

Geprüfte/r Betriebswirt/in (HwO)

Guidelines Digitale Geschäftsmodelle

Zusatzmaterial „Digitalisierung im betriebswirtschaftlichen Bereich des Handwerks“



www.betriebswirt.de

Guidelines Digitale Geschäftsmodelle

Stand: Dezember 2021

Erstellt im Rahmen des DHI Forschungs- und Arbeitsprogramms 2020/2021 unter dem Titel „Zusatzmaterial: Digitalisierung im betriebswirtschaftlichen Bereich des Handwerks“.

Beauftragt von der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main



Anregungen, Hinweise und Kritik sind erwünscht.
Bitte wenden Sie sich per Mail an: skripte@itb.de

© itb - Institut für Betriebsführung im DHI e. V., Karlsruhe
Dieses Werk ist unter einer **CC BY-NC-ND 4.0** lizenziert.

Titelfoto: © ChristianChan / shutterstock.com

Herausgeber:



itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V.
Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe

Leitung: Prof. Dr. Birgit Ester

Fon 0721 / 931 03 – 0
Fax 0721 / 931 03 – 50
Mail skripte@itb.de

www.itb.de



**Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik
an der Leibniz Universität Hannover**
Wilhelm-Busch-Straße 18
30167 Hannover

Leitung: Dr. rer. nat. Christian Welzbacher

Fon 0511 / 701 55 – 0
Fax 0511 / 701 55 – 32
Mail info@hpi-hannover.de

www.hpi-hannover.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einführung	5
Kapitel 1 Lernziele	8
Kapitel 2 Hintergrundinformationen	8
Kapitel 3 Wollen – Themenrelevanz	9
Kapitel 4 Verstehen – Digitale Geschäftsmodelle	11
4.1 Was macht ein digitales Geschäftsmodell aus?.....	12
4.2 Entwicklung eines (digitalen) Geschäftsmodells	13
4.3 Business Modell Canvas.....	15
Kapitel 5 Anwenden	18
Literaturverzeichnis	19

Vorwort

Die Erstellung des Materials erfolgte in einer Zusammenarbeit zwischen dem **Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI)** und dem **Institut für Betriebsführung im DHI e.V. (itb)**.

Auftraggeber des Projektvorhabens war die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main.

Die Inhalte des ausgearbeiteten Zusatzmaterials basieren auf Veröffentlichungen aus Projekten des HPI und itb. Vorrangig wurden die Materialien des **Mittelstand Digital Zentrum Handwerk – MDZH** (ehemals Kompetenzzentrum Digitales Handwerk) und die Veröffentlichungen des, seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten, Projektes **Prävention 4.0** verwendet.

Einführung

Der digitale Wandel ist ein globaler Innovationsprozess, der Auswirkungen auf sämtliche Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft hat und somit auch das Handwerk betrifft.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden dabei hauptsächlich durch den Einsatz moderner Produktions- und Automatisierungstechnologien sowie von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) erbracht. Diese haben Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen innerhalb sowie die Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen, Kunden und anderen Wirtschaftsakteuren.

Damit entstehen auch neue Anforderungen für Handwerksunternehmen und deren interne und externe Organisation.

Digitalisierung:

- ▶ erfordert Kompetenzen zum Innovationsmanagement,
- ▶ verändert das Marktumfeld von IKT-Anwendern – Kunde ist i.d.R. Innovationstreiber,
- ▶ zwingt zur Reorganisation von Unternehmens-Abläufen,
- ▶ bietet Chancen zu neuen IT-gestützten Geschäftsmodellen,
- ▶ ermöglicht die Vernetzung mit Partnern, Zulieferern und Kunden,
- ▶ erfordert neue rechtliche Rahmenbedingungen zu IT-Sicherheit und Datenschutz,
- ▶ beschleunigt Innovationszyklen und zwingt Unternehmen somit zum stetigen Wissens- und Technologie-Transfer durch Lebenslanges Lernen¹.

