

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Geschäftsmodellinnovationen: Entstehung und Gestaltungsmöglichkeiten in Einzelhandelsunternehmen“

Verfasser

Ulrich Baldauf BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
Teil I - Literaturrecherche.....		3
2	Geschäftsmodell - Begriffserklärung.....	4
2.1	Herkunft	4
2.2	Entwicklung	5
2.3	Definition	7
2.4	Unterschied Geschäftsmodell und Strategie	10
2.5	Klassifizierung des Geschäftsmodellkonzeptes	11
2.6	Verwendung und Potenzial von Geschäftsmodellen	13
3	Geschäftsmodellinnovationen	18
3.1	Bedeutung für Unternehmen.....	19
3.2	Voraussetzungen für Geschäftsmodellinnovationen	22
3.3	Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen	23
3.4	Gestaltung von Geschäftsmodellinnovationen (Experimentieren)	24
4	Servicebasierte Geschäftsmodelle	28
4.1	Änderung zu einem servicebasierten Geschäftsmodell	29
4.2	Schlüsselaspekte eines servicebasierten Geschäftsmodells	29
4.3	Open Service Innovation	32
5	Geschäftsmodelle in der Handelsbranche.....	33
5.1	Besonderheiten von Geschäftsmodellen im Handel	33
5.2	Geschäftsmodellinnovationen in der Handelsbranche.....	34
5.3	Multi-Channel-Management als Chance für den Handel	38
5.4	Konsequenzen von Geschäftsmodellinnovationen im Handel	39
Teil II - Fallstudie		41
6	Beschreibung der in der Fallstudie verwendeten Instrumente.....	43
6.1	Business Model Canvas	43

6.2	Empathiekarte.....	46
6.3	Geschäftsmodellumgebung	47
6.4	Einschätzung von Geschäftsmodellen - SWOT	49
7	Erstellung und Evaluierung des Status quo.....	50
7.1	Business Model Canvas.....	50
7.2	Kundenperspektive – Empathiekarte.....	54
7.3	Geschäftsmodellumgebung	60
7.4	Einschätzung des Status quo mit SWOT.....	67
8	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.....	82
8.1	Kundenperspektive.....	82
8.2	Geschäftsmodellumgebung	86
8.3	SWOT.....	98
8.4	Auswahl der besten Elemente	104
9	Fazit.....	107
10	Quellenverzeichnis.....	110
	Anhang 1: Zusammenfassung.....	113
	Anhang 2: Abstract	114
	Anhang 3: Lebenslauf	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigkeit des Begriffs "Business Model" in wissenschaftlichen Journalen.....	5
Abbildung 2: Elemente eines Geschäftsmodells	9
Abbildung 3: Geschäftsmodellkonzept-Hierarchie	12
Abbildung 4: Innovationsschwerpunkte von Unternehmen	21
Abbildung 5: Innovationsschwerpunkte von Underperformer vs. Outperformer	22
Abbildung 6: Business Model Canvas	43
Abbildung 7: Empathiekarte.....	47
Abbildung 8: Geschäftsmodellumgebung	48
Abbildung 9: Canvaserstellung - Status quo	50
Abbildung 10: Status-quo-Canvas.....	53
Abbildung 11: Empathiekartenerstellung - die Brillenträgerin	54
Abbildung 12: Empathiekartenerstellung – der junge Sportliche	55
Abbildung 13: Empathiekartenerstellung – der Schenker	55
Abbildung 14: Empathiekarte – Die Brillenträgerin	57
Abbildung 15: Empathiekarte – Der junge Sportliche	58
Abbildung 16: Empathiekarte – Der Schenker.....	59
Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Canvas	68
Abbildung 18: Stärken und Schwächen des Wertangebots	70
Abbildung 19: Stärken und Schwächen der Kosten und Einnahmen.....	71
Abbildung 20: Stärken und Schwächen der Infrastruktur	72
Abbildung 21: Stärken und Schwächen der Kundenschnittstelle.....	73
Abbildung 22: Risiken des Wertangebots	74
Abbildung 23: Risiken der Kosten und Einnahmen	74
Abbildung 24: Risiken der Infrastruktur	74
Abbildung 25: Risiken der Kundenschnittstelle.....	75
Abbildung 26: Chancen des Wertangebots	76
Abbildung 27: Chancen der Kosten und Gewinne	76
Abbildung 28: Chancen der Infrastruktur.....	76
Abbildung 29: Chancen der Kundenschnittstelle	77
Abbildung 30: Kundenperspektive – Canvas	85
Abbildung 31: Canvaserstellung Geschäftsmodellumgebung.....	86
Abbildung 32: Geschäftsmodellumgebung – Canvas	91

Abbildung 33: SWOT – Canvas	103
Abbildung 34: Verbessertes Canvas	106

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
HP	Homepage
o.J.	Ohne Jahr
S.	Seite
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
Vlbg.	Vorarlberg

1 Einführung

Der Begriff Geschäftsmodell kann seit den 90er Jahren in vielen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Publikationen gefunden werden, wobei die Definition und Verwendung dabei sehr unterschiedlich ausfällt. Vereinfachend dargestellt handelt es sich bei einem Geschäftsmodell um die Beschreibung, wie ein Unternehmen Wert für die Kunden und somit schlussendlich für sich selbst generiert. Im Wesentlichen verfügt jedes Unternehmen über ein Geschäftsmodell, jedoch wird es häufig nicht als solches deklariert bzw. nicht formalisiert.

Nichtsdestoweniger ist der Konsens vieler Publikationen, dass gute Geschäftsmodelle bzw. Geschäftsmodellinnovationen der Schlüssel zu erfolgreichen Unternehmen sind. Chesbrough bringt das mit folgender Aussage auf den Punkt:

A better business model often will beat a better idea or technology. Consider Wal-Mart in retailing, Dell in PCs, or Southwest Airlines (Chesbrough 2007, S. 12).

Daraus ergibt sich für Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle zu formalisieren und zu verstehen, um sie in weiterer Folge evaluieren und verbessern zu können. Um diese Tätigkeiten erfolgreich durchzuführen, wird ein Rahmenwerk benötigt, um allen an dem Prozess beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis zu Geschäftsmodellen zu geben. Dazu eignet sich das von Osterwalder entwickelte Business Model Canvas besonders gut, da es auf einfache und leicht verständliche Weise die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells veranschaulicht. Um das bestehende Geschäftsmodell zu evaluieren und zu verbessern, schlagen Osterwalder und Pigneur eine Reihe von Instrumenten vor, mit deren Hilfe Unternehmen innovative Geschäftsmodelle erarbeiten können.

Die Frage, die sich diesbezüglich aufdrängt, ist, ob es für Unternehmen tatsächlich möglich ist, mit Hilfe von vorgefertigten Instrumenten vielversprechende innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Um diese Frage zu beantworten, wurde in Teil I dieser Arbeit der aktuelle wissenschaftliche Stand zum Thema Geschäftsmodell erarbeitet. In Kapitel 0 wird der Begriff Geschäftsmodell näher erläutert und welche Verwendungen und Potenziale das Konzept aufweist. In Kapitel 0 wird auf die Besonderheit von Geschäftsmodellinnovationen hingewiesen. Insbesondere geht es um die Voraussetzungen, die in einem Unternehmen geschaffen werden müssen, um erfolgreich Geschäftsmodelle zu innovieren. In Kapitel 4 und Kapitel 0 werden die Besonderheiten von Geschäftsmodellen in zwei speziellen Branchen, dem Dienstleistungssektor und

der Handelsbranche, erläutert. In Teil II dieser Arbeit wurde eine Fallstudie zu einem kleinen Einzelhandelsunternehmen erstellt. Dabei wurden die von Osterwalder und Pigneur entwickelten Instrumente angewandt und auf ihre Praxistauglichkeit getestet. In Kapitel 0 ist eine Beschreibung der verwendeten Instrumente zu finden. In Kapitel 7 erfolgt eine Darstellung des Status Quo Geschäftsmodells des Unternehmens sowie eine Evaluierung davon. In Kapitel 8 werden schlussendlich neue Geschäftsmodelle entwickelt. Die Einschätzung über die Brauchbarkeit und Praxistauglichkeit der Instrumente ist in Kapitel 9 zu finden.

Teil I - Literaturrecherche

In diesem Teil der Arbeit wird der aktuelle Stand der Wissenschaft zum Thema Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen dargestellt. Es wird zuerst auf die Herkunft und Entwicklung des Geschäftsmodellkonzeptes eingegangen. Im Anschluss wird dargelegt, dass der Begriff trotz der verbreiteten Verwendung in wissenschaftlichen Journalen nach wie vor keine einheitliche Definition erhalten hat. Die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten des Geschäftsmodellkonzeptes sowie dessen Potenziale werden ebenso aufgezeigt wie die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen für Unternehmen. Die Besonderheiten von servicebasierten Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellen in der Handelsbranche werden ebenfalls untersucht, da diese für die Erstellung der Fallstudie im zweiten Teil der Arbeit von besonderem Interesse sind.

2 Geschäftsmodell - Begriffserklärung

Das Konzept des Geschäftsmodells wird in der Wissenschaft in verschiedensten Zusammenhängen eingesetzt und dient zur Beantwortung von unterschiedlichen wissenschaftlichen Fragestellungen. Wissenschaftler haben denselben Ausdruck (Geschäftsmodell) verwendet, um verschiedenste Phänomene zu erklären, wie zum Beispiel verschiedene Typen von E-Business Geschäftsmodellen, Kreation und Verwertung von Nutzen bei Unternehmen oder wie technologische Innovationen umgesetzt werden. Die Forschung bezüglich Geschäftsmodelle hat sich somit in verschiedene Richtungen entwickelt und ist teilweise von den anderen Entwicklungen isoliert. In jedem dieser isolierten „Silos“ wurden Konzepte für Geschäftsmodelle erstellt, die durch die unterschiedlichen Ausführungen die Gesamtentwicklung der Forschung zum Thema Geschäftsmodell erheblich verlangsamt haben (Zott et al. 2011, S. 1034 ff.).

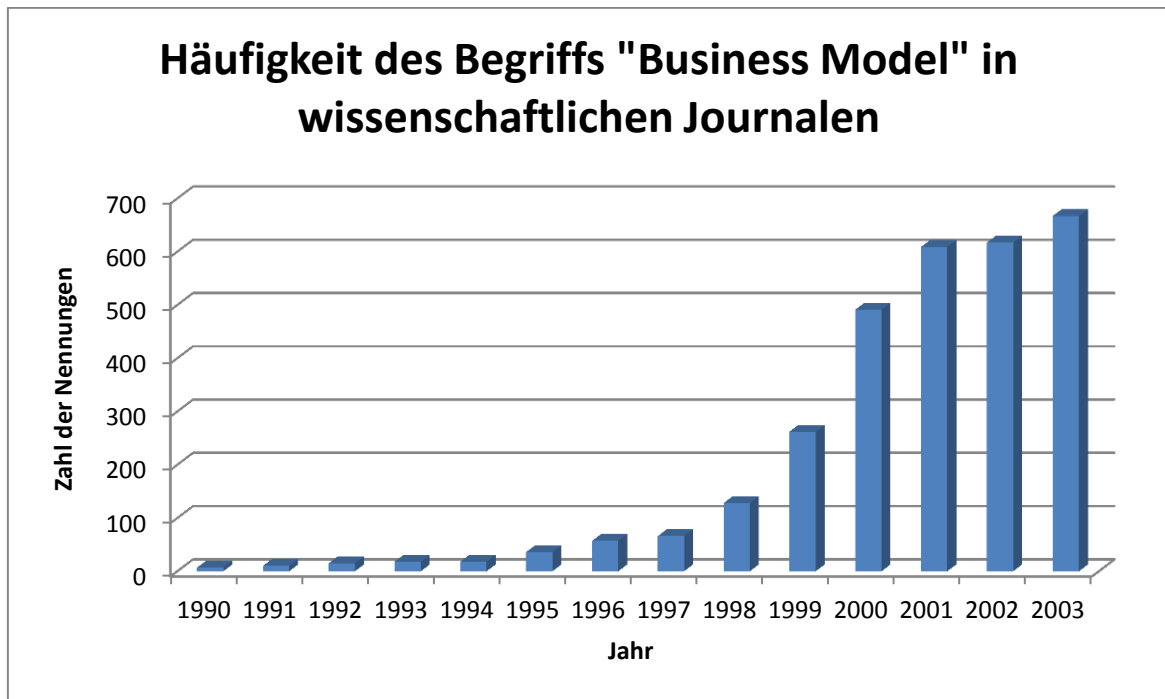
Eine sehr allgemeine Erklärung und damit einen guten Überblick, was unter einem Geschäftsmodell verstanden werden kann, liefert Teece: Ein Geschäftsmodell artikuliert die Logik und liefert Daten, die zeigen, wie das Unternehmen Wert generiert und zum Kunden transportiert. Es zeigt außerdem, wie die Umsätze, Kosten und Gewinne, die mit dem Bereitstellen des Kundennutzens einhergehen, aufgebaut sind. Ein Geschäftsmodell definiert somit, wie das Unternehmen Wert generiert und dem Kunden bereitstellt und wie die daraus resultierenden Geldflüsse in Gewinne umgewandelt werden können (Teece 2010, S. 173).

In diesem Abschnitt sollen in weiterer Folge die Ursprünge des Begriffs, eine mögliche Definition und die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen beschrieben werden.

2.1 Herkunft

Den Begriff Geschäftsmodell (engl. Business Model) gibt es im akademischen Bereich seit den 50er Jahren, als der Begriff erstmals in einem wissenschaftlichen Artikel verwendet wurde. Populär wurde der Begriff jedoch erst gegen Ende der 90er Jahre. Ab dieser Zeit kamen fortlaufend neue Ideen zum Geschäftsmodellkonzept, sowohl aus dem akademischen Umfeld als auch aus der Praxis. Abbildung 1 zeigt die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs „Business Model“ in wissenschaftlichen Artikeln zwischen 1990 und 2003 (Osterwalder et al. 2005, S. 6 ff.).

Abbildung 1: Häufigkeit des Begriffs "Business Model" in wissenschaftlichen Journalen



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al. 2005)

In Abbildung 1 sieht man, dass die Verwendung des Begriffs in wissenschaftlichen Journalen seit Ende der 90er Jahre stark zugenommen hat. Zott et al. haben in ihrer Untersuchung eine Fortsetzung dieses Trends festgestellt. Neben den wissenschaftlichen Publikationen ist der Begriff Geschäftsmodell auch in nicht wissenschaftlichen Journalen häufig anzutreffen. Tatsächlich wird der Begriff im nicht wissenschaftlichen Bereich sogar häufiger eingesetzt als im wissenschaftlichen (Zott et al. 2011, S. 1022 f.).

2.2 Entwicklung

Das Internet hatte einen wesentlichen Einfluss bei der Entwicklung des Geschäftsmodellkonzeptes. Einerseits hat der Begriff, wie bereits erwähnt, seine Ursprünge in der Informatik, andererseits wurden Geschäftsmodellkonzepte in den 90er Jahren mit dem Boom des Internets richtig populär. Dieser Abschnitt zeigt die Entwicklung des Geschäftsmodellkonzeptes in Zusammenhang mit dem Internet und die Besonderheiten von Internetgeschäftsmodellen.

Das Internet ist eine treibende Kraft, was die wissenschaftliche Untersuchung von Geschäftsmodellen betrifft. So weisen beispielsweise 8 von 12 Definitionen, die zum Begriff Geschäftsmodell in den Jahren 1998 bis 2000 in Journalen publiziert wurden, eine Beziehung zum E-Business auf. Unter E-Business wird generell die Abwicklung von Geschäften in elektronischer Art und Weise verstanden. Es umfasst somit den elektronischen Handel,

elektronische Marktplätze sowie internetbasierte Geschäfte – damit ist allgemein die Durchführung kommerzieller Transaktionen mit Geschäftspartnern über das Internet gemeint. Zott et al. identifizieren bei den Publikationen rund um Geschäftsmodelle im E-Business zwei Strömungen (Zott et al. 2011, S. 1023 ff.).

Die erste Strömung versucht generische E-Business-Modelle zu beschreiben und liefert Typologien für diese. Viele Wissenschaftler haben in diesem Zusammenhang versucht Geschäftsmodelle des E-Business zu klassifizieren, indem sie verschiedene Typen beschrieben haben. Was alle Ansätze der verschiedenen Autoren gemeinsam haben, ist der Versuch, die Fülle von neu wahrgenommenen Geschäftsmodell-Archetypen, die rund um das Internet entstanden sind, zu beschreiben und organisieren, und das mit Hilfe von Typologien und Taxonomien (Zott et al. 2011, S. 1025).

Die zweite Strömung stellt die Komponenten eines E-Business-Geschäftsmodells in den Mittelpunkt. Zusätzlich zu der Entwicklung von Typologien, die verschiedene generische E-Business-Modelle beschreiben, haben Wissenschaftler versucht, die Unterschiede anhand der Komponenten eines E-Business-Geschäftsmodells festzustellen (Zott et al. 2011, S. 1025 f.).

Die Notwendigkeit, ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu designen und in späterer Folge an technologischen Fortschritt, Wettbewerbsänderungen oder staatliche Regulierungen erfolgreich anzupassen, ist bei Online-Geschäftsmodellen besonders wichtig, da es sich beim Internet um eine sich sehr schnell ändernde Umgebung handelt, in der Geschäftsmodelle häufig an neue Gegebenheiten angepasst werden müssen, um erfolgreich zu bleiben. Ist ein Unternehmen nicht in der Lage, sich an signifikante Umweltveränderungen anzupassen, kann dies schlussendlich zum Untergang des Unternehmens führen (Wirtz et al. 2010, S. 273).

Viele der signifikanten Umweltveränderungen in den letzten Jahren können auf die zunehmende Verbreitung des Internets zurückgeführt werden, was in vielen Bereichen die Art und Weise Geschäfte zu betreiben grundlegend geändert hat. Beispiele solcher Änderungen sind die Disintermediation, die globale Distribution von digitalen Gütern und Serviceleistungen sowie die computergestützte Kommunikation mit Kunden. Daraus resultierte, dass viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell an die neuen Gegebenheiten anpassen mussten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Eine Entwicklung, die im Internet in den letzten Jahren beobachtet werden konnte, ist die zunehmende Verbreitung von Web 2.0. Eine solche Veränderung kann dazu führen, dass das aktuelle Geschäftsmodell neu überdacht werden muss. Internet-Geschäftsmodelle, die bisher erfolgreich waren, können unter den neuen Gesichtspunkten des

Web 2.0 unter Umständen nicht mehr zeitgemäß sein, was die Unternehmen zu einer Anpassung zwingt (Wirtz et al. 2010, S. 274).

Viel kann über das Phänomen Web 2.0 gelesen werden, jedoch fehlt eine klare Definition. Trotz des Hype rund um Web 2.0 herrscht große Verwirrung um dessen tatsächliche Bedeutung (Wirtz et al. 2010, S. 276). Tim Berners-Lee (Direktor des World Wide Web Consortium) reflektierte dies mit der Aussage, „...*nobody even knows what it means*“ (Anderson 2006). Eine Definition des Begriffs Web 2.0 zu formulieren ist nicht einfach, nach Wirtz et al. beinhaltet es jedoch jedenfalls vier wesentliche Komponenten: social networking, Interaktionsorientierung, Personalisierung/customization und „user-added value“ (Wirtz et al. 2010, S. 274 ff.). Die genannten Komponenten sind für Online-Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da sie für die langfristige Existenzsicherung in vielen Online-Bereichen unerlässlich sind. Jedoch auch nicht internetbezogene Unternehmen können bei der Neugestaltung ihres Geschäftsmodells den Fokus ändern und ihr komplettes Geschäftsmodell, oder auch nur Teile davon, auf den Online-Markt ausweiten. Bei dem Design eines neuen internetbezogenen Geschäftsmodells sollten die vier Faktoren des Web 2.0 jedenfalls mit berücksichtigt werden, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu gestalten.

2.3 Definition

Für den Begriff Geschäftsmodell gibt es nach wie vor keine einheitliche Definition. Das hat unter anderem damit zu tun, dass die Definition oft dem jeweiligen Einsatzgebiet angepasst wird. Es gibt jedoch gewisse Elemente, die bei vielen Definitionen anzutreffen sind, wie z. B. das Nutzenversprechen, die Gewinnformel oder die Schlüsselressourcen. Auch wenn diese nicht immer als solche bezeichnet werden, sind sie doch oft ein Bestandteil der jeweiligen Definition. Johnson et al. definieren Geschäftsmodelle als vier ineinandergreifende Elemente, die zusammen genommen Wert generieren und liefern. Diese Definition soll hier exemplarisch als eine von vielen möglichen dargestellt werden (Johnson et al. 2008, S. 60).

2.3.1 Kundennutzenversprechen (engl. Customer Value Proposition)

Das wichtigste Element eines Geschäftsmodells ist das Kundennutzenversprechen. Ein erfolgreiches Unternehmen hat einen Weg gefunden, Wert für die Kunden zu generieren. Oder, mit anderen Worten ausgedrückt, das Unternehmen hat einen Weg gefunden, ein fundamentales Problem der Kunden für diese zu lösen. Je größer das Problem für den Kunden ist und je niedriger die Zufriedenheit mit den bisherigen Lösungen und je besser die Lösung, die vom

Unternehmen angeboten wird, desto höher ist das Kundennutzenversprechen (Johnson et al. 2008, S. 60).

2.3.2 Gewinnformel

Die Gewinnformel ist die „Blaupause“, die definiert, wie das Unternehmen für sich selbst Wert generiert und gleichzeitig auch einen Kundennutzen erstellt. Sie beinhaltet das Umsatzmodell, die Kostenstruktur, die Gewinnmarge sowie die Schnelligkeit der Ressourcen. Die folgende Aufzählung gibt eine kurze Erklärung zu den einzelnen Elementen (Johnson et al. 2008, S. 60 f.).

- Umsatzmodell: Preis mal Menge
- Kostenstruktur: direkte Kosten, indirekte Kosten, Größeneffekte. Kostenstrukturen sind vor allem von den Kosten der Schlüsselressourcen des Geschäftsmodells getrieben.
- Gewinnmarge: Sind die erwartete Menge und die Kostenstruktur gegeben, kann die Gewinnmarge als der Beitrag, der benötigt wird, um einen bestimmten Gewinn zu erwirtschaften, verstanden werden.
- Schnelligkeit der Ressourcen: wie schnell die Bestände, das Anlagevermögen und andere Vermögensgegenstände umgeschlagen werden können.

2.3.3 Schlüsselressourcen

Die Schlüsselressourcen können verschiedenster Art sein, z. B. Personal, Technologien, Produkte, Anlagen, Ausrüstung, Vertriebskanäle oder Marken. Sie haben jedoch alle gemeinsam, dass sie benötigt werden, um das Nutzenversprechen zum Zielkunden zu transportieren. Der Fokus liegt hier auf den Schlüsselementen, die Wert für den Kunden und das Unternehmen generieren, und wie diese aufeinander einwirken (Johnson et al. 2008, S. 61).

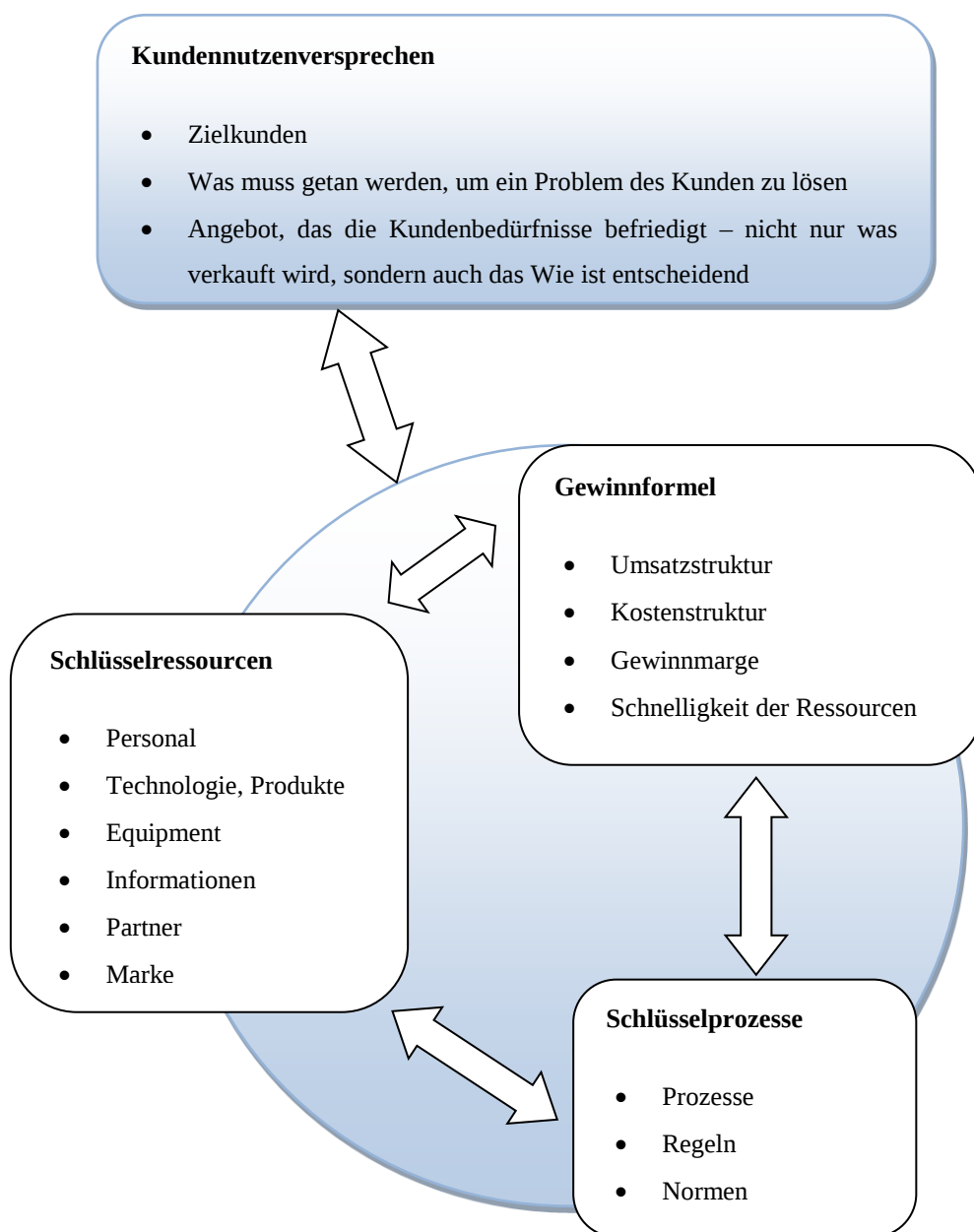
2.3.4 Schlüsselprozesse

Erfolgreiche Unternehmen haben betriebliche Prozesse, die es ihnen erlauben, Wert zu generieren, und die wiederholt und ausgebaut werden können. Solche Prozesse können wiederkehrende Tätigkeiten wie Training, Entwicklung, Produktion, Budgetierung, Planung, Vertrieb und Service sein. Schlüsselprozesse beinhalten auch die Regeln eines Unternehmens sowie Metriken und Normen (Johnson et al. 2008, S. 61).

Diese vier Elemente bilden die Bausteine für jedes Geschäftsmodell. Das Kundennutzenversprechen und die Gewinnformel definieren den Wert, der für Kunden und das Unternehmen

generiert wird. Die Schlüsselressourcen und Schlüsselprozesse beschreiben, wie dieser Wert sowohl zu den Kunden als auch dem Unternehmen geliefert wird. Dieses Rahmenwerk erscheint auf den ersten Blick sehr einfach. Es sind jedoch die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Teilen, die das Modell sehr komplex werden lassen. Änderungen innerhalb eines der vier Elemente können einen erheblichen Einfluss auf die anderen Teile haben. In einem erfolgreichen Geschäftsmodell sind die Elemente in einer konsistenten und komplementären Art und Weise miteinander verbunden und ergeben somit ein stabiles System (Johnson et al. 2008, S. 61). Abbildung 2 zeigt die Zusammenhänge der beschriebenen Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells.

Abbildung 2: Elemente eines Geschäftsmodells



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Johnson et al. 2008, S. 62)

2.4 Unterschied Geschäftsmodell und Strategie

Es ist oft nicht einfach den Unterschied zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell eines Unternehmens zu erkennen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass beide Konzepte auf der gleichen Grundlage aufbauen, sie unterscheiden sich jedoch in wichtigen Punkten. Der folgende Absatz soll die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell zeigen.

Strategie kann als ein ganzheitliches, allumfassendes Konzept, wie ein Unternehmen seine Ziele erreicht, gesehen werden (Hambrick und Fredrickson 2001, S. 51), während ein Geschäftsmodell als die Reflexion der realisierten Strategie gesehen werden kann (Casadesu-Masanell und Ricart 2010, S. 205). Ein wesentlicher Unterschied der beiden Konzepte ist, wie bereits aus den Definitionen entnommen werden kann, dass die Strategie ein bestimmtes Ziel artikuliert, während das Geschäftsmodell die Mechanismen, welche das Unternehmen in diese Richtung bewegt, beschreibt. Die Strategie spezifiziert demnach, wie das Unternehmen sich von Wettbewerbern unterscheidet oder mit ihnen konkurriert. Der Fokus liegt auf der Position des Unternehmens innerhalb des Marktes. Der zentrale Aspekt eines Geschäftsmodells ist, wie Wert generiert und angeeignet werden kann, und das in einer Art, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielt. Es ist möglich, dass verschiedene Geschäftsmodelle mit ein und derselben Strategie konform gehen, da verschiedene Wege zum selben Ziel führen können (Sorescu et al. 2011, S. 4 f.)

Die Einführung einer neuen Strategie setzt typischerweise ein gewisses Vertrauen zu einem neuen Geschäftsmodell voraus, da dieses entsprechend adaptiert werden muss, um die neuen Ziele zu erreichen. Änderungen des Geschäftsmodells hingegen können innerhalb des Rahmens der bestehenden Strategie erfolgen, ohne diese zu ändern. Generell kann gesagt werden, dass Geschäftsmodelle häufiger geändert werden als die Strategie, allerdings können diese Änderungen die bestehende Strategie auch in Frage stellen, was zu einer Anpassung führen kann (Sorescu et al. 2011, S. 5).

Der unterschiedlich ausgeprägte Detaillierungsgrad ist eine weitere Differenzierung zwischen Geschäftsmodell und Strategie. Das Geschäftsmodell übernimmt die Unternehmensstrategie auf einem relativ abstrakten Niveau und übersetzt sie in einen spezifischen verflochtenen Mechanismus, der das Management in der Feinabstimmung ihrer Aktionen leitet, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zu realisieren (Sorescu et al. 2011, S. 5).

2.5 Klassifizierung des Geschäftsmodellkonzeptes

Obwohl der Begriff Geschäftsmodell mittlerweile weitverbreitet ist, gibt es in der Literatur keinen Konsens über dessen Bedeutung. Er wird zwar von vielen Autoren verwendet, jedoch misst ihm jeder eine etwas andere Bedeutung zu. Osterwalder et al. haben versucht die verschiedenen Bedeutungen zu klassifizieren und haben diese in drei hierarchisch geordnete Kategorien gegliedert (Osterwalder et al. 2005, S. 8):

2.5.1 Ebene 1: Allumfassendes Geschäftsmodellkonzept

Diese Ebene umfasst sowohl die Definition eines Geschäftsmodells mit dessen Elementen als auch die Ebene der Meta-Modelle, welche verwendet werden, um die Definitionen zu konzeptualisieren. Geschäftsmodelle werden hier als abstrakte allumfassende Konzepte verwendet, mit denen sämtliche Unternehmen der realen Welt beschrieben werden können. Meta-Modelle stellen eine Beschreibung dar, welche Elemente in einem Geschäftsmodell gefunden werden sollten, damit es möglichst erfolgreich ist (Osterwalder et al. 2005, S. 8 ff.).

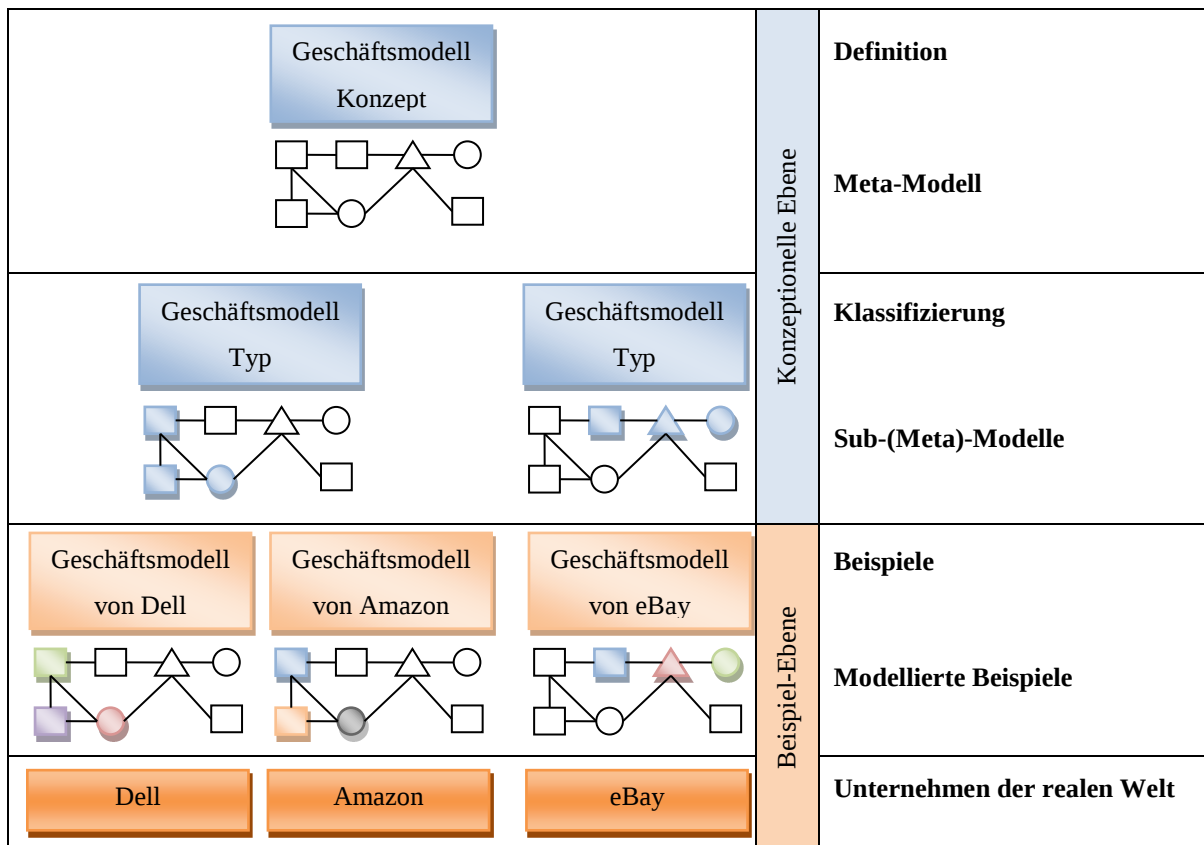
2.5.2 Ebene 2: Klassifizierung

Durch die Beschreibung von verschiedenen abstrakten Typen von Geschäftsmodellen können Unternehmen mit gleichen Eigenschaften in Gruppen gegliedert werden. Diese Klassifizierung von Typen bezieht sich auf eine Kategorisierung von Unternehmen, während die Sub-Meta-Modell-Typen sich auf verschiedene Modelle beziehen (Osterwalder et al. 2005, S. 9 f.).

