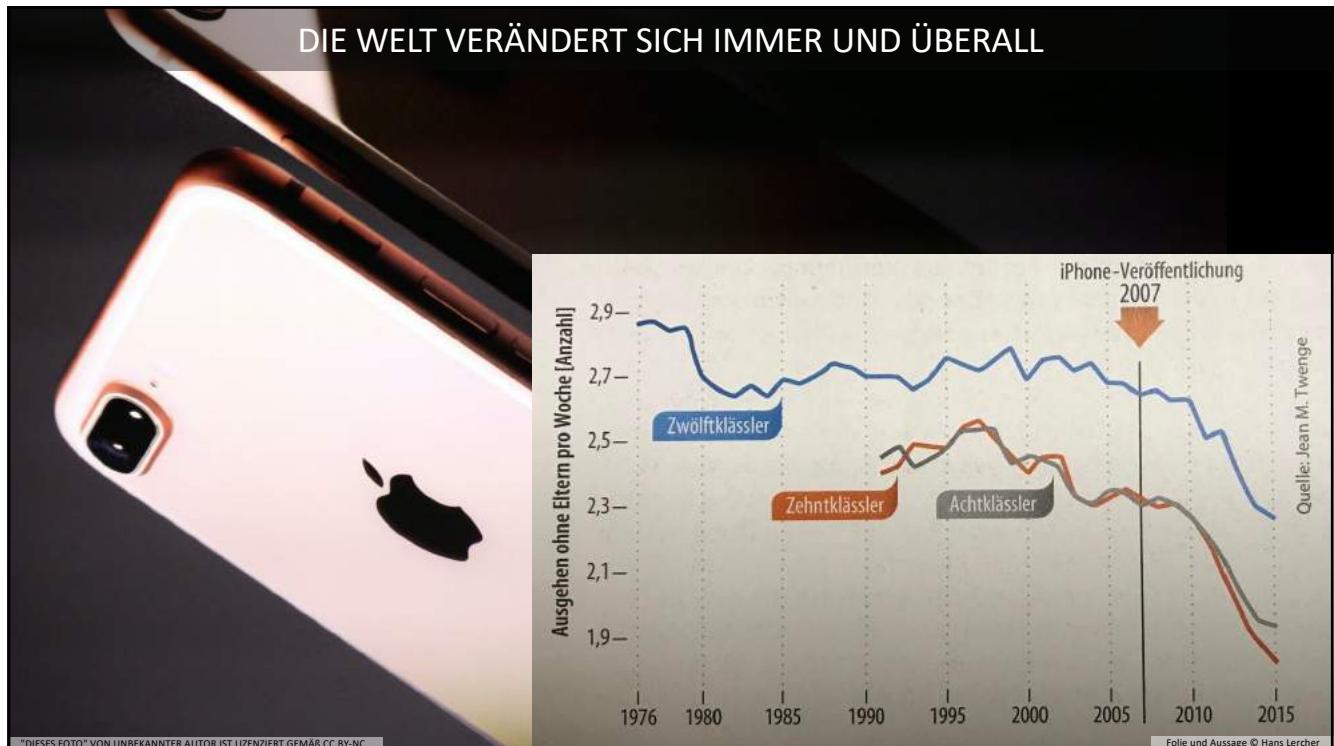




1



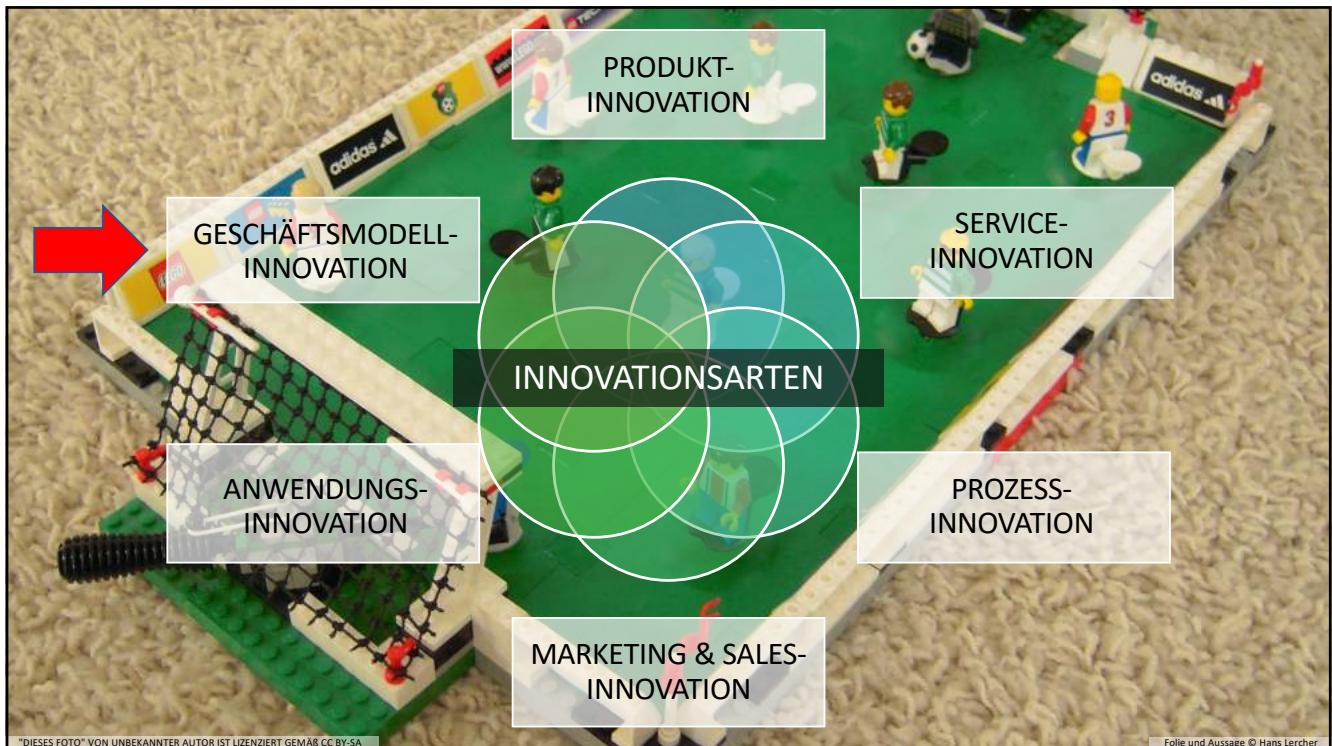
2



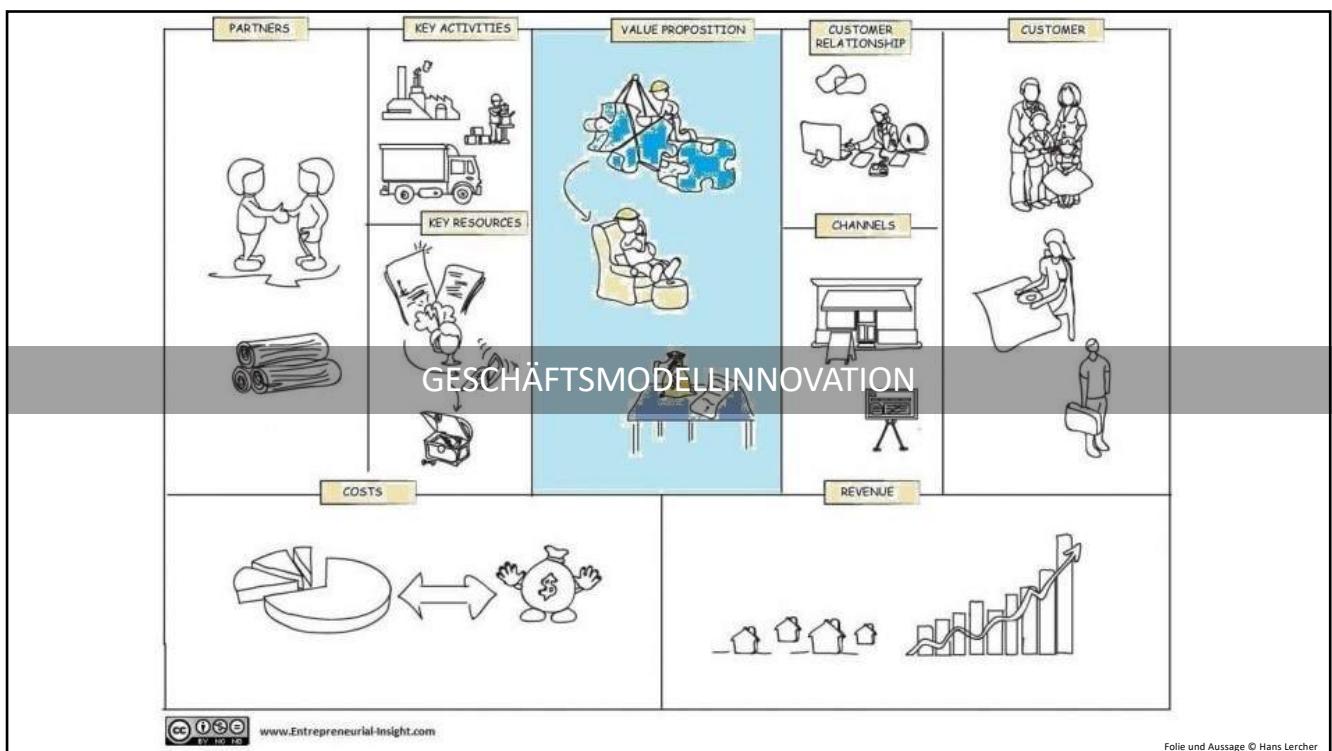
3



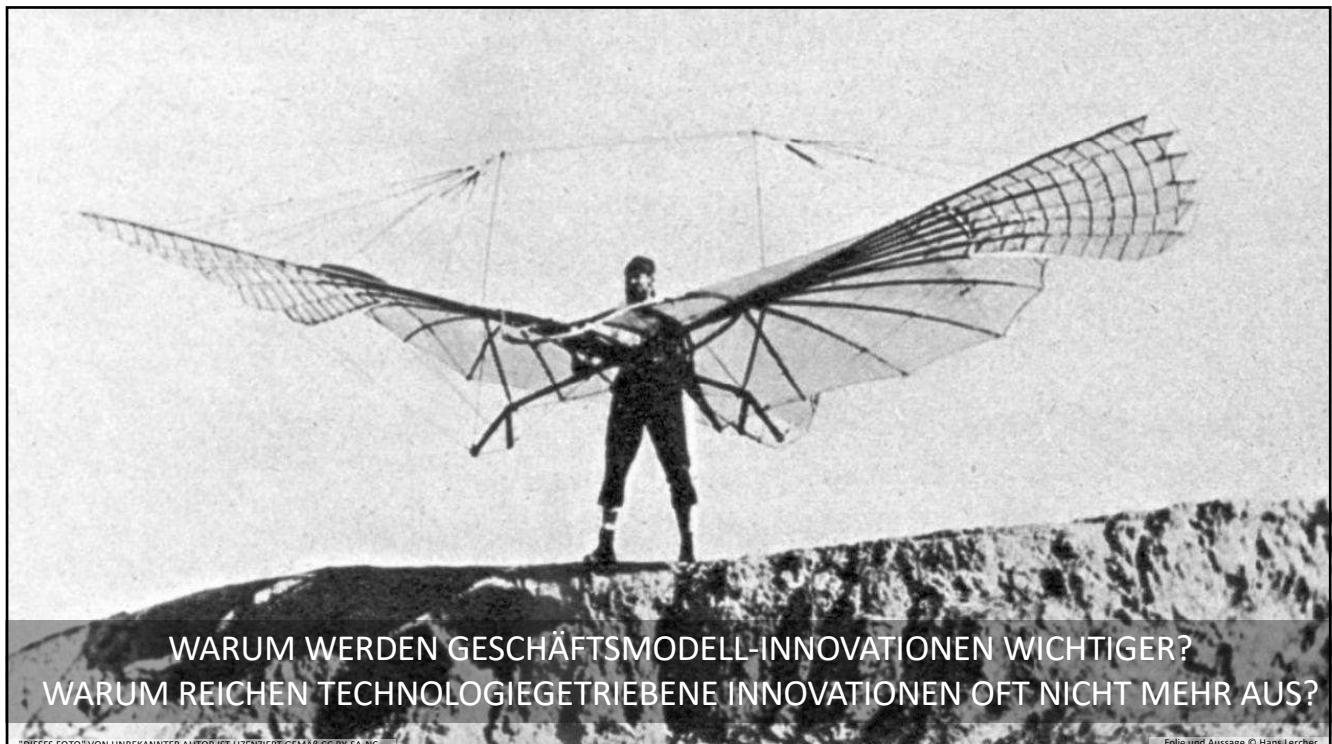
4



5



6



7

## WAS HABEN ALL DIESE PERSONEN GEMEINSAM?

***Ein Innovationsmanager einer Investment Bank***

***Die Chefin des Vertriebs der Deutschen Bahn***

***Ein Business Developer von Yellow Strom***

***Der Entwicklungsleiter eines Maschinenbauers***

***Ein systemischer Unternehmensberater***

***Eine Abteilungsleiterin des Servicegeschäfts von BSH***

***Ein Business-Innovation-Manager von Daimler***

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

8

**Sie gaben in einer Übung in dieser  
Executive Weiterbildung\* alle die gleiche  
Antwort auf die Frage,  
“*Wie sieht Ihr schlimmster  
möglicher Wettbewerber aus?*”**