Um auf diesen Wandel zielgerichtet reagieren zu können und Unternehmen zukunftsfähig zu machen, bedarf es einer sinnvollen Herangehensweise bzw. einen sinnvollen Umgang mit dem Thema Digitalisierung. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden welche Stellschrauben zu drehen sind, um das Unternehmen gewinnbringend in die Zukunft zu führen. Es gibt zwei Grundrezepte, die man dabei berücksichtigen sollte:

¹ KDH: Dialogleitfaden – Unterstützung zur Anwendung des Digitalisierungs-Checks im betrieblichen Dialog. Verfügbar unter: www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/4269/beraterleitfaden-%20interaktiv-pdf.pdf?sequence=7&isAllowed=y (Abruf: 22.10.2021)

Grundrezept 1: Es gibt keine ultimative Lösung

Was passt zu meinem Unternehmen? Es gibt keine vorgefertigten Maßnahmen, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzubringen. Vielmehr müssen die eigenen Prozesse/Strukturen/Produktion/Dienstleistung mit Kreativität betrachtet und geschaut werden, inwiefern die Digitalisierung die Gegebenheiten im Unternehmen verbessern und somit die eigene Produktion voranbringen würden.

Grundrezept 2: Mitarbeiter mitnehmen

Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen mitgenommen werden. Es muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Offenheit und somit die Akzeptanz für Digitalisierung zulässt.

Ziel und allgemeiner Aufbau der Unterlagen

Die vorliegenden Guidelines zum Themenschwerpunkt Digitalisierung wurden als Ergänzung zu den bereits bestehenden Lern- und Lehrunterlagen des itb für die Fortbildung zum/r Geprüften Betriebswirt/in (HwO) im Rahmen des DHI Forschungs- und Arbeitsprogrammes 2020/2021 entwickelt und erstellt².

Das Material ist so aufbereitet, dass es flexibel sowohl als Selbstlernmaterial für Lernende³ als auch aktiv von Dozenten im Seminar eingesetzt werden kann.

Das zur Verfügung gestellte Material soll Lernende für das Thema Digitalisierung sensibilisieren und Anregungen für den unternehmerischen Alltag liefern. Lernende sollen Ideen entwickeln, wie das Thema Digitalisierung im eigenen Betrieb umgesetzt werden kann bzw. welche Aspekte in welcher Form berücksichtigt werden sollten.

Die Auswahl der Digitalisierungsthemen wurde anhand der betriebswirtschaftlichen Relevanz der Einzelthemen vorgenommen:

- ▶ Digitale Geschäftsprozesse und Prozessmodellierung
- ▶ IT-Sicherheit und Recht 4.0
- ▶ Digitale Geschäftsmodelle
- ▶ Organisationsformen 4.0



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 1: Aufbau der Unterlagen

² Weitere Informationen zu den Lehr-Lernunterlagen verfügbar unter: www.betriebswirt.de/itb-konzept (Abruf: 26.10.2021).

³ Zugunsten der besseren Lesbarkeit haben wir auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, z. B. Betriebsleiter/ Betriebsleiterin, verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen schließen jeweils ausdrücklich die weiteren Geschlechtsidentitäten mit ein.

Die ausgewählten Digitalisierungsthemen werden in jeweils separaten Einzelunterlagen zur Verfügung gestellt. Die Materialien behalten dabei immer die gleiche einheitliche Struktur:

- ▶ **Hintergrundinfos**
Vorabinformationen und voraussetzbares Grundlagenwissen
- ▶ **Wollen – Warum ist das Thema wichtig?**
Aufzeigen der betrieblichen Relevanz und der Wichtigkeit des Themas im betrieblichen Kontext.
- ▶ **Verstehen – Wissensbausteine zum jeweiligen Digitalisierungsthema**
Veranschaulichung des relevanten Basiswissen u.a. mit Videosequenzen aus dem Fundus des MDZH und ergänzenden weiteren digitalen Elementen.
- ▶ **Anwenden – Digitale Elemente**
Möglichkeit der Wiederholung und des Übens der jeweiligen Inhalte und des Transfers in die Praxis.

