

Zusammenfassung

Im Rahmen eines Initial-Assessments wird das bestehende Geschäftsmodell eines Unternehmens beschrieben. Darauf aufbauend wird in Abhängigkeit der identifizierten Trap das analysierte Geschäftsmodell und dessen Eigenschaften bewertet, um Gewissheit hinsichtlich der Trap, von dem das Unternehmen betroffen ist, zu haben und die Intensität der Trap zu messen. Je nach Intensität werden dann Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Zur Analyse bestehender Geschäftsmodelle ist ein einheitliches Beschreibungsraster notwendig. Um die auftretende Komplexität zu reduzieren und eine bessere Übersicht sicherzustellen, werden Geschäftsmodell-Dimensionen gebildet, die Geschäftsmodell-Elemente eines Themenbereichs (z. B. Kunden) zusammenfassen. Die Geschäftsmodell-Dimensionen sind den Geschäftsmodell-Elementen übergeordnet.

Auf Basis von bestehenden Ansätzen und deren Synthese lassen sich die **Geschäftsmodell-Dimensionen** folgendermaßen erläutern (Schallmo, 2013a und 2013b):

- **Kundendimension:** Welche Kundensegmente werden mit dem Geschäftsmodell erreicht? Wie werden die Kundensegmente erreicht? Wie ist die Beziehung zu Kundensegmenten ausgestaltet?
- **Nutzendimension:** Welcher Nutzen wird durch welche Leistungen für Kundensegmente gestiftet?
- **Wertschöpfungsdimension:** Welche Ressourcen und Fähigkeiten liegen vor, um die Leistungen zu erstellen und das Geschäftsmodell zu betreiben? Welche Prozesse werden ausgeführt?

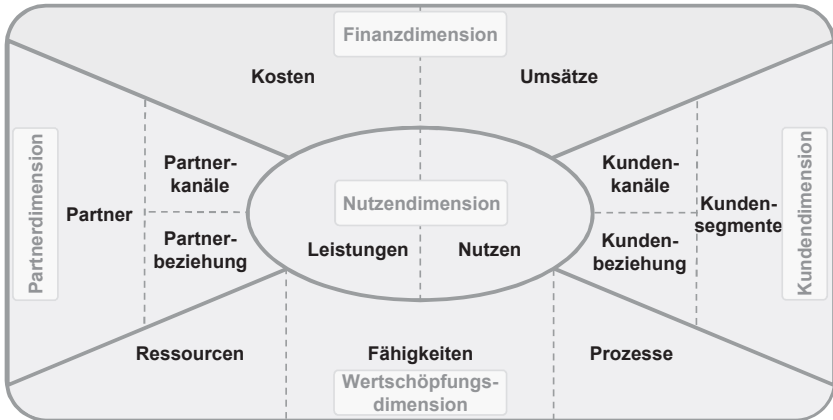


Abb.2.1 Raster mit Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elementen (Schallmo, 2013a)

- **Partnerdimension:** Welche Partner liegen für das Geschäftsmodell vor? Wie wird mit den Partnern kommuniziert und wie werden die Leistungen beschafft? Welche Beziehung liegt zu den jeweiligen Partnern vor?
- **Finanzdimension:** Welche Umsätze werden mit den Leistungen erzielt? Welche Kosten werden durch das Geschäftsmodell verursacht? Welche Mechanismen kommen jeweils für Umsätze und Kosten zum Einsatz?

Leitfragen zur **Beschreibung von Geschäftsmodellen**

Um das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu verstehen, dient das in Abb. 2.1 dargestellte Raster mit Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elementen. Es erfolgt nun die Darstellung von Leitfragen, die im Rahmen der Beschreibung eines bestehenden Geschäftsmodells unterstützen (Schallmo, 2013a und 2013b).

Die Leitfragen im Rahmen der **Kundensegmente** sind folgende:

- Welche Kundenbedürfnisse liegen vor und wie sind Kundensegmente gebildet?
- Welche Kundensegmente werden als erstes bearbeitet?
- Welcher Nutzen wird für die Kundensegmente gestiftet und wie viel sind die Kunden bereit zu bezahlen?
- Welchen Wert haben die Kundensegmente für das Unternehmen und welche Kundensegmente sind am wichtigsten?

Die Leitfragen im Rahmen der **Kundenkanäle** sind folgende:

- Wie sind die Kommunikations- und Vertriebskanäle in die Prozesse (z. B. Anfrage, Beschaffung) der Kunden integriert?
- Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle werden viele Kunden erreicht?
- Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle werden die Kundensegmente erreicht?

stellt die Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente graphisch dar. Die graphische unterstützt bei der vollständigen und einheitlichen Beschreibung existierender Geschäftsmodelle; zudem können die Zusammenhänge der Geschäftsmodell-Elemente dargestellt werden.

Leitfragen zur Beschreibung von Geschäftsmodellen

Um das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu verstehen, dient das in Abb. 2.1 dargestellte Raster mit Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elementen. Es erfolgt nun die Darstellung von Leitfragen, die im Rahmen der Beschreibung eines bestehenden Geschäftsmodells unterstützen (Schallmo, 2013a und 2013b).

