








## Akademische/r Handelsmanager/in MSc Handelsmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



 <p><b>SCHLÜSSEL-PARTNER</b></p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus?</p>	 <p><b>SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN</b></p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote</li> <li>• Nutzenversprechen</li> <li>• Verteilkanäle?</li> <li>• Kundenbeziehungen?</li> </ul> <p>Erlösströme?</p>	 <p><b>ANGEBOTE, NUTZEN-VERSPRECHEN</b></p> <p>Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden? Welche Kundenprobleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?</p>	 <p><b>2.) KUNDEN-BEZIEHUNGEN</b></p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente? Wie teuer sind die Kundensegmente aufzubauen und zu halten? Wie sind die Kundensegmente unser Geschäftsmodells integriert?</p>	 <p><b>1.) KUNDEN-SEGMENTE</b></p> <p>Für wen (welchen Kundentyp, Personas) schaffen wir Mehrwert? Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente?</p>
 <p><b>KOSTENSTRUKTUR</b></p> <p>Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?</p>		 <p><b>ERLÖSSTRÖME</b></p> <p>Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wie wollen sie zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?</p>		



## Vom Geschäftsmodell zum Businessplan

### Die Phasen:

- ▶ Phase 1: Plausibilität der Geschäftsidee überprüfen
- ▶ Phase 2: Marktpotential inkl. Wettbewerb analysieren
- ▶ Phase 3: Geschäftsmodell ausarbeiten
- ▶ Phase 4: Businessplan entwickeln

*Buch: „**Business Model Generation**“ Campus Verlag*



## Baustein 1: Kundensegmente

*= Kundengruppen oder Unternehmen, die erreicht und bedient werden sollen. Das Zielpublikum für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens*

- Für wen schafft das Unternehmen Werte/Nutzen?
- Welche Kundensegmente unterscheiden wir?
- Wie werden Kundensegmente gebildet?
  - Wer kauft? (Personas: Geographie, Profil, Lebensstil, Persönlichkeit, Bedürfnisse)
  - Was wird gekauft? (Funktionalität, Verpackung, Preis, Lieferung)
  - Warum wird gekauft? (Vorzüge, Eigenschaften, Technologie)
- Wer sind die wichtigsten Kunden(-gruppen)?
- Wie ist der Zielmarkt (die Zielmärkte) zu definieren?
- Wer sind potenzielle Kunden?



## Baustein 2: Wertangebote

*= die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, mit denen wir bei den Bedürfnissen unsere Kunden Wert schöpfen bzw. Nutzen liefern.*

Nutzen/Angebot:

- Welchen Wert/Nutzen liefern wir den Kunden?
- Welche Probleme unserer Kunden lösen wir?
- Welche Bedürfnisse der Kunden erfüllen wir?
- Welche Produkte/Dienstleistungen werden für welches Segment geboten?
- Welche Paletten an Produkten und Dienstleistungen bieten wir unseren verschiedenen Kundensegmenten?

Eigenschaften: Neuheit, weiterentwickelte Leistung, Anpassung an Kundenbedürfnisse, maßgeschneiderte Lösung, Arbeitserleichterung, Zweckmäßigkeit, Design, Marke/Status, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kosten senken bzw. minimieren, Verfügbarkeit, Risiko mindern, Zugänglichkeit, Nutzen, Benutzerfreundlichkeit, Usability, „easy to deal with“



## Baustein 3: Kanäle (Kommunikation/Vertrieb)

= *wie werden die Kunden erreicht und das Wertangebot präsentieren*

Marketingkanäle:

- Über welche Kanäle wollen die Kundensegmente erreicht werden?
- Wie werden die Kundensegmente jetzt erreicht?
- Wie werden die Kundensegmente künftig erreicht?
- Wie sind die Kanäle in die Abläufe der Kunden eingebunden?
- Wie fügen sich diese Kanäle in die Gewohnheiten der Kunden ein?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Welche Kanäle sind am kosteneffizientesten?

Mögliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle

- eigene Verkaufsabteilung
- Internet (Website/Shop, Soziale Medien)
- eigenes Filialnetz
- Partnerkanäle: Großhandel, Einzelhandel, Websites, Webshops



## Phasen der Kanäle

- **Bekanntheit:** Wie steigern wir die Bekanntheit unserer Produkte und Dienstleistungen?
- **Beurteilung:** Wie helfen wir den Kunden, unser Nutzenversprechen zu beurteilen?
- **Kauf:** Wie ermöglichen wir es den Kunden spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?
- **Erbringung:** Wie erbringen wir den Kunden das Nutzenversprechen?
- **Nach dem Kauf:** Wie gewährleisten wir Kundenbetreuung nach dem Kauf?



## Baustein 4: Kundenbeziehungen

= wie sehen die Beziehungen zu den verschiedenen Kundensegmenten aus.

- Welche Arten von Beziehungsaufbau und -pflege erwarten die Kundensegmente?
- Welche Beziehungen sind bereits aufgebaut?
- Wie ist der Status der Beziehungen derzeit?
- Wie sind die Beziehungen in das Geschäftsmodell integriert?
- Wie viel kosten die Beziehungen?

Arten der Kundenbeziehung:

persönliche Betreuung (z.B. PoS), engagiertes Personal, individuell persönlich (z.B. Private-Banking), Betreuung, Selbstbedienung, automatisierte Dienste(über Online-Profile), Nutzer/Kunden-Communities, Mitgestaltung (Co-Creation), Kunden an der Wertschöpfung beteiligen





## Baustein 5: Einnahmequellen

= *Einnahmen aus den verschiedenen Kundensegmenten.*

- Für welche Werte/Dienstleistungen sind die Kundensegmente bereit zu zahlen?
- Wofür und wie bezahlen die Kundensegmente derzeit?
- Welche Zahlungsform wünschen die Kundensegmente ?
- Welchen Anteil haben die Einnahmen pro Kundensegment am Gesamtumsatz?
  