Die Materialien sind neben der einheitlichen Struktur so gestaltet, dass sie mit Verlinkungen versehen sind, so dass sich sowohl in den digitalen Elementen als auch in der Unterlage selbst weiterführende Materialien, wie Videos, Checklisten oder Veröffentlichungen zu den Themen finden lassen. Hierunter befindet sich auch die Verlinkung zum Digitalisierungspfad des KDH⁴. Anhand eines Dachdecker-Betriebs werden die Möglichkeiten der Digitalisierung eines Unternehmens und dabei auch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen beispielhaft dargestellt.

Das folgende Zusatzmaterial soll die Lernenden mit dem Thema Digitalisierung vertraut machen und sie für bestimmte Fragestellungen im betrieblichen Kontext sensibilisieren.

4 KDH: Digitalisierungspfad Dachdecker. Verfügbar unter: <https://kdh.bzb.de/dachdecker/story.html> (Abruf: 22.10.2021).

1 Lernziele

- ▶ Lernende wissen was ein Geschäftsmodell ist.
- ▶ Lernende sind dafür sensibilisiert, warum es wichtig ist sich mit verschiedenen Arten von Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen.
- ▶ Lernende entwickeln eine Idee davon, welche Bestandteile von Geschäftsmodellen digitalisiert werden können.
- ▶ Lernende kennen die verschiedenen Schritte, die für die Entwicklung eines (digitalen) Geschäftsmodells relevant sind.
- ▶ Lernende können das Hilfsmittel des Business Modell Canvas für die Entwicklung von (digitalen) Geschäftsmodellen anwenden.

2 Hintergrundinformationen

Was ist ein Geschäftsmodell?

„Ein Geschäftsmodell ist ein selbst erstelltes Regelwerk, das die Geschäftsprozesse möglichst gewinnbringend ordnet.“⁵

Folgende Fragen sollten durch das Geschäftsmodell beantwortet werden:

- ▶ Welches Angebot mache ich meinen Kunden? (**Kundenangebot**)
- ▶ Wer sind meine Kunden und wie kommuniziere ich mit ihnen?
(**Kundenstruktur und -kommunikation**)
- ▶ Wie erbringe ich die Leistung für meine Kunden? (**Leistungserbringung**)
- ▶ Wie geniere ich meinen Umsatz und wie erfolgen die zugehörigen Transaktionen?
(**Umsatzgenerierung**)⁶

5 www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 S. 4?

6 Vgl. ebenda, S. 15.

3 Wollen – Themenrelevanz

Warum sind digitale Geschäftsmodelle für Handwerksunternehmen relevant?

„Das digitale Zeitalter verleiht „König Kunde“ mehr Macht als je zuvor und verlangt von den Anbietern erheblich mehr Aufmerksamkeit.“⁷

Kunden sind, bedingt durch den technologischen Wandel und die fortschreitende Digitalisierung, gut vernetzte und informierte Akteure. Speziell durch die Nutzung von mobilen Endgeräten und dem damit einhergehenden permanenten Zugriff auf das Internet und auf sofortige Informationen und Vergleichsmöglichkeiten, ändern sich die Marktbedingungen. Das Marktangebot wird immer mehr von der Kundenseite her mitbestimmt.

→ OR1, MK3
←

Die Kunden erwarten in diesem Markt:

- ▶ Hohe Qualität
- ▶ Individuelle Produkte
- ▶ Schnellstmögliche Lieferung

Den Fokus auf die Kunden und deren Erwartungen muss auch ein digitales Geschäftsmodell berücksichtigen.

Der Konkurrenzdruck erhöht sich, speziell auf Unternehmen des Handwerks, durch drei Faktoren der Digitalisierung:

- ▶ Digitalisierung ermöglicht es auch im Rahmen einer industriellen Fertigung auf individuelle Produktwünsche von Kunden einzugehen.
- ▶ Zuliefererbetriebe aus dem Handwerk müssen sich auf digitale Prozesse einlassen, da die Zusammenarbeit mit Industriebetrieben einen reibungslosen Ablauf erfordert.
- ▶ Der Do-it-Yourself-Boom von privaten Anbietern wird durch die Möglichkeit der Vermarktung und Verbreitung über digitale Plattformen noch bestärkt.