\* RWTH Zertifikatskurs „Business Model Innovation“, bmi.rwth-aachen.de

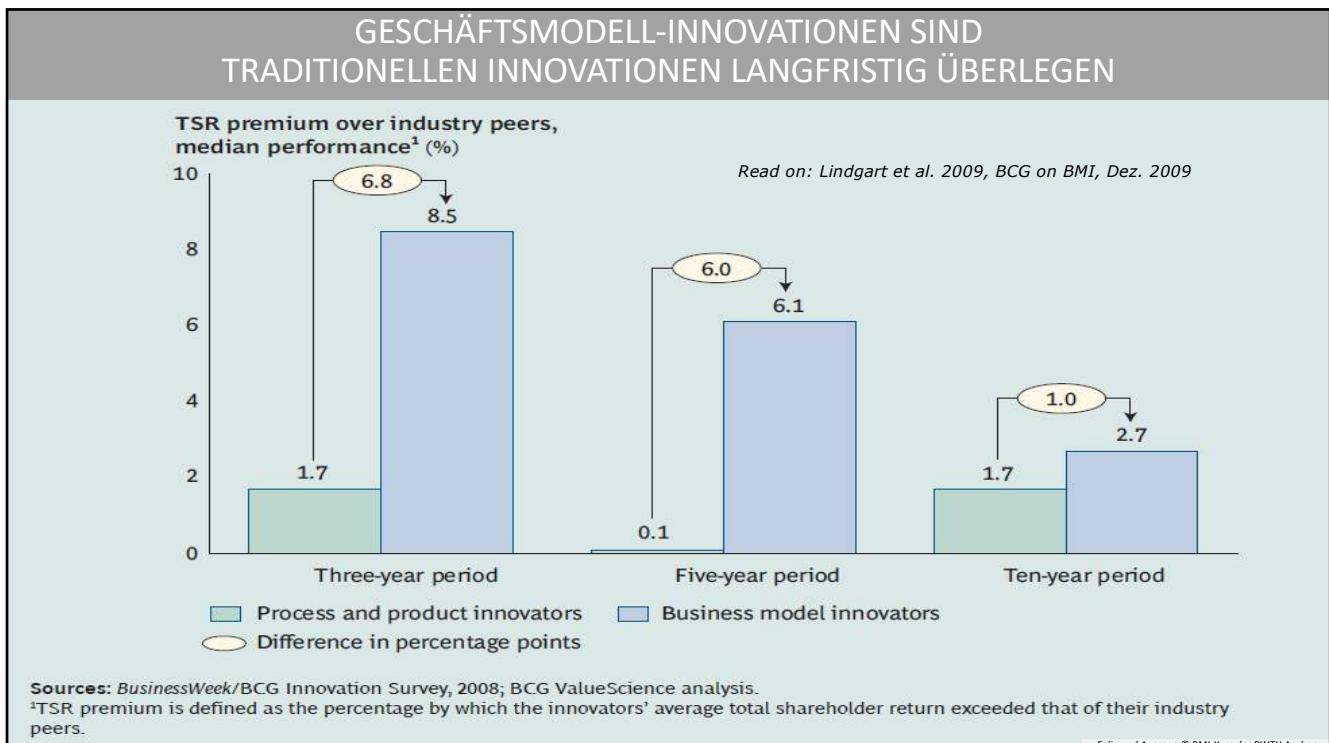
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

