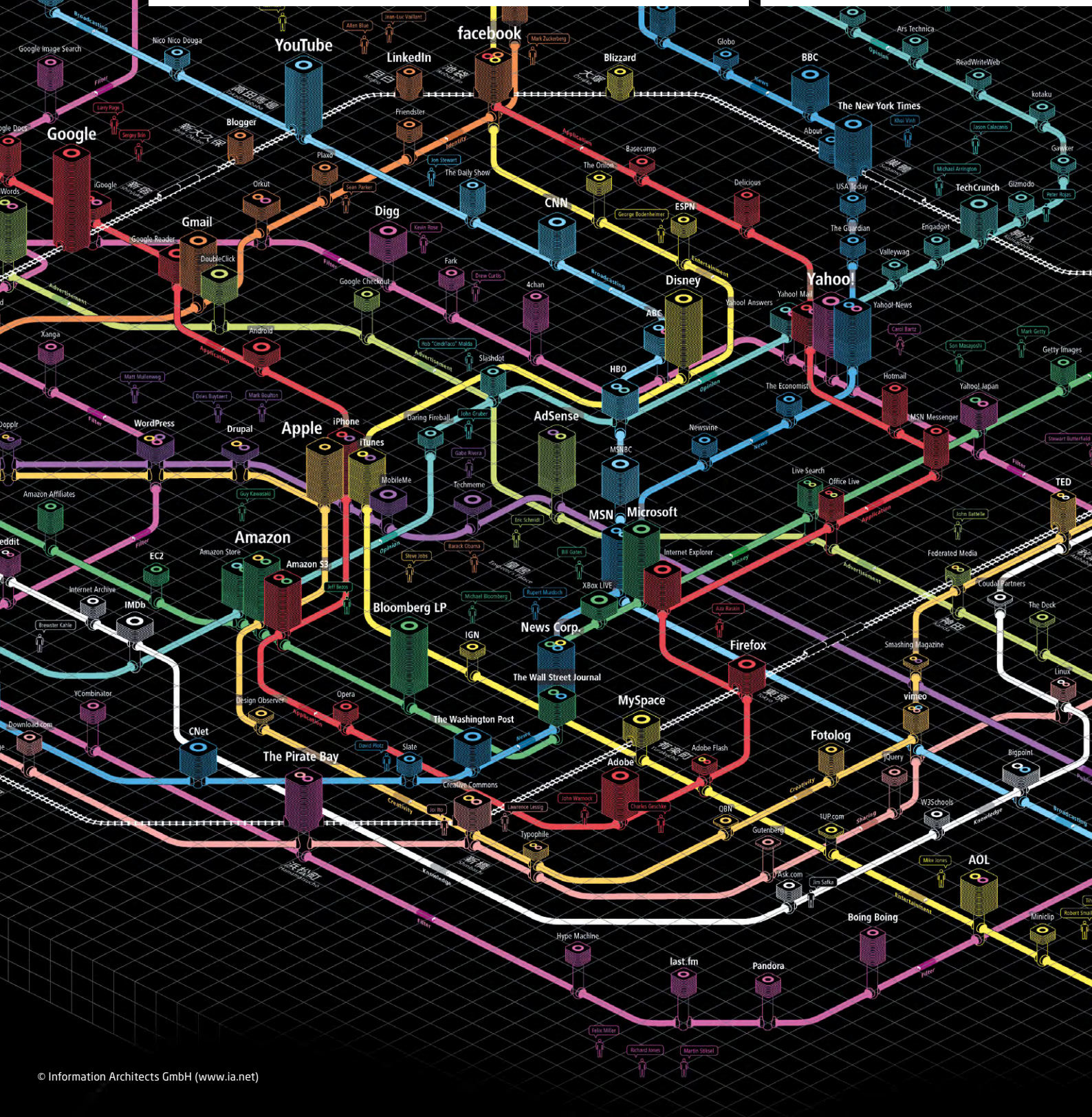
Neue Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen

Erfahren Sie, wie Sie mit kreativer Rekombination, Kundenzentrierung und Design Sprints Geschäftsmodelle so umsetzen, dass sie für Ihre Kunden Bedeutung haben

AliceToBob®
Geschäftsmodell- & Markenberatung



© Information Architects GmbH (www.ia.net)

Was ist ein Geschäftsmodell, was eine Geschäftsmodell-Innovation?

Was ist Kreative Rekombination?

Was ist der Nutzen kreativer Rekombination?

Was sind die drei Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle?

Wie funktioniert Kreative Rekombination in der Praxis?

Welche neuen Geschäftsmodelle entstehen so?

Geschäftsmodelle als Treiber der Unternehmens- bzw. Digital-Strategie

Wie überprüft man neue Geschäftsmodell-Ideen?

Warum einen Design Sprint für die Umsetzung nutzen?

Wie ein bestehendes Geschäftsmodell verbessern?

Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Worum es geht

In etwa 15 Minuten Lesezeit wird vermittelt, wie Geschäftsmodelle neu entwickelt oder modernisiert sowie umgesetzt werden, so dass sie für ihre Kunden Bedeutung haben und erfolgreich sind. Bis dato existiert das Konzept des Geschäftsmodells und der Geschäftsmodell-Innovation in der klassischen Strategielehre nicht, obwohl es seit Entstehung kommerzieller Aktivitäten im Internet in den späten 1990er-Jahren ganze Industrien auf den Kopf stellt.

Über das Titelbild

Die Web Trend Map 4 von Information Architects basiert auf dem U-Bahn-Netz von Tokio. WTM 4 informiert auf einem einzigen Bild in inspirierender Weise über die 333 wichtigsten Websites: nach Traffic (Höhe), Bedeutung (Breite) und Charakter (Linienfarbe) wie News, Entertainment, Money usw. Zusätzlich sind 50 Persönlichkeiten des Internets integriert.

Über den Autor

Gerald Kottmann ist Gründer und Geschäftsführer von Alice to Bob. Er ist Spezialist für Kundenorientierung, Mustererkennung und Kreative Rekombination. Mit seinen Methoden wie Genetischer Fingerabdruck oder Brand Character, hat er knapp 100 Marken auf der Grundlage ihrer Authentizität identifiziert und neu geschaffen oder relauncht. Nach dem Studium von Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik war er in den Netzwerk-Agenturen DDB und BBDO als Manager aktiv und ist seit 2001 selbstständig.

Was ist ein Geschäftsmodell, was eine Geschäftsmodell-Innovation?

Laut Gabler Wirtschaftslexikon ist ein Geschäftsmodell (engl. Business Model) „eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. ein Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann“.

–

Diese Publikation lehnt sich an Gassmann an – weil die aktuell weitreichendste Definition, vgl. Fußnote 2 –, nach dem sich ein Geschäftsmodell aus den vier Komponenten WER-WAS-WIE-WERT definiert. WER beschreibt die Zielkunden, WAS das Angebot und sein Nutzenversprechen, WIE die Herstellung und WERT die Ertragsmechanik.

The Business Model Canvas

HOW?		WHAT?	WHO?	
Key Partners Who are our most important partners?	**Key Activities** What activities are essential to ensure that we deliver on our value proposition?	**Value Proposition** What value do we generate for our customers?	**Customer Relationships** How do we acquire customers (Marketing/Sales)?	**Customer Segments** Who are our target customers?
	Key Resources What resources are essential to ensure that we deliver on our value proposition?		**Key Products and Services** What segment-specific products and services do we offer our customers?	**Distribution Channels** By way of what channels do we reach our customers?
WHY?				
Cost Structure What are the principal costs in our business model?		**Revenue Streams** What are our sources of revenue?		**Profit Formula** Why does the business generate a profit?

WER-WAS-WIE-WERT-Kennzeichnung in einer modifizierten 11-Felder-Business Model Canvas

–

Wichtig ist festzuhalten, dass ein Geschäftsmodell keine Strategie an sich darstellt, da jedes Unternehmen per Definition ein Geschäftsmodell hat.

–

Eine Geschäftsmodell-Innovation liegt zur Abgrenzung von Produkt- und Prozessinnovation vor, wenn sich eine Innovation auf mindestens zwei der vier o. g. Komponenten signifikant auswirkt. Es handelt sich um eine bewusste Veränderung, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren und deshalb um eine Strategie.

Was ist Kreative Rekombination?

Kreative Rekombination kommt begrifflich aus der künstlichen Intelligenz und wird in der Geschäftsstrategie im Umfeld der frühen Phasen[1] des Innovationsprozesses verwendet.

–

Bedeutend ist Kreative Rekombination seit bekannt ist, dass über 90 Prozent[2] aller Geschäftsmodell-Innovationen lediglich Rekombinationen aus bekannten Ideen, Konzepten und Elementen von Geschäftsmodellen anderer Industrien sind.

–

Kreative Rekombination bezeichnet eine zentrale Methodik, mit der aus der Kombination mehrerer bisher unabhängiger Geschäftsmodelle ein normbrechendes, relevantes, neues Geschäftsmodell entwickelt wird.

Was ist der Nutzen kreativer Rekombination?

Zuallererst ist kreative Rekombination ein Schlüssel für die strukturierte Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Das bedeutet im Zeitalter der Geschäftsmodell-Innovationen Nutzen per se.

–

In der hier vorgestellten Einbettung gewährleistet diese planmäßige Entwicklung:

- ✓ Passung mit der Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation und Marke
- ✓ Zielorientierung unter besonderer Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und deren digitaler Übersetzung
- ✓ Transparenz und Mitarbeiter-Identifikation durch Workshop-basierte Gruppenarbeit
- ✓ Schlankheit auf dem Weg zu neuen Umsatzerlösen, d. h. Vermeidung hoher Investitionen in Zeit, Geld und Risiko[3]

–

Methodisch sind die dabei entwickelten neuen Geschäftsmodelle nicht zwingend digital, praktisch findet deren Umsetzung jedoch meistens in der digitalen Welt statt: weil schlank, schnell und vergleichsweise risikoarm.

[1] Vgl. Thomas Abele (Hrsg.), Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung

[2] Vgl. Oliver Gassmann, Geschäftsmodelle entwickeln

[3] Vgl. Eric Ries, Lean startup, 2013/2017

Was sind die drei Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle?

–

1. Klarheit über das Stärkenmuster der eigenen Organisation

Das bedeutet zu wissen, warum man mit der eigenen Organisation erfolgreich ist. Denn die eigenen Stärken sind die Grundlage auch für neue, zusätzliche Geschäftsmodelle in der eigenen Organisation. Nur wenn das eigene Stärkenmuster erkannt und übertragen wird, lassen sich die Leistungen des neuen Geschäftsmodells überhaupt realistisch und passend erbringen[4].

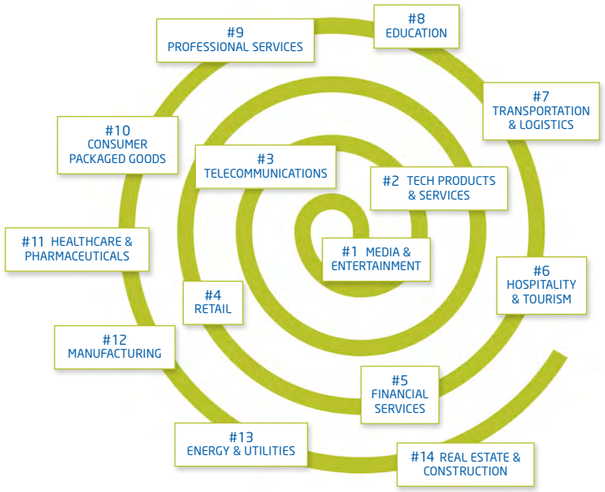
–

2. Klarheit über das Geschäftsmodell und den Markt/Wettbewerb der eigenen Organisation

Das bedeutet, zunächst die Logik und das Eco-System, wie die eigene Organisation Geld verdient, beschreiben zu können. Besonders hilfreich ist es, das eigene Geschäftsmodell in den Bausteinen einer Business Model Canvas[5] aufzuschreiben. Dieses regelrechte Vor-Augen-Führen der eigenen Geschäftszusammenhänge auf einer großen „Leinwand“ macht die möglichen An- und Verknüpfungspunkte neuer Ideen mit der vorhandenen Welt erst sichtbar.

–

Es bedeutet auch, nicht nur auf den gegenwärtigen, bekannten und existierenden Markt mit seinen gegenwärtigen und bekannten Wettbewerbern zu blicken, sondern zusätzlich in die Seitenstraßen zu schauen. Bildhaft gesagt, schaut man nicht nur in den Rückspiegel, um die Verfolger zu beobachten und nach vorne, um den Anschluss an die Spitze im Blick zu behalten. Das ist klassisch. In Zeiten der digitalen Transformation ALLER Industrien kommt der Angriff meistens aus der Seitenstraße.



Quelle: Digital Vortex, IMD/Cisco;
© 2019 Global Center for
Digital Business Transformation

[4] Die Notwendigkeit einer Passung mit der eigenen Organisation korreliert positiv mit der Unternehmensgröße; vgl. Lucas Sauberschwarz/Lysander Weiß, Das Comeback der Konzerne, S. 110ff., 2018

[5] Vgl. Alexander Osterwalder/Yves Pigneur, Business Model Generation, 2011

Bei einer zeitgemäßen Markt- und Wettbewerbsanalyse geht es deshalb um den Blick in die Seitenstraßen. Nicht nur, um nicht unerwartet aus einer Seitenstraße angegriffen zu werden, sondern auch, um auszuloten, wo man selbst zum Angreifer auf die Seitenstraßen anderer werden kann.

_

3. Wissen um die unerfüllten und unerkannten Kundenbedürfnisse

Das bedeutet, Kundenzentrierung nicht als die selbstverständlich gewordene Phrase zu verwenden, zu der sie vielfach geworden ist. Sondern sich mit den unterschiedlichen Kundengruppen immer wieder zu unterhalten und auseinanderzusetzen. Weil man Kunden nicht direkt fragen kann, was sie wollen (z. B.: Wollen Menschen wirklich einen Rasenmäher kaufen oder eher einen gemähten Rasen haben?), bietet sich die JTBD-Fragemethode[6] an. In etwa 1,5 Stunden bekommen Sie damit viel über zugrunde liegende, oft unbewusste Motivationen und Ängste aus Ihren Privat- wie Geschäftskunden heraus. Sprechen Sie insbesondere mit der in das Management nachgewachsenen Generation Y und der in Ausbildung befindlichen Generation Z, die anders denken, fühlen und arbeiten als die heutigen Babyboom-Entscheider. Und gar nicht zu reden von den vielfältigen Chancen globaler Zielgruppen, die digital erreichbar geworden sind.

_

Erst wenn diese Punkte erfüllt sind, ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sinnvoll.

Wie funktioniert Kreative Rekombination in der Praxis?

Kernaufgabe ist es, die dominante Logik der eigenen Branche zu überwinden – eine Herkulesaufgabe für jeden erfahrenen Manager und meistens nur mit gutem Willen und externer Sicht zu erreichen. Ist das aber erst einmal geschafft, kann man sich der Logik anderer Industrien öffnen und diese fremden Logiken über die eigene Branche legen und bedenken. Das ist der großartige Moment des Perspektivenwechsels und Grundlage für jede Innovation.

_

Man sollte sich jetzt fragen, was Manager der fremden Industrie wohl in der eigenen Branche unternehmen würden.

_

Es geht um Inspiration und Übertragung von fremden aber als geeignet erscheinenden Elementen in die eigene Welt – ein anspruchsvoller Vorgang.

[6] JTBD bedeutet Jobs-To-Be-Done und geht zurück auf Clayton Christensen und wird besonders gut beschrieben in Competing against luck, 2016. Vgl. auch Chris Spiek/Bob Moesta, The Jobs-to-be-Done Handbook, 2014 und für Praktiker das JTBD Card Deck von Jonathan Briggs, 2015 sowie um B2B erweitert, 2016

_

Worum es nicht geht: imitieren oder kopieren.

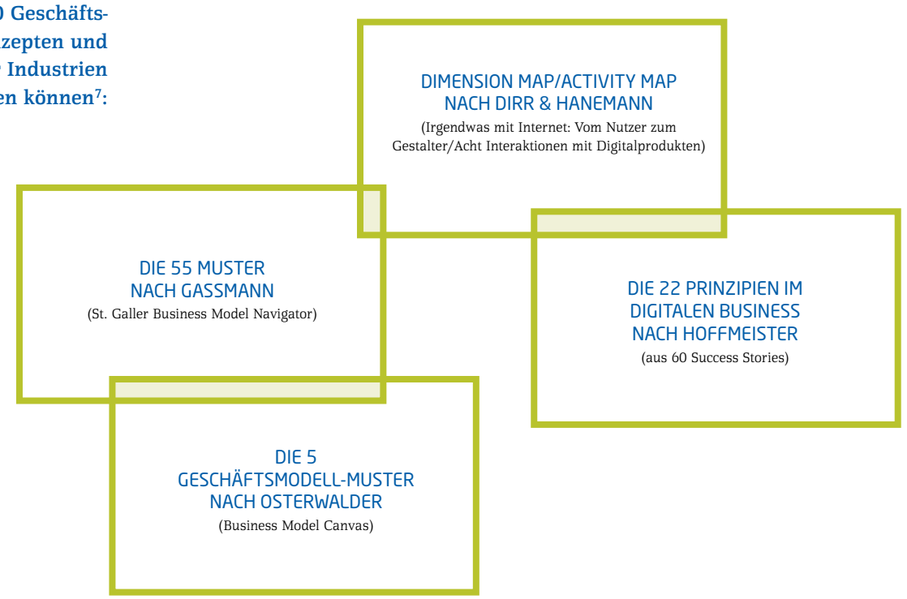
_

Vielen Praktikern stellt sich jetzt die Frage: Wie soll ich welche Geschäftsmodelle anderer Industrien heranziehen und über meine eigene Branche legen? Denn ich kenne eigentlich nur den Weg, wie ich mit meiner eigenen Organisation in meiner eigenen Branche Geld verdiene.

_

Gute Nachricht: die Sisiphusarbeit, alle erfolgreich existierenden Geschäftsmodelle zusammenzustellen, haben glücklicherweise schon einige schlaue Köpfe organisiert.

Quellen, mit denen Sie sich Zugang zu über 100 Geschäftsmodellen, Ideen, Konzepten und Elementen anderer Industrien verschaffen können[7]:



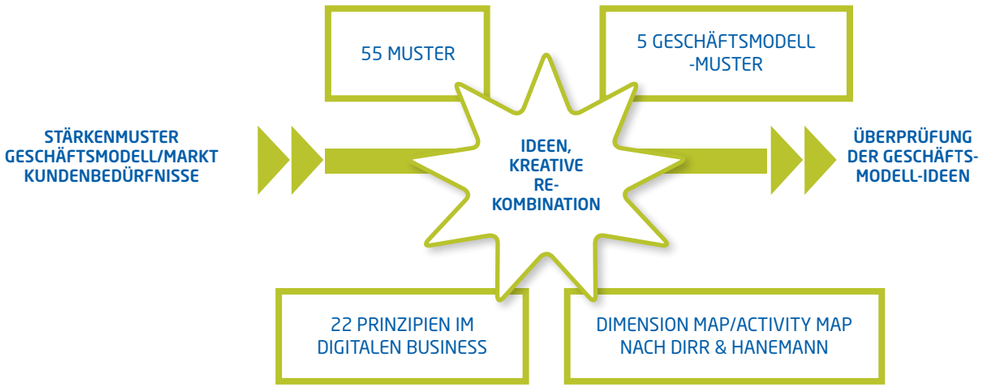
Der erfolgskritische Kern der Ideenfindung für neue, zusätzliche und meist digitale Geschäftsmodelle ist der kreative Findungsprozess (neudeutsch auch gern Ideation genannt), also die Antwort auf die Frage, welche Elemente übertragen, kombiniert oder wiederholt werden könnten. Das ist sinnvollerweise eine Gruppen- und Moderationsaufgabe, um von der Schwarmintelligenz zu profitieren.

[7] Vgl. zusätzlich Christian Hoffmeiser, Think new!, 2015 und Markus Dirr & Luis Hanemann, Irgendwas mit Internet, 2017

Ein Rechenbeispiel: ein Findungsformat kann zum Beispiel die Vorauswahl von fünf naheliegenden und fünf entfernteren Industrien sein, die in drei Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Jede Arbeitsgruppe denkt sich nun in 60 bis 90 Minuten Ideen für neue Geschäftsmodelle der eigenen Organisation entlang der Inspirationen aus den zehn anderen Industrien aus. Wenn diese drei Gruppen zu jedem Modell auch nur drei neue Ideen für das eigene Geschäftsmodell generieren, entstehen in nur einer Stunde 90 Ideen (3 x 5 x 3) + (3 x 5 x 3).

Wenn ein halbes oder ganzes Dutzend Ideen weiterverfolgbar und testenswert ist, ist das ein Erfolg.

Der beschriebene Prozess noch einmal auf einen Blick:



Welche neuen Geschäftsmodelle entstehen so?

Einige Beispiele erfolgreicher, kreativer Rekombinationen im B2C- und B2B-Bereich – die Auswahl ist willkürlich getroffen aus einer unendlich erscheinenden Liste von Rekombinationen[8]:

www.blacksocks.com hat den regelmäßigen Bedarf der Herrenwelt an schwarzen Socken mit einem Abomodell kombiniert und ist heute in der digitalen Welt bei 50.000 Kunden in 75 Ländern präsent

www.kloeckner-i.com hat den traditionellen Kloeckner Stahl- und Metallhandel mit einem Open-Business- und Layer-Player-Modell kombiniert und digitalisiert Schritt für Schritt die weltweite Stahlindustrie

www.hilti.de/flottenmanagement hat den unterschiedlichen Werkzeugbedarf der Bauindustrie mit einem Miet- und Hochverfügbarkeitmodell kombiniert und in der digitalen Welt installiert

www.airbnb.de hat die zwei voneinander unabhängigen Nutzergruppen Wohnraumvermieter und Reisende mit einem Two-Sided-Market-Modell kombiniert und vermittelt digital in 190 Ländern

www.cws-boco.de hat sein Mietmodell für Berufsbekleidung und Waschraumhygiene mit einem Solution-Provider-Modell kombiniert und ist nun international führender Anbieter von Branchen-Service-Lösungen mit eigenem Online-Shop und Self-Service Portal

SAP XM (Exchange Media) hat seine ERP-Lösung mit einem Two-Sided-Market-Modell kombiniert, so seine Werbetreibenden mit Publishern verbunden und damit zu eigenen Gunsten den traditionellen Einkauf von Online Media ausgeschlossen (Anfang 2018 wegen eines Vertrauensproblems eingestellt)

www.flyeralarm.com hat den Bedarf an Druckerzeugnissen mit einem E-Commerce-Modell kombiniert und entwickelte sich zu einer der größten Online-Druckereien Europas

www.netflix.com/de hat die technologische Möglichkeit des Streaming zunächst mit einem Flatrate- und Longtail-Modell und unlängst mit einem datenbasierten Content-Modell kombiniert und zählt zu den Überfliegern seiner Branche[9]

www.ibm.com/services/ibmix IBM Interactive Experience, IBM iX hat seine Big-Data-Services mit einem Layer-Player-Modell kombiniert und erobert sich so als neue Nummer 1 die Branche Customer Experience von den weltweiten Kreativ- und Digitalagenturen[10]

www.geeksquad.com hat seinen technischen 24/7-Telefon- und Internet-Support für private Haushaltselektronik aller Art mit einer in-home und in-store Kooperation kombiniert und verfügt so über eine Service Task Force von 20.000 Mitarbeitern

[8] Weitere Beispiele in: Marken müssen eine Bedeutung anbieten, Publikation Alice to Bob, S. 16ff., 2017

[9] Erstens wertete Netflix die Sehgewohnheiten der Nutzer aus und folgerte daraus, dass es ein großes Publikum für Fincher und Spacey, also House of Cards, gab; zweitens veröffentlicht Netflix alle Folgen gleichzeitig – die neue Betrachtungsweise heißt nun **Binge Watching,** dt. Komaglotzen, z. B. bei Orange is the new black

[10] IBM baut den Layer durch Zukäufe auf (in Deutschland u.a. mit Aperto); ähnlich machen es die großen Berater: vgl. den Zukauf der Innovationsberatung Fjord, von Sinner Schrader 2017 und Kolle Rebbe 2018 durch Accenture, der Digital- und Kreativagentur Acne durch Deloitte 2017 oder der Digitalberatung etventure durch EY 2017

Geschäfts-modelle als Treiber der Unternehmens- bzw. Digital-Strategie

Einige dieser Geschäftsmodelle sind neuesten Datums und andere sind bald 20 Jahre alt. Jedes einzelne monetarisiert konsequent Wettbewerbsvorteile mit Hilfe des Internets. Darunter etablierte Player, die in webbasierte Dienstleistungen investiert haben, ebenso wie die New Economy, die industrieller Warenproduktion per se einen Bedeutungsverlust vorhersagt. Tatsächlich verlaufen die Grenzen seit mindestens zehn Jahren fließend. Fakt ist, dass die disruptive Wirkung digitaler Innovation jedes Unternehmen für sich nutzen kann und gerade deshalb zu ganz neuen und zumeist völlig unerwarteten Wettbewerbern führt[11]. Das erfordert Andersdenken und hier wiederum sollte das Topmanagement die Leadership übernehmen, mindestens aber Unterstützung zusagen. In der Praxis fehlt es jedoch allzuoft an einer umfassenden Digital-Strategie[12].

–

In der hier vorgestellten Einbettung kann Kreative Rekombination als Treiber für die eigene Digital-Strategie genutzt werden. Weitere Tipps für Ihre Digital-Strategie erhalten Sie in der Publikation „Eine kreative Digital-Strategie macht den Unterschied“ von Alice to Bob.

Wie überprüft man neue Geschäfts-modell-Ideen?

Eine etablierte Methode für die erste schnelle Überprüfung einer Idee ist die Präsentation eines Prototyps vor der Gruppe. Im Fall von Produkten kann das eine Bastel- und Klebe- oder LEGO-Arbeit und im Falle einer Dienstleistung ein Rollenspiel sein. Die Gruppe stimmt nach der Präsentation einfach über das Stoppen oder Weiterführen der Idee ab.

–

Setzt sich eine Idee in dieser ersten Stufe durch, lässt sich das neue Geschäftsmodell in einer Business Model Canvas aufschreiben und die zu Grunde liegenden Annahmen identifizieren. Diese Annahmen sollten Sie in ein Ranking bringen und deren zügige Überprüfung inkl. Metrik und Verantwortlichkeit bestimmen und veranlassen.

[11] Maurice Lévy, Ex-CEO von Publicis, drückte seine Sorge so aus: „Aufzuwachen und ge-ubert worden zu sein – völlig branchenfremde Unternehmen nehmen dir über Nacht das angestammte Geschäftsmodell weg“.

[12] Vgl. Eine kreative Digital-Strategie macht den Unterschied, Publikation Alice to Bob, Juli 2016

Development of Tests

Assumption number	Assumption description (We believe that ...)	Test (To verify, we will ...)	Metric (We will measure ...)	Criteria (We are right if ...)	Deadline	Responsibility

Ein schlanker Weg, die einer Geschäftsmodell-Idee zugrunde liegenden Annahmen zu testen

Es ist wichtig, die der Geschäftsmodell-Idee zugrunde liegende

- ✓ Annahme (z. B. „Wir glauben, dass Sensoren Massenware geworden sind“)
- ✓ die verabredete Überprüfung (z. B. „Anfrage beim Einkaufsleiter und zwei Entwicklungschefs“)
- ✓ die Messgröße (z. B. „geschätzter EK-Stückpreis netto 1,50 €“) und
- ✓ das GO-Kriterium (z. B. „mindestens eine Person bestätigt oder unterbietet die Annahme, max. eine Person hält die Annahme für zu niedrig“)

präzise zu formulieren.

–

Wenn Sie die Deadline eng setzen, haben Sie nach wenigen Tagen eine weitere Grundlage für einen Stop oder ein Go der Geschäftsmodell-Idee.

–

Im Fall eines Go ist es nun Zeit für die Konkretisierung und den Test Ihrer Idee am Kunden – am besten mit einem Design Sprint.

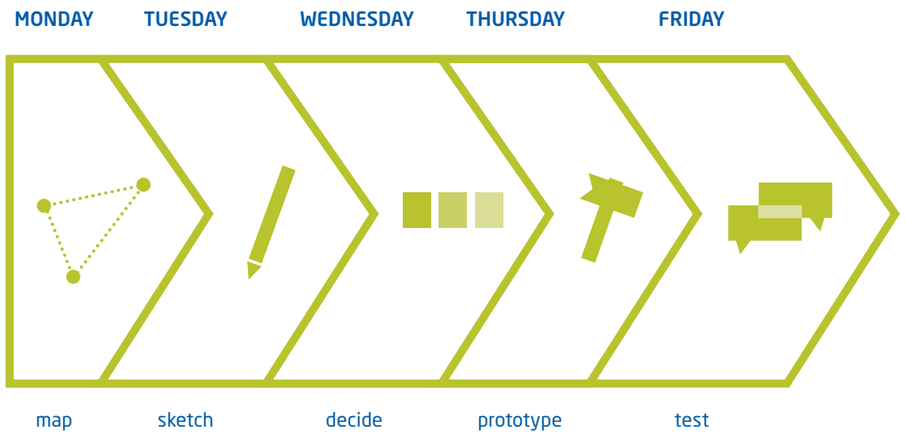
Warum einen Design Sprint für die Umsetzung nutzen?

Beim Design Sprint handelt es sich im Wesentlichen um einen komprimierten Design Thinking-Prozess. Man könnte ihn auch als Übergang von der Theorie zur Praxis bezeichnen. Ein Design Sprint muss kein Einzelereignis sein: er lässt sich iterativ wiederholen und vor Wegentscheidungen oder für Teilprodukte bzw. Features einsetzen.

–

Unter den Design Sprints hat sich der im Jahr 2016 publizierte[13] fünftägige Sprint-Prozess von Google Ventures – oft kurz als Google Sprint bezeichnet – durchgesetzt. Auch wenn die Praxis größerer Organisationen einen fünftägigen Sprint meistens verhindert, bleibt es ein schlanker Weg zu einem Prototyp, vielleicht sogar zu einem Minimal Viable Product (MVP), der sich – das ist zentral – am Kunden ausrichtet.

In fünf Schritten kundenorientiert bis zum MVP



–

Schritt 1

Map: Fokuspunkt verstehen

Verstehen Sie das Kunden-/Nutzerproblem sowie Ihr Geschäftsmodell und binden Sie dafür interne und externe Experten plus wichtige Kunden ein. Schreiben Sie gemeinsam Ihre kurzfristigen, aber insbesondere Ihr langfristiges Ziel auf.

[13] Vgl. Jake Knapp mit John Zeratsky & Braden Kowitz, Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst, 2016

–

Suchen Sie den kritischen Moment in der Kundenerfahrung. Ist der kritische Moment in der Kundenbeziehung z. B. das Thema, die Zeit, die Form oder das kundeneigene Erfolgserlebnis? Existieren intern oder extern bereits vergleichbare Cases? Welche Kundengruppen profitieren von der Geschäftsmodell-Idee?

–

Schritt 2

Sketch: Ideen sammeln, Lösungen skizzieren

Existente Ideen einsammeln. Gibt es über die vorhandene Idee hinaus Themen und Fälle, die sinnvoll sind? Bedenken Sie dabei auch neue Kombinationen.

–

Welche am Markt bekannten Produkt- oder Serviceerlebnisse inspirieren und ließen sich integrieren? Skizzieren Sie die Verbesserungen.

–

Schritt 3

Decide: Entscheidung treffen

Die besten Elemente aller Lösungsskizzen in ein (1) Storyboard verweben; die Core Story („Start with why“) schreiben[14] und dabei die Value Proposition herausarbeiten.

–

Schritt 4

Prototype: Prototyp bauen

Bauen Sie z. B. mit Keynote oder Powerpoint einen einfachen Klick-Dummy oder gestalten Sie ein einfaches Druckerzeugnis, dass plausibel ist und sich echt anfühlt.

–

Schritt 5

Test: Kunden befragen

Befragen Sie fünf ausgesuchte und vorinformierte Kunden mit dem Prototyp – oder bei einfachen Produkten auch gleich einem MVP[15]. Die Ergebnisse evaluieren Sie und verbessern damit Prototyp oder MVP. Bei einfachen Angeboten können Sie direkt einen Prozess für den Marktstart aufsetzen und mit dem MVP als Produkt starten.

–

Zu diesem Zeitpunkt macht ein JTBD-Interview keinen Sinn. Anregungen finden Sie in Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst, S. 183ff. sowie Dark Horse Innovation, Digital Innovation Playbook, S. 87, 2016/2017

[14] Vgl. Marken müssen eine Bedeutung anbieten, Publikation Alice to Bob, S. 21ff., 2017

[15] Vgl. Matthias Schrader, Transformationale Produkte, S. 158, 2017 und Brain Birds, Agile Tool Cards, 2018/2019

Wie ein bestehendes Geschäftsmodell verbessern?

Sie ahnen es schon: insbesondere ein bestehendes Geschäftsmodell lässt sich mit einem Design Sprint schlank auf den Prüfstand stellen und verbessern. Dreh- und Angelpunkt ist dabei das Verstehen des Kunden-/Nutzerproblems.

Deshalb ist es eine wichtige Option, Schritt 1 „Fokuspunkt bestimmen" um JTBD-Interviews zu erweitern.

Ob das Sinn macht, hängt vom Einzelfall ab: Wenn Kunden/Nutzer

- ✓ mit Ihrem Produkt eine ganz andere mittelfristige Aufgabe erledigen als Sie annehmen,
- ✓ Anforderungen gänzlich unerfüllt oder
- ✓ Anforderungen sogar unerkannt sind,

dann bekommen Sie das in Schritt 1 des Design Sprints wahrscheinlich nicht zuverlässig heraus.

Das passiert, wenn Ihnen in Schritt 1 entweder die Zeit und/oder genügend Kunden/Nutzer fehlen oder Sie bereits ein Geschäftsmodell mit einem klaren langfristigen Ziel vorgeben und nicht mehr offen sind. Besonders dann, wenn Sie es sich in Schritt 1 zu einfach machen und keine Kunden/Nutzer involvieren, kann das Vorhaben in Schritt 5 schnell scheitern.

Faustregel:
Umso weniger Sie über Ihre Kunden/Nutzer bzw. das Kunden-/Nutzerproblem wissen, desto größer Ihr Startvorteil mit JTBD-Interviews vor dem Sprint. Sollten Sie noch gar keine Kunden-/Nutzer-Interviews durchgeführt haben, ist das ein sicheres Zeichen, das schnellstens nachzuholen.

Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Die Geschäftsmodell-Innovation bekommt seit etwa 20 Jahren zunehmend Aktualität:

- ✓ Weil Geschäftsmodell-Innovation erlösseitig Treiber jeder Digital-Strategie ist
- ✓ Weil sich mit Geschäftsmodell-Innovation zentral die gesellschaftlichen Megatrends Digitale Transformation und Nachhaltigkeit gestalten lassen
- ✓ Weil die von den Generationen Y und Z angetriebene Suche nach Sinnhaftigkeit und Bedeutung nicht wenige etablierte Geschäftsmodelle veralten lässt
- ✓ Weil Geschäftsmodell-Innovation in angestammten und neuen Märkten für Differenzierung sorgt und Marken erst erlaubt, Bedeutung anzubieten

Für eine erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation wäre es ein Fehler …

… sich von der Logik der eigenen Branche dominieren zu lassen
… das Stärkenmuster der eigenen Organisation zu verlassen
… Kunden/Nutzer nicht zu befragen
… ein nicht vorhandenes Problem zu lösen oder die Lösung vor das Problem zu stellen
… in Befragungen Meinungen und Fakten zu verwechseln[16]
… ohne Annahmen-Verifizierung und Design-Sprints auf den Markt zu gehen

Wenn Sie das Gefühl haben, ein Geschäftsmodell könnte eine Aktualisierung und Schärfung vertragen, dann böte sich zum Beispiel ein etwa zwei- bis dreitägiger Check-up bei Ihnen vor Ort an. Das reicht für eine erste Bestandsaufnahme von Authentizität, Kunden-, Markt- und Wettbewerbs-Orientierung sowie eine nachvollziehbare Handlungsempfehlung.

[16] Fragen Sie Kunden/Nutzer nie direkt nach Ihrer Meinung zu einem Problem oder einem konkreten Wertangebot Ihrer Geschäftsmodell-Idee (Prototyp/MVP), denn der Neocortex rationalisiert, was das Limbische System später ohne ihn in der realen Kaufsituation ganz anders entscheidet. Fragen Sie daher besser nach belastbaren Beispielen und quantitativen Aussagen, also Fakten: „**In welcher Situation** hatten Sie das letzte Mal ein Problem mit dem Produkt?" oder „**Wieviel Geld** haben Sie vergangenes Jahr in das Angebot investiert?"

AlicetoBob®

Geschäftsmodell- & Markenberatung

Alice to Bob entwickelt Marken, die durch ihre Haltung, ihren Inhalt und ihre Form Sinn und Orientierung vermitteln. Weil die Digitalisierung Kundenverhalten radikal verändern kann, hilft Alice to Bob die Auswirkungen der Digitalisierung auf Marke und Geschäftsmodell zu erkennen und kreative Digital-Strategien und relevante neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Alice to Bob führt Unternehmen **heute** zu neuen **Ideen für morgen.**

HELLO TOMORROW

AlicetoBob GmbH

München _ Telefon: +49 89 74036611 _ gerald.kottmann@alicetobob.de _ www.alicetobob.de

München, Juli 2015
Überarbeitet: August 2016
Überarbeitet, erweitert: Juni 2019