Alle Bereiche eines Unternehmens erzeugen Daten und Informationen. Durch digitalisierte Prozesse können diese gesammelt, verarbeitet, analysiert und/oder weiterkommuniziert werden. Dadurch können die Prozesse automatisiert und die Prozessketten besser geplant und aufeinander abgestimmt werden. Dies steigert die Effizienz durch schlankere Prozesse und bietet die Möglichkeit neue Wachstums- und Geschäftsfelder zu erschließen und das eigene Geschäftsmodell so an die dynamischen Rahmenbedingungen anzupassen⁸.

7 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Digitale Geschäftsmodelle. Themenheft Mittelstand-Digital. Stand: März 2017. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Abruf: 15.12.2021).

8 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Digitale Geschäftsmodelle. Themenheft Mittelstand-Digital. Stand: März 2017. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Abruf: 15.12.2021).

Wozu dient ein digitales Geschäftsmodell?⁹

- ▶ Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf einem digitalisierten, globalen Markt
- ▶ Ausweitung der Geschäftsfelder
- ▶ Verbesserung der Interaktion und Kommunikation mit den Kunden
- ▶ Erhöhung der Effizienz durch flexible, dezentrale Prozesse

⁹ Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Berlin: Digitale Geschäftsmodelle. Verfügbar unter:
<https://gemeinsam-digital.de/app/uploads/2017/02/kompakt-02-digitale-geschaeftsmodelle.pdf> (Abruf: 15.12.2021).

4 Verstehen – Digitale Geschäftsmodelle

Erfolgsfaktoren für neue digitale Geschäftsmodelle:

- ▶ Stärkere und bessere Vernetzung mit Kunden und Partnern
- ▶ Anbieten von Lösungen und Systeme statt fertiger Produkte
- ▶ Service-Leistungen mit hohem Kundennutzen entwickeln und anbieten

Quellen für neue Geschäftsideen:

- ▶ Inputs aus dem Dialog mit den eigenen Mitarbeitern
- ▶ Wettbewerbsbeobachtungen und Marktanalysen
- ▶ Crowdsourcing/Dialog mit Kunden

Vier Entwicklungsstufen von Geschäftsmodellen:

1. Erweiterung der Kundenkommunikation durch Online-Marketing
 - ▶ Newsletter als Abo anbieten
 - ▶ Cookies setzen und auswerten
 - ▶ Kundenaccounts und personalisierte Apps
2. Erstellung von klaren Kundenprofilen
 - ▶ Feedback-Schleifen
 - ▶ Bonusprogramme / Gutscheine
3. Integration der Kunden in das Ökosystem des Unternehmens und Nutzung derer Impulse für Innovationen
 - ▶ Empfehlungen in sozialen Netzwerken
 - ▶ Produkt- und Service-Innovationen durch Kundenfeedback
 - ▶ Kundenbindung durch kreative Angebote
4. Nutzung von Netzwerken und Partnerschaften für neue Produkte / Services
 - ▶ Elektronische Einkaufs- und Vertriebsplattformen
 - ▶ Kundenorientierte Angebote durch Kooperationen
 - ▶ Gebündelte Leistungen führen zu Effizienz & Alleinstellungsmerkmalen¹⁰

10 PwC, Strategy& (2014): Industrie 4.0 - Chancen und Risiken; Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (2014): Innovationsmanagement in der Digitalen Wirtschaft; In Anlehnung an „Saam, Marianne et al. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen.“ eigene Analysen WIK. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Abruf: 01.10.2021)

4.1 Was macht ein digitales Geschäftsmodell aus?

Im folgenden Video vom Kompetenzzentrum Digitales Handwerk, wird am Beispiel eines Sattlers veranschaulicht inwiefern ein bestehendes Geschäftsmodell mithilfe digitaler Elemente angepasst werden kann. Es wird verdeutlicht, wie durch die Digitalisierung Kundenwünsche leichter und schneller erfüllt werden.

