



Perspektive Arbeit
Lausitz



"Zwischen Vision und Realität – Digitale Geschäftsmodelle in der betrieblichen Praxis"

Carolin Böhme (ICM), Jonas Hummel (ICM)

18.12.2023 Lenungskreis



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

1. Einführung in den Themenkomplex „Digitale Geschäftsmodelle“

2. Vorstellung einer Herangehensweise zur Erarbeitung von Geschäftsmodellen

- Der Business Model Navigator
 - Phase I: Initiierung – Magisches Dreieck und Business Model Canvas
 - Phase II: Ideenfindung – 55 Grundmuster nach Gassmann (an ausgewählten Beispielen)
 - Phase III: Integration
 - Phase IV: Implementierung
- Vorstellung ausgewählter GM-Muster

3. Workshop-Teil: gemeinsame Erarbeitung eines digitalen Geschäftsmodells am Beispiel des Kompetenzzentrums PAL

01



Einführung in den Themenkomplex „Digitale Geschäftsmodelle“

➤ Geschäftsmodell

= ein schematischer, systemischer, holistischer Ansatz zur Erläuterung, wie Unternehmen funktionieren („do business“)

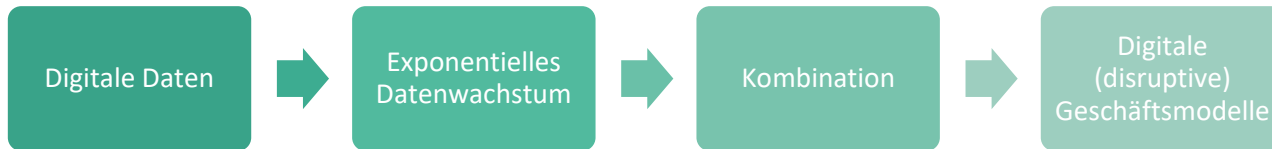
... beschreibt die taktische Ebene zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsprozessen

... sollen den Aspekt der Wertschöpfung eines Unternehmens erläutern

... dienen der Komplexitätsbeherrschung

➤ digitale Transformation fordert digitale (datenbasierte) Geschäftsmodelle

1. Fortschreitende Digitalisierung hin zur digitalen Ökonomie
2. „Alles, was sich digitalisieren lässt, wird früher oder später digital zur Verfügung stehen“
[Negroponte, Die Welt zwischen 0 und 1 – Visionen über das Leben im digitalen 21. Jahrhundert]
3. Digitale Daten (die als Produktionsfaktor immer preiswerter werden) als Treiber des technologischen Wachstums
4. Grundlage zum Übergang in eine Digitalmoderne



02



**Vorstellung einer Herangehensweise zur Erarbeitung von
Geschäftsmodellen (BMN)**

Warum scheitern selbst erfolgreiche Unternehmen?



3 Mythen der GM-Innovation

1. Innovation = Ideen die bisher noch niemand hatte



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 vor Kopieren“.

