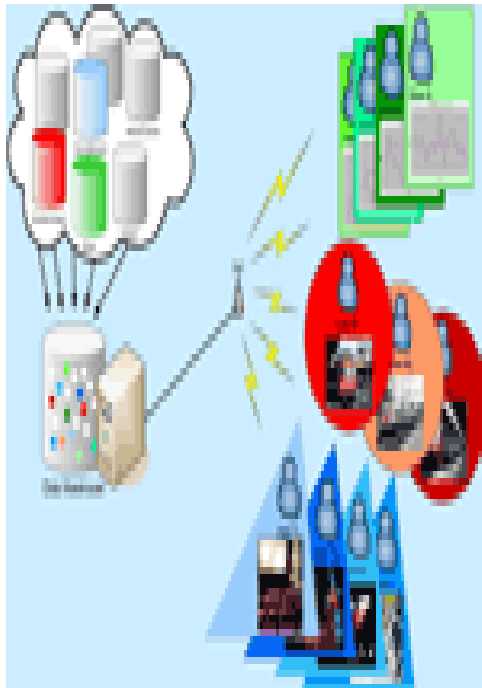


Management of Mobile Applications and Systems

Vertiefungsmodul MC3 - BTI7253 – GZR1



Vertiefende Hinweise zu :

- **Geschäftsmodellen**
- **Business Model Generation**

Geschäftsmodelle:

Definitionen

Ergänzende Theoriebausteine / Methoden

und

Ansätze zur «Business Model Generation» (Canvas)

Definition Geschäftsmodell

(nach Stähler)

Ein Geschäftsmodell enthält eine *Beschreibung, welchen Nutzen* Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird

Value Proposition genannt. Es beantwortet die Frage:

Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?

Ein Geschäftsmodell ist gleichzeitig eine *Architektur der Wertschöpfung*, d.h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage:

Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?

Neben dem *Was* und dem *Wie* beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: *Wodurch wird Geld verdient?* Dieser Teil des Geschäftsmodells heisst *Ertragsmodell*.

Geschäftsmodelle: Synopsis zum St. Galler Business Model Navigator™

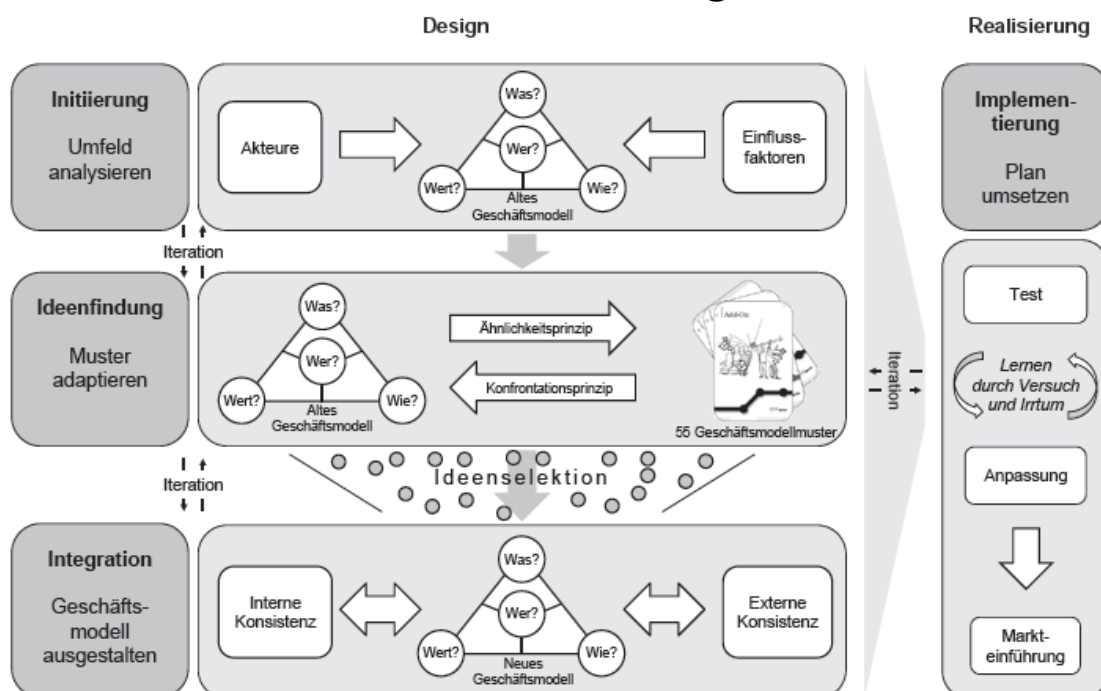


Bild 2: Der St. Galler Business Model Navigator™

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln



Beschreibung des Geschäftsmodells mit vier Kernelementen (**Wer**-Was-Wie-Wert?)

▪ **Wer?:** Kunden

- Welche Kunden bzw. -segmente werden hauptsächlich bedient? (u. a. wie wird segmentiert?)
- Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden und wie werden diese gepflegt? (u. a. Kosten der Beziehung?)
- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
- Welche wesentlichen weiteren Anspruchsgruppen bestehen und sind zu berücksichtigen?
- Durch welche Absatzkanäle werden die Kunden bedient?
- Welche Gruppen beeinflussen unsere Kunden (Meinungsführer, Stakeholder, Anwender)?
- Werden die gleichen Kundensegmente von verschiedenen Unternehmensbereichen verschieden angesprochen?
- Welche Menschen stecken hinter den Kunden? Sind dies immer noch die gleichen Menschen im nächsten Jahrzehnt? Insbesondere im B2B-Sektor wird der Mensch hinter dem Kunden gerne vergessen.

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln



Beschreibung des Geschäftsmodells mit vier Kernelementen (Wer-**Was**-Wie-Wert?)

▪ **Was?:** Nutzenversprechen

- Welche Probleme und Bedürfnisse der Kunden werden gelöst bzw. befriedigt? Durch welche Produkte und Dienstleistungen geschieht das?
- Wie ist der wahrgenommene Kundenwert? Das ist meist nicht identisch mit den technischen Spezifikationen, hinter denen sich die Technik gerne versteckt.
- Welcher Wert bzw. Nutzen wird für den Kunden geschaffen? Wie wird dieser kommuniziert?
- Inwiefern unterscheidet sich das Angebot von der Konkurrenz? Welche Alternativen hat der Kunde?
- Erfüllt das heutige Geschäftsmodell die Kundenbedürfnisse wirklich?

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln



Beschreibung des Geschäftsmodells mit vier Kernelementen (Wer-Was-*Wie*-Wert?)

- *Wie?*: Wertschöpfungskette
 - Welche Schlüsselressourcen benötigt die Erstellung der Angebote bzw. des Nutzenversprechens? (Ressourcen: physische, personelle und finanzielle Ressourcen sowie geistiges Eigentum)
 - Welche Kompetenzen und Schlüsselaktivitäten sind dazu nötig?
 - Basiert unsere Wertschöpfungskette auch auf unseren Kernkompetenzen?
 - Wer sind die wichtigsten Partner? In welcher Beziehung stehen diese zum Unternehmen und was steuern sie bei?
 - Wer sind die wichtigsten Lieferanten und was liefern sie?

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln



Beschreibung des Geschäftsmodells mit vier Kernelementen (Wer-Was-*Wie*-Wert?)

- *Wert?*: Ertragsmodell
 - Welches sind die größten Kostenblöcke und wesentlichen Kostentreiber?
 - Welches sind Haupteinnahmequellen (sowie Anteile am Gesamtumsatz) und wie werden die Erträge generiert? Wofür sind die Kunden bereit zu zahlen?
 - Wo liegen finanzielle Risiken im derzeitigen Ertragsmodell?

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Geschäftsmodelle : Thesen



90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern. Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden. Wichtig ist hierbei das Prinzip ‚Kopieren geht vor Kopieren‘.



Eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation schafft Werte und schützt diese für das eigene Unternehmen. „Create value, capture value.“ Oft wird der zweite Teil vernachlässigt.

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Kreative Imitation und Rekombination

RAZOR AND BLADE – Haken und Köder

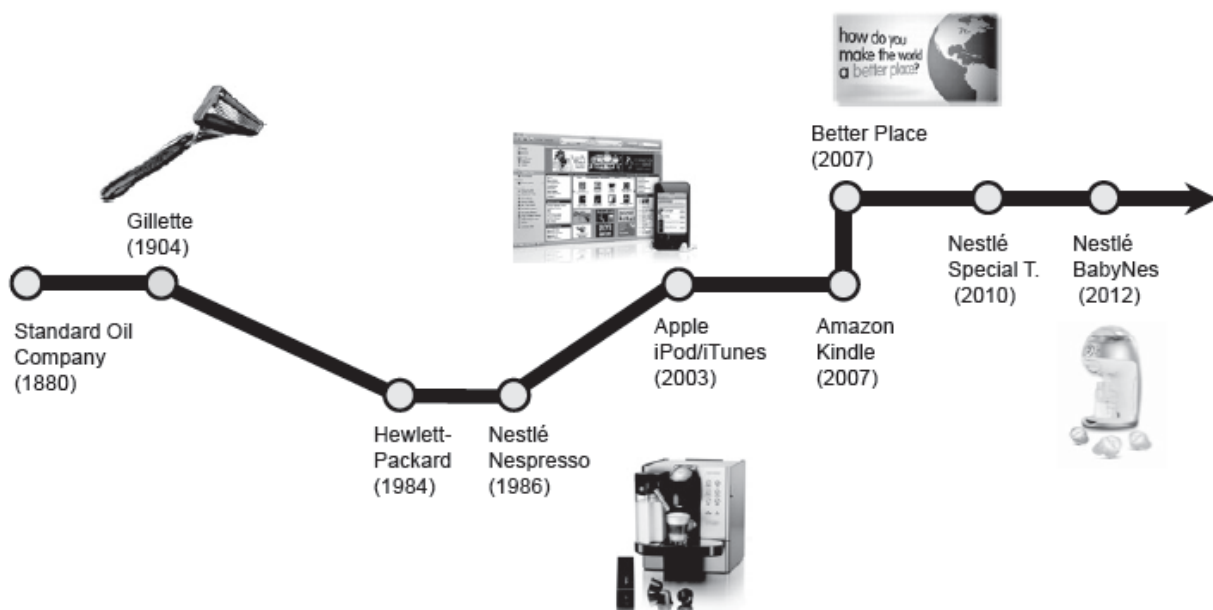


Bild 4: MUSTER RAZOR AND BLADE

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Kreative Imitation und Rekombination

