

# Management- Tool IV

## Geschäfts- modell- entwicklung mittels Canvas

“We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value. It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage.“Skarzynski /Gibson 2008, S. 112.

Generierung, Freisetzung, Extraktion von Werten

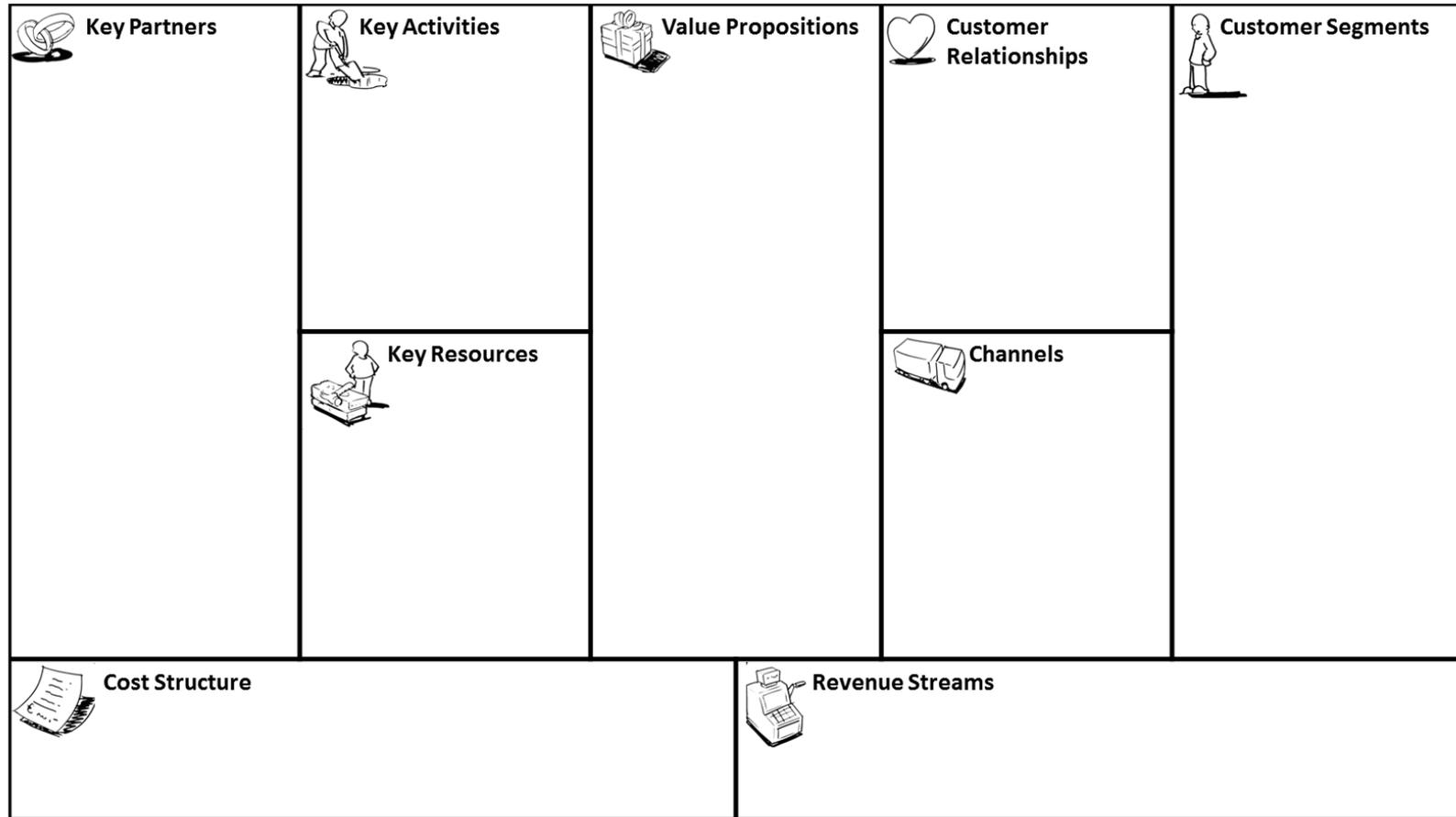
Zusammenspiel verschiedener integrierter Komponenten

Integrierte Komponenten ermöglichen Innovationen & Wettbewerbsvorteile

**Konzeptioneller Bezugsrahmen**

# Das Geschäftsmodell Canvas

Neun Elemente, die es erlauben,  
**jedes vorstellbares Geschäft** darzustellen und zu gestalten (Osterwalder).



