	+	0
Social Media Kanäle	0	+	++	++	++	0	0
Ideenumsetzung							
Zeitaufwand	++	-	++	++	-	--	● --
monetärer Aufwand	++	-	-	--	--	--	+
Unternehmensumfeld							
Trends	-	0	+	++	++	++	+
Mittbewerb	-	--	+	++	++	++	+
Kooperationspartner	0	0	+	0	0	0	+
Weinbaubetriebe	-	0	0	++	++	++	++
AFG Kundensegment							
Kundendimension	+	-	+	+	++	++	0
Nutzendimension	0	0	+	+	+	++	++
Wertschöpfungsdimension	-	-	-	+	++	++	0
Finanzdimension	++	++	+	--	+	+	++
Ergebnis	8	-1	8	15	15	14	9

Abbildung 20: Bewertung der Geschäftsmodellstrategien im B2C Segment, Quelle: Eigene Darstellung.

Bevor nun eine finale Empfehlung zur Geschäftsmodellanpassung abgegeben werden kann, muss noch das B2B Segment bewertet werden. Schließlich müssen vor allem bei Start-ups die B2C und B2B Geschäftsmodelle starke Synergien aufweisen, um eine hohe Qualität sicherzustellen. Aufgrund der Punktzahl bilden Freemium, Experience selling und Customer loyalty die Basis der nachfolgenden B2B Bewertung.

7.5.3 Wer-Was-Wie-Wert Checkliste für die i & i OG im B2B Segment

Wie zuvor im B2C Segment werden die Ideen der B2B Strategien nun in das B2B Geschäftsmodell integriert. Zu Beginn eines jeden Abschnitts der Checkliste werden nun die zu beantwortenden Leitfragen, die im Rahmen des Workshops bearbeitet wurden, präsentiert.

Abschnitt WER

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Wer sind unsere Kunden?
- Durch welche Kanäle werden sie erreicht?
- Welche Geschäftsbeziehung ist anzustreben?

Bei Subscription und Add-on sind die Weinbaubetriebe die Kundschaft. Die Geschäftsbeziehung ist persönlich und vertraglich geregelt. Bei Affiliation kommen noch diverse Produkthersteller von Weinkomplementärprodukten hinzu. Als Kanäle dienen Social Media, Website, Fachveranstaltungen und die Community Days. Bei Leverage customer data sind es Unternehmen bzw. Organisationen, die ein Interesse an Daten über das AFG-Segment haben. Auch hier ist eine persönliche Geschäftsbeziehung anzustreben. Kanäle sind auch hier Social Media, Website und Fachveranstaltungen. Revenue sharing weist viele Parallelen zu Affiliation auf, es besteht allerdings Potential diese Strategie im Rahmen der Community Days zu nützen, um zusätzliche Erlebnisse zu schaffen. Kundschaft dieser Strategie wären somit Taxi- und Hotellerie Betriebe, sowie Betriebe die Erlebnisse anbieten wie Fahrradverleih, geführte Wanderungen etc.

Abschnitt WAS

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen?
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir an?
- Welchen Wert generieren wir für Kunden?
- Wie unterscheidet sich das Wertversprechen vom Wettbewerb?

Das Wertversprechen bei Affiliation, Subscription, Add-on, aber auch bei Revenue sharing liegt in der Steigerung der Kundenanzahl, Umsatzsteigerung sowie Erhöhung des Bekanntheitsgrads. Mithilfe von unterschiedlichen Marketingpaketen wird versucht, dieses Wertversprechen einzulösen. Bei der Add-on Strategie ist die Basis immer eine Aufnahme in die Liste der Weinsammler-Betriebe. Im Subscriptionmodell können auch Weinbaubetriebe, die nicht als Weinsammler Betrieb gelistet sind, die Services der i & i OG in Anspruch nehmen. Darunter fällt unter anderem die Unterstützung in der Werbematerialerstellung sowie die Betreuung der eigenen Social Media Kanäle der Weinbaubetriebe. Das Wertversprechen selbst unterscheidet sich dabei in allen Strategien aber nicht vom Wettbewerb. Allerdings unterscheidet sich die Art der Umsetzung vor allem bei Add-on und Revenue sharing vom Wettbewerb.

Bei Leverage customer data sind Daten und Erkenntnisse zum Konsumverhalten der Wein-AGF das Wertversprechen. Inwieweit Daten erhoben werden können, die einen Wert für Unternehmen oder Organisationen darstellen, bleibt jedoch Gegenstand von weiterer Marktforschung. Zudem gibt es auch keine Möglichkeit sich vom Wettbewerb zu differenzieren, außer es werden hohe Summen in ein innovatives Datenerfassungssystem investiert.

Abschnitt WIE

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welche Ressourcen sind für das Erfüllen zentral?
- Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung zentral?
- Welche Aktivitäten können wir bereits heute ausführen?
- Welche neuen Aktivitäten/Fähigkeiten benötigen wir?
- Wer sind die wichtigsten Partner?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten?
- Was haben unsere wichtigsten Partner von uns?

Affiliation: Produktherstellende Unternehmen innerhalb der Wein-AFG müssen davon überzeugt werden, sich auf einer Affiliation Plattform anzumelden. Danach kann ein Link erstellt werden, der auf der Website und den Social Media Kanälen der i & i OG platziert wird. Die Website und die Social Media Kanäle sind somit die wichtigsten Ressourcen. Die wichtigsten Partner sind Affiliate-Plattformen, die das technische Netzwerk bereitstellen.

Subscription und Add-on: Bei beiden Strategien wird der *WIE* Abschnitt nur bedingt beeinflusst. Die Strategien können sofort umgesetzt werden und benötigen somit keine neuen Ressourcen. Die wichtigsten Aktivitäten sind die interne Abstimmung in der i & i OG und anschließend die Kommunikation mit der aktuellen Kundschaft.

Leverage customer data: Hier muss eine Kundendatenbank eingerichtet werden, weshalb diese auch zur wichtigsten Ressource zählt. Weiters müssen Unternehmen gefunden werden, die Interesse an den gesammelten Daten haben.

Revenue sharing: Zusätzliche Ressourcen sind hier nicht notwendig. Es müssen allerdings Betriebe gefunden werden, die eine Zusatzleistung bei den Community Days bieten können. Aufgrund des Provisionssystems zählen diese Betriebe zugleich als Kundschaft, Lieferant und Partnerbetrieb.

Abschnitt WERT

Die Leitfragen dieses Abschnitts sind:

- Welches sind die wesentlichen Kosten im Geschäftsmodell?
- Welche finanziellen Risiken bestehen?
- Welche Ertragsquellen gibt es?
- Wie bezahlen die Kunden?

Affiliation: Bezahlt wird nach Leistung. Es fließt dann eine Provision, sobald ein Kunde über eine Verlinkung der i & i OG auf der Website des jeweiligen Weinbaubetriebs landet. Finanzielle Risiken bestehen für die i & i OG, da zukünftige Umsätze noch nicht abzuschätzen sind. Die Kosten für eine Einführung sind sehr gering.

Add-on: Die Basis für Add-on ist, dass der jeweilige Weinbaubetrieb ein Weinsammelier-Partnerbetrieb wird. Darauf aufbauend können verschiedene Marketingbausteine gewählt werden, wie Veranstaltungen, eigenes Social Media Marketing, Weinvertrieb über die i & i OG. Finanzielle Risiken bestehen keine.

Subscription: Bei dieser Strategie kann die Zielgruppe erweitert werden, da auch Betriebe, die nicht zu den Weinsammelierpartnern zählen, Services der i & i OG in Anspruch nehmen können. Diese Betriebe können verschiedene Marketingabos buchen, die monatlich mit einem Fixpreis abgerechnet werden. Hier bestehen auch keine finanziellen Risiken.

Leverage customer data: Als Ertragsquelle dienen gesammelte Daten. Das Risiko besteht allerdings darin, ob es Bedarf dafür gibt. Weiters muss ein Datenerfassungssystem eingeführt werden, welches wiederum Kosten verursacht.

Revenue sharing: Die Ertragsquelle ähnelt dem Provisionssystem von Affiliation. Der Unterschied ist, dass diese Strategie auch analog angewendet werden kann. Eine Vermittlungsprovision wird von Unternehmen bezahlt, die einen Beitrag zu Community Days leisten und dadurch auch Umsätze generieren.

7.5.4 Bewertung der Strategieideen für das B2B Segment

Wie in Kapitel 5 herausgearbeitet empfiehlt es sich für Start-ups, die eine hybride Zielgruppe bedienen, viele Überschneidungen zwischen B2C Geschäftsmodell und B2B Geschäftsmodell zu haben und starke Synergien zu bilden. Dadurch können begrenzte Ressourcen optimal eingesetzt und eine höhere Qualität erreicht werden. Im Fall der i & i OG wird das B2B Geschäftsmodell sehr stark vom Erfolg des B2C Geschäftsmodells beeinflusst. Aus diesem Grund erfolgt die Bewertung nach der Kompatibilität zu Freemium, Experience selling und Customer loyalty aus dem B2C Segment. Die Experience selling und Customer loyalty Strategie ergänzen sich im Inhalt der Ideen sehr gut, weshalb diese zwei Strategien auch in der Bewertung zusammengefasst werden.