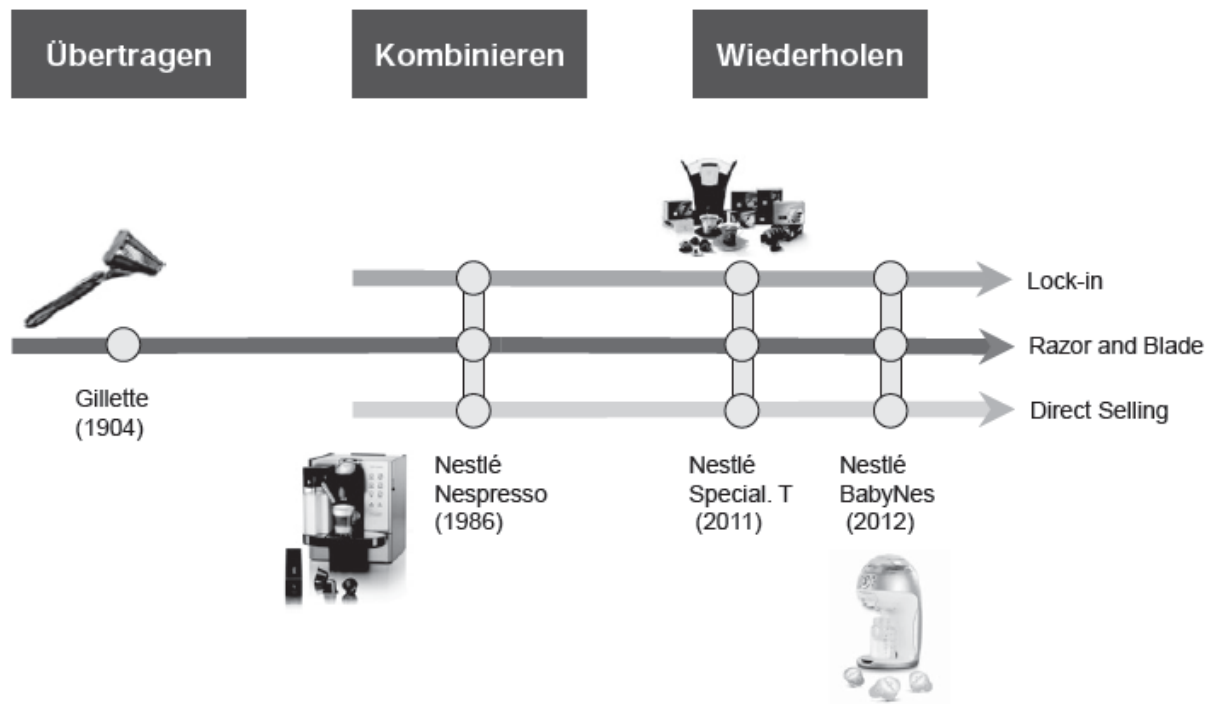


Bild 5: Drei Basisstrategien zur Anwendung von Geschäftsmodellmustern

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Verständnis der Akteure im Ecosystem

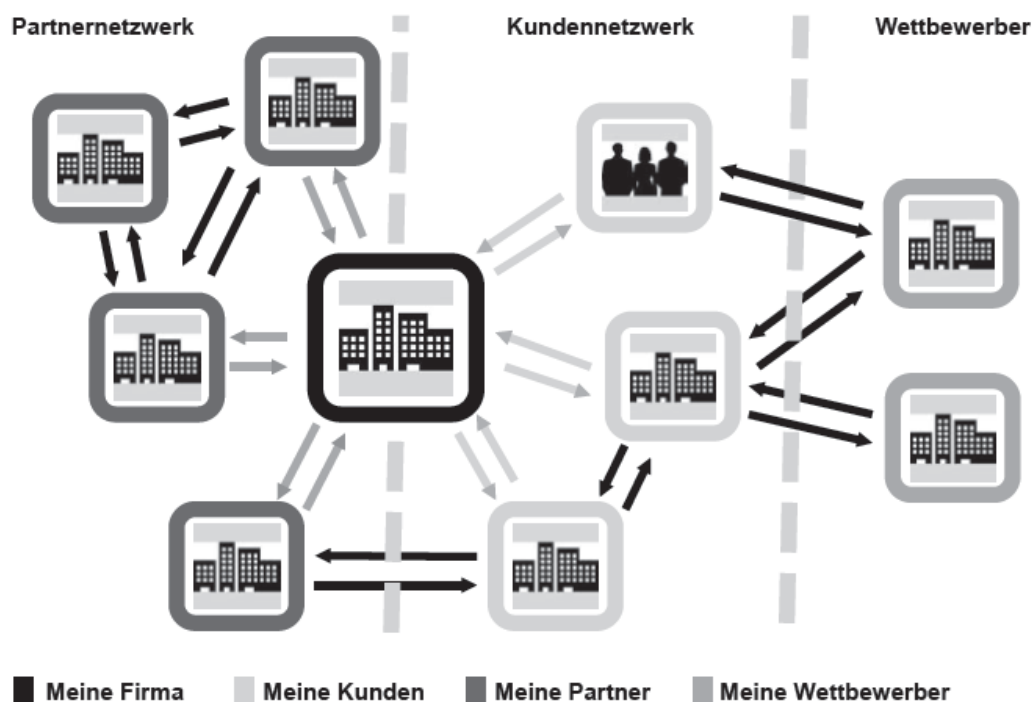


Bild 7: Beziehungsgeflecht der relevanten Akteure für ein Geschäftsmodell anhand von SAP

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Ideenselektion: Der NABC-Ansatz

Need	Approach	Benefits	Competition
,Was ist das zentrale Kundenbedürfnis? Wo liegt unsere Chance? Wer sind unsere Kunden?'	,Wie sieht der Lösungsansatz bzw. das Leistungsversprechen aus? Wie liefern wir es?'	,Was ist der Nutzen für den Kunden? Für uns? Qualitativ und quantitativ?'	,Was ist der Wettbewerb ? Wer ist die Konkurrenz? Was gibt es für Alternativen?'
Kundenperspektive	Innenperspektive	Wertperspektive	Außenperspektive

Bild 11: Der Bottom-up-Ansatz des NABC zur Ideenbewertung

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln

Checkliste zur Beschreibung des neuen Geschäftsmodells

Wer?	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Wer sind unsere Zielkunden?
	Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Für wen generieren wir (zusätzlichen) Wert?
	Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Sind die Kanäle in unsere anderen Geschäftstätigkeiten integriert? Sind die Kanäle auf die Ansprüche unserer Kunden ausgerichtet?
	Kundensegmente	<ul style="list-style-type: none"> Haben wir unsere Kundschaft segmentiert? Welche Geschäftsbeziehung in Bezug auf jedes Kundensegment ist anzustreben?
Was?	Nutzenversprechen	<ul style="list-style-type: none"> Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen? Welche Kundenwünsche versuchen wir zu befriedigen? Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir unseren Kunden segmentspezifisch an? Welchen Wert generieren wir für unsere Kunden? Wie unterscheidet sich unser Wertversprechen von demjenigen der Konkurrenz?

Quelle: Gassmann et al.: Geschäftsmodelle entwickeln



Checkliste zur Beschreibung des neuen Geschäftsmodells

Wie?	Interne Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Ressourcen sind für das Erfüllen unseres Wertversprechens zentral?▪ Wie können wir die Ressourcen effizient allokalieren?
	Aktivitäten & Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung unseres Wertversprechens zentral?▪ Welche Aktivitäten können wir bereits heute mit unseren bestehenden Fähigkeiten ausführen?▪ Welche neuen Aktivitäten müssen wir ausführen und welche Fähigkeiten benötigen wir dazu?
	Partner	<ul style="list-style-type: none">▪ Welches sind unsere wichtigsten Partner?▪ Welches sind unsere Hauptlieferanten?▪ Welche Aktivitäten können unsere Hauptpartner ausführen bzw. welche zentralen Fähigkeiten besitzen sie?▪ Was haben unsere wichtigsten Partner von der Zusammenarbeit mit uns und wie können wir sie an uns binden?



Checkliste zur Beschreibung des neuen Geschäftsmodells

Wer?	Kunden	<ul style="list-style-type: none">▪ Wer sind unsere Zielkunden?
	Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none">▪ Für wen generieren wir (zusätzlichen) Wert?
	Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none">▪ Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden?▪ Sind die Kanäle in unsere anderen Geschäftstätigkeiten integriert?▪ Sind die Kanäle auf die Ansprüche unserer Kunden ausgerichtet?
	Kundensegmente	<ul style="list-style-type: none">▪ Haben wir unsere Kundschaft segmentiert?▪ Welche Geschäftsbeziehung in Bezug auf jedes Kundensegment ist anzustreben?
Was?	Nutzenversprechen	<ul style="list-style-type: none">▪ Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen?▪ Welche Kundenwünsche versuchen wir zu befriedigen?▪ Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir unseren Kunden segmentspezifisch an?▪ Welchen Wert generieren wir für unsere Kunden?▪ Wie unterscheidet sich unser Wertversprechen von demjenigen der Konkurrenz?
Wie?	Interne Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Ressourcen sind für das Erfüllen unseres Wertversprechens zentral?▪ Wie können wir die Ressourcen effizient allokalieren?
	Aktivitäten & Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung unseres Wertversprechens zentral?▪ Welche Aktivitäten können wir bereits heute mit unseren bestehenden Fähigkeiten ausführen?▪ Welche neuen Aktivitäten müssen wir ausführen und welche Fähigkeiten benötigen wir dazu?
	Partner	<ul style="list-style-type: none">▪ Welches sind unsere wichtigsten Partner?▪ Welches sind unsere Hauptlieferanten?▪ Welche Aktivitäten können unsere Hauptpartner ausführen bzw. welche zentralen Fähigkeiten besitzen sie?▪ Was haben unsere wichtigsten Partner von der Zusammenarbeit mit uns und wie können wir sie an uns binden?



Geschäftsmodelle:

Ein weiterer Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung

Die «Business Model Canvas»

nach Osterwalder / Pigneur



Business Model Generation (nach Osterwalder/Pigneur)

Def_ Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.



Die neun grundlegenden Bausteine der Business Model Canvas Methode

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Schablone für die Business Model Canvas

Schlüssel-partner 	Schlüssel-aktivitäten Schlüssel-ressourcen 	Wertangebote 	Kunden-beziehungen Kanäle 	Kundensegmente
Kostenstruktur 		Einnahmequellen 		



Kundensegmente

Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.

Kunden bilden das Herz jedes Geschäftsmodells. Ohne (profitable) Kunden kann kein Unternehmen lange überleben. Um Kunden besser zufriedenstellen zu können, kann eine Firma sie in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen unterteilen. Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere große oder kleine Kundensegmente beschreiben. Eine Organisation muss eine bewusste Entscheidung darüber fällen, welche Segmente sie bedienen und welche sie ignorieren will. Wenn diese Entscheidung einmal getroffen ist, kann ein Geschäftsmodell auf der Grundlage eines tiefen Verständnisses spezieller Kundenwünsche sorgfältig gestaltet werden.

Kundengruppen repräsentieren verschiedene Segmente, wenn

- ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern und rechtfertigen;
- sie über unterschiedliche Distributionskanäle erreicht werden können;
- sie unterschiedliche Arten von Beziehungen erfordern;
- sie stark unterschiedliche Rentabilität aufweisen;
- sie bereit sind, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Wertangebote

Der Baustein Wertangebote beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.

Das Wertangebot ist der Grund, weshalb Kunden sich eher dem einen Unternehmen zuwenden als dem anderen. Es löst ein Kundenproblem oder erfüllt ein Kundenbedürfnis. Jedes Wertangebot besteht aus einem Paket von Produkten und/oder Dienstleistungen, die sich um die Anforderungen eines bestimmten Kundensegments kümmern. In diesem Sinne ist das Wertangebot ein Zusammenschluss oder Paket von Nutzen, die ein Unternehmen seinen Kunden anbietet.