2.5.3 Ebene 3: Beispielebene

Diese Ebene findet Verwendung zur Darstellung von verschiedenen Aspekten oder als Konzeptualisierung eines bestimmten Geschäftsmodells in der realen Welt. Sie wird daher oft verwendet, um Unternehmen zu analysieren (Osterwalder et al. 2005, S. 9 ff.).

Abbildung 3: Geschäftsmodellkonzept-Hierarchie



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al. 2005, S. 9)

Abbildung 3 zeigt die bereits beschriebenen Ebenen, in die sich das Konzept des Geschäftsmodells gliedern lässt. Ebene 1 sieht ein Geschäftsmodell dabei als abstraktes, allumfassendes Konzept, das verwendet werden kann, um sämtliche Unternehmen der realen Welt zu beschreiben. Auf der zweiten Ebene werden verschiedene abstrakte Typen von Geschäftsmodellen (z. B. ein Klassifizierungsschema) erstellt, jedes davon beschreibt eine Gruppe von Unternehmen mit denselben Eigenschaften. Die dritte Ebene wird verwendet, um eine Konzeptualisierung oder Aspekte eines bestimmten Geschäftsmodells eines Unternehmens der realen Welt darzustellen. Die Unterteilung in die verschiedenen Ebenen ist notwendig, um ein Verständnis für Geschäftsmodelle und deren Einsatz in der Literatur und Praxis zu erhalten, denn je nach Einsatzgebiet (Ebene) dient das Geschäftsmodellkonzept einem anderen Zweck und somit sind auch Verständnis und Definition nicht einheitlich (Osterwalder et al. 2005, S. 8 ff.).

2.6 Verwendung und Potenzial von Geschäftsmodellen

Die Fragen „Warum ist das Konzept Geschäftsmodell nützlich?“ und „Wer verwendet es für was und wie?“ sollen in diesem Abschnitt geklärt werden, indem konkrete Anwendungsgebiete des Geschäftsmodellkonzeptes beschrieben werden. Diese Anwendungsgebiete lassen sich grob in die praktische Anwendung und wissenschaftliche Anwendung kategorisieren. Bei der praktischen Anwendung geht es um Managementaufgaben, die sich zumeist in die dritte der beschriebenen Ebenen (Beispielebene) einteilen lassen. Die Anwendungsgebiete aus dem wissenschaftlichen Bereich hingegen können eher in die Ebene der Klassifizierung eingeteilt werden. Die folgende Einteilung stellt eine Zusammenfassung der Gliederung von (Osterwalder et al. 2005) und (Baden-Fuller und Morgan 2010) dar.

- Anwendung in der Praxis (Management)
 - Verstehen und teilen
 - Analysieren
 - Managen
 - Perspektive
 - „Rezept“ für kreative Manager
- Anwendung in der Wissenschaft
 - Beschreibung und Klassifizierung
 - Grundlage für wissenschaftliche Untersuchungen

2.6.1 Verstehen und teilen

Geschäftsmodelle helfen, die Logik und Regeln, wie ein Unternehmen funktioniert, einzufangen, zu visualisieren, zu verstehen, zu kommunizieren und zu teilen (Osterwalder et al. 2005, S. 19).

Für Unternehmer ist es oft schwer, ihr Geschäftsmodell in klarer Art und Weise zu kommunizieren, da unterschiedliche Personen verschiedene mentale Modelle verwenden. Das heißt, es verstehen nicht alle beteiligten Personen dasselbe unter dem beschriebenen Geschäftsmodell. Um dieses Problem zu umgehen, können allgemeine und verbreitete Konzepte für die Beschreibung von Geschäftsmodellen eingesetzt werden. Ein solches Rahmenwerk kann als gemeinsame Sprache zwischen den verschiedenen Stakeholdern verstanden werden. Die Formalisierung eines Geschäftsmodells hilft Managern dabei, ihr Geschäft anderen Stakeholdern zu kommunizieren. Das ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die verschiedenen Personen unterschiedliche Hintergründe haben (z. B. Techniker, Manager). Da der menschliche Geist

nur begrenzt komplexe Informationen verarbeiten kann, hilft bei der Kommunikation von komplexen Geschäftsmodellen deren Visualisierung, da durch eine grafische Darstellung wesentlich schwierigere Sachverhalte verarbeitet werden können. Durch die steigende Komplexität von Geschäftsmodellen (vor allem im E-Business-Bereich) ist es oft schwierig, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Elementen eines Geschäftsmodells zu verstehen und deren Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Daher ist das Modellieren eines Geschäftsmodells hilfreich bei der Identifizierung relevanter Elemente und trägt zum Verständnis der Beziehungen zwischen diesen Elementen bei (Osterwalder et al. 2005, S. 19 f.).

2.6.2 Analysieren

Das Geschäftsmodellkonzept kann zur Analyse der Logik eines Unternehmens beitragen. Es kann dabei das Messen, Beobachten und Vergleichen der Geschäftslogik eines Unternehmens verbessern (Osterwalder et al. 2005, S. 21).

Die Geschäftslogik eines Unternehmens ändert sich im Laufe der Zeit aufgrund interner und externer Einflussfaktoren, daher ist ein strukturierter Zugang zu Geschäftsmodellen wichtig für das Verständnis, welche speziellen Gegebenheiten sich über die Zeit verändert haben. Neben der Beobachtung von Veränderungen über die Zeit erlaubt ein strukturiertes Geschäftsmodell auch den Vergleich mit konkurrierenden Unternehmen. Darüber hinaus können Vergleiche mit Unternehmen aus anderen Branchen neue Erkenntnisse liefern, die zu Geschäftsmodellinnovationen führen können (Osterwalder et al. 2005, S. 21).

2.6.3 Managen

Geschäftsmodelle verbessern das Management der Geschäftslogik eines Unternehmens. Das Geschäftsmodellkonzept hilft bei der Verbesserung des Designs, der Planung, Veränderung und Implementierung von Geschäftsmodellen. Darüber hinaus können Unternehmen mit Hilfe von formalisierten Geschäftsmodellen schneller auf externe Einflüsse reagieren, sowie einfacher Änderungen der strategischen Ausrichtung, Geschäftsorganisation und technologischen Orientierung durchführen (Osterwalder et al. 2005, S. 22).

2.6.4 Perspektive

Geschäftsmodelle können eine mögliche Zukunft eines Unternehmens abbilden. Das Geschäftsmodellkonzept kann helfen Innovationen zu fördern und verbessert die Bereitschaft für die Zukunft mittels Geschäftsmodellportfolios und Geschäftsmodellsimulationen (Osterwalder et al. 2005, S. 24).

Osterwalder et al. glauben, dass ein modular aufgebautes Geschäftsmodell in einem Unternehmen Geschäftsmodellinnovationen forciert. Die Grundlage dabei ist die genaue Beschreibung der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells sowie deren Beziehung zueinander. Ist dies einmal erstellt, kann mit den einzelnen Elementen „gespielt“ werden wie mit Lego-Blöcken. Durch das Experimentieren mit den einzelnen Bestandteilen können komplett neue Geschäftsmodelle erdacht werden. Eine weitere Möglichkeit, mit der sich ein Unternehmen gegen zukünftige Umweltveränderungen wappnen kann, ist, ein Portfolio mit verschiedenen Geschäftsmodellen anzulegen. Dieser Ansatz basiert auf der Evolutionstheorie und schlägt eine Bereitstellung von verschiedenen Geschäftsmodellen vor, um Änderungen der Umwelt immer einen Schritt voraus zu sein (Osterwalder et al. 2005, S. 24).

2.6.5 Geschäftsmodelle als „Rezepte“

Unternehmen sind oft daran interessiert, ihr Geschäftsmodell zu ändern, zu verfeinern oder neu zu definieren. In diesem Zusammenhang dienen Geschäftsmodelle zur Veranschaulichung wichtiger Details und zur Weitergabe dieser Informationen. Sie dienen damit als Hilfestellung, wie gewisse Tätigkeiten erledigt werden müssen, um ein entsprechendes Ergebnis zu erzielen (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 165 f.).

Geschäftsmodelle liefern Managern und Wissenschaftlern eine Möglichkeit, verschiedene Typen von unternehmerischem Verhalten zu unterscheiden. Die idealtypischen Modelle können wie beim Kochen als Rezepte aufgefasst werden. Sie dienen als bereits getestete Grundlage, der andere Unternehmen mit mehr oder weniger großen Veränderungen folgen wollen, jedoch ohne das Basisrezept, das zum Erfolg führt, zu verändern. Die Zutaten sind dabei die verschiedenen strategischen Elemente wie Ressourcen, Kapazitäten, Produkte, Kunden, Technologien, Märkte, etc. Geschäftsmodelle beinhalten einen Vorschlag, wie diese Zutaten kombiniert werden sollen. Das Rezept beinhaltet somit sowohl die Organisation und Integration der verschiedenen Elemente der Unternehmensaktivitäten als auch eine Reihe von Regeln, die befolgt werden müssen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 166).

2.6.6 Geschäftsmodelle zur Klassifizierung verschiedener Unternehmenstypen

Ein weiteres Einsatzgebiet für das Konzept Geschäftsmodell ist die Bereitstellung einer allgemeinen Beschreibung, wie sich Unternehmen organisieren, um Wert zu generieren. Geschäftsmodelle dienen in diesem Zusammenhang als Modelle, die zur Klassifizierung von unterschiedlichen Unternehmenstypen dienen. Dabei können zwei Arten von Modellen unterschieden werden, „scale models“ und „role models“. Während mit Hilfe von „scale models“

versucht wird, eine vereinfachte Beschreibung der realen Welt zu generieren, werden „role models“ als Idealfälle angesehen, die in der Praxis nachgeahmt werden sollen. In dem Konzept der Geschäftsmodelle werden diese zwei Notationen vereint (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 156 ff.).

Geschäftsmodelle werden oft eingesetzt, um Unternehmen zu klassifizieren. Der Detaillierungsgrad hängt dabei wesentlich vom Untersuchungsschwerpunkt ab. Während für Historiker eine grobe Gliederung in Gilde-Systeme (Mittelalter), Fabrik-Systeme (18./19. Jhd.), Amerikanisches Produktionssystem (19./20. Jhd.) usw. genügt, werden für andere Zwecke wesentlich detailliertere Modelle benötigt (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 159 f.). Beispielsweise unterscheiden Wirtz et al. allein im Bereich E-Business zwischen 4 unterschiedlichen Geschäftsmodellen: Content, Commerce, Context und Connection (Wirtz et al. 2010, S. 274 ff.). Die verschiedenen Grade der Detaillierung dienen verschiedenen Zwecken, jedoch ist eine Klassifizierung der untersuchten Unternehmen unerlässlich, um die Gemeinsamkeiten erfolgreich beschreiben und die Unterschiede definieren zu können. Die Erstellung einer solchen Klassifizierung und in weiterer Folge die Einteilung der Unternehmen in die verschiedenen Klassen ist eine schwierige Aufgabe. Die Bewältigung dieser Schwierigkeiten ist jedoch die Mühe wert, da durch die Erstellung einer Klassifizierung nicht nur eine Einteilung verschiedener Unternehmen erreicht werden kann, sondern auch ein Verständnis für ähnliche Eigenschaften, Unterschiede und Beziehungen zwischen unterschiedlichen Klassen erhalten wird. Mit diesem Verständnis können bessere Erklärungen, Vorhersagen und Interventionen entwickelt werden (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 159 ff.).

2.6.7 Geschäftsmodelle als „Modellorganismus“

Es ist nicht immer offensichtlich, welche Geschäftsmodelle erfolgreich sind beziehungsweise welche Teile eines Geschäftsmodells für den Erfolg verantwortlich sind. Eine der größten Schwierigkeiten ist die Identifikation von Teilaspekten eines Geschäftsmodells, die für den Erfolg verantwortlich sind, und auch solcher Details, die für den Erfolg irrelevant sind. Um diese Identifikation zu forcieren, werden Geschäftsmodelle ähnlich wie Modellorganismen in der Biologie eingesetzt. Sie dienen in diesem Zusammenhang als Praxisbeispiele, die untersucht werden, um Rückschlüsse auf die entsprechende Branche ziehen zu können (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 162 f.).

Ein Geschäftsmodell als Modell ist nicht ausschließlich in eine der genannten Gruppen zu klassifizieren. Je nach Verwendungszweck kann es in eine, mehrere oder alle Gruppen eingeteilt werden. Oftmals erfüllt ein Modell mehrere Zwecke gleichzeitig (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 168).

3 Geschäftsmodellinnovationen

Wird die Literatur zu Geschäftsmodellinnovationen analysiert, lässt sie sich grob in zwei Strömungen kategorisieren. Während die erste das Konzept Geschäftsmodell als eine Art Werkzeug zur erfolgreichen Vermarktung von neuen Technologien sieht, konzentriert sich die zweite direkt auf Innovationen des Geschäftsmodells selbst (Zott et al. 2011, S. 1032).

Geschäftsmodelle zur Vermarktung von Innovationen

Eine wichtige Aufgabe von Geschäftsmodellen ist es, das Potenzial bzw. den Nutzen, der in einer Innovation eingebettet ist, freizulegen und in Marktergebnisse zu konvertieren (Zott et al. 2011, S. 1032). Chesbrough und Rosenbloom haben in ihrer Fallstudie gezeigt, wie wichtig ein effektives Geschäftsmodell zur Kommerzialisierung von Technologien ist. Sie haben außerdem gezeigt, dass bei erfolgreichen Unternehmen die Suche nach passenden Geschäftsmodellen signifikant höher ist als bei gescheiterten Unternehmungen. Es kommt vor, dass Technologien in einem traditionellen Geschäftsmodell keinen oder nur wenig wirtschaftlichen Sinn ergeben, jedoch mit einem anderen Geschäftsmodell großes Potenzial am Markt haben (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 529 ff.). Technologische Innovationen sind wichtig für Unternehmen, jedoch garantieren diese allein nicht notwendigerweise auch ein zufriedenstellendes Ergebnis. Die Technologie per se hat nicht zwangsweise einen Nutzen. Neben dem Einbetten der Technologie in attraktive Produkte und Serviceleistungen, muss ein Unternehmen ein passendes Geschäftsmodell designen, um das kommerzielle Potenzial voll auszuschöpfen (Zott et al. 2011, S. 1032 f.).

Geschäftsmodelle als Gegenstand der Innovation

Im Gegensatz zu der Anpassung der Geschäftsmodelle an technologische Innovationen, kann ein Unternehmen das Geschäftsmodell selbst als Gegenstand der Innovation betrachten. Im wissenschaftlichen Umfeld herrscht ein Konsens darüber, dass Geschäftsmodellinnovationen der Schlüssel zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind. Viele der Autoren sehen Geschäftsmodellinnovationen als Vehikel für unternehmerischen Wandel und Erneuerung. Die Einführung von innovativen Geschäftsmodellen in bestehende Unternehmen wird häufig durch Barrieren wie die Konfiguration der Ressourcen und Prozesse, die oftmals träge sind, oder die kognitive Unfähigkeit der Manager, die Potenziale des neuen Geschäftsmodells zu erkennen, erschwert. Diese Barrieren können beispielsweise durch gezielte Experimente mit dem bestehenden Geschäftsmodell überwunden werden (Zott et al. 2011, S. 1033).

3.1 Bedeutung für Unternehmen

Durch die Entwicklung neuer Kommunikations- und EDV-Technologien sowie die Etablierung von globalem Handel hat sich das Konsumentenverhalten in den letzten Jahren stark verändert. Dadurch gibt es für Konsumenten mehr Auswahlmöglichkeiten, das Angebot ist größer und auch ausgefallene Wünsche können durch die weltweite Vernetzung zumeist erfüllt werden. Durch diese Entwicklungen ist es für Unternehmen unerlässlich, den Fokus noch stärker auf die Kunden zu legen. Das Nutzenversprechen, das den Konsumenten angeboten wird, muss neu überdacht werden (Teece 2010, S. 172).

Dieses neue Umfeld zwingt die Unternehmen einerseits zu Überlegungen, wie diese neuen Kundenbedürfnisse am besten befriedigt werden können, und andererseits auch, wie sie durch die Bereitstellung von neuen Produkten und Dienstleistungen am besten Gewinne erzielen. Eine Innovation benötigt ein gut entwickeltes Geschäftsmodell, da sie sonst scheitern wird. Entweder weil der Kundennutzen nicht vorhanden ist bzw. nicht kommuniziert werden kann oder die Innovation nicht gewinnbringend an den Kunden gebracht werden kann (Teece 2010, S. 172).

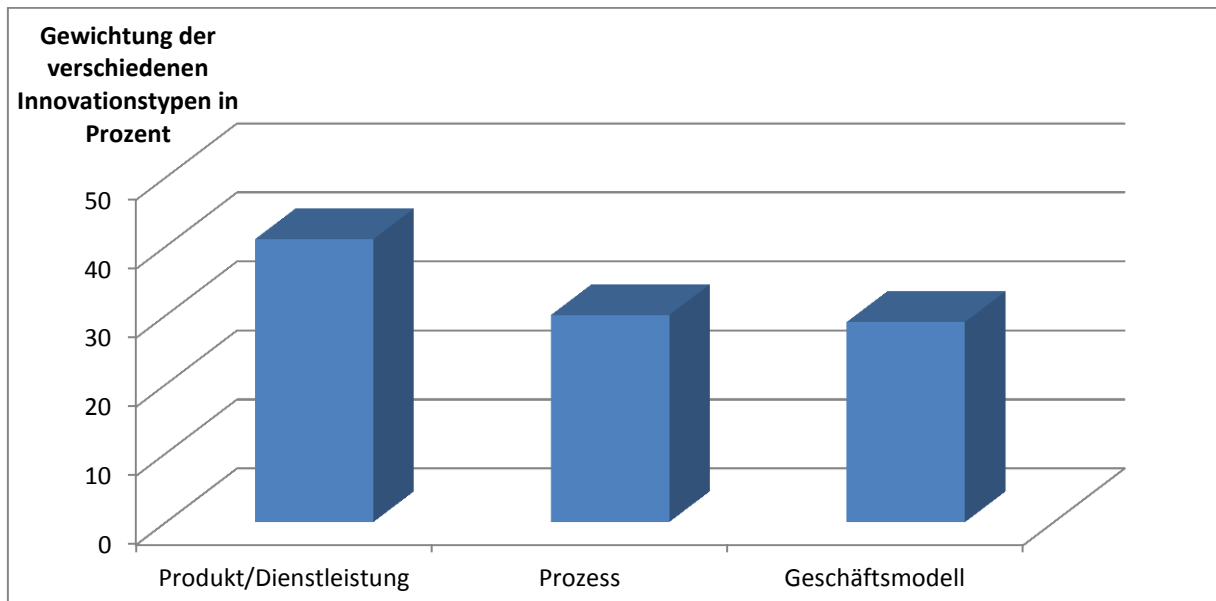
Vor allem Internetunternehmen haben oft Schwierigkeiten, ein Geschäftsmodell zu erstellen, das sowohl dem Kunden einen Nutzen liefert als auch dem Unternehmen Gewinne bringt, da die Geldflüsse dort oft durch die Kundenerwartung, dass eine Basisleistung gratis sein muss, sehr komplex sind. Mit dem Aufkommen des Internets mussten sich nicht nur die Internetunternehmen die fundamentale Frage stellen, wie sie Wert generieren und Geldflüsse lukrieren wollen, sondern auch traditionelle Unternehmen sind durch die Veränderungen betroffen. Für Internetunternehmen ist das jedoch besonders schwierig, da sich die Kunden in der digitalen Welt viele Leistungen kostenlos erwarten. In gewissen Branchen, wie z. B. der Musikbranche, konkurrierten die digitalen Downloads im Internet mit den herkömmlichen Vertriebskanälen (z. B. CD-Verkäufe). Diese Entwicklung zwingt die Musikbranche die etablierten Geschäftsmodelle zu überdenken (Teece 2010, S. 174).

Folgendes Beispiel soll die Notwendigkeit, Änderungen im Geschäftsmodell vorzunehmen, illustrieren: Musiker haben verschiedene Geschäftsmodelle, die sie verfolgen können. Die Einkommensquellen können dabei Konzerte, Videos, Verkauf von physischen CDs durch Geschäfte oder Verkauf durch MP3s auf Online-Plattformen wie iTunes sein. Die Prioritäten und Haupteinnahmequellen können unterschiedlich sein, es kann entweder vermehrt auf Konzerte als Einnahmequelle gesetzt werden oder Konzerte dienen lediglich zur

Verkaufsstimulation von Aufnahmen. In Zeiten vor der Internetpiraterie war es auch möglich, Live-Konzerte aus dem Sortiment zu streichen und ausschließlich von den Tantiemen zu leben, wie es die Beatles demonstriert haben. In den 80er und 90er Jahren kam den Einnahmen durch Musikvideos eine größere Bedeutung zu. In den letzten Jahren wurden „Soundtracks“ für Videospiele für manche Künstler ebenfalls eine wichtige Einnahmequelle. Somit ist es für Künstler möglich, Geldflüsse aus mehreren Quellen zu generieren, je nach Position des Künstlers im Markt, den Präferenzen sowie der Qualität des Urheberrechtsschutzes der aufgetragenen Musik. Durch das Aufkommen des Internet und damit Anbietern wie Napster wurde die Musikbranche (vor allem die Labels) gezwungen ihr Geschäftsmodell zu überdenken, was sie auch an verschiedenen Fronten getan haben. Es wurden die Gebühren für das Streamen von Musik im Internet erhöht, während gleichzeitig versucht wird, Werbeeinnahmen mit der Bereitstellung von Musik zu erzielen. Beispielsweise ermöglicht MySpace Music das kostenlose Streamen von Musik von Universal, Sony und Warner Music und finanziert sich durch Werbung auf der Plattform und einfachen Zugang zu Musikkäufen auf Amazon.com (Teece 2010, S. 177 f.).

Unternehmen definieren sich häufig über die Produkte und Dienstleistungen, die sie anbieten, daher ist es naheliegend, dass die Innovationstätigkeit traditionellerweise auf diese fokussiert wird. Durch den technologischen Fortschritt und die Globalisierung ergeben sich viele neue Möglichkeiten, aber auch Gefahren für Unternehmen. Aus diesem Grund hat sich bei vielen erfolgreichen Firmen der Fokus der Innovationstätigkeit in Richtung Geschäftsmodellinnovationen verschoben, um damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Eine Umfrage von Pohle und Chapman bei 765 Unternehmen hat gezeigt, dass Geschäftsmodellinnovationen bei den befragten Unternehmen mittlerweile für fast gleich wichtig gehalten werden wie Prozessinnovationen und beinahe so wichtig wie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (siehe Abbildung 4) (Pohle und Chapman 2006, S. 35).

Abbildung 4: Innovationsschwerpunkte von Unternehmen

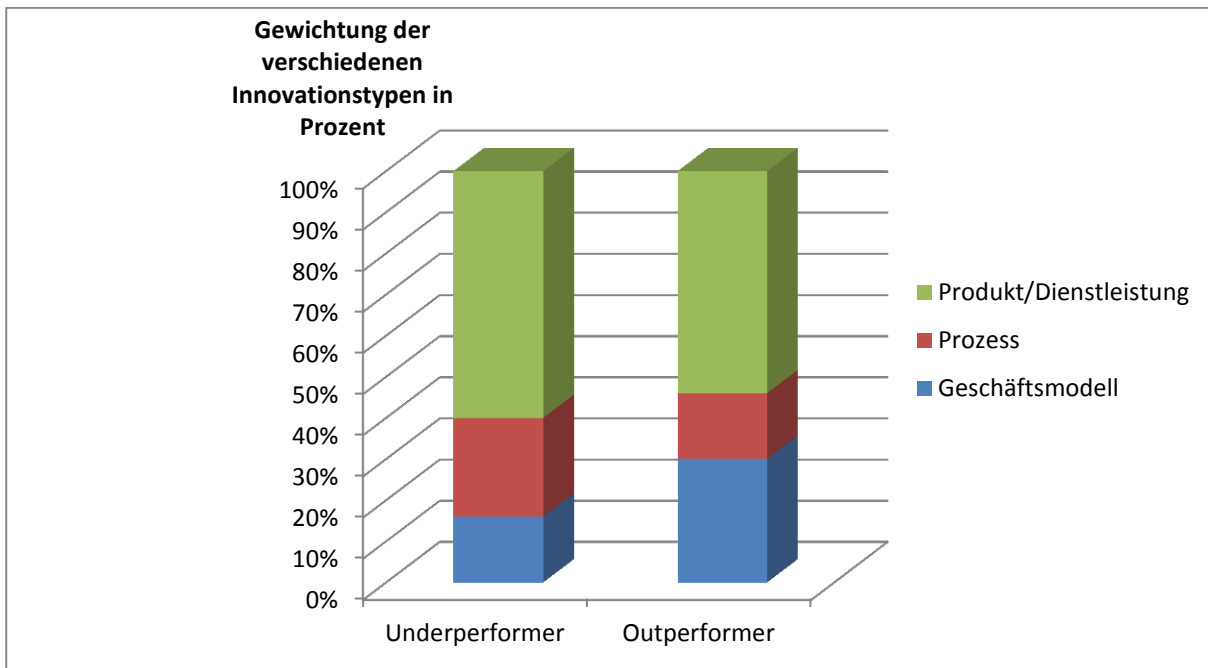


Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pohle und Chapman 2006, S. 35)

Pohle und Chapman verstehen unter Geschäftsmodellinnovationen Innovationen der Struktur und/oder des Finanzmodells eines Unternehmens. Prozessinnovationen sehen sie als Innovationen, welche die Effektivität und Effizienz der Kernprozesse und Funktionen des Unternehmens steigern. Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sind Innovationen, die bei Produkten oder Dienstleistungen zum Einsatz kommen (Pohle und Chapman 2006, S. 36).

In ihrer Untersuchung haben sie in weiterer Folge die Innovationsschwerpunkte der Unternehmen mit deren finanzieller Leistungsfähigkeit (der letzten fünf Jahre) in Verbindung gebracht. Dabei gliederten sie die Unternehmen in „Underperformer“, welche eine unterdurchschnittliche finanzielle Leistung in ihrer Branche erzielten, und „Outperformer“, welche eine überdurchschnittliche Leistung ablieferten. Ein interessanter Punkt, den sie bei ihrer Untersuchung aufdeckten, war, dass Unternehmen, deren finanzielles Wachstum in den letzten fünf Jahren höher war als das der Konkurrenz (die „Outperformer“), doppelt so häufig den Innovationsschwerpunkt auf Geschäftsmodelle legten. In Abbildung 5: Innovationsschwerpunkte von Underperformer vs. Outperformer ist diese Entwicklung grafisch dargestellt (Pohle und Chapman 2006, S. 36).

Abbildung 5: Innovationsschwerpunkte von Underperformer vs. Outperformer



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pohle und Chapman 2006, S. 36)

Was die Untersuchung nicht klären konnte, ist die Frage, ob sich der finanzielle Erfolg aufgrund der Geschäftsmodellinnovationen eingestellt hat oder ob bereits finanziell erfolgreiche Unternehmen vermehrt auf Geschäftsmodellinnovationen setzen. Es ist jedenfalls erkennbar, dass viele Unternehmen die Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen erkannt haben und vermehrt ihre Innovationsaktivitäten in diese Richtung verlagern.

3.2 Voraussetzungen für Geschäftsmodellinnovationen

Unabhängig von der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, müssen gewisse Kriterien eines Geschäftsmodells erfüllt werden, um damit erfolgreich zu sein. Ein gutes Geschäftsmodell beinhaltet ein für die Konsumenten attraktives Nutzenversprechen, hat eine vorteilhafte Kosten- und Risikostruktur und ermöglicht dem Unternehmen zusätzlichen Wert zu generieren. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell ist das richtige „Design“, die Implementierung und die Weiterentwicklung sowie eine wirtschaftlich realisierbare Einkommens- und Kostenstruktur. Es ist essenziell bei der Unternehmensgründung, ein gutes Geschäftsmodell zu etablieren, jedoch muss dieses stets an die Gegebenheiten der Umwelt angepasst werden. Überlegene Technologien und Produkte, exzellente Mitarbeiter, gute Unternehmensführung führen über kurz oder lang nicht zum Erfolg, wenn die Geschäftsmodellkonfiguration nicht der Wettbewerbsumgebung angepasst wird (Teece 2010, S. 174).

Als Grundvoraussetzung für Geschäftsmodellinnovationen gilt eine Unternehmensführung, die sich bewusst mit dem Thema auseinandersetzt. Chesbrough bezeichnet das Fehlen einer solchen Führung als „business model innovation leadership gap“ (Chesbrough 2007, S. 16). Doz und Kosonen beschreiben in ihrer Arbeit verschiedene Führungstätigkeiten, die dazu beitragen, dass ein Unternehmen die Fähigkeit entwickelt, sein Geschäftsmodell erfolgreich zu innovieren. Dabei gliedern sie die Tätigkeiten in drei „Meta-Fähigkeiten“, die ein Unternehmen entwickeln soll. (1) „Strategic sensitivity“: die Schärfe der Wahrnehmung, die Intensität der Wahrnehmung und die Aufmerksamkeit, die der strategischen Entwicklung geschenkt wird. Eine Erhöhung der „strategic sensitivity“ erlaubt es Unternehmen Gelegenheiten für neue Geschäftsmodelle aufzudecken und schafft ein Bewusstsein für die Erneuerung des bestehenden Geschäftsmodells im Zeitverlauf. (2) „Leadership unity“: die Fähigkeit des verantwortlichen Teams, mutige und schnelle Entscheidungen zu treffen, ohne sich in „Gewinn-Verlust“-Debatten zu verzetteln. Änderungen des Geschäftsmodells erfordern häufig Entscheidungen, die bestehende Strukturen zerstören. Deshalb ist eine neue, anpassungsfähige Führung, die gemeinsam an einem Strang zieht, besonders wichtig, um Änderungen herbeizuführen. (3) „Resource fluidity“: die interne Fähigkeit, Ressourcen schnell umzuschichten und sich neu benötigte Fähigkeiten anzueignen. Bei der Umstrukturierung der Ressourcen geht es auch um die Anpassungsfähigkeit des Personals. Mitarbeiter sollen die Fähigkeit und den Willen haben, sich an neue Möglichkeiten und neue Aktivitäten anzupassen. Die Fähigkeit, Ressourcen entsprechend zu verschieben, gilt als Grundvoraussetzung für den Erfolg von Geschäftsmodellinnovationen (Doz und Kosonen 2010, S. 371).

3.3 Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen

Für etablierte Unternehmen ist es oft schwer das bestehende Geschäftsmodell zu ändern. Um am Markt bestehen zu können, ist es jedoch häufig notwendig, innovative Geschäftsmodelle zu verwirklichen. Dieser Abschnitt soll die Probleme und Schwierigkeiten, die bei der Änderung bestehender Geschäftsmodelle oftmals auftreten, aufzeigen. Darüber hinaus sollen mögliche Vorgehensweisen zur Erneuerung und Innovation von bestehenden Geschäftsmodellen vorgestellt werden.

Viele Manager in Unternehmen, die mit Geschäftsmodellinnovationen konfrontiert sind, sehen zwei wesentliche Probleme, die es schwierig machen, neue Geschäftsmodelle einzuführen, obwohl diese teils große Wachstumspotenziale mit sich bringen würden. Das erste Problem ist die fehlende Definition. Es gibt nur sehr wenige formale Studien über die Dynamik und den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung. Die zweite Hürde ist, dass nur wenige

Unternehmen ihr bestehendes Geschäftsmodell gut genug verstehen, die Prämissen hinter seiner Entwicklung, seine natürlichen Interdependenzen, seine Stärken und Beschränkungen. Daher wissen die Manager oft nicht, wann es sinnvoll ist, beim bestehenden Modell zu bleiben, und wann ein neues Geschäftsmodell etabliert werden soll (Johnson et al. 2008, S. 60).

Chesbrough sieht als größte Hürde für Geschäftsmodellinnovationen die „business model innovation leadership gap“. Er argumentiert, dass in einem Unternehmen keine Einzelperson die Autorität und Fähigkeit hat, ein Geschäftsmodell komplett zu innovieren. Es gibt schlichtweg keinen Verantwortlichen für Geschäftsmodellinnovationen in einem Unternehmen. Es bedarf vielmehr des Einflusses mehrerer Personen in Führungspositionen, um das bestehende Geschäftsmodell zu ändern. Darüber hinaus hat das Top-Management oftmals kein Bedürfnis, das Geschäftsmodell zu ändern, da es ja im bestehenden Modell erfolgreich geworden und mit diesem vertraut ist. Eine Innovation des Geschäftsmodells würde seine erarbeitete Position gefährden (Chesbrough 2007, S. 16).

Neue Geschäftsmodelle wirken auf interne und externe Stakeholder zu Beginn oft unattraktiv, da sie in ihren Überlegungen häufig stark auf die Grenzen des bestehenden Modells beschränkt sind. Um über diese Grenzen hinwegzusehen, benötigen Unternehmen eine Art Straßenkarte. Johnson et al. schlagen hierfür ein aus drei einfachen Schritten bestehendes Modell vor. Der erste Schritt ist zu realisieren, dass der Erfolg nicht durch das Nachdenken über neue Geschäftsmodelle entsteht, sondern durch Überlegungen darüber, welche Möglichkeiten es gibt die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Der zweite Schritt ist die Erstellung eines Plans, wie diese Bedürfnisse befriedigt und gleichzeitig ein Gewinn für das Unternehmen erzielt werden kann. Im dritten Schritt wird das neue Geschäftsmodell mit dem bestehenden verglichen, um zu sehen, was geändert werden muss, um die neuen Chancen für das Unternehmen zu nutzen (Johnson et al. 2008, S. 60).