Bewertung auf Basis der Freemium Strategie

Das Ziel der Freemium Strategie ist eine schnelle Reichweitenerhöhung. Da die Produkte an die Endkonsumenten kostenlos zur Verfügung gestellt werden, müssen die Umsätze in einem anderen Bereich erwirtschaftet werden. Eine hohe Reichweite ist Voraussetzung für die Affiliationstrategie, bei der Vermittlungsprovisionen bei Onlinekäufen bezahlt werden. Das Sticker-Sammelbuch ist allerdings darauf ausgelegt, die Weinbaubetriebe persönlich zu erleben. Die Affiliation Strategie ist demnach nur erfolgsversprechend, wenn Komplementärprodukte über den Onlineshop der i & i OG beworben werden.

Bei Leverage customer data ist eine hohe Reichweite ebenfalls notwendig. Zum gegebenen Zeitpunkt lässt sich aber nicht abschätzen wie viel Umsatz damit generiert werden kann. Weiters benötigt diese Strategie ein umfassendes Kundendatenmanagementsystem.

Die Subscription und Add-on Strategie sind die vielversprechendsten Methoden, um schnell planbare Umsätze zu erwirtschaften. Damit sind diese Strategien der finanziell wichtige Gegenpol zur Freemium Strategie. Die Reichweite bestimmt unter anderem auch den Wert für Weinbaubetriebe. Der große

Unterschied der Strategien ist, dass Services der i & i OG bei Subscription für alle Weinbaubetriebe geöffnet werden. Auch wenn sie nicht Teil der Marke *Der Weinsammelier* sind.

Die Idee der Revenue sharing Strategie ist im Rahmen der Erlebnisse bzw. Community Days umzusetzen. Freemium und Revenue sharing sind kompatibel, die Umsätze sind aber schwer planbar.

Bewertung auf Basis der Experience selling- und Customer loyalty Strategie

Die Ideen aus Experience selling und Customer loyalty funktionieren mithilfe einer eigenen Weinsammelier App. Die Affiliation Strategie würde auch hier mehrere Komplementärprodukte benötigen, um wirtschaftlich sinnvoll zu sein. Das könnte das Wesen der App, die auf Gamification setzt, beeinträchtigen.

Daten lassen sich dafür umso besser mithilfe einer App sammeln, da sie im Normalfall mehr und vor allem regelmäßiger genutzt wird als eine Website. Die Leverage customer data Strategie profitiert in diesem Fall.

Add-on würde ebenso von dieser App profitieren. So können teilnehmende Weinsammelier-Weinbaubetriebe ein eigenes Interface nutzen und direkt auf Details, Buchungszahlen und Feedbacks zu den Community Days zugreifen. Zudem können die eigenen Marketingbausteine innerhalb der App geändert oder angepasst werden.

Die Subscriptionidee bzw. die Betriebe, die nicht ein Teil von *Der Weinsammelier* sind, würden keinen direkten Nutzen von der App haben. Das Gleiche gilt für Revenue sharing.

7.5.5 Prototyp des neuen hybriden Geschäftsmodells der i & i OG

Im B2C Segment der i & i OG hat die Freemium Strategie die meisten Punkte in der Bewertung erzielt. Im B2B Segment weist die Subscriptionstrategie in Bezug zu Freemium, die höchsten Erfolgchancen auf. Beide Strategien können mit wenig finanziellen und zeitlichen Aufwand umgesetzt werden, weshalb für diese Kombination nun ein neues Geschäftsmodell ausgearbeitet wird. Nachfolgend werden die Dimensionen des neuen hybriden Geschäftsmodells für die i & i OG beschrieben. Zum Schluss stellt Abbildung 21 diese Ausführungen dann grafisch anhand des Business Model Canvas dar.

Kundendimension

Die Zielgruppe des neuen Geschäftsmodells im B2C Segment sind alle Personen innerhalb der Wein-Affinitätsgruppe. Das Ziel ist der schnelle Aufbau einer Community, den Weinsammeliers, die sich unter anderem bei den Community Days treffen können. Die Social Media Kanäle und die Website der i & i OG dienen als wichtigste Kommunikationsinstrumente. Präsenz wird zudem auf Fachveranstaltungen zum Thema Wein gezeigt.

Im B2B Segment werden die Türen der i & i OG für alle steirischen Weinbaubetriebe ab einer Weinanbaufläche von fünf Hektar geöffnet. Kommuniziert wird überwiegend persönlich und die Geschäftsbeziehung wird vertraglich festgehalten. Fachveranstaltungen sind auch im B2B Segment von großer Bedeutung, da Präsenz gezeigt und Interesse geweckt werden kann.

Nutzendimension

Entertainment steht an oberster Stelle im B2C Segment. Hier erfolgt auch die Differenzierung zum Wettbewerb. Es geht nicht um Weinprämierungen bzw. Weinbewertungen, sondern darum, dass man bei den Betrieben etwas erleben kann. Bei den Community Days erleben Personen ein Rahmenprogramm mit Weinbegleitung. Über Social Media können Personen an Weinquizes teilnehmen, bei kleinen Challenges mitmachen und sich Informationen über steirische Weinveranstaltungen holen. Bei Fachveranstaltungen wird es Minispiele zum Thema Wein geben. Das Sticker-Sammelbuch erhalten Personen, die sich auf der Website registrieren, als Willkommensgeschenk.

Marketing ist der Nutzen im B2B Segment. Es werden Marketingpakete als Abomodelle angeboten, die Social Media Management, Werbemittelerstellung und die Teilnahme als Weinsammelier-Betrieb mit exklusiven Veranstaltungen vor Ort beinhalten können.

Wertschöpfungsdimension

Personen, die sich auf der Website der i & i OG registrieren, bekommen ein kostenloses Willkommenspaket. Dieses Paket enthält das Sticker-Sammelbuch und einen Überblick über zukünftige Community Days. Schlüsselressourcen sind demnach das Sticker-Sammelbuch, die Community Days und eine Datenbank, die Kundendaten erfasst. Eine weitere Schlüsselressource ist Social Media Content, der laufend erstellt werden muss. Deshalb zählt die Erstellung auch zu den Schlüsselaktivitäten. Weitere Schlüsselaktivitäten sind die Planung und Durchführung von Community Days und die Teilnahme an Fachveranstaltungen. Letzteres ist besonders für die Reichweitenerhöhung von großer Bedeutung.

Das aktuelle Kundenportal für Endkonsumenten muss auf das B2B Segment angepasst werden, damit Weinbaubetriebe ihr Abomodell, Zahlungsdaten, Rechnungen etc. einsehen und verwalten können.

Finanzdimension

Die Erlöse werden aufgrund der Freemium Strategie vollständig im B2B Segment erwirtschaftet. Dort werden die einzelnen Marketingpakete jeweils zu einem Fixpreis angeboten. Die Kosten beider Segmente umfassen Personal, Bürobedarf, Versicherung, Rechts- und Beratungsaufwand, Eintritte/Standgebühr bei Fachveranstaltungen, Marketing, Verpackung und Versand.

Partnerdimension

Der Fokus auf Entertainment und auf Erlebnisse erfordert Partnerschaften in diesem Bereich. Als Partner kommen alle Unternehmen/Organisationen in Frage, die ihre Leistung in den drei steirischen Weinbaugebieten im Rahmen der Community Days anbieten. Wichtige Schlüsselpartner sind zudem die Veranstalter von Fachveranstaltungen zum Thema Wein. Sie werden benötigt, damit die i & i OG möglichst kostengünstig Ausstellplätze bekommt. Die Tourismusverbände bleiben auch im neuen Geschäftsmodell Schlüsselpartner, da sie über Erlebnisnetzwerke verfügen.