Manche Wertangebote sind innovativ und stellen ein neues oder durchschlagendes Angebot dar. Andere ähneln vielleicht bestehenden Marktangeboten, verfügen jedoch über zusätzliche Merkmale und Eigenschaften.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Kanäle

Der Kanäle-Baustein beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.

Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle bilden die Schnittstellen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Kanäle sind Kundenberührungspunkte, die eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung spielen. Sie erfüllen verschiedene Funktionen, darunter:

- *die Aufmerksamkeit der Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu lenken;*
- *den Kunden bei der Bewertung des Wertangebots einer Firma zu helfen;*
- *den Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen;*
- *den Kunden ein Wertangebot zu unterbreiten;*
- *die Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen.*

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Kanäle

Kanaltypen			Kanalphasen				
eigene	direkt	Verkaufs- abteilung	1. Aufmerksamkeit Wie lenken wir die Aufmerksamkeit auf die Produkte und Dienstle- istungen unseres Unter- nehmens?	2. Bewertung Wie helfen wir unseren Kunden, das Wertange- bot unseres Unter- nehmens zu bewerten?	3. Kauf Wie ermöglichen wir es den Kunden, spezifische Produkte und Dienstleis- tungen zu kaufen?	4. Vermittlung Wie vermitteln wir den Kunden ein Wertange- bot?	5. Nach dem Kauf Wie unterstützen wir die Kunden auch nach dem Kauf?
		Internet- verkauf					
Partner	indirekt	Eigene Filialen					
		Partnerfilialen					
		Großhändler					

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Kundenbeziehungen

Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.

Ein Unternehmen sollte sich Klarheit verschaffen über die Art von Beziehungen, die es mit jedem Kundensegment aufnehmen will. Beziehungen können von persönlich bis zu automatisiert reichen. Kundenbeziehungen werden von den folgenden Motivationen angetrieben:

- *Kundenakquise,*
- *Kundenpflege,*
- *Verkaufssteigerung.*

In den Anfangszeiten waren beispielsweise die Kundenbeziehungen der Mobilnetzbetreiber geprägt von aggressiven Akquisitionsstrategien, wozu auch kostenlose Handys gehörten. Als der Markt allmählich gesättigt war, verlegten sich die Mobilfunkanbieter auf Kundenpflege und eine Steigerung des Umsatzes pro Kunde.

Die im Geschäftsmodell eines Unternehmens vorgesehenen Kundenbeziehungen haben großen Einfluss auf die gesamte Kundenerfahrung.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Einnahmequellen

Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).

Wenn die Kunden das Herz eines Geschäftsmodells bilden, dann sind die Einnahmequellen die Arterien. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen: Für welche Werte ist jedes einzelne Kundensegment wirklich zu zahlen bereit? Die erfolgreiche Beantwortung dieser Frage ermöglicht der Firma, aus jedem Kundensegment eine oder mehrere Einnahmequellen zu erzeugen. Jede Einnahmequelle kann verschiedene Preisfestlegungsmechanismen aufweisen, zum Beispiel feste

Listenpreise, Verhandlung, Auktionen, marktabhängig, mengenabhängig oder Ertragsmanagement.

Ein Geschäftsmodell kann zwei verschiedene Arten von Einnahmequellen umfassen:

1. *Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen.*
2. *Wiederkehrende Einnahmen aus fortlaufenden Zahlungen, entweder um den Kunden ein Wertangebot zu vermitteln oder um einen Kundendienst nach dem Kauf zu gewährleisten.*

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Einnahmequellen

Festpreise		Variable Preise	
Im Voraus festgelegte Preise beruhen auf statistischen Variablen		Die Preise ändern sich mit den Marktbedingungen	
<i>Listenpreis:</i>	Festpreise für Individuelle Produkte, Dienstleistungen oder andere Wertangebote	<i>Verhandlung:</i>	Der Preis wird zwischen zwei oder mehr Partnern ausgehandelt, abhängig von der Verhandlungsmacht und/oder dem Verhandlungsgeschick
<i>Abhängig von Produkteigenschaften:</i>	Der Preis beruht auf der Anzahl oder Qualität von Merkmalen des Wertangebots	<i>Ertragsmanagement:</i>	Der Preis hängt ab von Lagerbestand und Kaufzeitpunkt (im Allgemeinen angewendet bei begrenzt verfügbaren Gütern wie Hotelzimmern oder Flugzeugplätzen)
<i>Abhängig vom Kundensegment:</i>	Der Preis hängt von der Art und Ausprägung eines Kundensegments ab	<i>Echtzeitmarktwert:</i>	Der Preis wird dynamisch je nach Angebot und Nachfrage festgelegt
<i>Abhängig von der Menge:</i>	Der Preis bestimmt sich durch die gekaufte Menge	<i>Auktionen:</i>	Der Preis wird durch das Ergebnis von Geboten festgelegt

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Schlüsselressourcen

Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.

Jedes Geschäftsmodell erfordert Schlüsselressourcen. Diese Ressourcen ermöglichen es einem Unternehmen, ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, Märkte zu bedienen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und Einkünfte zu erzielen. Je nach Art des Geschäftsmodells werden verschiedene Schlüsselressourcen benötigt. Ein Hersteller von Mikrochips braucht kapitalintensive Produktionsstandorte, während für einen Entwickler von Mikrochips eher die Personalausstattung von Bedeutung ist.

Schlüsselressourcen können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein. Schlüsselressourcen können im Besitz der Firma sein, geleast oder von Schlüsselpartnern erworben werden.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Schlüsselaktivitäten

Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.

Jedes Geschäftsmodell erfordert eine Reihe von Schlüsselaktivitäten. Das sind die wichtigsten Handlungen, die ein Unternehmen vornehmen muss, um erfolgreich zu agieren. Genau wie die Schlüsselressourcen müssen sie ein Wertangebot schaffen und unterbreiten, Märkte erreichen, Kundenbeziehungen aufrechterhalten und Gewinne erzielen. Und genau wie Schlüsselressourcen unterscheiden sich die Schlüsselaktivitäten je nach Art des Geschäftsmodells.

Für den Softwarehersteller Microsoft umfassen die Schlüsselaktivitäten die Softwareentwicklung. Für den PC-Hersteller Dell gehört das Supply-Chain-Management zu den Schlüsselaktivitäten. Und für die Beratungsfirma McKinsey zählt zu den Schlüsselaktivitäten das Problemlösen.

Mögliche Kategorisierung von Schlüsselaktivitäten (charakterisiert den Unternehmungstypus): Produktion, Problemlösung, Plattform/Netzwerk, Handel, ...

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Schlüsselpartnerschaften

Der Baustein Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.

Unternehmen gehen aus den verschiedensten Gründen Partnerschaften ein, und Partnerschaften werden für manch ein Geschäftsmodell zum Grundstein. Unternehmen bilden Allianzen, um ihre Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu akquirieren.

Wir können zwischen vier verschiedenen Arten von Partnerschaften unterscheiden:

1. *Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern*
2. *Coopetition: strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern*
3. *Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte*
4. *Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung*

Mögliche Motivation zur Bildung von Partnerschaften: Optimierung und Mengenvorteil, Minderung von Risiken und Unsicherheiten, Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen. Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Kosten, die bei der Arbeit nach einem bestimmten Geschäftsmodell anfallen. Das Schaffen und Vermitteln von Wert, das Pflegen von Kundenbeziehungen und das Generieren von Umsatz sind alle mit Kosten verbunden. Solche Kosten können relativ einfach kalkuliert werden, nachdem die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten und die Schlüsselpartnerschaften festgelegt wurden. Manche Geschäftsmodelle sind allerdings kostspieliger als andere. Sogenannte Billigfluglinien zum Beispiel haben ihr Geschäftsmodell vollständig auf einer niedrigen Kostenstruktur aufgebaut.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Kostenstruktur

Selbstverständlich sollten die Kosten bei jedem Geschäftsmodell minimiert werden. Aber für einige Geschäftsmodelle sind geringe Kosten wichtiger als für andere. Es kann daher sinnvoll sein, grob zwischen zwei Geschäftsmodell-Kostenstrukturen zu unterscheiden: kostenorientiert und wertorientiert (viele Geschäftsmodelle liegen zwischen diesen beiden Polen):

Kostenorientiert

Kostenorientierte Geschäftsmodelle legen den Schwerpunkt auf das Minimieren der Kosten, wo immer es möglich ist. Dieser Ansatz zielt darauf ab, eine möglichst schlanke Kostenstruktur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, wobei niedrigpreisige Wertangebote, maximale Automatisierung und umfangreiches Outsourcing zum Einsatz kommen. Billigfluglinien wie Southwest, Easyjet und Ryanair sind typische Beispiele für kostenorientierte Geschäftsmodelle.

Wertorientiert

Manche Firmen sind weniger um den Kostenzusammenhang eines bestimmten Geschäftsmodells besorgt, sondern konzentrieren sich auf die Wertschöpfung. Erstklassige Wertangebote und ein hohes Maß an persönlichem Service charakterisieren für gewöhnlich die wertorientierten Geschäftsmodelle. Luxushotels mit ihren üppigen Räumlichkeiten und exklusiven Dienstleistungen fallen in diese Kategorie.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Kostenstruktur

Kostenstrukturen können die folgenden Merkmale aufweisen:

Fixkosten

Kosten, die ungeachtet der produzierten Warenmenge oder Dienstleistungen gleich bleiben. Zu den Beispielen zählen Löhne, Mieten und physische Fabrikationsstätten. Manche Unternehmen wie etwa Fabriken zeichnen sich durch einen hohen Anteil fester Kosten aus.

Variable Kosten

Kosten, die sich proportional zum Umfang der produzierten Waren oder Dienstleistungen verändern. Manche Unternehmungen wie etwa Musikfestivals sind durch einen hohen Anteil variabler Kosten gekennzeichnet.

Mengenvorteile

Kostenvorteile, die ein Unternehmen mit wachsender Produktionsmenge genießt. Größere Unternehmen beispielsweise profitieren von geringeren Mengeneinkaufspreisen. Dieser und andere Faktoren lassen die Durchschnittskosten pro Einheit sinken, je höher der Ausstoß steigt.