**Video abspielen
durch: Klick auf
das Fenster oder
auf den Link**



Link zum Video: www.youtube.com/watch?v=0CgLoiW5kio

Ein innovatives und digitalisiertes Arbeiten im Handwerk muss die bekannten klassischen Arbeitsmittel um konzeptionelle Werkzeuge ergänzen, wie bspw. strategisch ausgerichtete Hilfsmittel im Rahmen des Geschäftsmodells des Betriebes. Im Fokus sollte auch hierbei immer der Kundennutzen und das Wertversprechen an den Kunden stehen. Die Integration von digitalen Werkzeugen kann eine Schnittstelle zwischen den Kundenwünschen – und Anforderungen und dem eigenen Können des Betriebes und seiner Mitarbeitenden bieten.

Die digitale Transformation erfordert somit eine ehrliche und kritische Auseinandersetzung mit den konventionellen Geschäftsmodellen eines Unternehmens, speziell mit der Art und Weise:

- ▶ der Wertschöpfung,
- ▶ des Ressourceneinsatzes und
- ▶ der Vermittlung der eigenen Fähigkeiten an die Kunden.¹¹

¹¹ KDH: Wertversprechen Gestalten. Kunden verstehen und Handwerksleistungen bedarfsorientiert ausrichten. Verfügbar unter: www.handwerkdigital.de/deulocal/textbilder/images/Publikationen%20und%20Flyer/Brosch%C3%BCre_PDF/hwk_kompetenzzentrum_br_value_proposition_design_web.pdf (Abruf: 15.12.2021).

Beispiele digitaler Geschäftsmodelle¹²

Die folgenden Beispiele sollen die Bandbreite digitaler Geschäftsmodelle aufzeigen.

IT-basierte Geschäftsmodelle bspw. die Nutzung von Online-Plattformen mit deren Hilfe Produkte und Dienstleistungen durch digitale Marketing- und Vertriebskanäle einem erweiterten Kundenstamm zugänglich gemacht werden können.

Internet-basierte Dienstleistungen bspw. mittels App ständig aktuelle Produkt- und Lagerbestandslisten für Kunden und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Somit wird die Interaktion zwischen Kunden und Vertrieb beschleunigt und verbessert. Es können stets aktuelle Vertriebs- und Marketingzahlen geliefert werden.

Industrie 4.0 mittels Online-Plattformen wird Kunden die Möglichkeit geboten eigene Ideen in den Produktionsprozess zu integrieren. Beispiele hierfür finden sich in verschiedenen Gewerken und Branchen u.a. Bäcker und Tischler (z. B. www.schrank.de) zu entwickeln.

Ein **vollständig digitalisiertes Geschäftsmodell** bietet eine umfänglich digitalisierte Wertschöpfungskette sowohl unternehmensintern als auch extern an. Als Beispiel hierfür wäre ein Online-Lieferdienst zu nennen, der Restaurants eine Plattform anbietet, über die die Kunden bestellen können. Die Restaurants zahlen für die Nutzung der Plattform eine Provision, haben aber weitere Kundengruppen erreicht, die Nutzung der Plattform ist für den Kunden kostenlos.

4.2 Entwicklung eines (digitalen) Geschäftsmodells

Im folgenden Videobeitrag wird die digitale Erweiterung eines Geschäftsmodells am Beispiel des animierten KfZ-Betriebes von Meister Karl dargestellt.



Video abspielen durch: Klick auf das Fenster oder auf den Link

[Link zum Video: www.youtube.com/watch?v=9uP7n9PkxN4](https://www.youtube.com/watch?v=9uP7n9PkxN4)

¹² Vgl. Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Berlin: Digitale Geschäftsmodelle. Verfügbar unter: <https://gemeinsam-digital.de/app/uploads/2017/02/kompakt-02-digitale-geschaeftsmodelle.pdf> (Abruf: 15.12.2021).