Neben den eben genannten Schritten ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, dass eine Person im Unternehmen über die Autorität und Ressourcen verfügt, um das Geschäftsmodell zu ändern. Denn nur dadurch ist es möglich, Geschäftsmodellexperimente durchzuführen, um sich schrittweise an das endgültige Modell anzunähern (Chesbrough 2007, S. 17).

3.4 Gestaltung von Geschäftsmodellinnovationen (Experimentieren)

Die Gründe und Umstände, die neue Geschäftsmodelle notwendig machen, können verschieden sein. Die Frage, die sich stellt, ist, wie ein neues Geschäftsmodell kreiert bzw. designt werden soll. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Möglichkeit, wie ein Geschäftsmodell

schlussendlich entsteht, ist mittels Experimentieren. Bei Produktinnovationen ist zu Beginn oft nicht klar ersichtlich, wie eine Innovation am besten gewinnbringend vermarktet werden kann. Daher kommt es häufig vor, dass die ursprünglichen, für die Innovation geplanten, Geschäftsmodelle nicht den Wünschen des Unternehmens entsprechend funktionieren. Deswegen sind Änderungen und Anpassungen des Geschäftsmodells häufig auch im Zusammenhang mit Produktinnovationen anzutreffen.

In der Musikbranche sind Änderungen des Geschäftsmodells in den letzten Jahren notwendig geworden und konnten auch beobachtet werden. Die Probleme des traditionellen Geschäftsmodells und die damit verbundenen Umsatzeinbußen sind seit Längerem bekannt. Die klassischen Einnahmequellen wie CD-Verkäufe sinken konstant, während alternative Geschäftsmodelle wie iTunes immer wichtiger werden. Solche Umstände sind deutliche Anzeichen dafür, dass das bisherige Geschäftsmodell nicht länger funktioniert. In Zeiten wie diesen ist das Experimentieren mit Geschäftsmodellen von besonders großer Bedeutung, wobei im Vorhinein nicht abgeschätzt werden kann, wie das daraus hervorgehende „neue“ Geschäftsmodell schlussendlich aussehen wird (Chesbrough 2010, S. 357).

Ein Beispiel eines äußerst erfolgreichen Geschäftsmodellexperimentes innerhalb der Musikbranche konnte bei der Veröffentlichung der CD „In Rainbows“ von Radiohead im Jahr 2007 beobachtet werden. Dieses soll hier exemplarisch als erfolgreiches Geschäftsmodellexperiment dargestellt werden. Aus verschiedenen Gründen entschieden sich die Band-Manager damals nicht den konventionellen Weg einer CD-Veröffentlichung zu beschreiten, sondern wagten das Experiment und veröffentlichten die CD auf der Website der Band. Die Fans wurden eingeladen für die einzelnen Lieder das zu bezahlen, was sie für angemessen erachteten, gleichzeitig wurden noch verschiedene Fanartikel angeboten. Durch diese Maßnahme erhielt die Website der Band innerhalb von 60 Tagen über 3 Millionen Besucher. Während ein Drittel der Fans sich entschieden nichts zu bezahlen, lag der durchschnittliche Verkaufspreis bei den restlichen zwei Drittel bei £4. Der durchschnittliche Gewinn lag bei £2,67, was deutlich über dem durchschnittlichen Gewinn bei herkömmlicher Vermarktung liegt (Chesbrough 2010, S. 357).

Nach den zwei Monaten wurde das Album von der Website entfernt und über die üblichen Vertriebskanäle verkauft. Obwohl es 60 Tage lang zum Download bereitstand, und das zu niedrigen Kosten (oder sogar kostenlos), debütierte das Album in den USA und in Großbritannien auf Platz 1 der Charts und verkaufte sich in den folgenden 21 Monaten 1,7 Millionen Mal, was fünf- bis sechsmal häufiger als ihre älteren Alben ist. Darüber hinaus wurden über

100.000 Sammelboxen verkauft, was eine zusätzliche Einnahmequelle darstellte. Jegliche Umsatzeinbußen, falls überhaupt vorhanden, die durch die Downloads auf der Internetseite entstanden sind, wurden mehr als kompensiert nicht zuletzt durch die dadurch erhaltene Publicity, die schlussendlich auch zu vermehrten Konzertticketverkäufen für die anschließende Welttournee führte (Chesbrough 2010, S. 357).

Experimente scheinen somit eine einfache Möglichkeit zu sein, neue und erfolgreiche Geschäftsmodelle zu finden. Es gibt jedoch eine Vielzahl an Barrieren, welche das Experimentieren erschweren. Dazu zählen beispielsweise die Konflikte, die bei der Ressourcenverteilung entstehen, da Geld und Arbeit von bestehenden Bereichen abgezogen und in das Experiment verschoben werden müssen. Eine weitere Barriere ist der Widerstand der Manager. Sie befürchten negative Konsequenzen für ihr eigenes Geschäftsfeld durch die Einführung eines neu vorgeschlagenen Geschäftsmodells. Allgemein wird in Unternehmen häufig zu etablierten Geschäftsmodellen, welche nach wie vor profitabel sind, tendiert, anstatt auf neue innovative umzustellen. Ein starker Anstoß, diese Barrieren zu überwinden, ist oftmals erst eine schwere Krise, die das Unternehmen trifft und das bestehende Geschäftsmodell gefährdet und somit die Akteure zwingt, das aktuelle Modell zu überdenken (Sosna et al. 2010, S. 397).

Sosna et al. stellen bei der Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen vor allem den Lernaspekt durch „Trial and Error“-Versuche mit dem Geschäftsmodell in den Mittelpunkt. Sie zeigen in ihrer Arbeit, dass bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen neben externen Effekten und Umwelteinflüssen vor allem der psychologische und emotionale Charakter des Entrepreneurs sowie frühere Lernerfahrungen Geschäftsmodellinnovationen auf verschiedenen Ebenen (individuell, Gruppe, Unternehmen) wesentlich beeinflussen. Entscheidend ist außerdem der Umgang mit gescheiterten Versuchen. Die Fähigkeit, von Fehlschlägen zu lernen, und die Ausdauer, mit Experimenten trotz Rückschlägen fortzufahren, sind äußerst wichtige individuelle und organisatorische Fertigkeiten, die entscheidend zu erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen beitragen (Sosna et al. 2010, S. 402).

Geschäftsmodellinnovationen sind für Unternehmen von großer Wichtigkeit, jedoch schwierig zu verwirklichen. Unternehmen müssen sich eine Haltung aneignen, die es ihnen erlaubt, mit Geschäftsmodellen zu experimentieren. Einige dieser Experimente werden nicht nach Wunsch verlaufen, solange dadurch jedoch neue Erkenntnisse im Rahmen eines verkraftbaren Verlustes erlangt werden, sind sie trotzdem als Erfolge zu werten. Die neu gewonnenen Informationen können dazu beitragen, latente Möglichkeiten aufzudecken, und damit den Weg zu einer erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation ebnen (Chesbrough 2010, S. 362).

Um erfolgreich mit Geschäftsmodellen zu experimentieren, ist es notwendig, dass die verantwortliche Person auch die entsprechenden Befugnisse hat, um Experimente durchzuführen und auch um Maßnahmen zu ergreifen, die aufgrund der Ergebnisse dieser Experimente entstehen. Ein mögliches Konzept, mit dem Geschäftsmodellexperimente gut umgesetzt werden können, ist die „Wiedergabetreue“ des Experiments. Dabei wird das Experiment mit dem wirklichen Markt verglichen. Eine hohe Wiedergabetreue wird erreicht, wenn das Geschäftsmodellexperiment auf dem Markt reale Umsätze mit realen Kunden erzielen kann. Ein anderes Konzept vergleicht die Kosten der Umsetzung der Experimente miteinander. Eine dritte Möglichkeit, Geschäftsmodellexperimente zu bewerten, ist die Zeit zu messen, die benötigt wird, bis ein Feedback zum Experiment erhalten wird. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Zahl der Informationen, die durch ein Experiment gewonnen werden können (Chesbrough 2011, S. 99).

Um Geschäftsmodellexperimente in einer wirksamen Weise durchzuführen und um von ihnen zu lernen, ist es unerlässlich, fehlgeschlagene Resultate von Fehlern zu unterscheiden. Die Erstgenannten sind nützlich und ein natürliches Ergebnis von Experimenten. Jedes erfolgreiche Resultat wird von fehlgeschlagenen Ergebnissen begleitet. Es ist wichtig, ein Verständnis zu erlangen, warum die Experimente gescheitert sind und wie sie angepasst werden müssen, um die Chance auf Erfolg zu erhöhen. Fehler sind in ihren Eigenschaften völlig anders. Als Fehler kann ein schlecht designtes Experiment, bei dem nichts gelernt werden kann, oder ein gescheitertes Experiment, das erneut durchgeführt wird, ohne das Design zu ändern, bezeichnet werden. Im Gegensatz zu fehlgeschlagenen Resultaten kann von Fehlern nichts gelernt werden, sie vergeuden lediglich Ressourcen (Chesbrough 2011, S. 99 f.).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass ein Unternehmen bemüht sein sollte, Prozesse zu entwickeln, die eine hohe Wiedergabetreue zu niedrigen Kosten liefern und von denen bei Fehlschlägen gelernt werden kann. Um ein realisierbares, erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln, sind nicht nur die genannten Fähigkeiten entscheidend, sondern auch die Unternehmenskultur. Diese sollte Fehlschläge als gesunden und notwendigen Teil einer Innovation ansehen (Chesbrough 2011, S. 99 f.).

4 Servicebasierte Geschäftsmodelle

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis gewinnen servicebasierte Geschäftsmodelle immer mehr an Bedeutung. Diese besondere Form der Geschäftsmodelle soll in diesem Kapitel näher erläutert werden.

Gerade bei produktorientierten Unternehmen ist eine stärkere Fokussierung auf Dienstleistungen besonders wichtig. Chesbrough bezeichnet die Schwierigkeiten, denen viele Unternehmen begegnen, als „commodity trap“. Unter „commodities“ werden Produkte verstanden, die auf Basis der Kosten, nicht des Wertes, verkauft werden. Ein Umstand, der zu dieser „commodity trap“ führt, ist, dass Produktionsprozesse und Geschäftsprozesse weitläufig bekannt sind. Somit wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich mit ihren Produkten zu differenzieren. Die Verschiebung der Produktion in Niedriglohnländer ist ein weiterer Grund für die Entstehung der „commodity trap“. Auch die Verkürzung der Dauer, die ein Produkt auf dem Markt ist, bis es durch ein neues und verbessertes ersetzt wird, trägt zu diesem Phänomen bei. Um aus dieser misslichen Lage auszubrechen, ist es laut Chesbrough notwendig, von der Produktorientierung weg und hin zu einer Dienstleistungsorientierung zu gehen (Chesbrough 2011, S. 9 ff.).

Viele produktorientierte Unternehmen sind aufgrund von Änderungen im Wettbewerb (z. B. „commodity trap“ oder neue Kundenbedürfnisse) gezwungen, von ihrem traditionellen Geschäftsmodell (Verkauf von Produkten) zu einem auf Dienstleistungen basierenden Geschäftsmodell zu wechseln. Die Unternehmen versuchen dabei, ihren Fokus auf das Anbieten von Lösungen zu legen, was sowohl die Service- als auch die Produktebene beinhaltet. Dieses Verhalten kann sogar in ganzen Branchen beobachtet werden, in denen viele Unternehmen aufgrund von gesättigten Märkten versuchen mit Serviceangeboten den Markt zu erweitern. Diese „Servisierung“ (engl. „servitization“) vieler Branchen bedeutet, dass Unternehmen nicht nur ihre Produkte mit einer zusätzlichen Serviceleistung ergänzen, sondern auch komplett neue Angebote entwickeln, bei denen die Produkte nicht mehr zwangsweise das Hauptmerkmal des Nutzenversprechens darstellen (Kindström 2010, S. 479).

Während Unternehmen zwar die Verschiebung in Richtung Service wahrnehmen, fällt es dem Top-Management schwer, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, da es sich mit einer neuen Situation konfrontiert sieht. Die Manager wissen oft nicht, wie sie diese Situation am besten managen und wie sie erfolgreich ein neues, auf Service basierendes Geschäftsmodell erstellen sollen. Der Erfolg hängt dabei sowohl von organisatorischen Neugestaltungen (beinhaltet

auch die Neugestaltung des Geschäftsmodells) als auch von der Schaffung neuer, innovativer Serviceleistungen ab. Eine der größten Herausforderungen dabei ist von einer produktorientierten zu einer kundenorientierten Politik zu wechseln, was die Grundlage für die Entwicklung von erfolgreichen Serviceangeboten darstellt (Kindström 2010, S. 480).

4.1 Änderung zu einem servicebasierten Geschäftsmodell

Gerade für etablierte Unternehmen mit ausgereiften produktbasierten Geschäftsmodellen kann die Umstellung auf ein servicebasiertes Geschäftsmodell als evolutionäre Veränderung gesehen werden. Die Herausforderungen bei einer solchen Umstellung werden oft mit internen Aspekten in Zusammenhang gebracht. Vor allem organisatorische Probleme stellen oft ein Hindernis für die erfolgreiche Entwicklung von Serviceleistungen dar. Die Herausforderungen, denen produktorientierte Unternehmen bei der Umstellung begegnen, lassen sich in vier Kategorien unterteilen: (1) die Herausforderung, die Mentalität im Unternehmen in Richtung Service zu verschieben, (2) zeitliche Herausforderungen (in Bezug auf einen längeren Zeithorizont) und (3) Herausforderungen betreffend die Gestaltung des Geschäftsmodells und des Angebots (bezüglich der steigenden Fokussierung auf den Kundennutzen). (4) Eine weitere Schwierigkeit ist, dass die finanziellen Vorteile der „Servisierung“ nicht immer so augenscheinlich sind, wie es erwartet wird (Kindström 2010, S. 481).

Die Änderung hin zu einer vermehrten Serviceorientierung eines Unternehmens sollte vorzugsweise auf Geschäftsmodellebene vonstattengehen. Durch die Integration in das Geschäftsmodell wird unter anderem die Nachahmbarkeit reduziert und es können nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Für Konkurrenten ist es schwieriger, einzelne Elemente zu isolieren und zu kopieren, wenn sie in ein Geschäftsmodell eingebettet sind. Dies ist besonders bei serviceorientierten Geschäftsmodellen von Bedeutung, da innovative Serviceleistungen nur schwer vor Nachahmern geschützt werden können (Kindström 2010, S. 481).

4.2 Schlüsselaspekte eines servicebasierten Geschäftsmodells

Um in Richtung eines servicebasierten Geschäftsmodells zu gehen, muss ein Unternehmen in allen Bereichen des Geschäftsmodells Änderungen vornehmen. Es ist nicht genug, das Nutzenversprechen allein zu ändern (indem das Serviceangebot innoviert wird), es müssen weitere Anpassungen erfolgen, um neuen Wert zu generieren und auch zu verinnerlichen (Kindström 2010, S. 483). Die wichtigsten Elemente eines servicebasierten Geschäftsmodells sollen in weiterer Folge kurz erläutert werden.

4.2.1 Nutzenversprechen

Der erste Schritt bei der Gestaltung eines servicebasierten Geschäftsmodells ist es, ein Angebot zu artikulieren. Die neuen Dienstleistungen sollten strukturiert dargeboten werden, um sie dem Kunden greifbar zu machen. In weiterer Folge muss das Angebot auch entsprechend visualisiert werden. Damit ist die Präsentation des Angebots gemeint, welche das Nutzenversprechen auf naheliegende Art und Weise darstellen soll. Ein charakteristischer Faktor bei Dienstleistungsangeboten ist die erhöhte Kundeninteraktion, was die Einführung neuer Produkte im Dienstleistungssektor komplexer macht, als dies im Produktbereich der Fall ist. Die Kunden erwarten sich häufigere und tiefere Interaktionen. Also sollte das Unternehmen Schritte einleiten, um diesen Erwartungen der Kunden zu begegnen und für sich selbst einen Vorteil aus dem Kundenfeedback zu ziehen. Bei Dienstleistungsangeboten ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese auf den Kunden zugeschnitten werden. Das ist aufgrund der erhöhten Interaktion und der stärkeren Integration der Kunden bei Dienstleistungen noch mehr der Fall als bei Produkten. Deshalb müssen Unternehmen danach streben, ein dynamisches Angebotsportfolio zu erstellen, welches inhaltlich an die Kundenbedürfnisse angepasst werden kann (Kindström 2010, S. 483 f.).

4.2.2 Erlösstruktur

Bei produktorientierten Unternehmen basiert die Erlösstruktur zumeist auf den verkauften Stückzahlen, bei Dienstleistungen hingegen sind häufig andere Parameter ausschlaggebend. Während auch Standardmechanismen wie z. B. Stundensätze oder Wartungsverträge zu Fixpreisen denkbar sind, können auch komplexere Mechanismen zur Anwendung kommen. Hier sind Zahlungen abhängig von Produktivitätssteigerungen oder sogar abhängig vom Gewinn möglich. Allgemein sollten die Unternehmen versuchen, eine Erlösstruktur zu generieren, die auch zur innovativen Dienstleistung passt und mehr an den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen angepasst ist als an die internen Kosten (Kindström 2010, S. 485).

4.2.3 Wertschöpfungskette

Ein wichtiger Schritt in Richtung dienstleistungsbasiertes Unternehmen ist, dass Dienstleistungen als wichtiger Bereich angesehen werden. Bei produktorientierten Unternehmen wird der Dienstleistungsentwicklung oft nur wenig Beachtung geschenkt. Genau diese sollte aber im Zentrum des Interesses stehen, da es schwierig ist, sowohl die Möglichkeiten für Dienstleistungen zu identifizieren als auch Vorteile aus diesen zu ziehen. Um den Verkauf der Dienstleistungen innerhalb des Unternehmens zu forcieren, müssen auch neue Anreize geschaffen werden. Bestehende Entlohnungssysteme, die beispielsweise auf dem Verkauf von

Stückzahlen basieren, sind nicht geeignet, um den Verkauf von Dienstleistungen voranzutreiben. Das Entlohnungssystem entsprechend anzupassen ist insofern auch als wichtiges Thema anzusehen, da es ein starkes internes Signal darstellt, das zeigt, dass im neuen Geschäftsmodell Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen. Die Fokussierung auf die Innovation der Dienstleistungsprozesse kann einem Unternehmen helfen die Wertschöpfungskette umzustrukturieren, um damit das dienstleistungsbezogene Geschäftsmodell zu unterstützen (Kindström 2010, S. 486).

4.2.4 Wertschöpfungsnetzwerk

Das Wertschöpfungsnetzwerk kann entwickelt und dynamischer gestaltet werden, indem Kunden oder Dienstleistungspartner involviert werden. Vor allem die Orientierung zu Innovationen von anderen Akteuren innerhalb des Netzwerks erlaubt es dem Unternehmen, die Ressourcen des Netzwerks für die Entwicklung von eigenen innovativen Dienstleistungsangeboten zu nutzen. Das Eintreten und die Förderung von Wertschöpfungsnetzwerken ist als Schlüsselaktivität, vor allem in der frühen Phase der Änderung Richtung Dienstleistungsunternehmen, zu sehen. Die Kunden können ebenfalls in das Wertschöpfungsnetzwerk miteinbezogen werden. Manche Unternehmen verlagern sogar einzelne Aktivitäten zu den Kunden, was paradoxerweise den Nutzen für diese erhöhen kann. Der Aufbau von Beziehungen mit Partnern innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes kann für ein Unternehmen vielfache Vorteile bringen, jedoch muss vorsichtig evaluiert werden, mit welchen Akteuren eine Beziehung aufgebaut werden soll, da durch die steigende Zahl und Intensität der Beziehungen auch die Kosten zur Erhaltung selbiger steigen (Kindström 2010, S. 486).

4.2.5 Wettbewerbsstrategie

Bei der Änderung von Produktorientierung zu Dienstleistungsorientierung besteht die Gefahr, dass die starken Produktmarken nicht übernommen werden können, weil die hohe Qualität der Dienstleistung von den Kunden nicht als solche wahrgenommen wird. Um dieses Problem zu umgehen, werden Dienstleistungen oft schrittweise eingeführt, indem sie zuerst nur einer bestimmten Kundengruppe angeboten werden, zu der das Unternehmen über eine gute Beziehung verfügt. Dadurch erlangt das Unternehmen in einer gewissen Branche eine Reputation, die es nutzen kann, um andere Kunden zu gewinnen (Kindström 2010, S. 487).

4.2.6 Zielmarkt

In vielen Unternehmen wird die Segmentierung der Kunden aufgrund der Produkte und deren Eigenschaften durchgeführt. Werden jedoch Angebote mit höherem Dienstleistungsgrad eingeführt, müssen die gesamten Abläufe, Bedürfnisse und Profitabilität des Kunden

mitberücksichtigt werden. Da Dienstleistungsangebote typischerweise tiefer in die Abläufe des Kunden eingreifen und einen größeren Effekt auf dessen Prozesse haben, ist der Koordinationsaufwand gemeinsam mit dem Kunden entsprechend höher. Eine Segmentierung in diesem Zusammenhang wäre anhand der Produktionsprozesse der Kunden, Kompetenzen oder funktionellen Bedürfnisse möglich (Kindström 2010, S. 487).

4.3 Open Service Innovation

Einen besonderen Ansatz zur Gestaltung von dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen liefert Chesbrough, indem er sein Augenmerk auf die Integration der Kunden bei der Erstellung sowie die Offenheit des Geschäftsmodells legt. Er gliedert seinen Ansatz in vier Teilbereiche. (1) Unternehmen sollen sich als ein offenes Dienstleistungsunternehmen (engl. Open service business) sehen, um eine Differenzierung zu erzielen und über die Zeit zu erhalten. (2) Die Kunden sollen eingeladen werden gemeinsam mit dem Unternehmen Innovation zu erarbeiten. (3) Open Innovation soll eingesetzt werden, um Dienstleistungsinnovationen zu beschleunigen und zu vertiefen und um das Risiko und die Kosten zu minimieren. Mit Hilfe von Open Innovation soll das Unternehmen in eine Plattform umgestaltet werden, auf der andere (Unternehmen und Kunden) aufbauen können. (4) Das Unternehmen soll mit Hilfe von Open-Service-Innovationen umgeformt werden. Gelingt es, ein Geschäftsmodell als Plattform umzusetzen, kann von der Innovationsaktivität der Nutzer direkt profitiert werden. Werden diese vier Elemente kombiniert, liefern sie eine äußerst wichtige Perspektive, die notwendig ist, um in Richtung Open-Service-Innovationen zu gehen (Chesbrough 2011, S. 17 ff.).

5 Geschäftsmodelle in der Handelsbranche

Der Handel unterlag in den letzten Jahren einem starken Wandel. Das Wachstum des Internets hat einen Umbruch in der Handelsbranche eingeleitet, der in einem solchen Ausmaß bisher noch nie da gewesen ist. Manche Unternehmen haben diese Gelegenheit genutzt, um neue Märkte zu kreieren, so wie Apple mit iTunes, andere haben die bestehenden Märkte zu ihren Gunsten verändert. Viele Unternehmen haben ihren Fokus vom Produktverkauf zu der Kreation von „Customer Experience“ verschoben (Sorescu et al. 2011, S. 3).

In diesem Abschnitt soll das aus drei Elementen bestehende Geschäftsmodellkonzept für Handelsunternehmen von Sorescu et al. vorgestellt werden. Dieses Konzept kann Händlern helfen den richtigen Blickwinkel auf Geschäftsmodellinnovationen zu erhalten. Zur Realisierung von Geschäftsmodellinnovationen gibt es ein Rahmenwerk mit sechs verschiedenen Themen vor, welches Handelsunternehmen nutzen können, um innovative Geschäftsmodelle zu designen. Dieses Rahmenwerk kann auch als Checkliste für den erwarteten Output an Nutzen, der durch die Geschäftsmodellinnovation entsteht, verwendet werden (Sorescu et al. 2011, S. 13). Bevor das Rahmenwerk vorgestellt wird, sollen die Besonderheiten von Geschäftsmodellen in Handelsunternehmen näher erläutert werden, die diese im Vergleich zu anderen Branchen auszeichnen.

5.1 Besonderheiten von Geschäftsmodellen im Handel

Der Handel ist durch zwei grundlegende Eigenschaften gekennzeichnet, welche die Geschäftsmodelle und in weiterer Folge deren Innovationen wesentlich beeinflussen (Sorescu et al. 2011, S. 5).

1. Händler verkaufen hauptsächlich Produkte, die von anderen produziert werden. Daher können sie auch kaum einen nachhaltigen Vorteil aus der Exklusivität des Produktsortiments ziehen. Aus diesem Grund ist die Gestaltung des Produktsortiments allein kein ausschlaggebender Faktor, um einen lang anhaltenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen, da es für Konkurrenten relativ einfach möglich ist, ein ähnliches Sortiment zusammenzustellen. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Handel legt den Fokus daher nicht ausschließlich darauf, was verkauft wird, sondern vielmehr wie etwas verkauft wird (Sorescu et al. 2011, S. 5).
2. Händler haben, ganz im Gegensatz zu vielen Produzenten, direkte Interaktionen mit Endkonsumenten und das oft mit einer großen Anzahl. Das unterstreicht die Wichtigkeit der Kundenschnittstelle und verlangt, dass ein Geschäftsmodell im

Handel artikuliert, wie die direkten Kundeninteraktionen optimiert werden sollen, um die Kundenbeziehungen zu stärken. Als Folge daraus hat sich der Fokus im Handelssegment von transaktionsorientiert (Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Endkonsumenten als wichtigstes Merkmal) zu kundenorientiert (Steigerung der Customer Experience steht im Vordergrund) verschoben (Sorescu et al. 2011, S. 5).

Handelsunternehmen können heutzutage nicht mehr als einfache Zwischenhändler gesehen werden, die von Produzenten kaufen und an Konsumenten verkaufen. Sie können vielmehr als eine Schnittstelle zwischen zwei verschiedenen Plattformen gesehen werden, in der Wert für Kunden generiert und geliefert wird. Betrachtet man den Handel als Raum, der genutzt wird, um Kundenerlebnisse zu bieten, werden Geschäftsmodelle benötigt, die über die traditionellen Funktionen des Handels wie Kaufen, Lagerung und Bewegung von Produkten hinausgehen. Die Konzeptualisierung eines Geschäftsmodells verlangt die Beachtung der Interdependenzen von drei Grundelementen: dem Handelsformat, den Aktivitäten und der Steuerung (Sorescu et al. 2011, S. 5).

1. Das Handelsformat beschreibt im Wesentlichen, wie die Schlüsselaktivitäten gereiht und ausgeführt werden. Es beinhaltet verschiedene Elemente wie Produktsortimentsgestaltung, Preisstrategie, Standortwahl, usw. Dazu gehören auch Entscheidungen bezüglich der verfolgten Online-Strategie des Unternehmens und wie diese in Einklang mit dem Basisgeschäft gebracht wird (Genauerer dazu wird in Abschnitt 5.3 Multi-Channel-Management beschrieben) (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).
2. Die Handelsaktivitäten beziehen sich auf die Akquirierung, Lagerung, Ausstellung und den Austausch von Waren und Dienstleistungen mit dem Ziel, eine Customer Experience zu schaffen (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).
3. Die Handelssteuerung bezieht sich auf die Akteure, die bei der Erzeugung und Lieferung der Customer Experience beteiligt sind. Sie beinhaltet auch Mechanismen, die zur Motivationssteigerung dieser Akteure beitragen (z. B. Verträge oder Anreizsysteme) (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).

5.2 Geschäftsmodellinnovationen in der Handelsbranche

Es gibt verschiedene Gründe, die einen Handelsunternehmer dazu bewegen können, das bestehende Geschäftsmodell zu innovieren. Sorescu et al. unterscheiden dabei interne und externe Treiber. Eine kundenzentrierte Orientierung des Unternehmens kann ein solcher interner

Treiber sein. Die nachhaltige Fokussierung auf die Verbesserung der Customer Experience treibt die Händler an, innovative Wege zu finden, wie sie die Kundenbedürfnisse befriedigen können. Technologische Entwicklungen sind potenzielle externe Treiber für das Unternehmen. Das Geschäftsmodellkonzept unterstützt Unternehmer dabei, eine außenstehende Perspektive einzunehmen, was hilfreich ist, um auf Änderungen des Kundennutzens aufgrund technologischer Entwicklungen zu reagieren (Sorescu et al. 2011, S. 12).

5.2.1 Definition

Sorescu et al. bezeichnen eine Geschäftsmodellinnovation im Handel erst dann als solche, wenn Änderungen der bestehenden Praxis in mehreren Elementen (Format, Aktivitäten, Steuerung) des Geschäftsmodells durchgeführt werden. Dabei ändert sich die Art und Weise, wie ein Unternehmen Wert generiert und diesen bereitstellt. Diese Definition impliziert, dass Geschäftsmodellinnovationen im Handel systemübergreifende Änderungen darstellen. Obwohl die Änderung in einem ersten Schritt auch nur ein Element betreffen kann, hat dies oft Auswirkungen auf die anderen Elemente und führt somit zu einer Geschäftsmodellinnovation. Wird nur eines der Geschäftsmodellelemente geändert und hat dies keine Auswirkungen auf die anderen, wird das nicht als Geschäftsmodellinnovation angesehen. Ein fundamentaler Aspekt der Geschäftsmodellinnovation im Handel ist, dass darauf abgezielt wird, eine grundlegende Veränderung der Art, wie Wert generiert und bereitgestellt wird, zu erreichen. Daher ist die genaue Betrachtung der Änderungsmöglichkeiten im Bereich Wertgenerierung und Wertbereitstellung ein Schlüsselfaktor bei der Erstellung von Geschäftsmodellinnovationen. Um als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet zu werden, darf zum Zeitpunkt der Einführung des neuen Geschäftsmodells nicht bereits ein gleiches Modell bei einem Mitbewerber bestehen. Das bedeutet, es muss eine Weltneuheit sein, um als Geschäftsmodellinnovation klassifiziert zu werden (Sorescu et al. 2011, S. 7).

5.2.2 Klassifizierung

Geschäftsmodellinnovationen im Handel werden häufig von der Wertgenerierung oder Wertbereitstellung getrieben. Obwohl diese beiden Elemente stark miteinander verknüpft sind und in der Praxis viele Geschäftsmodellinnovationen beide Teile betreffen, ist es für eine Klassifizierung hilfreich, das dominante der beiden Ziele zu definieren. Die Wertgenerierung lässt sich in drei Bereiche unterteilen: Kundeneffizienz, Kundeneffektivität und Kundenbindung, während die Wertbereitstellung betriebliche Effizienz, betriebliche Effektivität und Customer Lock-in beinhaltet (Sorescu et al. 2011, S. 7 f.). Diese Klassifizierung stellt das Rahmenwerk

für Handelsunternehmen dar, nach welchem innovative Geschäftsmodelle designt werden können.

Kundeneffizienz

Eine hohe Kundeneffizienz wird erreicht, indem der Zugang zu Produkten für Kunden so einfach wie möglich gestaltet wird. Eine niedrige Kundeneffizienz führt einerseits zu einer sinkenden Beliebtheit bei den Kunden und andererseits wird der Händler weniger interessant als Partner für Hersteller. Handelsunternehmen versuchen die Kundeneffizienz durch Maßnahmen wie die Bereitstellung der Produkte an verschiedenen Orten oder durch das Anbieten von zusätzlicher Beratung beim Verkauf zu erhöhen. Durch das Aufkommen des Internet haben sich neue Möglichkeiten ergeben, um die Effizienz weiter zu steigern. Dies wurde beispielsweise durch die Reduktion der Suchkosten oder den erleichterten Zugang zu Produkten, die zuvor aus geografischen Gründen nicht erhältlich waren, erzielt (Sorescu et al. 2011, S. 10).

Kundeneffektivität

Die Kundeneffektivität bezieht sich darauf, wie stark der Händler dem Kunden die Realisierung seiner Konsumationsziele erleichtern kann. Die Kundeneffektivität zu erhöhen bedeutet, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, mit der die Kunden Produkte finden, die tatsächlich ihren Bedürfnissen entsprechen. Dies wurde typischerweise durch die Erhöhung der Produkttiefe erreicht, oftmals auf Kosten der Effizienz. Einige Bedürfnisse blieben jedoch unbefriedigt, da die Bedienung des „long tail“¹ meist als nicht kosteneffektiv gesehen wurde. Die Einführung des Onlineshopping hat jedoch auch auf dieses Segment abgezielt und somit die Kundeneffektivität erhöht, ohne die Kosteneffektivität unnötig zu strapazieren (Sorescu et al. 2011, S. 10 f.).

Kundenbindung

Das Ziel des Händlers bei der Kundenbindung ist es, eine Customer Experience zu generieren, die den Kunden emotional involviert und über das übliche Maß eines normalen Einkaufs hinausgeht. Eine Möglichkeit, um eine solche Kundenbindung herzustellen, ist die Zusammenstellung des Produktsortiments. Nachdem dieses aber sehr leicht von Konkurrenten imitierbar ist, sind andere Mechanismen für eine langfristige Kundenbindung besser geeignet. Eine andere und möglicherweise langfristige Möglichkeit der Kundenbindung ist die Einbindung

¹ Unter dem Begriff „Long Tail“ wird im Allgemeinen verstanden, dass es neben der relativ kleinen Anzahl an verkaufsstarken Produkten, die an der Spitze der Nachfragekurve stehen, auch eine beachtliche Anzahl an Nischenprodukten gibt, die am „Schwanz“ der Nachfragekurve stehen (Anderson o. J.).

eines zusätzlichen Nutzens in das Angebot, was zu einer vielfältigen und emotional stimulierenden Einkaufserfahrung führt (Sorescu et al. 2011, S. 11).