Verbundvorteile

Kostenvorteile, die ein Unternehmen mit größerer betrieblicher Bandbreite genießt. In einer großen Firma etwa können dieselben Marketingaktivitäten oder Distributionskanäle für verschiedene Produkte genutzt werden.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

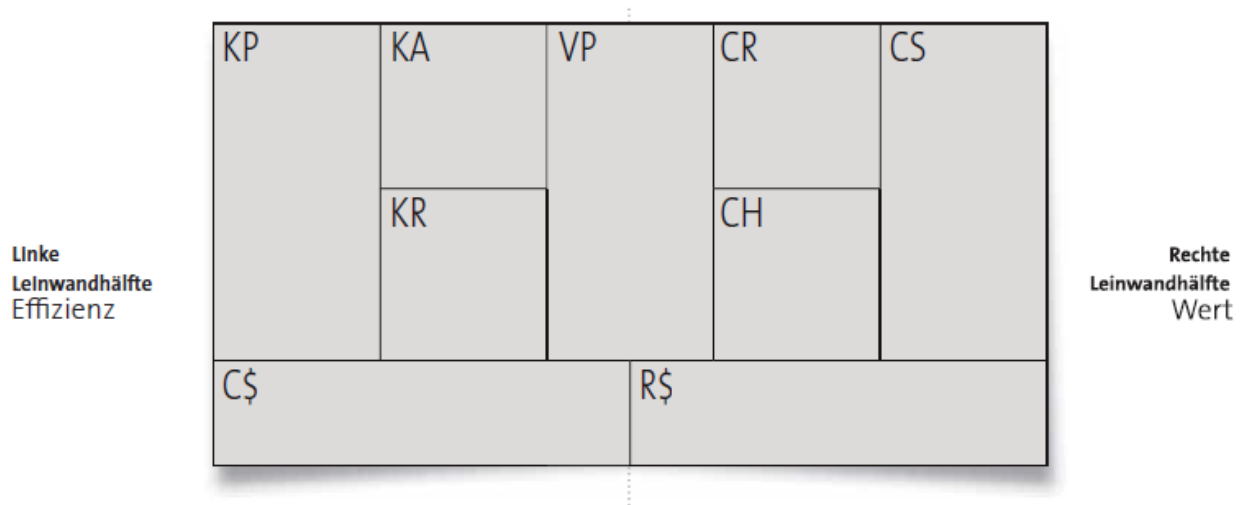


Schablone für die Business Model Canvas

Schlüssel-partner 	Schlüssel-aktivitäten 	Wertangebote 	Kunden-beziehungen 	Kundensegmente 
	Schlüssel-ressourcen 		Kanäle 	
Kostenstruktur 			Einnahmequellen 	

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Linke Gehirnhälfte: Logik / Rechte Gehirnhälfte: Emotionen



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Beispiel: Apples iPod-/iTunes-Geschäftsmodell

Im Jahr 2001 brachte Apple ein tragbares Datenwiedergabegerät auf den Markt, seine Kultmarke iPod. Das Gerät funktioniert in Verbindung mit der iTunes-Software, die es dem Nutzer ermöglicht, Musik und andere Inhalte vom iPod auf einen Computer zu übertragen. Außerdem gewährt die Software eine nahtlose Verbindung zum Online-Store von Apple, sodass die User Inhalte kaufen und herunterladen können.

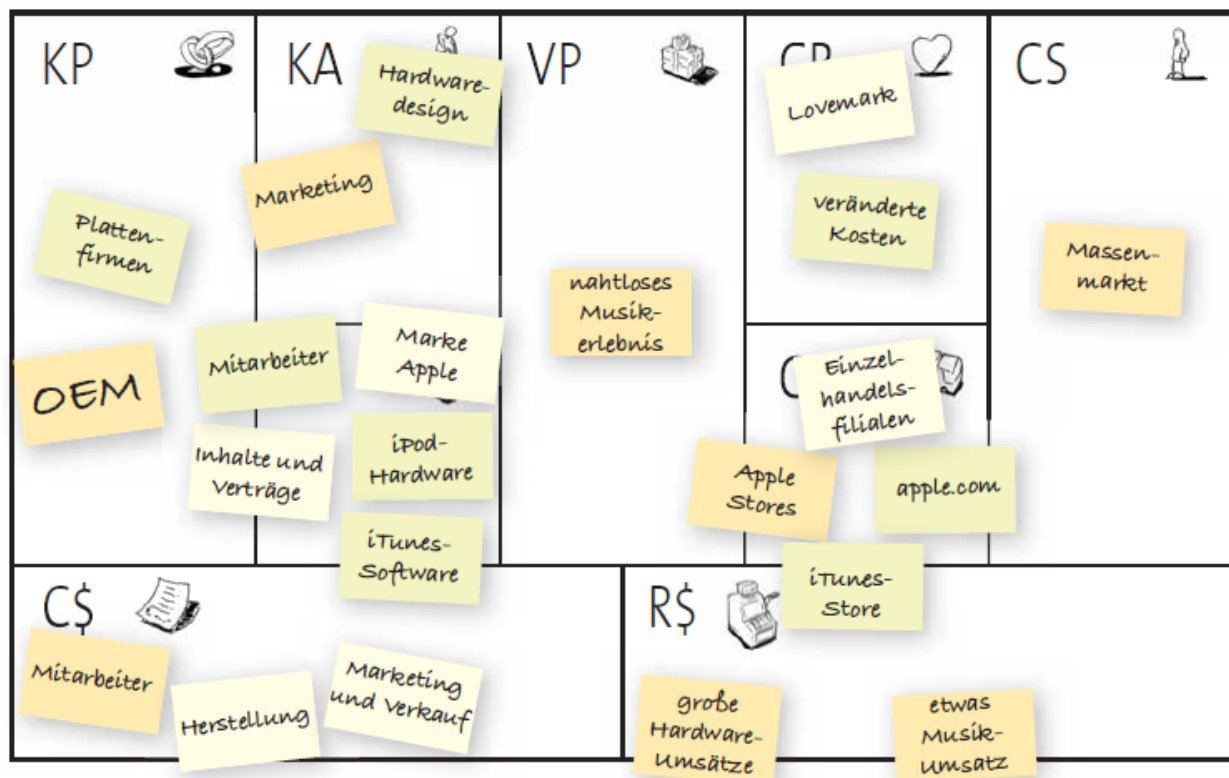
Diese starke Kombination aus Gerät, Software und Online-Store stellte rasch die Musikindustrie auf den Kopf und bescherte Apple eine dominante Marktposition. Doch Apple war nicht der erste Anbieter, der ein tragbares Abspielgerät auf den Markt gebracht hatte. Wettbewerber wie Diamond Multimedia mit seiner Player-Marke Rio waren erfolgreich gewesen, bis sie von Apple eingeholt wurden.

Wie hat Apple eine solche Überlegenheit erzielt? Indem das Unternehmen mit einem besseren Geschäftsmodell in den Wettbewerb ging. Auf der einen Seite bot es den Nutzern ein nahtloses Musikerlebnis, indem es seine unverkennbar gestalteten iPod-Geräte mit der iTunes-Software und dem iTunes-Online-Store kombinierte. Das Wertangebot von Apple besteht darin, dass es den Kunden ein einfaches Suchen, Kaufen und Genießen von digitaler Musik ermöglicht. Andererseits musste Apple für die Realisierung dieses Wertangebots mit sämtlichen großen Schallplattenfirmen verhandeln, um die größte Online-Musikbibliothek der Welt zu schaffen.

Der Witz an der Sache? Apple erzielt den Großteil seiner musikbezogenen Umsätze aus dem Verkauf von iPods und nutzt dabei die Integration in das Online-Musikgeschäft, um sich vor dem Wettbewerb zu schützen.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Beispiel: Apples iPod-/iTunes-Geschäftsmodell



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Beispiel: Apples iPod-/iTunes-Geschäftsmodell



Im Jahre 2001 brachte Apple den iPod als eigenständiges Produkt auf den Markt. Die Nutzer konnten ihre CDs kopieren und Musik aus dem Internet auf das Gerät laden. Der iPod repräsentierte eine Technologieplattform zur Speicherung von Musik aus verschiedenen Quellen. An dieser Stelle nutzte Apple in seinem Geschäftsmodell jedoch nicht den Plattformaspekt des iPod.

2003 eröffnete Apple den iTunes Music Store, der eng mit dem iPod integriert war. Der Store ermöglichte es den Anwendern, digitale Musik auf äußerst bequeme Weise zu kaufen und herunterzuladen. Er war der erste Versuch von Apple, die Plattformeffekte zu nutzen. iTunes verknüpfte im Wesentlichen die Musik-Lizenzinhaber direkt mit den Käufern. Diese Strategie katapultierte Apple an seine heutige Position als weltgrößter Online-Musikanbieter.

Seine Plattformstrategie festigte Apple im Jahr 2008, indem es den App Store für das überaus beliebte iPhone einführte. Im App Store können die Nutzer direkt im iTunes Store Anwendungen suchen, kaufen und herunterladen und sie auf ihren iPhones installieren. Die Entwickler von Apps müssen alle Verkäufe ihrer Applikationen über den App Store abwickeln, wobei Apple eine 30-prozentige Tantieme auf jede verkaufte Applikation bezieht.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Beispiele für Geschäftsmodell-Muster



Geschäftsmodell-Muster: Entflechtung

Def_ **Muster Nr. 1**

Das Konzept des »**ENTFLOCHTENEN**« **UNTERNEHMENS** geht davon aus, dass es drei grundlegende Geschäftsarten gibt: Kundenbeziehungsunternehmen, Produktinnovationsunternehmen und Infrastrukturunternehmen. • Jede dieser Formen hat unterschiedliche wirtschaftliche, wettbewerbliche und kulturelle Anforderungen. • Die drei Arten können innerhalb einer einzigen Unternehmung gemeinsam auftreten, aber idealerweise werden sie in separate Einheiten »entflochten«, um Konflikte oder unerwünschte Kompromisse zu vermeiden.

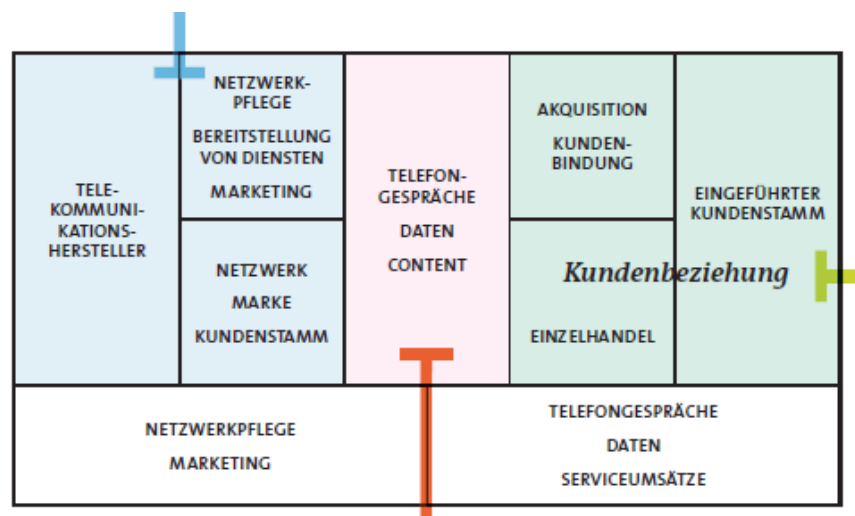
DREI GRUNDLEGENDE GESCHÄFTSARTEN

Quelle: Hagel und Singer, 1999.