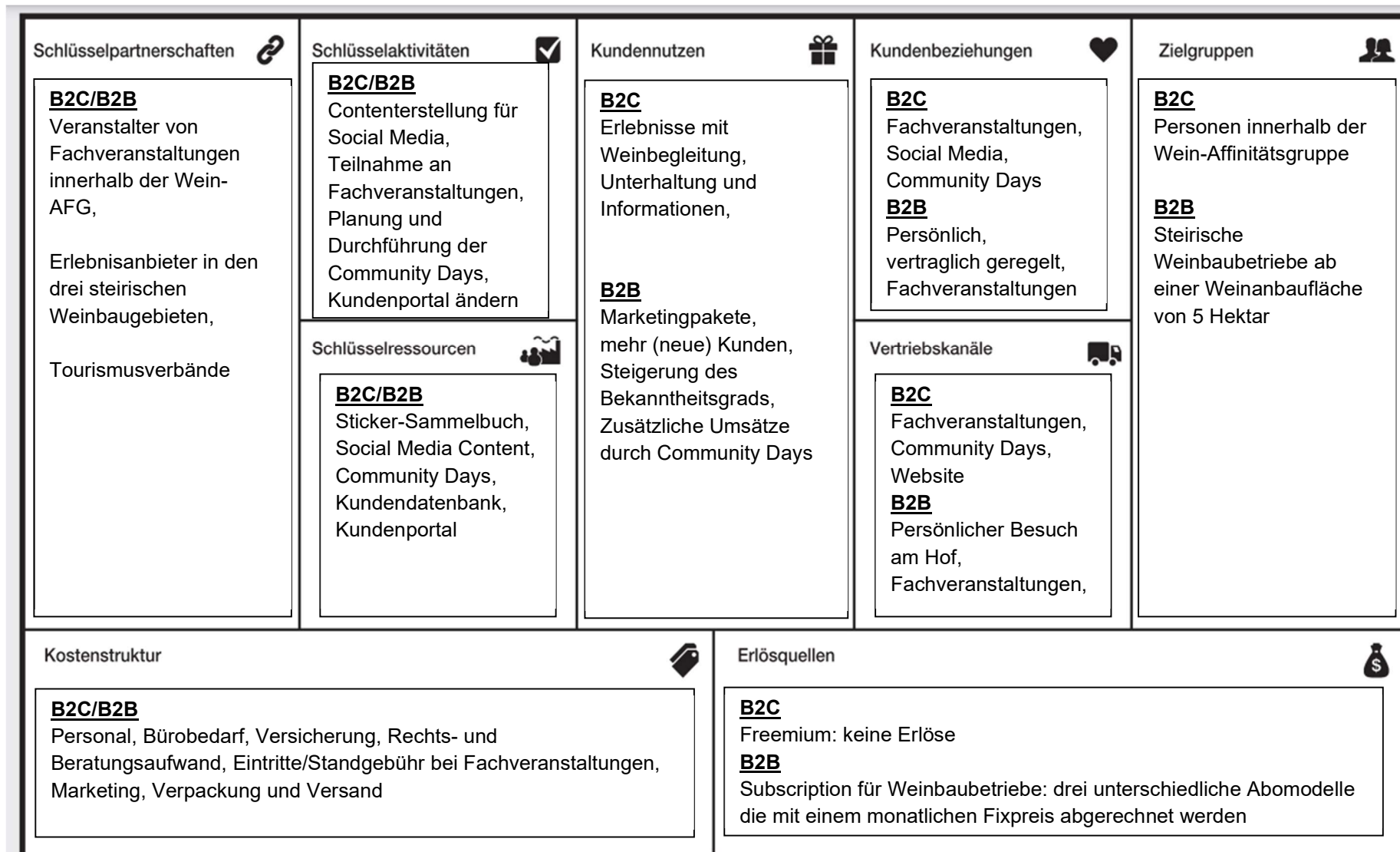


Abbildung 21: Neuer Geschäftsmodellprototyp der i & i OG mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe, Quelle: Eigene Darstellung.

7.5.6 Vergleich mit dem generischen Geschäftsmodell des AFG-Segments

Bevor es zur Umsetzungs- bzw. Handlungsempfehlung kommt, wird das neu erarbeitete hybride Geschäftsmodell für die i & i OG noch mit dem generischen Geschäftsmodell aus dem AFG-Segment direkt verglichen.

Der Vergleich wird in Tabelle 28 dargestellt. Die erste Spalte beinhaltet das jeweilige Geschäftsmodellelement aus dem Business Model Canvas. Daneben sind die Inhalte des generischen Geschäftsmodells im AFG-Segment angeführt und in der dritten Spalte die Inhalte des neuen hybriden Geschäftsmodells der i & i OG. Die Spalte der i & i OG ist logischerweise etwas detaillierter ausgeführt als die Spalte mit dem generischen Geschäftsmodell. Nichtsdestotrotz lassen sich sehr viele Parallelen erkennen. Dieser Umstand begünstigt die Empfehlung zur Umsetzung des neuen Geschäftsmodells. Wird in Zukunft noch eine Plattform bzw. App angeboten und dadurch auch eine Nutzungsgebühr im B2C Segment verrechnet, überschneiden sich sogar alle wichtigen Merkmale.

Vergleich der Geschäftsmodelle: Generisch und i & i OG		
Geschäftsmodell-element	Generisches Geschäftsmodell im AFG-Segment	Neues hybrides Geschäftsmodell der i & i OG
Zielgruppen	<p><u>B2C:</u> Personen, die Informationen, Erlebnisse, Neuigkeiten über ein AFG-Objekt erhalten wollen</p> <p><u>B2B:</u> Unternehmen, die Informationen streuen möchten.</p>	<p><u>B2C:</u> Personen, innerhalb der Wein-AFG</p> <p><u>B2B:</u> steirische Weinbaubetriebe ab einer Weinanbaufläche von 5 Hektar</p>
Kundenbeziehung	<p><u>B2C:</u> Unpersönlich, plattformbasierend, persönlich auf Fachevents</p> <p><u>B2B:</u> persönlich</p>	<p><u>B2C:</u> unpersönlich über Social Media, persönlich auf Community Days und Fachveranstaltungen</p> <p><u>B2B:</u> persönlich, auf Fachveranstaltungen</p>
Vertriebs-/ Kundenkanäle	<p><u>B2C & B2B:</u> Fachveranstaltungen, Events, Plattform/Portal</p>	<p><u>B2C:</u> Fachveranstaltungen, Website, Community Days</p> <p><u>B2B:</u> persönlicher Besuch am Hof</p>

Kundennutzen	<p><u>B2C:</u> Informationsbeschaffung und Erlebnisse rund um das AFG-Objekt</p> <p><u>B2B:</u> Zusätzliche Aufträge</p>	<p><u>B2C:</u> Erlebnisse mit Weinbegleitung, Unterhaltung und Information</p> <p><u>B2B:</u> zusätzliche Umsätze, höhere Bekanntheit, mehr Kunden</p>
Schlüsselaktivitäten	<p><u>B2C & B2B:</u> Plattformaufbau, Gewinnung von Informationen & Kontakten</p>	<p><u>B2C & B2B:</u> Contenterstellung für Social Media, Teilnahme an Fachveranstaltungen, Planung und Durchführung der Community Days, Kundenportal ändern</p>
Schlüsselressourcen	<p><u>B2C & B2B:</u> Plattform/Portal, Informationen</p>	<p><u>B2C & B2B:</u> Sticker-Sammelbuch, Social Media Content, Community Days, Kundendatenbank, Kundenportal</p>
Schlüsselpartnerschaften	<p><u>B2C & B2B:</u> AFG-Objekt Produzenten und Lieferanten, Vereine, Medien, Lobbyisten, Informationsgebende</p>	<p><u>B2C & B2B:</u> Veranstalter von Fachveranstaltungen innerhalb der Wein-AFG, Erlebnisanbieter in den drei steirischen Weinbaugebieten, Tourismusverbände</p>
Erlösquellen	<p><u>B2C & B2B:</u> Nutzungsgebühr</p>	<p><u>B2C:</u> Freemium</p> <p><u>B2B:</u> Abomodell</p>
Kostenstruktur	<p><u>B2C & B2B:</u> Betrieb der Plattform, Events/Messen, Personal, sonstige unternehmensbezogene Kosten</p>	<p><u>B2C & B2B:</u> Personal, Bürobedarf, Versicherung, Rechts- und Beratungsaufwand, Eintritte/Standgebühr bei Fachveranstaltungen, Marketing, Verpackung und Versand</p>

Tabelle 28: Vergleich der Geschäftsmodelle: Generisch und i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung.

8 ZUSAMMENFASSUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Im ersten Teil der Arbeit bestand die Herausforderung darin, ein Vorgehensmodell zu entwickeln, das Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe eine möglichst fundierte Entscheidung zur Geschäftsmodellinnovation ermöglicht. Der theoretische Teil teilt sich deshalb in drei große Bereiche auf.

- Start-ups
- Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovationen
- Hybride B2C/B2B Zielgruppe

Im Laufe der Ausarbeitung konnte festgestellt werden, dass bei bekannten Vorgehensmodellen wie dem St. Gallen Business Model Navigator und dem Business Model Canvas zwei Fragen nicht beantwortet werden konnten. Dabei ging es darum, ob das eigene Geschäftsmodell überhaupt Innovationsbedarf aufweist und in weiterer Folge, welche Dimensionen eine Änderung notwendig haben. Insbesondere für Start-ups sind diese zwei Fragen entscheidend. Aufgrund der geringen Größe und der vorhandenen Ressourcen ist es nicht möglich, ein neues Geschäftsmodell in einer Abteilung zu testen. Weiters kann es vorkommen, dass einfach noch nicht lange genug am Markt agiert wird und das Geschäftsmodell eventuell gar keine Anpassung notwendig hätte.

Mit der lebenszyklusorientierten Frühaufklärung nach Michael Zollenkop wurde zu diesen offenen Fragen ein passendes Instrument gefunden. Dieses Instrument wurde zwar nicht speziell für Start-ups konzipiert, es bietet aber die Möglichkeit eine umfassende Analyse der aktuellen Situation durchzuführen und den Innovationsbedarf daraus abzuleiten. Besonders für Start-ups sind aufgrund der geringen Ressourcen und der geringen Fehlertoleranzschwelle gut fundierte Entscheidungshilfen von großem Vorteil.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist zielgruppenorientiertes Handeln. Werden zwei unterschiedliche Zielgruppen bedient, erhöht dies natürlich das Risiko einer Unstimmigkeit im Geschäftsmodell. Mehrfach wurde bereits die Unternehmensgröße und die Ressourcenknappheit bei Start-ups als Herausforderung erwähnt, weshalb eine Synergie im Geschäftsmodell unbedingt notwendig ist. Aus diesem Grund wurde jeweils für die B2C Zielgruppe und die B2B Zielgruppe ein generisches Geschäftsmodell ausgearbeitet und zu einem hybriden Geschäftsmodell zusammengeführt. Dieses hybride Geschäftsmodell wurde in weiterer Folge in die Ideenbewertung des neuen Geschäftsmodells der i & i OG miteinbezogen.