Betriebliche Effizienz

Vereinfacht ausgedrückt geht es bei der betrieblichen Effizienz um den kompetenten Umgang mit Ressourcen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die betriebliche Effizienz zu verbessern; es können beispielsweise Tätigkeiten, die im Hintergrund ablaufen, rationalisiert werden (z. B. Beschaffungsprozesse optimieren). Die Effizienz kann auch durch die Gestaltung der Verkaufsräume gesteigert werden, indem Kosten gesenkt und Umsätze gesteigert werden. Beispielsweise beeinflusst die Anordnung der Produkte in den Regalen die Kaufentscheidungen der Kunden. Kosteneinsparungen können auch erzielt werden, indem neue Technologien eingesetzt werden, um Prozesse zu automatisieren, die zuvor von Mitarbeitern ausgeführt wurden (Sorescu et al. 2011, S. 7).

Betriebliche Effektivität

Während es bei der betrieblichen Effizienz um die Auswahl der richtigen Tätigkeiten geht, steht bei der betrieblichen Effektivität die richtige Durchführung dieser im Mittelpunkt des Interesses. Mit anderen Worten ausgedrückt heißt das, die gewünschten Ergebnisse sollen erreicht werden, indem in einer die Ziele maximierenden Art und Weise gearbeitet wird. Beispiele für betriebliche Effektivität im Handel sind das Verbinden des Produktsortiments mit der Nachfrage oder das Einführen flexibler Preise, um den maximalen Gewinn von einem bestimmten Segment abzuschöpfen. Geschäftsmodellinnovationen, deren Fokus in diesem Segment liegt, versuchen nicht nur die Nachfrage zu optimieren, sondern vielmehr die Nachfrage auszuweiten oder sogar die Nachfrage in komplementären Märkten für sich auszunutzen (Sorescu et al. 2011, S. 9).

Customer Lock-in

Nachdem eine einmalige Investition, das heißt ein Einkauf bei einem Unternehmen, getätigt wurde, bedeutet das nicht automatisch, dass der nächste Einkauf wieder beim selben Unternehmen vorgenommen wird. Um das Bedürfnis nach einer Alternative für zukünftige Investitionen zu minimieren, sollen Customer-Lock-in-Mechanismen eingeführt werden. Das grundlegende Ziel dabei ist, das Bedürfnis der Kunden nach Alternativen zu suchen möglichst gering zu halten. Im Handel werden solche Lock-in-Effekte traditionellerweise durch

Mechanismen, die den Kunden einen Anreiz bieten sollten wieder in ein Geschäft zu kommen (z. B. Clubkarten), erzielt (Sorescu et al. 2011, S. 9).

5.3 Multi-Channel-Management als Chance für den Handel

Eine Erscheinung, die in den letzten Jahren immer mehr in den Vordergrund getreten ist und in vielen Branchen zur etablierten Praxis wurde, ist das Multi-Channel-Management. Darunter wird die Benutzung von mehr als einem Channel oder Medium verstanden, um Kunden zu bedienen. Dies soll in einer koordinierten und konsistenten Weise über sämtliche benutzte Channels geschehen (Stone et al. 2002, S. 40).

Das Multi-Channel-Management hat aus verschiedenen Gründen an Bedeutung gewonnen. Beispielsweise steigt die Zahl der Verkäufe über Internetseiten stetig an. 37 % der europäischen Erwachsenen kaufen regelmäßig im Internet. Österreich zählt hier zu den westeuropäischen Ländern mit den höchsten Ausgaben beim Onlineshopping, mit beinahe 900 € pro Person und Jahr. Ein weiterer Grund, warum das Multi-Channel-Management immer wichtiger wird, ist, dass der Einsatz von mehreren Kanälen während der verschiedenen Phasen des Kaufprozesses bei den Konsumenten zur gängigen Praxis wird. Darüber hinaus sind die Ausgaben von Konsumenten, die mehrere Channels einsetzen, höher als bei solchen, die nur auf einen zurückgreifen (Wakolbinger 2010, S. 4 f.).

Je nach der Ausgestaltung und Integration der Channels in das Unternehmen können verschiedene Strategien unterschieden werden. Einen möglichen Ansatz zur Unterscheidung liefern Müller-Langenau et al., indem sie vier Strategien, je nach der Intensität, mit dem ein Channel den anderen unterstützt, unterscheiden. (1) In der offline-dominierten Strategie spielt der Online Channel nur eine unterstützende Rolle, er dient hauptsächlich dazu, die Kunden in das Geschäft zu bringen. Der Internetauftritt ist meist reduziert auf Informationen zu Angeboten, die im Geschäft zu erwerben sind, und die Lage der verschiedenen Geschäfte. (2) Bei der isolierten Strategie bedienen der Online und Offline Channel den Markt unabhängig voneinander, unter Umständen sogar unter einem anderen Namen. Es werden keine Anreize für Kunden geboten den Channel zu wechseln. (3) Die online-dominierte Strategie präferiert den Online Channel und die Offline-Präsenz des Unternehmens wird lediglich als Unterstützung angesehen. (4) Bei der integrierten Strategie sollen sich der Online und Offline Channel gegenseitig unterstützen und ergänzen. Den Kunden soll ein Wechsel zwischen den Channels möglichst einfach gemacht werden (Müller-Lankenau et al. 2004, S. 7 ff.).

Die Einführung und das Management von mehreren Channels beinhalten verschiedene Schwierigkeiten. Neslin et al. unterscheiden dabei fünf essenzielle Herausforderungen, die für ein erfolgreiches Multi-Channel-Management bewältigt werden müssen: (1) channelübergreifende Integration von Informationen. Dabei geht es unter anderem um die Integration von kundenspezifischen Daten in die verschiedenen Channels. (2) Verstehen des Kundenverhaltens in einer Multi-Channel-Umwelt. Manager müssen verstehen, wie Kunden den Channel auswählen und welchen Einfluss diese Auswahl auf ihre Kaufgewohnheiten hat. (3) Channel-Evaluierung. Wenn ein Unternehmen genug Daten gesammelt und ein Verständnis für die Entscheidungsprozesse der Kunden gewonnen hat, können die Leistungen der verschiedenen Channels evaluiert werden. (4) Verteilung der Ressourcen über die Channels. Bei den Entscheidungen über die Verteilung der Ressourcen über die verschiedenen Channels geht es unter anderem um Überlegungen zum optimalen Channel-Mix oder die Verteilung der Marketingressourcen über die Channels. (5) Koordinierung der Channel-Strategie. Die vielleicht schwierigste Aufgabe für das Management ist die Koordinierung der Ziele, Designs und Verwendung der Channels, um Synergien zu generieren (Neslin et al. 2006, S. 96 ff.).

Die Art und Weise, wie der Nutzen zum Kunden transportiert wird, ist ein wichtiger Punkt, der bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen mit berücksichtigt werden muss. Je nach Kundensegment kann dieser „Transportweg“ unterschiedlich sein. Deswegen sind Überlegungen zu der Wahl der verschiedenen Channels bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen unerlässlich. Die verschiedenen Strategien und Schwierigkeiten, die es beim Multi-Channel-Management gibt, sollten beim Design eines innovativen Geschäftsmodells stets im Hinterkopf behalten werden, um die Potenziale, die durch die Integration mehrerer Channels entstehen, voll ausschöpfen zu können.

5.4 Konsequenzen von Geschäftsmodellinnovationen im Handel

Geschäftsmodellinnovationen im Handel generieren vielfach neue Erträge. Die Frage, die sich berechtigterweise stellt, ist jedoch, ob sie auch zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil beitragen. Wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und das Geschäftsmodell leicht kopiert werden kann, ist ein nachhaltiger Vorteil nur schwer zu erzielen. Sorescu et al. schlagen zwei Wege vor, wie Unternehmen sich die durch die Geschäftsmodellinnovation erarbeiteten Vorteile bewahren können. Erstens: Die Aktivitäten des Unternehmens sind zwar für Konkurrenten sichtbar und imitierbar, die dahinterstehenden Strukturen (das Format) jedoch nicht und genau diese können zu einzigartigen Vorteilen beitragen. Daher sollte bei der Gestaltung neuer Vertriebsaktivitäten auch auf das Format geachtet werden und wie dieses verbessert werden

kann. Die Elemente des daraus resultierenden Geschäftsmodells sind dadurch besser miteinander vernetzt, was dem Geschäftsmodell von außen nicht anzusehen ist und dadurch einen besseren Schutz gegen Nachahmung gewährleistet. Zweitens: Die Fokussierung auf Innovationen, welche die Einzigartigkeit der Customer Experience in den Mittelpunkt stellen, kann ebenfalls zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen. Das Anbieten eines einzigartigen Service, der dem Kunden zusätzlichen Nutzen bringt, hat positive Auswirkungen auf die Kundenloyalität, den Markenwert des Unternehmens sowie auf die Wiederkaufsrate (Sorescu et al. 2011, S. 12).

Teil II - Fallstudie

Im bisherigen Verlauf dieser Arbeit wurde der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema Geschäftsmodell dargestellt. Es wurde bereits mehrfach erwähnt, dass die Fähigkeit und der Wille eines Unternehmens, das Geschäftsmodell kontinuierlich zu innovieren, von existenzieller Bedeutung sind. In der Literatur wird vielfach beschrieben, wie wichtig ein gutes und neues Geschäftsmodell ist, jedoch gibt es nur wenige Informationen, wie ein solches neu geschaffen werden kann. Oft entstehen neue, innovative Geschäftsmodelle aus einer Notsituation, bei der das Unternehmen gezwungen ist Veränderungen vorzunehmen. Ein erfolgreiches Unternehmen sollte es jedoch erst gar nicht so weit kommen lassen und auch in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten über eine Verbesserung oder Neugestaltung des Geschäftsmodells nachdenken. In den nächsten Kapiteln sollen einige Methoden vorgestellt werden, die eingesetzt werden können, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu bewerten. Diese „Werkzeuge“ werden auf ihre Praxistauglichkeit getestet, indem sie eingesetzt werden, um mögliche neue Geschäftsmodelle für das Unternehmen „Baldauf – Optik – Uhren – Schmuck“ zu entwickeln.

Für die Erstellung der Fallstudie wurde ein repräsentatives Unternehmen innerhalb der Branche gewählt. Da lediglich ein Unternehmen zur Erstellung der Fallstudie untersucht wird, handelt es sich um ein Single-case-Design. Da es nicht als sinnvoll erachtet wird, das untersuchte Unternehmen in Untereinheiten zu teilen, wurde ein holistischer Ansatz zur Erstellung der Fallstudie gewählt. Die Einordnung der Fallstudie in ein holistisches Single-case-Design erfolgte nach den Kriterien von Yin (Yin 2003, S. 39 ff.). Das untersuchte Unternehmen ist hinsichtlich der Größe, Umsätze und Zahl der Mitarbeiter repräsentativ für die Branche. Die Ergebnisse dieser Fallstudie können daher für viele Unternehmen in der Branche aufschlussreich sein.

Das Unternehmen Werner Baldauf ist ein Einzelhandelsunternehmen mit Sitz in Götzis, Vorarlberg. Das Unternehmen handelt mit Waren aus der Kategorie Optik, Uhren und Schmuck. Der klassische Familienbetrieb wurde 1951 vom Vater des derzeitigen Inhabers, Alois Baldauf, gegründet. Der Fokus des Unternehmens lag damals sehr stark auf der Reparatur von Uhren, der Handel mit Uhren und Schmuck entwickelte sich erst langsam im Laufe der Zeit. Bei der Übernahme durch Werner Baldauf 1978 war der Handel bereits gut etabliert. 1980 wurde das bestehende Sortiment durch den Bereich Optik ergänzt, somit

entstand das Unternehmen in seiner heutigen Form. Das Unternehmen erwirtschaftet derzeit einen Umsatz von rund 390.000 Euro jährlich. Neben dem Inhaber sind zwei Mitarbeiter Vollzeit (ein Uhrmacher und eine Fachverkäuferin) und eine Aushilfskraft (Augenoptiker) geringfügig beschäftigt.

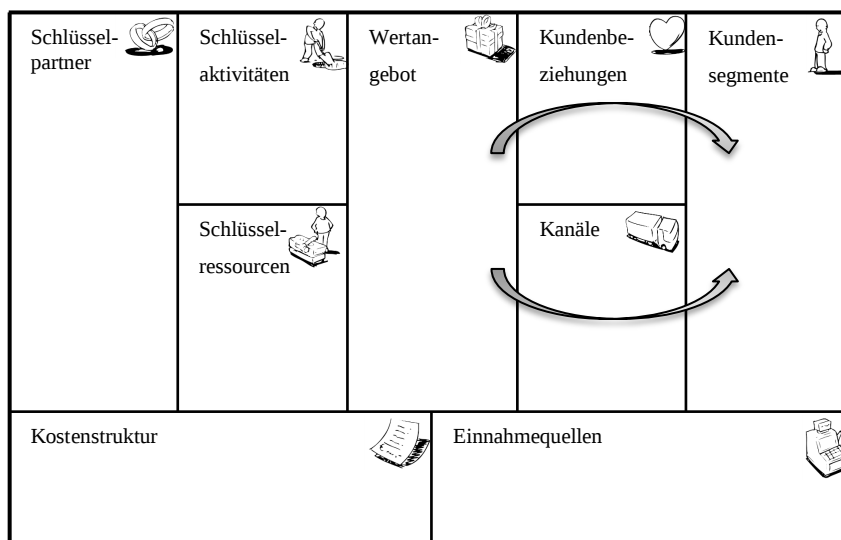
6 Beschreibung der in der Fallstudie verwendeten Instrumente

In diesem Kapitel werden die Instrumente, die verwendet werden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, beschrieben. Dabei kommen die Empathiekarte, die Geschäftsmodellumgebung sowie die Einschätzung von Geschäftsmodellen zum Einsatz. Das Herzstück stellt jedoch das Business Model Canvas dar, da es für alle der genannten Tools als Grundlage dient.

6.1 Business Model Canvas

Das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder ist ein Tool, das eingesetzt werden kann, um Geschäftsmodelle zu beschreiben, zu visualisieren und zu bewerten. Mit Hilfe des Canvas können Geschäftsmodelle auf eine einfache Art und Weise abgebildet werden, ohne die komplexen Abläufe von Unternehmen zu stark zu vereinfachen. Dabei wird ein Geschäftsmodell in neun Bausteine untergliedert, welche die wichtigsten Bereiche eines Unternehmens (Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit) abdecken. Die neun Bausteine beinhalten Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 19 ff.). Abbildung 6 zeigt das Grundgerüst des Business Model Canvas mit den neun Elementen, die in weiterer Folge genauer beschrieben werden.

Abbildung 6: Business Model Canvas



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

6.1.1 Kundensegmente

Im Bereich Kundensegmente werden die Kunden, die das Unternehmen bedienen will, anhand bestimmter Kriterien gruppiert. Diese können beispielsweise gemeinsame Bedürfnisse oder gemeinsame Verhaltensweisen sein. Ein Unternehmen muss sich darüber Klarheit

verschaffen, welche Kundensegmente es bedienen will und welche ignoriert werden sollen. Auf dieser Grundlage kann ein Verständnis für die Kundenwünsche geschaffen und darauf ein Geschäftsmodell aufgebaut werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 24).

6.1.2 Wertangebote

Unter dem Baustein Wertangebot wird das Angebot an physischen Produkten und Dienstleistungen verstanden, die das Unternehmen den verschiedenen Kundensegmenten anbietet. Das Wertangebot ist somit ein Bündel der Nutzen, die ein Unternehmen anbietet. Dieses Wertangebot ist der Grund, weshalb sich Kunden für den Kauf bei einem bestimmten Unternehmen entscheiden. Im Idealfall löst ein Wertangebot ein Kundenproblem bzw. erfüllt ein Kundenbedürfnis (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 26).

6.1.3 Kanäle

Der Bereich Kanäle soll darstellen, wie das Wertangebot zu den Kundensegmenten vermittelt wird. Dabei sind sowohl die Verkaufs- als auch Kommunikations- und Distributionskanäle enthalten. Die Kanäle können dabei unterschiedliche Aufgaben übernehmen, wie die Aufmerksamkeit der Kunden erlangen, das Wertangebot unterbreiten, den Kauf von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen oder die Nachbetreuung nach dem Kauf. Bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells sind Überlegungen, über welche Kanäle die Kunden erreicht werden sollen, essenziell, da diese den Berührungspunkt zu den Kunden darstellen und somit eine wichtige Rolle für die Kundenerfahrung spielen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 30 f.).

6.1.4 Kundenbeziehungen

Die Beziehungen, die ein Unternehmen zu seinen Kunden pflegt, können verschiedenste Intensitäten aufweisen. Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt, wie das Wort bereits sagt, die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei können die Kundenbeziehungen aus verschiedenen Motivationen wie Kundenakquise, Kundenpflege oder Verkaufssteigerung angetrieben werden. Ein Unternehmen kann dabei je nach Kundensegmenten auch unterschiedliche Kundenbeziehungen unterhalten (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 32 f.).

6.1.5 Einnahmequellen

Bei diesem Segment werden die Einnahmen eines Unternehmens aus den unterschiedlichen Kundensegmenten beschrieben. Dabei müssen Überlegungen bezüglich der Zahlungsbereitschaft der Kundensegmente zu bestimmten Wertangeboten angestellt werden. Hat sich ein Unternehmen über diese Zahlungsbereitschaft Klarheit verschafft, können aus den

Kundensegmenten Einnahmequellen erzeugt werden. Die Preisgestaltungsmechanismen können je nach Einnahmequelle unterschiedlich gestaltet werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 35).

6.1.6 Schlüsselressourcen

Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die benötigt werden, um ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, Märkte zu bedienen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und Einkünfte zu erzielen, werden als Schlüsselressourcen bezeichnet. Die Schlüsselressourcen können unterschiedlicher Natur sein, beispielsweise menschlich, physisch, finanziell oder intellektuell, und müssen nicht zwangsweise im Besitz des Unternehmens sein, sie können auch geleast oder von Schlüsselpartnern erworben werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 38).

6.1.7 Schlüsselaktivitäten

Gleich wie bei den Schlüsselressourcen werden gewisse Aktivitäten benötigt, um ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, um Märkte zu erreichen, Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und Gewinne zu erzielen. Diese Aktivitäten werden als Schlüsselaktivitäten bezeichnet, da sie für das Funktionieren eines Geschäftsmodells eine wichtige Rolle spielen. Vereinfacht ausgedrückt sind Schlüsselaktivitäten die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit das Geschäftsmodell erfolgreich ist (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 40).

6.1.8 Schlüsselpartnerschaften

Um das Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen, sind Partnerschaften unerlässlich. Die wichtigsten Partner, um Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu akquirieren, werden als Schlüsselpartnerschaften bezeichnet (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 42).

6.1.9 Kostenstruktur

Bei der Ausführung des Geschäftsmodells fallen Kosten an, die Beschreibung dieser wird als Kostenstruktur bezeichnet. Die Kosten können nach der Festlegung der Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften relativ einfach kalkuliert werden. Verschiedene Geschäftsmodelle haben unterschiedliche Kostenstrukturen. Auch innerhalb einer Branche können unterschiedliche Kostenstrukturen vorhanden sein, Billigfluglinien haben beispielsweise eine völlig andere Kostenstruktur als ihre traditionellen Konkurrenten (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 44).

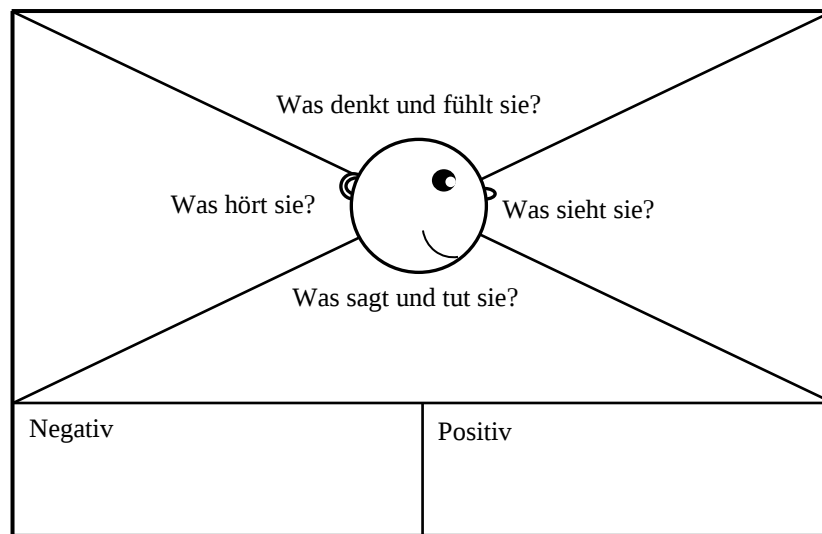
6.2 Empathiekarte

Bei der Erstellung eines neuen Geschäftsmodells darf die Kundenperspektive nicht vernachlässigt werden. Für den Erfolg kann ein grundlegendes Verständnis für den Kunden ausschlaggebend sein. Dabei sind sowohl das Umfeld, Alltagsablauf, Bedenken und Erwartungen der Kunden von Interesse. Bei Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen arbeiten Unternehmen häufig mit Sozialwissenschaftlern zusammen, um ein Kundenverständnis zu erlangen. Dieser Ansatz sollte auch beim Design von Geschäftsmodellen übernommen werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 132).

Da nicht für jedes Unternehmen die Möglichkeit besteht, mit einem Team an Sozialwissenschaftlern eine Analyse der Kundenbedürfnisse zu erstellen, werden einfachere Werkzeuge benötigt. Ein solches Werkzeug ist die Empathiekarte. Mit Hilfe der Empathiekarte wird über die demografische Beschreibung der Kundensegmente hinaus ein besseres Verständnis für das Umfeld der Kunden, ihr Verhalten, ihre Anliegen und ihre Wünsche entwickelt. Darauf aufbauend kann ein Geschäftsmodell entwickelt werden, das sowohl ein besseres Wertangebot liefert als auch die Kunden einfacher erreicht und angemessene Kundenbeziehungen integriert (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 135).

Bei der Erstellung eines Kundenprofils mit der Empathiekarte werden in einem ersten Schritt drei Kundensegmente ausgewählt, die mit dem Geschäftsmodell erreicht werden sollen. Aus jedem Segment wird ein Kundenprofil mit demografischen Angaben zum Kunden wie Alter, Einkommen, Geschlecht, usw. erstellt. Der nächste Schritt ist die Beantwortung der Fragen, die in dem Grundgerüst der Empathiekarte stehen. Abbildung 7 zeigt ein solches Grundgerüst mit den dazugehörenden Fragen. In dem Bereich „Was sieht sie?“ soll das Umfeld, Freunde, andere Angebote am Markt, usw. beschrieben werden. „Was hört sie?“ beinhaltet eine Beschreibung dessen, was die Kundin beeinflusst, wie beispielsweise was Freunde, Verwandte, Arbeitskollegen, usw. sagen. „Was denkt und fühlt sie?“: Hier soll ermittelt werden, was im Kopf der Kundin vorgeht. Dabei soll gezeigt werden, was der Kundin wirklich wichtig ist, was ihre Träume und Wünsche sind. „Was sagt und tut sie?“ beschreibt, was die Kundin sagt bzw. wie sie sich in der Öffentlichkeit verhält. Der Bereich „Negativ“ soll die negativen Aspekte im Leben der Kundin aufzeigen. Dabei geht es um die Frustrationen, Hindernisse und Risiken, denen sich die Kundin im täglichen Leben gegenüberstellt. „Positiv“ beschreibt die positiven Aspekte im Leben der Kundin (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 135).

Abbildung 7: Empathiekarte



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)

Das Ziel bei der Erstellung von Kundenprofilen mit Hilfe der Empathiekarte ist es, einen Kundenstandpunkt zu schaffen, mit dem das Geschäftsmodell kontinuierlich in Frage gestellt werden kann. Damit können bessere Antworten auf Fragen wie: Sind Kunden bereit dafür zu bezahlen? Wie wollen Kunden angesprochen werden? Löst das Wertangebot wirklich Kundenprobleme? gefunden werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 137).

6.3 Geschäftsmodellumgebung

Das Verständnis der Umgebung, in der ein Geschäftsmodell eingebettet ist, hilft dabei, stärkere und wettbewerbsfähigere Geschäftsmodelle zu konzipieren und das Geschäftsmodell wirkungsvoll an Änderungen des Umfelds anzupassen. Die Umgebung kann als eine Art Gestaltungsraum interpretiert werden, innerhalb dessen ein Geschäftsmodell neu konzipiert werden kann. Dieser Gestaltungsraum umfasst vier Bereiche (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 204):

1. Marktkräfte

Die Marktkräfte beinhalten Einschätzungen zu Marktsegmenten, Wünsche und Anforderungen der Kunden, Marktaspekte, Wechselkosten und Umsatzattraktivität (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

2. Branchenkräfte

Die Branchenkräfte beinhalten Einschätzungen zu Lieferanten und anderen Teilnehmern der Wertschöpfungskette, Stakeholder, Wettbewerber (Etablierte), Neueinsteiger (Rebellen), Ersatzprodukte und -dienstleistungen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

3. Schlüsseltrends

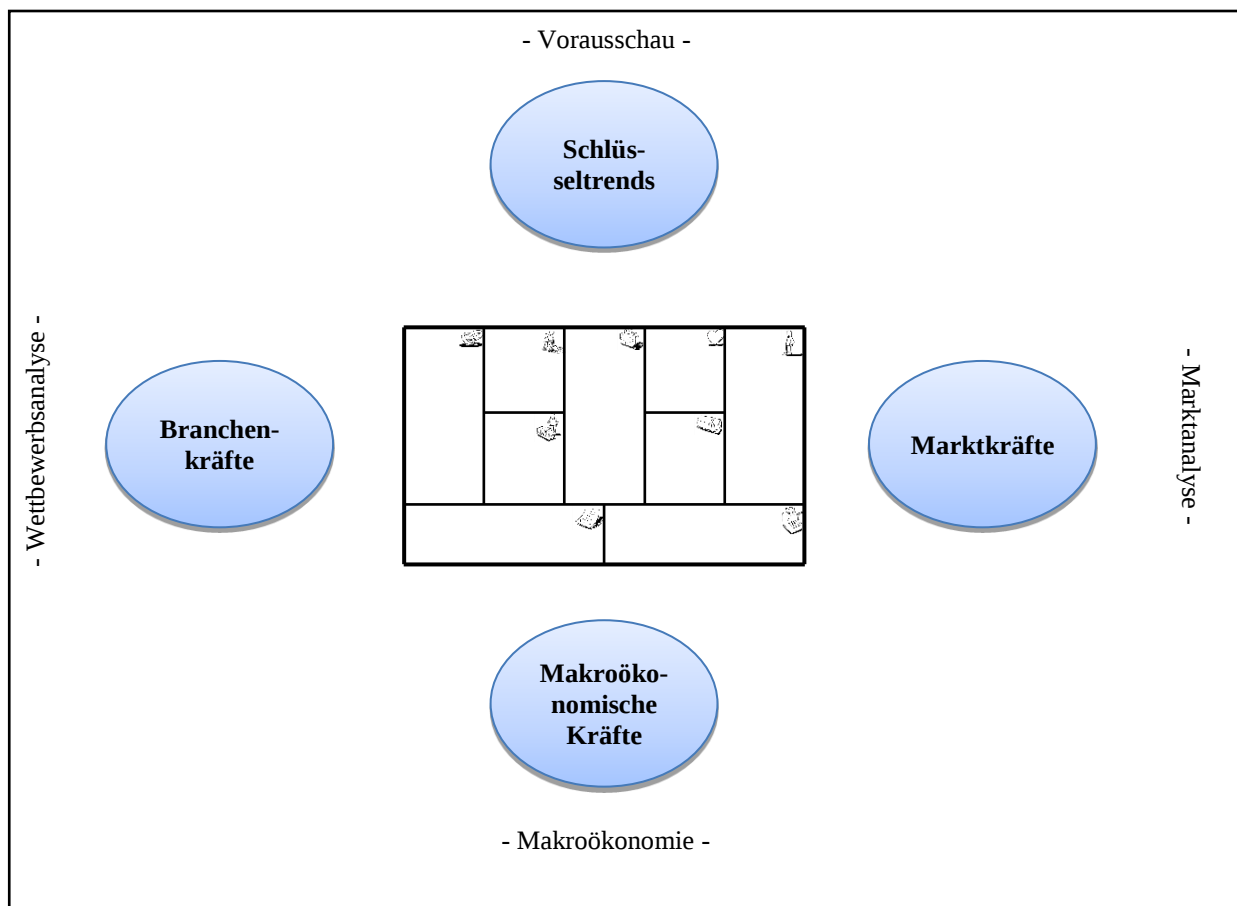
Die Schlüsseltrends beinhalten Einschätzungen zu Technologietrends, gesetzlichen Trends, gesellschaftlichen Trends, kulturellen Trends und sozioökonomischen Trends (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

4. Makroökonomische Kräfte

Die makroökonomischen Kräfte beinhalten Einschätzungen zu globalen Marktbedingungen, Kapitalmärkten, Wirtschaftsgütern und anderen Ressourcen und wirtschaftlicher Infrastruktur (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

Abbildung 8 zeigt den Gestaltungsraum mit den vier Bereichen, in dem ein Geschäftsmodell konzipiert werden kann. Im Zentrum ist das Business Model Canvas abgebildet, was zeigen soll, dass jedes der einzelnen Elemente der vier Bereiche einen Einfluss auf das Geschäftsmodell hat.

Abbildung 8: Geschäftsmodellumgebung



Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205)

6.4 Einschätzung von Geschäftsmodellen - SWOT

Geschäftsmodelle sollten nicht nur bei deren Erstellung, sondern auch in der Praxis regelmäßig einer Kontrolle unterzogen werden. Damit wird sichergestellt, dass die Stabilität der Marktposition erhalten bleibt und sich das Unternehmen weiterentwickeln kann. Eine solche Einschätzung des Geschäftsmodells sollte auf zwei Ebenen stattfinden, die komplementär zueinander stehen. Zuerst sollte eine überblicksartige Einschätzung des Geschäftsmodells erfolgen. Dabei wird als Ausgangspunkt das aktuelle Geschäftsmodell in das Canvas eingetragen und dazu die hauptsächlichen Stärken und Schwächen des Unternehmens (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 216 ff.).

Die zweite Ebene ist die detaillierte SWOT-Einschätzung jedes Bausteins des Canvas. Sie ergänzt die Einschätzung der Gesamtheit des Geschäftsmodells durch den detaillierten Blick auf die einzelnen Bestandteile. Bei dieser Methode wird die klassische SWOT-Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Risikenanalyse) mit dem Business Model Canvas kombiniert. Durch diese Kombination wird eine fokussierte Einschätzung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit dessen Bausteinen ermöglicht (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 220).

Um neue Geschäftsmodelle zu gestalten, ist es notwendig, dass sämtliche am Innovationsprozess beteiligten Personen das bestehende Modell verstehen. Deshalb wird in einem ersten Schritt der Status quo der Firma Baldauf mittels Business Model Canvas dargestellt. In weiterer Folge wird die momentane Geschäftsmodellumgebung analysiert und abschließend eine Einschätzung des bestehenden Geschäftsmodells abgegeben. Auf dieser Grundlage wird im Anschluss versucht, neue, innovative Geschäftsmodelle zu gestalten.

In der Abbildung 10 ist das aktuelle Geschäftsmodell der Firma Baldauf dargestellt. Zur Erstellung wurde das Grundgerüst des Business Model Canvas auf ein Poster aufgezeichnet, dieses an die Wand gehängt und mit den Bausteinen des Geschäftsmodells ergänzt. Nach der ersten Brainstorming-Phase wurden Elemente, die mögliche zukünftige Änderungen, aber nicht den Status quo darstellten, wieder entfernt, um einerseits den tatsächlichen aktuellen Stand adäquat abzubilden und um die Übersichtlichkeit zu wahren. Abbildung 9 zeigt das erste Brainstorming zur Entwicklung des Status-quo-Canvas. Dabei traten bereits die ersten Unsicherheiten auf. Es war nicht klar, ob der Bereich Optik von Uhren und Schmuck getrennt in einem eigenen Geschäftsmodell dargestellt werden soll. Obwohl es eine große Zahl an Kunden gibt, die nur in einem dieser Bereiche bei Baldauf einkaufen, fiel die Entscheidung schlussendlich gegen diese Aufteilung aus, da viele Bausteine des Geschäftsmodells trotz der unterschiedlichen Produktgruppen Ähnlichkeiten aufweisen. Beispielsweise werden die gleichen Ressourcen, Schlüsselaktivitäten, Beziehungen und Kanäle genutzt.

Schlüssel-partner
 Goldstandard
 Fachwissen
 Informations
 Time mode
 Fossil

Schlüssel-aktivitäten
 Vermarktung
 Personal
 Geschäfts-kultur
 Weltkitt
 Kompetenz
 Werbung

Wertangebot
 Reserver
 Besseres
 Verträge
 Qualität
 Preis

Kunden-beziehung
 Ausweise
 Preisstufen
 Verkauf
 Kanal
 Komposition
 Schaffstufen
 Verkauf

Kundensegmente
 Quantität
 60
 100
 100
 100

Kostenstruktur
 Mikrobester
 Fixkosten
 Komplex

Einnahmequellen
 Beratung
 Reparatur
 Ware

7.1.1 Kundensegmente

Im momentanen Geschäftsmodell gibt es eine Kundensegmentierung ausschließlich auf Basis der Produkte. Dabei wird zwischen Brillenkunden (Optik) einerseits sowie Uhren&Schmuck-Kunden andererseits unterschieden. Eine weitere Detaillierung innerhalb dieser Segmente ist nicht existent.

7.1.2 Wertangebot

Im Zentrum des Wertangebotes steht die Beratung oder mit anderen Worten die Informationslieferung für die Kunden. Sei es durch die Hilfestellung bei der Suche nach passenden Geschenken oder die Beratung bezüglich verschiedenster Sehbehelfe. Dem Kunden werden in einfacher Art und Weise Informationen zur Verfügung gestellt, zu denen er sonst nur schwer oder mit hohen Suchkosten verbunden Zugang erhält – beispielsweise über die Unterschiede in der Gleitsichtglasqualität. Weitere wichtige Punkte des Wertangebotes sind die leichte Verfügbarkeit durch die zentrale Lage im Ort sowie die Zusammenstellung eines Sortiments mit Waren von verschiedenen Anbietern.

7.1.3 Kanäle

Der wichtigste Kanal ist das Geschäftslokal selbst. Es dient sämtlichen Kanalphasen, die Kundenaufmerksamkeit wird beispielsweise durch die Gestaltung der Schaufenster erzielt, der Kauf selbst wird ausschließlich im Geschäftslokal angeboten. Die restlichen Kanäle dienen hauptsächlich der Information der Kunden sowie der Steigerung der Bekanntheit.