- **Arten:** Verkauf von Vermögenswerten, von Produkten, von Dienstleistungen; Gebühren für: Benutzung, Abonnement, Mitgliedschaft, Ausleihung, Vermittlung, Verleih, Vermietung, Leasing, erteilte Lizenzen, Rechte, Werbung
- **feste Preisgestaltung:** Listenpreise, abhängig von Produktmerkmalen, abhängig von Kundensegment, volumenabhängig
- **dynamische Preisgestaltung:** Verhandlung, Ertragsmanagement, Echtzeitmarkt



## Baustein 6: Schlüsselressourcen

*= die zentralen Ressourcen für das Funktionieren unseres Geschäftsmodells*

- Welche zentralen Ressourcen schaffen das Wertangebot?
- Welche zentralen Ressourcen erfordert das Nutzenversprechen?
- Welche Ressourcen benötigen die Vertriebskanäle?
- Welche Ressourcen schaffen die Kundenbeziehungen?
- Welche Ressourcen ergeben die Einnahmequellen?

**Kategorien von Schlüsselressourcen:** Wirtschaftsgüter, Dienstleistungen, Marken, Patente, Urheberrechte, Daten, Know-how, Personal, finanzielle Mittel



## Baustein 7: Schlüsselaktivitäten

*= die zentralen Aktivitäten, für das erfolgreiche Funktionieren des Geschäftsmodells*

- Welche Aktivitäten schaffen das Wertangebot?
- Welche Hauptaktivitäten erfordern unsere Nutzenversprechen?
- Welche Aktivitäten erfordern die Vertriebskanäle?
- Welche Aktivitäten erfordern die Kundenbeziehungen?
- Welche Aktivitäten erfordern die Einkommensströme?

### Kategorien von Schlüsselaktivitäten

- Gestaltung / Herstellung / Produktion / Auslieferung
- Lösungen entwickeln (z.B. Beratungsfirmen)
- Plattform/Netzwerk aufbauen/weiterentwickeln
- Schlüsselaktivitäten



## Baustein 8: Schlüsselpartner

*= welches Netzwerk an Partnern und Lieferanten braucht es, damit unser Geschäftsmodell funktioniert.*

- Wer sind die wichtigsten Partner? Wer sind die Schlüsselpartner?
- Wer sind die wichtigsten Zulieferer? Wer sind die Schlüssellieferanten?
- Welche zentralen Ressourcen beziehen von Schlüsselpartnern?
- Welche zentralen Aktivitäten werden von den Partnern erledigt?
- Welches sind die Hauptaktivitäten unserer Partner?

Gründe für Partnerschaften

- Optimieren (Mengenvorteil), Einsparen, Risiken und Unsicherheiten reduzieren
- spezifische Ressourcen und Aktivitäten beschaffen/akquirieren



## Baustein 9: Kostenstruktur

= *welche Kosten erfordert unser Geschäftsmodell. Die Kosten, die anfallen, um die Leistungen zu erbringen.*

- Welches sind die beträchtlichsten Kosten im Geschäftsmodell?
- Welche zentralen Kosten fallen an?
- Welche zentralen Ressourcen kosten am meisten? sind am teuersten?
- Welche zentralen Aktivitäten kosten am meisten? sind am teuersten?








Ist das Unternehmen eher

- **kostengetrieben** (schlanke Kostenstruktur, kostengünstiges Nutzenversprechen, größtmögliche Automatisierung, umfangreiches Outsourcing)
- **nutzengetrieben** (Fokus auf Wertschaffung, erstklassiges Nutzenversprechen)

Beispielmerkmale: Fixkosten (Löhne, Miete, Nebenkosten), variable Kosten, Skaleneffekte, Verbundeffekt