2. Großer Erfolg = große Ressourcen

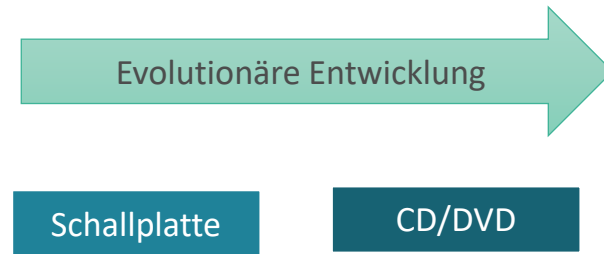


3. Innovative Durchbrüche basieren auf innovativen Technologien

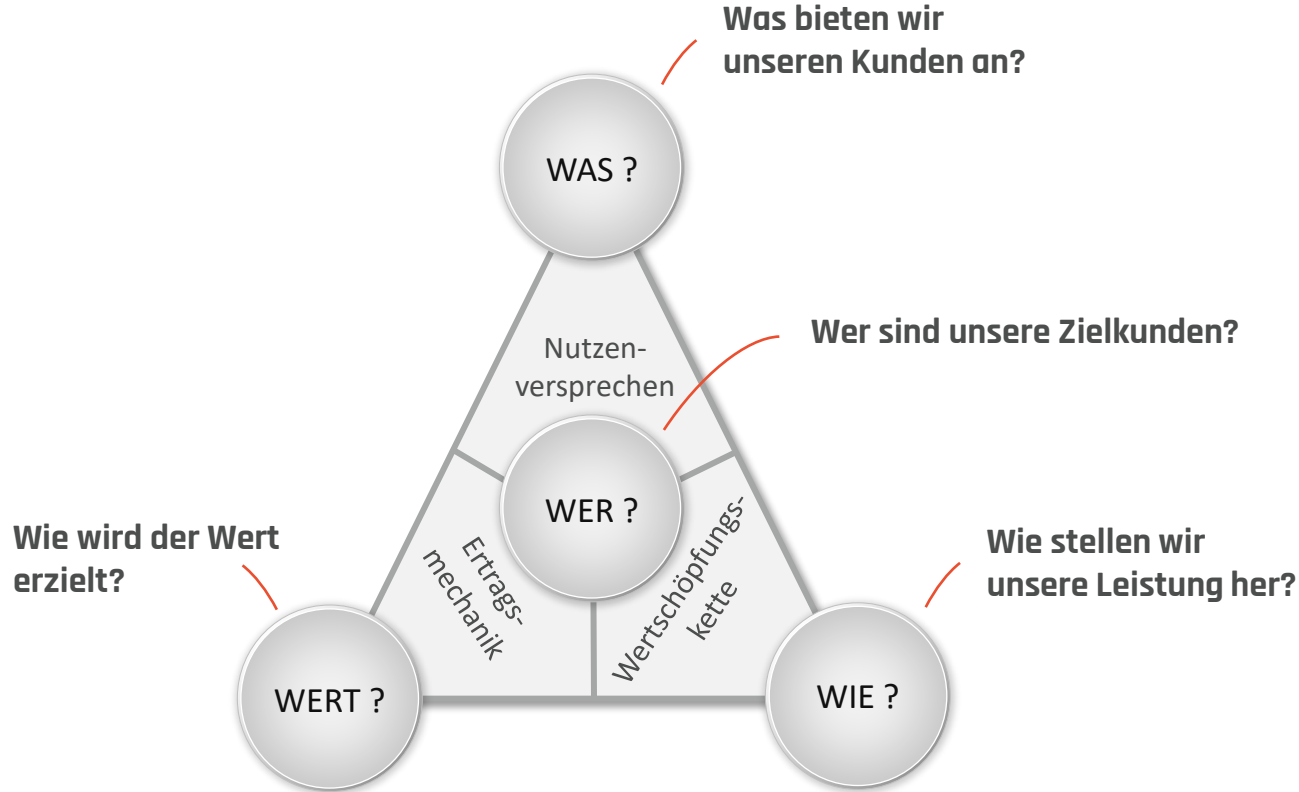


Evolutionäre vs. Disruptive GM-Entwicklung

Erfolgreiche Innovatoren lernen und rekombinieren!