Im Handwerk werden Tradition und Fortschritt eng miteinander verbunden, bspw. durch die Verknüpfung und Ergänzung von innovativen Produktionsverfahren und traditionellen Techniken des Handwerks. Im Zentrum stehen hierbei jedoch immer noch das individuelle Produkt und die persönliche Handwerksleistung, stets unter der Berücksichtigung der speziellen Beziehung zwischen Kunden und Handwerksbetrieb.

Ein gutes Verständnis der Probleme, Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Kunden ist notwendig, damit die individuell angefertigten Produkte aus dem Handwerk gefertigt und digitale Innovationen entstehen können.

Handwerksbetriebe müssen also wissen, wann, wie und warum ein Kunde Leistungen und Produkte benötigt und einkauft. Die Angaben zu den entsprechenden Kontaktpunkten zwischen Kunden und Unternehmen können sich in einem strukturierten Prozess und damit einem definierten Algorithmus darstellen lassen.

Dieser Prozess lässt sich in **4 Schritte**¹³ unterteilen:

- ▶ Identifikation der Zielgruppen
- ▶ Beschreibung eines fiktiven, aber realitätsnah definierten Musterkunden
- ▶ Durchführung einer Kundenreise und die
- ▶ Gestaltung eines individuellen Wertversprechens.

Detaillierte Informationen hierzu finden Sie in dem folgenden digitalen Element.

**Digitales Element
öffnen durch:
Klick auf das
Fenster oder
auf den Link**



 **Link zur interaktiven Ansicht:** www.betriebswirt.de/modelle

13 Vgl. KDH: Wertversprechen Gestalten. Kunden verstehen und Handwerksleistungen bedarfsorientiert ausrichten. Verfügbar unter: www.handwerkdigital.de/deulocal/textbilder/images/Publikationen%20und%20Flyer/Brosch%C3%BCre_PDF/hwk_kompetenzzentrum_br_value_proposition_design_web.pdf (Abruf: 15.12.2021).

4.3 Business Modell Canvas

Ein Business Modell Canvas (BMC) ist ein Hilfsmittel, das zur übersichtlichen Darstellung und Weiterentwicklung von Geschäftsideen genutzt werden kann.

Das Modell konzentriert sich auf die wichtigsten Aspekte eines Unternehmens, die sog. Schlüsselfaktoren und stellt die Grundlogik und damit das Geschäftsprinzip einfach und strukturiert dar.



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Zu dem der oben aufgeführten Schlüsselfaktoren werden Ideen stichwortartig erfasst. Das Ziel des BMC ist es verschiedene Einzelideen baukastenartig zusammenzuführen und zueinander in der Beziehung zu setzen.

Die oben aufgeführten Schlüsselfaktoren eines BMC¹⁴ werden im Folgenden kurz erläutert.

Zielgruppen:

Hier werden die verschiedenen Kundengruppen, die das Unternehmen mit seinem Wertangebot erreichen möchte, definiert. Das Verständnis für die einzelnen Zielgruppen und deren individuelle Bedürfnisse stellt einen zentralen Aspekt des Geschäftsmodells dar.

Zentrale Fragestellungen sind:

- ▶ Für wen schaffen wir einen Mehrwert?
- ▶ Wer sind die wichtigsten Kunden?

Kundennutzen:

Hierunter werden die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen und deren Wert für die jeweiligen Zielgruppen verstanden. Der Nutzen bzw. Wert für die Kunden kann entweder quantitativer (z.B. niedriger Preis, kurze Lieferzeiten etc.) oder qualitativer (z.B. Design, Marke als Statussymbol etc.) Art sein.

- ▶ Welches Bedürfnis des Kunden soll befriedigt werden?



