



Gördes, Rhöse & Kollegen
Unternehmensberatung GmbH

Das Geschäftsmodell – der genetische Code des Erfolgs

2016

GRC – Gruppe Hannover – Berlin – Magdeburg

GRC Consulting

Begleitung von Unternehmern und Unternehmen bei der strategischen Unternehmensentwicklung und der operativen finanziellen Unternehmensführung
www.grc-ub.de

GRC Personal

Personalberatungs- und Personalmanagement- Dienstleistungen.
Personalsuche und Personalentwicklung
www.grc-personal.de

GRC Marketing

Begleitet mittelständische Unternehmen und deren Entscheidungsträger in allen Fragen des Marktauftritts & Vertriebs
www.grc-marketing.de

GRC Finance

Strukturierte Unternehmensfinanzierung für Hightech-Startups, klassische Unternehmensgründungen und expandierende KMUs.
www.grc-heimann.de

GRC Lean

Schlanke Prozesse für zukunftsfähige Unternehmen.
www.grc-lean.de

www.grc-gruppe.de

Agenda

Das Geschäftsmodell: der genetische Code des Erfolges

Bestandsaufnahme. Wo steht das Unternehmen?

Ausgewählte Methoden:

- SWOT
- Canvas

Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Wo geht es hin?

Ausgewählte Methoden:

- SWOT
- Canvas

Phasen und Planung der Entwicklung. Wie gestaltet man?

Die passenden Fragen zur Begleitung des Unternehmers

Zunehmende Unsicherheit langfristiger Planung

Globalisierung

Kurze Innovationszyklen

Preisdruck

Neue technische Möglichkeiten

Digitalisierung

Wissenszugang

Marktsättigung

Markttransparenz

Niedrige Einstiegshürden

Wettbewerbsintensität

Change, change, change. Faster.

Typische Situationen in Unternehmen

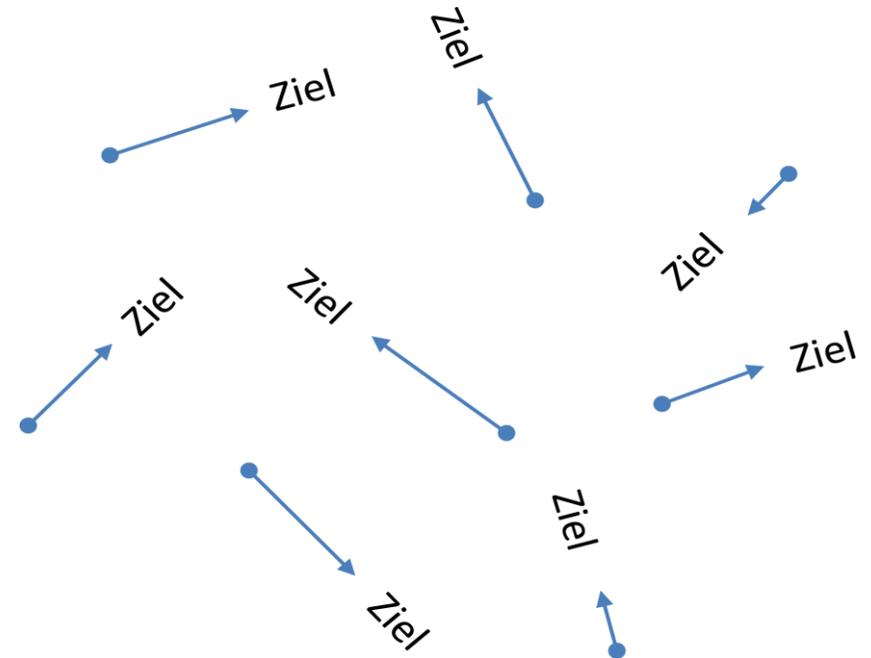
Fehlende langzeitige Strategieorientierung
Suboptimale Strategieausrichtung



Finanzielle Schwierigkeiten



Beratungsbedarf



Ausgangslage

- Unternehmen wachsen stark
- Unternehmen befinden sich in einer Krise
- Unternehmen treten auf der Stelle



- Tagesgeschäft dominiert
- Gefühl keine Zeit für Strategie
- Gute Ideen – keine Umsetzung
- Unternehmer ist Engpass
- Instrumente und Strukturen fehlen
- Verantwortlichkeiten und Meilensteine sind nicht klar definiert



- Mitarbeiter wissen nicht „wo es lang geht“
- Marktpartner sind verunsichert
- Finanzierungspartner haben im Wesentlichen rückwärtsgerichtete Daten/Informationen

Ausgangslage

Intransparenz

Was macht der Unternehmen
eigentlich?