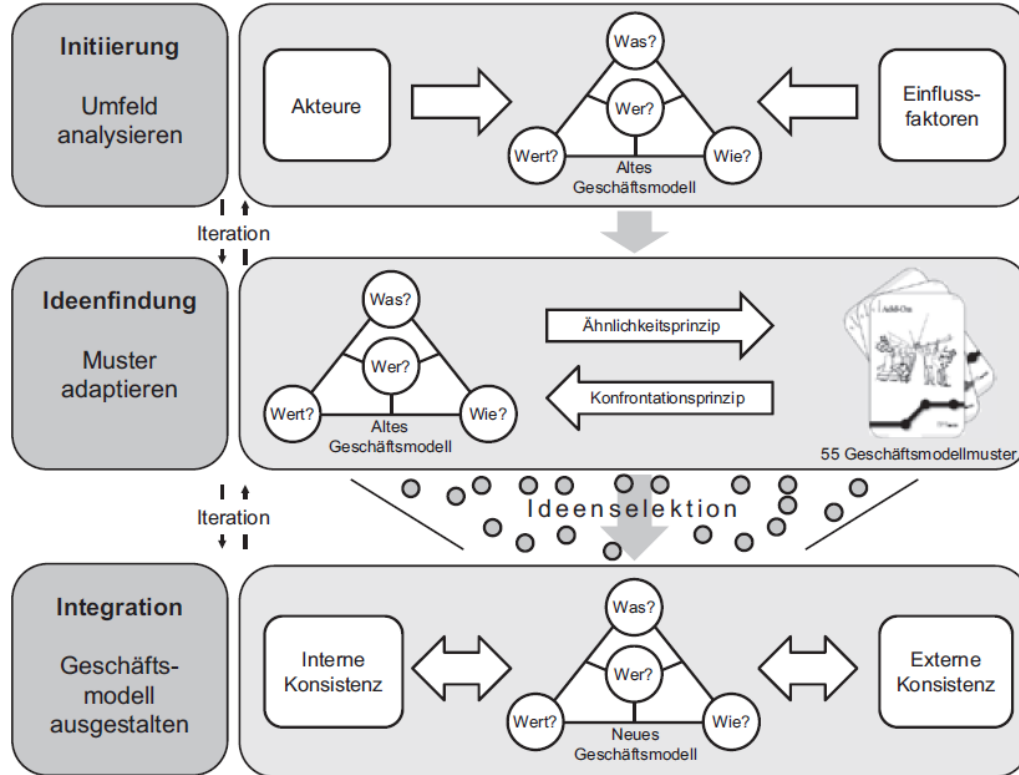


Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells – Magisches Dreieck

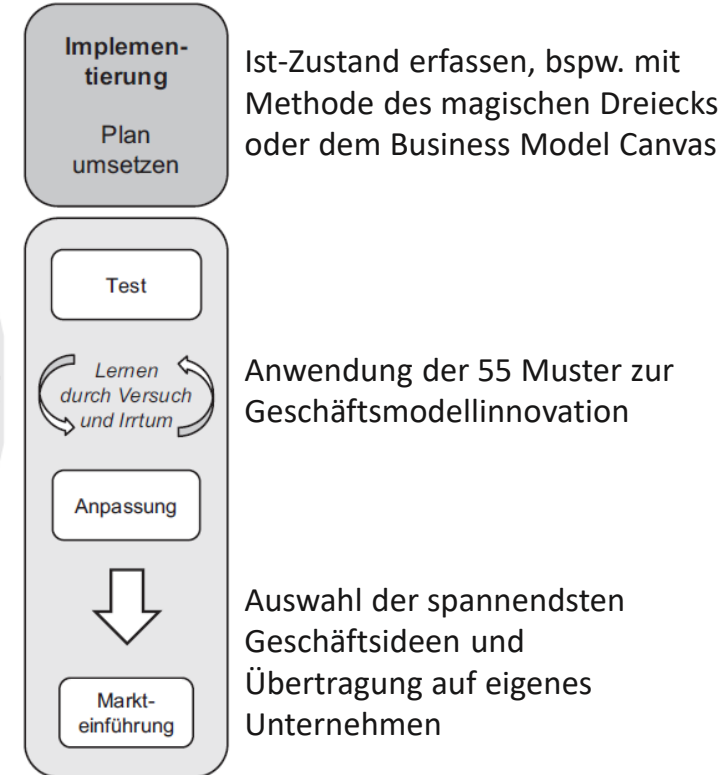


Vorgehensmodell zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells nach Gassmann – Der Business Model Navigator