9

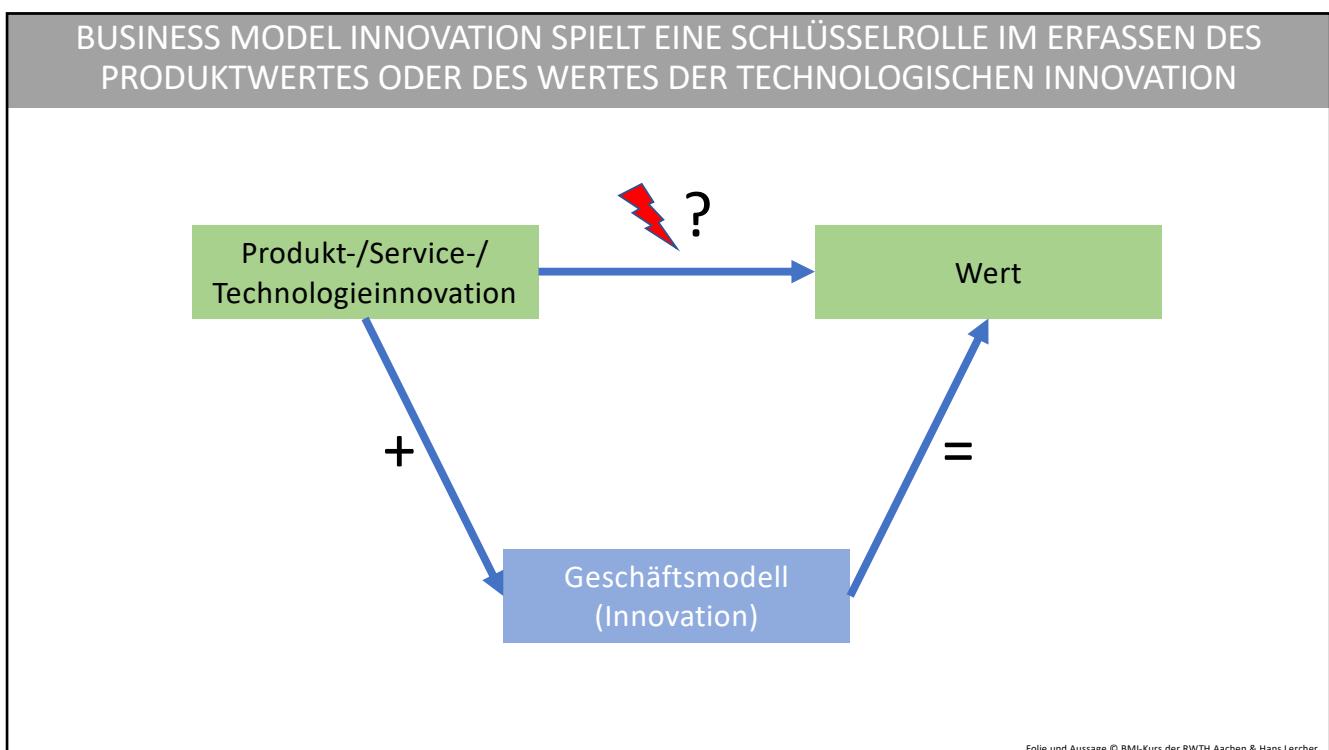


Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

10

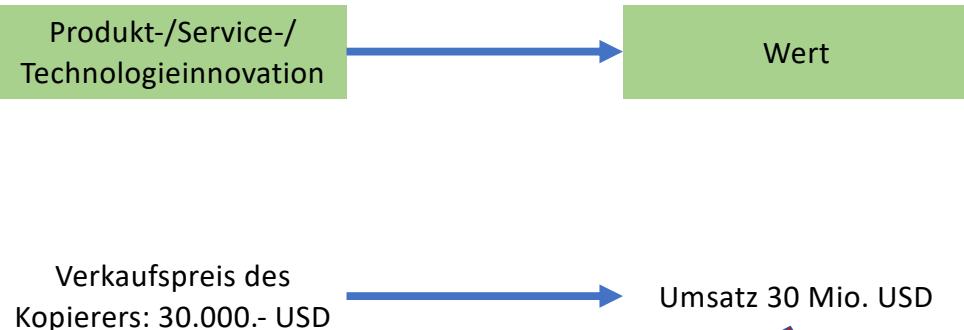


11



12

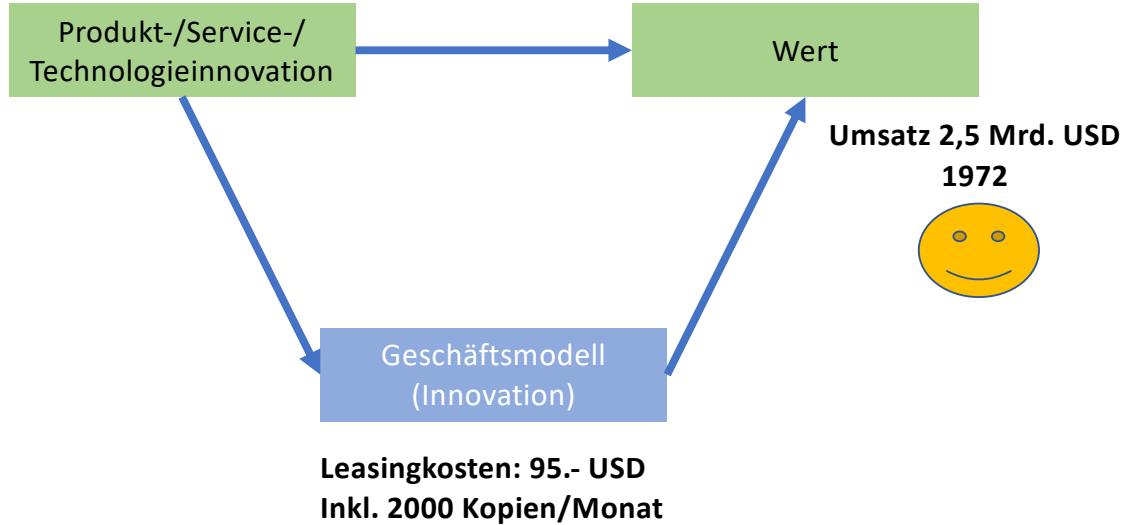
BSP: XEROX KOPIERER



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

13

BSP: XEROX KOPIERER



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

14

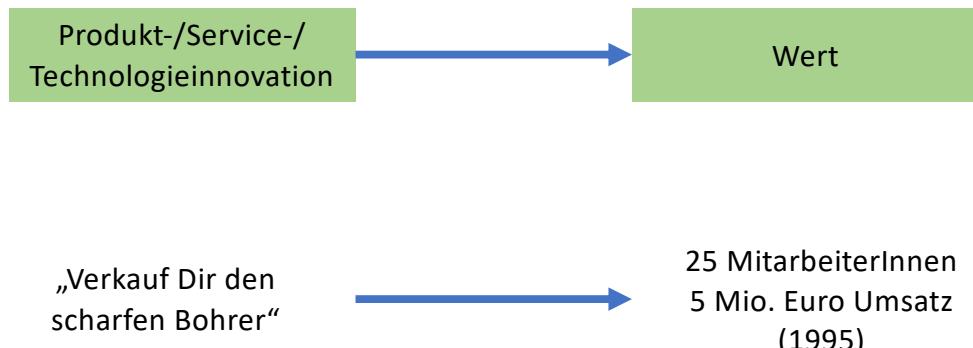


15



16

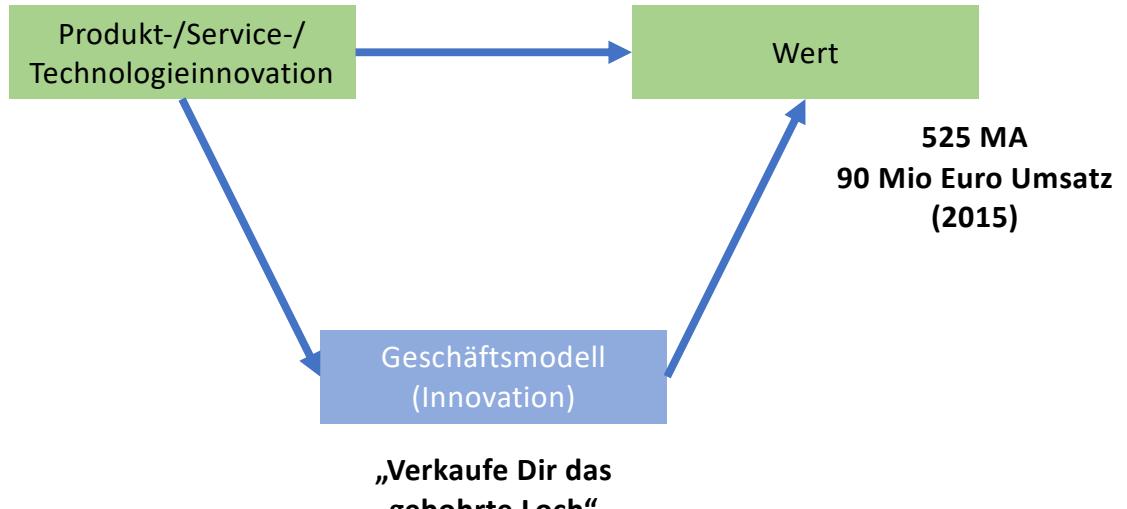
## BSP: TCM



Folie und Aussage © Hans Lercher

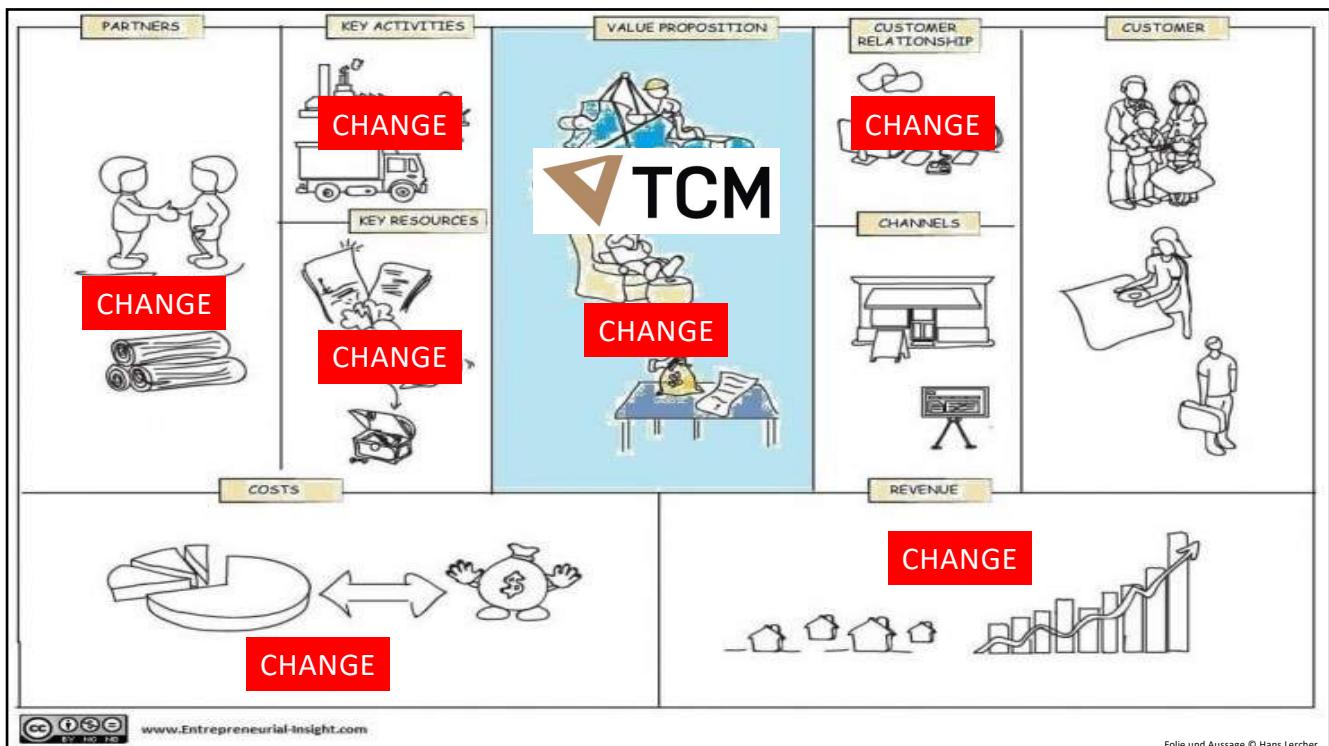
17

## BSP: TCM



Folie und Aussage © Hans Lercher

18

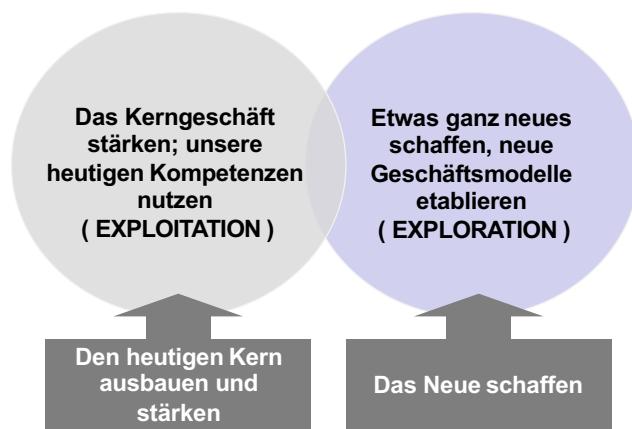


19

Systematische Geschäftsmodell-Innovation?

21

Die richtige Balance schaffen zwischen „Ausbeuten“ und „Erkundung“  
ist die größte Herausforderung



**Ambidexterity** = Beidhändigkeit: "Der Test einer erstklassigen Intelligenz ist die Fähigkeit, zwei gegensätzliche Ideen gleichzeitig im Kopf zu behalten und trotzdem funktionsfähig zu bleiben. (Fitzgerald)

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

22

## EIN GUTER LÖSUNGSANSATZ

**1.) Verstehen / Varianten bilden**

**2.) GM-Muster zur Inspiration**

**3.) Schnelles Experimentieren und Validierung im Feld**

23

## WAS IST DENN NUN EIGENTLICH EIN GESCHÄFTSMODELL?

25

## GESCHÄFTSMODELL UND BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

Ein **Geschäftsmodell** (*business model*) beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet.

**Business Model Canvas:** Geschäftsmodell kompakt auf einem Blatt Papier darstellen. (Original von Alexander Osterwalder)