	Produkt-innovation	Kundenbeziehungen	Infrastruktur-management
Wirtschaft	Früher Markteintritt ermöglicht das Fordern von Spitzenpreisen und den Erwerb großer Marktanteile; Geschwindigkeit ist der Schlüssel	Die hohen Kosten der Kundenakquise machen eine hohe Kundenausschöpfung erforderlich; Verbundvorteile sind der Schlüssel	Hohe Fixkosten erfordern große Mengeneinheiten, um geringere Stückkosten zu erlangen; Mengenvorteile sind der Schlüssel
Kultur	Kampf um Talent; niedrige Eintrittsbarrieren; viele kleine Mitspieler florieren	Kampf um Reichweite; rasche Konsolidation; einige wenige große Mitspieler dominieren	Kampf um Größe; rasche Konsolidation, einige wenige große Mitspieler dominieren
Wettbewerb	Mitarbeiterzentriert; die kreativen Stars werden verhätschelt	Hochgradig dienstleistungsorientiert; der Kunde steht an erster Stelle	Kostenfokussiert; Schwerpunkt auf Standardisierung, Vorhersagbarkeit und Effizienz

Entflechtung bei der mobilen Telekommunikation

Mobilfunkanbieter haben begonnen, ihre Unternehmen zu entflechten. Traditionell konkurrierten sie im Bereich Netzwerkqualität, doch jetzt schließen sie Verhandlungen über gemeinsame Netzwerke mit Wettbewerbern ab oder lagern den Netzbetrieb gleich ganz an Gerätehersteller aus. Warum? Weil sie erkennen, dass ihr Schlüsselgut nicht länger das Netzwerk ist – es sind ihre Marke und ihre Kundenbeziehungen.

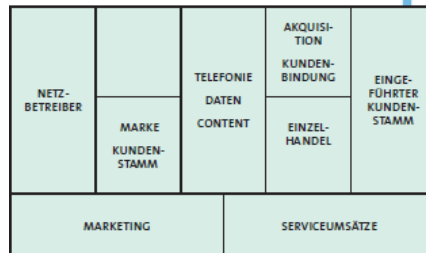


Entflechtung bei der mobilen Telekommunikation



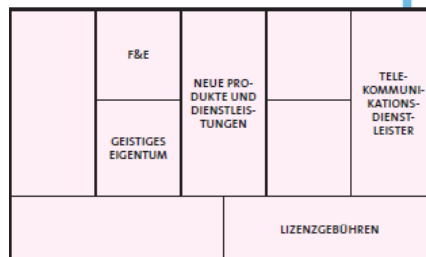
Gerätehersteller

Telekommunikationsdienstleister wie France Telecom, KPN und Vodafone haben den Betrieb und die Wartung einiger ihrer Netze ausgegliedert an Gerätehersteller wie Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent und Ericsson. Die Gerätehersteller können die Netze zu geringeren Kosten betreiben, weil sie verschiedene Telefongesellschaften gleichzeitig bedienen und somit von Größenvorteilen profitieren.



Entflochtene Telekommunikation

Nachdem es sein Infrastrukturgeschäft entflochten hat, kann sich ein Telekommunikationsdienstleister ganz auf sein Branding und auf die Segmentierung von Kunden und Dienstleistungen fokussieren. Die Kundenbeziehungen stellen sein wichtigstes Wirtschaftsgut und sein Kerngeschäft dar, indem es sich auf die Kunden konzentriert und den Umsatz durch zahlreiche Vertragsabschlüsse erhöht, schöpft es Gewinne aus den Jahrenlang in die Akquise und Pflege der Kunden getätigten Investitionen. Einer der ersten Mobilfunkanbieter, der die Entflechtungsstrategie verfolgte, war Bharti Airtel, heute eines der führenden Telekommunikationsunternehmen Indiens. Es gliederte den Netzbetrieb an Ericsson und Nokia Siemens Networks und die IT-Infrastruktur an IBM aus, was ihm erlaubte, sich auf seine Kernkompetenz zu fokussieren: den Aufbau von Kundenbeziehungen.



Content-Anbieter

In Sachen Produkt- und Serviceinnovation kann der entflochtene Telekommunikationsdienstleister sich an kleinere, kreative Firmen wenden. Für Innovation braucht es kreative Begabung, die kleinere und dynamischere Organisationen typischerweise besser an sich ziehen können. Telekommunikationsunternehmen arbeiten mit zahlreichen Dritten, die für einen konstanten Fluss an neuen Technologien, an Dienstleistungen und an Mediencontent wie Kartografie, Spiele, Videos und Musik sorgen. Zwei Beispiele sind Mobilizy in Österreich und Tat in Schweden. Mobilizy legt den Schwerpunkt auf lokale Dienstleistungslösungen für Smartphones (es hat einen beliebten mobilen Reiseführer entwickelt), und Tat konzentriert sich auf die Entwicklung fortgeschrittener Handy-Benutzeroberflächen.

Quelle: Osterwalder / Pigneur:
Business Model Generation

Geschäftsmodell-Muster: Long Tail

Def_Muster Nr. 2

Bei **LONG-TAIL-GESCHÄFTSMODELLEN** geht es darum, weniger von mehr Produkten zu verkaufen: Sie fokussieren sich darauf, eine große Anzahl von Nischenprodukten anzubieten, die sich jeweils relativ selten verkaufen. • Der zusammengefasste Verkauf von Nischenartikeln kann ebenso lukrativ sein wie das traditionelle Modell, bei dem eine kleine Zahl von Bestsellern den Großteil des Umsatzes erzeugt. • Long-Tail-Geschäftsmodelle erfordern geringe Lagerhaltungskosten und starke Plattformen, um interessierten Käufern die Nischeninhalte leicht verfügbar zu machen.

Geschäftsmodell-Muster: Long Tail

The Long Tail (englisch für „Der lange Schwanz“) ist der Name der These, dass die klassische betriebswirtschaftliche ABC-Analyse bei virtuellen Gütern nicht mehr greift. Unternehmen mit virtuellen Produkten (so die These) machen den Großteil ihres Umsatzes mit vielen Nischenprodukten und nicht mehr mit Bestsellern. Diese Entwicklung führt zu einem vielfältigeren Angebot, das auch kleinere Zielgruppen bedient. Der Begriff erlangte durch ein gleichnamiges Buch von Chris Anderson 2004 größere Bekanntheit.

Wirkungsfaktoren des Long Tail

Anderson arbeitet drei Faktoren heraus, deren Zusammenwirken den **Long Tail** erzeugen:

- **Demokratisierung der Produktionsmittel:** Die Technik, die potentielle Anbieter (Autoren, Musiker, ...) benötigen, um Produkte herzustellen, ist im Preis stark gefallen, so dass es keine monetären Eintrittsbarrieren mehr gibt. Jeder der anbieten möchte, kann das auch. Auf diese Weise steigt die Anzahl der Anbieter und der angebotenen Produkte, wobei es sich bei den neu hinzugekommenen Produkten im Regelfall um Nischenprodukte handelt.
- **Demokratisierung des Vertriebs:** Aggregatoren wie der iTunes Store oder Amazon bieten sich als Vertriebsplattformen für Nischenprodukte an und lagern so die Kosten der Katalogisierung an die Anbieter aus. Da die Kapitalbindungskosten marginal sind, gibt es keine Vorbehalte gegen C-Produkte mehr.
- **Verbindung von Angebot und Nachfrage:** Die Vertriebsplattformen können ihr Angebot global via Internet vertreiben und erreichen so eine maximal große Kundengruppe. Durch den einfachen und schnellen Zugriff per Katalog auf das Sortiment sinken die Suchkosten der Kunden, die davon ausgehen können, im Sortiment jedes vorhandene Produkt finden zu können. Das führt zu einer stärkeren Nachfrage nach den Nischenprodukten, so dass der „Schwanz“ der Häufigkeitsverteilung dicker wird.

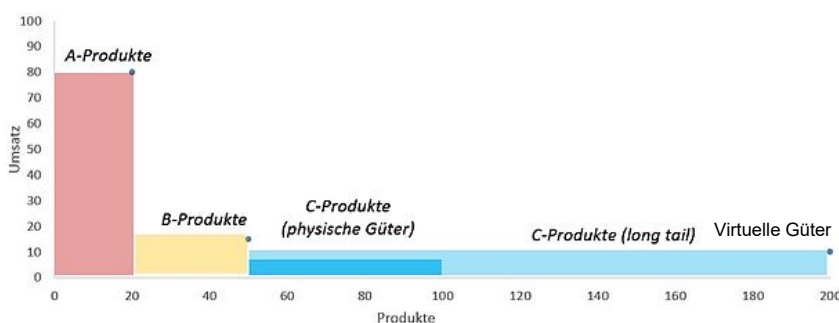
Quelle: Wikipedia

Geschäftsmodell-Muster: Long Tail

Die Standardstrategie der **ABC-Analyse** für den Einzelhandel mit Endkunden besteht darin, C-Produkte, d.h. Produkte die selten nachgefragt werden, auszulisten und bei Nachfrage über den Grosshandel zu bestellen. Das ist sinnvoll, weil C-Produkte einen niedrigen Umsatz, aber hohe Kapitalbindungskosten aufweisen.

Virtuelle Güter haben aufgrund ihrer Virtualität nur marginale Kapitalbindungskosten, sodass der Grund, diese Produkte auszulisten, entfällt. Das führt anbieterseitig zu einer größeren Menge an angebotenen Produkten, weil es kein Problem mehr gibt, in das Sortiment eines Anbieters aufgenommen zu werden. Nachfrageseitig führt dieser Umstand dazu, dass C-Produkte stärker nachgefragt werden, da der Kunde auch bei Nischenprodukten davon ausgehen kann, dass diese Produkte im Sortiment sind.

Der Begriff „**Long Tail**“ leitet sich von der Abbildung der Verteilung der Umsätze auf die Produkte ab. Die Zunahme an C-Produkten führt dazu, dass die Verteilung „länger“ wird, d.h. einen längeren Schwanz hat. (Siehe Abbildung).



Darstellung des Long Tail in der ABC-Analyse

Quelle: Wikipedia



Geschäftsmodell-Muster: Long Tail

Ein (fiktives) Beispiel

Ein Schallplattenladen, der Vinyl-Platten verkauft und dessen Sortiment in etwa der Pareto-Verteilung entspricht, die der ABC-Analyse zugrunde liegt, macht mit 20 % der Produkte 80 % des Umsatzes. 50 % der Produkte erwirtschaften zusammen nur 5 % des Umsatzes, verursachen aber hohe Lager- und Kapitalbindungskosten. Der Schallplattenladen hat große Anreize, diese 50 % auszulisten und sich auf A- und B-Produkte zu beschränken, also sein Sortiment stark zu verkleinern.

Eine Online-Handelsplattform wie iTunes Store hat (aufgrund der Virtualität seiner Produkte) so gut wie keine Lager- und Kapitalbindungskosten. Daher besteht der Anreiz, ein möglichst umfassendes Sortiment anzubieten und Musiker aufzufordern, ihre Produkte in das Sortiment einzustellen. Dadurch wird die Zahl der angebotenen Produkte insgesamt größer. In der Abbildung steigt die Zahl der Produkte von 100 auf 200. Der lange Schwanz entsteht.

Da die Kunden wissen, dass die Online-Handelsplattform jedes denkbare musikalische Nischenprodukte anbietet, steigt auch die Nachfrage nach den Nischenprodukten. Dadurch wird der Schwanz „dicker“. Das führt dazu, dass die Bedeutung der A-Produkte für den Umsatz abnimmt und der Hauptteil des Umsatzes auf viele Nischenprodukte entfällt, die zwar jeweils selten verkauft werden, aber über die Menge der verschiedenen Produkte den größten Teil der Umsätze erbringen.