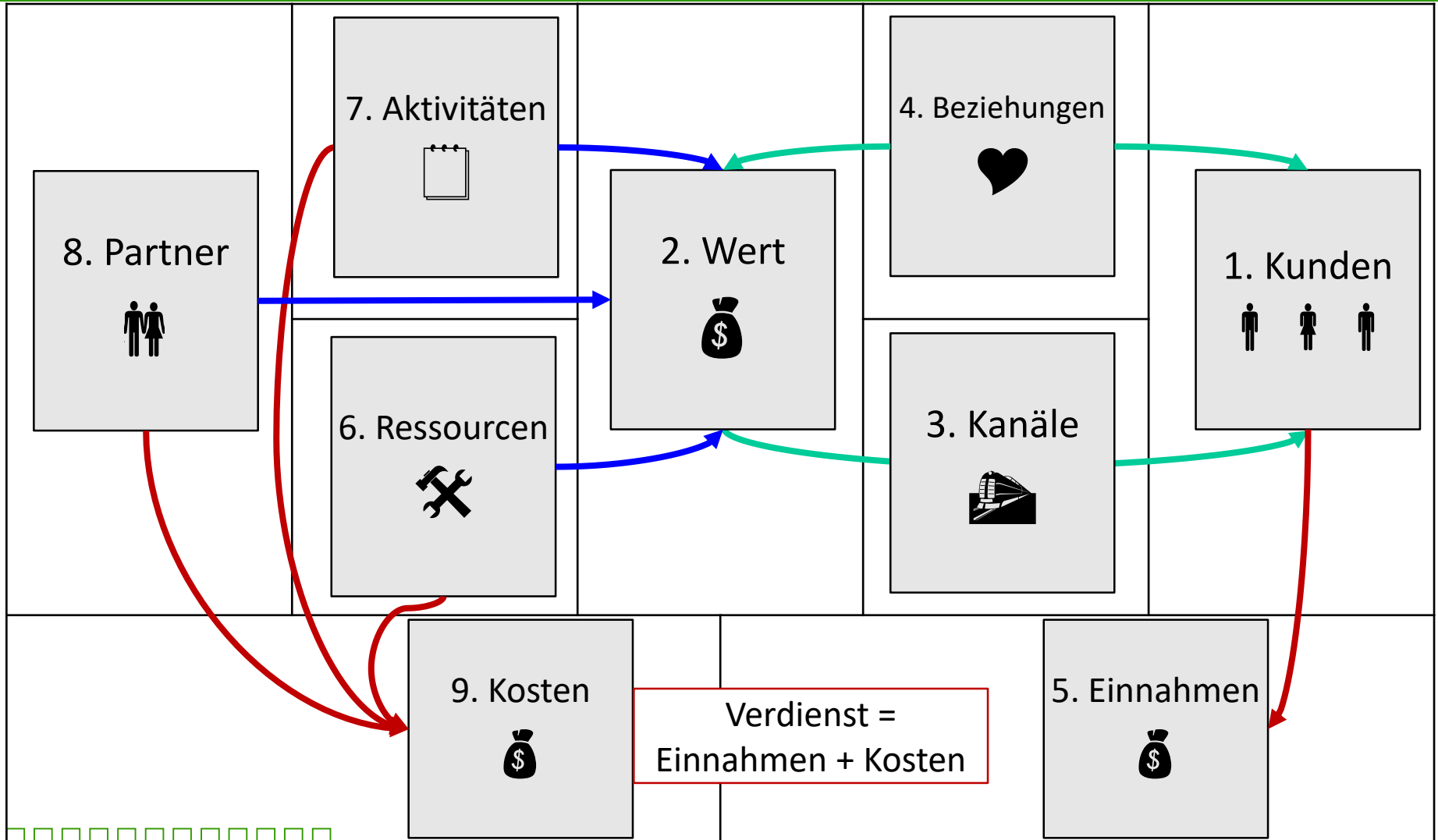


# Geschäftsmodell

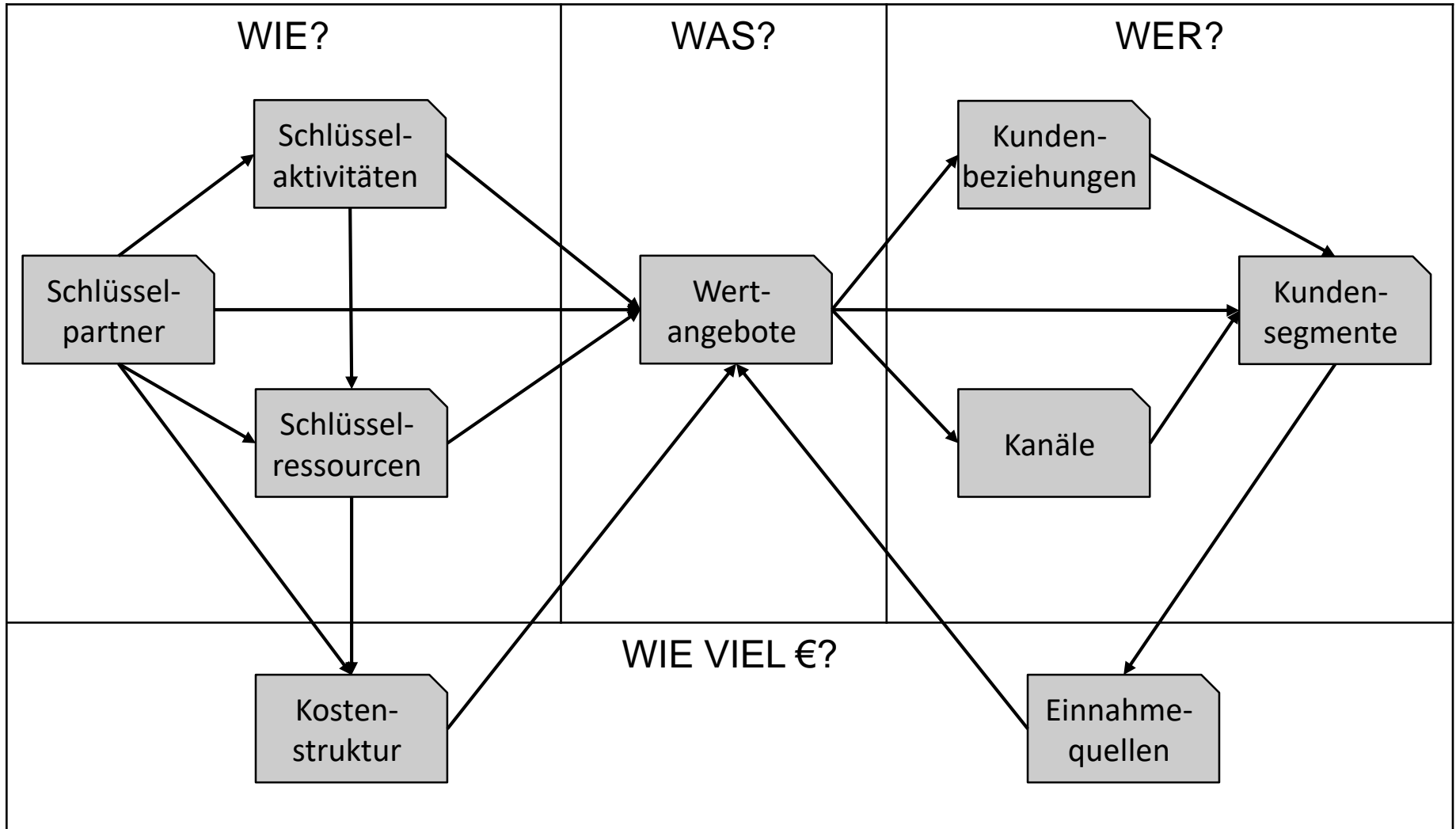
<h3>SCHLÜSSELPARTNER</h3>  <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus ?</p> <p>Vorteile von Partnerschaften: Leistung verbessern, Aufwand und Kosten einsparen, Risiken und Unsicherheiten verringern, Zugang zu Ressourcen und Leistungen</p>	<h3>SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN</h3>  <p>Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote</li> <li>• Nutzenversprechen</li> <li>• Verteilkanäle?</li> <li>• Kundenbeziehungen?</li> <li>• Erlösströme?</li> </ul> <p>Kategorien : Produktion, Problemlösung, Plattform/Netzwerk</p>	<h3>ANGEBOTE, NUTZEN-VERSPRECHEN</h3>  <p>Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden? Welche Kundenprobleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse decken wir ab? Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?</p> <p>Eigenschaften: neu, leistungsstark, kundengerecht, Arbeitserleichterung, Design, Marke/Status, Preis, kostengünstig, risikoarm, verfügbar</p>	<h3>KUNDEN-BEZIEHUNGEN</h3>  <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer KS? Wie teuer sind die KS aufzubauen und zu halten? Wie sind die KS in unser Geschäftsmodell integriert?</p> <p>BSP.: (spezielle) persönliche Unterstützung, Hilfe zur Selbsthilfe automatisierte Dienstleistungen, Communities, kreative Partnerschaft</p>	<h3>KUNDEN-SEGMENTE (KS)</h3>  <p>Für wen (welchen Kundentyp, Personas) bieten wir Mehrwert/Nutzen? Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massen-, Nischenmarkt, ein oder verschiedene Marktsegment(e), vielseitige Plattformen</p>
<h3>KOSTENSTRUKTUR</h3>  <p>Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?</p> <p>kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, Automatisierung, extensives Outsourcing) nutzenorientiert (Nutzen im Vordergrund, Premium-Nutzen)? Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel) Variable Kosten Kostenersparnis durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion) bzw. Synergieeffekte</p>		<h3>ERLÖSSTRÖME</h3>  <p>Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wofür geben die Kunden es derzeit aus? Wie wollen sie zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?</p> <p>Arten: Verkauf, Nutzungsgebühr, Abonnement, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen, Vermittlungsgebühr, Werbung, feste Preise (Listenpreis, abhängig z.B. von den Produktions-kosten, vom Kunden-Segment, von der Menge) variable Preise (Verhandlungssache, ertragsabhängig, marktabhängig)</p>		



