

Dietmar Sternad
Alexander Schwarz-Musch
Melanie Krenn

Geschäftsmodell-Design für den internationalen Markterfolg



Springer Gabler

Geschäftsmodell-Design für den internationalen Markterfolg

Dietmar Sternad · Alexander Schwarz-Musch ·
Melanie Krenn

Geschäftsmodell-Design für den internationalen Markterfolg



Springer Gabler

Dietmar Sternad
Fachhochschule Kärnten
Villach, Österreich

Alexander Schwarz-Musch
Fachhochschule Kärnten
Villach, Österreich

Melanie Krenn
Fachhochschule Kärnten
Villach, Österreich

ISBN 978-3-658-35484-8 ISBN 978-3-658-35485-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35485-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Susanne Kramer

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Die Autoren danken Ihren Familien, den Kolleg*innen an der Fachhochschule Kärnten (insbesondere Verena Fink für die professionelle Zusammenarbeit während der Manuskripterstellung), Susanne Kramer vom Verlag Springer Gabler, Joachim Völkle (WKO AußenwirtschaftsCenter Stockholm), den in diesem Buch in Fallbeispielen vorgestellten Unternehmen sowie dem Land Kärnten und der Wirtschaftskammer Kärnten für die wertvolle Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
- 2 Das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt** 5
 - 2.1 Was ist ein Geschäftsmodell? 6
 - 2.2 Bestehende Ansätze zur Beschreibung eines Geschäftsmodells 8
 - 2.3 Die integrierte Geschäftsmodell-Designvorlage 10
 - 2.4 Wertversprechen und Zielkunden 15
 - 2.5 Leistungserstellung 20
 - 2.5.1 Kern- oder Schlüsselprozesse 20
 - 2.5.2 Ressourcen und Fähigkeiten 21
 - 2.5.3 Kooperationspartner 23
 - 2.6 Kundenansprache 25
 - 2.6.1 Auswahl der Vertriebskanäle 25
 - 2.6.2 Auswahl der Kommunikationskanäle 27
 - 2.6.3 Ausgestaltung der Kundenbeziehungen 29
 - 2.7 Gewinnformel 29
 - 2.7.1 Erlösströme 30
 - 2.7.2 Kostenstruktur 33
 - Literatur 40
- 3 Zielmarkt-Check** 41
 - 3.1 Zielmärkte auswählen 41
 - 3.1.1 Strategien zur Zielmarktauswahl 42
 - 3.1.2 Einschätzung des Marktpotenzials 44
 - 3.1.3 Einschätzung von Marktrisiken 46
 - 3.2 Kundenbedürfnisse verstehen 47
 - 3.2.1 Kundenbedürfnisse 47
 - 3.2.2 Customer Insights 48
 - 3.2.3 Customer Insights identifizieren 49
 - 3.2.4 Customer Insights nutzen 53

3.3	Branchengeschäftsmodelle im Zielmarkt verstehen	54
3.3.1	Die wichtigsten Mitbewerber identifizieren.	54
3.3.2	Geschäftsmodelle der Mitbewerber verstehen.	55
3.3.3	Typische Branchenmuster erkennen	57
3.3.4	Stärken und Schwächen bestehender Branchengeschäftsmodelle.	58
3.4	Institutionelle Rahmenbedingungen verstehen	58
3.4.1	Formen institutioneller Rahmenbedingungen	59
3.4.2	Institutionelle Rahmenbedingungen erfassen	60
3.4.3	Institutionelle Rahmenbedingungen berücksichtigen	62
3.5	Das eigene Geschäftsmodell reflektieren.	64
3.5.1	Stärken und Schwächen des eigenen Geschäftsmodells identifizieren.	66
3.5.2	Chancen nutzen und Gefahren abwehren.	67
3.5.3	Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ableiten	68
	Literatur	75
4	Design – Die Entwicklung eines „idealen“ Geschäftsmodells für den Zielmarkt	77
4.1	Innovative Geschäftsmodelle für den internationalen Markterfolg	79
4.1.1	Digitale Plattform-Geschäftsmodelle.	79
4.1.2	Lizenzierung als Geschäftsmodell	82
4.1.3	Franchising als Geschäftsmodell	85
4.1.4	„Everything as a Service“ – Servitization als Geschäftsmodell.	87
4.1.5	Datenbasierte Geschäftsmodelle	90
4.2	Standardisierungscheck – Welche Elemente des Geschäftsmodells sollen vereinheitlicht werden?	92
4.2.1	Standardisierung oder Differenzierung als Grundsatzentscheidung	93
4.2.2	Einflussfaktoren auf den optimalen Standardisierungsgrad.	93
4.3	Abstimmung zwischen Geschäftsmodell und Markteintrittsstrategie	97
4.3.1	Markteintrittsstrategien für internationale Geschäftsmodelle	97
4.3.2	Wahl der richtigen Markteintrittsform	103
4.4	Businessplan für das internationale Geschäft	107
4.4.1	Elemente eines Businessplans	107
4.4.2	Der finanzielle Teil eines Businessplans	108
	Literatur	114

