1. 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 am Markt bestehen. Um Kunden besser zufriedenstellen zu können, ist die Unterteilung in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen hilfreich. 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

- 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.

2. 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 Anbieter zuwenden als dem anderen. Er 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 potentiellen Kunden anbietet.

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

3. 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 Diensfleistungen 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.

4. 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 Kunden-Segment 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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 Geschäftsmodell.

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.

8. Schlüsselpartner

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 Ausgestaltung einer "wirklich" bedarfsgerechten, marktfähigen Lösung
5. Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

9. 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 Schüsselressourcen, 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.

GuiG mbH - Gesellschaft für Unternehmensführung und IT-Service-Management in der Gesundheitswirtschaft
Rochusweg 8 · 41516 Grevenbroich · Tel.: +49 (0) 2182 - 57 03 60 · Fax +49 (0) 2182 - 57 30 42 · www.GuiG.org

ENTSCHEIDERFABRIK

seit 2006

Industrie-WORKSHOP „MARKET AWERENESS“

Erfolgreicher im Markt „Gesundheitswirtschaft“ bewegen, weil man ihn besser versteht.

„Geschäfts-Modell“ Erfolgreicher im Markt „Gesundheitswirtschaft“ bewegen, weil man ihn besser versteht.

ENTSCHEIDERFABRIK
seit 2006

Entwickelt für:_____ **Datum:**_____ **Entwickelt von:**_____ **Version:**_____

SCHLÜSSELPARTNER

Wer sind die Schlüsselpartner?
Wer sind die Schlüssellieferanten?
Welche Schlüsseressourcen werden von Partnern bezogen?

MOTIVATION FÜR PATNERSCHAFTEN
Optimierung und Mengenvorteil
Minimierung von Risiken und Unsicherheiten
Aquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten

SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Welche Schlüsselaktivitäten sind im eigenen Geschäftsmodell erforderlich?
Distributionskanäle?
Kundenbeziehungen?
Einkommensquellen?

KATEGORIEN
Produktion
Problemlösung
Plattform / Netzwerk

SCHLÜSSELRESSOURCEN

Welche Schlüsselressourcen werden für das Wertangebot benötigt?
Distributionskanäle?
Kundenbeziehungen?
Einnahmequellen?

RESSOURCENARTEN
Physisch
Intellektuell (Marken, Patente, Urheberrechte, Daten)
Menschlich
Finanziell

WERTANGEBOTE

Welcher Wert wird dem Kunden geliefert?
Welche Probleme werden gelöst?
Welches Produkt- und Dienstleistungspaket wird jedem Kundensegment angeboten?
Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?

EIGENSCHAFTEN
Neuheit
Leistung
Anpassung an Kundenwünsche
Die Arbeit erledigen
Design
Marke/Status
Preis
Kostenreduktion
Risikominimierung
Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit

KUNDENBEZIEHUNGEN

Welche Art von Kundenbeziehung soll aus Sicht jedes Kunden-segmentes aufgebaut und aufrecht gehalten werden?

BEISPIELE
Persönliche Unterstützung
Individuelle persönliche Unterstützung
Selbstbedienung
Automatisierte Dienstleistungen
Mitbeteiligung

KANÄLE

Über welche Kanäle wollen die Kundensegment erreicht werden?
Wie wird dies aktuell erreicht?
Wie sind die Kanäle integriert?
Welche funktionieren am besten?
Welche sind am kosteneffizientesten?
Wie werden sie in Kundenabläufe integriert?

KANALPHASEN
1. AUFMERKSAMKEIT - Wie wird die Aufmerksamkeit auf die Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens gelenkt?
2. BEWERTUNG - Wie wird den Kunden, geholfen das Wertversprechen zu bewerten?
3. KAUF - Wie wird es den Kunden ermöglicht spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?
4. VERMITTLUNG - Wie wird dem Kunden ein Wertversprechen vermittelt?
5. NACH DEM KAUF - Wie werden die Kunden nach dem Kauf unterstützt?

KUNDENSEGMENTE

Für wen wird wertgeschöpft?
Wer sind die wichtigsten Kunden?

Massenmarkt
Nischenmarkt
Segmentmarkt
Diversifiziert
Multi-sided Platform

KOSTENSTRUKTUR

Welche sind die wichtigsten mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

IST IHR GESSCHÄFT ÜBERWIEGEND:
Kostenorientiert (schlanke Struktur, Niedrigpreisversprechen, maximale Automation, extensives Outsourcing)
Wertorientiert (Fokus auf die Wertschöpfung, Premium-Wert)

BEISPIELEIGENSCHAFTEN
Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel)
Variable Kosten
Mengenvorteile
Verbundvorteile

EINNAHMEQUELLEN

Für welchen Wert sind die Kunden wirklich zu bezahlen bereit?
Wofür bezahlen sie momentan?
Wie bezahlen sie momentan?
Wie würden sie gern bezahlen?
Wieviel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

ARTEN
Verkauf
Nutzungsgebühr
Mitgliedsschutzgebühren
Verleih/Vermietung/Logistik
Lizenzen
Maklergebühren
Werbung

FESTPREISE
Listenpreis
Abhängig von Produkteigenschaften
Abhängig von Kundensegment
Abhängig von Menge

VARIABE PREISE
Verhandlung/"Feilschen"
Ertragsmanagement
Echtzeitmarktwert
Auktionen

Quelle: www.businessmodelgeneration.com

Deutsche Übersetzung: fa.ltings.de und www.update-training.com