Folie und Aussage © Hans Lercher

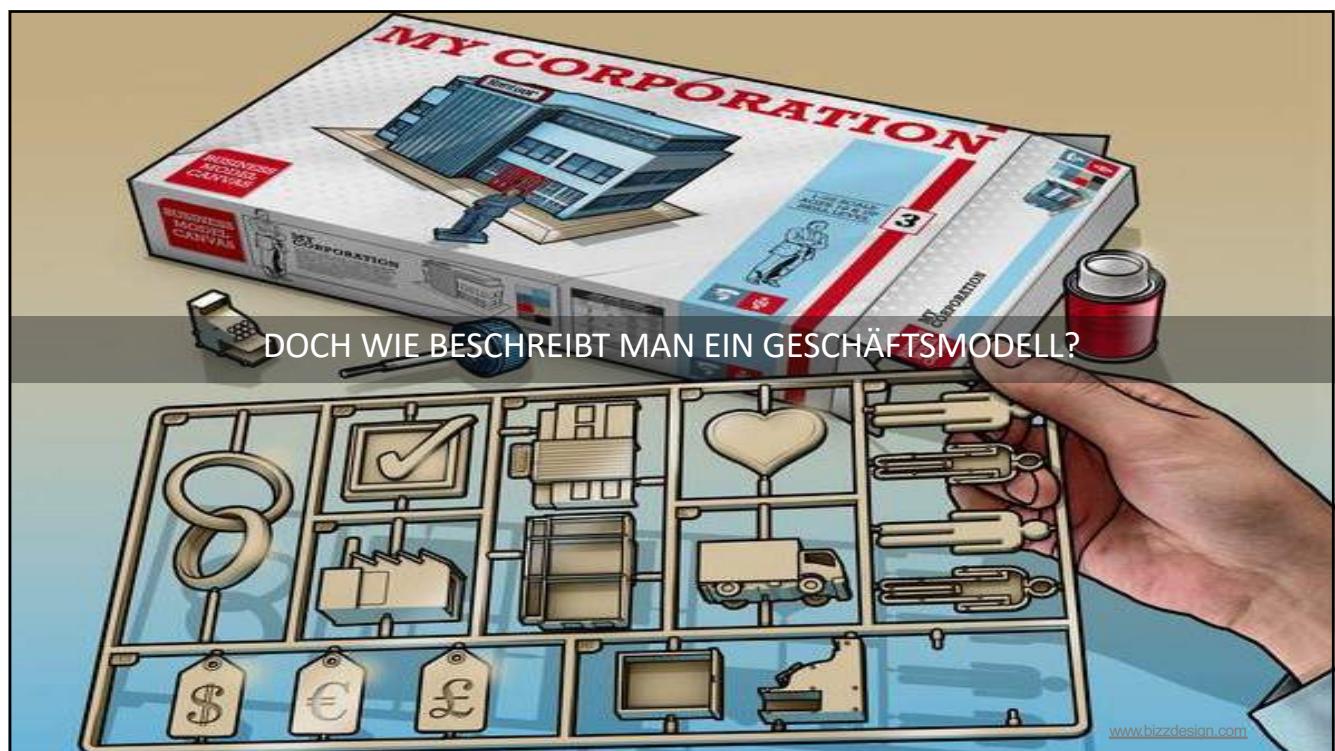
26

EIN GESCHÄFTSMODELL BEANTWORTET VIER ZENTRALE FRAGEN DER WERTSCHÖPFUNG IN UNTERNEHMEN

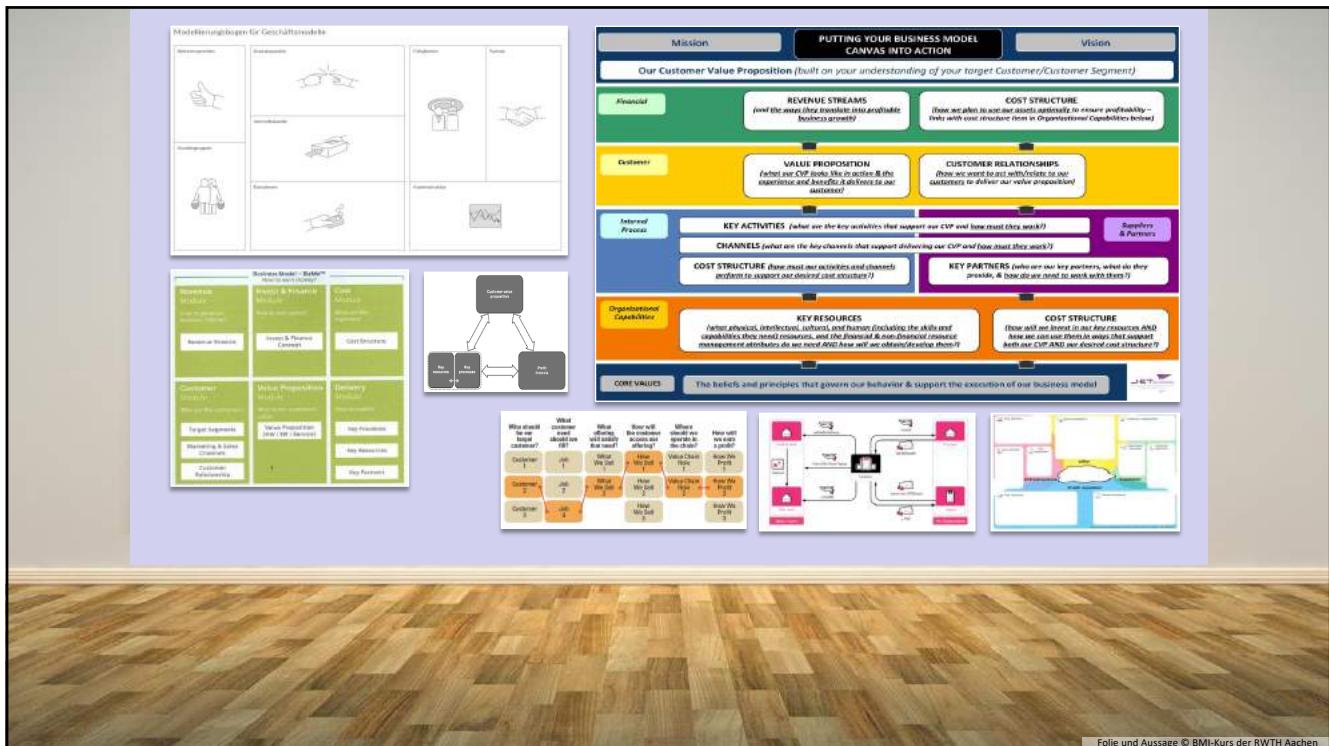


Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

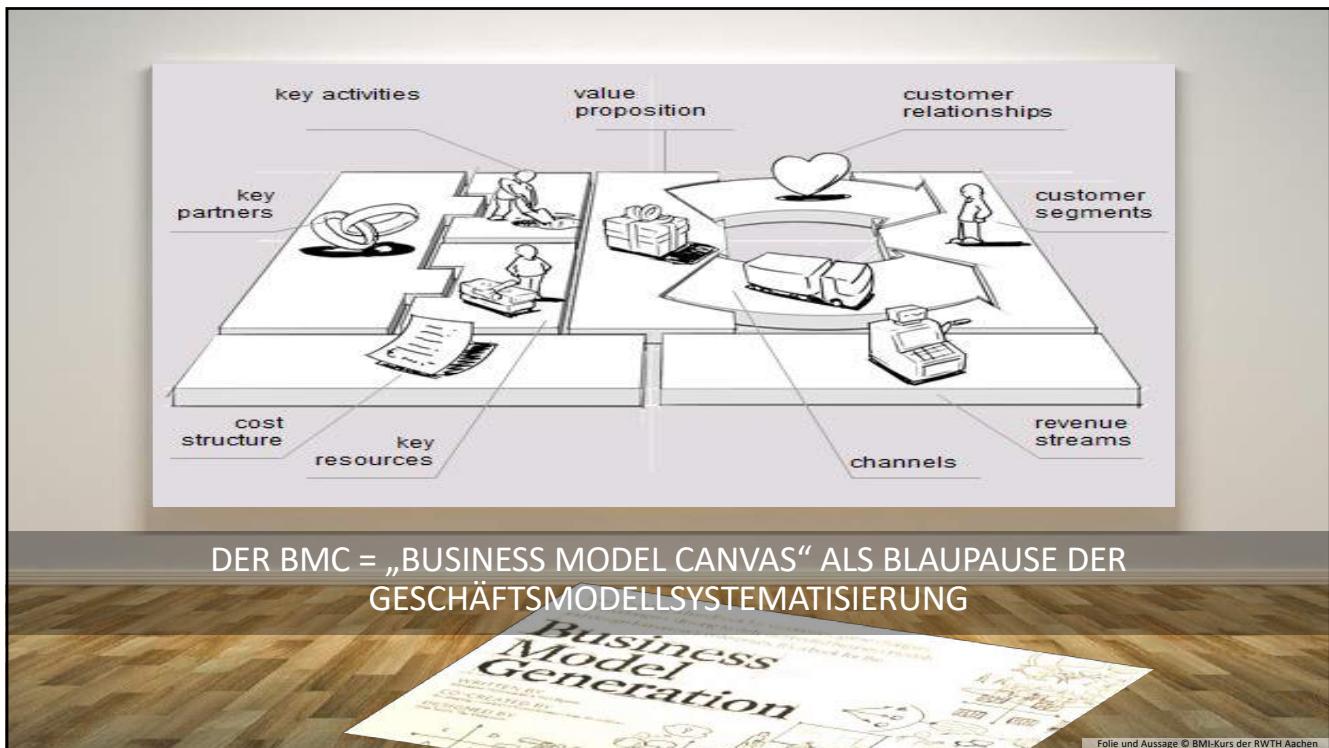
27



29

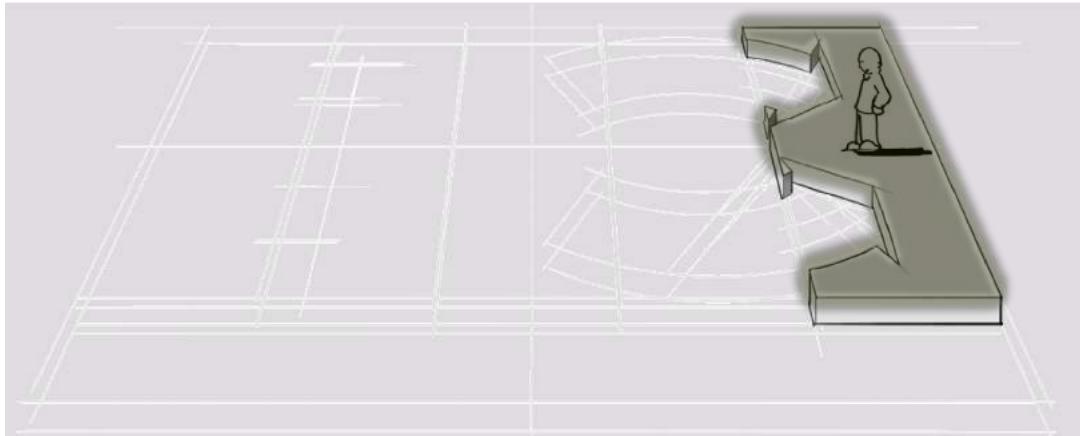


30



33

## CUSTOMER SEGMENTS - KUNDENSEGMENTE

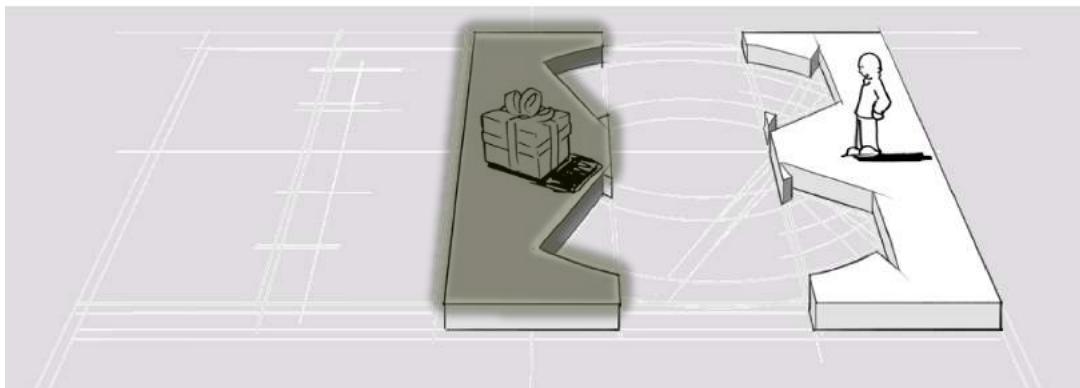


- FÜR WEN BETREIBEN WIR WERTSCHÖPFUNG?
- WER SIND UNSERE WICHTIGSTEN KUNDEN?
- WAS SIND IHRE (TATSÄCHLICHEN) BEDÜRFNISSE?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

34

## VALUE PROPOSITION – UNSER WERTVERSPRECHEN AN DIE KUNDEN

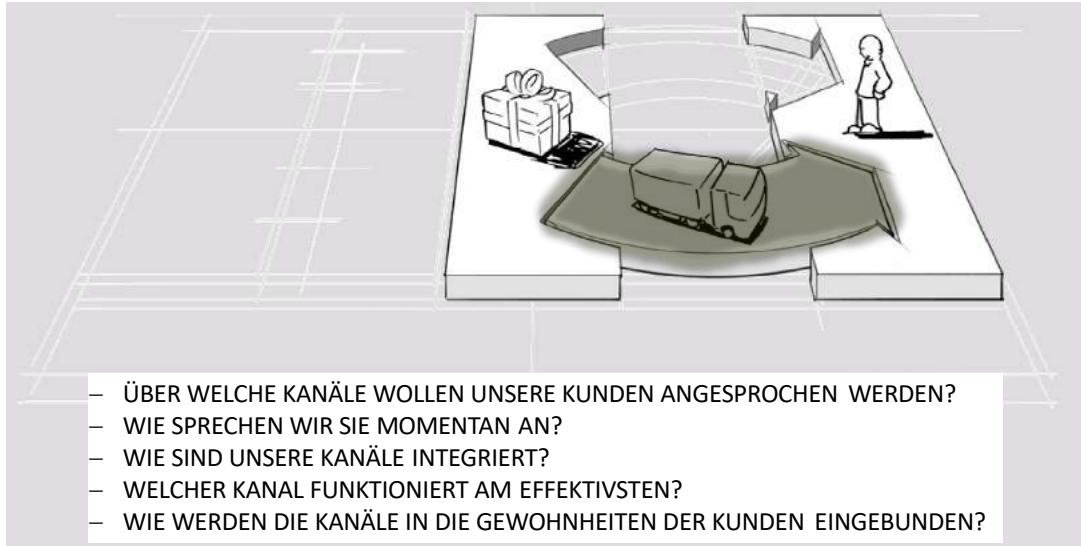


- WELCHEN WERT LIEFERN WIR DEN KUNDEN?
- BEI DER LÖSUNG WELCHES PROBLEMS UNSERER KUNDEN SIND WIR BEHILFLICH?
- WELCHE PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSPAKETE BIETEN WIR DEN KUNDENSEGMENTEN AN?
- WELCHE KUNDENBEDÜRFNISSE BEFRIDIGEN WIR?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