Quelle: Wikipedia



Geschäftsmodell-Muster: Long Tail von Lego

Das dänische Spielzeugunternehmen LEGO begann mit der Herstellung seiner mittlerweile berühmten Bausteine im Jahr 1949. Generationen von Kindern haben damit gespielt, und LEGO hat Tausende von Sets mit einer Vielzahl von Themen herausgebracht, darunter Weltraumstationen, Piraten und Mittelalter. Der zunehmende Wettbewerb in der Spielzeugbranche zwang LEGO jedoch im Laufe der Zeit, nach innovativen, neuen Wachstumsmöglichkeiten zu suchen. Das Unternehmen begann, die Lizenzrechte an der Verwendung von Figuren aus Kinohits wie Star Wars, Batman und Indiana Jones zu kaufen. Solche Lizenzen sind zwar teuer, erwiesen sich jedoch als eindrucksvolle Umsatzsteigerer.

2005 begann LEGO, mit nutzererstellten Inhalten zu experimentieren. LEGO Factory wurde eingeführt. Dort können Kunden ihre eigenen LEGO-Sets zusammenstellen und online bestellen. Mithilfe einer Software namens LEGO Digital Designer können die Kunden ihre eigenen Gebäude, Fahrzeuge, Themen und Charaktere erfinden und gestalten, wobei ihnen Tausende von Komponenten und Dutzende Farben zur Verfügung stehen. Der Kunde kann sogar die Schachtel gestalten, die das maßgeschneiderte Set ent-

hält. Durch LEGO Factory verwandelte LEGO passive Nutzer in aktive Teilnehmer der Lego-Gestaltungserfahrung. Das erfordert eine Änderung der Lieferketten-Infrastruktur, und aufgrund geringer Umschlagmengen hat LEGO seine Support-Infrastruktur noch nicht vollständig an das neue LEGO-Factory-Modell angepasst. Stattdessen wurden einfach die bestehenden Ressourcen und Aktivitäten optimiert.

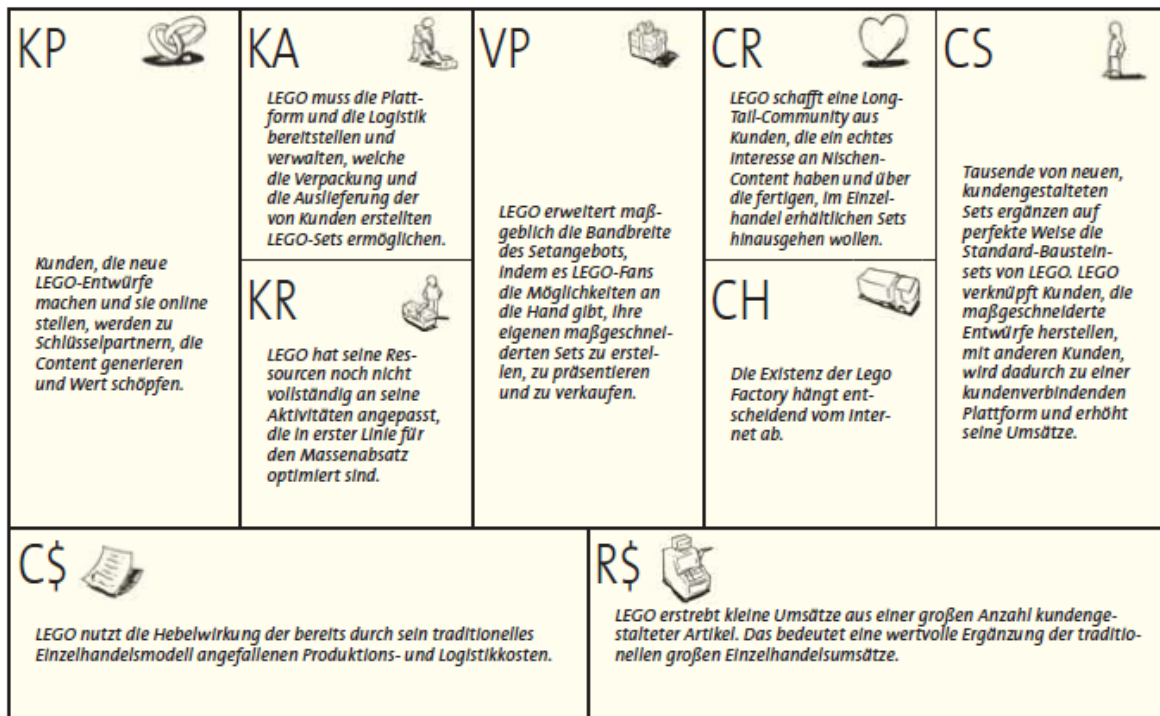
Im Hinblick auf Geschäftsmodelle hat LEGO jedoch einen Schritt über die Massenkundenanpassung hinaus getan und Long-Tail-Territorium betreten. LEGO Factory hilft den Nutzern nicht nur, ihre eigenen LEGO-Sets zu gestalten, sondern verkauft die nutzergestalteten Sets jetzt auch online. Manche verkaufen sich gut, andere schlecht oder gar nicht. Entscheidend für LEGO ist, dass die nutzergestalteten Sets eine Produktlinie erweitern, die zuvor auf eine beschränkte Zahl der verkaufsstärksten Baukästen fokussiert war.

Dieser Unternehmensaspekt ist derzeit zwar nur für einen kleinen Teil des Gesamtumsatzes von LEGO verantwortlich, aber es ist ein erster Schritt hin zur Einführung eines Long-Tail-Modells als Ergänzung – oder sogar als Alternative – zu einem traditionellen Massenkonsummodell.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Geschäftsmodell-Muster: Long Tail von Lego

LEGO Factory: Kundengestaltete Sets



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Def_Muster Nr. 4

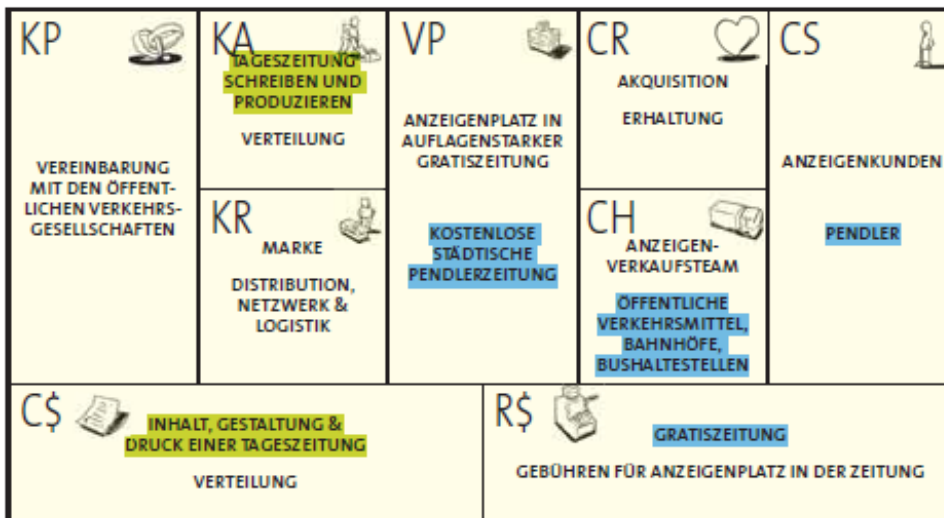
Beim **FREE-GESCHÄFTSMODELL** kann mindestens ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich von einem gebührenfreien Angebot profitieren. • Verschiedene Muster machen das kostenlose Angebot möglich. • Nichtzahlende Kunden werden durch einen anderen Teil des Geschäftsmodells oder durch ein anderes Kundensegment finanziert.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Metro



Minimiert Kosten, indem sie das Redaktionsteam zusammenkürzt, um eine Tageszeitung zu machen, die gerade »gut genug« für den Arbeitsweg ist

Stellt hohe Zirkulation sicher durch Gratisangebot und Konzentration auf die Verteilung in stark frequentierten Pendler-Einzugsgebieten und öffentlichen Verkehrsmitteln

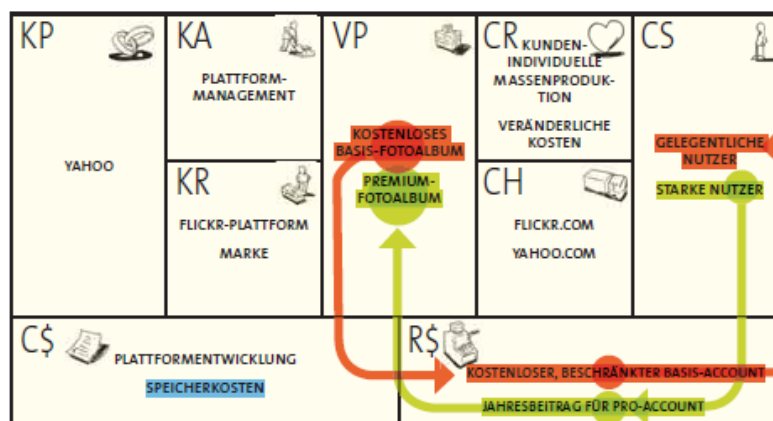
Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Freemium: Die Grundlage gibt's umsonst, alles Weitere kostet

Flickr



Fix und gesunkene Kosten für die Plattformentwicklung

Variable Kosten je nach Anzahl der gespeicherten Fotos

Großer Stamm an Basis-Accounts für gelegentliche Nutzer

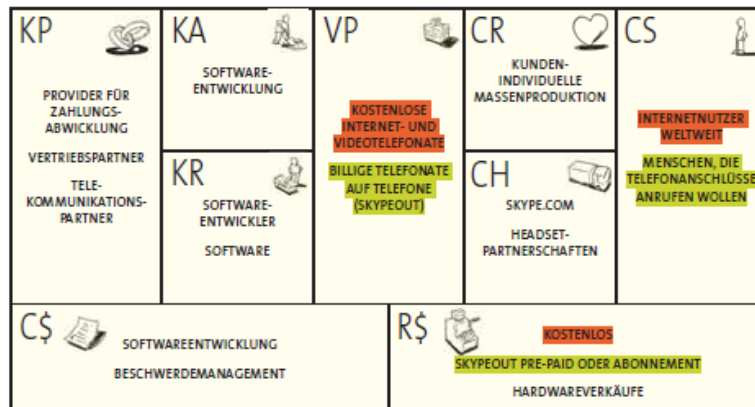
Kleiner Stamm von zahlenden »Pro«-Kunden

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Freemium: Die Grundlage gibt's umsonst, alles Weitere kostet

Skype



Über 5 Jahre alt

Mehr als 400 Millionen Nutzer

Mehr als 100 Milliarden kostenlose Telefonanrufe

Im Jahr 2008 Umsätze von 550 Millionen Dollar

Skype hat die Telekommunikationsbranche durcheinandergewirbelt und dazu beigetragen, die Gesprächsgebühren gegen Null zu senken. Anfangs verstanden die Telefongesellschaften nicht, warum Skype kostenlose Telefonate anbot, und nahmen das Unternehmen nicht ernst. Mehr noch, nur ein winziger Teil der Kunden traditioneller Anbieter nutzte Skype. Doch im Laufe der Zeit entschlossen sich immer mehr Kunden, ihre Ferngespräche mit Skype zu führen, wodurch sie eine der lukrativsten Einnahmequellen der Betreiber abgruben. Dieses Muster, ganz typisch für ein durchschlagendes Geschäftsmodell, hatte erhebliche Auswirkungen auf die traditionelle Fernsprechanlage, und heute ist Skype nach Angaben des Telekommunikations-Forschungsunternehmens Teleography der weltgrößte Anbieter von grenzüberschreitenden Telefondienstleistungen.