Die Leitfragen im Rahmen der **Kundensegmente** sind folgende:

- Welche Kundenbedürfnisse liegen vor und wie sind Kundensegmente gebildet?
- Welche Kundensegmente werden als erstes bearbeitet?
- Welcher Nutzen wird für die Kundensegmente gestiftet und wie viel sind die Kunden bereit zu bezahlen?
- Welchen Wert haben die Kundensegmente für das Unternehmen und welche Kundensegmente sind am wichtigsten?

Die Leitfragen im Rahmen der **Kundenkanäle** sind folgende:

- Wie sind die Kommunikations- und Vertriebskanäle in die Prozesse (z. B. Anfrage, Beschaffung) der Kunden integriert?
- Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle werden viele Kunden erreicht?
- Mittels welcher Kommunikations- und Vertriebskanäle werden die Kundensegmente erreicht?

Die Leitfragen im Rahmen der Kundenbeziehung sind folgende:

- Wie werden Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden?
- Wie kostenintensiv sind die unterschiedlichen Formen der Kundenbeziehung?

- Welche Form der Kundenbeziehung ist besonders erfolgversprechend?
- Welche Form der Kundenbeziehung liegt vor?

Die Leitfragen im Rahmen der **Leistungen** und des **Nutzens** sind folgende:

- Welche aktuellen Bedürfnisse hat ein spezifisches Kundensegment und wie wichtig sind diese Bedürfnisse den jeweiligen Kundensegmenten?
- Welcher Nutzen wird je Kundensegment gestiftet und wie wird dieser Nutzen in einem Nutzenversprechen ausformuliert?
- Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten, um den Nutzen zu stiften und das Nutzenversprechen zu erfüllen?
- Welcher Nutzen wird für die beteiligten Partner gestiftet?
- Wie werden Kunden mit der Marke, den Leistungen und dem damit erzeugten Nutzen begeistert?

Die Leitfragen im Rahmen der **Ressourcen** und **Fähigkeiten** sind:

- Welche Ressourcen und Fähigkeiten werden für die Stiftung des Nutzens eingesetzt und in welcher Form und woher werden diese Ressourcen und Fähigkeiten beschafft?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind für das Geschäftsmodell erfolgskritisch und welche einzigartig?
- Wie werden die Ressourcen und Fähigkeiten von Partnern in das Geschäftsmodell integriert?

Die Leitfragen im Rahmen der **Prozesse** sind:

- Wie gestaltet sich die gesamte Wertschöpfungskette der Industrie und welche Position wird innerhalb dieser Wertschöpfungskette eingenommen?
- Welche Prozesse werden für die Erfüllung des Nutzenversprechens umgesetzt?
- Welche Prozesse werden für die Bereitstellung von Kanälen und die Pflege der Kundenbeziehungen umgesetzt?
- Welche Prozesse werden dabei von Partnern ausgeführt und wie erfolgt die Verknüpfung mit den Partnern?

Die Leitfragen im Rahmen der **Partner**:

- Welche Partner liegen für das Geschäftsmodell vor?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten werden von den Partnern bereitgestellt?

- Welche Partner sind in die Wertschöpfungskette integriert und welche Prozesse führen die Partner aus?
- Welche Kundenkanäle werden durch die Partner erschlossen?
- Wie unterstützen die Partner bei der Erfüllung des Nutzenversprechens?

Die Leitfragen im Rahmen der **Partnerkanäle** sind:

- Über welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle werden Partner erreicht?
- Welche Kommunikations- und Beschaffungskanäle sind besonders erfolgversprechend und kostengünstig?

Die Leitfragen im Rahmen der Form der **Partnerbeziehung** sind:

- Welche Form der Partnerbeziehung ist besonders erfolgversprechend?
- Wie kostenintensiv sind unterschiedliche Formen der Partnerbeziehung?
- Welche Form der Beziehung liegt zu Partnern vor und wie erfolgt die Zusammenarbeit mit den Partnern?

Die Leitfragen im Rahmen der **Umsätze** sind:

- Für welchen Nutzen bezahlen Kunden und wie viel bezahlen sie derzeit?
- Wie wird der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen abgeschöpft?
- Für welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) werden Umsätze generiert?
- Wie ist der Umsatzmechanismus (z. B. Mietgebühr je Minute) für die Kundensegmente ausgestaltet?

Die Leitfragen im Rahmen der **Kosten** sind:

- Welche Kosten entstehen während des Betriebs des Geschäftsmodells und innerhalb der jeweiligen Geschäftsmodell-Elemente und welche Kosten sind wesentlich?
- Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse verursachen dabei welche Kosten und in welcher Höhe?
- Durch welche Faktoren (z. B. Menge, Preise) wird die Kostenstruktur beeinflusst?
- Wie ist der Kostenmechanismus (z. B. die Zahlung einer Nutzungsgebühr) mit den Partnern ausgestaltet?

Die Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente dienen der Beschreibung eines bestehenden Geschäftsmodells. Je nach Trap, werden die Eigenschaften eines Geschäftsmodells bzw. die Eigenschaften ausgewählter Dimensionen abgefragt, um darauf aufbauend die jeweilige Intensität der Trap zu identifizieren.

Mind the Trap - 11 typische Unternehmensfallen
Frühzeitig erkennen, bewerten und erfolgreich
vermeiden

Schallmo, D.R.A.; Brecht, L.

2016, XII, 125 S. 80 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09564-2