Die Kombination des St. Gallen Business Model Navigator, dem Business Model Canvas, der lebenszyklusorientierten Frühaufklärung und der Besonderheiten bei hybrider Zielgruppe führte schließlich zu einem neuen Vorgehensmodell für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde das entwickelte Vorgehensmodell auf die i & i OG angewendet. Die i & i OG hat ab der zweiten Hälfte des ersten Geschäftsjahres mit starken Umsatzrückgängen zu kämpfen. Das Problem wurde neben fehlendem Marketingbudget auch im Geschäftsmodell vermutet.

In der Vorphase wurden die aktuellen Geschäftsmodelle der B2C Zielgruppe und der B2B Zielgruppe analysiert und beschrieben. Hier konnte gleich zu Beginn festgestellt werden, dass ein falsches Verständnis von B2C und B2B herrschte. Im B2B Geschäftsmodelle wurden als Zielgruppe Unternehmen angeführt, die das Produkt als Weihnachtsgeschenk erwerben können. Diese Unternehmen können somit auch als Endverbraucher gewertet werden und erleichtern die zukünftige Darstellung des Geschäftsmodells. In der nächsten Phase wurde der Innovationsbedarf beider Geschäftsmodelle ermittelt. Dafür wurde die lebenszyklusorientierte Frühaufklärung nach Zollenkop angewendet. Bei dieser Methode erfolgt die Auseinandersetzung mit vielen unterschiedlichen Indikatoren, die in Summe den ganzheitlichen Lebenszyklus eines Geschäftsmodells ergeben. Der große Vorteil dabei ist, dass dadurch automatisch ein Verständnis für das eigene Geschäftsmodell, sowie der Geschäftsmodellumgebung erfolgt. Dieses neue Verständnis konnte bei beiden Gründungsmitgliedern der i & i OG festgestellt werden, da Faktoren wie z.B. direkter und indirekter Wettbewerb bislang nicht berücksichtigt wurden. Das Ergebnis dieser Methode war, dass Innovationsbedarf in der Finanzdimension vorliegt.

In Phase 2 erfolgte daraufhin die Ideengenerierung für die Finanzdimension beider Kundensegmente mithilfe der 55 Geschäftsmodell-Musterkarten des St. Gallen Business Model Navigator. Zuerst wurden geeignete Strategien ausgewählt und erste Ideen zu den Strategien formuliert.

In Phase 3 erfolgte die Integration in das aktuelle Geschäftsmodell. Anhand der Wer-Was-Wie-Wert Checkliste wurden die gesammelten Ideen detaillierter beschrieben. Daraufhin erfolgte die Bewertung. Der Umstand, dass der Wert für das B2B Segment stark vom Erfolg des B2C Segments abhängt, veranlasste das Gründungsteam zu folgender Vorgehensweise. Zuerst wurden die Strategien und Ideen für das B2C Segment herangezogen und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen der i & i OG, dem eingeschätzten Aufwand der Ideenumsetzung, dem Unternehmensumfeld und dem AFG-Kundensegment bewertet. Die Strategieidee mit der höchsten Punktzahl bildete die Basis für die Bewertung im B2B Segment. Da das B2C Ergebnis insgesamt drei Strategien mit ähnlich hoher Punktzahl hervorbrachte, wurden auch alle diese Ideen in der B2B Bewertung berücksichtigt. Im letzten Schritt wurde aus den vielversprechendsten Ideen beider Kundensegmente ein neues hybrides Geschäftsmodell für die i & i OG geformt.

Zur Vollständigkeit muss erwähnt werden, dass Phase 4 des Vorgehensmodells, die Umsetzung, nicht Teil dieser Arbeit ist. Inwieweit die nachfolgende Handlungsempfehlung umgesetzt wird, sowie die Erstellung eines Businessplans und die Aufgabenverteilung obliegen dem Gründungsteam im Anschluss an diese Arbeit.

8.1 Handlungsempfehlung für die i & i OG

Die Handlungsempfehlung für die i & i OG ist das im Laufe von Kapitel 7 erarbeitete und in Unterkapitel 7.5.5 dargestellte neue hybride Geschäftsmodell. Es setzt mit den Veränderungen in der Finanzdimension an. Erlösquellen werden damit komplett auf das B2B Segment verlagert. Angewendet wird hier die Subscription Strategie. Im B2C Segment wird die Freemium Strategie angewendet, um

möglichst schnell eine Reichweite innerhalb der Wein-AFG zu bekommen. Der große Vorteil des neues Geschäftsmodells ist, dass vorhandene Ressourcen optimal genutzt werden und ohne zusätzliche Investitionen eine große Reichweite erreicht werden kann. Das Gründungsteam sollte sich im Nutzensegment zudem von der Produktzentrierung wegbewegen und zur Erlebnisfokussierung weiterentwickeln und sich so vom Wettbewerb distanzieren.

Ergänzung zur Handlungsempfehlung

Nachfolgende Handlungsempfehlung ist dem Gründungsteam noch unbedingt mitzugeben.

Die Ideenbewertung im B2C Segment brachte drei annähernd gleich gut bewertete Ideen hervor. Die Freemium Strategie hat nur deshalb die höchste Punktzahl dieser drei Ideen erreicht, da sie mit den aktuellen Ressourcen sofort und kostengünstig umzusetzen ist. Die anderen zwei Ideen versprechen aber ein höheres Erfolgspotential im AFG-Kundensegment. Es ist also zu empfehlen, das ausgearbeitete Geschäftsmodell als kurzfristiges Geschäftsmodell zu behandeln. Das Ziel damit ist es, schnell Reichweite innerhalb der AFG zu generieren. Parallel zur Umsetzung von Freemium sollten aber bereits die Vorbereitungen zum Experience selling und Customer loyalty Geschäftsmodell beginnen. Dafür sollte ein konkreter Businessplan ausgearbeitet und nach Investoren gesucht werden, die eine Appentwicklung finanzieren.

8.2 Abschließendes Fazit und kritische Reflexion

Die Bestimmung des Innovationsbedarfs mittels lebenszyklusorientierter Frühaufklärung soll Start-ups die Möglichkeit bieten, eine möglichst fundierte Entscheidungsgrundlage zur Geschäftsmodell-Innovation zu erhalten. Kritisch zu betrachten ist allerdings die Ausprägungsbestimmung einiger Indikatoren. So hängt es von den anwendenden Personen ab, ob beispielsweise die Wachstumsrate als hoch oder als gering bewertet wird. Anwendende des Vorgehensmodells müssen sich daher stets vor Augen halten, dass bei manchen Indikatoren viel Subjektivität miteinfließt. Eine hohe Anzahl an gewählten Indikatoren relativiert diese Subjektivität allerdings wieder. Bei Anwendung ist also zu empfehlen sich ausführlich damit zu beschäftigen und eine möglichst hohe Anzahl an Indikatoren zu bestimmen. Start-ups, die bereits ein paar Jahre am Markt sind, haben hier einen Daten- und Informationsvorteil gegenüber ganz jungen Start-ups.

Das erarbeitete Vorgehensmodell hat sich in der Praxisanwendung aber auch bei einem sehr jungen Start-up insofern bewährt, dass am Ende eine nachvollziehbare Handlungsempfehlung für eine Geschäftsmodellinnovation erarbeitet werden konnte. Diese Handlungsempfehlung befindet sich auch gerade in der Umsetzungsphase. Ob sich das neue Geschäftsmodell letztendlich auch am Markt bewährt, ist aber Gegenstand weiterer Untersuchungen.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Bieger, Thomas; Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Krysz, Christian (2011): *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Chesbrough, Henry (2007): *Business model innovation (it's not just about technology anymore)* in *Strategy and Leadership* Vol. 35, Nr. 6 (2007), Emerald Group Publishing Limited, S. 12 – 17

Dotzel, Thomas; Shankar, Venkatesh (2019): *The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis* in *Journal of Marketing* Vol. 83, Nr. 5 (2019), American Marketing Association, S. 133 – 152

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

Halecker, Bastian; Hölzle, Katharina (2014): *Klassifikation von Methoden zur Geschäftsmodellinnovation entlang eines system-orientierten Gesamtkonzeptes* in *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* Vol. 62, Nr. 2 (2014), Duncker & Humblot Berlin, S. 183 – 190

Kesting, Tobias; Rennhak, Carsten (2008): *Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis*, Springer Gabler, Wiesbaden

Neumann, Michael (2016): *Wie Start-ups scheitern*, Springer Gabler, Wiesbaden

Resch, Florian; Ungerböck, Bernhard (2020): *Start-ups aus der Sicht von Venture Capital Investoren (Von Gründung bis IPO)* in Kunzmann, Ralf; Schmidt, Josef; Schrader, Philipp (2020): *Vom Start-up zum Börsekandidaten*, Linde Verlag GmbH, Wien, S. 3 – 60