Über 90 Prozent der Skype-Nutzer registrieren sich für die kostenlose Dienstleistung

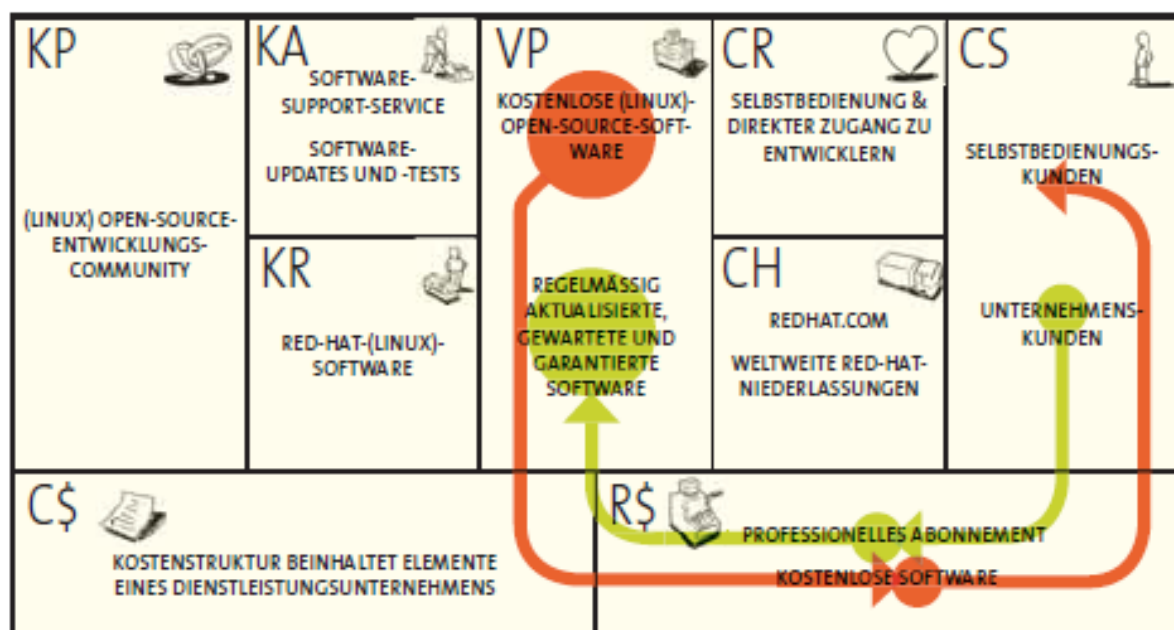
Die gebührenpflichtigen SkypeOut-Telefonate machen weniger als 10 Prozent der Gesamtnutzung aus

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Open Source: Freemium mit besonderem Dreh

Red Hat



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

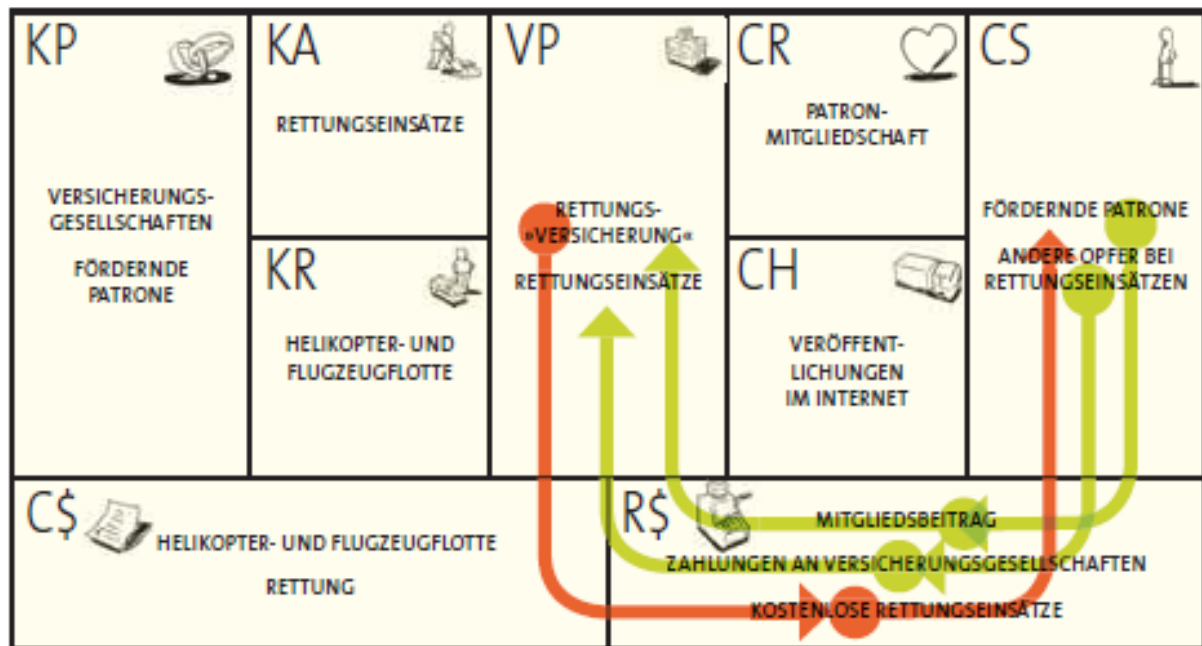


Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Versicherungsmodell: Freemium «andersrum»

REGA

Viele zahlende
Nutzer tragen die
Kosten für einige
wenige Ansprüche



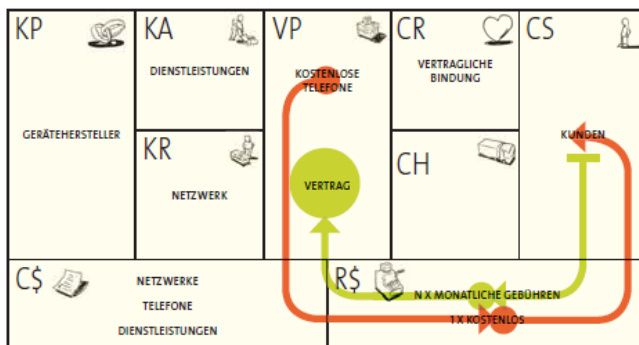
Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



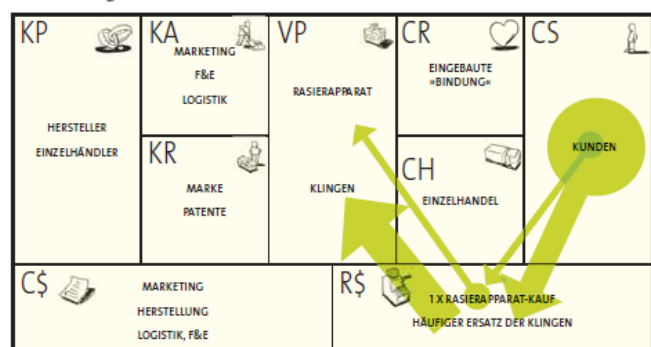
Geschäftsmodell-Muster: FREE als Geschäftsmodell