5	Test – Das Geschäftsmodell im Zielmarkt testen	117
5.1	Grundlagen des Testens von Geschäftsmodellen	118
5.1.1	Warum sollten Sie Ihr Geschäftsmodell testen?	118
5.1.2	Wann sollten Sie Ihr Geschäftsmodell testen?	119
5.1.3	Was genau sollen Sie testen?	119
5.1.4	Wie wird ein Geschäftsmodell eigentlich getestet?	122
5.2	Der Geschäftsmodell-Stress-Test	123
5.2.1	Die beiden Dimensionen des Geschäftsmodell-Stress-Tests	123
5.2.2	Große Risiken mit hoher Priorität	124
5.2.3	Versteckte Risiken mit mittlerer Priorität	125
5.2.4	Offensichtliche Risiken mit niedriger Priorität	125
5.2.5	Akzeptable Risiken mit niedriger Priorität	126
5.3	Testen des Wertversprechens	126
5.3.1	Testen der Kundenbedürfnisse	127
5.3.2	Testen des Leistungsangebots	128
5.4	Testen der Kundenansprache	131
5.5	Testen von Leistungserstellung und Gewinnformel	132
5.5.1	Ist die Leistungserstellung in der geplanten Form im Zielmarkt umsetzbar?	133
5.5.2	Funktioniert die Gewinnformel im Zielmarkt?	134
5.6	Auswertung des Geschäftsmodell-Tests	135
	Literatur	138
6	Launch – Das Geschäftsmodell erfolgreich im Zielmarkt etablieren	139
6.1	Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells im Zielmarkt als professionell geplantes Projekt	140
6.1.1	Planung des Umsetzungsprojektes	140
6.1.2	Umsetzung des Projektplans	142
6.2	Mehr Flexibilität in der Umsetzung mittels OKR-System	144
6.2.1	Grundlagen des OKR-Systems	144
6.2.2	Flexible Anpassung bei der Umsetzung	146
6.3	Operative Abwicklung des Auslandsgeschäfts	148
6.3.1	Auslandsgeschäfte mit Partnern	149
6.3.2	Ablauf eines Exportgeschäfts	150
6.4	Einführung eines neuen Geschäftsmodells als Lernchance	154
6.4.1	Wissen als Rohstoff für den Geschäftserfolg	154
6.4.2	Aufbau von organisatorischem Wissen	155
6.4.3	Durchführung eines „After-Action-Review“-Prozesses	157
	Literatur	159

Zusammenfassung

Innovative Geschäftsmodelle können die Welt erobern – wenn sie richtig auf die Bedürfnisse internationaler Zielmärkte abgestimmt sind. Diese Einleitung gibt einen Überblick darüber, wie ein strukturierter Prozess des intelligenten Geschäftsmodell-Designs für den internationalen Markterfolg aussehen kann. Den einzelnen Phasen dieses Prozesses – der Beschreibung des Start-Geschäftsmodells als Ausgangspunkt, dem Zielmarkt-Check, dem Design eines idealen Geschäftsmodells für den Zielmarkt, dem Testen und dem „Launch“ des Geschäftsmodells im Zielmarkt – widmen sich dann im Detail die folgenden Kapitel dieses Buches.

Immer öfter berichten Medien von Start-up-Unternehmen, die Erfolge auf internationalen Märkten feiern. Dahinter steckt sehr oft ein innovatives Geschäftsmodell – ein ganz neuer Ansatz, um ein bestimmtes Kundenproblem zu lösen.