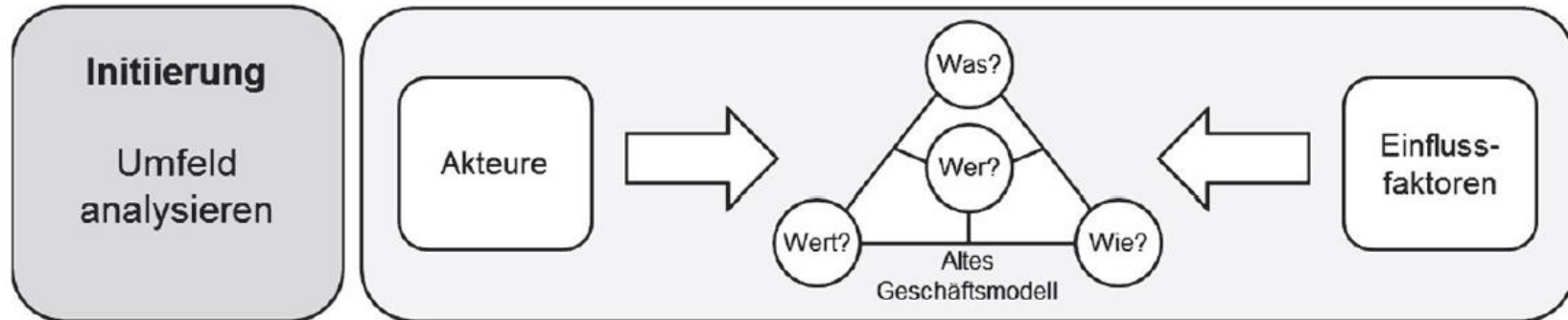
Design



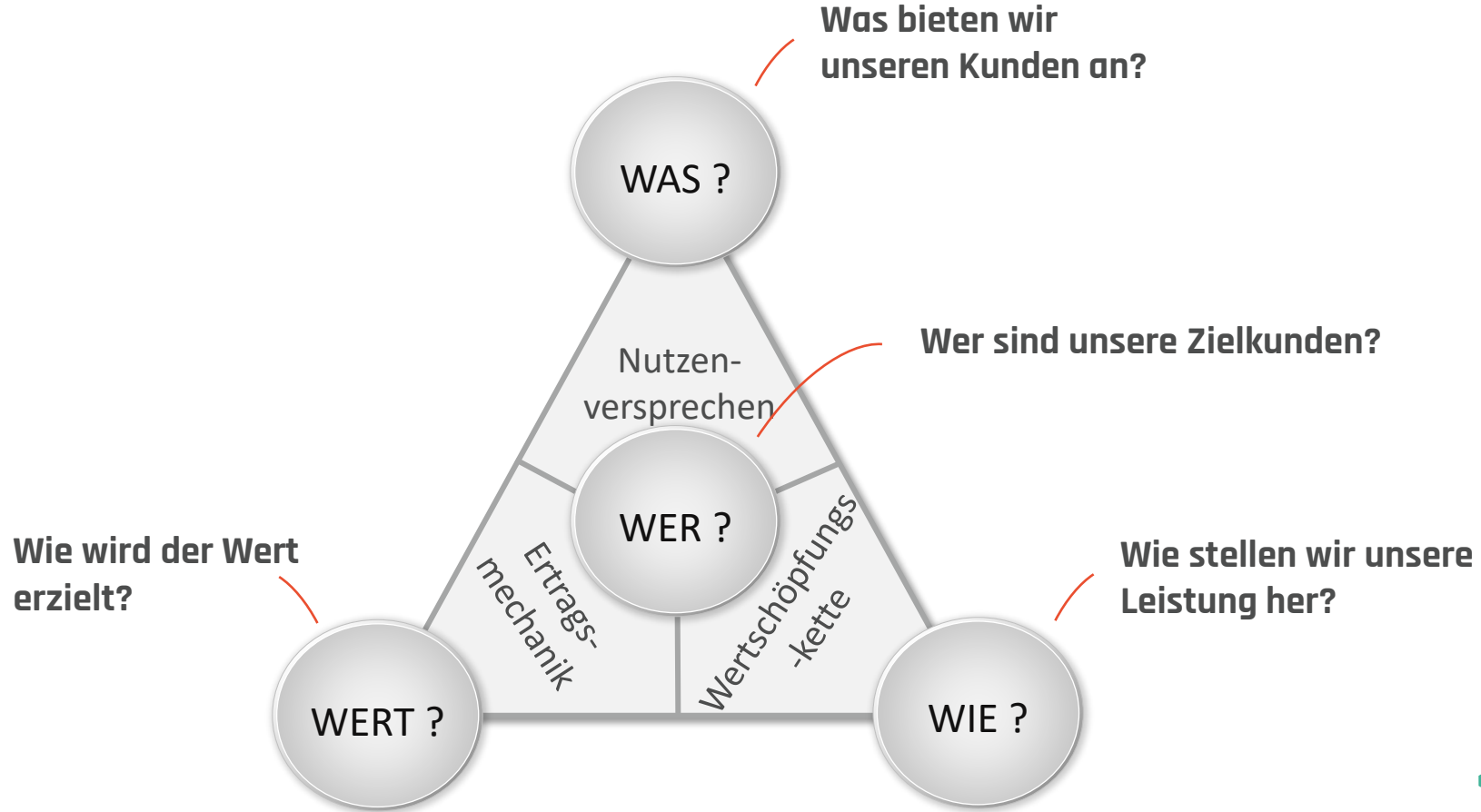
Realisierung



Umfeld des alten Geschäftsmodells ganzheitlich und vorausschauend analysieren



Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells – Magisches Dreieck



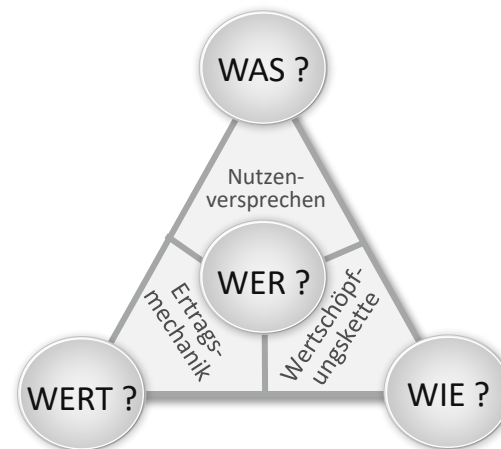
Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells – Magisches Dreieck

Wer?	Kunden	▪ Wer sind unsere Zielkunden?
	Anspruchsgruppen	▪ Für wen generieren wir (zusätzlichen) Wert?
	Vertriebskanäle	▪ 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	▪ Haben wir unsere Kundschaft segmentiert? ▪ Welche Geschäftsbeziehung in Bezug auf jedes Kundensegment ist anzustreben?
Was?	Nutzenversprechen	▪ 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?