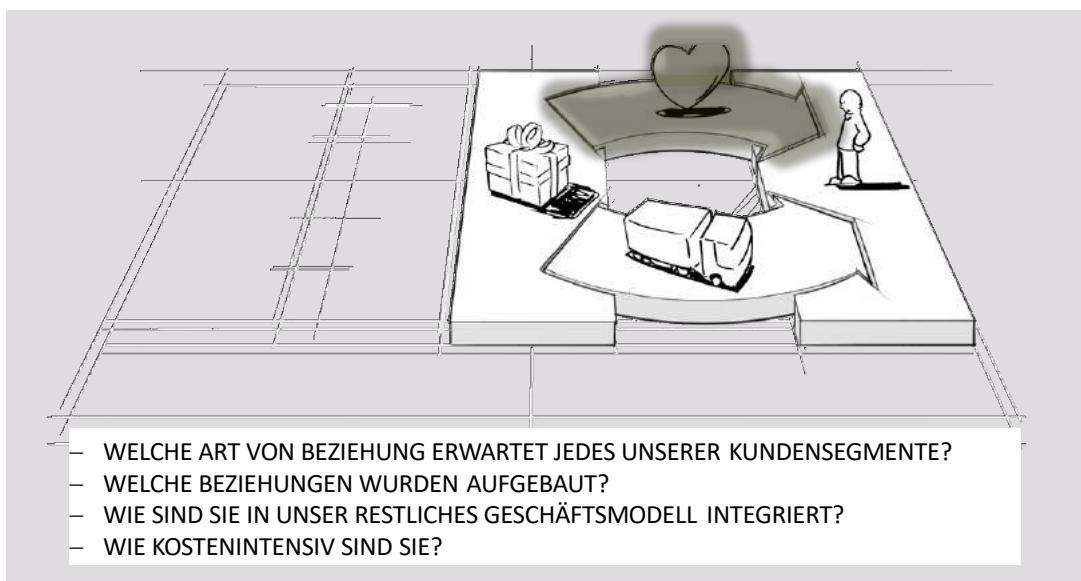
35

## CHANNELS – UNSERE KANÄLE


Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

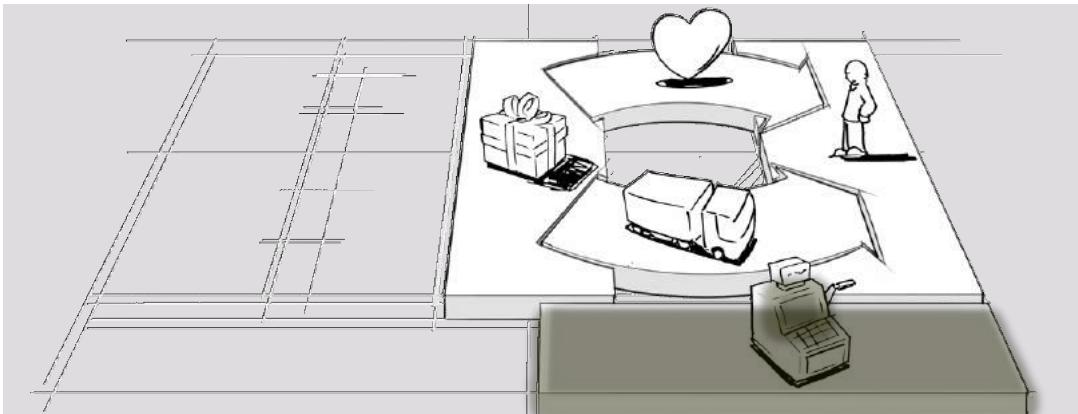
37

## CUSTOMER RELATIONSHIPS – DIE KUNDENBEZIEHUNG


Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

38

## REVENUE STREAMS – UNSERE EINNAHMEN

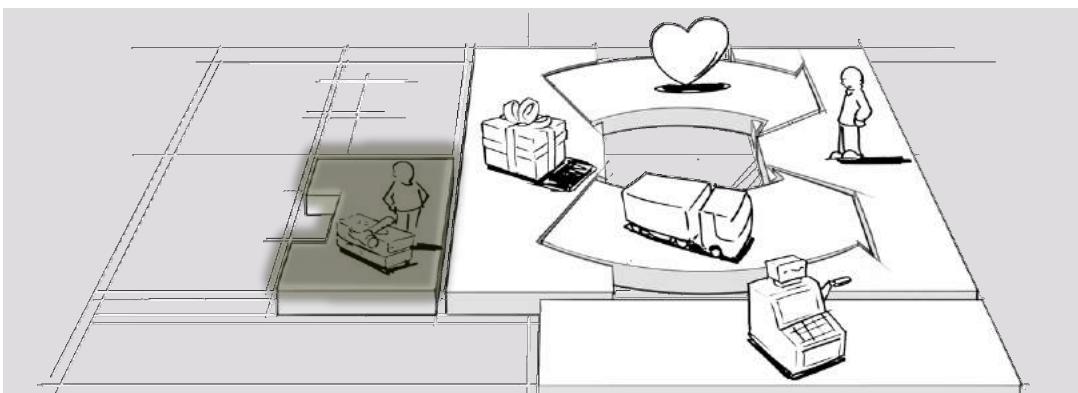


- FÜR WELCHEN NUTZEN SIND UNSERE KUNDEN WIRKLICH BEREIT ETWAS ZU BEZAHLEN?
- FÜR WAS ZAHLEN SIE IM MOMENT?
- WIE BEZAHLEN SIE ZURZEIT?
- WIE WÜRDEN SIE GERNE BEZAHLEN?
- WIEVIEL TRÄGT JEDER EINNAHMEQUELLE ZUM GESAMTUMSATZ BEI?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

39

## KEY RESOURCES – UNSERE SCHLÜSSELRESSOURCEN

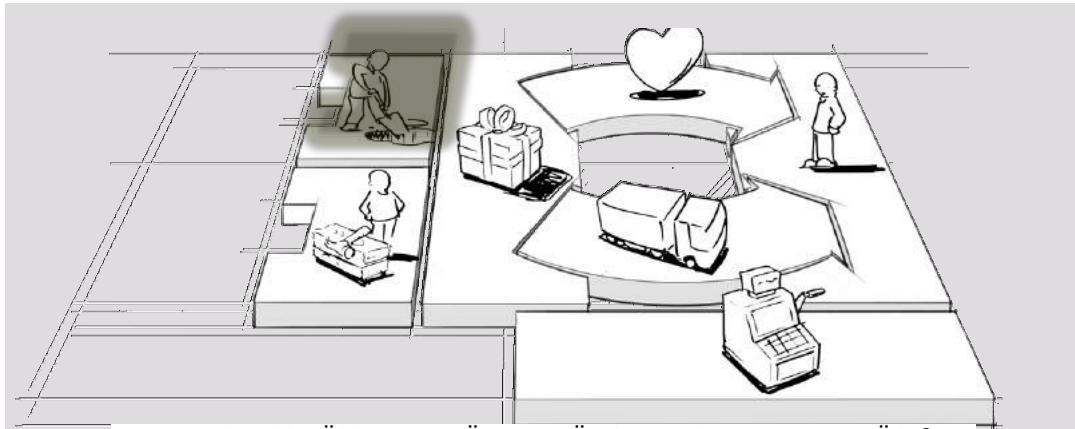


- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN BENÖTIGEN WIR ZUR ERBRINGEN UNSERER WERTBEITRÄGE?
- UNSERE VERTRIEBSKANÄLE?
- UNSERER KUNDENBEZIEHUNGEN?
- EINNAHMEQUELLEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

40

## KEY ACTIVITIES – UNSERE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

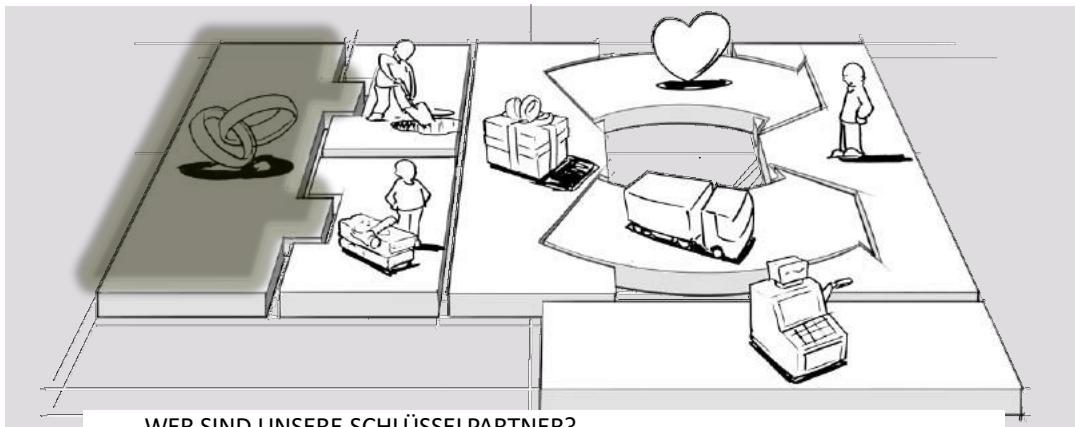


- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN BENÖTIGEN UNSERE WERTBEITRÄGE?
- UNSERE VERTRIEBSKANÄLE?
- KUNDENBEZIEHUNGEN?
- EINNAHMEQUELLEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

41

## KEY PARTNERS – UNSERE SCHLÜSSELPARTNER

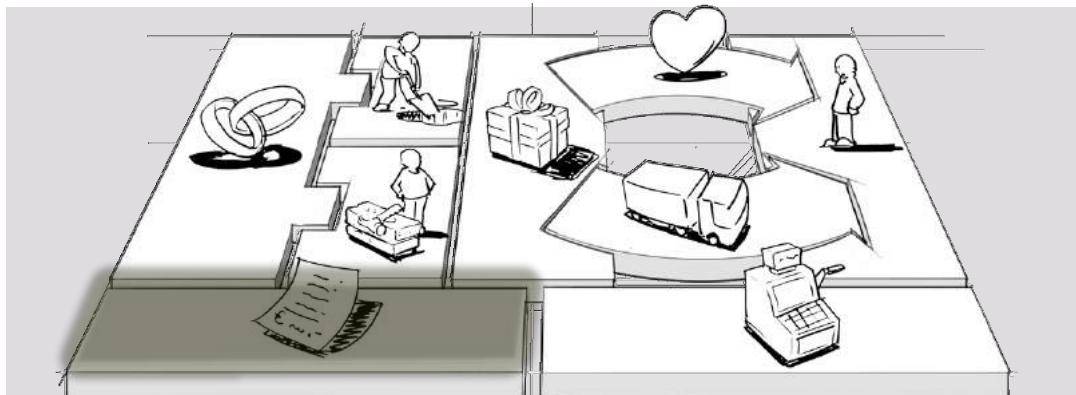


- WER SIND UNSERE SCHLÜSSELPARTNER?
- WER SIND UNSERE SCHLÜSSELLIEFERANTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN BEZIEHEN WIR VON PARTNERN?
- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN ÜBEN UNSERE PARTNER AUS?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

42

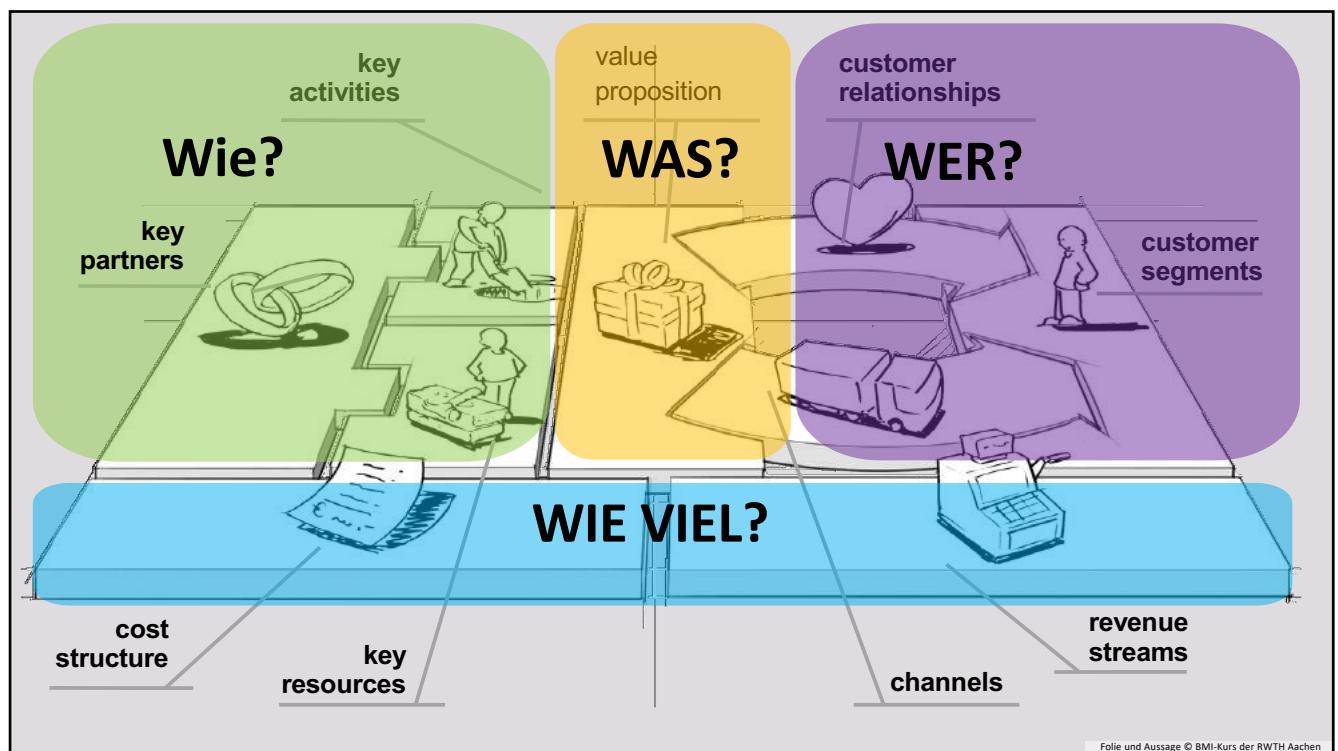
## COST STRUCTURE – UNSERE AUSGABEN



- WAS SIND DIE WICHTIGSTEN MIT UNSEREM GESCHÄFTSMODELL VERBUNDENEN KOSTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN SIND DIE TEUERSTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN SIND DIE TEUERSTEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

43



44

## REGELN ZUM ARBEITEN MIT DEM BMI-CANVAS

- In der Regel **Beginn beim Wertversprechen**: Was sind die dahinter liegenden „Jobs“ der Kunden ??
- Im bestehenden Unternehmen kann der Ausgangspunkt auch das **Hebeln vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten** sein
- Was sind die **Annahmen** hinter den Feldern?
- **Denken in Alternativen** – es geht um das Aufstellen von Prototypen
- Im Canvas: Gibt es **ein kritisches Feld**, das „alles zusammenhält“ (Stresstest)?
- Welches Feld begründet den Wettbewerbsvorteil?
- Wo ist der **Canvas des besten Konkurrenten** anders?
- Warum ist es anders?