14 Vgl. Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg (Hrsg.): Geschäftsmodellinnovation. Wie Sie erfolgreich Ihr Geschäftsmodell verändern und dadurch wettbewerbsfähiger werden. Stand: November 2019. Verfügbar unter: www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/images/angebot/Downloads/Leitfaden/Leitfaden_Geschaeftsmodellinnovationen.pdf (Abruf: 15.12.2021).

MK1, MK3



Vertriebskanäle:

Hier wird beschrieben, wie die einzelnen Zielgruppen erreicht werden und wie diesen das Wertangebot vermittelt wird. Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle stellen dabei die Schnittstellen zu den Kunden dar. Die Kanäle können dabei die folgenden Funktionen einnehmen:

- ▶ Erregung von Aufmerksamkeit beim Kunden
- ▶ Ermöglichung des Kaufs von Produkten und/oder Dienstleistungen
- ▶ Kundenservice nach dem Kauf

Zentrale Fragestellung die Vertriebskanäle betreffend:

- ▶ Über welche Kanäle wollen die Kundensegmente angesprochen werden?
- ▶ Wie erreicht das Unternehmen seine Kunden am besten?
- ▶ Welche Kanäle sind im Hinblick auf die entstehenden Kosten am effizientesten?

Kundenbeziehungen:

Hier wird die Art der Beziehung, die das Unternehmen mit den jeweiligen Zielgruppen aufbaut und pflegt beschrieben. Unterschieden werden können Kundenbeziehungen von einem vollständig automatisierten Service über eine persönliche Kundenbetreuung bis hin zu einer spezialisierten Kundenberatung. Wichtige Fragen für diese Komponente sind:

- ▶ Welche Art von Beziehung mit dem Unternehmen erwarten die jeweiligen Kundensegmente?
- ▶ Welche Kosten entstehen für den Aufbau dieser Beziehungen?
- ▶ Wie können die Kundenbeziehungen in das Geschäftsmodell als Ganzes integriert werden?

Erlösquellen:

Hierunter werden die Erlöse, die das Unternehmen mit den einzelnen Zielgruppen generiert beschrieben. Für jede Einnahmequelle können unterschiedliche Preismechanismen zugrunde gelegt werden; bspw.:

- ▶ feste Listenpreise,
- ▶ volumenabhängige bzw. marktabhängige Preise,
- ▶ Preise, die in Auktionen oder Verhandlungen ermittelt werden.

Außerdem können Einnahmequellen in einmalige Erlöse (z.B. Kauf von Produkten) oder wiederkehrenden Zahlmodellen (z.B. Nutzungsgebühren, Lizenzgebühren) unterteilt werden.

Zentrale Fragestellung zu den Einnahmequellen:

- ▶ Für welchen Mehrwert ist welche Zielgruppe bereit wieviel zu zahlen?

Schlüsselressourcen:

Hierunter werden die wichtigsten Ressourcen zusammengefasst, die benötigt werden, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Auch diese sind sehr individuell und stark vom jeweiligen Geschäftsmodell abhängig. Unterschieden werden können Schlüsselressourcen physischer oder finanzieller Art bzw. menschliche Ressourcen oder geistige Eigentum umfassen. Zentrale Fragestellung auch hier:

- ▶ Welche Schlüsselressourcen erfordern die weiteren Komponenten des Geschäftsmodells?

Schlüsselaktivitäten:

Diese beschreiben die zentralen Aktivitäten eines Unternehmens, um sein Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben. Sie sind sehr individuell und variieren in Abhängigkeit vom gewählten Geschäftsmodell-Typ. Diese Aktivitäten können in Produktions-, Problemlösungs- und Netzwerkaktivitäten unterteilt werden. Die Frage hierbei ist stets:

- ▶ Welche Schlüsselaktivitäten erfordern die weiteren Komponenten des Geschäftsmodells?

Schlüsselpartner:

Hier wird das Netzwerk aus Lieferanten und Partnern, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells relevant sind, näher betrachtet. Dabei können dem Aufbau von Partnerschaften unterschiedliche Motivationen zugrunde liegen, z. B.:

- ▶ Realisierung von Größeneffekten,
- ▶ Risikominimierung,
- ▶ Akquisition spezieller Ressourcen.