7.1.4 Kundenbeziehungen

Die Kundenbeziehungen sind im Allgemeinen sehr eng. Vor allem im Bereich der Optik ist eine persönliche Unterstützung der Kunden unerlässlich, da die Produkte auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden müssen. Die Intensität der Betreuung ist jedoch abhängig vom Produkt. Während beim Kauf von Eheringen, hochwertigen Uhren oder Brillen eine sehr hohe Intensität angeboten wird (und von den Kunden auch erwartet wird), ist bei anderen Produkten wie Batteriewechsel oder Modeschmuck die Betreuung zwar stets persönlich, jedoch weniger intensiv.

7.1.5 Einnahmequellen

Die Einnahmequellen bestehen zum Großteil aus dem Verkauf von Waren. Ein kleiner Teil entsteht durch Reparaturen.

7.1.6 Schlüsselressourcen

Die mit Abstand wichtigste Schlüsselressource ist das Personal. Dieses muss sowohl über fachliche als auch zwischenmenschliche Kompetenzen verfügen. Eine weitere wichtige Ressource, die im Laufe der Zeit erarbeitet wurde, ist der persönliche Kontakt zu den Kunden. Viele Kunden schätzen es, dass sie namentlich begrüßt werden, dass das Personal ihre Produktvorlieben kennt und die Beratung auf ihre Bedürfnisse abgestimmt wird.

7.1.7 Schlüsselaktivitäten

Während Schlüsselaktivitäten wie die Sortimentsgestaltung und Reparaturen im Hintergrund ablaufen, sind das Beratungsgespräch und auch die Refraktion (Sehtest) dem Kunden gegenüber die wichtigsten Aktivitäten, um Kompetenz zu beweisen. Daher sind diese Tätigkeiten im täglichen Geschäft als zentrale Punkte zu betrachten.

7.1.8 Schlüsselpartnerschaften

Rodenstock, Time Mode, Saint Maurice und Fossil sind Lieferanten, mit denen ein sehr enger Kontakt gepflegt wird, sei es durch die Gestaltung gemeinsamer Werbung (Time Mode, Fossil) oder die gemeinsame Gestaltung von individuellen Kundenwünschen (Saint Maurice – individuelle Eheringe). Die Fachoptikergenossenschaft ist eine Einkaufsgemeinschaft von mehreren österreichischen Optikern, über die der Großteil der optischen Artikel zugekauft wird. Ein weiterer Schlüsselpartner ist der Goldschmied (Harald Schmid), mit dem sämtliche Schmuckreparaturen, die nicht hausintern erledigt werden können, abgewickelt werden.

7.1.9 Kostenstruktur

Der Großteil der Kosten entfällt auf das Personal. Weitere wichtige Kostenblöcke sind die Finanzierungskosten, die durch das Warenlager entstehen, die Werbekosten sowie Kosten für die Versicherung.

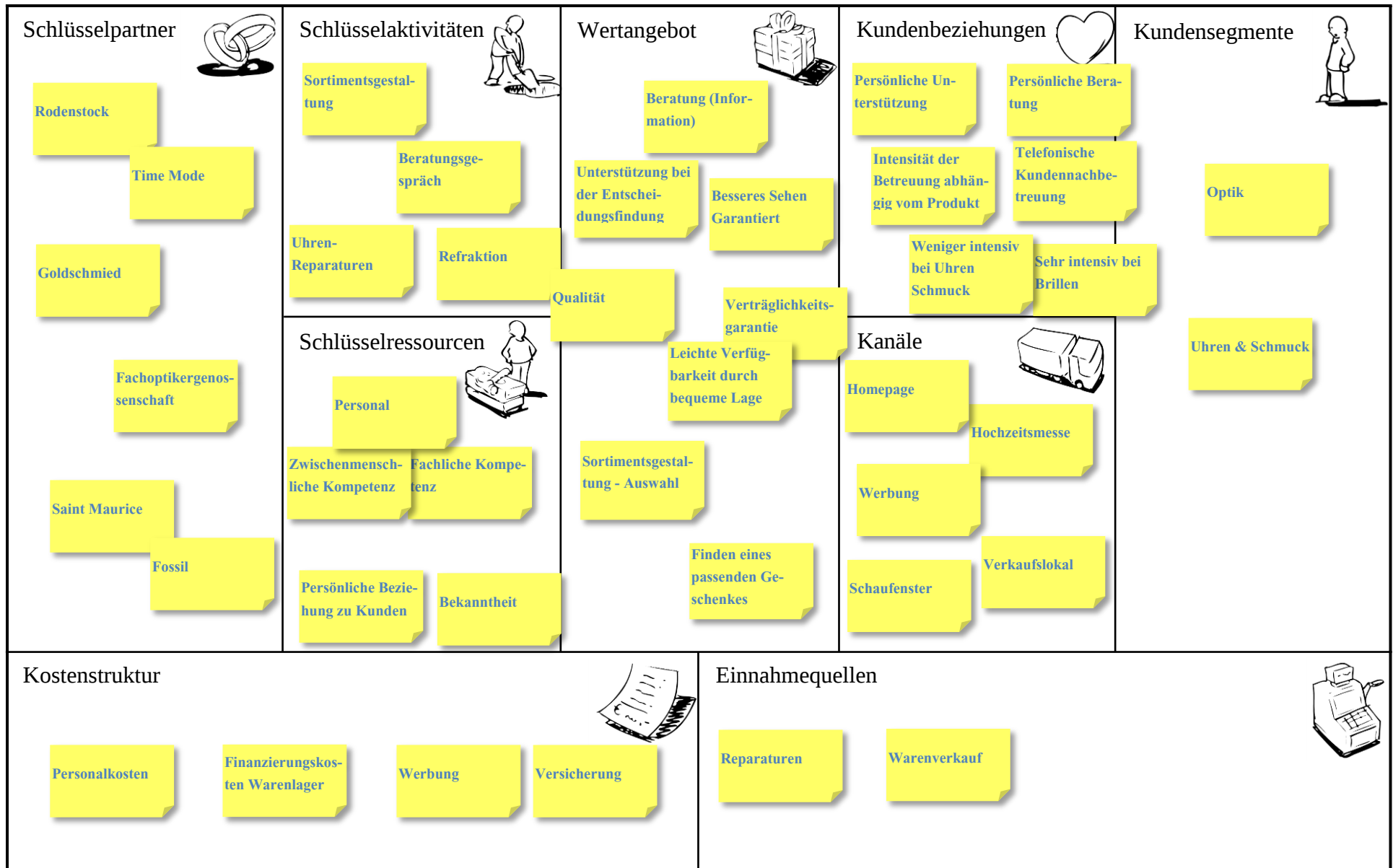


Abbildung 10: Status-quo-Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

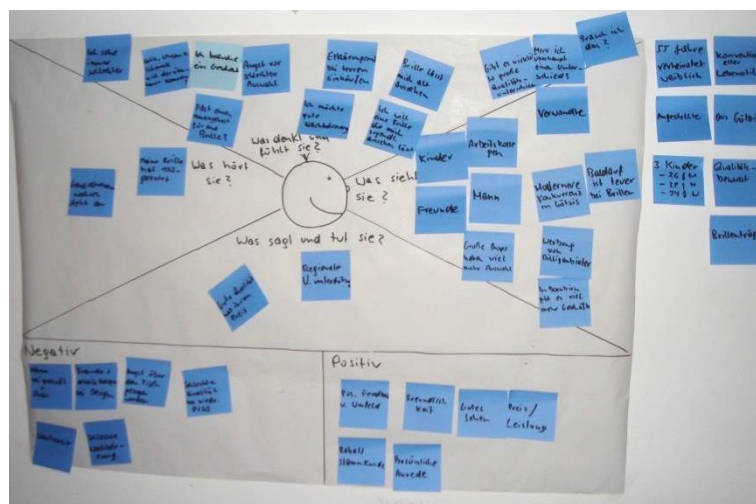
7.2 Kundenperspektive – Empathiekarte

Bei der Empathiekarte werden in einem ersten Schritt drei interessante Kundensegmente ausgesucht und für jedes ein möglicher Kunde mit verschiedenen Eigenschaften beschrieben. Die drei hier ausgewählten Kunden sind die Brillenträgerin, der Schenker und der junge Sportliche. In weiterer Folge wird ein kurzes Profil zu den jeweiligen Kunden erstellt. Dabei wurde das Grundgerüst der Empathiekarte auf ein Flipchartpapier gezeichnet und mit den Eigenschaften zu den Personen ergänzt. Abbildung 11, Abbildung 12 und Abbildung 13 zeigen diese Vorgehensweise.

7.2.1 Die Brillenträgerin

Die Brillenträgerin ist eine 55-jährige Frau aus Götzis. Sie ist verheiratet, hat drei Kinder (26 Jahre, 29 Jahre und 34 Jahre) und arbeitet bei einem Textilunternehmen in der Einkaufsabteilung. Sie führt einen konventionellen Lebensstil, in dem die Familie eine wichtige Rolle spielt. Das Ergebnis dieses Empathiekartenprofils wird in Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 11: Empathiekartenerstellung - die Brillenträgerin



7.2.2 Der junge Sportliche

Der junge Sportliche ist Single. Er ist 26 Jahre alt. Er liebt Outdooraktivitäten (mountainbiken, joggen, Skitouren usw.). Er ist kommunikativ und häufig gemeinsam mit Freunden unterwegs. Seinen Lebensunterhalt verdient er durch die Arbeit als Produktionsplaner bei einem großen Vorarlberger Unternehmen. Er wohnt nach wie vor bei seinen Eltern in Götzis, ist aber auf der Suche nach einer eigenen Wohnung. Das Ergebnis dieses Empathiekartenprofils wird in Abbildung 15 dargestellt.

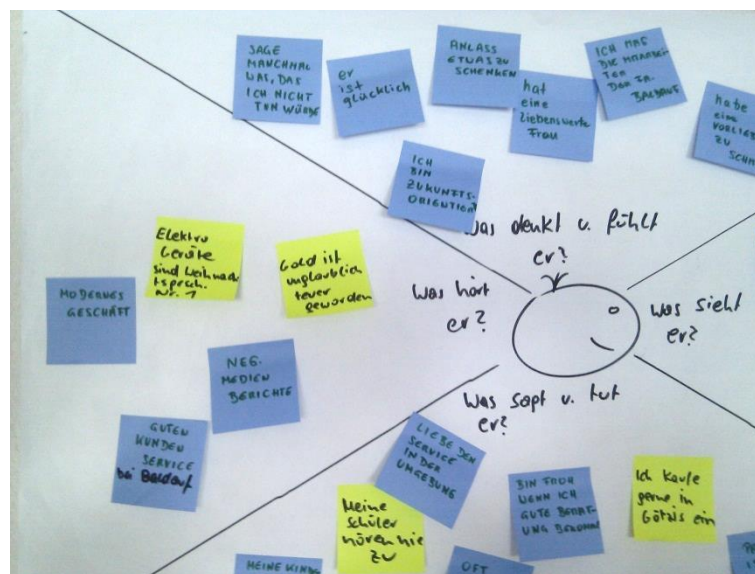
Abbildung 12: Empathiekartenerstellung – der junge Sportliche



7.2.3 Der Schenker

Der Schenker ist ein 57-jähriger Mann aus Götzis. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder (32 Jahre und 27 Jahre). Er arbeitet als Lehrer im Gymnasium in Dornbirn. Seine Kinder sind beide bereits berufstätig. Seine Freizeit verbringt er gerne gemeinsam mit seiner Familie. Das Ergebnis dieses Empathiekartenprofils wird in Abbildung 16 dargestellt.

Abbildung 13: Empathiekartenerstellung – der Schenker



Zwei von den drei ausgewählten Kundensegmenten sind in einem fortgeschrittenen Alter. Dies hat zwei Gründe: Einerseits liegt es in der Natur der Sache, dass ältere Leute vermehrt Brillen tragen, aufgrund der fortgeschrittenen Alterssichtigkeit, andererseits ist das Segment der sogenannten „Best Ager“ als überaus attraktiv einzuschätzen. Dieses Segment ist nicht nur finanzstark, sondern erfüllt sich heutzutage auch die eigenen Wünsche und Bedürfnisse (Auer-Srnka 2011, S. 134 ff.). Das Segment der jungen Sportlichen wurde ausgewählt, da Kunden in diesem Segment für die verschiedensten Bedürfnisse Produkte benötigen.

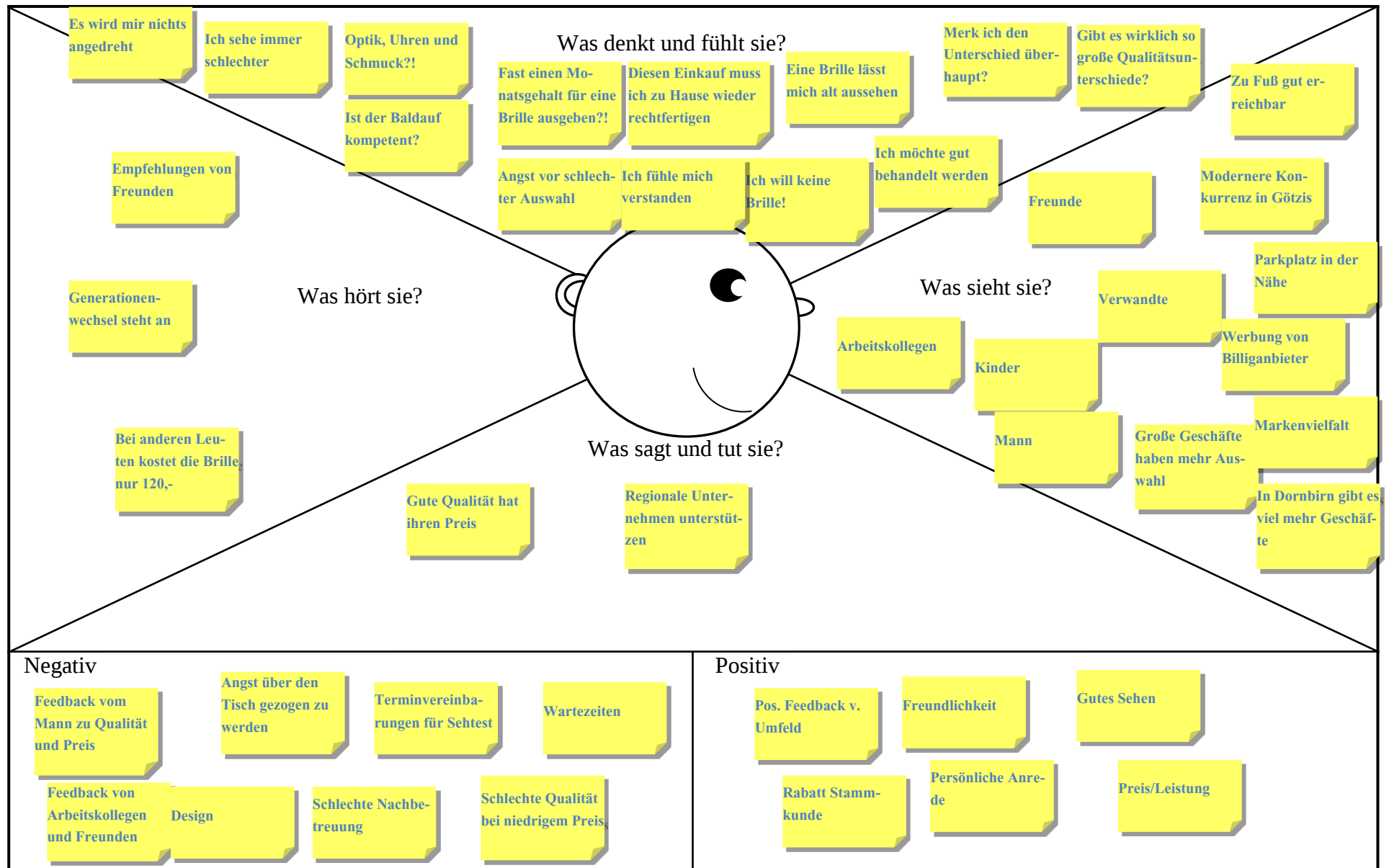


Abbildung 14: Empathiekarte – Die Brillenträgerin

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)

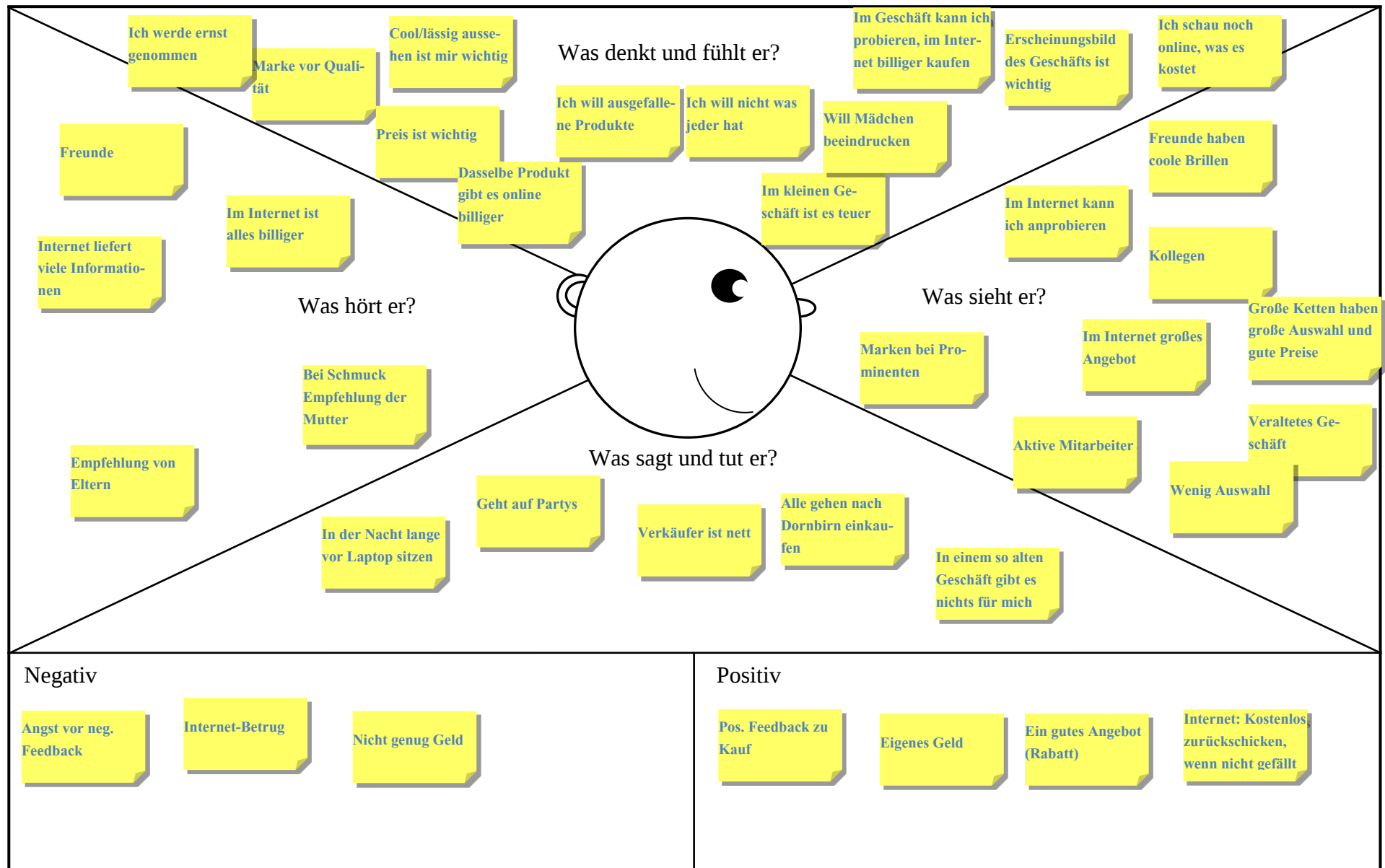


Abbildung 15: Empathiecard – Der junge Sportliche

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)

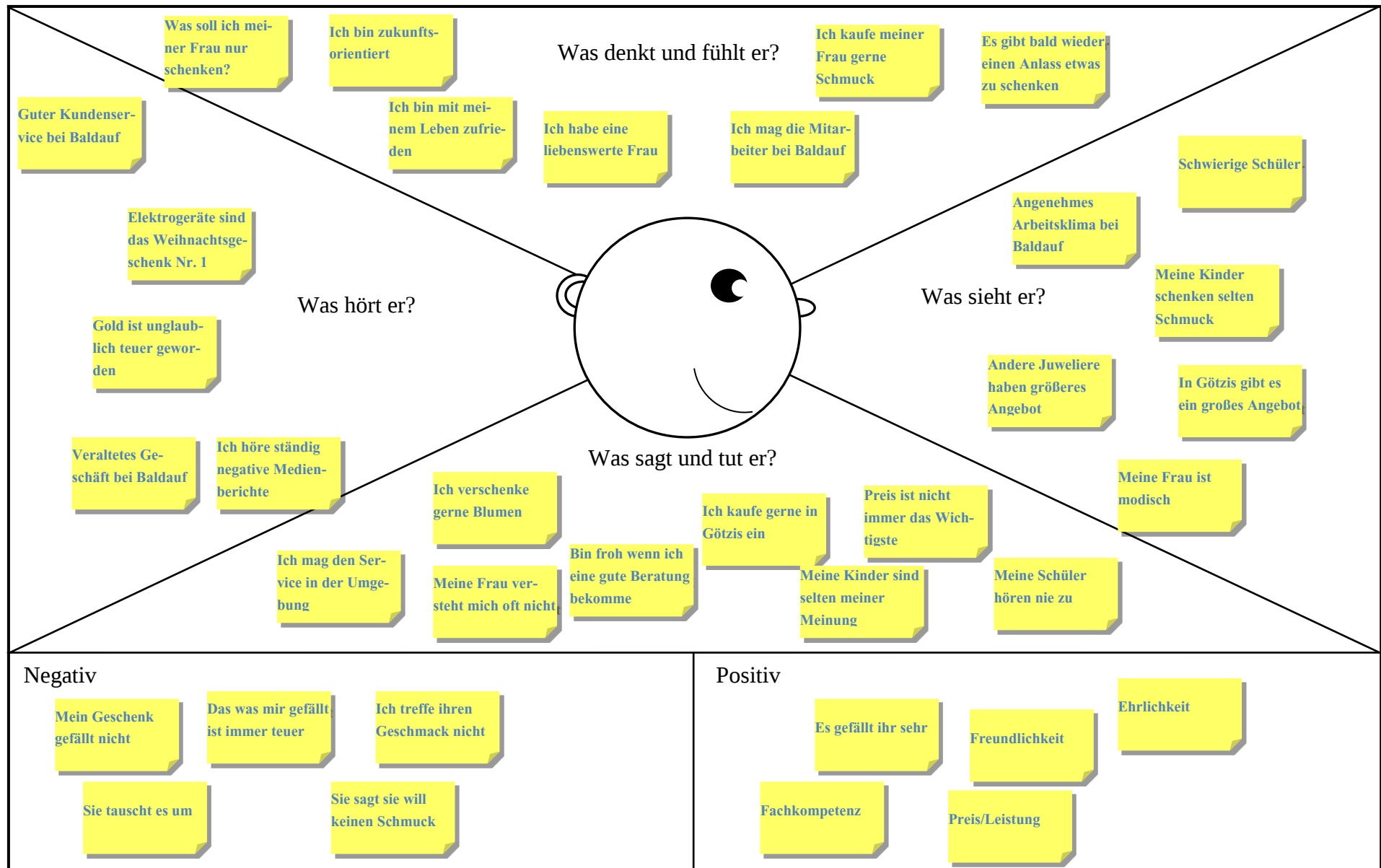


Abbildung 16: Empathiekarte – Der Schenker

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)

7.3 Geschäftsmodellumgebung

In diesem Abschnitt wird die Geschäftsmodellumgebung der Firma Baldauf beschrieben. Dabei werden aus den vier Elementen Schlüsseltrends, Marktkräfte, Branchenkräfte und makroökonomische Kräfte die für das Unternehmen relevantesten Punkte erarbeitet. In weiterer Folge sollen diese Punkte auf deren Einfluss auf das Geschäftsmodell bzw. auf die Elemente des Status-quo-Business Model Canvas der Firma Baldauf untersucht werden.

7.3.1 Marktkräfte (Marktanalyse)

Marktaspekte

- Der Preiswettbewerb wird durch aggressive Mitbewerber wie z. B. Hartlauer und durch die günstigen Angebote der Internethändler intensiviert.
- Verlagerung der Einkaufsgewohnheiten, viele Konsumenten bevorzugen Einkaufszentren bzw. Einkaufsstrassen. Vor allem die jüngeren Kunden bevorzugen Einkaufszentren oder Städte mit Einkaufsstrassen.
- Dienstleistungen wie Kontaktlinsenanpassungen oder Refraktionen werden von den Kunden zu niedrigen Preisen oder sogar kostenlos erwartet.
- Alternative Behandlungsmethoden zur Korrektur von Fehlsichtigkeit wie zum Beispiel Laserbehandlungen nehmen zu.
- Armbanduhren werden bei vielen Personen aus modischen oder Statusgründen getragen, das Handy hat die Funktion „Zeit anzeigen“ übernommen.
- Zunehmende Polarisierung zwischen Luxus und Diskont kann vor allem in der Uhren- und Juwelierbranche beobachtet werden.
- Der Trend zu Monobrand Stores (z. B. Pandora Store, Fossil Store, etc.) hält weiter an.

Marktsegmente

- Die Alterung der Bevölkerung hält nach wie vor an und die Konsumentengruppe der Personen 50+, die sogenannten Best Ager, wird zunehmend attraktiver, da sich die reife Generation von heute ihre Shopping-Träume erfüllt (Auer-Srnka 2011, S. 134). Deshalb ist dieses Segment sowohl im Optik- als auch Uhren/Schmuck-Bereich als äußerst attraktiv einzuschätzen.
- Eine gesunde Lebensweise und Sport nimmt bei vielen jungen Menschen eine wichtige Rolle ein. Das Kundensegment der sportlichen Personen ist daher sowohl im Uhrenbereich mit neuen Technologien wie z. B. GPS in Sportuhren als auch im Optik-Bereich mit Sportbrillen von Interesse.

- Ein weiteres interessantes Kundensegment sind Heiratende. Dieses Kundensegment hat den Nachteil, dass es ein einmaliger Umsatz ist, dieser ist jedoch sehr rentabel und das Einzugsgebiet ist im Gegensatz zu anderen Produkten wesentlich größer. Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass beim Kauf von Eheringen nur selten lediglich ein Geschäft aufgesucht wird und dass größere Wege in Kauf genommen werden, als dies sonst der Fall ist.
- Mögliche Segmentierung der Brillenkunden nach Alter:
 - Brillenträger über 45 → Mehrstärkenbrille
 - Brillenträger unter 45 → Einstärkenbrille
- Mögliche Segmentierung der Uhren/Schmuck-Käufer nach Kaufanlass:
 - Selbstkäufer Uhren/Schmuck
 - Jung – Modisch
 - Alt – Wert/Prestige/Eleganz Best Ager erfüllen sich vermehrt eigene Konsumwünsche
 - Schenker Uhren/Schmuck
 - Jung – Modisch
 - Alt – Wert/Prestige/Eleganz
- Online-Käufe nehmen zu.

Wünsche und Anforderungen

- Kunden wollen eine möglichst große und gute Auswahl, jedoch nicht von der Zahl der Produkte erschlagen werden.
- Kunden wünschen sich eine faire und freundliche Beratung in einer ungezwungenen Atmosphäre (kein Kaufzwang).
- Einige Kunden wollen im physischen Handel die Waren ansehen, anprobieren und sie schlussendlich jedoch online kaufen.
- Ein Wunsch vieler Brillenträger ist es, gut sehen zu können auch ohne Sehbehelf.
- Viele Kunden schätzen die Bequemlichkeit und Transparenz, die ihnen das Einkaufen online ermöglicht.
- Das Erlebnis beim Einkaufen nimmt einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Vor allem im Handel, wo dieselben Produkte bei verschiedenen Anbietern erhältlich sind.
- Der Brillenkauf ist für viele Kunden ein notwendiges Übel, es entsteht keine Freude beim Kauf.

- Eine Kombination aus der Bequemlichkeit des Online-Kaufs mit den Vorteilen der Offline-Nachbetreuung.

Wechselkosten

- Kundenbindung wird durch Vertrauen aufgebaut, der Kunde ist vor allem wegen der Beziehung zu den Mitarbeitern an das Unternehmen gebunden.
- Allgemein sind die Wechselkosten in der Branche gering. Die Produkte sind in ähnlicher Form in vielen anderen Geschäften ebenfalls erhältlich. Allenfalls die Anfahrtswege sind umständlicher, was die Wechselkosten erhöhen kann.

Umsatzattraktivität

- Kunden sind bereit für Geschenke zu bezahlen, dabei soll der Wert des Produktes auch gesehen werden. Marken spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.
- Schmuck und vor allem Uhren werden zunehmend als „commodities“ gesehen. Der Preis ist wichtig und bei Markenprodukten auch sehr leicht vergleichbar.
- Brillenpreise sind hingegen deutlich schwieriger vergleichbar, da die Glaspreise von verschiedenen Faktoren (z. B. Art der Beschichtung, Brechungsindex, Stärke, usw.) abhängen.
- Für Prestigeprodukte wird mehr bezahlt. Beispielsweise darf eine RayBan-Sonnenbrille deutlich mehr kosten als ein vergleichbares Produkt mit weniger namhafter Marke.

7.3.2 Branchenkräfte – Wettbewerbsanalyse

Wettbewerber (Etablierte)

- Optik Kopf in Götzis ist ein gut etablierter Optiker mit einem großen Kundenstamm in Götzis. Er spricht im Wesentlichen dieselben Kundensegmente an und ist der größte direkte Konkurrent im Optikbereich.
- Juwelier Kopf ist ebenfalls in Götzis. Das Unternehmen verfügt über eine größere Bekanntheit als Baldauf und deckt mit seinem Sortiment nahezu alle Preissegmente ab. Der Fokus des Unternehmens liegt, wie am Auftreten und der Zusammenstellung des Produktsortiments gesehen werden kann, eher auf hochpreisigen Produkten. In der Uhren- und Schmuckbranche gibt es häufig regionale Beschränkungen, was den Vertrieb von bestimmten Marken anbelangt. Juwelier Kopf führt in seinem Sortiment sehr

viele bekannte Uhren- und Schmuckmarken und erschwert Baldauf dadurch den Zugang zu diesen.

- Fielmann (Dornbirn) und Hartlauer (Dornbirn und Rankweil). Durch die starken Werbemaßnahmen dieser Unternehmen werden Optikkunden zunehmend preissensibler. Durch die attraktiven Angebote locken sie viele neue Kunden an.
- Bürge (Götzis) ist neben dem Handel mit Uhren und Schmuck auch mit einer eigenen Goldschmiedewerkstatt produzierend tätig. Die Lage des Unternehmens Bürge ist am Ortsrand von Götzis (Richtung Mäder), damit werden vermehrt Kunden aus der Region Mäder angesprochen.
- Weihrater (Hohenems) ist ebenfalls ein direkter Konkurrent. Zwar ist der Sitz im Nachbarort, jedoch bietet er ebenfalls Optik, Uhren und Schmuck an.
- Allgemein als Konkurrenten können sämtliche Optiker und Juweliere gesehen werden, die in Einkaufsstraßen und Einkaufszentren anzutreffen sind. Vor allem sind hier der Messepark in Dornbirn sowie Dornbirn Stadt zu nennen.
- Konkurrenten für Dienstleistungen wie Refraktionen sind neben den genannten Optikern auch die Augenärzte.

Neueinsteiger (Rebellen)

- Als aufkommende Konkurrenten können Onlineshops genannt werden. Diese profitieren stark von ihrer Kostenstruktur, durch die sie wesentlich billiger anbieten können bzw. höhere Margen haben. Als problematisch bei den Onlineshops im Bereich der Optik wird das Messen der notwendigen Zentrierdaten gesehen, das dem Konsumenten selbst überlassen wird. Die Nachbetreuung nach dem Online-Kauf wie beispielsweise das Anpassen der Brille oder das Kürzen von Uhrbändern bleibt nach wie vor bei den Offline-Händlern.

Ersatzprodukte und -Dienstleistungen

- Als Ersatzprodukt von Brillen können einerseits Kontaktlinsen und andererseits die verschiedenen Augenoperationen wie LASIK, LASEK, Interokularlinsen, etc. genannt werden.
- Ein Ersatzprodukt für Uhren stellt ganz klar das Handy dar. Es ersetzt teilweise die Armbanduhr und häufig auch den Wecker.

- Smartphones kommen mittlerweile auch häufig anstatt Sportuhren zum Einsatz. Ausschlaggebend dafür sind Apps für den Sport wie zum Beispiel das Runtastic App (<http://www.runtastic.com>) zum Joggen und die Ausstattung der Telefone mit GPS.

Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette

- Die Produzenten nehmen eine äußerst wichtige Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette ein. Der Vertrieb wird von ihnen unterschiedlich gestaltet, zumeist jedoch über selbstständige Handelsvertreter. Eine Gefahr, die von den Herstellern ausgeht, ist der Trend des Direktvertriebs über Onlineshops und Brandstores.
- Die selbstständigen Handelsvertreter sind oft die direkten Kontaktpersonen und dienen als Bindeglied zwischen Produzenten und Baldauf.
- Im Bereich der Augenoptik ist die Firma Baldauf bei der Fachoptiker Einkaufsgenossenschaft. Durch diesen Anschluss werden bei vielen Lieferanten im Bereich der Optik Sonderkonditionen erzielt.

Stakeholder

- Da das Unternehmen als Einzelunternehmen geführt wird und die Verbindlichkeiten gering sind, ist die direkte Einflussnahme von Seiten der Bank relativ gering.
- Die wichtigsten und einflussreichsten Stakeholder sind die Mitarbeiter, da diese auch eine zentrale Stellung im Geschäftsmodell einnehmen.
- Die Kunden sind ebenfalls einflussreich, auch wenn sie zumeist keinen direkten Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben können, sondern nur durch ihr Verhalten den Unternehmer zur Evaluierung des bestehenden Modells bewegen können.
- Die Lieferanten haben je nach deren Marktposition auch unterschiedliche Beeinflussungsmöglichkeiten. Wichtige und bekannte Marken möchte das Unternehmen natürlich nur ungern verlieren.