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2017): *Top 100 Management Tools (Das wichtigste Buch eines Managers – Von ABC Analyse bis Zielvereinbarung)*, Springer Gabler, Wiesbaden

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation (Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer)*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Rusnjak, Andreas; Ercan, Timur (2014): *Business Modeling für Entrepreneure und Intrapreneure mittels der Speed Creation* in Schallmo, Daniel (2014): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation (Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation)*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 75 – 105

Schallmo, Daniel (2012): *Geschäftsmodell-Innovation (Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle)*, Springer Gabler, Wiesbaden

Schallmo, Daniel (2014): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation (Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation)*, Springer Gabler, Wiesbaden

Schertler, Walter (2012): *Strategisches Affinity-Group-Management (Entwicklung serviceorientierter Community-Geschäftsmodelle)*, Springer Gabler, Wiesbaden

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

Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Tekie, Eden B. (2004): *The wheel of business model reinvention (how to reshape your business model to leapfrog competitors)* in *Journal of Change Management* Vol. 4, Nr. 3 (2004), Routledge Taylor & Francis Limited, S. 259 - 276

Völker, Rainer; Friesenhahn, Andreas; Seefeld, Dominik (2018): *Innovationsmanagement 4.0* in Erner, Michael (2019), *Management 4.0 (Unternehmensführung im digitalen Zeitalter)*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 209 – 244

Wunder, Thomas (2016): *Geschäftsmodellinnovation (Systematisch neue Wettbewerbsvorteile schaffen)* in *Zeitschrift Führung + Organisation* Vol.85, Nr. 5 (2016), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 358

Zollenkop, Michael (2006): *Geschäftsmodellinnovation (Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung)*, Springer Gabler, Wiesbaden

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): *The Business Model (Recent Developments and Future Research)* in *Journal of Management* Vol. 37, Nr. 4 (2011), SAGE Publications, London, S. 1019 – 1042

Dissertationen

Bartel, Sebastian (2016): *Erfolg und Misserfolg von Startup-Unternehmen im Blickwinkel der Pfadtheorie*,

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:46-00105562-12>

Onlinequellen

Austrian Startup Monitor (o.J.)

URL: <https://austrianstartupmonitor.at/#about>

[Stand: 14.07.2023]

Deutscher Startup Monitor (o.J.)

URL: <https://deutscherstartupmonitor.de/#dsm2022>

[Stand: 14.07.2023]

Gründerplattform.de (KfW und Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Deutschland)

URL: <https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/b2b->

b2c#:~:text=B2B%20ist%20die%20Abk%C3%BCrzung%20f%C3%BCr,auf%20einen%20sogenannte n%20B2C%2DAnsatz

[Stand: 14.07.2023]

KSV1870 (o.J.)

URL: <https://www.ksv.at/insolvenzstatistik/downloads-insolvenzstatistiken>

[Stand: 14.07.2023]

Lead Innovation Management GmbH

URL: <https://www.lead-innovation.com/service-detail-service-design>

[Stand: 14.07.2023]

Munich Startup Portal (o.J.)

URL: <https://www.munich-startup.de/21390/bill-gross-timing-ist-alles/>

[Stand: 14.07.2023]

Österreich Wein Marketing GmbH (2022): Dokumentation Österreich Wein

URL:

https://www.oesterreichwein.at/fileadmin/user_upload/PDF/Doku/Dokumentation_OEsterreich_Wein_2021_Gesamtdokument_20221018.pdf

[Stand: 14.07.2023]

Skawińska, Eulalia; Zalewski, Romuald I. (2020): *Success Factors of Startups in the EU (A Comparative Study)*

URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8200>

[Stand: 14.07.2023]

Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2018)

URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275>

[Stand: 14.07.2023]

Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2018)

URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-consumer-markt-30024#definition>

[Stand: 14.07.2023]

Statista (2022)

URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/319654/umfrage/unternehmensgruendungen-in-oesterreich/>

[Stand: 14.07.2023]

St. Gallen Business School (o.J.)

URL: <https://sgbs.ch/ueber-uns/>

[Stand: 14.07.2023]

Wirtschaftskammer Österreich (o.J.)

URL: <https://firmen.wko.at/SearchComplex.aspx>

[Stand: 14.07.2023]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.....	2
Abbildung 2: Der Produktlebenszyklus, Quelle: BWL-Wissen.net (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023]....	15
Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: CRM Consulting Aeschbacher in Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), Onlinequelle [02.03.2023].....	24
Abbildung 4: Vier Schritte zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.	25
Abbildung 5: Business Model Canvas, Quelle: Stephan Bruns Consulting & Development (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023].....	29
Abbildung 6: Business Model Canvas & Das magische Dreieck, Quelle: Lead Innovation Management GmbH (o.J.), Onlinequelle [02.03.2023].	31
Abbildung 7: AFG-Netzwerk aus Anbietern und Nachfragern, Quelle: Schertler (2012), S. 115.....	35
Abbildung 8: AFG auf Nachfrager- und Anbieterseite, Quelle: Schertler (2012), S. 118.....	36
Abbildung 9: Generisches Geschäftsmodell B2C im AFG-Segment, Quelle: Eigene Darstellung.	38
Abbildung 10: Geschäftsmodell-Prototyp des Network Providers, Quelle: Schallmo (2013), S. 266. ...	40
Abbildung 11: Generisches Geschäftsmodell für Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe im AFG/Netzwerk Segment, Quelle: Eigene Darstellung.....	42
Abbildung 12: Geschäftsmodell-Innovationszyklus, Quelle: Eigene Darstellung.....	44
Abbildung 13: Vorgehensmodell für Geschäftsmodellinnovationen bei Start-ups mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe, Quelle: Eigene Darstellung.....	46
Abbildung 14: Sticker-Sammelbuch Der Weinsammelier, Quelle: Eigene Darstellung.	47
Abbildung 15: Sticker für das Sticker-Sammelbuch, Quelle: Eigene Darstellung.	48
Abbildung 16: Geschäftsmodell der i & i OG im B2C Segment, Quelle: Eigene Darstellung.	52
Abbildung 17: Geschäftsmodell der i & i OG im B2B Segment, Quelle: Eigene Darstellung.	55
Abbildung 18: Befragungs- und Verkaufsstandplatz der i & i OG in der Shopping City Seiersberg, Quelle: Eigene Darstellung.....	58
Abbildung 19: Beispiel einer Musterkarte des St. Gallen Business Model Navigators, Quelle: Eigene Darstellung.....	79

Abbildung 20: Bewertung der Geschäftsmodellstrategien im B2C Segment, Quelle: Eigene Darstellung.....	89
Abbildung 21: Neuer Geschäftsmodellprototyp der i & i OG mit hybrider B2C/B2B Zielgruppe, Quelle: Eigene Darstellung.....	95

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Eigenschaften von Start-ups und deren Auswirkungen, Quelle: Bartel (2016), S. 16.	3
Tabelle 2: Beispiele für Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell, Quelle: Zott/Amit/Massa (2011), S. 6 (leicht modifiziert).....	8
Tabelle 3: Vergleich bestehender Geschäftsmodell-Elemente, Quelle: Schallmo (2014), S. 22 (leicht modifiziert).....	14
Tabelle 4: Auszug aus den Indikatoren und Ausprägungen im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.....	17
Tabelle 5: Beispiele für Definitionen des Begriffs Innovation, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 20 f. (leicht modifiziert).....	21
Tabelle 6: Checkliste zur Beschreibung des Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 46 f. (leicht modifiziert).....	27
Tabelle 7: Vorteile der Geschäftsmodellinnovationsmethoden in Bezug auf Start-up Herausforderungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	32
Tabelle 8: Charakteristiken von Consumer Märkten und Business Märkten, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dotzel/Shankar (2019), S. 5.....	34
Tabelle 9: Die sieben Provider am B2B Markt, Quelle: Schallmo (2013), S. 255. (leicht modifiziert)...	39
Tabelle 10: Vergleich der Spannungsfelder mit den generischen Geschäftsmodellen der Zielmärkte, Quelle: Eigene Darstellung.	41
Tabelle 11: Kennzahlen der i & i OG zum Stichtag 18.05.2023, Quelle: Eigene Darstellung.....	48
Tabelle 12: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Kaufverhalten, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023]..	59
Tabelle 13: NICHT-Kundenbefragung zum Kaufverhalten, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	60
Tabelle 14: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Kaufgrund, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	61
Tabelle 15: NICHT-Kundenbefragung zur persönlichen Weinerfahrung, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	62
Tabelle 16: NICHT-Kundenbefragung zur Buchverwendung, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	63
Tabelle 17: NICHT-Kundenbefragung zur Produktqualität, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 18: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Produktqualität, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	67
Tabelle 19: Kundinnen- und Kundenbefragung zum Sammelfortschritt, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023]..	68
Tabelle 20: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Nutzung anderer Weinsammelier-Services, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	69
Tabelle 21: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Zahlungsbereitschaft, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	72
Tabelle 22: NICHT-Kundenbefragung zur Zahlungsbereitschaft, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	72
Tabelle 23: Kundinnen- und Kundenbefragung zur Kundentreue, Quelle: SurveyMonkey, Onlinequelle [21.06.2023].	74
Tabelle 24: Ergebnisse im Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination der i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.....	76
Tabelle 25: Ergebnisse i im Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration der i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.....	77
Tabelle 26: Ergebnisse im Lebenszyklus der Ertragsmechanik der i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 230 ff.....	77
Tabelle 27: Ausprägungsanzahl der drei Geschäftsmodell-Lebenszyklen bei B2C/B2B der i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung.....	78
Tabelle 28: Vergleich der Geschäftsmodelle: Generisch und i & i OG, Quelle: Eigene Darstellung. ...	97