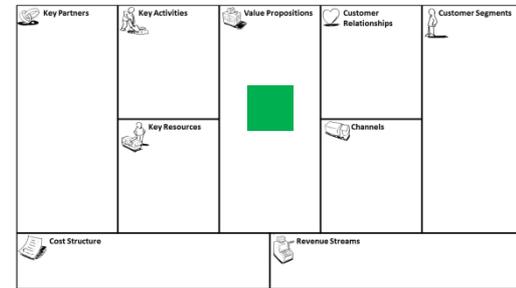
Vgl. Osterwalder , A./Pigneur , Y. (2010).

Download unter <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>, 17.09.2013.

# Inhalt des Geschäftsmodells

1. Das Produkt, die Dienstleistung: Wertangebote (Beschreibung des Wertes des Produktes/der Dienstleistung)
2. Der Kunde: Kundensegmente (Beschreibung der Zielgruppe, des Idealkundens, des Marktsegments)
3. Kanäle: kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle (Wie wird der Kunde erreicht?)
4. Kundenbeziehungen (Welche Beziehungen sollten zum Kunden nachhaltig aufgebaut werden?)
5. Einnahmequellen (Wie erfolgt die (modularisierte) Generierung von Umsatz? Welche Umsatztreiber lassen sich bestimmen?)
6. Schlüsselressourcen (Welche Materialien, Personen, immateriellen Güter sind für die Leistungserstellung grundlegend?)
7. Key activities (Was sind die grundlegenden Kernaktivitäten, die für die Realisierung des Geschäftsmodells wichtig sind?)
8. Key partners (Welche Partner sind für die Realisierung der Leistungserstellung wichtig?)
9. Kostenstrukturen (Welche Kosten entstehen im Rahmen der Leistungserstellung? Welches sind die zentralen Kostentreiber?)

# Wertangebote Value propositions



Beschreibung des Nutzens bzw. eines **Nutzenversprechens** für den potentiellen Käufer; Konzentration auf Problemlösungsbewusstsein, nicht auf "Verkauf"

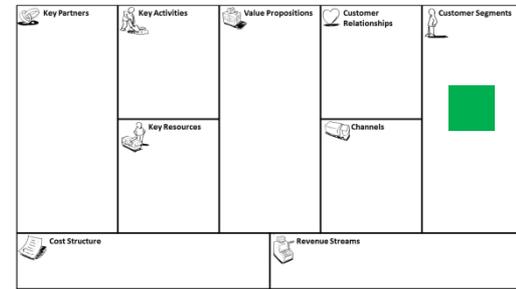
- Welches Problem soll für den Käufer bzw. Ein bestimmtes Kundensegment gelöst werden?
- Welches Bedürfnis soll befriedigt werden?
- Welcher Wert soll dem Kunden vermittelt werden?
- Welches Nutzenversprechen kann geäußert werden (Angebot von Produkt, Dienstleistung, Werte)?

# Wertangebote Value propositions

## Beispiel **”Werbefilmer”** (Freiberufler)

- Kunden erhalten die Möglichkeit, eine abwechslungsreiche, zeitgemäße, kostengünstige Werbungskompetenz aufzubauen
- Erstellung internetbasierter professioneller Werbeclips innerhalb von drei Tagen
- Kostengünstige Produktion erlaubt die Erstellung mehrerer Clips
- **Modularisierte Filmrolle:** Werbeclips sind zu jeder Zeit erweiterbar (Kosten- u. Zeitersparnis für Kunden)
- Verleih & Beschaffung hochwertiger Filmproduktionstechnik in zentraler Berliner Lage (für andere Freiberufler)

# Klassifizierung von Kundensegmenten



Definition der Gruppen, Personen, Organisationen, die erreicht, bedient werden  
Beschreibung **potentieller Käufer** (Kunden) und Kundensegmente bzw. Märkte, Entwicklung eines Verständnisses für Kundenwünsche