Viele dieser neuen Geschäftsmodelle basieren auf Internet-Technologien. In einer Branche nach der anderen wurden durch innovative Geschäftsmodelle geschäftliche Revolutionen ausgelöst, sei es in der Buch- und Einzelhandelsbranche (Amazon), der TV- und Filmbranche (Netflix), der Reisebranche (airBnB, booking.com) oder der Transportbranche (Uber).

Auch viele bereits lang am Markt tätige Unternehmen haben die Chancen erkannt, welche sich durch ein **intelligentes Geschäftsmodell-Design** auf Auslandsmärkten ergeben können. Mit Lizenz- oder Franchisingmodellen erobern sie mit relativ geringem Ressourceneinsatz neue Märkte, erzeugen mit einer Umstellung von Produktverkäufen auf Serviceangeboten neuen Kundennutzen oder erschließen sich mit innovativen Plattform-Geschäftsmodelle ganz neue Kundensegmente und Einnahmequellen.

Hinter all diesen erfolgreichen Geschäftsmodellen stehen natürlich auch kluge Köpfe, die sich ausführlich Gedanken darüber gemacht haben, wie sie mit ihrem Unternehmen am besten Mehrwert für ihre Kunden im In- und Ausland schaffen. Dabei können sich Kundenbedürfnisse in verschiedenen Ländern sehr stark voneinander unterscheiden. Auch institutionelle Rahmenbedingungen oder Marktstrukturen können von Land zu Land ganz verschieden ausgeprägt sein. Aus diesem Grund ist es auch möglich, dass ein Geschäftsmodell, welches in einem Markt ganz hervorragend funktioniert, in einem anderen Land gar nicht ins Laufen kommt.

Geschäftlicher Erfolg entsteht dort, wo es einen guten **„Fit“ zwischen Geschäftsmodell und Markt** gibt – wo also die einzelnen Elemente des Geschäftsmodells gut auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des jeweiligen Marktes abgestimmt sind.

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, **ein Geschäftsmodell für Ihr Unternehmen zu designen, das die Erfolgchancen auf Auslandsmärkten maximiert**– unabhängig davon, ob Sie mit einem ganz neuen Geschäftsmodell an den Start gehen oder ihr bestehendes Geschäftsmodell weiterentwickeln wollen.

In unserer Forschungsarbeit haben wir in verschiedenen Ländern eine Reihe von Unternehmen untersucht, die mit besonders innovativen Geschäftsmodelle sehr erfolgreich neue Märkte erschlossen haben. Die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit ist in dieses Buch mit eingeflossen. Sie werden in den einzelnen Kapiteln immer wieder auch Beispiele von diesen auf Auslandsmärkten besonders erfolgreichen Unternehmen finden.

Das Buch folgt dabei einem strukturierten **Prozessmodell für das Geschäftsmodell-Design** (siehe Abb. 1.1). Anhand dieses Prozessmodells können Sie selbst gemeinsam mit Ihrem Team (oder wenn Sie beratend tätig sind gemeinsam mit Ihren Klienten) das Geschäftsmodell bestmöglich für den internationalen Markterfolg (weiter-)entwickeln.

Der Ausgangspunkt ist eine möglichst klare **Beschreibung Ihres „Start-Geschäftsmodells“**. Dabei kann es sich um ein bestehendes und am Heimatmarkt bereits erprobtes Geschäftsmodell handeln, alternativ dazu aber auch um eine ganz neue und innovative Geschäftsidee. In Kap. 2 erfahren Sie, wie sich ein Geschäftsmodell gut erfassen und