ANHANG 1: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER ERTRAGSMECHANIK

Lebenszyklus der Ertragsmechanik					
Indikatoren		Lebenszyklusphasen			
		Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
generell	Erlösart	Variable Einzelerlöse	Einzel- und zunehmend Gemeinerlöse, heterogenes Erlösspektrum	max. Heterogenität	Einzelerlöse, geringe Heterogenität
	Erlösträger	Innovatives Produkt	Differenzierung, Zusatzleistungen	max. Differenzierung	Geringe Zahl Erlösträger
	Zahlungsbereitschaft	Sehr hoch	Hoch	Abnehmend	Abnehmend bis auf Null
Produktlebenszyklus	Umsatz	Geringes Wachstum	Hohes Wachstum	Umsatzmaximum	Sinkend
	Grenzumsatz	Schwach, steigend	Stark steigend, Maximum	Abnehmend bis auf Null	negativ
	Deckungsbeitrag	Negativ	Positiv	Erreicht Maximum	Positiv, sinkend
	Gewinn	Negativ bis null	Null bis Maximum	Positiv, sinkend	Sinkend, negativ
	Preisdurchsetzung	Hohes Potential	Mittleres Potential	Geringes Potential	Gering, steigend
	Abnehmertyp	Innovatoren	Frühe Folger	Mehrheit	Nachzügler
	Preiselastizität	Gering	Steigend	Maximal	Sinkend
	Distributionselastizität	Gering	Steigend	Hoch	Sinkend
	Werbeelastizität	Sehr hoch	Hoch	Mittel	gering
Branchenentwicklungsmodell	Marktvolumen	Gering	Steigt sukzessive	hoch	
	Marktpreis	Hoch	Sinkt	Sinkt weiter	
	Angebotstransparenz	Niedrig	Steigt sukzessive	hoch	
	Kaufkriterium	Produktfunktionalität	Entstehendes dom. Design	Konformität mit dom. Design, Netzeffekte, Verfügbarkeit von Komplementärprodukten	
	Adoptionsneigung	Niedrig	Steigt sukzessive	hoch	

Anhang 1: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Ertragsmechanik

	Komponenten/ Komple- mentärgüter	Keine oder sehr niedrige Auswahl	Steigende Auswahl	Hohe Auswahl	
	Netzeffekte	Null/niedrig	Ansteigend	hoch	
„disruptive innovation“	Commoditi- sierung	Keine Commodity		Beginnend	Produkt ist Commodity
	Preiselastizität Nachfrage	Gering bei Leistungssteigerung		Uneinheitlich	Hoch trotz Leistungssteigerung
	Produktion von Komponenten	Durch den Produkthersteller		Komponen- tenmärkte ent- stehen	Eigenständige Märkte für Komponenten
	Gewinn- potential	Produktebene		Produkte und Module	Modulebene

ANHANG 2: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER WERTKETTENKONFIGURATION

Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration					
Indikatoren		Lebenszyklusphasen			
		Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Produktlebenszyklus	Schlüsselaktivitäten	Innovation, Investition, Marketing	Produktion, Marketing	Kundenorientierung, Zus.leistung	Rationalisierung, Desinvest
	Funktionaler Schwerpunkt	Forschung & Entwicklung	Produktion	Marketing & Vertrieb	Finanz-, Controllingbereich
	Differenzierung	Produktqualität	Produktionskapazität	Image	Ressourceneffizienz
	Produktion	Werkstattfertigung	Automatisierung	Flexible Fertigung	Flexible Fertigung
	Kapazitätsauslastung	Von Unter- zu Vollauslastung	Kapazitätsaufbau, Unterauslastung	Vollauslastung	Unterauslastung, Kap.abbau
	Marketingaktivitäten	Einführungsmarketing	Verkaufsförderung	Stützung des Marktanteils	Rückläufige Aktivitäten
Technologielebenszyklus	Investitionen in Technologieentwicklung	Mittel (Grundlagen)	Hoch (Anwendungen)	Niedrig (Kostensenkung)	Sehr niedrig
	Auswirkung Technologie auf Leitungs/ Kosten-Verhältnis	Sekundär	Maximal	Marginal	Marginal
	Patentanmeldungen	Zunehmende, sehr große Zahl	Große Zahl	Abnehmende, kleine Zahl	Abnehmende, sehr kleine Zahl
	Typ der Patente	Konzeptpatente	Produktpatente	Verfahrenspatente	----
	Zugangsbarrieren	F&E Fähigkeiten	Personal	Lizenzen	Anwendungs-Know-How
	Wettbewerbspotential	Sehr geringe Ausschöpfung	Mittlere Ausschöpfung	Hohe Ausschöpfung	Sehr hohe Ausschöpfung
Zeitbedarf von F&E bis zur Marktreife	7-15 Jahre	2-7 Jahre	1-4 Jahre	1-4 Jahre	

Anhang 2: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration

	Technologie- typ	Schrittmacher- technologie	Schlüssel-technologie	Basis- technologie	Basis- technologie
Unternehmens-LZ	Strukturie- rungskonzept	---	Funktionale Organisation	Funktionale/ divisionale Organisation	Funktionale Organisation
	Informations- verarbeitung/ Entscheid- ungsfindung	Wenig entwickelte Methoden	Beginnende Formalisierung der Methoden	Weitgehende Formalisierung der Methoden	Rückläufige Formalisierung der Methoden
Branchen-LZ	Rolle der Technologie	Hoher Einfluss, Konzeptent- wicklung und Produkt- Engineering	Hoher Einfluss, Erweiterung der Produktlinie	Mäßiger Einfluss, Erneuerung der Produktlinie, Rationalisie- rung von Herstellver- fahren	Gering, Technologie ist bekannt, verbreitet und stagnierend
	Kapitalbedarf	Hoch	Überproportional ansteigend	Sinkend	gering
Branchenentwicklungsmodell	Innovations- typ	Prinzipielle Pro- duktinnovation	Prinzipielle Pro- zessinnovation	Graduelle Produktinnovationen, kum. Produktivitäts-/Qualitätsverbesserungen	
	Innovations- impuls	Kundenproblem, technologische Entwicklungen von Kunden	Zunehmende interne technologische Fähigkeiten	Druck zur Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung	
	Produktions- prozess	Flexibel und ineffizient, prinzipielle Veränderungen gut umzusetzen	Zunehmend starr; Veränderungen in prinzip. Schritten	Effizient, kapitalintensiv, starr; hohe Veränderungskosten	
	Forschung & Entwicklung	Unfokussiert wegen hoher technologischer Unsicherheit	Fokus auf spezifische Produktmerkmale (nach dom. Design)	Fokus auf graduellen Produkttechnologien und v.a. Prozesstechnologien	
	Produktions- ausstattung	Universal- maschinen, qualifizierte Arbeitskräfte	Automatisierte Teilprozesse, Fertigungsinseln	V.a. vollautomatisierte Spezialmaschinen, Arbeitskräfteeinsatz in Maschinenbedienung und - überwachung	

Anhang 2: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Wertkettenkonfiguration

	Produktionsmaterial	Allgemein verfügbare Materialien	Teilweise Spezialmaterialien	Spezialmaterialien; wenn nicht verfügbar vertikale Integration	
	Betrieb	Kleinbetrieb in Kunden- oder Technologienähe	Mittelbetrieb mit spezialisierten Teilbereichen	Großbetrieb, hochspezialisiert auf bestimmte Produkte	
	Prozessänderungen	Niedrige Kosten	Mäßige Kosten	Hohe Kosten	
	Organisator. Kontrolle	Informell, unternehmerisch	Projektgruppen, Aufgabenbezug	Über Strukturen, Regeln, Ziele	
	Produktinnovationsrate	Hoch	Sinkt sukzessive	niedrig	
	Produktion von Komponenten/ Komplementärgütern	Durch den Produkthersteller, andere Hersteller warten ab	Unabhängige Hersteller formieren sich/ bereiten Markteintritt vor	Eigenständige Märkte für Komponenten und Komplementärgüter	
	Vertikale Integration	Hoher Integrationsgrad	Sinkt sukzessive	Niedriger Integrationsgrad	
„disruptive innovation“	Innovations-ebene	Interdependent auf Architektur- und Komponentenebene		Komponentenebene	Komponentenebene
	Schnittstellen, Standard	Nein		Ja	Ja
	Dom. Design	Nicht existent		Existent	Existent
	Vertikale Integration	Hoher Integrationsgrad		Mittel/abnehmend	Geringer Integrationsgrad
	Komponentenproduktion	Durch den Produkthersteller		Komponentenmärkte entstehen	Eigenständige Märkte für Komponenten