- Welche Kunden werden bedient?
- Wer sind die wichtigsten Kunden?
- Welche Kunden werden ignoriert?
- Kundensegmente (Auszug): Nischenmarkt, Massenmarkt, segmentierter Markt, diversifizierter Markt, Sekundärmarkt, B2B, B2C, C2C

# Kanäle Channels

**D**kommunikations-, **D**istributions- und **V**erkaufskanäle, um potentielle Kunden mit Produkten, Dienstleistungen, Wertversprechungen zu erreichen

- Wie werden potentielle Kunden erreicht?
- Wie wird ein Wertangebot unterbreitet?
- Wie erkennt der potentielle Kunde das geäußerte Nutzenversprechen (Wahrnehmung bedarfsgerechter Produkte/Dienstleistungen)?
- Wie kann dem Kunden bei der Bewertung angebotener Leistungen geholfen werden?
- Wie erfolgen Zugang zum Kauf, eine Lieferung Leistungsangebote/Werte?
- Wie erfolgt eine Nachbetreuung des Kunden?

# Kanäle Channels

## Beispiel **”Werbefilmer”**

(Freiberufler)

- Kommunikation über eigene Internetseite und soziale Netzwerke (XING , Facebook, Whatsapp)
- Kommunikation über Referenzprojekte (persönl. Ansprache von Kundenkontakten)
- Bewertungshilfe durch das Nennen von Referenzen (ähnlichen erfolgreichen Projekten)
- Vertrieb großer Dateien über Dropbox, Produktionspartner-Kanäle und Networking-Events (befreundete Freiberufler)
- Modularisierte Nachbetreuungsangebote

# Kundenbeziehungen Customer relationships

## Beschreibung der angestrebten Kundenbeziehung

- Welche Form der Kundenbeziehung präferiert der potentielle Kunde?
- Kundenbeziehungen innerhalb „Kundengewinnung“, „Kundenpflege“, „Verkaufssteigerung“

## Beispiel **„Werbefilmer“** (Freiberufler)

- Personalisierte Kommunikation: regelmäßige telefonische Anfrage und Beziehungspflege (Grußkarten, Interessensbekundungen)
- Persönliche Beratung hinsichtlich der Angebotszusammenstellung
- Erarbeitung von Referenzen und Empfehlungen durch andere
- Teilnahme an Social Events (Partys, Kunden-Geburtstagsfeiern etc.)
- Integration in den Leistungserstellungsprozess: Projektbezogener Zugang zum Produktionsstand des Videos

# Einnahmequellen Revenue streams

Beschreibung der angestrebten Einkünfte  
(einmalige und wiederkehrende)

- Wie sieht die Zahlungsbereitschaft potentieller Kunden für spezifische Nutzenversprechen (Produkte, Dienstleistungen, Werte) aus?
- In welcher Form zahlen potentielle Kunden?
- Wie sollten die Zahlungsmodelle entsprechend der Kundenerwartungen gestaltet werden?

## ”Werbefilmer”

(Freiberufler)

- Durchschnittl. Zahlungsbereitschaft: 1.500 – 3.000 €/Clip
- geringe Zahlungsbereitschaft für umfangreiche Beratungsleistungen (max. 50€/Stunde)
- Zahlungsmodell: 30% Anzahlung, 70% bei Fertigstellung
- Preisnachlass für die Modifizierung produzierter Clips
- 10 % Gewinnbeteiligung bei Kundengewinnung über Kooperationspartner
- Technikverleih (50 – 200 €/Tag)

# Schlüsselressourcen Key resources

Beschreibung der wichtigsten SchlüsselRessourcen für das Geschäftsmodell

- Was sind die wichtigsten Ressourcen für die Leistungserstellung (Menschen, Material, Zeit, Know-how, Erfahrungen)?
- Wie erfolgt eine nachhaltige Sicherstellung des Ressourcenzuganges?