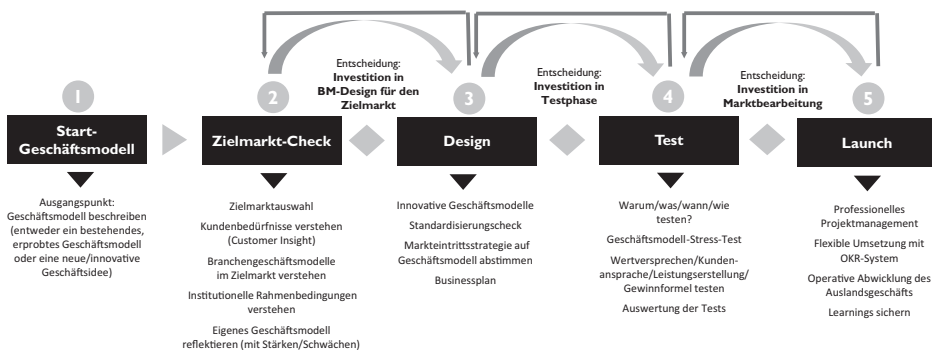


Abb. 1.1 Prozess des Geschäftsmodell-Designs für den internationalen Markterfolg

beschreiben lässt. Haben Sie Ihr Geschäftsmodell durch ein strukturiertes „Durch-Denken“ und durch eine klare Beschreibung einmal „fassbar“ gemacht, dann können Sie es auch zielgerichtet weiterentwickeln, damit es optimal auf den Zielmarkt angepasst wird.

Welcher Zielmarkt der richtige für Ihr Geschäftsmodell ist, wird in Schritt 2 des Design-Prozesses erarbeitet. Beim „**Zielmarkt-Check**“ (Kap. 3) geht es darum, die Märkte mit den attraktivsten Rahmenbedingungen für die eigenen Leistungsangebote zu identifizieren. Dabei spielen lokale Kundenbedürfnisse ebenso eine wesentliche Rolle wie die Wettbewerbssituation und institutionelle Rahmenbedingungen. In weiterer Folge ist dann auch zu überprüfen, welche Voraussetzungen ein Geschäftsmodell erfüllen muss, um auf diesen Zielmärkten erfolgreich tätig werden zu können.

Der Zielmarkt-Check sollte auch dabei helfen, eine Entscheidung darüber zu treffen, ob weiter Zeit und Ressourcen in das Geschäftsmodell-Design gesteckt werden sollen oder nicht. Dies wird im Wesentlichen davon abhängen, ob potenziell attraktive Zielmärkte identifiziert werden können, in denen es gute Chancen für Ihre Geschäftsidee gibt.

Wenn diese Entscheidung positiv ausfällt, geht es im nächsten Schritt um das **Design eines „idealen“ Geschäftsmodells** für die angepeilten Zielmärkte. Kap. 4 bietet dazu zunächst einen Überblick über eine Reihe von Geschäftsmodellen, die für die internationale Geschäftstätigkeit besonders geeignet sind, wie zum Beispiel digitale Plattform-Geschäftsmodelle, Lizenzierungs- und Franchising-Modelle, „Servitization“-Modelle und datenbasierte Geschäftsmodelle. Im Rahmen eines sogenannten „Standardisierungs-Checks“ lässt sich dann auch feststellen, welche Elemente des Geschäftsmodells grenzüberschreitend standardisiert und welche lokal angepasst werden sollten. Auch die Markteintrittsstrategie sollte gut auf das Geschäftsmodell-Design abgestimmt sein, bevor das Geschäftsmodell im Rahmen eines Businessplans auch „in Zahlen gegossen“ werden kann.

Je nachdem, wie sich der Businessplan rechnet, wird die Entscheidung getroffen, ob in die nächste Phase – die **Testphase** – investiert werden soll.

Ein **Testen des Geschäftsmodells** im Zielmarkt kann dabei helfen, Risiken zu reduzieren bevor Sie mit großem Ressourceneinsatz am Markt einsteigen. In Kap. 5 stellen wir verschiedene Teststrategien vor, unter anderem auch einen „Geschäftsmodell-Stress-Test“, mit dem Sie die Praxistauglichkeit des Geschäftsmodells überprüfen können.

Auf Basis der Testergebnisse ist dann die endgültige Entscheidung darüber fällig, ob in den Zielmarkt investiert werden soll. Sind die Tests positiv verlaufen, wird in den meisten Fällen einem „Ausrollen“ des Geschäftsmodells im Zielmarkt nichts mehr im Wege stehen.

Im abschließenden Kap. 6 erfahren Sie, wie Sie den „**Launch**“ (die Markteinführung) Ihres Geschäftsmodells zielgerichtet planen und umsetzen, gleichzeitig aber auch flexibel bleiben, um sich auf geänderte Marktbedingungen anpassen zu können.