ANHANG 3: INDIKATOREN UND AUSPRÄGUNGEN DES LEBENSZYKLUS DER PRODUKT/MARKT KOMBINATION

Lebenszyklus der Produkt-/Markt-Kombination					
Indikatoren		Lebenszyklusphasen			
		Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Produktlebenszyklus	Marktpotential	Völlig unklar	Unsicher	Abschätzbar	Kpl. bekannt
	Marktausschöpfung	Gering	Keine Sättigung erkennbar	Weit ausgeschöpft, Ersatzbedarf offen	Bis auf Ersatzbedarf ausgeschöpft
	Anzahl Wettbewerber	Wenige	Viele; zahlreiche Markteintritte	Max. Anzahl, Fusionen	Sinkende Zahl, Konsolidierung
	Marktstruktur	Monopol, Oligopol	Oligopol	Polypol	Oligopol
	Verteilung Marktanteile	Instabil	Konzentration, schwankend	Konzentration, relativ stabil	Weitere Konzentration, stabil
	Wettbewerbsintensität	Gering	Steigend	Hoch	Hoch, dann sinkend
	Wettbewerbsbasis	Produktfunktionalität	Produktdifferenzierung, Preis	Preis, Image, Differenzierung	Preis, Service, Lieferfähigkeit
	Technologie-kategorie	Schrittmachertechnologie	Schlüsseltechnologie	Basistechnologie	Veraltende Technologie
	Innovations-kategorie	Prinzipiell, Produkt	Prinzipiell, graduell; Produkt, Prozess	Graduell; Produkt, Prozess	Graduell; Produkt, Prozess
	Ein-/Austrittsbarrieren	Mäßige Markteintrittsbarrieren	Hohe Markteintrittsbarrieren	Hohe Ein-/Austrittsbarrieren	Hohe Marktaustrittsbarrieren
	Umsatz	Geringes Wachstum	Hohes Wachstum	Umsatzmaximum	Sinkend
	Grenzumsatz	Schwach, dann stärker steigend	Stark steigend, Maximum	Abnehmend bis auf Null	Negativ
	Deckungsbeitrag	Negativ	Positiv	Maximum	Positiv, sinkend
	Gewinn	Negativ bis null	Null bis Max.	Positiv, sinkend	Sinkend, negativ
	Produktqualität	Niedrig	Gut	Sehr gut	Abnehmend

Anhang 3: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination

	Produkt-variation	Gering	Mehrere	Umfangreich	Sinkende Anzahl
	Preisdurchsetzungspotenzial	Hoch	Mittel	Gering	Gering, steigend
	Abnehmertyp	Innovatoren	Frühe Folger	Mehrheit	Nachzügler
	Abnehmerverhalten	Risikobereitschaft	Erstkäufer	Erst-, Wiederholungskäufer	Wiederholungskäufer
	Preiselastizität	Gering	Steigend	Maximal	Sinkend
	Distributionselastizität	Gering	Steigend	Maximal	Sinkend
	Werbeelastizität	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering
	Qualitätselastizität	Hoch	Steigend	Sehr hoch	sinkend
Technologie-LZ	Unsicherheit über technologische Leistungsfähigkeit	Hoch	Mittel	Niedrig	Sehr niedrig
	Anzahl der Anwendungsgebiete	Unbekannt	Zunehmend	Stabil	abnehmend
	Auswirkungen auf Leistungsverhältnis Produkte/Prozesse	Sekundär	Maximal	Marginal	marginal
Unternehmens-LZ	Unternehmensgröße	Klein	Mittelgroß	Groß	Marktgröße
	Formalisierungsgrad	Informelle Organisationsstruktur	Ansätze zur Formalisierung	Formalisierte Organisation	Bürokratische Organisation
	Kompetenzverteilung	Zentralisierte Entscheidungsvollmacht	Abnehmende Zentralisierung von Entscheidungen	Relativ dezentrale Entscheidungen	Weitgehend dezent. Entscheidungen
	Führungsstil	Unternehmerisch	Unternehmerisch, koordinierend	Verwaltend	überwachend
Branche	Wachstumsrate	Unbestimmt	Hoch	Gering	Null
	Marktpotential	Unklar	Klarer	Überschaubar	bekannt

	Sortiment	Klein	Rasche Erweiterung	Langsame bzw. geringe Erweiterung	Bereinigung
	Anzahl Wettbewerber	Klein	Erreicht Höchstwert	Konsolidierung	Weitere Verringerung
	Verteilung Marktanteile	Nicht abschätzbar	Konzentration	Konzentration	Konzentration
	Stabilität Marktanteile	Gering	Höher	Hoch	hoch
	Kundentreue	Gering	Höher	Abnehmend	Höher
	Eintrittsmöglichkeiten	Gut, noch kein starker Wettbewerb	Noch gut, v.a. bei hohem Wachstum	Geringer	Meist uninteressant
	Kumulierter Umsatz	Langsam ansteigend	Überproportional ansteigend	Maximum	sinkend
	Produktdesign	Einfach	Komplex, ausgereift	Ausgereift, differenziert	überholt
Branchenentwicklungsmodell	Wettbewerbsbasis	Produktfunktionalität	Produktvariation; Verwendbarkeit/ Reife d. Produkte	Preis	
	Produkte	Unterschiedliche Konfigurationen, oft kundenspezifisch	Mind. eine stabile Produktkonfiguration	Überwiegend undifferenzierte Standardprodukte	
	Wettbewerber	wenige, aber zunehmende Anzahl, Marktanteile stark schwankend	Viele; sinkende Anzahl nach Entstehung des dom. Designs	Wenige; Oligopol mit stabiler Marktanteilsverteilung	
	Verwundbarkeit von Branchenfürhern	Ggü. Imitatoren, Patentstreit; prinzipielle Produktinnovation	Ggü. Herstellern mit höherem Effizienz- und Qualitätsniveau	Ggü. Innovativen Substitutionsprodukten	
	Dominantes Design	Nicht existent	Formiert sich	Existent	
	Zahl Designalternativen	Zahlreich	Sinkt sukzessive	gering	
	Schnittstellen/ Standards	Nicht vorhanden	Im Entstehen	Vorhanden	
	Branchenformierung	Nicht erkennbar	Entwickelt sich	Abgeschlossen	

Anhang 3: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination

	Marktvolumen	Gering	Steigt	hoch	
	Marktpreis	Hoch	Sinkt	Niedriger	
	Wettbewerbsbasis	Produktfunktionalität	Etablierung des dominanten Designs	Konformität mit dominanten Design	
	Technologische Unsicherheit	Hoch	Sinkt	Niedrig	
	Produktinnovationsrate	Hoch	Sinkt sukzessive	Niedrig	
	Wettbewerber Produktebene	Hohe Anzahl	Sinkende Zahl	Niedrige Anzahl	
	Wettbewerber Komponenten/ Komplementärgüter	Null oder sehr niedrige Zahl	Steigende Zahl	Hohe Anzahl	
	Angebots- transparenz	Niedrig	Steigt sukzessive	hoch	
	Kaufkriterium	Produktfunktionalität	Sich abzeichnendes dominantes Design	Konformität mit dominanten Design, Netzeffekte, Verfügbarkeit von Komplementärprodukten	
	Adoptionsneigung	Niedrig	Steigt sukzessive	Hoch	
	Komponenten, Komplementärgüter	Null oder sehr niedrige Auswahl	Steigende Auswahl	Hohe Auswahl	
	Netzeffekte	Null/Sehr niedrig	Steigende	Hoch	
	Kundenerwartung, Kunden-Know-How	Unklar bzw. niedrig	Formieren sich	hoch	
Modell der „disruptive	Erfolgversprechende Innovation	Sustaining innovation		Sustaining, disruptive	Disruptive innovation
	Innovator	Etabliertes Unternehmen		Etablierte, fremde U.	Branchenfremdes Unternehmen
	Kundenerwartung an Funktionalität	Noch nicht erfüllt (Leistungsdefizit)		Erfüllt	Übererfüllt (Leistungsüberangebot)

Anhang 3: Indikatoren und Ausprägungen des Lebenszyklus der Produkt/Markt Kombination

Erfolg versprechende Produkteigenschaft	Innovativ, komplex	Handhabbar, zu dom. Design kompatibel	Einfach, klein, preiswert
Kaufkriterium	Funktionalität	Kompatibilität	Preis
Produktfunktionalität	Systemebene des Produkts als Engpass	Kein Engpass	Modulebene des Produkts als Engpass
Architektur	Proprietär, interdependent	Modular	modular
Innovations-ebene	Interdependent: Architektur- und Komponentenebene	Komponentenebene	Komponentenebene
Schnittstellen, Standardisierung	Nein	Ja	ja
Dom. Design	Nicht existent	Existent	existent
Commoditisierung des Produkts	Nein	Beginnend	Ja
Preiselastizität der Nachfrage	Gering bei Leistungssteigerung	Uneinheitlich	Hoch trotz Leistungssteigerung
Branchenstruktur	Oligopolartig	Zunehmende Fragmentierung	fragmentiert
Gewinnpotential	Produktebene	Produkt- und Modulebene	Modulebene

ANHANG 4: INTERVIEWS

Isabella Perner – Weingut Perner

Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Natürlich haben wir uns erhofft, dass wir diese Stückanzahl verkaufen, aber wir waren jetzt nicht auf Biegen und Brechen darauf aus. Weil wenn man das erste Mal etwas macht, muss man es einmal probieren, wie es angenommen wird, wie es funktioniert. Im Nachhinein geht sich das innerhalb eines Jahres alle Betriebe abtakeln eh sowieso nicht aus.