Kostenstruktur:

Hier werden sämtliche Kosten, die zur Ausführung des Geschäftsmodells benötigt werden, zusammengefasst. Betrachtet werden Fixkosten, variable Kosten, Skaleneffekte und Verbundeffekte. Fragestellungen für die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells sind:

- ▶ Welches sind die größten Kostenfaktoren im Modell?
- ▶ Welche Schlüsselressourcen / -aktivitäten sind am teuersten?
- ▶ Was sind die wichtigsten Kosten / Kostensegmente, die entstehen?

5 Anwenden

Im folgenden digitalen Element finden Sie Quizzes, in welchen Sie Ihr Wissen überprüfen können.

An die Quizzes schließt sich eine weiterführende Darstellung eines (fiktiven) Unternehmens mit einer Problemstellung im Bereich Entwicklung von Geschäftsmodellen an. Nutzen Sie diese Problemstellung, um anhand von Reflexionsfragen die Möglichkeiten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen auch für sich zu durchdenken.

**Digitales Element
öffnen durch:
Klick auf das
Fenster oder
auf den Link**



Link zur interaktiven Ansicht: www.betriebswirt.de/modelle-quiz

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Digitale Geschäftsmodelle. Themenheft Mittelstand-Digital. Stand: März 2017. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Abruf: 15.12.2021).
- KDH: Dialogleitfaden – Unterstützung zur Anwendung des Digitalisierungs-Checks im betrieblichen Dialog. Verfügbar unter: www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/4269/beraterleitfaden-%20interaktiv-pdf.pdf?sequence=7&isAllowed=y (Abruf: 22.10.2021).
- KDH: Digitalisierungspfad Dachdecker. Verfügbar unter: <https://kdh.bzb.de/dachdecker/story.html> (Abruf: 22.10.2021).
- PwC, Strategy& (2014): Industrie 4.0 - Chancen und Risiken; Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (2014): Innovationsmanagement in der Digitalen Wirtschaft; In Anlehnung an „Saam, Marianne et al. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen.“ eigene Analysen WIK. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Abruf: 15.12.2021).
- KDH: Wertversprechen Gestalten. Kunden verstehen und Handwerksleistungen bedarfsorientiert ausrichten. Verfügbar unter: www.handwerkdigital.de/deulocal/textbilder/images/Publikationen%20und%20Flyer/Brosch%20C3%BCre_PDF/hwk_kompetenzzentrum_br_value_proposition_design_web.pdf (Abruf: 15.12.2021).
- KDH: Lernpfad Geschäftsmodelle neu denken. Kunden verstehen - Zukunft gestalten. Verfügbar unter: www.handwerkdigital.de/digitalerlernpfad/story.html (Abruf: 15.12.2021).
- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg (Hrsg.): Geschäftsmodellinnovation. Wie Sie erfolgreich Ihr Geschäftsmodell verändern und dadurch wettbewerbsfähiger werden. Stand: November 2019. Verfügbar unter: www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/images/angebot/Downloads/Leitfaden/Leitfaden_Geschaeftsmodellinnovationen.pdf (Abruf: 15.12.2021).
- Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Berlin: Digitale Geschäftsmodelle. Verfügbar unter: <https://gemeinsam-digital.de/app/uploads/2017/02/kompakt-02-digitale-geschaeftsmodelle.pdf> (Abruf: 15.12.2021).
- Osterwalder und Y. Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: Wiley & Sons, 2010.

Weiterführende Literatur

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.):
Kompetenzzentrum Smart Services - Webseite. Verfügbar unter:
<https://smart-service-bw.de/>

Hinweis auf die hier zur Verfügung stehenden **Podcasts**:
<https://smart-service-bw.de/podcasts/>

Hinweis auf die hier zur Verfügung stehenden **Virtuellen Rundreisen**:
<https://smart-service-bw.de/virtuelle-rundreise/>