Weiß der Unternehmer eigentlich was
er tut?

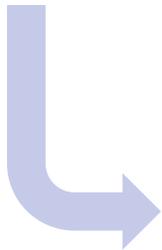
Wie sieht das Geschäftsmodell aus?

Was ist die Vision?

Herausforderung: nachhaltige Unternehmensentwicklung gestalten

Anforderungen an einen Strategie-Planungsprozess

- agil
- emergent
- zieloffen / ergebnisoffen
- veränderungsfähig
- iterativ
- disruptiv
- holistisch
- kontinuierlich
- integrativ
- generisch



Grenzen des klassischen Planungsprozesses

Die zeitgemäße Lösung

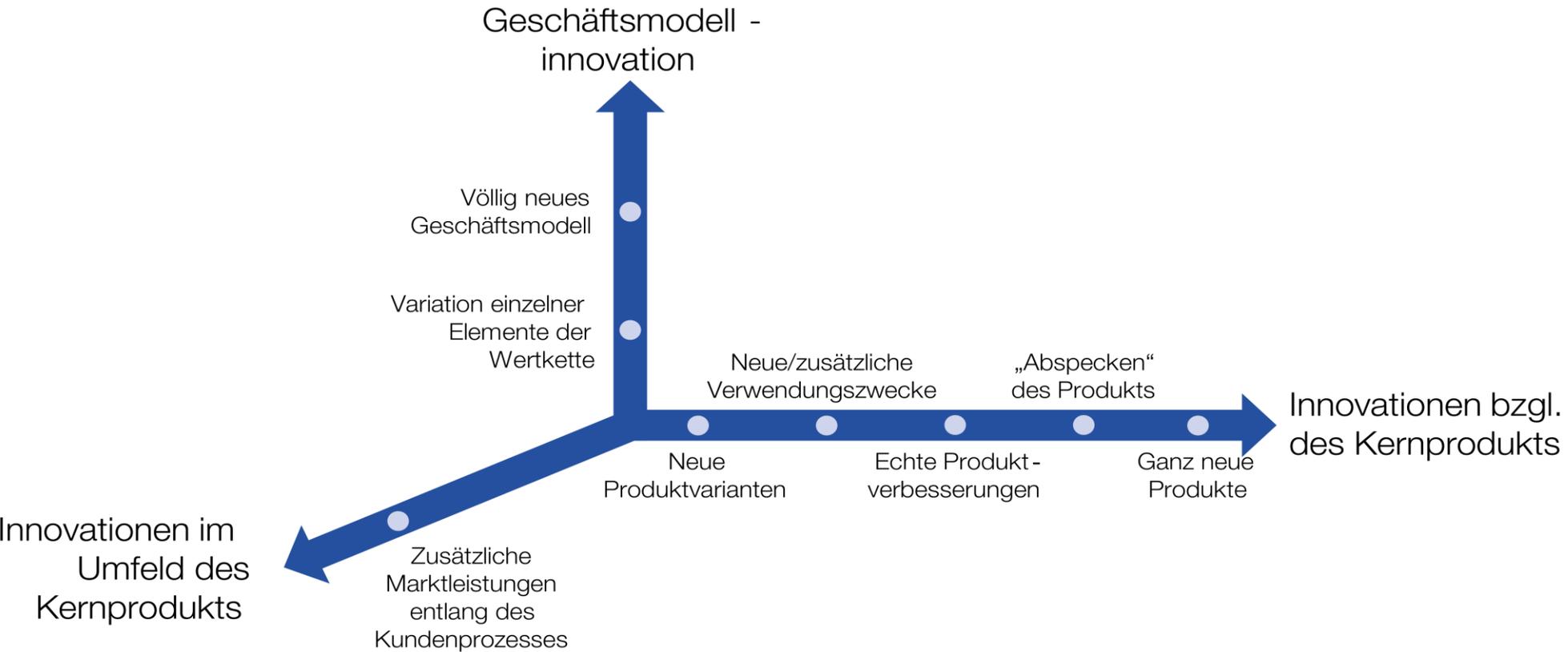
Das Geschäftsmodell- konzept (Business Model)