# Business Model Canvas

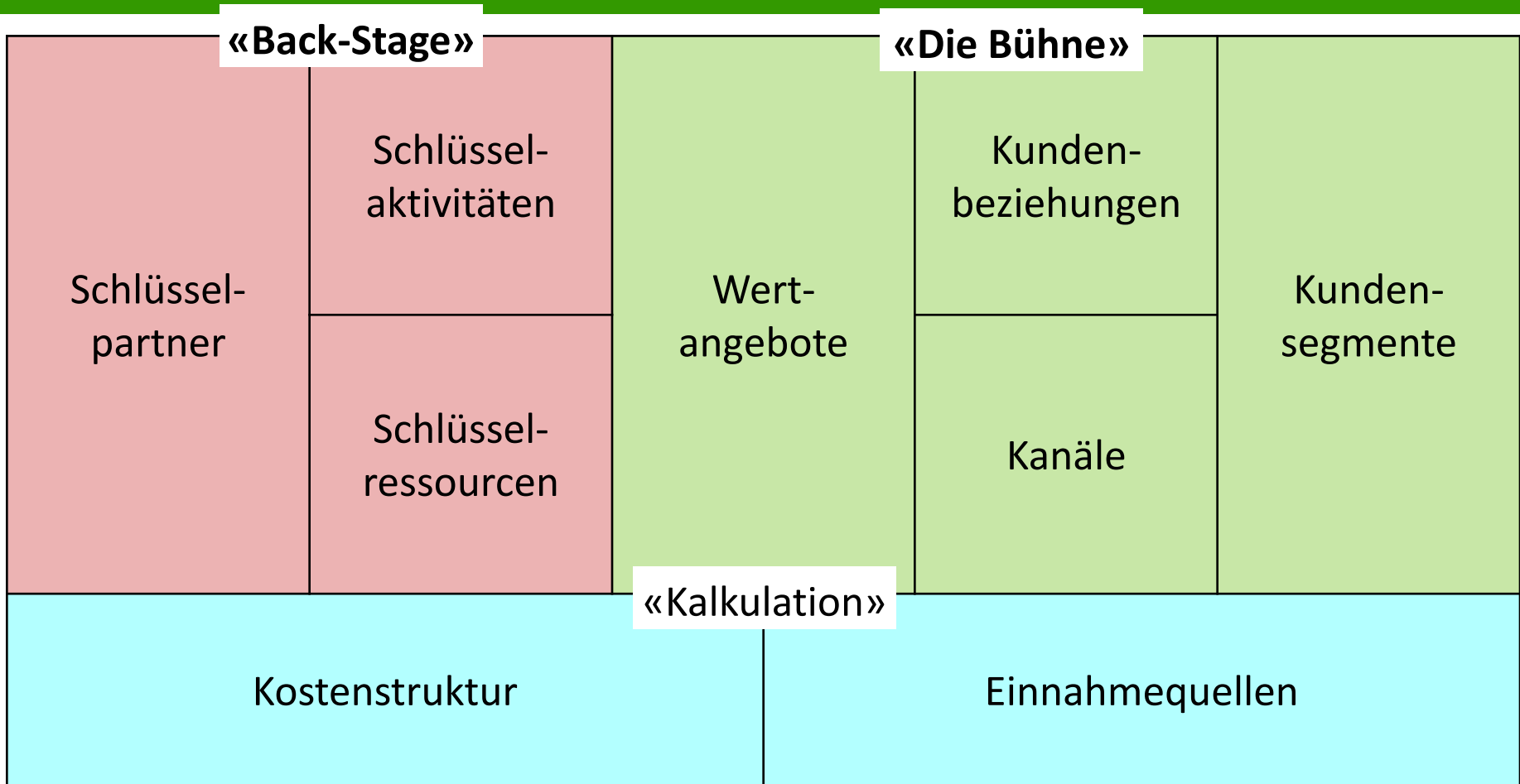


# Die 4 Fragen eines Geschäftsmodells





## Business Model Canvas



Quelle: Osterwalder A.: Business Model Generation, FHS St. Gallen Mitglied der FHO Fachhochschule Ostschweiz

Institut für Innovation, Design und Engineering IDEE-FHS

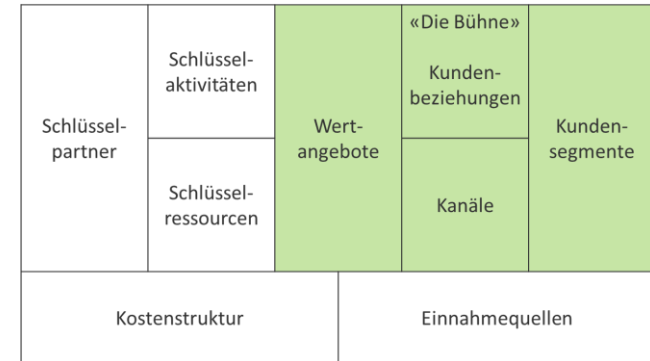
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)



## „Die Bühne“

### Kernfragen für Kunden & Nutzen

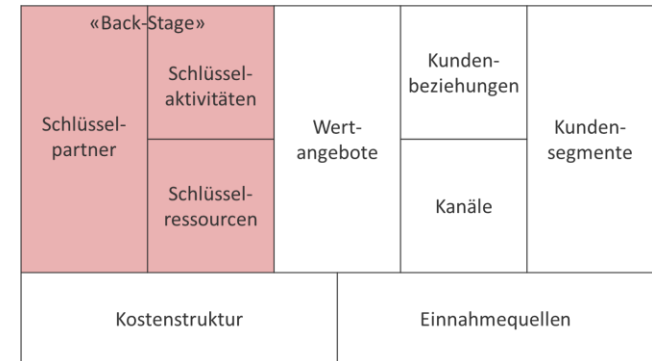
- Wen genau wollen wir beliefern?
- Welches Paket von Produkten und Services bieten wir an?
- Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden?
- Über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?