7.3.3 Schlüsseltrends – Vorausschau

Technologietrends

- Das Internet hat das Einkaufsverhalten von vielen Konsumenten geprägt. Einerseits wird das Internet genutzt, um bequem von zu Hause einzukaufen, andererseits dient es als Informationsportal bevor im stationären Handel eingekauft wird. 27,2 % der Käufer informieren sich online, bevor sie offline kaufen. Jedoch gibt es auch den

umgekehrten Weg, 23,4 % der Online-Käufer informieren sich vorher offline (Hudetz 2011, S. 189).

- Eine Technologie, die in den letzten Jahren enorme Fortschritte im Bereich der chirurgischen Augenbehandlungen gemacht hat, ist Laser. Der Fortschritt in diesem Bereich erlaubt es immer mehr Menschen, sich Laseroperationen zu unterziehen und auf Brille und Kontaktlinsen zu verzichten.
- Die vermehrte Nutzung von Computern sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld führt zu einem verstärkten Bedarf an Brillen, die für den Sehbereich am Arbeitsplatz/Computer optimiert sind.

Gesetzliche Trends

- Krankenkassenbeiträge für Sehbehelfe sind in den letzten Jahren sukzessive gekürzt worden. Mittlerweile gibt es nur noch in Ausnahmefällen Unterstützung durch die Krankenkassen und dies nur bei ärztlicher Verordnung.

Gesellschaftliche und kulturelle Trends

- Männerschmuck ist kein Tabu mehr, auch Männer tragen Accessoires wie Armschmuck (z. B. aus Leder oder Edelstahl).
- Kreativität und Individualität werden immer wichtiger. Vor allem im Schmuckbereich wird in vielen Bereichen Wert auf Individualität gelegt, sei es durch persönliche Fingerprintgravur in Eheringen oder die individuelle Gestaltung von Schmuck mittels Sammelsystemen wie Pandora (<http://www.pandora.net>).
- Ein Zusammenleben von Paaren auch ohne Heirat kommt in der heutigen Gesellschaft häufiger vor als noch vor einigen Jahrzehnten.

Sozioökonomische Trends

- Ein Trend, der schon seit Längerem anhält, ist der Rückgang der Geburtenrate und die Steigerung der durchschnittlichen Lebenserwartung. Dies führt zu einer Alterung der Gesellschaft.

7.3.4 Makroökonomische Kräfte – Makroökonomik

Globale Marktbedingungen

- Gesamtwirtschaftlich gesehen ist eine weltweite Rezession zu beobachten. In vielen Ländern gibt es ein negatives BIP-Wachstum und der Zeitpunkt, zu dem sich die Wirtschaftslage erholen wird, ist nach wie vor unsicher.

Kapitalmärkte

- Die Kreditverfügbarkeit ist allgemein eingeschränkt.

Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen

- Die Goldpreise haben einen wesentlichen Einfluss auf den Preis und auch die Marge der Produkte im Schmuckbereich. Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich der Goldpreis vervierfacht (Kitco 2013). Äquivalent dazu entwickelt sich für gewöhnlich auch der Silberpreis, was insgesamt zu teureren Produkten und erhöhten Lagerkosten führt.
- Qualifiziertes Personal ist nur schwer verfügbar. Im Bereich der Augenoptik ist die Personalbeschaffung verhältnismäßig einfach, Uhrmacher gibt es jedoch nur sehr wenige. Qualifizierte Fachverkäufer, die sowohl im Bereich Optik als auch Uhren und Schmuck kompetent beraten können, gibt es kaum. Deshalb ist man in diesem Bereich darauf angewiesen, das Personal selbst auszubilden, was jedoch zu einer Abhängigkeit führt und die Wiederbeschaffung äußerst schwierig gestaltet. Allgemein ist es schwierig, fachlich kompetente Personen zu finden, die auch zwischenmenschlich und rhetorisch qualifiziert sind, da Personen mit diesem Profil zumeist eine höhere Ausbildung anstreben.

Ökonomische Infrastruktur

- Die wirtschaftliche Infrastruktur in Österreich ist sehr gut.
- Auch die Infrastruktur für Personalausbildung ist durch das duale Ausbildungssystem bei Lehrberufen sehr gut, jedoch ist die Zahl der jungen Menschen, die sich für eine Lehre entscheiden, vor allem im Bereich Uhrmacherei sehr gering.

Mit Hilfe der hier dargestellten Analyse des Geschäftsmodellumfelds lässt sich besser einschätzen, in welche Richtung sich das Geschäftsmodell in Zukunft entwickeln könnte. Dabei werden die verschiedenen Punkte der Umfeldanalyse genutzt, um die einzelnen Bausteine des Business Model Canvas an die Veränderungen anzupassen.

7.4 Einschätzung des Status quo mit SWOT

In diesem Abschnitt wird das Status-quo-Geschäftsmodell auf seine Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert. Dabei wird in einem ersten Schritt eine überblicksartige Einschätzung des Status-quo-Business Model Canvas auf seine Stärken und Schwächen abgegeben. In einem zweiten Schritt wird eine detaillierte Analyse jedes Bausteines des Status quo erstellt. Mit Hilfe dieser Analysen soll in weiterer Folge versucht werden, das bestehende Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

7.4.1 Überblicksartige Einschätzung

Abbildung 17 zeigt eine Einschätzung des Status-quo-Canvas auf seine Stärken und Schwächen. Die größten Schwächen des Geschäftsmodells liegen in der leichten Kopierbarkeit des Wertangebots und der geringen Unterscheidung des Angebots im Vergleich zur Konkurrenz. Als wichtigste Stärke des Unternehmens wird die gute persönliche Beziehung zu vielen Kunden und das damit gewonnene Vertrauen gesehen.

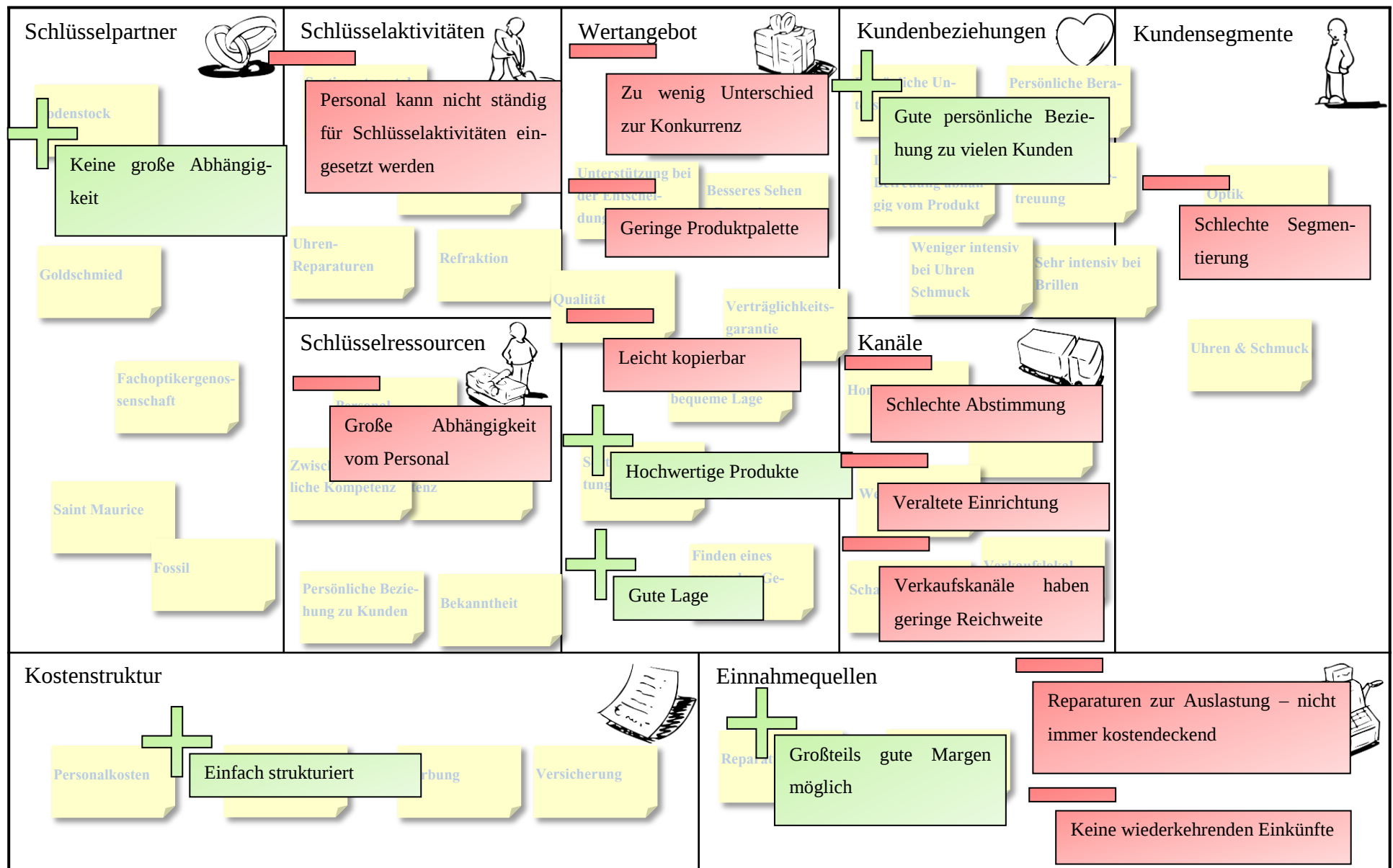


Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 218)

7.4.2 Detaillierte Einschätzung

In diesem Abschnitt wird eine Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sämtlicher Bausteine des Status-quo-Canvas durchgeführt. Bei der Einschätzung der Stärken und Schwächen (Abbildung 18 bis Abbildung 21) wird die Bedeutung für das Geschäftsmodell auf einer Skala von 1-10 bewertet, wobei eins eine sehr geringe Bedeutung für das Geschäftsmodell und zehn eine sehr hohe Bedeutung für das Geschäftsmodell darstellt. Die Sicherheit der Bewertung findet ebenfalls auf einer Skala von 1-10 statt, ein niedriger Wert bedeutet, dass die Bewertung als unsicher eingestuft wird, während ein hoher Wert auf eine sichere Bewertung hinweist. Die Stärken (in der Spalte +) und Schwächen (in der Spalte -) des Unternehmens werden auf einer Skala von 1-5 eingestuft, wobei ein hoher Wert eine große Stärke bzw. Schwäche und ein geringer Wert lediglich eine kleine Stärke bzw. Schwäche darstellt. Die Einschätzung der Risiken des Geschäftsmodells (Abbildung 22 bis Abbildung 25) erfolgt auf einer Skala von 1-5, wobei ein hoher Wert auf ein hohes Risiko schließen lässt. Die Chancen werden ebenfalls von 1-5 bewertet (Abbildung 26 bis Abbildung 29) wobei ein hoher Wert auf eine große Chance und ein niedriger Wert auf eine geringe Chance hindeuten. Die Einschätzungen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens sollen in erster Linie dazu dienen, eine Übersicht zu erstellen, auf deren Basis im Anschluss neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Sämtliche in diesem Kapitel dargestellten Tabellen sind eigene Abbildungen in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2010, S. 218ff.

Einschätzung des Wertangebots

+

-

	Bedeutung für mein B.M. 1-10	10	Unsere Wertangebote sind gut auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Wertangebote sind nicht auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt.	8	Sicherheit der Bewertung 1-10
		5	Unsere Wertangebote haben starke Netzwerkeffekte.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Wertangebote haben keine Netzwerkeffekte.	9	
		7	Es gibt starke Synergien zwischen unseren Produkten und Dienstleistungen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Es gibt keine Synergien zwischen unseren Produkten und Dienstleistungen.	8	
		10	Unsere Kunden sind sehr zufrieden.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir verzeichnen viele Beschwerden.	7	

Abbildung 18: Stärken und Schwächen des Wertangebots

Einschätzung von Kosten und Einnahmen

+

-

	Bedeutung für mein B.M. 1-10	6	Wir profitieren von hohen Gewinnspannen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Gewinnspannen sind gering.	8	Sicherheit der Bewertung 1-10
		5	Unsere Gewinne sind vorhersagbar.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Gewinne sind nicht vorhersagbar.	9	
		9	Wir haben immer wiederkehrende Einnahmequellen und häufige Wiederholungskäufe.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Einnahmen entstehen nur selten durch Wiederholungskäufe.	7	
		7	Unsere Einnahmequellen sind vielfältig.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir haben nur eine einzige Einnahmequelle.	7	
		8	Unsere Einnahmequellen sind nachhaltig.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Die Nachhaltigkeit unserer Einnahmen ist fraglich.	7	
		5	Wir erzielen Einkünfte, ehe uns Kosten entstehen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Uns entstehen hohe Kosten, ehe wir Einkünfte erzielen.	10	
		5	Wir stellen das in Rechnung, was Kunden wirklich zu zahlen bereit sind.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir schaffen es nicht, das in Rechnung zu stellen, was Kunden wirklich zu zahlen bereit sind.	7	
		5	Unsere Preisbildungsmechanismen greifen vollständige Zahlungsbereitschaft auf.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Preisbildungsmechanismen lassen das Geld auf dem Tisch liegen.	7	
		5	Unsere Kosten sind vorhersagbar.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Kosten sind nicht vorhersagbar.	10	
		6	Unsere Kostenstruktur stimmt korrekt mit unserem Geschäftsmodell überein.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Kostenstruktur und unser Geschäftsmodell passen schlecht zusammen.	9	
		6	Unser Betriebsablauf ist kosteneffizient.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unser Betriebsablauf ist nicht kosteneffizient.	9	
		5	Wir profitieren von Größenvorteilen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir haben keine Größenvorteile.	10	

Abbildung 19: Stärken und Schwächen der Kosten und Einnahmen

Einschätzung der Infrastruktur

+

-

	Bedeutung für mein B.M. 1-10	7	Unsere Schlüsselressourcen sind für Wettbewerber schwer zu kopieren.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Schlüsselressourcen lassen sich leicht kopieren.	7	Sicherheit der Bewertung 1-10
		6	Der Ressourcenbedarf ist vorhersagbar.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Der Ressourcenbedarf ist nicht vorhersagbar.	9	
		9	Wir nutzen Schlüsselressourcen in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Es fällt uns schwer, die richtigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt zu nutzen.	8	
		7	Wir führen Schlüsselaktivitäten effizient durch.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Die Durchführung von Schlüsselaktivitäten ist ineffizient.	6	
		7	Unsere Schlüsselaktivitäten sind schwer nachzuahmen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Unsere Schlüsselaktivitäten sind leicht nachzuahmen.	6	
		8	Die Durchführungsqualität ist hoch.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Die Durchführungsqualität ist gering.	6	
		5	Interne Durchführung und Outsourcing sind perfekt ausgewogen.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir führen zu viele oder zu wenige Aktivitäten selbst durch.	9	
		5	Wir sind fokussiert und arbeiten mit Partnern, falls erforderlich.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Wir sind nicht fokussiert und arbeiten nicht ausreichend mit Partnern zusammen.	9	
		5	Wir haben gute Arbeitsbeziehungen zu Schlüsselpartnern.	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Die Arbeitsbeziehungen zu Schlüsselpartnern sind konfliktbelastet.	8	

Abbildung 20: Stärken und Schwächen der Infrastruktur

Einschätzung der Kundenschnittstelle

+

-




Bedeutung für mein B.M. 1-10

10	Die Kundenfluktuation ist gering.	54321	12345	Die Kundenfluktuation ist hoch.	7
7	Der Kundenstamm ist gut segmentiert.	54321	12345	Der Kundenstamm ist nicht segmentiert.	9
10	Wir akquirieren ständig neue Kunden.	54321	12345	Es gelingt uns nicht, neue Kunden zu akquirieren.	7
5	Unsere Vertriebskanäle sind sehr effizient.	54321	12345	Unsere Vertriebskanäle sind ineffizient.	5
6	Unsere Vertriebskanäle sind sehr effektiv.	54321	12345	Unsere Vertriebskanäle sind ineffektiv.	5
7	Die Reichweite unserer Vertriebskanäle zu den Kunden ist hoch.	54321	12345	Die Reichweite unserer Vertriebskanäle zu Interessenten ist gering.	9
7	Die Kunden können unsere Vertriebskanäle mühelos einsehen.	54321	12345	Interessenten gelingt es nicht, unsere Vertriebskanäle wahrzunehmen.	9
8	Unsere Vertriebskanäle sind gut integriert.	54321	12345	Unsere Vertriebskanäle sind schlecht integriert.	9
7	Unsere Vertriebskanäle bieten Größenvorteile.	54321	12345	Unsere Vertriebskanäle bieten keine Größenvorteile.	10
8	Unsere Vertriebskanäle sind gut auf die Kundensegmente abgestimmt.	54321	12345	Unsere Vertriebskanäle sind nicht gut auf die Kundensegmente abgestimmt.	8
8	Starke Kundenbeziehungen.	54321	12345	Schwache Kundenbeziehungen.	7
6	Die Beziehungsqualität stimmt gut mit den Kundensegmenten überein.	54321	12345	Die Beziehungsqualität stimmt nicht gut mit den Kundensegmenten überein.	7
8	Die Beziehungen binden die Kunden durch hohe Wechselkosten.	54321	12345	Die Wechselkosten für Kunden sind gering.	7
8	Unsere Marke ist stark.	54321	12345	Unsere Marke ist schwach.	7



Sicherheit der Bewertung 1-10

Abbildung 21: Stärken und Schwächen der Kundenschnittstelle

Risiken für das Wertangebot



Gibt es Ersatzprodukte und Ersatzdienstleistungen?

1 2 3 4 5

Drohen Mitbewerber mit besseren Preis- oder Wertangeboten?

1 2 3 4 5

Abbildung 22: Risiken des Wertangebots

Risiken für Kosten und Einnahmen



Wird unsere Gewinnspanne von Mitbewerbern bedroht? Oder von Technologien?

1 2 3 4 5

Sind wir übermäßig abhängig von einer oder mehreren Einnahmequellen?

1 2 3 4 5

Welche Einnahmequellen könnten zukünftig wegfallen?

1 2 3 4 5



Welche Kosten drohen unvorhersehbar zu werden?

1 2 3 4 5

Welche Kosten drohen schneller zu wachsen als die von ihnen gestützten Einkünfte?

1 2 3 4 5

Abbildung 23: Risiken der Kosten und Einnahmen

Risiken für die Infrastruktur



Könnten wir bei der Versorgung mit bestimmten Ressourcen einen Einbruch erleben?

1 2 3 4 5

Ist die Qualität unserer Ressourcen in irgendeiner Weise gefährdet?

1 2 3 4 5



Welche Schlüsselaktivitäten könnten zum Erliegen gebracht werden?

1 2 3 4 5

Ist die Qualität unserer Aktivitäten in irgendeiner Weise gefährdet?

1 2 3 4 5



Besteht die Gefahr, dass wir einen unserer Partner verlieren?

1 2 3 4 5

Könnten unsere Partner mit Wettbewerbern zusammenarbeiten?

1 2 3 4 5

Sind wir zu abhängig von bestimmten Partnern?

1 2 3 4 5

Abbildung 24: Risiken der Infrastruktur

Risiken für die Kundenschnittstelle

	Könnte unser Markt bald gesättigt sein?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Bedrohen Mitbewerber unseren Marktanteil?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☒ 4	☐ 5
	Wie wahrscheinlich ist es, dass Kunden abwandern?	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5
	Wie schnell wird sich die Konkurrenz in unserem Markt verstärken?	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5
	Gefährden Mitbewerber unsere Vertriebskanäle?	☒ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Laufen unsere Vertriebskanäle Gefahr, für unsere Kunden irrelevant zu werden?	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5
	Sind irgendwelche unserer Kundenbeziehungen von einer Verschlechterung bedroht?	☐ 1	☒ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Abbildung 25: Risiken der Kundenschnittstelle

Chancen des Wertangebots



Könnten wir durch die Umwandlung von Produkten in Dienstleistungen wiederkehrende Einkünfte erzielen?

1 2 3 4 5

Könnten wir unsere Produkte oder Dienstleistungen besser integrieren?

1 2 3 4 5

Welche zusätzlichen Kundenbedürfnisse könnten wir erfüllen?

1 2 3 4 5

Welche Ergänzungen oder Erweiterungen unseres Wertangebots sind möglich?

1 2 3 4 5

Was könnten wir noch für den Kunden übernehmen?

1 2 3 4 5

Abbildung 26: Chancen des Wertangebots

Chancen bei Kosten und Gewinn



Können wir einmalige durch wiederkehrende Einkünfte ersetzen?

1 2 3 4 5

Für welche weiteren Elemente wären die Kunden zu zahlen bereit?

1 2 3 4 5

Haben wir entweder intern oder gemeinsam mit Partnern Cross-Selling-Möglichkeiten?

1 2 3 4 5

Welche weiteren Einnahmequellen könnten wir hinzufügen oder erzeugen?

1 2 3 4 5



Können wir die Preise erhöhen?

1 2 3 4 5

Wo können wir die Kosten reduzieren?

1 2 3 4 5

Abbildung 27: Chancen der Kosten und Gewinne

Chancen bei der Infrastruktur



Könnten wir weniger kostspielige Ressourcen nutzen, um dieselben Ergebnisse zu erzielen?

1 2 3 4 5

Welche Schlüsselressourcen könnten besser von Partnern bezogen werden?

1 2 3 4 5

Welche Schlüsselressourcen sind nicht genügend ausgeschöpft?

1 2 3 4 5

Haben wir ungenutztes geistiges Eigentum, das für andere von Wert sein könnte?

1 2 3 4 5



Könnten wir einige Schlüsselaktivitäten standardisieren?

1 2 3 4 5

Wie könnten wir die Effizienz allgemein verbessern?

1 2 3 4 5

Würde die IT eine Effizienzsteigerung stützen?

1 2 3 4 5



Gibt es Möglichkeiten zum Outsourcing?

1 2 3 4 5

Würde eine engere Zusammenarbeit mit Partnern es uns ermöglichen, uns mehr auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren?

1 2 3 4 5

Gibt es Cross-Selling-Möglichkeiten mit Partnern?

1 2 3 4 5

Könnten die Vertriebskanäle von Partnern uns helfen, die Kunden besser zu erreichen?

1 2 3 4 5

Könnten Partner unser Wertangebot ergänzen?

1 2 3 4 5

Abbildung 28: Chancen der Infrastruktur

Chancen bei der Kundenschnittstelle



	Wie können wir von einem wachsenden Markt profitieren?	1 2 3 4 5
	Könnten wir neue Kundensegmente bedienen?	1 2 3 4 5
	Könnten wir unsere Kunden durch eine stärkere Segmentierung besser bedienen?	1 2 3 4 5
	Wie könnten wir die Effizienz oder Effektivität der Vertriebskanäle verbessern?	1 2 3 4 5
	Können wir unsere Vertriebskanäle besser integrieren?	1 2 3 4 5
	Können wir neue ergänzende Partner-Vertriebskanäle ausfindig machen?	1 2 3 4 5
	Könnten wir die Gewinnspanne verbessern, indem wir die Kunden direkt bedienen?	1 2 3 4 5
	Könnten wir die Vertriebskanäle besser auf die Kundensegmente abstimmen?	1 2 3 4 5
	Gibt es Verbesserungspotenzial bei der Kundenpflege?	1 2 3 4 5
	Wie können wir die Kundenbeziehungen festigen?	1 2 3 4 5
	Können wir die Personalisierung verbessern?	1 2 3 4 5
	Wie können wir die Wechselkosten erhöhen?	1 2 3 4 5
	Haben wir nichtprofitable Kunden identifiziert und „entlassen“? Falls nein, warum nicht?	1 2 3 4 5
	Müssen wir einige Beziehungen automatisieren?	1 2 3 4 5

Abbildung 29: Chancen der Kundenschnittstelle

Einschätzung des Wertangebots

Das Wertangebot kann als durchschnittlich angesehen werden. Die Kundenzufriedenheit ist bei den bestehenden Kunden relativ hoch, jedoch ist das Wertangebot nicht außergewöhnlich bzw. besser als das der Konkurrenz. Neue Kunden haben daher keinen höheren Anreiz ihre Produkte bei Baldauf zu kaufen. Die Synergien zwischen den Produkten und Dienstleistungen werden lediglich als leicht vorteilhaft eingeschätzt, da außer der räumlichen und personellen Ressourcen kaum Synergien bestehen.

Einschätzung von Kosten und Einnahmen

Die Gewinnspanne wird allgemein als recht gut eingeschätzt. Wiederholungskäufe sind im Bereich der Optik stärker vertreten, da aufgrund der Stärkenänderung im Schnitt alle vier bis fünf Jahre eine neue Brille benötigt wird, bei Uhren und Schmuck sind sie jedoch geringer. Der Verkaufspreis wird meist durch Einkaufspreis plus Aufschlag errechnet und hat somit nicht direkt mit der Zahlungsbereitschaft der Kunden zu tun. Die Kosten können leicht vorhergesagt werden und passen gut zum Geschäftsmodell. Der Betriebsablauf wird aufgrund der Personalauslastung als leicht kostenineffizient eingestuft. Das Personal ist mit dem Geschäftsführer und zwei Angestellten für Spitzenzeiten ausgelegt (Weihnachtsgeschäft), jedoch für die restliche Zeit des Jahres zumeist nicht voll ausgelastet. Größenvorteile können nur durch den Anschluss zur Einkaufsgemeinschaft „Fachoptiker“ erzielt werden, jedoch sind diese Vorteile im Vergleich zu großen Konkurrenten (z. B. Fielmann oder Hartlauer) nach wie vor gering. Im Bereich Uhren und Schmuck können keine Vorteile dieser Art erzielt werden.

Einschätzung der Infrastruktur

Der Einsatz der Schlüsselressourcen wird als leicht negativ bewertet, da die Zahl des Personals konstant ist und nicht an etwaige kurzfristige Schwankungen der Nachfrage angepasst wird. Die Schlüsselaktivitäten werden ebenfalls als leicht negativ eingestuft, da für das Beratungsgespräch und Refraktionen überdurchschnittlich viel Zeit investiert wird. Die Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten lassen sich einfach nachahmen. Die interne Durchführungsqualität wird als mäßig hoch eingestuft, da nicht alle Mitarbeiter in allen Bereichen über dieselben Qualifikationen verfügen. Soweit es möglich ist, werden die Aktivitäten von dem am besten geeigneten Mitarbeiter durchgeführt, dies ist aber (vor allem zu Spitzenzeiten) nicht immer möglich.

Einschätzung der Kundenschnittstelle

Die Kundenfluktuation ist durch die Kundenzufriedenheit vor allem bei Produkten mit hoher Beratungsintensität gering. Neue Kunden werden nur in mäßiger Zahl akquiriert. Das hat unter anderem damit zu tun, dass der Fokus derzeit auf der Erhaltung des Status quo liegt. Der Kundenstamm ist weitgehend nicht segmentiert, es wird lediglich zwischen Brillenkunden und den restlichen Kunden unterschieden. Somit sind die Vertriebskanäle auch nicht auf die Kundensegmente abgestimmt. Die Reichweite der Vertriebskanäle, in diesem Fall der physische Verkaufsraum, beschränkt sich lediglich auf die Region und wird auch nur von Kunden aus dieser wahrgenommen.

Risiken für das Wertangebot

Ersatzprodukte für Brillen sind sowohl Kontaktlinsen, die bei Baldauf derzeit nicht angeboten werden, als auch Augenoperationen zur Sehkorrektur. Für Uhren können beispielsweise Handys als Ersatzprodukt gesehen werden, da dieses auch zum Zeitablesen verwendet werden kann. Die Uhr ist – außer bei Personen, die stark daran gewöhnt sind und sich nicht davon trennen wollen – zu einem Mode- und Prestigeobjekt geworden, und die Hauptfunktion „Zeit anzeigen“ ist bei vielen Kunden in den Hintergrund geraten. Mitbewerber drohen vor allem im Optikbereich mit attraktiveren Preisangeboten. Hier sind die großen Konkurrenten, wie Fielmann, Hartlauer oder Pearle, sehr stark auf einen Preiswettbewerb ausgerichtet. Im Uhren- und Schmuckbereich gibt es zwar auch große Mitbewerber mit besserem Preisangebot (z. B. Dorotheum), jedoch sind in diesen Segmenten mehr Mitbewerber, die den Fokus auf ein gutes Wertangebot legen.

Risiken für Kosten und Einnahmen

Die Risiken für Änderungen bei den Kosten sind sehr gering, da diese bereits im Vorfeld gut abgeschätzt werden können. Die Einnahmen sind stärker von Mitbewerbern als Technologien bedroht. Es besteht keine übermäßige Abhängigkeit von einer Einnahmequelle, da jeder Bereich (Uhren, Optik, Schmuck) in etwa für ein Drittel der Umsätze verantwortlich ist und jedes Segment aus einer Vielzahl an Kunden besteht.

Risiken für Infrastruktur

Die Versorgung mit Waren und finanziellen Ressourcen wird allgemein als gut eingeschätzt. Die am schwierigsten zu beschaffende und gleichzeitig auch eine der wichtigsten Ressourcen

ist das Personal. Es ist beinahe unmöglich, Angestellte zu finden, die in sämtlichen Bereichen (Optik, Uhren, Schmuck) ausgebildet sind. In einem kleinen Unternehmen ist es jedoch erforderlich, dass die Mitarbeiter sämtliche Tätigkeiten ausführen können. Die Gefahr, einen Schlüsselpartner zu verlieren, wird, ähnlich wie die Abhängigkeit von bestimmten Partnern, als gering eingeschätzt. Was als negativ bewertet wird, ist, dass die Partner mit Wettbewerbern zusammenarbeiten.

Risiken für die Kundenschnittstelle

Eine Sättigung des Marktes ist nicht zu erwarten, jedoch ist die Konkurrenzsituation bedrohlich, einerseits durch den aggressiven Preiswettbewerb der großen Konkurrenten und andererseits durch die ähnlichen Angebote der kleineren Konkurrenten. Für gewisse Kundensegmente verliert das klassische Einzelhandelsgeschäft an Attraktivität. Hier besteht die Gefahr, dass bestehende Kunden zu Konkurrenten wechseln, die über das Internet verkaufen.

Chancen des Wertangebots

In einem Unternehmen, das den Großteil der Wertschöpfung durch Handel erzielt, scheint eine Umwandlung von Produkten in Dienstleistungen mit wiederkehrenden Einkünften nur bedingt möglich. Es besteht jedoch die Möglichkeit, auf Kundenbedürfnisse vertieft einzugehen und das Angebot entsprechend zu erweitern.

Chancen bei Kosten und Gewinn

Einmalige Einkünfte durch wiederkehrende zu ersetzen ist nur bedingt möglich. Zwar kann die Wiederkaufsrate bei Brillen beispielsweise durch gezielte Werbeaktionen verkürzt werden, jedoch beträgt sie im Durchschnitt dennoch ungefähr 5 Jahre. Cross-Selling-Möglichkeiten bestehen zwar, jedoch passen sie oftmals nicht in das Positionierungskonzept, weshalb darauf verzichtet wird. Solche Cross-Selling Produkte könnten beispielsweise modische Accessoires wie Taschen sein, hier würde einer der Schlüsselpartner (Fossil) eine Reihe an Möglichkeiten anbieten. Eine Erhöhung der Preise ist denkbar, jedoch ist es auch hier eine Frage der Positionierung. Nachdem die direkten Konkurrenten in der Umgebung versuchen das Hochpreissegment abzudecken, positioniert sich Baldauf im mittleren Preissegment. Eine Reduktion der Kosten ist durch eine Verbesserung des Lagermanagements und Verringerung der Personalkosten möglich. Der Personalbestand ist derzeit für Spitzenzeiten ausgelegt und für das restliche Jahr nicht vollständig ausgelastet.

Chancen bei der Infrastruktur

Da das Personal und die Bekanntheit als wichtigste Schlüsselressourcen angesehen werden, können diese auch nicht ausgelagert werden. Die Beratungsaktivität lässt sich nicht standardisieren, da auf die individuelle Beratung größten Wert gelegt wird. Durch neue IT könnte durchaus eine Effizienzsteigerung erzielt werden, da Werbemaßnahmen und auch Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können. Möglichkeiten des Outsourcings bestehen hauptsächlich bei den Werkstatttätigkeiten. Eine Auslagerung wäre unter anderem bei den Einschleifttätigkeiten für Brillen und Uhrenreparaturen denkbar.

Chancen bei der Kundenschnittstelle

Um von einem überregionalen Marktwachstum zu profitieren, müssten neue Vertriebskanäle integriert werden, und zwar entweder durch die Eröffnung mehrerer Standorte, um nicht nur in einer Region tätig zu sein, oder durch den Einsatz anderer Kanäle. Neue Kundensegmente könnten durch die Aufnahme neuer Produkte (z. B. Luxusmarken) oder die Einführung neuer Vertriebskanäle erreicht werden. Durch eine stärkere Segmentierung der Kunden könnten diese auch gezielter angesprochen werden. Die Kundenpflege könnte unter anderem durch den Einsatz gezielter (individualisierter) Werbe- und Informationsmaßnahmen verbessert werden.

8 Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

In diesem Abschnitt soll das im Status quo erarbeitete Geschäftsmodell erneuert werden. Die drei Tools, die bereits verwendet wurden, um den Status quo des Unternehmens abzubilden (SWOT, Kundenperspektive, Geschäftsmodellumgebung), werden nun genutzt, um diesen zu verbessern. Dazu wird auf der Grundlage des Business Model Canvas versucht die Informationen, die aus diesen drei Tools gewonnen wurden, in neue Geschäftsmodelle umzuwandeln.

8.1 Kundenperspektive

In diesem Abschnitt wird versucht die Kundenperspektive für die Verbesserung des aktuellen Geschäftsmodells zu verwenden. Dabei werden die in der Empathiekarte (Kapitel 7.2) erarbeiteten Einschätzungen zu den Kunden als Anregung zur Verbesserung der einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells genommen. Dazu wurde das Business Model Canvas auf ein Flipchartpapier gezeichnet und mögliche Verbesserungen und Ergänzungen mit Post-its eingezeichnet. Die Ergebnisse davon sind in Abbildung 30 zu sehen. Die Empathiekarte hilft, die Wünsche, Bedürfnisse und Ängste der Kunden besser zu verstehen. Werden diese Erkenntnisse in ein Geschäftsmodell übertragen, betreffen sie naturgemäß nur gewisse Bausteine, deshalb sind hier auch nicht in allen Elementen des Business Model Canvas neue Erweiterungen zu finden.