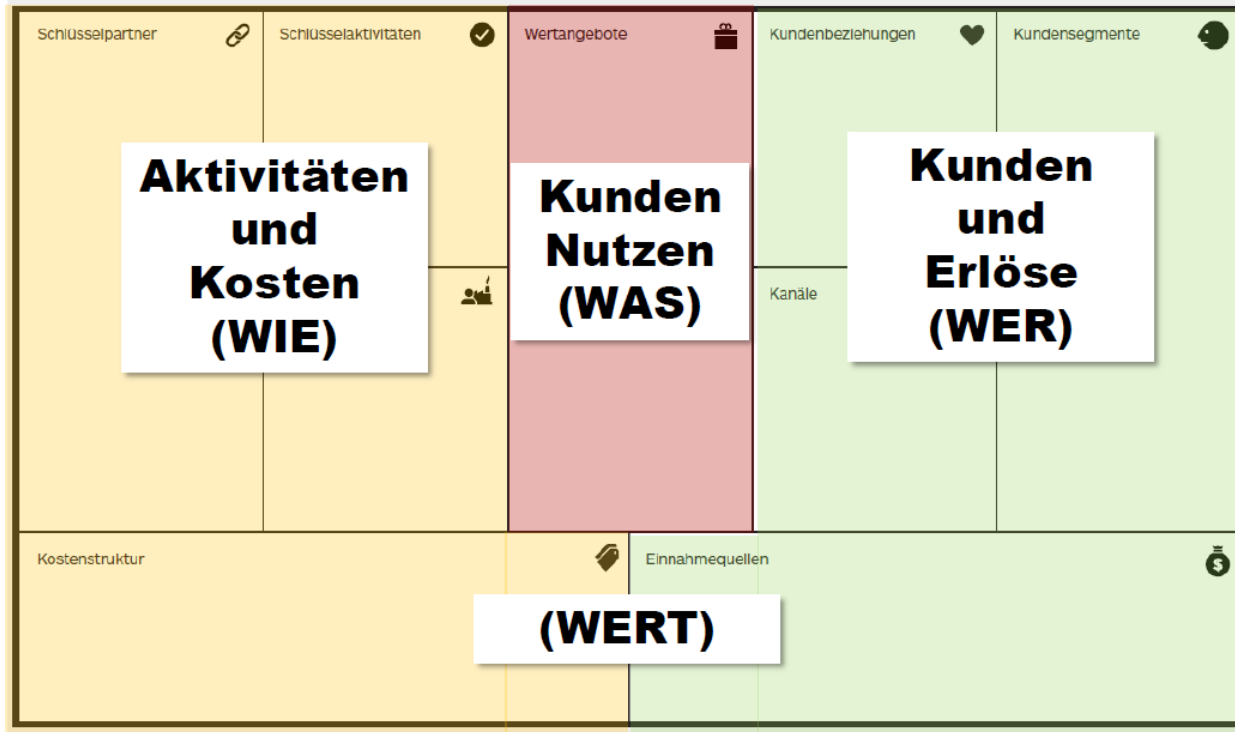


Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells – Magisches Dreieck

Wie?	Interne Ressourcen	▪ Welche Ressourcen sind für das Erfüllen unseres Wertversprechens zentral? ▪ Wie können wir die Ressourcen effizient allokieren?
	Aktivitäten & Fähigkeiten	▪ 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	▪ 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?
Wert?	Kostentreiber	▪ Welches sind die wesentlichen Kosten in unserem Geschäftsmodell? ▪ Welche finanziellen Risiken bestehen? Wie adressieren wir diese?
	Ertragsströme	▪ Welches sind die Ertragsquellen? ▪ Wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen? ▪ Wie bezahlen die Kunden momentan? Wie sollen die Kunden in Zukunft bezahlen? ▪ Wie viel trägt jeder einzelne Ertragsstrom zum Gesamtumsatz bei?



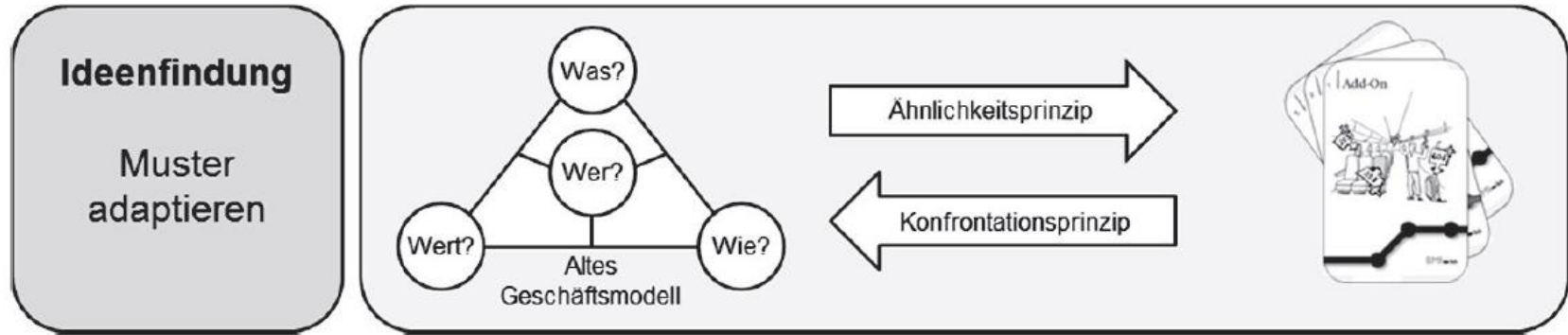
Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells – Business Model Canvas