Wenn Sie das gesamte Prozessmodell anwenden, können Sie in einer sehr strukturierten Art und Weise Ihr Geschäftsmodell für attraktive Auslandsmärkte optimieren. Der Prozess muss dabei nicht notwendigerweise linear ablaufen. Oft wird man auch einen Schritt zurück machen. Ergibt sich zum Beispiel in der Testphase, dass das Geschäftsmodell noch nicht ideal auf den Markt abgestimmt ist, wird man sich noch einmal ausführlicher mit dem Geschäftsmodell-Design beschäftigen müssen. Und auch während der Launch-Phase wird man vielleicht noch den ein oder anderen Test vornehmen, um das Geschäftsmodell bestmöglich an die jeweiligen Marktverhältnisse anzupassen.

Sie müssen daher dieses Buch auch nicht unbedingt „linear“ Kapitel für Kapitel durcharbeiten. Es kann Ihnen auch als Nachschlagewerk dienen, wenn Sie vor bestimmten Aufgabenstellungen stehen – z. B. einen geeigneten Zielmarkt für Ihr neues Geschäftsmodell auszuwählen (siehe Kap. 2) oder sich zu überlegen, wie sie ein bestehendes oder neues Geschäftsmodell am besten in einem neuen Zielmarkt testen können (siehe Kap. 5).

Zur Unterstützung der praktischen Umsetzung finden Sie am Ende jedes Kapitels auch noch eine Reihe von **Tools**, die Sie ganz konkret für Ihr eigenes Geschäftsmodell-Design- und Implementierungsvorhaben einsetzen können.

Wir hoffen, Ihnen damit einen umfangreichen Werkzeugkasten zur Verfügung zu stellen, den Sie für die (Weiter-)Entwicklung und Optimierung des Geschäftsmodells Ihres Unternehmens (bzw. der von Ihnen beratenen Unternehmen) nutzen werden können, und wünschen Ihnen viel Erfolg in internationalen Märkten!

Das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt

2

Zusammenfassung

Ein Geschäftsmodell kann dabei helfen, besser zu verstehen, wie ein Unternehmen Wert für seine Kunden schafft und damit auch Gewinne erzielt. Wenn Sie ein für internationale Märkte gut geeignetes Geschäftsmodell entwickeln wollen, müssen Sie Ihr bestehendes oder geplantes Geschäftsmodell zunächst einmal verständlich beschreiben, um es für eine bewusste Optimierung „fassbar“ zu machen. Dazu stellen wir in diesem Kapitel neben einer klaren Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“ und einer kurzen Übersicht über bekannte und bestehende Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen eine Geschäftsmodell-Designvorlage vor, mit der vor allem auch Geschäftsmodelle international tätiger Unternehmen gut abgebildet werden können. Um ein Geschäftsmodell zu verstehen, sollten Sie folgende vier Fragen klar beantworten können: „Welchen Wert schaffen wir für welche Kunden?“, „Was brauchen wir zur Leistungserstellung?“, „Wie erreichen wir unsere Kunden?“ und „Wie erzielen wir Gewinne?“. Die Geschäftsmodell-Designvorlage und die dazugehörigen Instrumente bilden eine solide Basis zur Beantwortung dieser Fragen und damit auch für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit dem Ziel, Ihr Unternehmen zum internationalen Markterfolg zu führen.

Um ein „ideales“ Geschäftsmodell für die internationale Geschäftstätigkeit zu entwickeln, braucht es als Ausgangspunkt eine Beschreibung des bestehenden Geschäftsmodells oder – falls es sich um eine innovative neue Geschäftsidee handelt – der wesentlichen Eckpunkte des geplanten neuen Geschäftsmodells. Die in diesem Kapitel vorgestellten Konzepte und Instrumente sollen dabei helfen, dieses „Ausgangsbild“ des Geschäftsmodells Ihres Unternehmens zu entwerfen, welches Sie dann in weiterer

Folge als Basis für die weitere Optimierung des Geschäftsmodell-Designs für den internationalen Markterfolg verwenden können.

Bevor wir uns im Detail ansehen, welche Methoden dabei helfen können, Geschäftsmodelle verständlich abzubilden und zu erfassen, wollen wir aber zunächst einmal klären, was wir unter dem Begriff „Geschäftsmodell“ eigentlich verstehen.