Wertangebot

Im Gegensatz zu Uhren und Schmuck ist eine Brille kein Produkt, auf das bei Geldmangel verzichtet werden kann. Auch finanzschwachen Kunden sollte der Zugang zu guter Qualität und hohem Sehkomfort ermöglicht werden. Dazu können Aboverträge bzw. Ratenzahlungen als Zahlungsmöglichkeit verstärkt angeboten werden. Während bei Aboverträgen die Möglichkeit besteht, die Brille nach einer gewissen Zeit gegen eine neue zu tauschen, ist die Ratenzahlung lediglich eine Zahlungsmodalität.

Um die Unsicherheit nach dem Kauf zu reduzieren, sollen die Kunden die Möglichkeit erhalten, innerhalb einer gewissen Frist (z. B. 2 Wochen) das Produkt zurückzugeben. Sie sollen dabei genug Zeit erhalten, um auch Feedback aus ihrem Umfeld einzuholen. Um diesen Service noch zu verbessern, sollen die Kunden nach dem Kauf, schriftlich oder telefonisch, über ihre Zufriedenheit befragt werden und es soll ihnen dabei gleichzeitig die Möglichkeit des Umtauschs angeboten werden.

Ein wichtiger Teil des Wertangebotes ist auch, den Kunden die Dienstleistungen zu einer von ihnen gewünschten Zeit zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet vor allem die Vermeidung von Wartezeiten und möglichst freie Terminwahl bei Kontaktlinsenanpassung und Sehtests.

Marken spielen bei vielen Kunden eine wichtige Rolle. Es soll deshalb versucht werden, mit unterschiedlichen Marken die verschiedenen Kundensegmente anzusprechen. Es soll für jedes Kundensegment eine ansprechende Auswahl an bekannten Markenprodukten geben.

Im Uhren- und Schmuckbereich wird ein erheblicher Teil des Umsatzes durch Kunden gemacht, die das Produkt als Geschenk kaufen. Eine Schwierigkeit, die damit einhergeht, ist, dass diese Personen oft nicht genau wissen, was dem zu Beschenkenden gefallen könnte. Hier ist das Personal gefordert, in einem Beratungsgespräch gemeinsam mit dem Kunden die Vorlieben der zu beschenkenden Person zu erarbeiten. Eine andere Möglichkeit, die Wünsche und Vorlieben von Kunden kennenzulernen, wäre der Aufbau einer Kundendatenbank mit Produktvorlieben. Beispielsweise könnten Events veranstaltet werden, bei denen Kunden die Möglichkeit gegeben wird, Produkte, die ihnen gefallen, zu markieren. Sollte zu einem späteren Zeitpunkt der Partner ein Geschenk suchen, kann auf die Informationen in der Datenbank zurückgegriffen werden.

Kundenbeziehungen

Die persönliche Beziehung zu den Kunden zu intensivieren ist ein wichtiges Anliegen. Dabei sind die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Zentrum des Interesses und auf diese sollte nach Möglichkeit individuell reagiert werden. Der Kunde soll sich verstanden und gut aufgehoben fühlen.

Schlüsselaktivitäten

Um nicht ausschließlich über den Preis identifiziert zu werden, muss sich das Unternehmen selbst als Marke etablieren. Die Kunden sollen mit dem Unternehmen ein außergewöhnlich gutes Service und eine gute Auswahl an Produkten assoziieren. Um den Kunden den Eindruck zu vermitteln, dass es eine gute Auswahl gibt, ist neben der Sortimentsgestaltung vor allem die Produktinszenierung im Geschäftslokal wichtig. Natürlich muss auch die Geschäftsräumlichkeit selbst eine ansprechende Atmosphäre schaffen, in der sich die Kunden gerne aufhalten und wohlfühlen.

Die Beratung stellt eine der wichtigsten Schlüsselaktivitäten dar. Diese sollte daher an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Das Beratungsgespräch sollte frei von jeglichem Kaufzwang erfolgen und den Kunden sollten keine Produkte eingeredet werden, die sie nicht wollen. Vor allem im Beratungsgespräch beim Brillenkauf soll mit Qualität argumentiert werden. Dem Kunden soll neben dem für seine Bedürfnisse besten Produkt eine günstige Alternative angeboten werden. Nach dem Beratungsgespräch sollen ihm die Qualitätsunterschiede klar sein und er soll wissen, was er sich für Vorteile erwarten kann, wenn er mehr Geld für eine Brille ausgibt.

Schlüsselressourcen

Eine der wichtigsten Ressourcen sind die Räumlichkeiten in denen mit den Kunden interagiert wird. Dieses soll ansprechend gestaltet sein und eine angenehme Atmosphäre bieten. Die Erstellung einer Kundendatenbank mit der dazu geeigneten Software wird ebenfalls als eine wichtige Ressource gesehen, da diese Daten einerseits zu gezielten Werbemaßnahmen und andererseits zur besseren Beratung genutzt werden können. Gerade im Uhren und Schmuck Segment werden die Einkäufe häufig weiter verschenkt und die Kunden suchen ein Schmuckstück, welches zu einem bereits gekauften passt. Mit Hilfe der Datenbank können einerseits gewisse Vorlieben der Kunden festgehalten und andererseits frühere Verkäufe eingesehen werden, mit deren Hilfe eine bessere Beratung stattfinden kann.

Abbildung 30 zeigt die Ergänzungen des Status quo Canvas, auf Basis der Informationen die durch die Empathiekarte gewonnen wurden. Die einzelnen Punkte der Grafik wurden in diesem Abschnitt bereits erläutert.

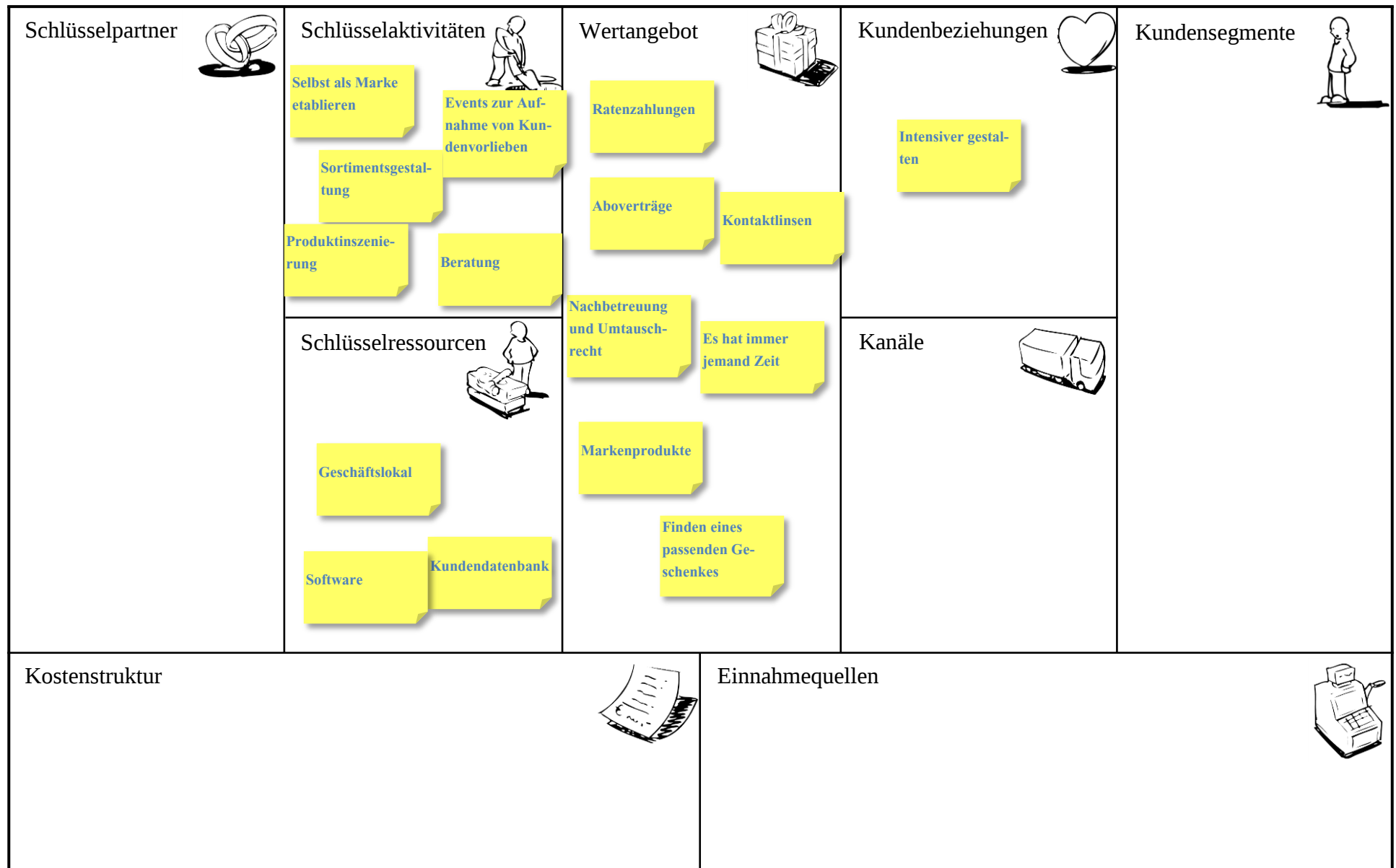


Abbildung 30: Kundenperspektive – Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

Die in Kapitel 7.3 erarbeitete Geschäftsmodellumgebung zeigt, in welchem Umfeld sich das Unternehmen befindet. Die wichtigsten Aspekte dieser Analyse werden bei der Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells berücksichtigt. Hierzu werden die erarbeiteten Elemente der Geschäftsmodellumgebung, in Hinblick auf das Status-quo-Business Model Canvas, hinterfragt. Daraus ergeben sich in einem ersten Schritt zu den Punkten der Geschäftsmodellumgebung Fragen, wie das Status-quo-Business Model Canvas verändert werden muss, um sich den Änderungen des Umfelds anzupassen. In einem zweiten Schritt werden diese Fragen beantwortet und zu einem neuen Business Model Canvas verarbeitet. Dazu wurde das Grundgerüst des Business Model Canvas auf ein Flipchartpapier gezeichnet, dieses an die Wand gehängt und in die einzelnen Bereiche Post-its mit Ideen für Änderungen des Geschäftsmodells geklebt (siehe Abbildung 31).

[illegible]

Marktaspekte

- 86

- Welche Kundensegmente sind verstärkt an der Uhr als Mode- bzw. Statussymbol interessiert?
- Welche Kundensegmente sollen angesprochen werden?
- Wie können die Vorteile der Auswahl von mehreren Marken an die Kunden weitergegeben werden?

Marktsegmente

- Wie können die Best Ager segmentiert werden, um sie bestmöglich anzusprechen?
- Wie kann das Wertangebot besser auf die Bedürfnisse der Best Ager angepasst werden?
- Welche Schlüsselaktivitäten müssen entwickelt werden, um dieses Kundensegment zu bedienen?
- Über welche Kanäle können Heiratende überregional angesprochen werden?
- Über welche Kanäle sollen die einzelnen Segmente angesprochen werden?
- Wie sollen die Kunden segmentiert werden?
- Wie muss das Wertangebot für die unterschiedlichen Segmente geändert werden?
- Welche Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten müssen entwickelt werden, um von der zunehmenden Zahl an Online-Käufen zu profitieren?

Wünsche und Anforderungen

- Welche Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um den Kunden eine faire und freundliche Beratung zu gewährleisten?
- Wie kann das Wertangebot ergänzt werden, um Kunden, die sich nur offline informieren und dann online kaufen, dazu zu bewegen, doch offline zu kaufen?
- Was muss ins Wertangebot aufgenommen werden, damit dem Kundenwunsch gut zu sehen ohne Sehbehelf nachgekommen werden kann?
- Welche Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um das Einkaufen zum Erlebnis zu machen und sich von der Konkurrenz abzusetzen?
- Wie können wir das Wertangebot gestalten, damit der Kunde möglichst viel Freude während und nach dem Kauf empfindet?
- Kann der Vorteil der verschiedenen Kanäle in einem Geschäftsmodell vereint werden?

Wechselkosten

- Wie können die Kundenbeziehungen noch verstärkt werden?
- Wie können die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie können die Kunden unabhängig von den Mitarbeitern an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, um die Wechselkosten zu erhöhen?

Umsatzattraktivität

- Mit welchen Schlüsselpartnern muss zusammengearbeitet werden, um attraktive Marken für das Unternehmen zu gewinnen?
- Mit welchen Zusatzleistungen kann der Wert eines Produktes noch erhöht werden, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen?
- Wie kann das Wertangebot erweitert werden, damit ein höherer Preis gerechtfertigt ist?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, dass der Kunde nicht mit der Unsicherheit über den Preis durch das gesamte Beratungsgespräch gehen muss?
- Mit welchen Schlüsselpartnern muss zusammengearbeitet werden, um attraktive Marken für das Unternehmen zu gewinnen?

8.2.2 Branchenkräfte – Wettbewerbsanalyse

Wettbewerber (Etablierte)

- Wie kann das Wertangebot mit denselben Produkten attraktiver gestaltet werden als das der Konkurrenz?
- Welche Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen?
- Wie können wir Schlüsselpartner der Konkurrenz auch für uns gewinnen?
- Sollen die gleichen Kundensegmente wie bei der Konkurrenz angesprochen werden oder soll versucht werden, sich in einem anderen Segment zu positionieren?
- Mit Hilfe welcher Kanäle können neue Kunden aus der Region erreicht werden, ohne großflächige teure Werbemaßnahmen zu starten?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, dass es attraktiver als ein Einkaufsbummel in der Stadt ist?
- Können die Augenärzte zu Schlüsselpartnern werden?

Neueinsteiger (Rebellen)

- Wie kann auf die Gefahr, dass Schlüsselpartner durch Onlineshops zu Konkurrenten werden, reagiert werden?

Ersatzprodukte und -dienstleistungen

- Können die Anbieter von Ersatzprodukten als Partner gewonnen werden?

Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette

- Welche Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um den Trend der Online-shops zu nutzen?
- Können ähnliche Schlüsselpartnerschaften wie im Optikbereich auch in anderen Bereichen des Geschäftsmodells (Uhren, Schmuck) eingegangen werden?

Stakeholder

- Wie kann sichergestellt werden, dass das Wertangebot auch den Kundenwünschen entspricht?

8.2.3 Schlüsseltrends – Vorausschau

Technologietrends

- Wie können wir die verschiedenen Kanäle am besten und sinnvollsten in das Geschäftsmodell integrieren?
- Können Einrichtungen, die refraktive Chirurgie anbieten, als Partner gewonnen werden?
- Sind in dem Bereich Computerarbeitsplatzbrillen neue Kundensegmente vorhanden? Wenn ja, wie müsste das Wertangebot für sie gestaltet werden?

Gesetzliche Trends

- Hat die Änderung der Krankenkassenbeiträge einen Einfluss auf unser Geschäftsmodell?

Gesellschaftliche und kulturelle Trends

- Sollen die Individualisierungsmöglichkeiten mehr ins Zentrum des Wertangebots gerückt werden?
- Welche Schlüsselpartnerschaften müssen eingegangen werden, um individuelle Kundenwünsche zu erfüllen?
- Welche Schlüsselressourcen werden dafür benötigt?
- Soll das Kundensegment „Eheringe“ aufgrund der steigenden Zahl an Partnerschaften ohne Heirat in den Hintergrund gestellt werden?

Sozioökonomische Trends

- Wie kann das Wertangebot verstärkt auf die ältere Gesellschaft ausgerichtet werden, ohne junge Neukunden abzuschrecken?

8.2.4 Makroökonomische Kräfte – Makroökonomik

Globale Marktbedingungen

- Wie können zusätzliche Einnahmequellen generiert werden, um die Ressourcen auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten auszulasten?

Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen

- Wie können wir das Wertangebot umgestalten, falls das Rohmaterial den Kunden zu teuer wird?
- Wie kann das qualifizierte Personal langfristig an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann neues qualifiziertes Personal gefunden werden? Gibt es andere Schlüsselressourcen, die das Personal ersetzen könnten?

8.2.5 Erstellung des Canvas

In weiterer Folge werden die hier gestellten Fragen innerhalb eines Business Model Canvas beantwortet. Abbildung 32 zeigt ein Canvas bei dem die Geschäftsmodellumgebung, sprich die Beantwortung der in den vorherigen Abschnitten gestellten Fragen, mit berücksichtigt wurde. Die Erklärungen zu den einzelnen Punkten sind im Anschluss zur Grafischen Darstellung zu finden.



Abbildung 32: Geschäftsmodellumgebung – Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

Kundensegmente

Der Fokus des Unternehmens soll verstärkt auf das Mittelpreissegment gelegt werden, da in diesem Bereich die Konkurrenzsituation am schwächsten und das Marktpotenzial am höchsten erscheint.

Personen, die mehr als drei Stunden täglich am Computer arbeiten müssen, haben einen Anspruch auf eine Arbeitsplatzbrille, sofern sie eine Sehkorrektur diesbezüglich benötigen. Es wäre denkbar, mit attraktiven Angeboten und Dienstleistungen die Unternehmen direkt anzusprechen. Größeren Unternehmen, bei denen viele Mitarbeiter am Computer arbeiten, könnte eine Vor-Ort-Beratung angeboten werden.

Wertangebot

Um mit den Preisen im Internet konkurrieren zu können, müssen die zusätzlichen Leistungen, die angeboten werden, dem Kunden auch entsprechend kommuniziert werden. Beispielsweise wird der erste Batteriewechsel einer Uhr, die erste Reinigung von Schmuckstücken, die Kürzung von Uhrbändern oder das Anpassen von Brillen kostenlos durchgeführt. Werden diese Leistungen mitberücksichtigt, muss der Vergleich mit Onlinehändlern nicht gescheut werden. Eine Möglichkeit, den Kunden die Ungewissheit zu nehmen, ob sie das Produkt nicht online billiger gefunden hätten, wäre es, im Geschäft die Gelegenheit zu einem direkten Preisvergleich mit Onlinehändlern anzubieten.

Die Idee hinter dem Uhren- und Schmucktauschpool ist es, Kunden die Möglichkeit zu geben, ihre gekauften Waren untereinander zu tauschen. Dabei sollen Kunden, die in etwa zur gleichen Zeit im gleichen Preissegment eingekauft haben, die Möglichkeit zum Tausch erhalten. So bekommen die Kunden die Chance, verschiedene Produkte zu verwenden, aber nur eines davon zu kaufen. Baldauf müsste dabei die einwandfreie Funktion der getauschten Produkte gewährleisten.

Eine Möglichkeit, das Wertangebot zu erweitern und gleichzeitig von der steigenden Zahl an refraktiver Chirurgie (z. B. Laserbehandlungen) zu profitieren, wäre es, ein neutrales Beratungsangebot zu sämtlichen Möglichkeiten, eine Fehlsichtigkeit zu korrigieren (Brille, Kontaktlinsen, Speziallinsen, refraktive Chirurgie), einzuführen. Eine mögliche Einnahmequelle wäre dabei eine Provision für die Überweisung von Kunden an die verschiedensten Augenbehandlungszentren.

Das Wertangebot sollte jedenfalls die Standardmöglichkeiten zur Sehkorrektur enthalten. Somit sollen Kontaktlinsen auch in das Sortiment aufgenommen werden. Dabei erscheint es als sinnvoll, das Angebot der Waren mit den Dienstleistungen zu bündeln. Das heißt, beim Kauf der Kontaktlinsen ist eine regelmäßige Überprüfung der Stärke, die Kontrolle des Auges sowie das entsprechende Pflegemittel inkludiert. Die Betonung liegt dabei auf der Wiederholung der kostenlosen Dienstleistung.

Beim Kauf von Waren über das Internet entstehen gewisse Schwierigkeiten. Bei Brillen beispielsweise müssen wichtige Daten wie der Augenabstand oder die Einschleifhöhe der Gläser selbst gemessen werden, was äußerst schwierig und ungenau ist. Auch erfolgt keine Anpassung der Brille, was zum Verrutschen bzw. Druckstellen führen kann. Beim Kauf von Uhren ist ein gängiges Problem, dass bei Uhren mit Metallbändern zum Kürzen des Bandes oder für Batteriewechsel nach wie vor ein Geschäft vor Ort aufgesucht werden muss. Die Idee hinter online-offline ist es, die Vorteile des Online-Kaufs mit den Vorteilen der Offline-Nachbetreuung zu kombinieren. Um eine flächendeckende Nachbetreuung zu verwirklichen, wäre ein Netzwerk von Händlern nötig, bei denen sich die Kunden nach dem Online-Kauf betreuen lassen können. Für diese Nachbetreuung erhalten die Händler eine Provision.

Um die Wechselkosten für bestehende Kunden zu erhöhen, können zum Verkauf der Produkte zusätzliche Serviceleistungen angeboten werden. Für den Verkauf von Kontaktlinsen wäre beispielsweise eine automatische Erinnerung bzw. Nachbestellung denkbar. Für Brillenkunden könnte ebenfalls eine regelmäßige Kontrolle der Sehleistung und der mechanischen Abnutzung der Brillenfassung/Gläser kostenlos integriert werden. Eine weitere denkbare Möglichkeit, die Kundenbindung zu erhöhen, wäre die Einführung einer Eintauschprämie für alte Brillen.

Eine weitere Möglichkeit, das Wertangebot für Kunden attraktiver zu gestalten, wäre die Einführung von Aboverträgen für Brillen. Dabei wäre gegen einen verhältnismäßig geringen monatlichen Betrag eine komplette Brille erhältlich, die beispielsweise alle zwei Jahre erneuert werden kann.

Ein technologischer Trend, der derzeit auf Technologiemesen und in den Medien zu beobachten ist, sind die sogenannten Smartwatches (eine Kombination aus Uhr und Smartphone). Sollte sich dieser Trend durchsetzen, wäre eine Aufnahme in das Produktsortiment sinnvoll.

Die Sortimentsgestaltung ist ein wichtiger Punkt und sollte auf die unterschiedlichen Zielgruppen abgestimmt sein. Aufgrund der zunehmenden Alterung der Bevölkerung und den Konsumgewohnheiten der sogenannten Best Ager sollte auf diese bei der Zusammenstellung des Sortiments besonders Rücksicht genommen werden. Aufgrund der steigenden Goldpreise sollten auch verstärkt andere Materialien ins Sortiment aufgenommen werden (z. B. Edelstahl, Silber, etc.).

Ein Angebot, das sowohl die steigenden Goldpreise berücksichtigt als auch den Wunsch nach individuellen Produkten befriedigen kann, ist die Umarbeitung von bestehendem Schmuck. Hierzu muss natürlich eine enge Partnerschaft mit einem Goldschmied gepflegt werden.

Kanäle

Ein äußerst wichtiger Kanal, der stärker forciert werden muss, ist die Homepage. Vor allem beim Kauf von Eheringen ist das Internet die erste Informationsquelle für viele Paare. Deshalb sollte die Homepage für dieses Kundensegment gesondert gestaltet werden, dies zeigt auch, dass Eheringe bei Baldauf einen besonderen Stellenwert einnehmen. Um die Individualisierungswünsche der Kunden auch über diesen Kanal zu berücksichtigen, könnte ein Trauringkonfigurator integriert werden.

Die Schaufenster eines Unternehmens sind oft der erste Eindruck, den ein Kunde vom Unternehmen erhält. Deshalb ist ihre Gestaltung äußerst wichtig. Um den Kunden zusätzliche Informationen zu den ausgestellten Produkten zu geben, könnte ein QR-Code an den Schaufenstern angebracht werden, über den man detaillierte Informationen zu den Produkten im Schaufenster erhält.

Um die Verkäufe zu steigern und die Reichweite zu erhöhen, sollte begonnen werden das Internet als Verkaufskanal zu benutzen. Da die Einrichtung und in weiterer Folge die Bekanntmachung eines professionellen Webshops mit hohen Kosten verbunden ist, könnte in einem ersten Schritt der Verkauf über Portale wie Amazon oder Ebay erfolgen. Dadurch wäre eine gute Möglichkeit gegeben, neben der Umsatzsteigerung auch alte Lagerbestände abzuverkaufen, ohne mit Imageverlusten rechnen zu müssen. Die Einrichtung eines eigenen Onlineshops sollte jedoch nicht völlig außer Acht gelassen werden, da vor allem der Uhren- und Schmuckbereich online noch unterrepräsentiert ist und der Trend zu Onlinekäufen nach wie vor zunimmt.

Eine wichtige und kostengünstige Möglichkeit, Neukunden zu gewinnen und die Präsenz des Unternehmens zu verstärken, ist die Anwesenheit auf diversen Veranstaltungen – sei es durch die Teilnahme an Modeschauen mit Brillen oder Schmuck, Hochzeitsmessen oder sogar branchenfremden Veranstaltungen. Durch die Teilnahme an solchen Events kann sich das Unternehmen in der Region einer breiten Öffentlichkeit kostengünstig präsentieren.

Social Media sollten ebenfalls als Kommunikationskanal in das Unternehmen integriert werden. Ein starker Auftritt bei Facebook ist eine einfache Möglichkeit, auf Aktionen oder Firmenevents aufmerksam zu machen.

Um Neukunden zu gewinnen, könnte die Aktion Kunden werben Kunden gestartet werden. Dabei könnte jeder Kunde, der einen Neukunden anwirbt, für beispielsweise ein Jahr 5 % des Einkaufswertes des Neukunden gutgeschrieben bekommen.

Kundenbeziehungen

Um die Kunden stärker an das Unternehmen zu binden, könnten Kundenkarten eingeführt werden, die dem Kunden Rabatte oder zusätzliche Dienstleistungen bringen. Mit der Hilfe solcher Kundenkarten wäre es auch möglich, Werbemaßnahmen (z. B. direct mailing) besser auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen, da mehr Information zu den Kunden gespeichert werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, die Kundenbeziehungen zu intensivieren und die Serviceleistung weiter zu steigern, ist es, bestimmte Serviceleistungen auch außerhalb der Geschäftsräumlichkeiten anzubieten. Hier wären beispielsweise Hausbesuche bei Reparaturen von Großuhren oder Anpassungen von Brillen bei Personen mit Gehbehinderung anzudenken. Es sollte das Ziel des Unternehmens sein, mit diesem über das übliche Maß hinausgehenden Service identifiziert zu werden.

Einnahmequellen

Zur Auslastung des Personals und zur Generierung von zusätzlichen Einnahmen könnten Werkstatttätigkeiten von anderen Unternehmen übernommen werden, beispielsweise das Einschleifen von Brillengläsern oder die Reparatur von Uhren.

Schlüsselressourcen

Der Kauf von Eheringen ist für viele Paare ein besonderes und einmaliges Erlebnis, deshalb sollte auch das Ambiente entsprechend gestaltet sein. Um dies zu gewährleisten, könnte ein Trauringcorner eingerichtet werden, der räumlich vom restlichen Geschäft abgetrennt und mit einem Design, welches die Emotionen des Anlasses widerspiegelt, ausgestattet ist. Durch die räumliche Abtrennung soll eine ruhige Atmosphäre geschaffen werden, die den Kunden signalisiert, dass sie im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.

Die Gestaltung des Geschäftslokals ist von entscheidender Bedeutung. Hier gibt es durchaus Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz durch die Schaffung eines entsprechenden Ambientes abzusetzen. Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich die Kunden wohlfühlen.

Ein wichtiges Kundensegment sind die Best Ager. Um dieses optimal bedienen zu können, sollte das Personal (zumindest ein Mitarbeiter) auch deren Wünschen entsprechen. Laut Auer-Srnka lassen sich die Best Ager am liebsten von Männern Mitte 40 oder Frauen Mitte 20 beraten (Auer-Srnka 2011, S. 140).

In der heutigen Zeit suchen viele Kunden nicht mehr in den Gelben Seiten nach einem Unternehmen, sondern im Internet und dort häufig mit Hilfe der Suchmaschine Google. Das Page Ranking² kann daher als Schlüsselressource erachtet werden, da es einen großen Einfluss darauf hat an welcher Stelle die eigene Website, nach einer Suchanfrage durch den Kunden, angezeigt wird. Ein entsprechend gutes Page Ranking hilft somit dabei von den Kunden „gefunden“ zu werden und ist daher ein wichtiger Faktor zur Gewinnung von Neukunden. Vor allem beim Kauf von Eheringen informieren sich die Kunden sehr intensiv online vor dem Kauf (Der Juwelier 2013).

Um eine kompetente Beratung zu sämtlichen Möglichkeiten einer Korrektur der Fehlsichtigkeit geben zu können, müssen neben geschulten Mitarbeitern auch die notwendigen technischen Geräte vorhanden sein. Dieses optische Equipment wird sowohl für die Beratung als auch zur Anpassung und Kontrolle der Kontaktlinsen benötigt.

²² Das Page Ranking ist einer der Faktoren, die von Google benutzt werden um festzustellen welche Seite bei einer Suchanfrage als erste dargestellt wird. Es ist somit ein Faktor der die Wichtigkeit einer Homepage angibt (Karch, M. 2013).

Schlüsselaktivitäten

Das Onlinemarketing nimmt eine besondere Stellung ein, da es eine äußerst wichtige und vielseitige Tätigkeit ist, mit der bestehende Kunden und potenzielle Neukunden angesprochen werden können. Das Onlinemarketing bietet viele Möglichkeiten wie die Verbesserung des Page Rankings, die Nutzung von Internetwerbung (z. B. Google AdWords), die Nutzung von Social Media, usw.

Die Beratung der Kunden ist eine der wichtigsten Tätigkeiten. Um sicherzustellen, dass der hohe Anspruch, der an diese Tätigkeit gestellt wird, auch eingehalten werden kann, müssen die Fähigkeiten der Mitarbeiter stetig weiterentwickelt werden. Neben Schulungen kann die Schaffung eines Unternehmensleitbildes hilfreich sein, die Werte des Unternehmens an die Mitarbeiter zu vermitteln. Für langfristigen Erfolg sollte die Kundenzufriedenheit vor der Verwirklichung von Kaufabschlüssen stehen.

Schlüsselpartnerschaften

Da die Individualität des Angebots verstärkt aufgenommen werden soll, sind entsprechende Schlüsselpartner, mit denen dies gemeinsam umsetzbar ist, unerlässlich. Im Eheringbereich bieten einige Hersteller (z. B. Saint Maurice) bereits Tools wie Eheringkonfiguratoren an, mit denen viele individuelle Kundenwünsche berücksichtigt werden können. Neben den Partnerschaften mit diesen großen Herstellern soll auch ein Goldschmied aus Vorarlberg als Schlüsselpartner gewonnen werden, mit dem gemeinsam individuelle Kundenwünsche (beispielsweise auch die Einarbeitung bestehenden Schmuckes) verwirklicht werden können.

Im Schmuckbereich spielen Marken und Prestige eine wichtige Rolle. Auch in diesem Zusammenhang könnten Produkte von Vorarlberger Goldschmieden als heimische Marke gut positioniert werden.

Um besser mit bekannten Marken im Mittelpreissegment positioniert zu sein, wäre die verstärkte Aufnahme von Modelabels mit qualitativ hochwertigen Uhren- und Schmuckkollektionen überlegenswert. Dabei wären Anbieter wie beispielsweise Joop von Interesse.

Durch den Anschluss an eine Einkaufsgemeinschaft gemeinsam mit anderen Uhren- und Schmuckhändlern wie beispielsweise Diadoro könnten die Einkaufspreise gesenkt werden. Durch eine solche Partnerschaft wäre es unter Umständen sogar möglich, Marken in das

Sortiment aufzunehmen, die sonst aufgrund von regionalen Beschränkungen nicht zugänglich sind.

8.3 SWOT

In diesem Abschnitt wird die in Kapitel 7.4 durchgeführte SWOT-Analyse als Ausgangslage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bzw. die Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells verwendet. Dabei wurde überlegt, wie die Stärken des Unternehmens besser eingesetzt und die Schwächen beseitigt werden können. Ideen, wie die Chancen genutzt und die Risiken des Unternehmens minimiert werden können, wurden ebenfalls in ein neues Business Model Canvas integriert. Die Vorgehensweise dabei war, die Struktur des Business Model Canvas auf ein Flipchartpapier zu zeichnen und dieses aufzuhängen. Im Anschluss wurde versucht sowohl auf die Stärken und Schwächen der überblicksartigen Einschätzung des Geschäftsmodells (Kapitel 7.4.1) sowie die Elemente der detaillierten Einschätzung (Kapitel 7.4.2) einzugehen. Der Fokus bei der detaillierten Einschätzung lag auf den Elementen des Geschäftsmodells, die einen hohen Punktwert erhielten, die also eine besonders große Chance, Risiko, Stärke oder Schwäche darstellen.

Kundensegmente

Die schlechte Kundensegmentierung wurde als eine Schwäche des Status-quo-Geschäftsmodells erachtet. Eine Segmentierung soll innerhalb der verschiedenen Produktkategorien erfolgen. Diese sind Brille, Kontaktlinse, Uhren, Schmuck, Eheringe. Eine weitere Segmentierung innerhalb dieser Gruppen nach Alter, Geschlecht, Familienstand sowie Einkommen wäre ein erster Ansatz, um die Kunden zu segmentieren. Speziell im Bereich der Optik ist das Alter als besonders wichtig anzusehen, da je nach Altersgruppe völlig andere Anforderungen gestellt werden (nicht zuletzt aufgrund des Eintretens der Alterssichtigkeit).

Wertangebot

Derzeit erfolgt die Zusammenstellung des Sortiments nach rein subjektiven Kriterien und ist sehr stark von der am Einkauf beteiligten Person abhängig. Um jedoch besser auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundensegmente einzugehen, sollte versucht werden auch bei der Zusammenstellung des Sortiments verstärkt auf diese zu achten. Es könnten dabei beispielsweise vermehrt objektive Kriterien zum Einsatz kommen, wie statistische Auswertungen der Einkaufsgewohnheiten der Kundensegmente.

Die Beratung wird sowohl als Schlüsselaktivität als auch als Teil des Wertangebots gesehen. Auch die Intensität und der Inhalt eines Beratungsgesprächs könnten je nach Kundensegment anders ausgestaltet werden, um sich noch stärker an die unterschiedlichen Bedürfnisse anzupassen.

Um das Wertangebot noch stärker auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen, sollte vermehrt auf Individualität gesetzt werden. Vor allem im Schmuckbereich gibt es diesbezüglich einige Möglichkeiten, sei es durch elementar aufgebauten Schmuck, bei dem sich jeder Kunde sein eigenes Design zusammenstellen kann, oder durch die Zusammenarbeit mit Goldschmieden, um eigene Kreationen der Kunden zu verwirklichen.

Da Kontaktlinsen ein Ersatzprodukt für Brillen sind bzw. viele Kunden für gewisse Tätigkeiten die Kontaktlinse der Brille vorziehen, sollten diese auch in das Sortiment aufgenommen werden. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass nur wenige Kunden zu verschiedenen Optikern gehen, wenn sie sowohl Kontaktlinsen als auch eine Brille benötigen, sollten Kontaktlinsen angeboten werden, da ansonsten die meisten Linsenträger auch als Brillenkunden verloren gehen bzw. erst gar nicht als solche gewonnen werden können. Auch beim Kontaktlinsenverkauf muss die Serviceleistung entsprechend hoch sein, damit das Angebot im Gegensatz zu den Konkurrenten und Internethändlern attraktiv ist. Dabei soll eine hohe Durchführungsqualität bei den Standardleistungen wie schnelle Terminvereinbarung, telefonische Nachbetreuung sowie eine kostenlose Anpassung der Kontaktlinsen und regelmäßige kostenlose Überprüfungen die Kunden langfristig binden.

Eine zusätzliche Serviceleistung, die im Rahmen des Multi-Channel-Management angeboten werden könnte, ist die Kombination von Brillen online suchen, aber offline kaufen. Der Grundgedanke dabei ist, dass sich viele Kunden gerne im Internet über verschiedene Trends, Marken, Preise, usw. informieren. Sie sehen im Rahmen dieser Recherche oft auch einige Brillenfassungen, die ihren Wünschen entsprechen. Diese können sie sich in das Geschäft liefern lassen und vor Ort anprobieren.

Da bereits einige Schweizer Kunden aufgrund der Preisvorteile in Österreich einkaufen, könnte das Wertangebot verstärkt auf Kunden aus dieser Region abgestimmt werden. Dabei wäre ein „bestell hier kauf dort“ Konzept vorstellbar. Dabei könnte eine Art „Showroom“ in der Schweiz eröffnet werden, in dem sich Kunden beraten lassen, die Produkte ansehen und auch bestellen können. Falls die Kunden den Preisvorteil aus Österreich wahrnehmen wollen, wird ihnen die Möglichkeit geboten das Produkt in der österreichischen Filiale abzuholen. Allein

durch den Vorteil der Umsatzsteuerrückvergütung von 20 % und der Abgabe der Umsatzsteuer in der Schweiz von 8 % erspart sich ein Schweizer Kunde, der in Österreich einkauft, 12 %.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in das Wertangebot aufgenommen werden soll, ist die Reduktion der Unsicherheit. Vor allem beim Kauf von Geschenken muss den Kunden ermöglicht werden diese bei Nichtgefallen des Beschenkten umzutauschen. Um diese Unsicherheit bereits vorab auszuräumen, könnte das Konzept „wissen was Frauen wollen“ umgesetzt werden. Dabei handelt es sich um eine Datenbank, in der die Vorlieben der Kunden gespeichert werden. Sollte der Partner ein Geschenk suchen, kann er sich sicher sein, dass er etwas Passendes findet.

Gewisse Produkte, wie zum Beispiel Wanduhren, sollten im Sortiment nicht komplett fehlen, sind jedoch aufgrund des Platzbedarfs nur in geringer Stückzahl vorhanden. Hier könnte das bestehende Angebot mit Hilfe von Tablets ergänzt werden. Beispielsweise könnte ein Tablet für die Kunden bereitstehen, in dem sie selbstständig digitale Kataloge durchblättern können.

Kanäle

Der einzige Verkaufskanal im derzeitigen Geschäftsmodell ist das Geschäftslokal in Götzis. Um dieses besser auf die Kundensegmente abzustimmen, müsste die Einrichtung erneuert werden. Beispielsweise könnte durch einen Trauringcorner das Kundensegment der Heiratenenden verstärkt angesprochen werden.

Durch die Ausweitung der Verkaufskanäle auf das Internet kann verhältnismäßig einfach die Reichweite des Unternehmens erhöht werden und es können mit geringen Kosten große Umsätze erzielt werden. Sollte der Verkauf über diesen Kanal erfolgreich sein, können sich unter Umständen auch Größenvorteile entwickeln, die zum Vorteil des Unternehmens ausgenutzt werden können.

Kundenbeziehungen

Obwohl der Trend zu Monobrandstores nach wie vor anhält, ist es für Unternehmen mit einem ausgewogenen Sortiment dennoch möglich bei den Kunden zu punkten. Dazu ist es aber wichtig, dass sich das Unternehmen selbst als Marke in der Region etabliert und die Kunden das auch wahrnehmen.

Einnahmequellen

Durch den derzeit sehr hohen Goldkurs und die daraus resultierenden Rückgänge von Goldschmuck-Verkäufen, ist die Gefahr groß, dass Kunden bevorzugt auf unechte Ware zurückgreifen. Um die Umsätze zu halten, muss daher versucht werden die Lücke im Sortiment zu schließen. Dabei soll vermehrt auf hochwertig verarbeiteten Silberschmuck (mit echten Diamanten) gesetzt werden, da dieser ein äußerst interessantes Preissegment abdeckt.

Mit Hilfe von Kontaktlinsen im Sortiment können wiederkehrende Einnahmequellen generiert werden. Da die meistgenutzten Kontaktlinsen derzeit Wechselsysteme (Monatslinsen, Tageslinsen) sind, kommen durch den deren Verkauf regelmäßige Einkünfte zustande.

Eine weitere Möglichkeit, Einkünfte auf regelmäßiger Basis zu schaffen und gleichzeitig die Zeitspanne bis zu den Wiederholungskäufen zu verkürzen, sind Aboverträge. Im Bereich der Optik gäbe es die Möglichkeit, gemeinsam mit Partnern wie z. B. dem Unternehmen Reinke & Jensen solche Verträge anzubieten. Dabei übernimmt Reinke & Jensen gegen eine Gebühr das Ausfallrisiko und den administrativen Aufwand (Reinke & Jensen 2013).

Die Einnahmequellen könnten durch die Ausweitung der Verkaufskanäle erweitert werden. Sollte sich die Einrichtung und Verwaltung eines eigenen Webshops als nicht effizient erweisen, besteht die Möglichkeit über große Portale wie Amazon oder Ebay zu verkaufen.

Um die Zahlungsbereitschaft der Kunden besser aufzugreifen, sollte die Preisgestaltung auf die jeweiligen Kundensegmente abgestimmt werden. Hier ist der Handlungsspielraum jedoch eingeschränkt, da die Produkte einfach vergleichbar sind und der Preis teilweise durch den Markt vorgegeben wird. Eine Preiserhöhung ist somit nur schwer durchzusetzen. Eine Möglichkeit, die Zahlungsbereitschaft besser auszureizen, wäre bestimmte Produkte nicht zu kennzeichnen und Preisvorschläge von den Kunden entgegenzunehmen.

Schlüsselressourcen

Die Kundenverwaltungssoftware ist eine wichtige Ressource. Vor allem sollte sie verstärkt eingesetzt werden, um die Beziehung zu den Kunden zu verbessern. Eine gut ausgebaute Kundendatenbank kann außerdem hilfreich bei der Beratung von Personen sein, die Geschenke suchen. Sollte die zu beschenkende Person in der Datenbank aufscheinen, können die Vorlieben für bestimmte Produkte einfach ermittelt werden.

Das Personal ist eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens. Eine ständige Weiterentwicklung des Personals ist daher unerlässlich und führt auch gleichzeitig zu einer erschwerten Nachahmung durch die Konkurrenz. Die Stärken der einzelnen Mitarbeiter sollen vermehrt zum Einsatz kommen, das heißt die Mitarbeiter sollen verstärkt Tätigkeiten ausüben, bei denen sie ihre Stärken voll ausspielen können und nicht mit Nebentätigkeiten ausgelastet werden.

Schlüsselaktivitäten

Die Werkstatttätigkeiten werden derzeit, bis auf Schmuckreparaturen, durchwegs im Unternehmen durchgeführt. Hier könnte ein Outsourcing in Spitzenzeiten hilfreich sein. Beispielsweise bieten viele Brillenglashersteller einen Einschleifservice an, was zu einer Reduktion der Werkstatttätigkeit von ca. 30 Minuten pro Brille führt.

Eine weitere Schwäche des Geschäftsmodells wurde im Bereich der Kundenakquirierung aufgezeigt. Hier gelingt es dem Unternehmen nur schwer, neue Kunden zu gewinnen. Deshalb wurden die Marketingaktivitäten als Schlüsselaktivitäten gekennzeichnet. Es soll vermehrt Wert auf sämtliche Marketingaktivitäten gelegt werden und nicht, wie derzeit, ausschließlich auf Werbung.

Schlüsselpartnerschaften

Um die Gewinnspanne erhöhen zu können, wäre es denkbar, mit Schlüsselpartnern gemeinsam eine Einkaufsgemeinschaft zu bilden. Ähnlich wie es derzeit im Bereich der Optik praktiziert wird, wäre eine Einkaufsgemeinschaft auch im Uhren- und Schmuckbereich von Vorteil.

Sollte den Kunden angeboten werden, Brillen online zu suchen und sie zur Ansicht ins Geschäft zu bestellen, müssen mit den Lieferanten entsprechende Verträge ausverhandelt werden. Die Lieferanten müssen bereit sein, die Produkte ebenfalls zur Ansicht zu senden.

Kostenstruktur

Die Ineffizienz des Betriebsablaufs ist durch die Personalauslastung zu rechtfertigen. Problematisch ist hierbei, dass die Nachfrage im Jahresverlauf stark schwankt und das Personal für Spitzenzeiten ausgelegt ist. Falls es möglich ist, qualifiziertes Personal auf Teilzeitbasis zu beschäftigen, sollte diese Option auf jeden Fall berücksichtigt werden.

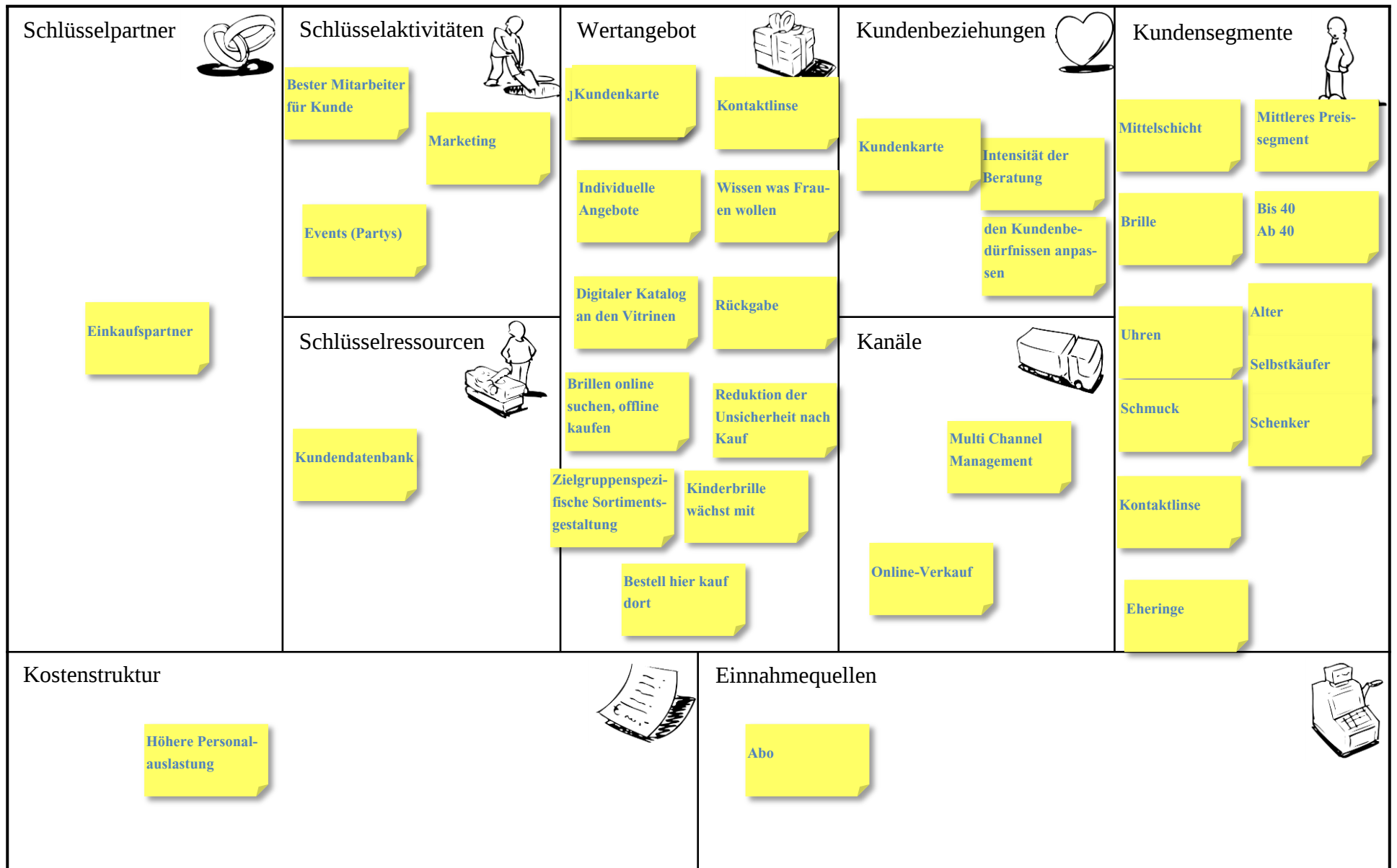


Abbildung 33: SWOT – Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

8.4 Auswahl der besten Elemente

In diesem Abschnitt wird das Status-quo-Canvas als Basis genommen und mit den Ideen aus den vorangegangenen Kapiteln ergänzt. Viele der in folgendem Geschäftsmodell dargestellten Elemente sind ähnlich zum Status-quo-Geschäftsmodell. Die wesentlichen Erneuerungen im Wertangebot sind die Einführung von Kontaktlinsen, online suchen, offline kaufen sowie Finden eines passenden Geschenkes bzw. Wissen was Frauen wollen.

Online suchen, offline kaufen

Dem Kunden wird die Möglichkeit gegeben, sich im Internet nach Brillenfassungen umzusehen und eine Auswahl davon ins Geschäft senden zu lassen, um sie dort anzuprobieren. Diese Erweiterung des Wertangebots wird deshalb als äußerst wichtig und vielversprechend eingeschätzt, weil das Internet als Informationsquelle einen immer wichtigeren Stellenwert einnimmt. Da aber der Großteil der Käufer nach wie vor haptisch orientiert ist, sprich sie wollen die Produkte sehen, angreifen, anprobieren, erscheint eine Kombination aus Informationssuche und Produktauswahl im Internet mit der Offline-Begutachtung im Geschäft als äußerst attraktiv. Um den Kunden die Möglichkeit zu geben, Brillenfassungen auf Ansicht zu bestellen, muss mit Lieferanten vereinbart werden, dass zur Ansicht bestellt werden kann.

Kontaktlinsen

Die Einführung von Kontaktlinsen rundet das Sortiment im Optikbereich ab. Auch in diesem Segment ist ein hoher Servicegrad von entscheidender Bedeutung, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Vor allem im Hinblick auf die Billigangebote von Kontaktlinsenhändlern im Internet muss das Angebot mit zusätzlichem Service punkten. Dabei zählen schnelle und einfache Terminvereinbarung und kurze Wartezeiten zu den Standardleistungen, die aber unbedingt eingehalten werden müssen. Darüber hinaus sollen die Linsenanpassung sowie eine regelmäßige Kontrolle der Sehstärke sowie des Sitzes der Kontaktlinse kostenlos erfolgen. Dem Kunden wird also ein Pauschalpaket geschnürt, er erhält beim Linsenkauf sowohl das zugehörige Pflegemittel als auch die zusätzlichen Serviceleistungen zu einem Gesamtpreis.

Finden eines passenden Geschenkes / Wissen was Frauen wollen

Im Schmuckbereich, aber auch bei Uhren kaufen viele Kunden die Produkte nicht für sich selbst, sondern als Geschenk. Diese Käufer haben daher andere Ansprüche, was die Beratung betrifft. Um diesen Kunden die Suche nach einem passenden Geschenk zu erleichtern, könnte der Aufbau einer Datenbank mit Kundenvorlieben hilfreich sein. Um dies zu verwirklichen,

sollen Events in den Geschäftsräumlichkeiten veranstaltet werden, bei denen die Besucher Produkte, die ihnen gefallen, markieren können und diese auf einer Art Wunschzettel im Kundenprofil gespeichert werden. Ist der zu Beschenkende in der Datenbank aufgeführt, wird die Suche nach einem passenden Geschenk stark vereinfacht.

Showroom in der Schweiz

Das Angebot eines Showrooms in der Schweiz beinhaltet die Beratung und Auswahl der Produkte in der Schweiz. Für Kunden, die den Preisvorteil nutzen wollen, besteht anschließend die Möglichkeit, die Produkte in Österreich zu kaufen und somit den steuerlichen Preisvorteil von 12 % in Anspruch zu nehmen.

Online-Kanäle nutzen

Die stärkere Nutzung des Internets ist sowohl für Kommunikations- als auch Verkaufskanäle wichtig. Hierzu ist ein adäquater Webauftritt unerlässlich. Da vor allem Eheringkäufer meist mehrere Angebote einholen und bei ihrer Suche nicht ausschließlich auf die direkte Region beschränkt sind, soll diesem Bereich der Homepage besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Um Kunden auf die Homepage aufmerksam zu machen, könnten QR-Codes an den Schaufenstern angebracht werden, die zu Produktinformationen auf der Homepage verlinken. Um in den Online-Verkauf einzusteigen, erscheint die Zusammenarbeit mit großen Plattformen sinnvoll. Bei Verkäufen über Amazon oder Ebay fallen zwar Gebühren an, dafür ist die Reichweite jedoch wesentlich höher als bei einem eigenen Webshop und es fallen keine Investitionskosten an.

Firmenkunden

Ein zusätzliches Kundensegment, das stärker bearbeitet werden sollte, sind Firmenkunden. Hier sind vor allem Unternehmen, bei denen viele Mitarbeiter am Computer arbeiten, von Interesse, da diese verpflichtet sind ihren Mitarbeitern entsprechende Arbeitsplatzbrillen zur Verfügung zu stellen (Bundeskanzleramt Österreich 2013).

9 Fazit

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde eine Literaturrecherche zum Thema Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen durchgeführt. Ziel dieses Abschnittes war es, den aktuellen Stand der Wissenschaft abzubilden. Dabei wurde festgestellt, dass das Geschäftsmodellkonzept, trotz seiner weiten Verbreitung, keine einheitliche Definition erfährt und darüber hinaus in vielen verschiedenen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Bereichen zum Einsatz kommen kann. Was die Innovation von Geschäftsmodellen betrifft, so zeigt die Literatur, dass diese für Unternehmen äußerst wichtig ist, um langfristig erfolgreich zu sein. Dennoch liegt der Innovationsfokus nur bei wenigen Unternehmen auf der Geschäftsmodellebene. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im ersten Teil dieser Arbeit ein Überblick über das komplexe Thema der Geschäftsmodelle und den aktuellen wissenschaftlichen Stand dazu geschaffen wurde.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde versucht mit Hilfe der von Osterwalder und Pigneur entwickelten Instrumente Geschäftsmodellinnovationen für ein Handelsunternehmen zu erschaffen. Die Einschätzungen zur Praxistauglichkeit und der Innovationskraft dieser Tools wird in den folgenden Absätzen dargestellt.

Die Verwendung der unterschiedlichen Instrumente hat sich als äußerst zeitraubend herausgestellt. Für ein kleines Handelsunternehmen wie Baldauf wäre eine Bearbeitung in dem hier vorliegenden Ausmaß während der üblichen Geschäftszeit mit Sicherheit nicht möglich gewesen. Obwohl Osterwalder den Einsatz der Instrumente auch für Einzelpersonen vorsieht, erscheint dem Autor die Bearbeitung durch ein Team als sinnvoller. Bei der alleinigen Bearbeitung hat es sich als hilfreich erwiesen, die unterschiedlichen Instrumente in mehreren Sitzungen zu bearbeiten, da oft nach etwas Abstand wieder neue Ideen aufkamen. Ein Kompromiss, der während der Erstellung der Arbeit zeitweilig eingegangen wurde, war die Erstellung der Geschäftsmodelle durch den Autor und die Diskussion zu möglichen Ergänzungen mit außenstehenden Personen.

Die Reihenfolge, mit der die verschiedenen Instrumente angewandt wurden, folgte den Vorgaben aus dem Buch Business Model Generation (Osterwalder und Pigneur 2010). Im Wesentlichen wird die Sinnhaftigkeit dieser Reihenfolge anerkannt. Allerdings kann die Bearbeitung der Instrumente als iterativer Prozess gesehen werden, da die Bearbeitung eines Instrumentes Auswirkungen auf ein anderes haben kann. Beispielsweise wird die Segmentierung der Kunden bei der Einschätzung von Geschäftsmodellen geändert. Dies kann

wiederum einen Einfluss darauf haben, welche Kundensegmente mit der Empathiekarte dargestellt werden sollen.

Bei der Erstellung eines Canvas gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem, was der Unternehmer wahrnimmt, dem, was er glaubt, was die Kunden wahrnehmen, und dem, was die Kunden tatsächlich wahrnehmen. Vor allem bei der Erstellung des Wertangebotes kann es dabei zu Schwierigkeiten kommen. Der Unternehmer sieht die Qualität bei den Produkten, die Gestaltung des Sortiments und der Beratung als äußerst gut an, ob die Kunden das ebenfalls in der Form wahrnehmen, ist jedoch fraglich. Somit stellt sich die Frage, ob Leistungen, die zwar angeboten werden, vom Kunden aber nicht wahrgenommen werden, zum Wertangebot des Unternehmens zählen oder nicht. Beispielsweise gibt es beim Kauf von Gleitsichtgläsern eine Verträglichkeitsgarantie, jedoch wird diese nicht groß angepriesen und somit von den Kunden nur selten wahrgenommen. Ähnlich verhält es sich mit vielen der angebotenen Serviceleistungen. Solche Leistungen wurden dennoch in das Wertangebot aufgenommen. Um von ihnen zu profitieren, ist jedoch darauf zu achten, dass sie auch entsprechen kommuniziert werden.

Die unterschiedlichen Tools helfen dabei, die verschiedenen Aspekte eines Geschäftsmodells zu beleuchten, und zwingen den Bearbeiter sich mit dem Unternehmen und seinem Umfeld auseinanderzusetzen. Jedoch wurde festgestellt, dass die verschiedenen Instrumente zu ähnlichen Ideen bzw. Ergebnissen führten. Da die Anwendung der verschiedenen Instrumente sehr zeitintensiv ist und sich die Ergebnisse ähneln, empfiehlt der Autor, sich bei der erstmaligen Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen auf eines der Instrumente zu konzentrieren.

Zwar wurden in dieser Arbeit einige Ideen zur Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells erschaffen, jedoch gelang es nicht, eine vielversprechende radikale Geschäftsmodellinnovation zu entwickeln. Dies wird unter anderem auf die Natur der einzelnen Instrumente zurückgeführt, die vielfach nur eine punktuelle Verbesserung des Geschäftsmodells zum Ziel haben. Beispielsweise werden bei der SWOT-Analyse Überlegungen zur Verbesserung von jedem einzelnen Baustein angestellt. Dies führt schlussendlich zu vielen kleinen Verbesserungen, aber nicht zu einer radikalen Innovation. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Geschäftsmodells ist jedoch ebenfalls von großem Nutzen für ein Unternehmen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Frage, ob mit Hilfe von vorgefertigten Instrumenten vielversprechende innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden können

differenziert beantwortet werden muss. Einerseits scheint die Schaffung von radikalen Innovationen nur schwer möglich, andererseits können durchaus Verbesserungen der einzelnen Bausteine eines Geschäftsmodells erzielt werden. Somit kann festgehalten werden, dass der Einsatz von Instrumenten, zur Gestaltung von Geschäftsmodellen, für Unternehmen jedenfalls Hilfreich ist, um ihren Status quo zu verbessern, jedoch darf bei deren Anwendung nicht mit radikalen Innovationen gerechnet werden.

10 Quellenverzeichnis

Literatur

- Auer-Srnka, K. J. (2011): „Shopping-Träume der Best Ager“. In: *Lexikon für Ladenbau und Ladenmarketing: Ladenarchitektur, Shop-Design, Ladenplanung, Shop-Beleuchtung, Betriebstypen, Standorte, Ladenbau, POS-Marketing, Visual Marketing, Visual Merchandising*. 1. Aufl. München: Callwey, S. 134–141.
- Baden-Fuller, C.; Morgan, M. S. (2010): „Business Models as Models“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 156–171.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010): „From Strategy to Business Models and onto Tactics“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 195–215.
- Chesbrough, H. (2007): „Business model innovation: it’s not just about technology anymore“. In: *Strategy & Leadership*. 35 (6), S. 12–17.
- Chesbrough, H. (2010): „Business Model Innovation: Opportunities and Barriers“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 354–363.
- Chesbrough, H. (2011): *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. 1. Aufl. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S. (2002): „The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies“. In: *Industrial and corporate change*. 11 (3), S. 529–555.
- Doz, Y.; Kosonen, M. (2010): „Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 370–382.
- Hambrick, D. C.; Fredrickson, J. W. (2001): „Are you sure you have a strategy?“. In: *The Academy of Management Executive*. 15 (4), S. 48–59.
- Hudetz, K. (2011): „Multi-Channel-Effekte erfolgreich nutzen - Chancen für den traditionellen Einzelhandel“. In: *Lexikon für Ladenbau und Ladenmarketing: Ladenarchitektur, Shop-Design, Ladenplanung, Shop-Beleuchtung, Betriebstypen, Standorte, Ladenbau, POS-Marketing, Visual Marketing, Visual Merchandising*. 1. Aufl. München: Callwey, S. 188–193.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008): „Reinventing your business model“. In: *Harvard business review*. 86 (12), S. 57–68.
- Der Juwelier (2013): „Profitcenter Eheringe“. In: *Der Juwelier*. (01/13).
- Kindström, D. (2010): „Towards a service-based business model-Key aspects for future competitive advantage“. In: *European Management Journal*. 28 (6), S. 479–490.

- Müller-Lankenau, C.; Klein, S.; Wehmeyer, K. (2004): „Developing a Framework for Multi Channel Strategies. An Analysis of Cases from the Grocery Retail Industry“. In: *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference.*, S. 1–19.
- Neslin, S. A.; Grewal, D.; Leghorn, R. et al. (2006): „Challenges and opportunities in multi-channel customer management“. In: *Journal of Service Research*. 9 (2), S. 95–112.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1. Aufl. Frankfurt: Campus.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005): „Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept“. In: *Communications of the association for Information Systems*. 16 (1), S. 1–25.
- Pohle, G.; Chapman, M. (2006): „IBM’s global CEO report 2006: business model innovation matters“. In: *Strategy & Leadership*. 34 (5), S. 34–40.
- Sorescu, A.; Frambach, R.; Singh, J. et al. (2011): „Innovations in Retail Business Models“. In: *Journal of Retailing*. 87, Supplement 1 (0), S. S3–S16.
- Sosna, M.; Treviño-Rodríguez, R. N.; Velamuri, S. R. (2010): „Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 383–407.
- Stone, M.; Hobbs, M.; Khaleeli, M. (2002): „Multichannel customer management: The benefits and challenges“. In: *Journal of Database Marketing*. 10 (1), S. 39–52.
- Teece, D. J. (2010): „Business Models, Business Strategy and Innovation“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 172–194.
- Wakolbinger, L. M. (2010): „An agent-based simulation of consumer channel choice behavior“.
- Wirtz, B. W.; Schilke, O.; Ullrich, S. (2010): „Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet“. In: *Long Range Planning*. 43 (2–3), S. 272–290.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition*. 3. Aufl. SAGE Publications.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011): „The Business Model: Recent Developments and Future Research“. In: *Journal of Management*. 37 (4), S. 1019–1042.

Internet

Anderson, C. (o. J.): „The Long Tail“. Abgerufen am 29.11.2012 von <http://www.thelongtail.com/about.html>.

Anderson, N. (2006): „Tim Berners-Lee on Web 2.0: „nobody even knows what it means““. *Ars Technica*. Abgerufen am 31.08.2012 von <http://arstechnica.com/business/2006/09/7650/>.

Bundeskanzleramt Österreich (2013): „RIS - Gesamte Rechtsvorschrift für Bildschirmarbeitsverordnung - Bundesrecht konsolidiert“. Abgerufen am 11.03.2013 von <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009121>.

Karch, M. (2013): „What Is PageRank and How Do I Use It?“. *About.com Google*. Abgerufen am 05.05.2013 von <http://google.about.com/od/searchengineoptimization/a/pagerankexplain.htm>.

Kitco (2013): „Gold, Silver, Gold Price, Silver Price, Gold Rate, Gold News | Kitco“. Abgerufen am 29.01.2013 von <http://www.kitco.com/>.

Reinke & Jensen (2013): „Das Brillenabo“. Abgerufen am 09.03.2013 von <http://www.das-brillenabo.at/>.

Anhang 1: Zusammenfassung

Ein Geschäftsmodell ist ein vielseitiges Konzept, das in jeder Organisation angewandt wird, auch wenn dies häufig nicht in formalisierter und expliziter Weise geschieht. Auf Unternehmensebene dient die Darstellung eines Geschäftsmodells zur Schaffung eines Verständnisses für die Geschäftslogik und deren Kommunikation. Diese Formalisierung unterstützt das Management und forciert die Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen. Ein gut gestaltetes Geschäftsmodell trägt nachweislich zum Erfolg eines Unternehmens bei, weshalb die stetige Weiterentwicklung bzw. das Kreieren von Geschäftsmodellinnovationen ein wichtiger Faktor zur Erhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Dennoch haben nur wenige Unternehmen bisher die notwendigen Kompetenzen entwickelt, um Geschäftsmodellinnovationen zu schaffen und umzusetzen. Vorgefertigte Instrumente können hierbei hilfreich sein, um bereits bestehende Geschäftsmodelle zu formalisieren und somit besser zu verstehen und weiterzuentwickeln. Die Frage, ob es für Unternehmen tatsächlich möglich ist, durch die Anwendung solcher Instrumente vielversprechende innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird mit Hilfe einer Fallstudie beantwortet. Dazu wurden die von Osterwalder und Pigneur entwickelten Instrumente eingesetzt und auf ihre Praxistauglichkeit bei einem Einzelhandelsunternehmen getestet. Das bestehende Geschäftsmodell wurde, nach den Vorgaben des Business Model Canvas, formalisiert und im Anschluss evaluiert. Auf dieser Grundlage wurde in weiterer Folge das Geschäftsmodell weiterentwickelt. Die daraus resultierenden Ergebnisse brachten einige vielversprechende Neuerungen, jedoch nicht die erhofften radikalen Innovationen. Es wurde allerdings gezeigt, dass mit einfachen Hilfsmitteln auch bei kleinen Unternehmen, mit geringem Ressourceneinsatz, das Geschäftsmodell erfolgreich weiterentwickelt werden kann.

Anhang 2: Abstract

A business model is a multifunctional concept, which is used in every organisation, even if this often happens in a non-formalised and non-explicit way. It can be used to generate an understanding for the business logic of a company and helps to communicate this knowledge. A formal business model can support the management during decision-making and encourages innovations of the business model. An elaborated business model is crucial for the success of a company. Therefore the constant development and the generation of business model innovations are important factors for the long-term success. Nevertheless, only few companies have developed the capabilities to create and implement business model innovations. Pre-designed tools can help to get a better understanding of already existing business models by providing a framework to formalise them, and subsequently enhance their further development. The question if a company can generate new and innovative business models, with the help of such tools, is answered in the case study. The tools applied in this case study were developed by Osterwalder and Pigneur and were used to formalise, evaluate and develop the business model of a company in the retail industry. The results of these activities were some promising improvements but no radical innovations. However, it has been shown, that with the help of some simple tools a small company can successfully develop its business model without investing a lot of resources.

Anhang 3: Lebenslauf

Lebenslauf

Ulrich Baldauf

Marktstraße 6

6840 Götzis

Telefon: +43 680 4031093

E-Mail: ulrich.baldauf@gmail.com



Persönliche Daten

Geburtsdatum: 17. April 1983

Geburtsort: Hohenems, Österreich

Familienstand: Ledig

Staatsangehörigkeit: Österreich

Ausbildung

09/1997 – 06/2002

Bundeshandelsakademie Feldkirch

Abschluss: Matura

09/2003 – 06/2005

Private Höhere Technische Lehranstalt des Landes Tirol – Kolleg für Optometrie

Abschluss: Matura, Meister für das Handwerk Augenoptik, Befähigung für das Gewerbe Kontaktlinsenoptik

10/2006 – 09/2010

Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Studiengang Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Studienschwerpunkte Entrepreneurship&Innovation und Betriebswirtschaft der Klein- und Mittelbetriebe

Bachelorarbeit: „Corporate Social Responsibility als Managementtool für Klein- und Mittelbetriebe“

Abschluss: Bachelor of Science (WU), BSc (WU)

10/2010 – heute	Masterstudium Wirtschaftswissenschaften Studienzweig Betriebswirtschaft an der Universität Wien. Studienschwerpunkte Innovations- und Technologiemanagement und eBusiness. <i>Masterarbeit:</i> „Geschäftsmodellinnovationen: Entstehung und Gestaltungsmöglichkeiten in Einzelhandelsunternehmen“
-----------------	--

Berufserfahrung

05/2003 – 08/2003	Optik-Uhren-Schmuck Baldauf, Götzis
08/2005 – 08/2006	Fielmann Donauzentrum Aufgaben: Verkauf, Reklamationsbearbeitung, Refraktion, Kontaktlinsenanpassung. Ab 01/2006 Verkaufsleitung
10/2006 – heute	Geringfügige Beschäftigung bei Baldauf Optik-Uhren-Schmuck

Spezielle Qualifikationen

EDV	Microsoft Office ständig in Anwendung
Führerschein	Klasse A+B
Weiterbildung	Drei Seminare zum Thema Verkauf und Reklamationsbearbeitung

Sprachkenntnisse

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	Gut in Wort und Schrift
Polnisch:	Grundkenntnisse
Französisch:	Grundkenntnisse

Wehrdienst

09/2002 – 04/2003	
-------------------	--