Quelle: <https://strategyzer.com> | www.bmilab.com

Der Business Model Navigator – Phase II Ideenfindung

Muster adaptieren auf Basis von 55 GM-Mustern

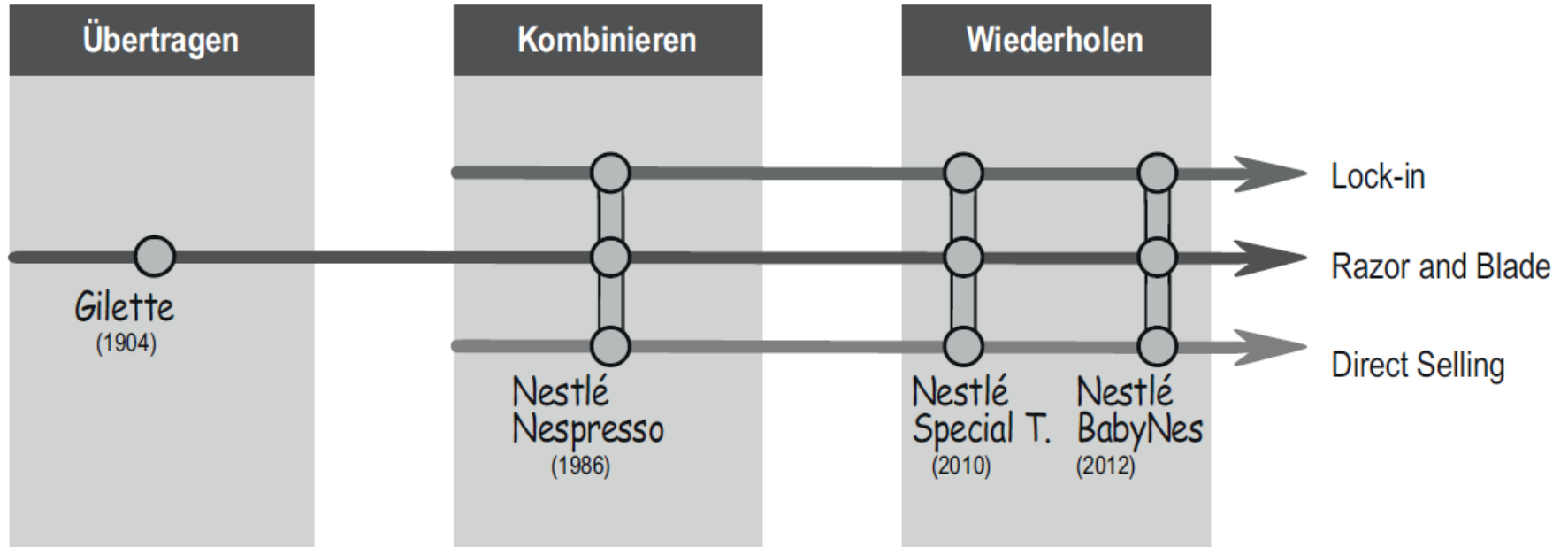


Übertragen

Kombinieren

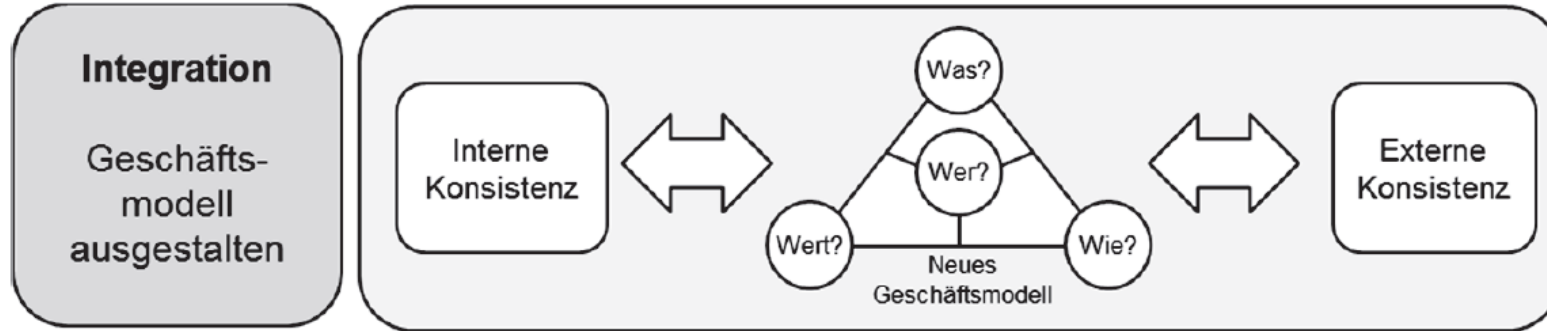
Wiederholen

Der Business Model Navigator – Phase II Ideenfindung



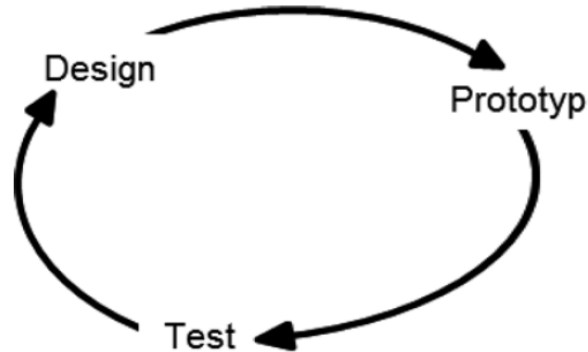
Der Business Model Navigator – Phase III Integration