2.1 Was ist ein Geschäftsmodell?

Der Begriff „Geschäftsmodell“ (engl. „business model“) wird seit Ende der 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre immer häufiger verwendet. Befeuert wurde das Interesse an Geschäftsmodellen durch neue Formen der Geschäftstätigkeit, die sich durch und über das Internet entwickelt haben, und dem damit verbundenen Wunsch, diese zu beschreiben und im Detail verstehen zu können.

Was verstehen wir aber jetzt genau darunter, wenn wir von einem „Geschäftsmodell“ sprechen? Die Meinungen gehen hierzu weit auseinander und die Anzahl von **Definitionen** ist mittlerweile unüberschaubar. Die Autoren Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011), die unter dem Titel *Business Model Generation* eines der erfolgreichsten Bücher zum Thema Entwicklung von Geschäftsmodellen geschrieben haben, schlagen folgende Definition vor: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (S. 18). Im Gabler Wirtschaftslexikon lesen wir von einer „modellhaften Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. [ein] Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann“ (Grösser 2020). Harvard-Professor Clayton Christensen und zwei seiner Autorenkollegen wiederum formulieren es folgendermaßen: „Ein Geschäftsmodell besteht aus ineinandergreifenden Elementen, die zusammengenommen Wert schaffen und Wert liefern“ (Johnson et al. 2008, S. 52).

Der gemeinsame Nenner all dieser Definitionen ist, dass es sich bei einem Geschäftsmodell um eine Beschreibung davon handelt, **wie ein Unternehmen für seine Kunden Wert schafft** und wie es dem Unternehmen in Folge gelingt, einen Teil dieses (Mehr-) Wertes für sich selbst (in Form von Erträgen bzw. Gewinnen) zu behalten. Allerdings bleibt zu klären, was mit „Grundprinzip“, einer „modellhafte(n) Repräsentation der logischen Zusammenhänge“ oder „ineinandergreifenden Elementen“ gemeint ist. Im Unterschied zu diesen abstrakten Formulierungen werden der St.Galler Managementprofessor Oliver Gassmann (einer der führenden Proponenten des Geschäftsmodell-Gedankens im deutschen Sprachraum) und seine Kollegen schon etwas konkreter – für sie beschreibt ein Geschäftsmodell „*wer* die Kunden sind, *was* verkauft wird, *wie* man es herstellt und wie man einen *Ertrag* realisiert“ (Gassmann et al. 2017, S. 356).

Im Wesentlichen geht es bei diesen vier Fragen um grundlegende **Entscheidungen** darüber, wie man mit einem Unternehmen Wert schaffen will.

Manchmal wird das Geschäftsmodell eines Unternehmens mit der **Unternehmensstrategie** verwechselt. Das mag daran liegen, dass Strategien wie auch Geschäftsmodelle

auf Entscheidungen basieren. Während es bei der Strategieentwicklung aber vorrangig um Entscheidungen über langfristige Unternehmensziele („*Wohin wollen wir?*“) und Initiativen zu deren Erreichung („*Wie kommen wir dorthin?*“) geht (Sternad 2015), stehen bei einem Geschäftsmodell Entscheidungen über das **Wertversprechen** und die **Kundengruppen** („*Welchen Wert schaffen wir für welche Kunden?*“), die **Leistungserstellung** („*Was brauchen wir zur Leistungserstellung?*“) und die **Art und Weise, wie das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet** („*Wie erzielen wir Gewinne?*“) im Vordergrund.

Hier kann es natürlich auch zu Überschneidungen kommen, zum Beispiel, wenn Entscheidungen darüber, welche Initiativen zur Erreichung der Unternehmensziele angestoßen werden sollen, gleichzeitig auch Entscheidungen darüber sind, welche Kundengruppen in Zukunft verstärkt mit dem Leistungsangebot des Unternehmens angesprochen werden sollen. Das bedeutet allerdings nicht, dass ein Geschäftsmodell gleichzeitig bereits eine Strategie ist (es fehlen ja die strategischen Zielsetzungen). Umgekehrt stellt eine Strategie auch noch kein Geschäftsmodell dar (da strategische Richtungsentscheidungen nicht notwendigerweise alle Elemente eines Geschäftsmodells umfassen).