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Bereuen tun wir es nicht. Es ist eine total interessante Geschichte, vor allem, was ihr auf Social Media auf die Füße gestellt habt. Das ist unglaublich und hat uns sehr gut gefallen. Und vom Betrag her ist es uns lukrativ vorgekommen, vor allem mein Mann ist ein Sparmeister und macht nicht einfach irgendwo mit.

Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?

Für denselben Betrag eher nicht. Es rechnet sich eben noch nicht.

Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?

Ja, sicher!

Wie würdest du unseren Social Media Auftritt bewerten?

150 Punkte. Wir finden es toll, was ihr macht.

Wie bewertest du den Community Day, der bei euch bereits stattgefunden hat?

Super! Für mich war das eine ganz neue Erfahrung, ich war total aufgeregt. Und wie soll ich sagen, das lässt sich ausbauen, es war richtig cool. Es hat sich auf jeden Fall auch wirtschaftlich ausgezahlt und es sind neue Leute am Hof gewesen, die noch nie bei uns am Betrieb waren. Selbst die drei Leute, die wir kannten, wären sonst nicht einfach hergekommen, weil wir keinen Buschenschank haben. Ich glaub das es sicher gut angenommen wird, wenn es ausgebaut wird.

Michaela Pock – Weingut Pock

Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Mehr Umsatz, mehr Bekanntheit, mehr Leute am Hof – also alles zusammen. Vor allem die Aussicht, wenn bei 5000 Büchern jeder auch nur zwei Flaschen Wein kauft, sind das 10.000 Weinverkäufe. Umsatz ist grundsätzlich Priorität

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Grundsätzlich hätte es gepasst, es ist aber nur das Ziel nicht erreicht worden.

Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?

Das müsste ich zuerst auch mit Matthias (Sohn) besprechen. Wahrscheinlich aber nicht.

Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?

Ich verfolge es schon hin und wieder aber nicht alles. Meine Töchter schauen da genauer hin und wenn etwas Wichtiges ist, bekomme ich einen Stupser von ihnen. Social Media ist bei uns ein Gemeinschaftsprojekt.

Wie würdest du unseren Social Media Auftritt bewerten?

Mir persönlich gefällt's gut. Ihr kommt mir auch recht oft unter, wenn ich schaue. Zu wenig ist es sicher nicht.

Was sagst du zu unserem Angebot, einen Community Day bei euch abzuhalten?

Es macht schon Sinn, dass die Leute herkommen. Wir haben am 12. August sowieso ein Hoffest und da würde es zum Beispiel sehr gut passen. Für uns wäre es ein zusätzlicher Programmpunkt und ihr könnt's euch auch gut präsentieren. Für euch kostet es ja dann nichts.

Irmgard Kapun – Gut Moser

Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Wir haben die Idee interessant gefunden und uns dadurch ein Umsatzwachstum im Weinverkauf, Hotel und im Bauernladen erhofft. Auch war es interessant, dass die Leute zum Betrieb kommen müssen. Deshalb machten wir ja auch das Gegenangebot zu Beginn eures Projekts. Leider sind im Endeffekt aber fast keine Sticker-Sammler bei uns gewesen. Wir haben auch keine Bücher verkauft, deshalb haben wir sie an euch zurückgeschickt.

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Im Nachhinein betrachtet war es natürlich ein finanzieller Reifall.

Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?

Da müsste schon ein gravierender Reichweitensprung erreicht werden also, Nein.

Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?

Wir haben eine Mitarbeiterin, die sich darum kümmert. Ich habe keine Zeit mich mit diesem Thema zu beschäftigen und ich will es auch nicht.

Was sagst du zu unserem Angebot, einen Community Day bei euch abzuhalten?

Wer bezahlt das bzw. würden uns da Kosten entstehen? Sofern es unseren normalen Ablauf am Betrieb nicht stört und uns keine zusätzlichen Kosten entstehen können wir eine Veranstaltung machen.

Maria Seyfried – Wein.Atelier Seyfried

Was war dein Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Buch und Wein harmoniert super. Und wenn man Wein sammeln kann, besser kanns ja gar nicht sein. Natürlich ist es schade, dass so wenige Kunden darauf angesprungen sind. Auch wenn man es ihnen sagt, sind manche nicht so schnell für Ideen zu begeistern.

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Nein, ich bereue es nicht, dass ich mitgemacht habe. Es ist ja trotzdem gut nur weil die Leute noch nicht im Rennen sind. Es dauert einfach ein bisschen.

Würdest du ein weiteres Jahr mitmachen?

Ja, ich würde nochmal mitmachen

Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?

Ja, natürlich.

Wie würdest du unseren Social Media Auftritt bewerten?

Super, super. Ich schaue es mir an und teile es auch wenn ich es rechtzeitig sehe.

Wie bewertest du den Community Day, der bei dir bereits stattgefunden hat?

Es war der Hammer. Der Community Day war so super. Beim nächsten im August sind leider ein paar nicht da, aber für den übernächsten gibt es schon so viele Interessenten. Das haben mir auch Leute von einem Verein schon gesagt. Unbedingt weiter machen.

Andreas und Andrea Posch – Weingut Posch

Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Wir fanden es sehr gut, dass es mit einem Buch zu tun hat. Das passt einfach zu uns. Am Anfang war ich (Andreas) natürlich auch sehr skeptisch. Ich wollte meinen Namen nicht für irgendein Projekt hergeben. Aber die Betriebe, die ihr als Teilnehmer gewonnen habt sind alle sehr hochwertig und das Sticker-Sammel-Konzept in Form eines Buches hat mich dann überzeugt. Natürlich war die Vorstellung da, dass mehr neue Leute unseren Betrieb besuchen. Wir wissen aber auch, dass es Zeit braucht.

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindet ihr die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Wie gesagt wissen wir, dass es Zeit braucht eine Marke auf die Beine zu stellen. In unserem Marketingbudget ist es sich ausgegangen, darum haben wir dann letztendlich auch zugestimmt. Wirtschaftlich betrachtet hat es sich aber nicht ausgezahlt, aber das weiß man bei Werbeanzeigen in Zeitungen ja auch nicht.

Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?

Wir sehen, dass ihr viel Zeit investiert. Ich (Andreas) könnte es mir vorstellen.

Verfolgt ihr unseren Social Media Auftritt bzw. Wie würdet ihr unseren Social Media Auftritt bewerten?

Sehr professionell. Das muss richtig viel Arbeit sein. Wir beide mögen das selber posten ja gar nicht. Social Media wäre eine Aufgabe, die ich (Andrea) sofort abgeben würde.

Wie bewertet ihr den Community Day, der bei euch bereits stattgefunden hat?

Die Veranstaltung „Bücher Blind-Date“ war eine super Idee. Ich (Andrea) habe mein neues Buch bereits ausgelesen. Außerdem waren viele neue Gesichter am Hof. Wir waren auch positiv überrascht, wie viele tatsächlich mehrere Weine im Anschluss gekauft haben. Die kurzfristigen Absagen waren leider ärgerlich, aber das ist immer so. Wir könnten darüber nachdenken, öfters so eine kleine Veranstaltung zu machen.

Susanne Weber – Weingut Weber

Was war euer Ziel/Wunsch durch die Teilnahme am Weinsammelier Projekt?

Natürlich mehr Umsatz und mehr Bekanntheit, aber wir haben auch euer Projekt super gefunden. Deshalb war auch ein weiterer Grund euch zu unterstützen und für uns die Aussicht neue Kunden zu erreichen.

Betrachtet in Bezug auf das erste Jahr: Wie empfindest du die Höhe des Betrags, den wir zu Beginn verrechnet haben?

Der Betrag war schon in Ordnung. Ein paar Leute sind auf uns aufmerksam geworden, es hat schon gepasst.

Würdet ihr ein weiteres Jahr mitmachen?

Ein zweites Mal diesen Betrag zu investieren, müssten wir uns trotzdem gut überlegen.

Verfolgst du, was wir auf Social Media machen?

Ja, wir verfolgen alles.

Wie würdest du unseren Social Media Auftritt bewerten?

Ich finde ihr macht es super, weil ihr die Weinbauern gut miteinbezieht. Und wenn wir etwas posten und euch verlinken, wird es von euch auch gleich geteilt. Wir sind sehr zufrieden damit.

Was sagst du zu unserem Angebot, einen Community Day bei euch abzuhalten?

Ich weiß nicht, ob dir die Ana meine Idee mitgeteilt hat. Im Winter haben wir wunderschöne Sonnenaufgänge und ich würde es gerne mit einem Brunch verbinden. Also Sonntag in der Früh zum Beispiel mit einem Glas Frizzante starten und dann etwas essen. Darauf würde ich mich auch sehr freuen.