## „Back-Stage“

### Kernfragen für die Umsetzung

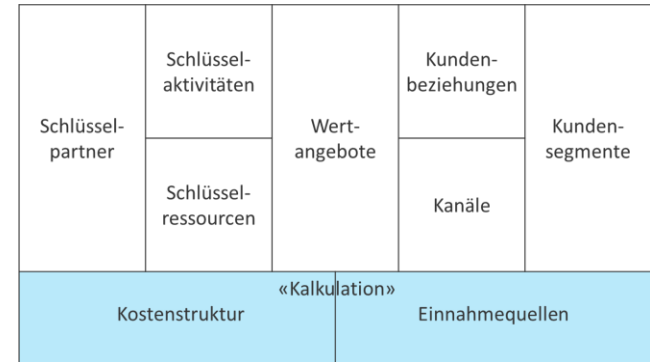
- Was müssen wir dafür machen?
- Was brauchen wir dafür?
  - welche Kompetenzen
  - welches Know-How
  - welche Finanzmittel
  - welche Kapazitäten usw.
- Wen brauchen wir dazu? (Partner, Dienstleister)



# „Kalkulation“

## Kernfragen für Kosten und Erlöse

- Welche Art und Höhe haben die Einnahmen?
- Wie zahlen die Kunden (heute und morgen)?
- Welche Kostenarten entstehen?
- In welcher Höhe und wovon sind sie abhängig?



## Wieso das Business Model Canvas?

### Vorteile des BMC:

- einfach und leicht verständlich
- visuelle Beschreibung anstelle langer Texte
- Zusammenhänge werden ersichtlich und nachvollziehbar
- BMC orientiert sich am Kunden
  
- Das Business Model Canvas zeigt auf, wie ein Unternehmen/eine Organisation funktioniert. Durch die Einfachheit kann es auch für die Kommunikation/Sensibilisierung der Unternehmensstrategie innerhalb des Unternehmens genutzt werden.



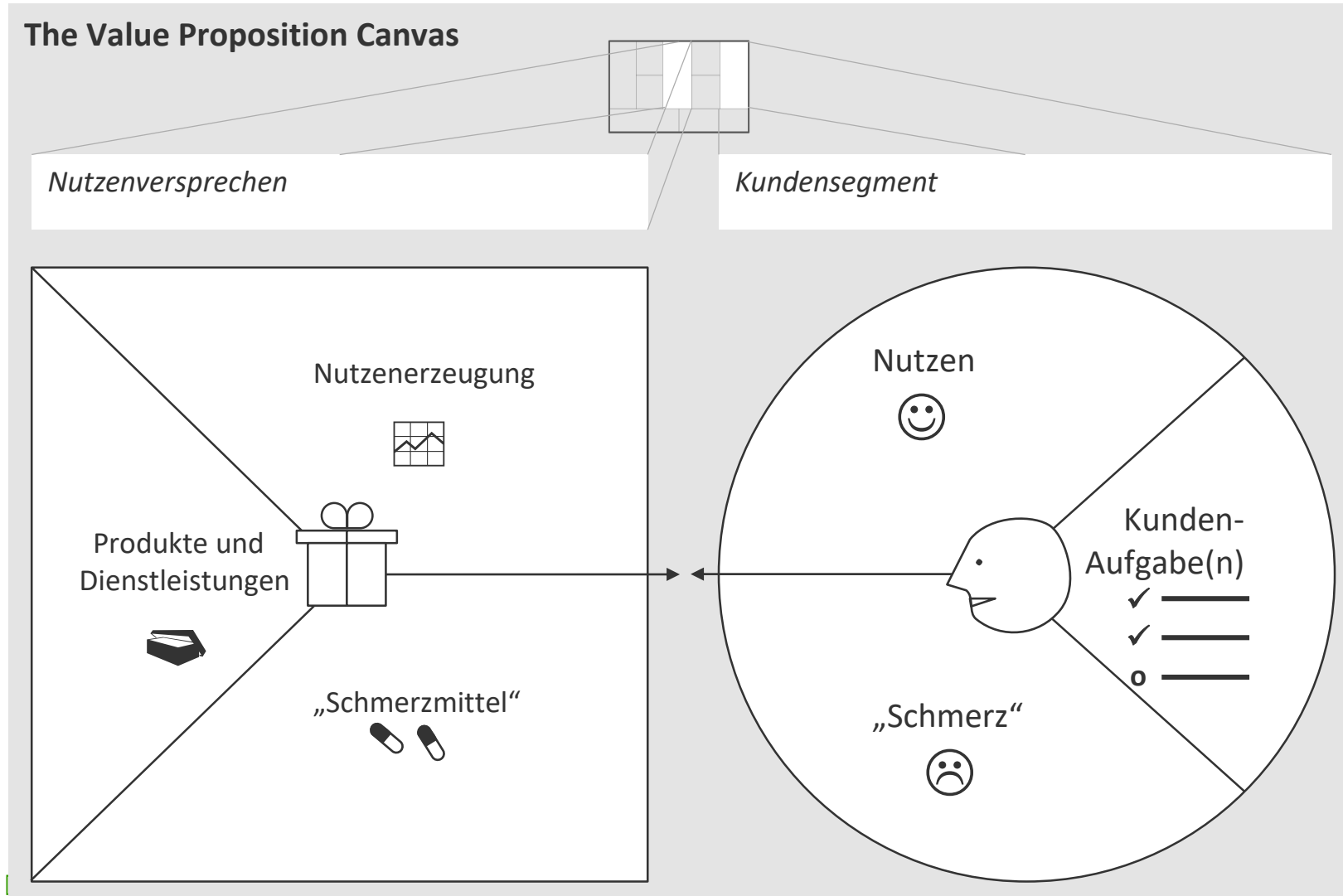
## Schwächen des Business Model Canvas

### Nachteile des BMC:

- vereinfachtes Modell
- Abgrenzung zwischen einzelnen Bausteinen manchmal schwierig
- Konkurrenz wird nicht betrachtet
- Umfeld wird nicht betrachtet
- Rahmenbedingungen werden nicht behandelt
  
- Der Business Model Canvas zeigt auf, wie ein Unternehmen funktioniert. Es handelt sich dabei aber nicht um eine ausformulierte Strategie!