Ausgestaltung des neuen Geschäftsmodells

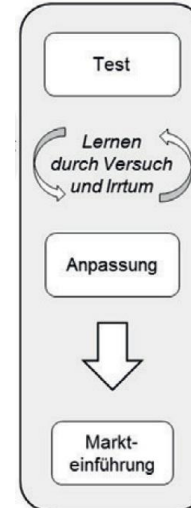


Der Business Model Navigator – Phase IV Implementierung

Plan schrittweise und iterativ umsetzen



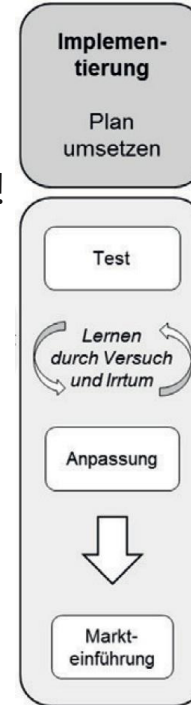
Realisierung



Der Business Model Navigator – Phase IV Implementierung

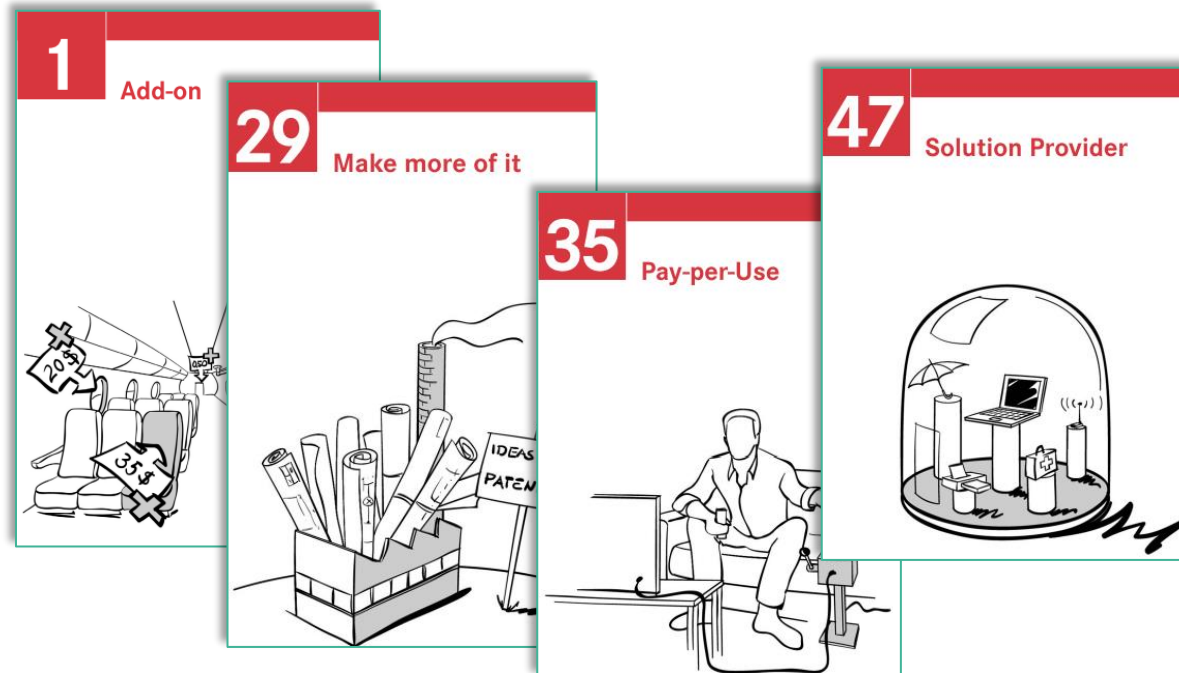
1. Nur eine GM-Innovation auf einmal!
2. Grund für die Innovation kommunizieren + Mitarbeiter mit einbeziehen!
3. Nicht auf Kennzahlen schauen, Innovation braucht Zeit!
4. Topmanagement muss hinter der Veränderung stehen!
5. Multidisziplinäres Team aufstellen!
6. Schrittweise Einführung – ständige Iterationen (Fragen)!
7. Lernerfolg festhalten – aus Fehlern lernen!

Realisierung



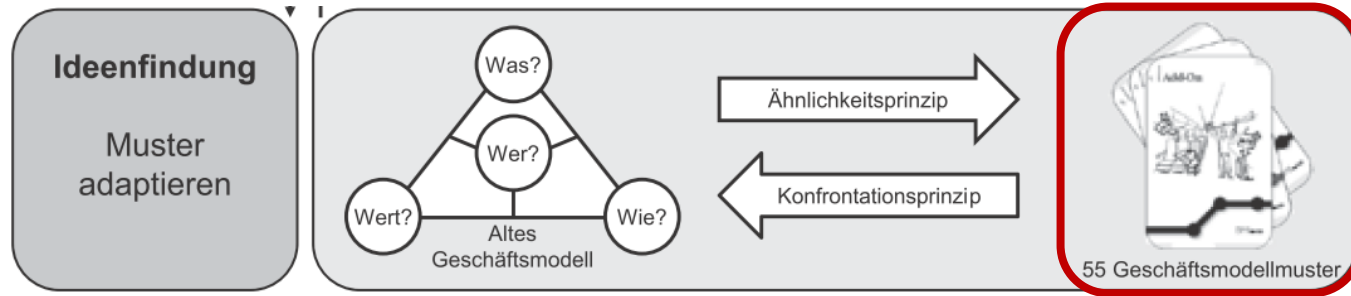
Die 55 Geschäftsmodellmuster nach Gassmann

- 55 Geschäftsmodelle von Gassmann



Wie komme ich zu einer neuen Geschäftsidee?