Neben den bisher besprochenen Kernelementen eines Geschäftsmodells – Wertversprechen, Zielkunden, Leistungserstellung und „Gewinnformel“ (oder Kosten- und Erlösmodell) – kommt in vielen Beschreibungen von Geschäftsmodellen noch ein weiterer wichtiger Faktor vor, nämlich Entscheidungen darüber, wie man eigentlich **seine Kunden erreichen** kann. Die Kunden müssen vom Wertangebot erfahren und davon überzeugt werden, sonst wird das Unternehmen weder Erlöse noch Gewinne erwirtschaften können. Im sogenannten „Business Model Canvas“, dem bekannten Rahmenmodell von Osterwalder und Pigneur (2011) zur Beschreibung von Geschäftsmodellen, spielen deshalb auch **Kundenbeziehungen** und **(Vertriebs-) Kanäle** eine wesentliche Rolle. Solange Sie nicht wissen, wie Sie Ihre Kunden erreichen können, wird Ihr Geschäftsmodell – so gut es auch in den anderen Bereichen erdacht wurde – nicht funktionieren.

Zusammengefasst können wir jetzt klar definieren, worum es in diesem Buch geht, wenn wir über ein „Geschäftsmodell“ sprechen.

► **Definition Geschäftsmodell** „*Ein Geschäftsmodell ist eine Beschreibung der wesentlichen Entscheidungen, die in einem Unternehmen darüber getroffen werden, (a) welcher Wert für welche Kunden geschaffen wird, (b) wie die Leistung für die Kunden erstellt wird, (c) wie die Kunden erreicht werden und (d) wie das Unternehmen durch den geschaffenen Mehrwert Gewinne erzielt.*“

Nachdem wir nun ein gemeinsames Verständnis davon haben, was man unter dem Begriff „Geschäftsmodell“ versteht, können wir in einem nächsten Schritt einen näheren Blick darauf werfen, welche Bausteine man benötigt, um ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein auf einer innovativen Geschäftsidee aufbauendes neues Geschäftsmodell klar beschreiben zu können.

2.2 Bestehende Ansätze zur Beschreibung eines Geschäftsmodells

Es gibt verschiedene Modelle, die dabei helfen, ein Geschäftsmodell zu verstehen. Ein wesentlicher Vorteil dieser Modelle ist, dass sie dazu beitragen können, dass im Unternehmensteam, aber auch im Austausch mit Investoren und Kooperationspartnern, ein gemeinsames Verständnis über das Geschäftsmodell entwickelt werden kann. Damit schafft man auch eine gute Basis, um mit anderen konkret darüber diskutieren zu können, wie man das bestehende oder geplante Geschäftsmodell für internationale Märkte gemeinsam weiterentwickeln kann.

Breite Bekanntheit hat in diesem Zusammenhang vor allem das bereits erwähnte **„Business Model Canvas“-Modell** erlangt. Das Wort „canvas“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „Leinwand“. Es wurde gewählt, weil eine wesentliche Idee des Modells darin besteht, auf einem Bildschirm, einem großen Blatt Papier oder einem Poster quasi wie auf einer Leinwand alle wichtigen Elemente eines Geschäftsmodells zu beschreiben und damit „auf einen Blick“ sichtbar zu machen.

Konkret besteht das „Canvas“-Modell aus neun Feldern oder „Bausteinen“ (Osterwalder und Pigneur 2011):

1. *Kundensegmente*: Wer sind die Kunden, für die das Unternehmen Wert schafft?
2. *Wertangebote*: Mit welchen Produkten bzw. Dienstleistungen schafft das Unternehmen Wert für die Kunden?
3. *Kanäle*: Über welche Vertriebs- und Kommunikationskanäle erreicht das Unternehmen seine Kunden?
4. *Kundenbeziehungen*: Wie wird die Beziehung zu den Kunden ausgestaltet bzw. was erwarten die Kunden in dieser Hinsicht vom Unternehmen (wünschen sie z. B. persönliche Unterstützung oder läuft die Kundenbeziehung ausschließlich über Selbstbedienung)?
5. *Einnahmequellen*: Auf welche Art und Weise kommen die Einnahmen des Unternehmens zustande (z. B. mit dem einmaligen Verkauf von Produkten, durch Lizenzgebühren und Provisionen oder über ein Abo-Modell)?
6. *Schlüsselressourcen*: Welche Ressourcen (Kapital, Know-How, Mitarbeiter, physische Güter, Software etc.) braucht das Unternehmen, um seine Leistung für die Kunden erstellen zu können?
7. *Schlüsselaktivitäten*: Welche konkreten Handlungen muss das Unternehmen setzen, um sein Geschäft erfolgreich betreiben zu können?
8. *Schlüsselpartnerschaften*: Welche externen Partner werden für das Funktionieren des Geschäftsmodells benötigt und wie läuft die Zusammenarbeit mit den Partnern?
9. *Kostenstruktur*: Was sind die wichtigsten Kostenpositionen, die anfallen, wenn das Geschäftsmodell umgesetzt wird?