## ”Werbefilmer”

(Freiberufler)

- Kamera-, Ton- und Schnitttechnik
- Netzwerk (flexibler, situativer Zugang zu Technik und Freelancern)
- Regelmäßige Technik-Neuinvestitionen (bzw. Technik-Leasing)
- Intensive Netzwerkpfege für die Gewinnung projektbezogener Mitarbeiter/Freelancer
- 7.000 € laufende Liquidität für vorläufige Kundenprojektingangsetzung

# Schlüsselaktivitäten **Key activities**

Beschreibung der grundlegenden **Kernaktivitäten**, die für die Realisierung des Geschäftsmodells wichtig sind bzw. für die Schaffung eines Kundennutzens, für die Erreichung von Märkten und die Förderung von Kundenbeziehungen

- Welche Aktivitäten sind für die Erstellung des Leistungsangebotes bzw. Nutzenversprechens grundlegend?
- Welche Aktivitäten sind für die Markterreichung und die Förderung von Kundenbeziehungen grundlegend?

*Prüfung  
Effizienz &  
Effektivität!*

In anderen Worten:

das funktionale & prozessuale **Management der Ressourcen**

Schlüsselaktivitäten

# Key activities

## ”Werbefilmer”

(Freiberufler)

- Beratung: Hilfestellung bei der Frage ”Was brauche ich als Kunde?”
- Analyse Kundenwünsche: Was benötigt der Kunde wirklich?
- Beschaffung weiterer Ressourcen: Schauspieler, Material, Bildrechte
- Konzeption & Produktion: Storyboard, Drehbuch, Produktionsplan, Post-Production (Schnitt, Vertonung), Web-Konvertierung, Download für Abnahme durch Kunden
- Intensive Netzwerkpflge: Pflege von Stammkunden (Grußkarten, Besuch von Networking-Events)
- Qualitätsmanagement: Erarbeitung positiver Referenzen für Weiterempfehlungen (Interesse an Kundenzufriedenheit, Frage nach Verbesserungen)
- Geldanlage: Sicherung von Liquidität & Altersabsicherung

# Schlüsselpartnerschaften **Key partners**

Beschreibung der **Schlüsselpartner** und des Netzwerkes (Lieferanten, Partner), die/das für die Realisierung des Geschäftsmodells benötigt werden

*Prüfung  
Effizienz &  
Effektivität!*

- Welche Partner werden für die Realisierung des Geschäftsmodells benötigt?
- Wie sieht die ideale Form der Partnerschaft aus?

## **Partnerschafts-Formen**

- Ehe, Freundschaft, lockere Freundschaft
- Strategische Allianzen (Nicht-Wettbewerber)
- Coopetition (zw. Wettbewerbern)
- Joint Ventures (Entwicklung neuer Geschäfts)
- Käufer-Anbieter-Beziehungen (Sicherung der Versorgung)
- Projektkooperation

Schlüsselpartnerschaften

# Key partners

## ”Werbefilmer”

(Freiberufler)

- Kooperationen mit Technik- und Lichtverleih
- **Freie, freundschaftliche** Prejekt Kooperationen mit anderen Freiberuflern (insb. Cutter, Mediendesigner, Autoren)
- **Freie** Kooperation mit größeren Medienproduktionsfirma (Abarbeitung kleiner Aufträge, die nicht über das explizite Leistungsportfolio der Produktionsfirma abgedeckt werden)

# Kostenstruktur Cost structure

Wie teuer ist die Realisierung des Geschäftsmodells?

- Welche Kosten fallen für die Realisierung des Geschäftsmodells an?
- Überschreiten die Erträge die Kosten hinsichtlich einer positiven Gewinnerzielung?
- Welche Einflüsse treiben die Kosten in die Höhe?
- Welche Aktivitäten, Ressourcen sind kostenintensiv?

## ”Werbefilmer”

(Freiberufler)

*Fixkosten (2.000 €/Monat)*

- Mietkosten, Nebenkosten Arbeitsraum, Versicherungs-, Kommunikationskosten
- Materialkosten (Technikverschleiß, allgemeines Verbrauchsmaterial)

*Variable Kosten (zw. 2.000 – 4.000 €/Projekt)*

- Lizenzkosten (Einkauf Musik, Bilder)
- Projektbezogene Produktionskosten (Reisekosten, Anmietung Spezialtechnik, Involvierung weiterer Gewerke/Spezialisten und Kompassen)

# Canvas Beispiel Werbefilmer (Freiberufler)