# The Value Proposition Canvas

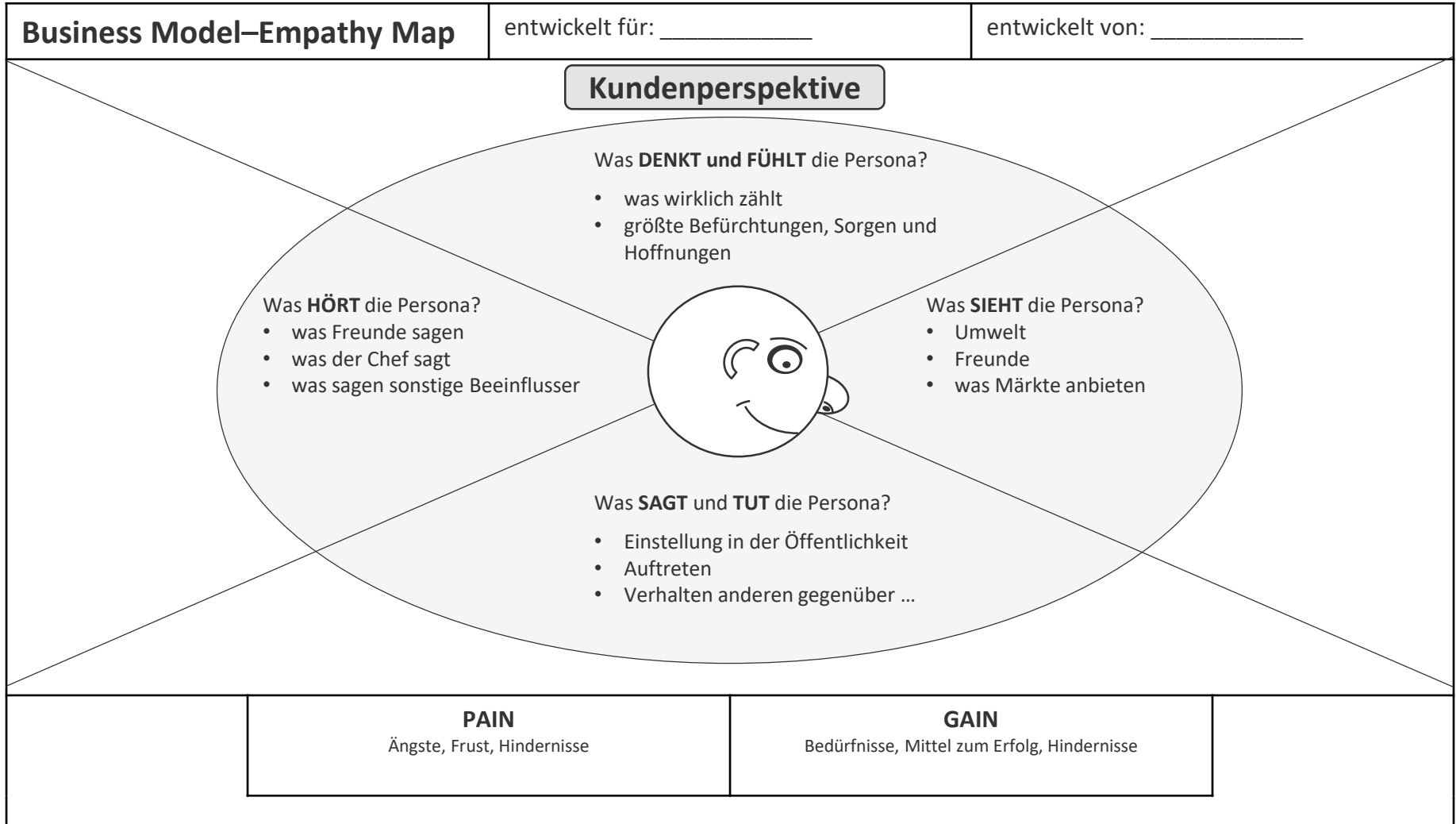


## Wie nutzen Sie die Value Proposition Canvas für Ihr Geschäft?

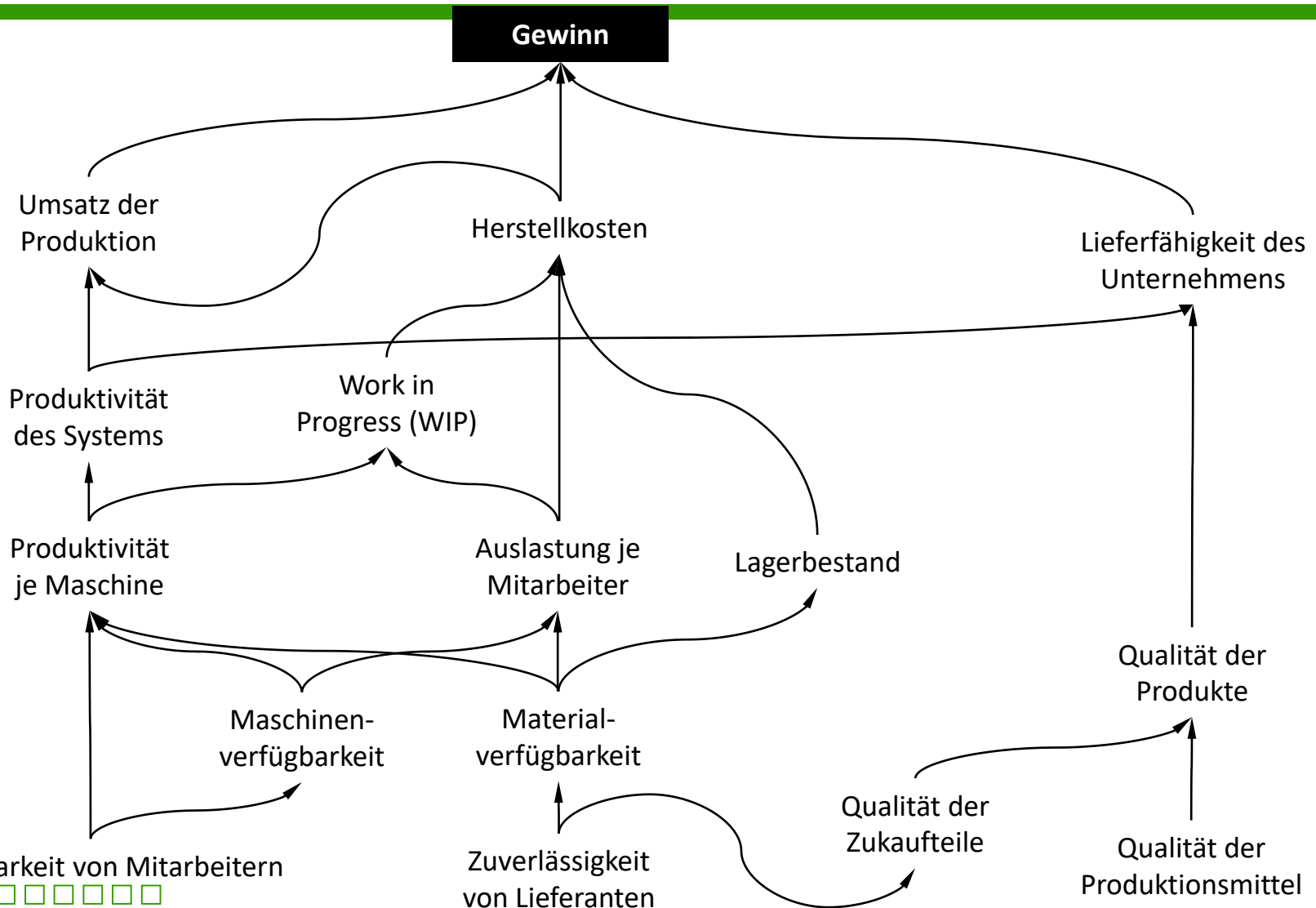
- Dies machen Sie im Grunde auf die gleiche Art und Weise, wie schon vorher mit der Business Model Canvas.
- Zeichnen Sie das Modell auf ein großes Blatt Papier und "brainstormen" Sie die Bereiche.
- Auf der linken Seite sehen Sie Ihr Wertangebot, das Sie hier in drei Bestandteile unterteilen:
- **Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung - Was bieten Sie tatsächlich an?**
- Definieren Sie so genau wie möglich, was Sie tatsächlich liefern oder leisten. Was bekommen Ihre Kunden?
- Hier geht es mehr um die "Eigenschaften" Ihres Angebotes, also die harten Fakten und das Greifbare.
- **Gain Creators - Die Vorteile, die Ihr Produkt oder Dienstleistung für Ihre Kunden bietet**
- Für Ihre Kunden sind letztendlich die Vorteile oder der Nutzen, den sie haben, wenn Sie Ihr Produkt einsetzen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen, ausschlaggebend.
- Schreiben Sie alle Vorteile und Nutzen auf, die jemand hat, wenn er Ihr Kunde ist. Je mehr Ihnen hier einfällt, desto größer ist Ihr "Fundus", mit dem Sie sich von allen anderen "Wettbewerbern" in Ihrem Markt unterscheiden können.