55 Geschäftsmodellmuster



Auswahl von 5 GM-Mustern

1. Add-on
2. Guaranteed Availability
3. Mass Customization
4. Solution Provider
5. Performance-based Contracting

Separate Verrechnung von Extras

Ein Basisangebot wird zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten, welches durch zahlreiche Extras erweitert werden kann. Diese treiben den Endpreis nach oben, wodurch der Kunde schlussendlich oftmals mehr als initial erwartet ausgibt. Sein Vorteil liegt in einem variablen Angebot, welches er an seine spezifischen Bedürfnisse anpassen kann.

Beispiele:

Ryanair (1985), SAP (1992)

1 Add-on



Quelle: Gassmann et al., 2017

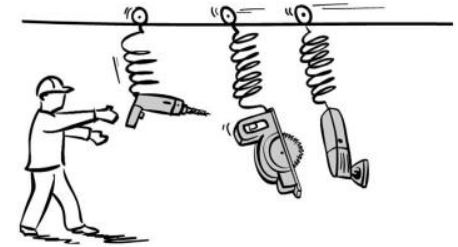
Garantierte Verfügbarkeit der Produkte

Im Rahmen dieses Musters wird auf ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Art Verfügbarkeitsgarantie vergeben, wodurch dieses jederzeit von dem Kunden genutzt werden kann. Ziel ist das Minimieren von Ausfallkosten, welche durch die Nicht-Verfügbarkeit entstehen.

Beispiele:

PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000)

20 **Guaranteed Availability**



Quelle: Gassmann et al., 2017

Individualität von der Stange

Ein Produkt wird an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst, wobei ähnliche Effizienzbedingungen wie bei der Herstellung eines Massenproduktes vorherrschen. Hierdurch erhält der Kunde ein auf sich zugeschnittenes Produkt, ohne einen signifikanten Aufpreis zahlen zu müssen. Möglich gemacht wird dies durch den Einsatz von modularisierten Produktarchitekturen, da diese zu einer Vielfalt an kostengünstigen Produktvarianten führen.

Beispiele:

Dell (1984), Levi's (1990), mymuesli (2007)



Quelle: Gassmann et al., 2017

Lösungsanbieter

Ein Unternehmen bietet seinen Kunden nicht nur seine Produkte, sondern eine umfassende Gesamtlösung an integrierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Da das Unternehmen den gesamten Bedarf rund um das Kundenproblem abdeckt, agiert es als der „Single Point of Contact“ des Kunden. Der enge Kontakt mit dem Kunden kann dazu genutzt werden, um wichtige Informationen über ihre Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse zu gewinnen und so die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Beispiele:

Lantal Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Apple iPod/iTunes (2003)

47 Solution Provider



Quelle: Gassmann et al., 2017

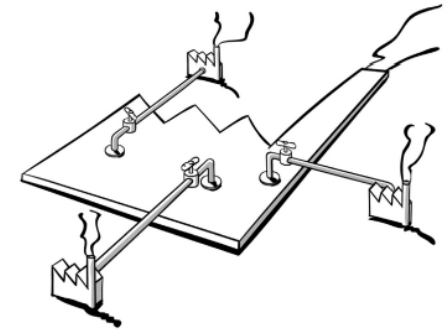
Ergebnisabhängige Vergütung

Der Preis für ein Produkt ermittelt sich nicht nach seinem physischen Wert, sondern auf Basis der Leistung, welche damit erbracht wird. Der Hersteller des Produkts ist oftmals stark in den Leistungserstellungsprozess seines Kunden integriert. Spezielles Know-how und Skaleneffekte führen zu niedrigeren Produktions- und Wartungskosten, die an den Kunden weitergegeben werden.

Beispiele:

Rolls-Royce (1980), BASF (1998), Xerox (2012)

38 Performance-based Contracting



Quelle: Gassmann et al., 2017

03



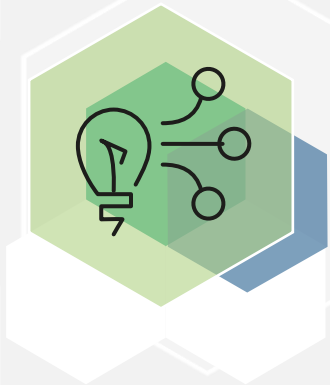
Workshop-Teil

Wir wechseln nun auf unser Mural-Board. Der Link wird Ihnen im Chat zur Verfügung gestellt.

<https://app.mural.co/t/innovationx7288/m/innovationx7288/1701079427099/0e3191de32b673896391a29c488003edc51f7295?sender=u0e0157fed2c4faaa105c0357>



Perspektive Arbeit Lausitz



Carolin Böhme und Jonas Hummel

j.hummel@icm-chemnitz.de

0371/27836 – 167



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**



GEFÖRDET VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung