

# Presseschau



## | Branche/Kompakt



360° WIRKSAMKEIT  
Gesellschaft für erfolgreiches  
Management mbH  
Geschäftsführer: Volkmar Halbe

An der Alten Kirche 25 a  
48165 Münster  
Tel.: 0 25 01 / 80 92 12  
Fax: 0 25 01 / 80 92 13  
Mobil: 01 60 / 96 24 07 21  
E-Mail: volkmar.halbe@  
360-grad-wirksamkeit.de  
www.360-grad-wirksamkeit.de

## Was muss ich heute tun, um (über-)morgen noch dabei zu sein...!?

»Business Model Generation« – ein einfacher, aber nicht leichter Weg, sich erfolgreich auf den Weg in die Zukunft zu machen.

**S**ind Sie eine Unternehmerpersönlichkeit? Denken Sie ständig darüber nach, wie Sie Werte schaffen und neue Geschäfte aufbauen können oder wie sich Ihre Organisation verbessern oder umwandeln lässt?

Und suchen Sie nach neuen, innovativen Geschäftsmodellen, um alte, überholte zu ersetzen? Um allen Herausforderungen zu trotzen und um Wettbewerbern auch künftig die berühmte »Nasenlänge« voraus zu sein!

Wenn Sie auch nur eine dieser Fragen, die Alexander Osterwalder am Anfang seines Standardwerkes für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer stellt, mit »ja« beantworten, sollten Sie weiterlesen! Denn dann öffnet sich Ihnen die Welt von »Business Model Generation«, einem Werkzeug, das mithilfe von neun Komponenten die schnelle Visualisierung von Geschäftsmodellen erlaubt, ohne dabei wichtige Komponenten außen vor zu lassen: Kundensegmente, Wertangebote, Kundenkanäle und -beziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner sowie Kostenstrukturen.

### Stellen Sie sich die richtigen Fragen?!

Am Anfang steht immer Ihr gegenwärtiges Geschäftsmodell. Das, das immer wieder daraufhin geprüft werden muss, ob es einzigartig genug ist! Einzigartig

genug, um sicherzustellen, auch übermorgen noch dabei sein zu können. Wenn die Kunden täglich aufs Neue diese Einzigartigkeit belohnen – oder nicht. Die selbstkritische Standortbestimmung steht am Anfang, wenn Sie Effektivität und Effizienz Ihres Tuns hinterfragen und neue Wachstumspfade entdecken wollen! Durchdringen Sie dabei die neun Felder:

#### ■ 1. Wertangebote

Welchen Nutzen stiften Sie Ihren Kunden heute? Besitzen Sie sie, die berühmte Unique Selling Proposition, diesen entscheidenden Unterschied zu den anderen Anbietern? Wie sieht Ihr Angebotspaket an Produkten und/oder Dienstleistungen heute aus? Trifft es die Bedürfnisse? Ihr Wertangebot ist das entscheidende Argument Ihrer Kunden, gerade bei Ihnen zu kaufen!

#### ■ 2. Kundensegmente

Wie ist der Markt strukturiert? Welche Kunden(gruppen) erreichen Sie heute? Wer sind die Wichtigsten? Für wen schaffen Sie Ihre Wertangebote? Welche Alternativen haben Ihre Kunden? Bedienen Sie den Massenmarkt oder agieren Sie in einer besonderen Nische?

#### ■ 3. Kanäle

Wie erreichen Sie Ihre Kunden? Welche Vertriebswege gibt es und welcher bedienen Sie sich? Wie steht es um

# Presseschau



Kosteneffizienz und Prozesseffizienz? Handeln Sie in den Kanalphasen – Aufmerksamkeit, Bewertung, Kauf, Vermittlung und nach dem Kauf – wirksam? Kundenzufriedenheit wird im Besonderen auch hier produziert!

#### ■ 4. Kundenbeziehungen

Mit all Ihren Kunden pflegen Sie Beziehungen. Treffen Sie mit »Ihrer Art« den Wunsch Ihrer potenziellen Käufer? Passt sie zu den übrigen Elementen Ihres Geschäftsmodells? Wie kostenintensiv ist die Beziehungspflege?

#### ■ 5. Einnahmequellen

Für was zahlen Ihre Kunden wirklich – und was bekommen Sie damit nicht bezahlt? Zahlen Ihre Kunden einmal oder freuen Sie sich über wiederkehrende Zahlungen? Wie sehen Ihre Preis- und Konditionensysteme aus? Belohnen Sie die gewünschten Handlungen Ihrer Kunden?

#### ■ 6. Schlüsselressourcen

Ohne sie gibt es kein funktionierendes Geschäftsmodell! Welche Ressourcen benötigen Sie, um Ihr Nutzenversprechen einlösen zu können? Und verfügen Sie auch über diese? Was brauchen Sie, um Kundensegmente und -beziehungen sowie die Kanäle optimal zu bedienen? Um vor allen Dingen eines zu erreichen: notwendige Einnahmen! Schlüsselressourcen können physischer, menschlicher, finanzieller oder intellektueller Natur sein.

#### ■ 7. Schlüsselaktivitäten

Hier geht es um die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen »unternehmen« muss, damit das Geschäftsmodell erfolgreich funktioniert. Hier wird festgelegt, wie die Wertangebote geschaf-

fen und bei Kundenbeziehungen und Kanälen gehandelt werden soll. Welche Aktivitäten erfordert Ihr Unternehmen? Welche davon wollen Sie selber ausführen – und wo stützen Sie sich sinnvoller auf Partner?

#### ■ 8. Schlüsselpartnerschaften

Wer von Ihren Lieferanten, Abnehmern und Partnern treibt Ihr Geschäftsmodell wirklich an? Wer sind diese Schlüsselpartner? Welche Ressourcen und Aktivitäten schöpfen wir aus diesen Netzwerken? Erscheinungsform (zum Beispiel Kooperationen, strategische Allianzen oder Joint Ventures) und Motivation (zum Beispiel Optimierung oder Risikominimierung) können sehr individuell und unterschiedlich sein.

#### ■ 9. Kostenstruktur

Wie viel? Als Gegenpol zu den Einnahmequellen gilt es hier, alle Kosten zu fassen, die Ihr unternehmerisches Tun auslöst. Welche Ressourcen und Aktivitäten sind am teuersten? Ist Ihr Geschäftsmodell eher kosten- oder wertgetrieben?

Wenn Sie diese Herausforderung selbstehrlich(!) gemeistert haben, Ihr Unternehmen anhand der neun grundlegenden Bausteine beschrieben haben, dann konfrontieren Sie Ihr heutiges Geschäftsmodell im zweiten Schritt mit den herausfordernden Kräften, die in den nächsten Jahren auf Ihre Aktivitäten einwirken werden: Branche, Markt, Gesellschaft und Trends. Denn ein wettbewerbsfähiges Unternehmensmodell von heute kann morgen bereits überholt oder sogar unbrauchbar sein. Erkennen Sie neue, vielleicht sogar rebellische Mitspieler im Markt? Welches sind die größten, unerfüllten Kundenwünsche? Könnten unsere Kunden mühelos bessere Angebote finden – und wie hoch wären die Wechselkosten? Welche technologi-

schen Trends tauchen auf, als Chance oder Risiko? Das sind nur einige beispielhafte Fragen, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen!

#### Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

Spiegeln Sie im dritten Schritt Ihre bisherigen Ergebnisse gegen die vier Perspektiven: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken! Arbeiten Sie heraus, wie Sie im Besonderen mit den Stärken, die Ihre Organisation besitzt, die Chancen, die Sie in der Zukunft sehen, nutzenstiftend umsetzen können. Sinnvollst setzen Sie sich hier mit jedem der neun Bausteine einzeln auseinander.

Und dann müssen Sie die vier Schlüsselfragen zu den wichtigen Treibern Ihres Modells beantworten: Welche Faktoren sollen weit über den Branchenstandard aufgestockt bzw. weit unter diesen Standard reduziert werden? Und welche Faktoren, mit denen in der Branche lange Zeit konkurriert wurde, können Sie eliminieren bzw. ganz neu anbieten!? Um Kostenauswirkungen und Wertschöpfung gleichzeitig wirksam zu bewegen.

#### Am Ziel!

Und dann ist sie da! Die Positionierung, die Sie in die Zukunft führt! Eines muss jedoch klar sein: Das beschriebene Werkzeug führt Sie klar durch einen Prozess, der Ihnen Möglichkeiten da aufzeigt, wo andere sich vielleicht von Problemen erdrücken lassen. Aber dann müssen Sie diesen Weg auch gehen. Nutzen Sie Ihr heutiges Ertragspotenzial so lange wie möglich aus – aber vergessen Sie nicht, rechtzeitig neues Potenzial aufzubauen. Strategie handelt von der Zukunftswirkung heutiger Entscheidungen – auch derjenigen, die Sie nicht treffen.

Volkmar Halbe