
Der BIG Business Generator zur Analyse und Neugestaltung von Geschäftsmodellen

DI Dr techn. Hans Lercher^a, FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler^a

^a CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, Körblergasse 126, A-8010 Graz, AUSTRIA

KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Die Modellierung von Geschäftsmodellen erfreut sich in der Wirtschaftspresse wachsender Beliebtheit. Dabei bezeichnet „Geschäftsmodellierung“ die Anwendung von Modellen und Methoden zum Verstehen und Gestalten der logischen Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere der spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet. Für Unternehmen besteht die Herausforderung, ein adäquates Geschäftsmodell zu entwickeln, das unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen die drei Grundpfeiler eines Geschäfts in gleichem Ausmaß berücksichtigt – das Nutzenversprechen gegenüber den KundInnen, die Architektur der Wertschöpfung sowie das Ertragsmodell. Ein gut durchdachtes Geschäftsmodell hilft, sich von MitbewerberInnen zu differenzieren und die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen. Der BIG Business Generator ist eine neue Methode zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und stellt eine Kombination und Weiterentwicklung des Business Modell Canvas BMC und des Law of System Completeness aus TRIZ dar. Das Tool ist im B2B wie auch B2C-Kundenbereich einsetzbar und ermöglicht im Rahmen der strukturierten Analyse von bestehenden Geschäftsmodellen deren Adaption bzw. Neuentwicklungen. Der BIG Business Generator ist branchenunabhängig einsetzbar und eignet sich besonders gut zur Überprüfung bestehender und der darauf basierenden Gestaltung von komplett neuen Geschäftsmodellen sowie zur Identifikation von Blue Oceans.

1 EINLEITUNG

Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird seit Anfang der 70er Jahre verwendet und geht auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik zurück. Diese Modelle werden grundsätzlich dazu genutzt, um komplexe Zusammenhänge strukturiert und vereinfacht abzubilden und dadurch das Verständnis zu erleichtern und zu fördern. [1] Forscher im Bereich „Management- und Betriebswirtschaft“ führen den Ursprung von Geschäftsmodellen auf das von Peter Drucker beschriebene „Logic of Business“ zurück. Aber sowohl zum Ursprung als auch zur Definition des Konzeptes gibt es bis dato unterschiedliche Zugänge und Ansätze aber keine einheitliche allgemein gültige Definition. [2]

Ein Geschäftsmodell (engl. business model) ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für KundInnen und Partner generiert wird und beantwortet die Frage, wie der Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Ein Geschäftsmodell beschreibt somit die logische Funktionsweise eines Unternehmens, und dabei insbesondere die Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet. Es lässt sich in folgenden Dimensionen bzw. Geschäftsmodellelementen erklären: [3]

- (1) Die Kundendimension beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
- (2) Die Nutzendimension beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
- (3) Die Wertschöpfungsdimension beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
- (4) Die Partnerdimension beinhaltet die Partner, die Kanäle und die Partnerbeziehungen.
- (5) Die Finanzdimension beinhaltet die Umsätze und die Kosten.

Die genannten Elemente sind so zu kombinieren, dass sie sich gegenseitig verstärken und dadurch ein signifikanter Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen entsteht.

2 GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

Unternehmen sind durch Veränderungen von Rahmenbedingungen (Globalisierung, Outsourcing, Wettbewerbsdruck) gezwungen, ihre Wertschöpfungsstrukturen zu verändern und zu optimieren. [1] Um für zukünftige Entwicklungen rechtzeitig gerüstet zu sein, ist es notwendig, Geschäftsmodelle regelmäßig zu analysieren und in weiterer Folge an die sich verändernden Bedingungen anzupassen oder vollkommen neu zu gestalten. [2] Radikale Veränderungen oder eine Neuausrichtung von bestehenden Geschäftsmodellen werden als *Geschäftsmodellinnovationen* bezeichnet. [1]

Die Relevanz der Innovation des Geschäftsmodells wurde bereits 2006 im IBM Global CEO Report aufgezeigt. Im Rahmen dieser Studie wurden 765 Unternehmensvorstände weltweit zum Thema Innovation befragt. Jeder dritte befragte Vorstand hält die Innovation des Geschäftsmodells für wichtig und beginnt damit, diese vor der Innovation von Produkten oder Abläufen in den Fokus der Innovationstätigkeit zu stellen. [4] Die Innovation eines Geschäftsmodells stellt die Unternehmen allerdings vor völlig neue Herausforderungen, die sowohl interne als auch externe Quellen aufweisen. Die größte Barriere besteht wohl im Widerspruch oder der Inkompatibilität des alten mit dem neuen Geschäftsmodell. Dies impliziert eine Gegensätzlichkeit der grundlegenden Erfolgsfaktoren des Unternehmens und des Selbstverständnisses der Organisation und wird auf Widerstand treffen. Fehlende Ressourcen zur Umsetzung des neuen Geschäftsmodells können ebenfalls eine Herausforderung darstellen. In diesem Fall wird häufig versucht, das neue Geschäftsmodell in das alte zu integrieren oder zu pressen.