- **Pain Relievers - Welche Probleme löst Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung für Ihre Kunden?**
- Probleme, Schwierigkeiten und Widrigkeiten gelöst zu haben ist für die meisten Menschen ein wesentlich stärkerer Antrieb, als einen Vorteil oder einen Nutzen zu erhalten.
- Je mehr Ihnen also zu diesem Punkt einfällt, je besser Sie Ihren Kunden dabei helfen können, ihre Probleme zu lösen, desto größer ist Ihr Hebel bei der Erstellung Ihres "Unwiderstehlichen Angebotes"
- Auf der rechten Seite der Value Proposition Canvas sehen Sie Ihre Kundensegmente:
- Hier haben Sie **die Aufgaben Ihrer Kunden** (Customer Jobs), **die ersehnten Vorteile und Nutzen** (Gains) und **die zu lösenden Probleme und Schwierigkeiten** (Pains).
- Je besser Sie Ihre zukünftigen Kunden (Interessenten) kennen, je mehr Sie über sie wissen, desto besser sind Sie in der Lage, Ihr Angebot auf deren individuelle Situation anzupassen.
- Was sind die täglichen "Jobs", die Ihre Interessenten zu erledigen haben?
- Was sind ihre Herausforderungen, die sie täglich zu bewältigen haben?
- Was sind ihre innersten (und oft unausgesprochenen) Wünsche und Träume, nach denen Sie sich zutiefst sehnen?
- Auch hier bietet die **Business Model Canvas** ein Werkzeug, das Ihnen in diesem Bereich sehr hilfreich sein kann:



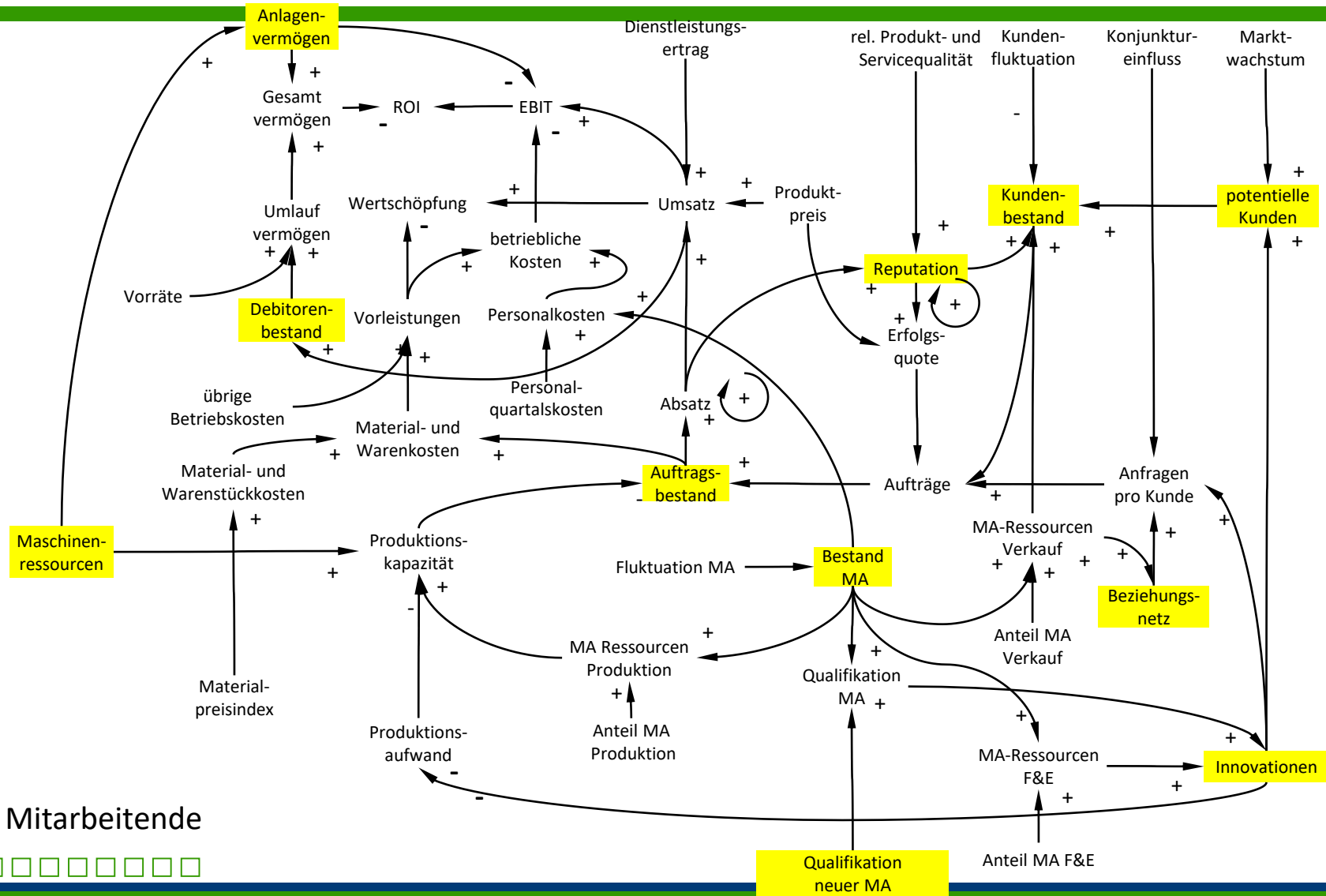




# Ursache-Wirkungs-Diagramm in produzierenden Unternehmen



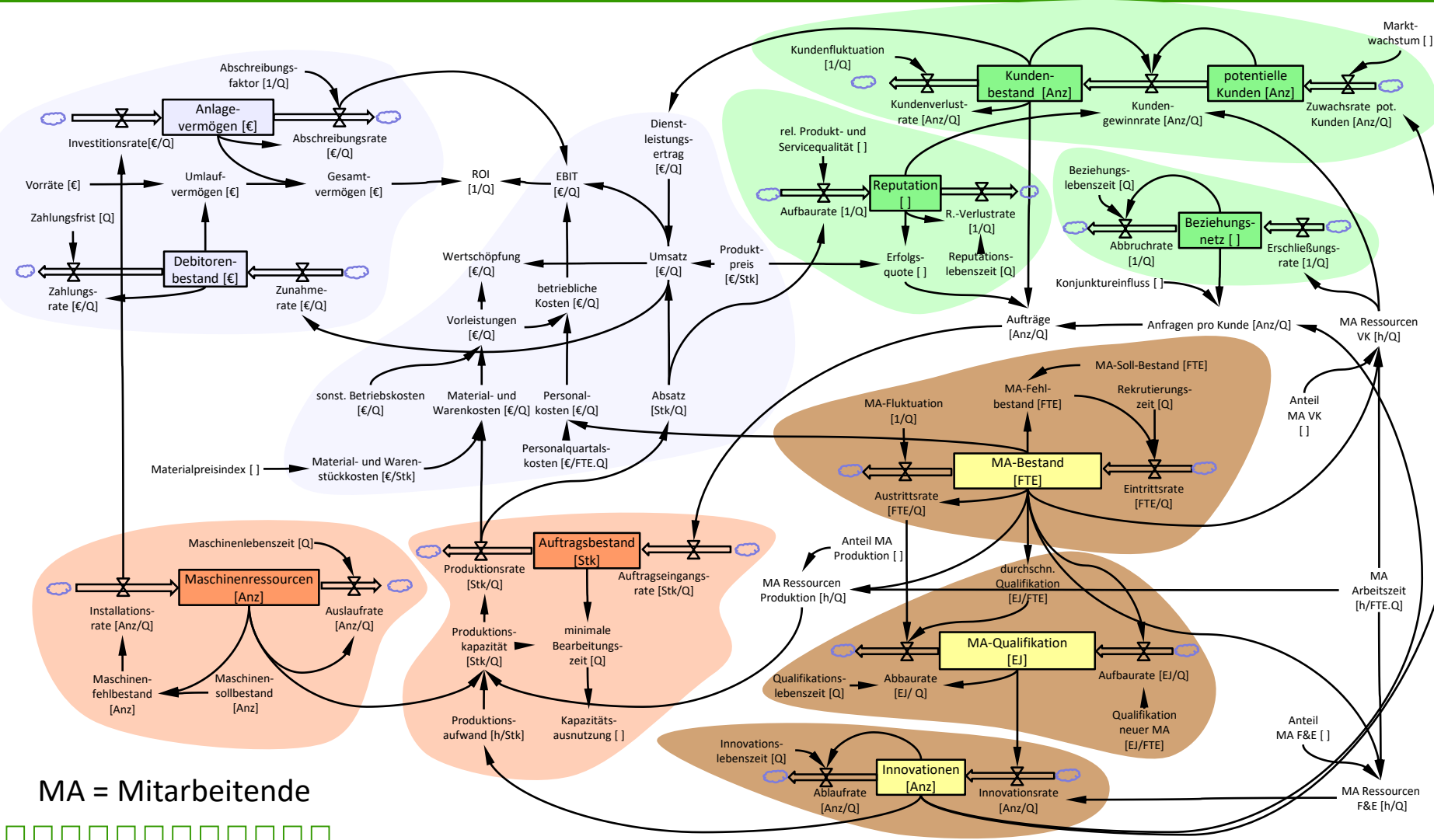
# Ursache-Wirkungs-Diagramm der unternehmerischen Erfolgslogik



MA = Mitarbeitende



# Bestands-/Flussgrößen der unternehmerischen Erfolgslogik



MA = Mitarbeitende



**Bitte hier Geld einwerfen,**

**nicht nach Leistungen fragen**