-> Vom kreativen Prozess zur **systematischen Ableitung**

**DER CANVAS STEHT HÄUFIG IM MITTELPUNKT DER BMI-ARBEIT, IST ABER NUR EINS VON VIELEN ELEMENTEN**

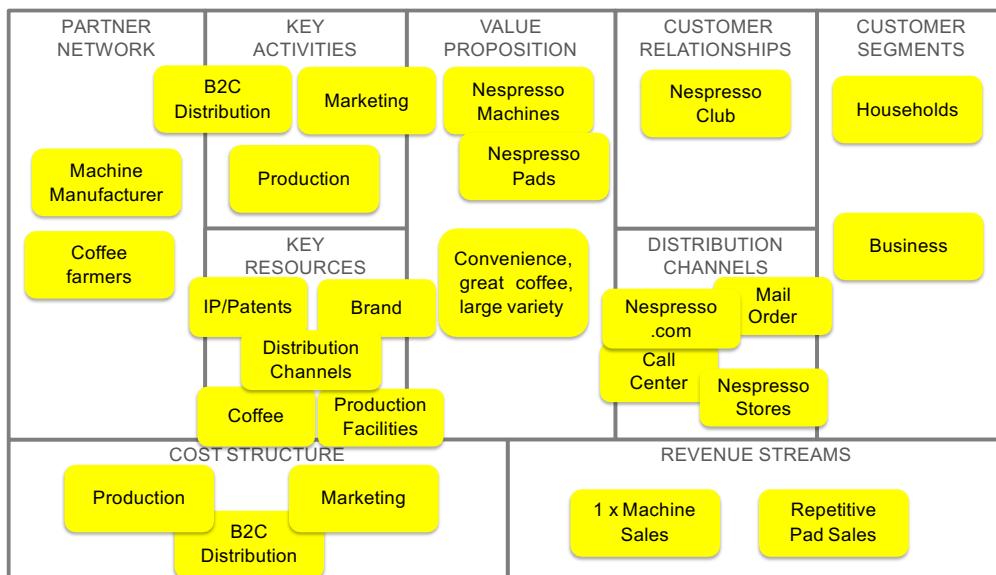
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

45



46

## The Business Model of Nespresso



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

47

**n-Cups.com**  
A new cup for the Nespresso system

Welcome, enjoy your favorite coffee!  
[My Account](#) | [My Wishlist](#) | [My Cart](#) | [Checkout](#) | [Log In](#)

SPECIALTIES | MAC | AMEO | CORRE | CAPPU | PAN | RISTI | LUNO | LATES | DOPPIO |  Search entire store here...

**Save on Nespresso!**  
 Why pay so much for coffee? [SHOP NOW](#)

max. \$0.16

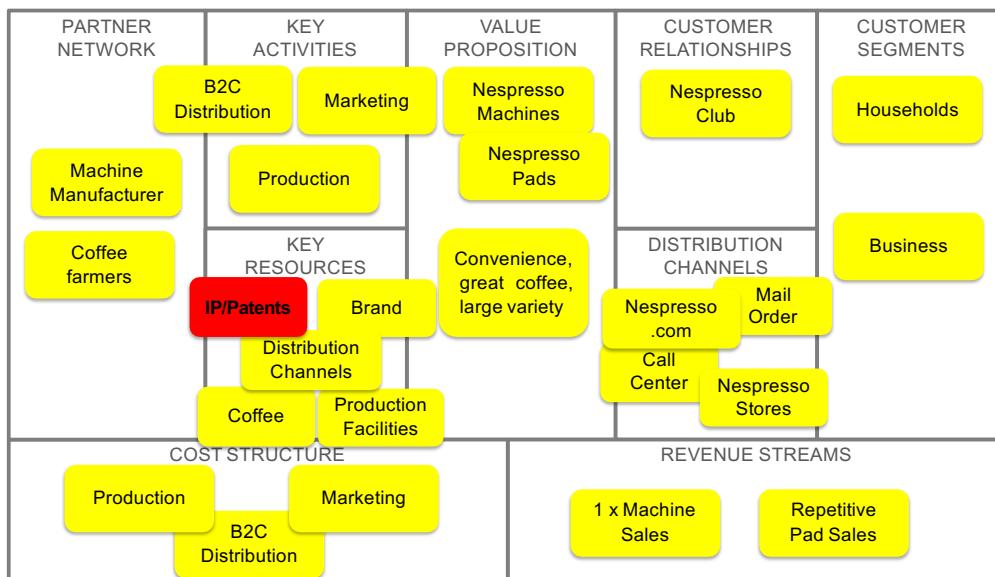
Start selling on Apr. 18, 2010

Free US shipping  
 Nespresso cups from \$0.16

1 2 3

48

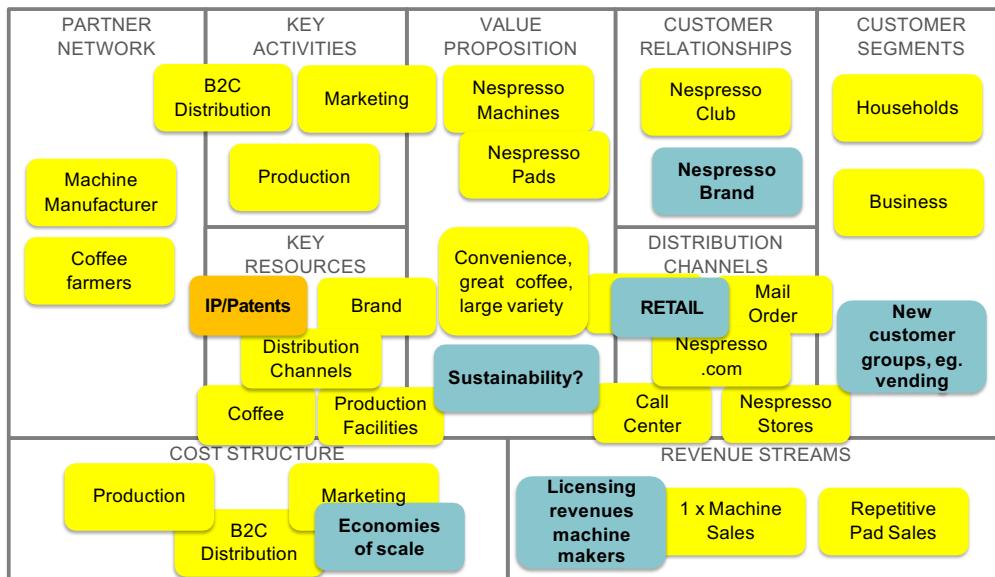
## The Business Model of Nespresso



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

49

## The Business Model of Nespresso – relaunched



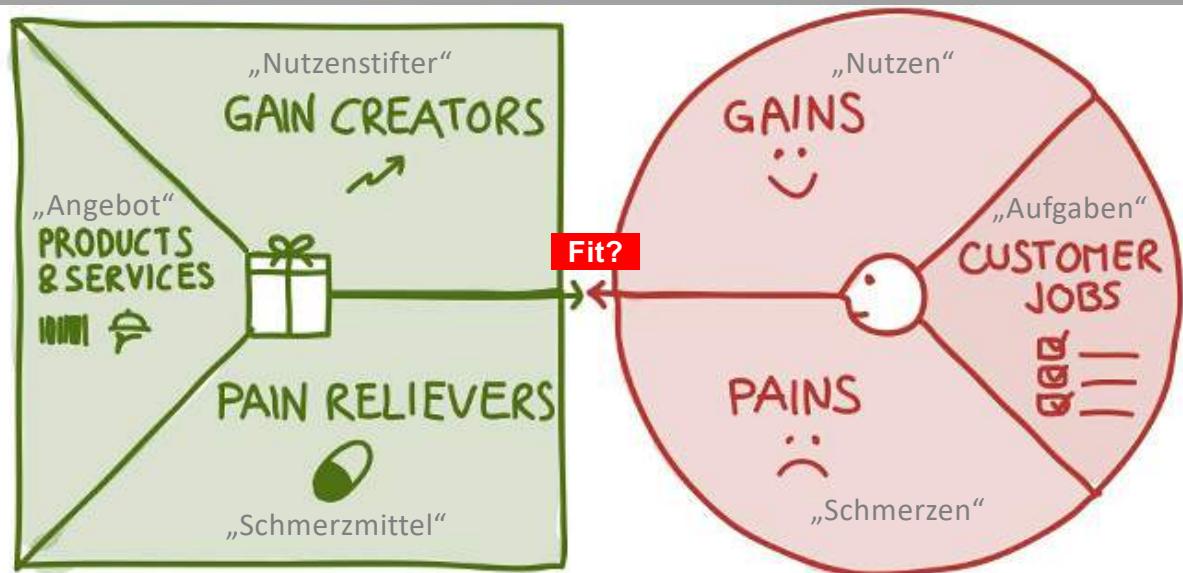
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

50

## VALUE PROPOSITION CANVAS ALS ERWEITERUNG DES BUSINESS MODEL CANVAS

51

DER BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) WIRD DURCH DEN VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC) ERGÄNZT!



strategyzer.com

52

## Customer jobs

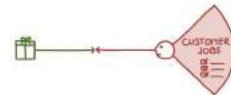
Zuallererst beschreibst du, wie die Aufgaben deiner Kunden aussehen könnten.

Was versuchen deine Kunden zu erreichen?

Welches Problem wollen deine Kunden lösen?

Es können diese Aufgaben sein, die es zu erledigen gilt oder Bedürfnisse, die zu befriedigen sind.

- Welche funktionalen Jobs oder Aufgaben möchten deine Kunden erledigen? (ein Problem lösen)
- Welche sozialen „Jobs“ oder „Aufgaben“ möchten deine Kunden erledigen? (Macht, Status, Nachhaltigkeit)
- Welche Grundbedürfnisse / „emotionalen Jobs“ will der Kunde befriedigen? (Sicherheit, Wohlgefühl)



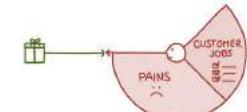
A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

53

## Schmerzen / Pains

Wenn du die Kundenaufgaben aufgelistet hast, beschreibst du hier unangenehme Situationen, die in Zusammenhang mit den Customer Jobs stehen – aus Sicht des Kunden! Das können negative Emotionen sein, unerwünschte Kosten oder Schwierigkeiten bei der Erledigung der Aufgaben.