Köder & Haken

Köder & Haken bei kostenlosen Handys

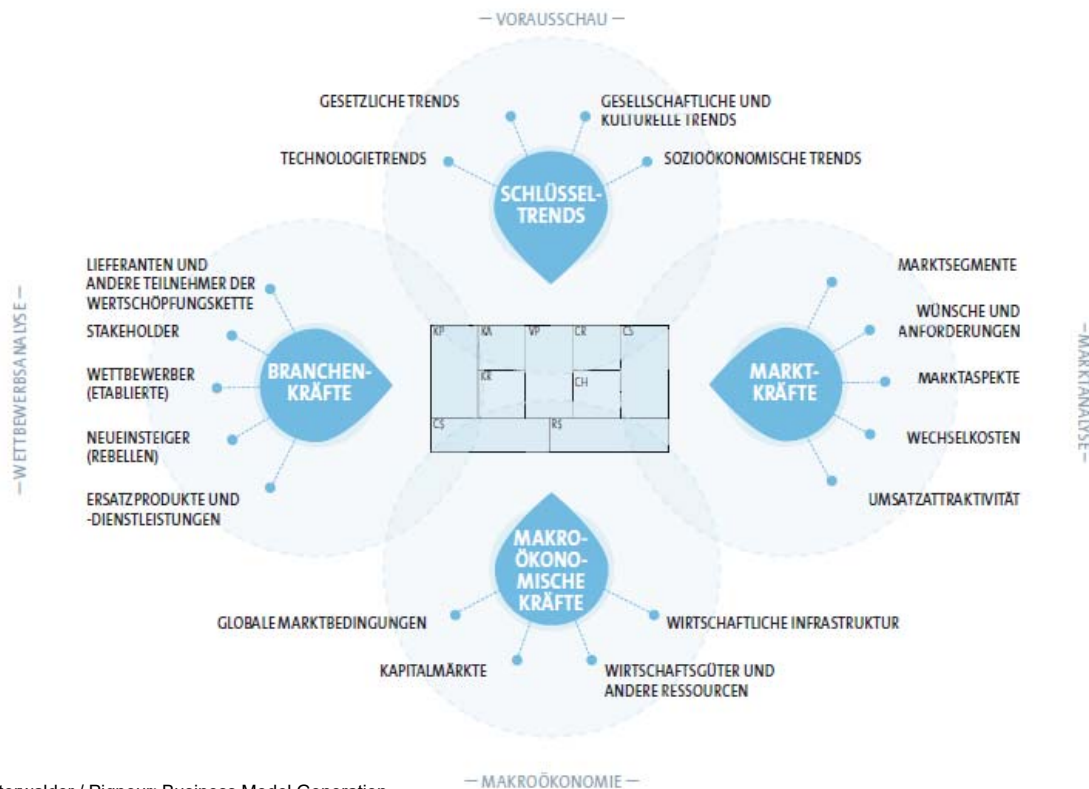


Rasierklingen: Gillette

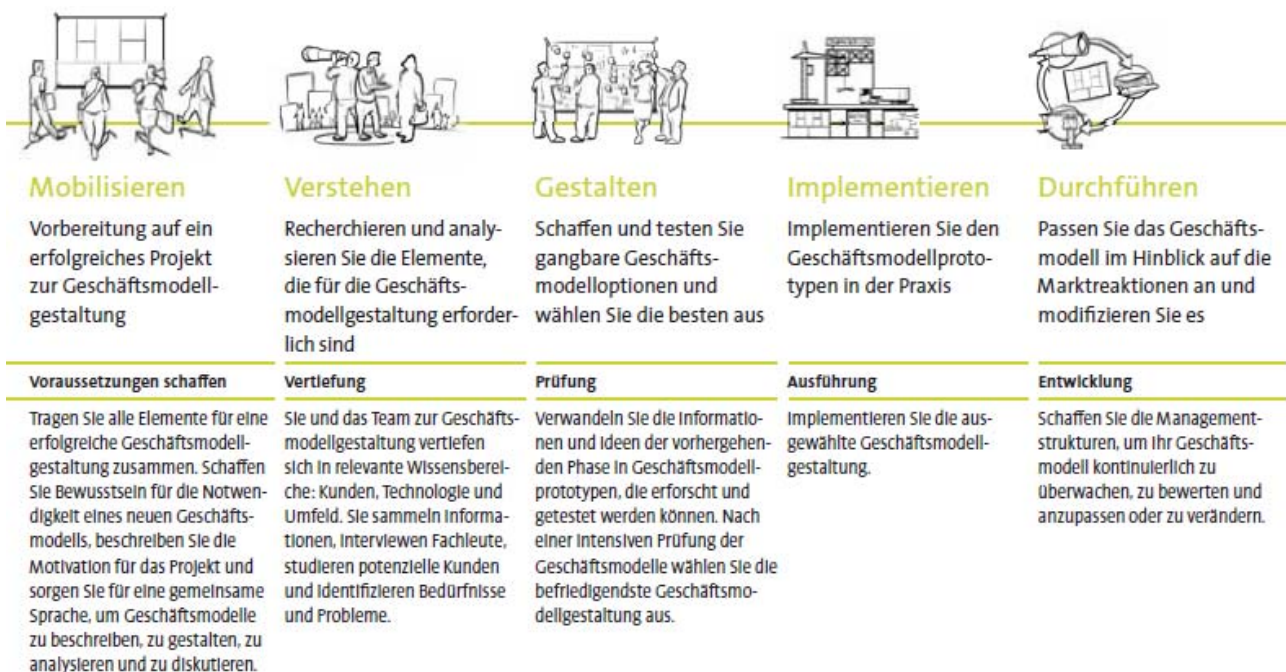


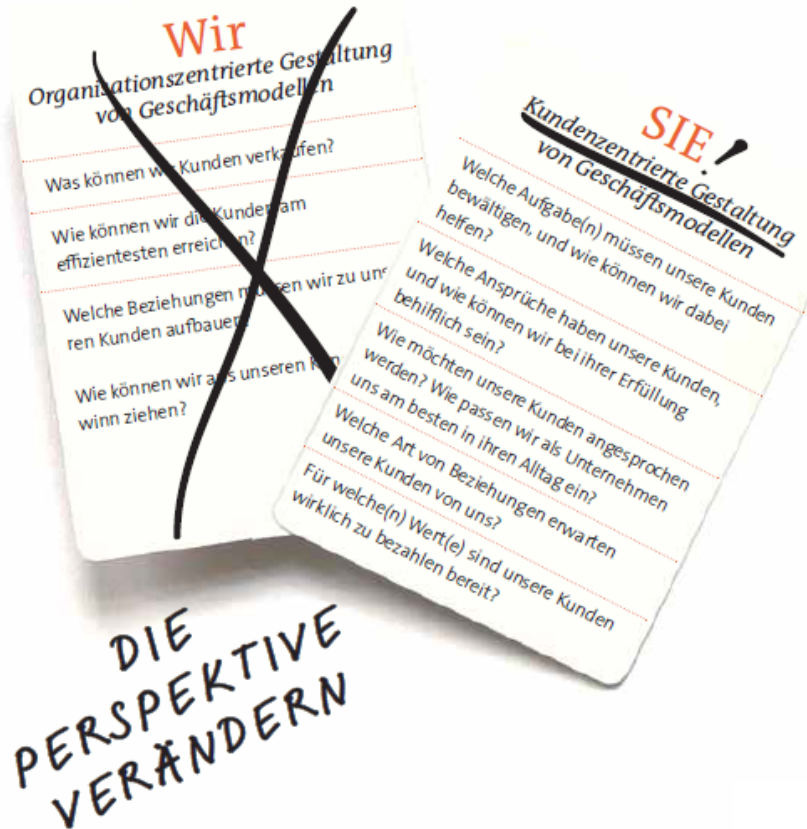
Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

GESCHÄFTSMODELLUMGEBUNG: KONTEXT, GESTALTUNG, BESCHRÄNKUNGEN



Geschäftsmodellgestaltung: Fünf Phasen





Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

BM|DESIGN|ER
EXPLORE business models
DESIGN your own business
INNOVATE generate new ideas
SIGN IN or register

Prototyp eines computergestützten Geschäftsmodell-Editors: www.bmdesigner.com

Business Model Innovation

EXPLORE

Explore Business Models shared by other users and get inspired.

DESIGN

Design your own Business Model as easy as you would with sticky notes.

INNOVATE

Evaluate your Business Model and generate new ideas.

Introduction
Embed Example
Business Model Canvas
Explore Guide
Design Guide

Welcome on **BM|DESIGN|ER**

A tool to help create and share Business Models using the [Business Model Ontology Canvas](#).

Simply [Explore](#) to find models that interest you and share it with others or you could even place it on your blog or webpage with the [embed code](#).

Ready to design your own business model? Check out a [tour of the features](#) and then start.

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation



Geschäftsmodelle und Businesspläne (... aus Sicht der «Canvas»)

BUSINESSPLAN

KURZFASSUNG

TEAM

- Führungsprofil
- Warum wir ein Gewinnerteam sind

GESCHÄFTSMODELL

- Vision, Mission und Werte
- Wie unser Geschäftsmodell funktioniert
- Wertangebot
- Zielmärkte
- Marketingplan
- Schlüsselressourcen und -aktivitäten

FINANZANALYSE

- Break-even-Analyse
- Verkaufsszenarios und -vorhersagen
- Investitionen
- Betriebskosten
- Finanzierungsbedarf

ÄUSSERES UMFELD

- Wirtschaft
- Marktanalyse und Schlüsseltrends
- Wettbewerbsanalyse
- Wettbewerbsvorteile unseres Geschäftsmodells

UMSETZUNGSPLAN

- Vorhaben
- Meilensteine
- Fahrplan

RISIKOANALYSE

- Einschränkende Faktoren und Hindernisse
- Entscheidende Erfolgsfaktoren
- Spezifische Risiken und Gegenmaßnahmen

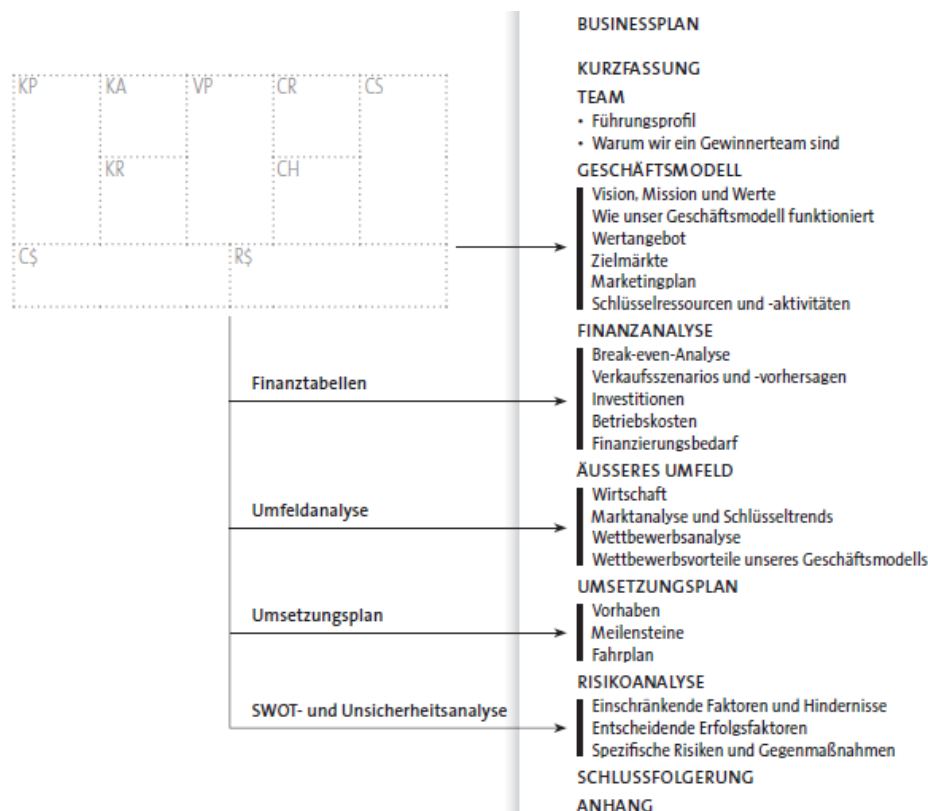
SCHLUSSFOLGERUNG

ANHANG

Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

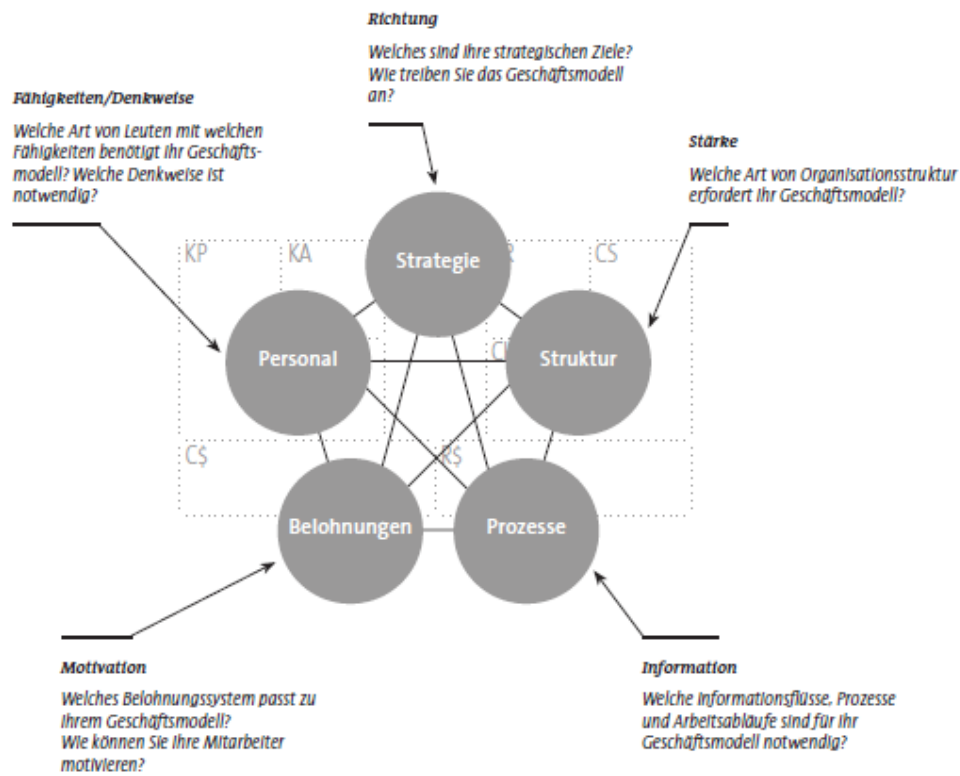


Geschäftsmodelle und Businesspläne (... aus Sicht der «Canvas»)



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation

Die Implementierung von Geschäftsmodellen in Organisationen



Quelle: Osterwalder / Pigneur: Business Model Generation