Durch die Beantwortung dieser Fragen lässt sich ein ganz gutes Bild über ein Geschäftsmodell entwickeln. Allerdings stellen Gassmann und seine Kollegen (2017) fest, dass es in der Praxis oft schwierig sein kann, so ein doch recht umfangreiches Modell anzuwenden – vor allem dann, wenn es darum geht, die wesentlichen Aspekte eines Geschäftsmodells gemeinsam mit anderen zu diskutieren. Sie schlagen daher ein vereinfachtes Modell vor, das ihrer Meinung nach „in Workshops und Diskussionen zielführender als komplexe Canvas-Strukturen“ ist, „da fokussierter diskutiert wird“ (S. 6). Dieses „vereinfachte“ **St.Galler Modell** sieht nur vier Dimensionen eines Geschäftsmodells vor (Gassmann et al. 2017):

1. *Kunde („Wer?“):* Für wen erbringt das Unternehmen Leistungen?
2. *Nutzenversprechen („Was?“):* Was genau bietet das Unternehmen seinen Kunden an?
3. *Wertschöpfungskette („Wie?“):* Wie wird die Leistung hergestellt?
4. *Ertragsmechanik („Wert“):* Wie erzielt das Unternehmen mit der Leistungserbringung Wert (bzw. Gewinn)?

Gassmann und seine Kollegen sprechen dann von einer „**Geschäftsmodellinnovation**“, wenn mindestens zwei dieser vier Elemente verändert werden. Wenn man hier zum Beispiel das Geschäftsmodell des Personenbeförderungs-Vermittlungsunternehmens Uber mit dem klassischen Geschäftsmodell eines Taxiunternehmens vergleicht, so sprechen zwar beide dieselbe Kundengruppe an (Menschen, die von A nach B fahren wollen) und geben auch dasselbe Nutzenversprechen („Mit uns kommst Du einfach und schnell von A nach B!“), die Wertschöpfungskette ist aber eine ganz andere (Uber besitzt keine eigene Taxiflotte) und auch die Ertragsmechanik weist wesentliche Unterschiede auf (Uber bekommt einen bestimmten Prozentsatz als Provision von den Fahrern). Demnach handelt es sich hier also – bei wesentlichen Änderungen von zwei der vier Dimensionen des Geschäftsmodells – um eine „Geschäftsmodellinnovation“.

Das Beispiel zeigt aber auch, dass (unabhängig davon, dass Uber mittlerweile sein Geschäft auch noch mit ganz anderen Leistungen – vor allem Liefer- und Zustellservices – macht) mit der reinen Anwendung der vier Geschäftsmodell-Dimensionen Vieles noch im Unklaren bleibt darüber, wie das Geschäftsmodell von Uber wirklich funktioniert. Wie gewinnt Uber neue Kunden? Wie sind die wichtigsten Geschäftsprozesse ausgestaltet? Mit welchen Partnern arbeitet man in welcher Form zusammen? Diese Fragen werden im St.Galler Modell nicht explizit adressiert.

Während also das „Business Model Canvas“ mit seinen neun Bausteinen von manchen für seine Komplexität kritisiert wird, stellt das St.Galler „Wer-Was-Wie-Wert“-Modell einen Teil der Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren in einem Geschäftsmodell nur sehr vereinfacht dar. Zudem fehlt in beiden Modellen ein für die internationale Geschäftstätigkeit ganz wesentlicher Aspekt, nämlich in welchen **geografischen Zielmärkten** ein Unternehmen sein Geschäftsmodell implementiert.

Ein weiterer Aspekt, der für viele Unternehmen ein wichtiges Unterscheidungs- oder sogar Alleinstellungsmerkmal ihres Geschäftsmodells darstellt, bleibt in den bisher