- Was empfindet der Kunde als zu kostspielig? (kostet zu viel, dauert zu lange, ist zu aufwendig)
- Was sind die Hauptschwierigkeiten und -herausforderungen, denen dein Kunde begegnet?
- Wo bleiben bestehende Lösungen hinter den Erwartungen der User? (fehlende Funktionen,...)
- Was führt dazu, dass sich der Kunde schlecht fühlt? Welche Risiken fürchtet der Kunde? (verbunden mit sozialen und Grundbedürfnissen)



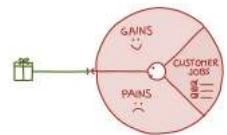
A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

54

## Nutzen / Gains

Welchen Gewinn erwarten sich die Kunden, welche Lösung eines Problems ersehnen sie sich? In diesem Feld gehst du auf die Erwartungen des Kunden in Zusammenhang mit den Kundenaufgaben ein.

- Wo möchte sich der Kunde etwas ersparen? (Zeit, Geld, Aufwand, Arbeit)
- Was kann die Lösung eines Kundenproblems erleichtern?
- Wonach suchen deine Kunden? Wovon träumen sie?
- Was liebt dein Kunde an bestehenden Lösungen?



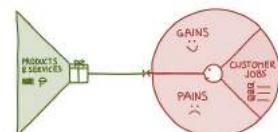
A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

55

## Produkte und Dienstleistungen / Products & Services

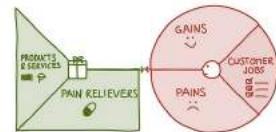
Im vierten Schritt listest du all deine Produkte und Dienstleistungen auf, mit denen du dein Wertever sprechen erfüllen möchtest. Mit welchen Produkten erfülle ich einen Kunden-Value?

- Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich an, die meinem Kunden helfen, Aufgaben zu erledigen?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich an, die meinem Kunden helfen, Grundbedürfnisse zu befriedigen?
- Welche Produkte / DL helfen meinem Kunden in seiner Rolle als Käufer/Co-Creator/Vermittler?



A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

56



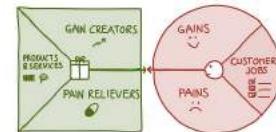
### Schmerzkiller / Pain Relievers

An dieser Stelle gehen deine „Schmerzkiller“ ans Werk: Auf welche Art und Weise lösen die eigenen Produkte und Dienstleistungen die Probleme deiner Kunden? Beschreibe, wie dein Angebot negative Situationen verhindert.

- Wie setze ich den Schwierigkeiten und Herausforderungen meiner Kunden ein Ende?
- Wie und womit liefere ich eine bessere Lösung als etablierte Anbieter?
- Wie vermeide ich negative Konsequenzen für meine Kunden?

A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

57



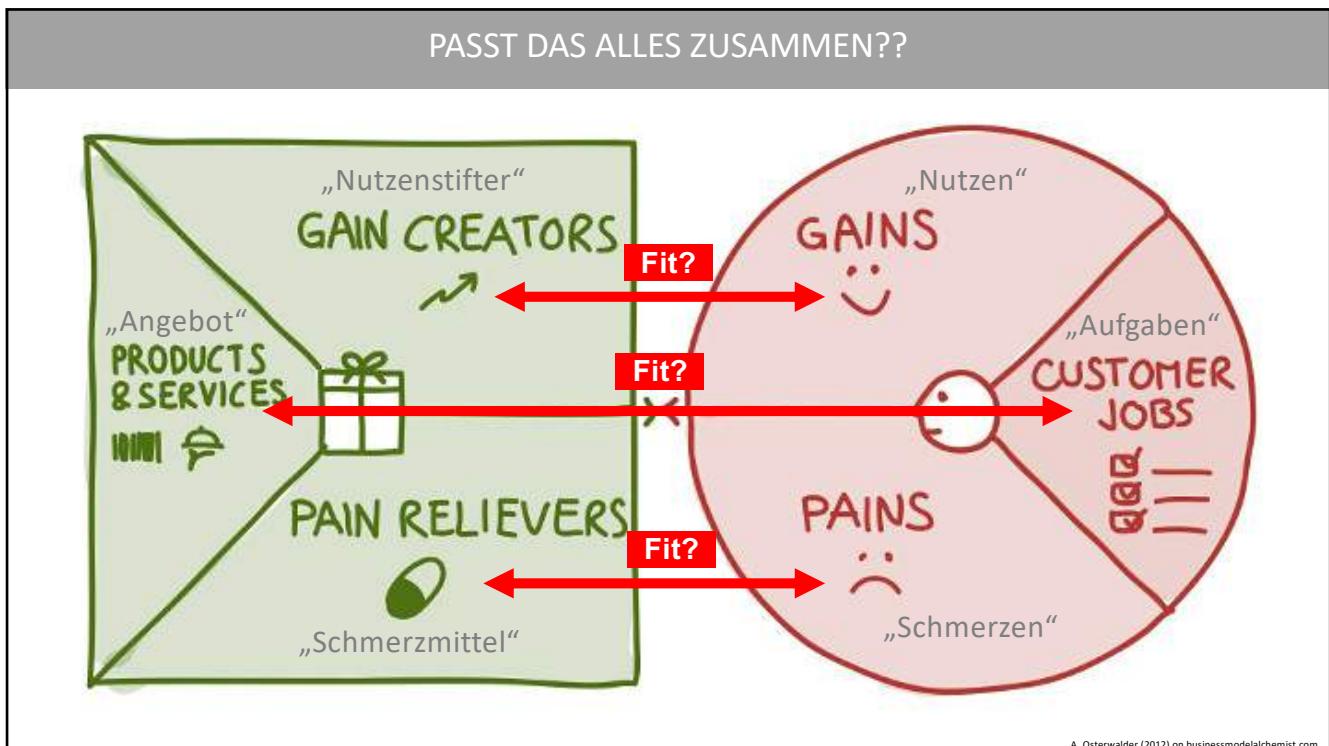
### Nutzenstifter / Gain Creators

Zuallerletzt beschreibst du im Feld „Nutzenstifter“, auf welche Art und Weise du dem Kunden nützlich bist. Wie schaffst du Nutzen, den der Kunde erwartet, sich wünscht oder über den er sich freuen würde, wenn er ihn per Zufall erhält.

- Wie erleichtere ich das Leben meines Kunden?
- Womit und wie erfülle ich Kundenbedürfnisse?
- Wie kann ich das bieten, was sich Kunden wünschen?

A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

58



59

## EIN GUTER LÖSUNGSANSATZ

**1.) Verstehen / Varianten bilden mit der BMC und VPC**

**2.) GM-Muster zur Inspiration**

**3.) Schnelles Experimentieren und Validierung im Feld**

60

## BUSINESS MODEL PATTERNS

DIE ANWENDUNG VON ERFOLGREICHEN GESCHÄFTSMODELLMUSTERN  
ALS AUSGANGSBASIS FÜR DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL

61

Ein **Geschäftsmodell-Muster** ist eine bestimmte **Konfiguration der Kernelemente** eines Geschäftsmodells, deren Einsatz sich in **mehreren Unternehmen** als **erfolgreich** erwiesen hat.

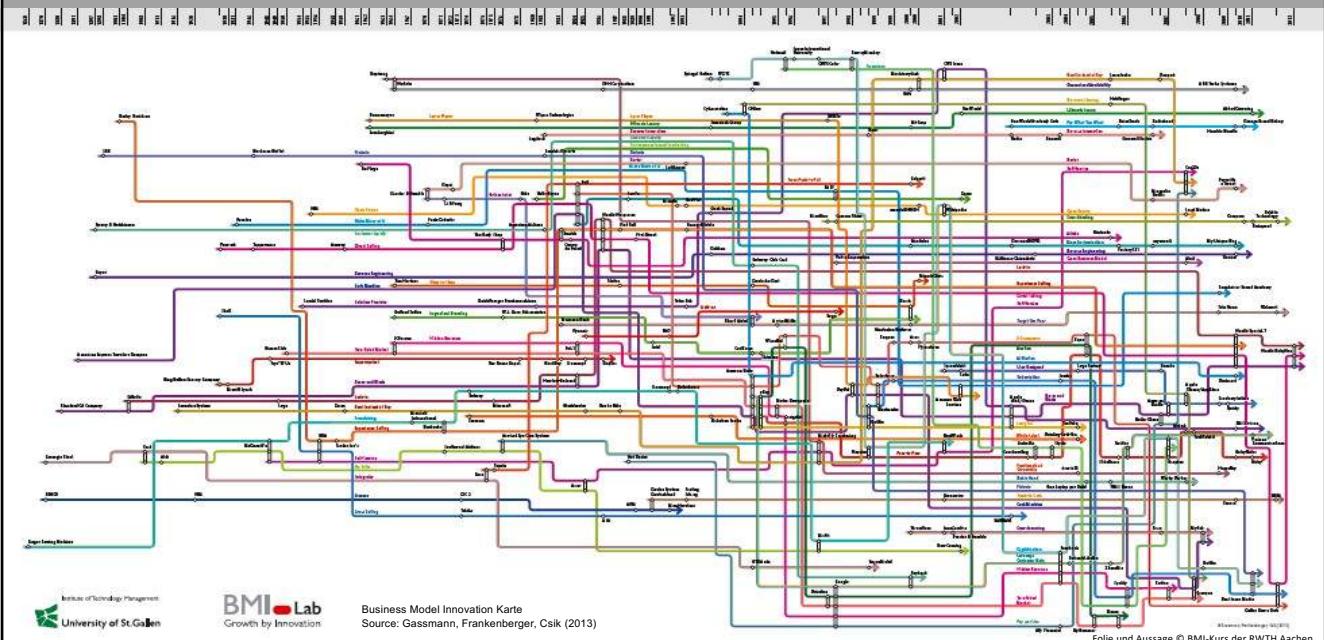
Oliver Gassmann



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

62

## ERGEBNIS: 90 PROZENT DER BUSINESS MODEL INNOVATION IST EINE REKOMBINATION AUS 55 BUSINESS MODEL MUSTER



63

### EIN TYPISCHES BM-PATTERN: "RAZOR BLADE"



**Prinzip:**  
**Kostenloses Basisprodukt, kostenpflichtige Verbrauchskomponenten mit hohen Margen**

Quelle: Gassmann et al: 55 Geschäftsmodell-Muster, 2013

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

64

## DER FALL JUICERO – SO EINFACH IST ES AUCH NICHT....



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

65

## Die unnötige Müllpresse



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

66

## EIN TYPISCHES BM-PATTERN: "SUBSCRIPTION" (ABO-MODELL)

### Prinzip:

**Der Kunde zahlt eine regelmäßige Gebühr für die Nutzung eines Produktes oder Services**



67



68

GESCHÄFTSMODELL-MUSTER ALS KREATIVITÄTSWERKZEUG:  
DER KONFRONTATIVE ANSATZ

Wie würde ???....