Definition: Geschäftsmodell

„Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäftes. Die Beschreibung von Geschäftsmodellen soll helfen, die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges zu klären. Dies ist der genetische Code des Erfolges.“

Prof. Weissman

Geschäftsmodell als Innovation



Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Die Phasen der Geschäftsmodellentwicklung



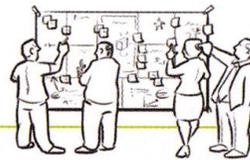
Mobilisieren

Vorbereitung auf ein erfolgreiches Projekt zur Geschäftsmodellgestaltung



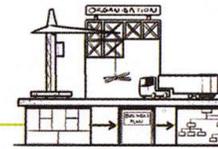
Verstehen

Recherchieren und analysieren Sie die Elemente, die für die Geschäftsmodellgestaltung erforderlich sind



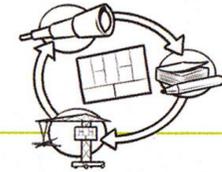
Gestalten

Schaffen und testen Sie gangbare Geschäftsmodelloptionen und wählen Sie die besten aus



Implementieren

Implementieren Sie den Geschäftsmodellprototypen in der Praxis



Durchführen

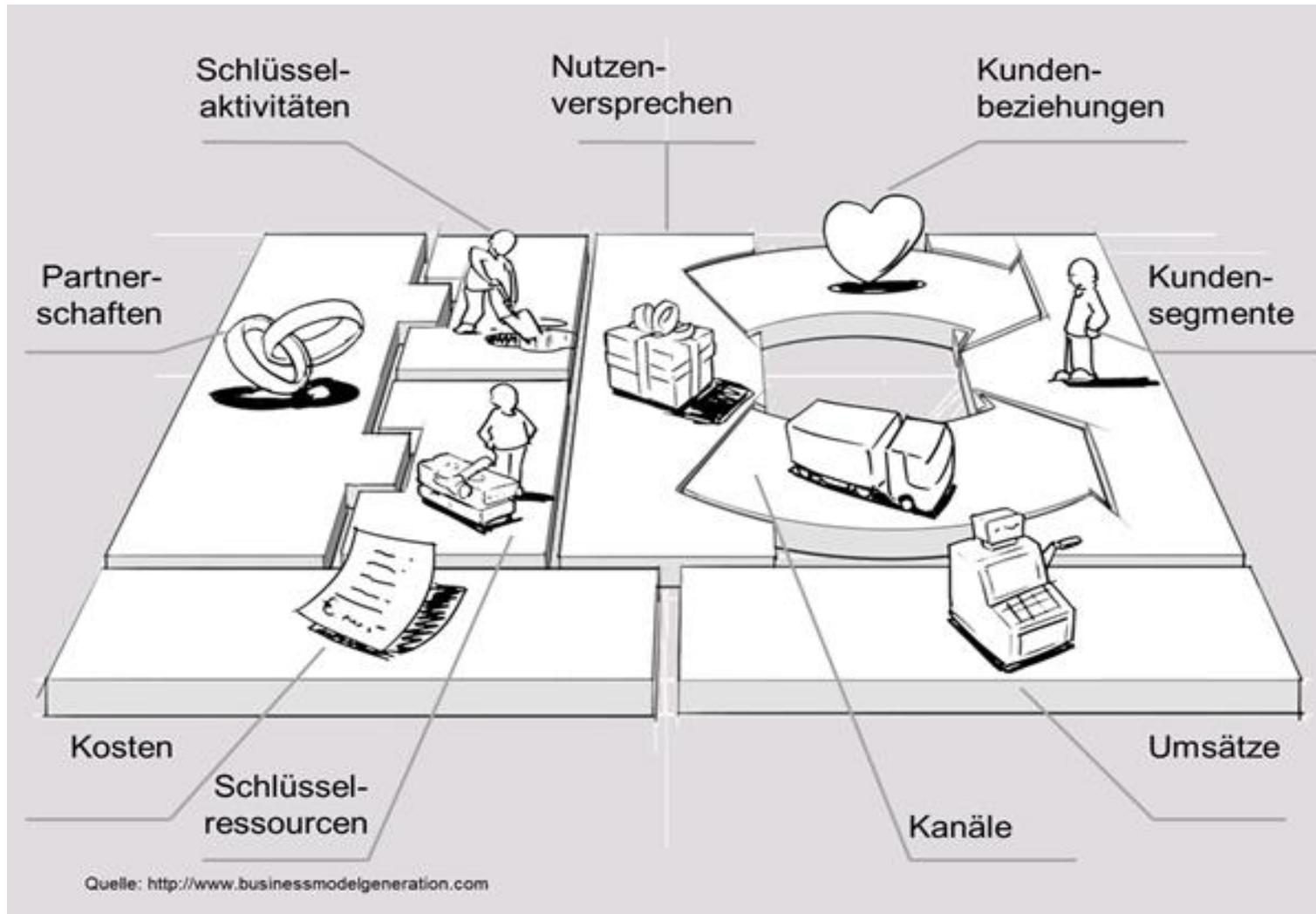
Passen Sie das Geschäftsmodell im Hinblick auf die Marktreaktionen an und modifizieren Sie es

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Das bestehende Geschäftsmodell



Die neun Elemente des Geschäftsmodellkonzepts

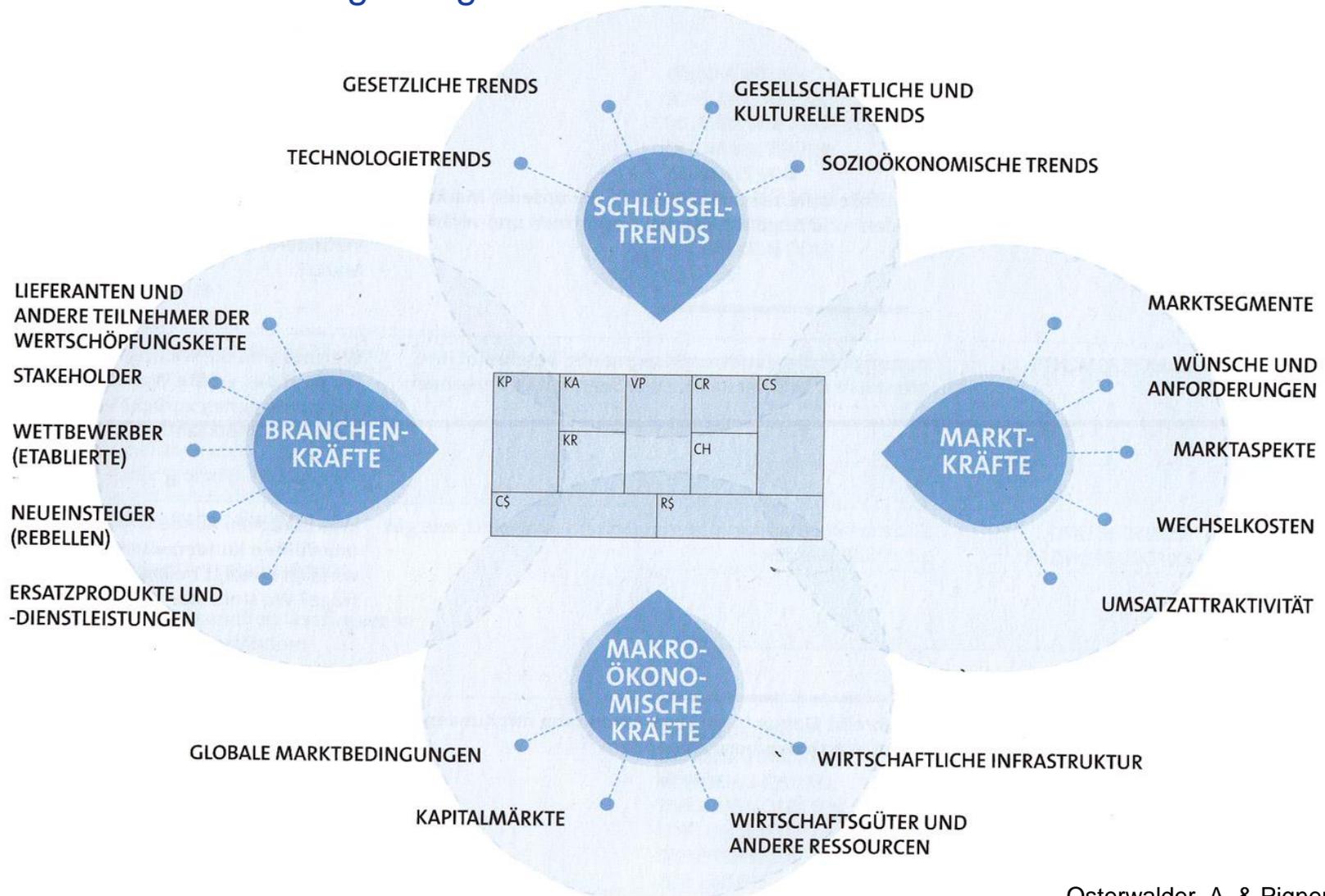


Der Standort: Systematische Erfassung in neun Bausteinen des Canvas-Modells

Partner Wer sind die relevanten Partner und was sind deren Aktivitäten?	Aktivitäten Welche zentralen Aktivitäten führt das Unternehmen durch?	Nutzenversprechen Welchen Wert / Nutzen erhält der Kunde?	Kundenbeziehungen Welche Beziehungen werden mit dem Kunden gepflegt?	Kundensegmente Für wen wird Nutzen erzeugt? Welches sind die wichtigsten Kunden-segmente?
	Ressourcen Welche Ressourcen werden für die Leistungserstellung benötigt?		Kanäle Durch welche Kanäle wird der Kunde erreicht?	
Kostenstruktur Was sind die wichtigsten anfallenden Kosten?			Umsatzströme Was erzeugt die Umsätze?	

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Die Geschäftsmodellumgebung

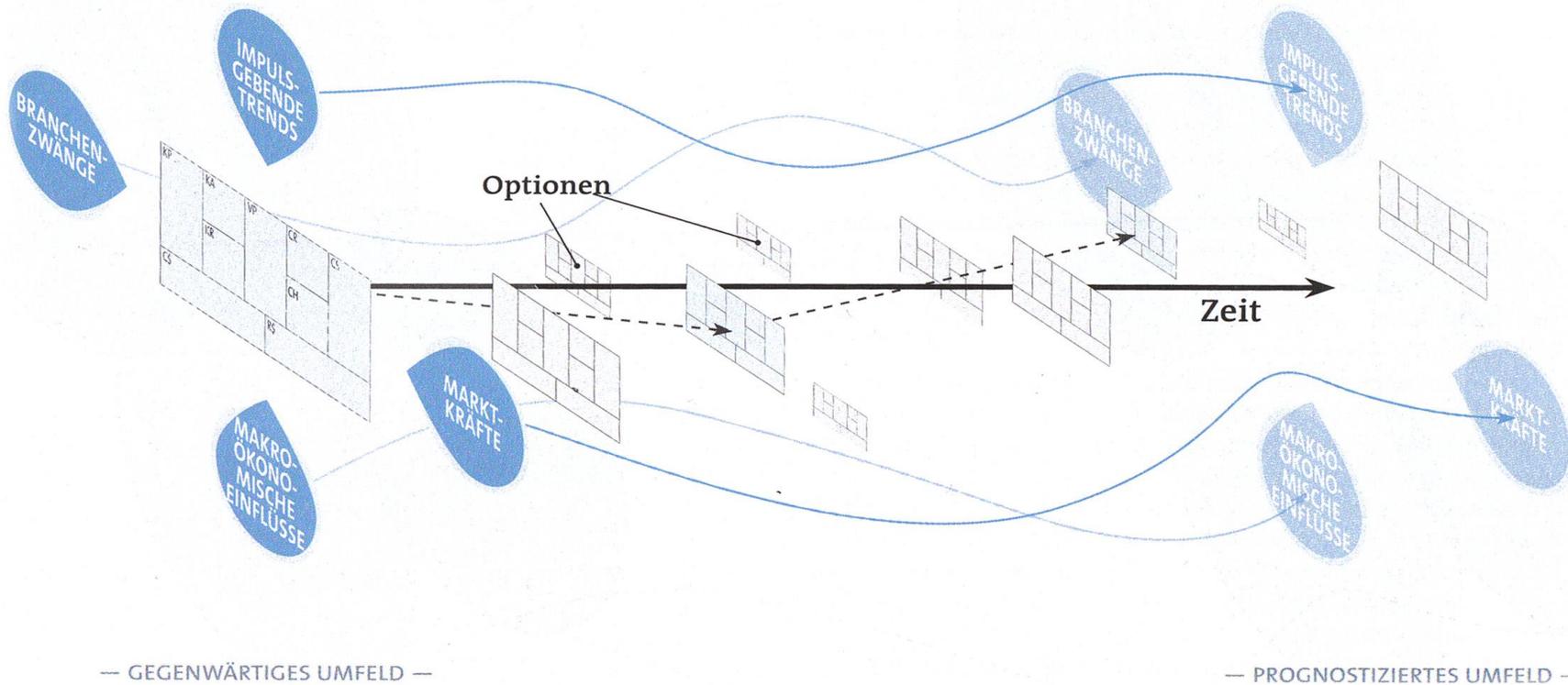


Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Analyse des bestehenden Geschäftsmodells



Die Geschäftsmodellentwicklung



Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Ausrichtung der Blickrichtung

SWOT-Analyse

Unternehmensanalyse

Stärken (Strengths)

- Was läuft gut?
- Worauf sind wir stolz?
- Was gibt uns Energie?
- Worin sind wir momentan führend?

Schwächen (Weaknesses)

- Was ist schwierig?
- Wo liegen unsere Fallen/Barrieren?
- Welche Störungen behindern uns?
- Was fehlt uns?

Umweltanalyse

Chancen (Opportunities)

- Was sind unsere Zukunftschancen?
- Wachsen unsere Zielmärkte?
- Steigt die Kaufkraft unserer Kunden?
- Sind wir unabhängig von unseren Lieferanten?

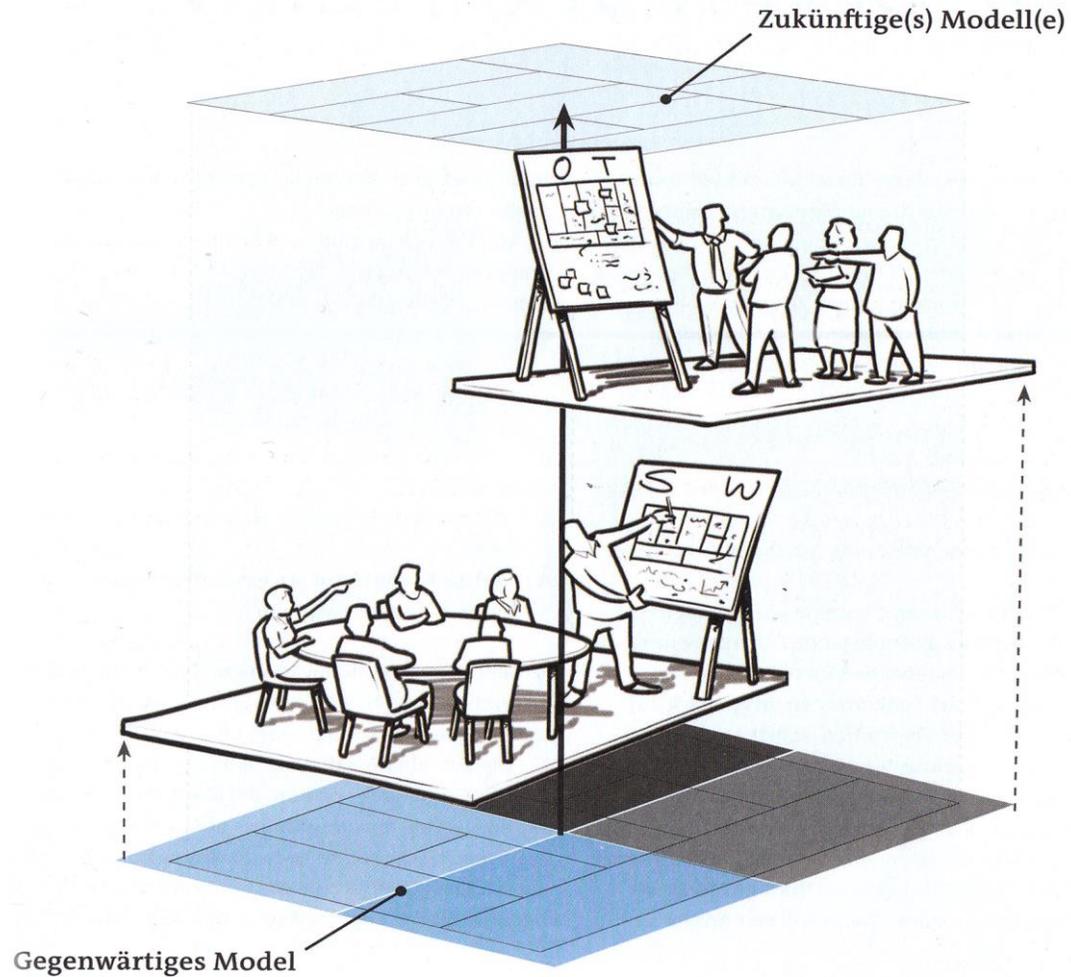
Risiken (Threats)

- Gibt es Substitutionsprodukte?
- Sinkt das Preisniveau auf unseren Märkten?
- Wächst die Zahl der Wettbewerber?
- Wie hoch sind die Austrittsbarrieren?

SWOT-Analyse

		Umwelt	
		Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Unternehmen	Stärken (Strengths)	<p>S-O-Strategie: Wie können wir mit Hilfe unserer Stärken die sich bietenden Gelegenheiten optimal nutzen?</p>	<p>S-T-Strategie: Können wir mit Hilfe unserer Stärken drohenden Gefahren aus dem Weg gehen oder diese gar vermeiden?</p>
	Schwächen (Weaknesses)	<p>W-O-Strategie: Können wir unsere Schwächen eliminieren, um die sich bietenden Gelegenheiten doch noch zu nutzen?</p>	<p>W-T-Strategie: Wie lassen sich unsere Schwächen verringern, um auf vorhandene Bedrohungen besser reagieren zu können?</p>

Zeitliche Betrachtungsebenen



— SWOT-Prozess —

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011)

Andere Ansätze und gemeinsame Phasen



Muster für die Geschäftsmodellinnovation

- Entflechtung
- Long Tail
- Blue Ocean
- Multi-sided Platforms
- Freemium
- Open Business / Innovation
- Cross Innovation
- St. Galler Business Model Navigator
55 Geschäftsmodelle
- Betrachtung der vielseitigen Optionen
- Ausschöpfung (aller) strategischen Möglichkeiten
- Gestaltungspotentiale erkennen
- Von kleinen, inkrementellen Optimierungen bis hin zu großen, disruptiven Veränderungen
- Es gibt keine wirklich neuen Geschäftsmodelle

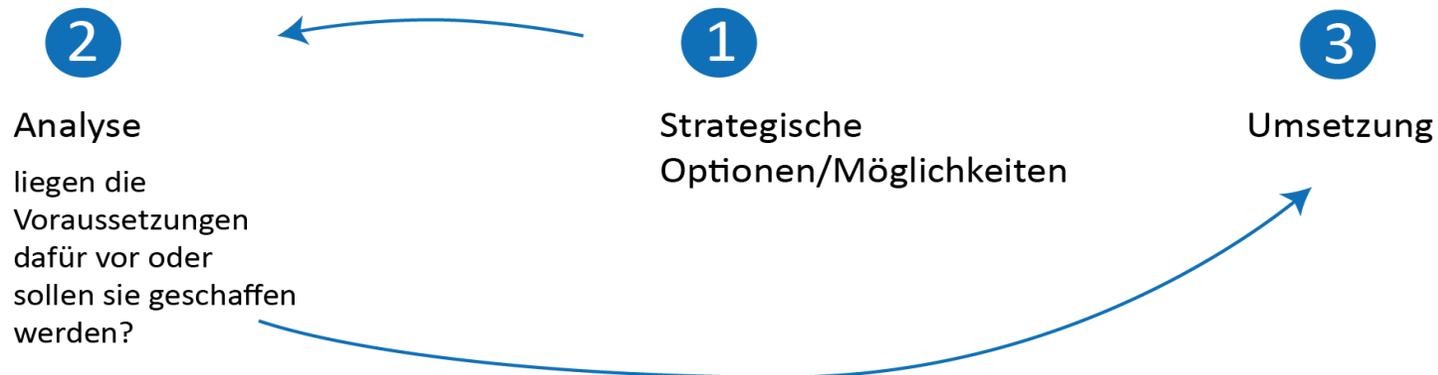
Von verschiedenen Modellen lernen.
Passende Modelle entwickeln.

Planungsbasis der Geschäftsmodellentwicklung

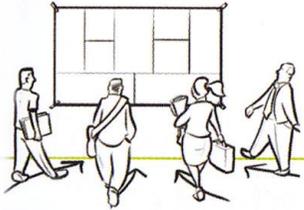
konventionelle Planung:



neuer Planungsansatz:



Die Phasen der Geschäftsmodellentwicklung



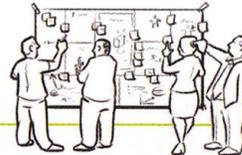
Mobilisieren

Vorbereitung auf ein erfolgreiches Projekt zur Geschäftsmodellgestaltung



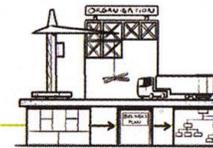
Verstehen

Recherchieren und analysieren Sie die Elemente, die für die Geschäftsmodellgestaltung erforderlich sind



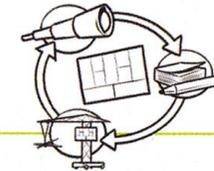
Gestalten

Schaffen und testen Sie gangbare Geschäftsmodelloptionen und wählen Sie die besten aus



Implementieren

Implementieren Sie den Geschäftsmodellprototypen in der Praxis



Durchführen

Passen Sie das Geschäftsmodell im Hinblick auf die Marktreaktionen an und modifizieren Sie es

Passende Fragen zur richtigen Zeit

Ausgewählte Literatur

- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Hanser Verlag.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus.

GRC – Gruppe Hannover – Berlin – Magdeburg

GRC Consulting

Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung GmbH

Adenauerallee 20
30175 Hannover
www.grc-ub.de
Tel: 0511 / 54 44 56 - 0

GRC Marketing

GRC Marketing GbR

Adenauerallee 20
30175 Hannover
www.grc-ub.de
Tel: 0511 / 54 44 56 - 0

www.grc-gruppe.de

Anhang – Basis für einen angelehnten Workshop

<p>Schlüssel-partner </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Schlüsselpartner? • Wer sind unsere Schlüssellieferanten? • Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? • Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus? 	<p>Schlüssel-aktivitäten </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? • Unsere Distributionskanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen? 	<p>Wertangebote </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden? • Welche der Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen? • Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir? • Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an? 	<p>Kunden-beziehungen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? • Welche haben wir eingerichtet? • Wie kostenintensiv sind sie? • Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert? 	<p>Kundensegmente </p> <ul style="list-style-type: none"> • Für wen schöpfen wir Wert? • Wer sind unsere wichtigsten Kunden? • Wer ist nicht unser Kunde?
	<p>Schlüssel-ressourcen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote? • Unsere Distributionskanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen? 		<p>Kunden-kanäle </p> <ul style="list-style-type: none"> • Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? • Wie erreichen wir sie jetzt? • Wie sind unsere Kanäle integriert? • Welche funktionieren am besten? • Welche sind am kosteneffizientesten? 	
<p>Kostenstruktur </p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? • Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? • Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten? 		<p>Einnahmequellen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit? • Wofür bezahlen sie jetzt? • Wie bezahlen sie jetzt? • Wie würden sie gerne bezahlen? • Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei? 		