... mein Geschäft aufziehen?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

71

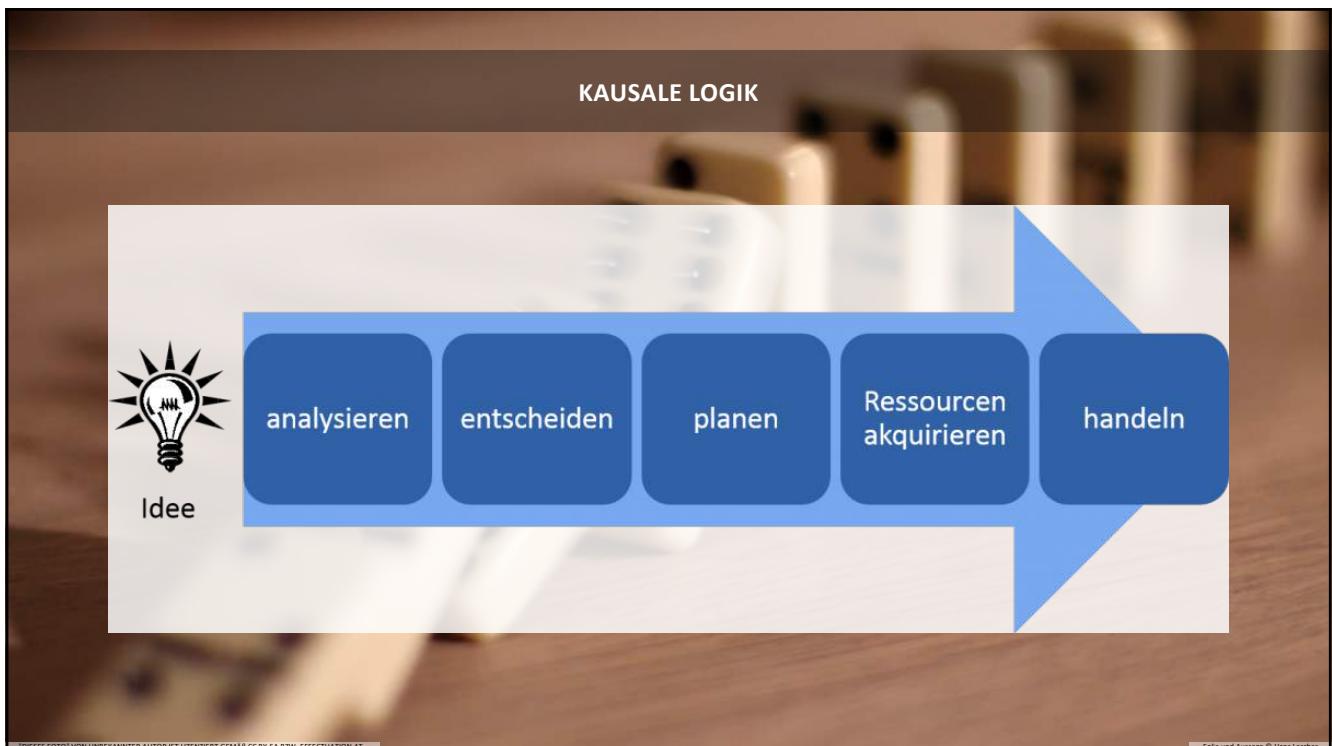
EIN GUTER LÖSUNGSANSATZ

1.) Verstehen / Varianten bilden mit der BMC und VPC

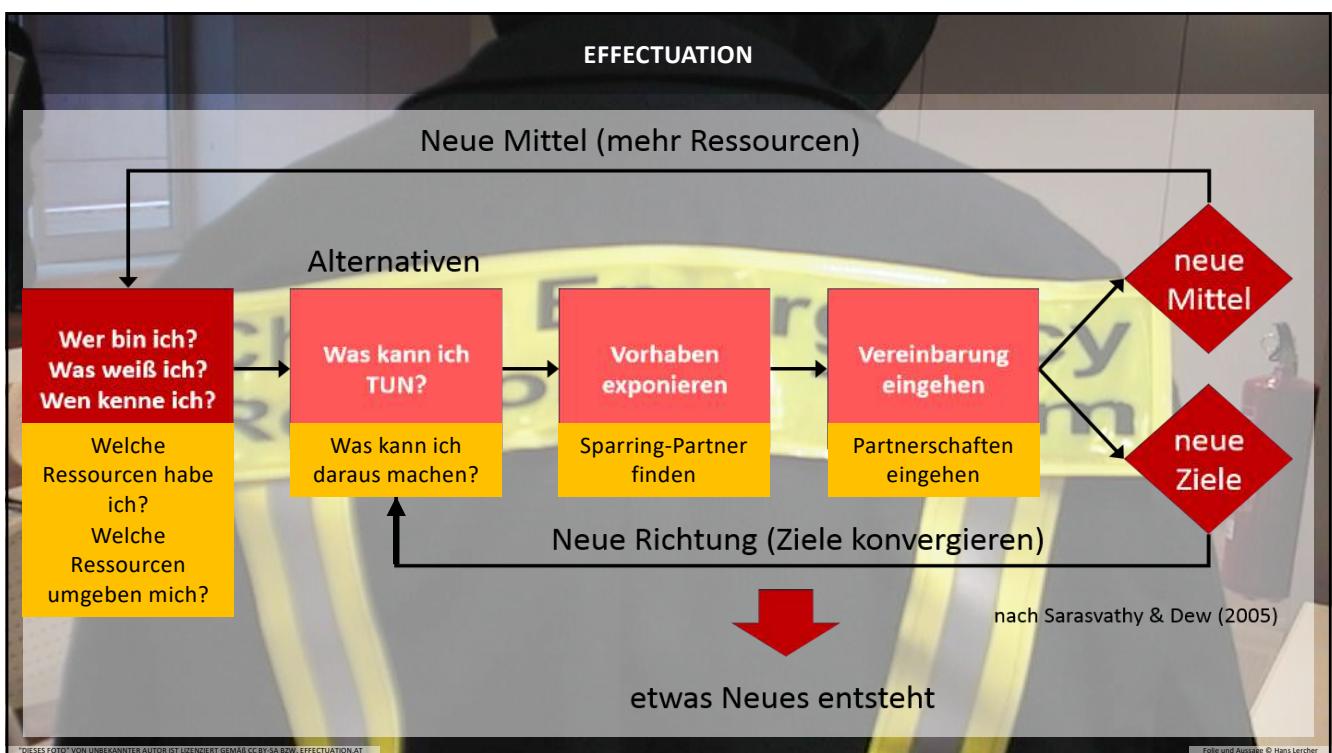
2.) GM-Muster zur Inspiration

3.) Schnelles Experimentieren und Validierung im Feld

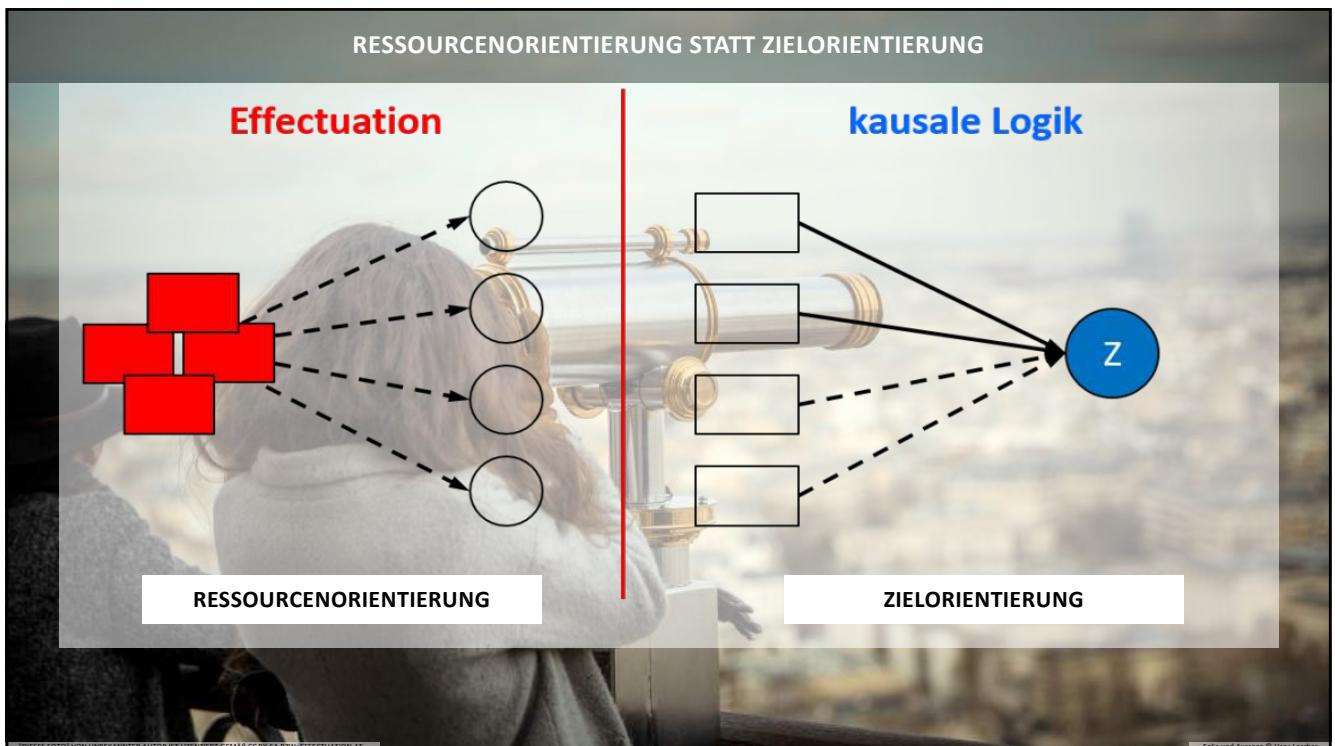
72



74



75



76

### TESTGRUNDSÄTZE

- Erkenne, dass Beweise mehr zählen als Ansichten
- Lerne schneller und verringere das Risiko, indem Du das Scheitern Willkommen heißen
- Teste frühzeitig: Verfeinere später
- Experimente = Realität
- Bringe Lernerfahrungen und Visionen ins Gleichgewicht
- Erkenne Ideenkiller
- Verstehe immer zuerst die Kunden
- Sorge für Messbarkeit
- Akzeptiere, dass nicht alle Fakten gleich sind
- Teste unumkehrbare Entscheidungen doppelt so oft

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

77



Hinweis: Steirische UnternehmerInnen erhalten kostenlose Hilfe beim Weiterentwickeln Ihres Unternehmens und beim Innovieren!

Melden Sie sich beim INNOLAB unter  
**RESTART-UP:**  
 Wir denken [innolab.at](http://innolab.at)

powered by Wirtschaftskammer Steiermark  
 unter Präsident und Unternehmer Josef Herk

Ihres Unternehmens arbeiten!

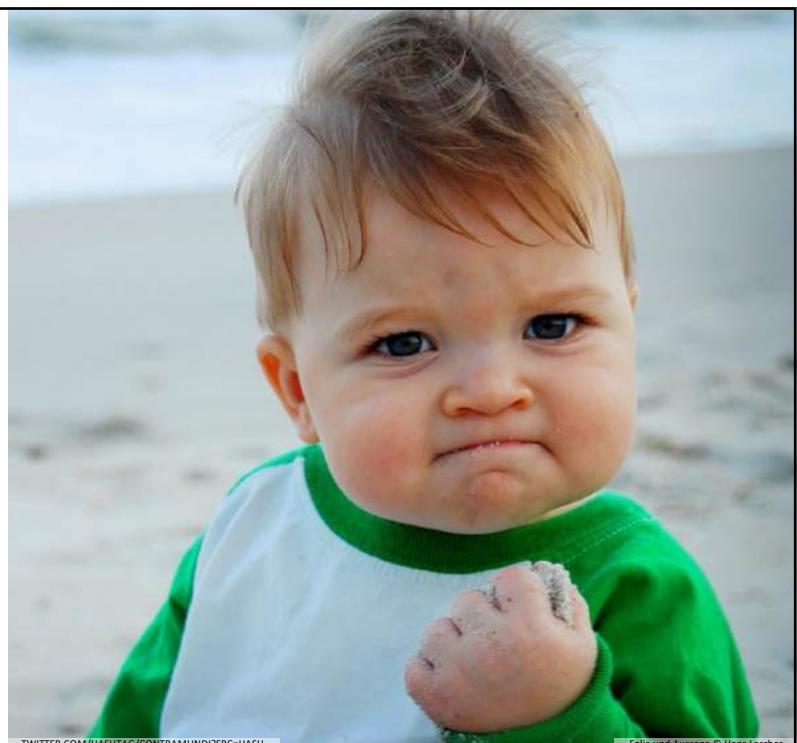
Folie und Aussage © Hans Lercher

84

Und jetzt  
#mochsanfoch!

Danke für die  
Aufmerksamkeit

FH-Prof. DI Dr. Hans Lercher  
hans.lercher@campus02.at  
Linkedin: hanslercher



TWITTER.COM/HASHTAG/CONTRAMUNDI?SRC=HASH

Folie und Aussage © Hans Lercher

85