Wird eine Innovation des Geschäftsmodells nicht vollständig umgesetzt, sondern als Kompromiss an das alte Geschäftsmodell angepasst, so führt das Resultat meist zu einer unbefriedigenden Lösung. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass das neue Geschäftsmodell als bedrohend angesehen und damit Angriffen ausgesetzt wird. Diese erfolgen meist unternehmensintern, da die Mitarbeiter oder das Management Furcht vor der neuen Situation zeigen. Eine offene und ehrliche Informations- und Kommunikationspolitik kann helfen, diese Herausforderung zu meistern. Wie soll nun aber ein Unternehmen systematisch ein neues Geschäftsmodell entwickeln? Wie kann es sicherstellen, alle Bereiche berücksichtigt zu haben, um den Erfolg möglichst sicherzustellen? Hier besteht der Bedarf nach einer wirksamen Vorgehensweise, die diesen Ansprüchen in allen Aspekten gerecht wird.

3 DIE BASISMODELLE

Die als Basis für die Entwicklung verwendeten Modelle verfolgen einen generischen Ansatz. Sie können branchen- und industrieübergreifend eingesetzt werden. Die Business Model Canvas (BMC) ist eine in den letzten Jahren sehr populär gewordene Möglichkeit, Geschäftsmodelle vor allem plakativ darzustellen. Sie beschreibt ein Geschäftsmodell anhand von neun grundlegenden Bausteinen, die die Logik, mit der ein Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann, veranschaulichen. Anhand der Bausteine werden die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens abgedeckt: die KundInnen, das Angebot, die Infrastruktur und die finanzielle Überlebensfähigkeit.

Die zweite Basis bildet das Law of System Completeness (LOSC). Es baut auf dem Verständnis auf, dass nur ein vollständiges System mit allen Bausteinen ein voll funktionierendes System darstellt und hat seinen Ursprung in TRIZ, der Theorie des erfinderischen Problemlösens.

3.1 Die Business Model Canvas

Das zentrale Element in der BMC ist das Wertangebot. Hier werden Kundenprobleme gelöst und Kundenbedürfnisse erfüllt. Es spiegelt den Grund wider, warum sich KundInnen dem Unternehmen zuwenden. Kein Unternehmen kann ohne KundInnen überleben und so bilden sie

das Herz eines Geschäftsmodells. Kundenbeziehungen und Kanäle bilden die Schnittstelle des Unternehmens zu seinen Abnehmern. Hier beschreiben die Kanäle, wie das Unternehmen seine KundInnen erreicht und die Kundenbeziehungen, welche Art von Beziehungen es zu seinen Konsumenten aufbaut. Auf der anderen Seite gibt es die Schlüsselpartner, die das Netzwerk von Lieferanten und Partnern darstellen. Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen vervollständigen den Bereich der Infrastruktur des Geschäftsmodells. Die finanzielle Überlebensfähigkeit bilden die Kostenstruktur und die Einnahmequellen ab. [5]

Zu den Stärken der BMC zählt sicher die übersichtliche und einfache Darstellung des Geschäftsmodells. Die Methode ist gut dokumentiert und es steht eine starke Community dahinter. Kritikpunkte sind die vermeintlich quantitative Bewertung der Gegenüberstellung von Kostenstruktur und Einnahmequelle, die fehlende Darstellung etwaiger weiterer Handlungsbedarfe in der BMC, das Fehlen einer umfassenden Konkurrenzanalyse sowie die fehlende Berücksichtigung von Konzernstrukturen und damit der Entgang von potenziellen Synergieeffekten. So ist diese Darstellungsweise eher für die Visualisierung der Ist-Situation geeignet.

3.2 Das Law of System Completeness

Eine gute Methode, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln, mit dem man sich auch von MitbewerberInnen unterscheiden kann, ist das Law of System Completeness (LOSC). Das LOSC hat seinen Ursprung zwar in der Technik, lässt sich aber auch sehr gut bei der Analyse und Darstellung von Geschäftsmodellen anwenden. Um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu generieren, muss man dabei immer auf die Vollständigkeit achten. Jedes vollständige System besteht dabei immer aus fünf Bereichen:

- Coordination: das Ertragsmodell und das Unternehmensnetzwerk
- Means of Production: die Produktionsmittel (z.B. Maschinen, Know-how ...)
- Route to Market: die Lieferwege, Handelsbeziehungen usw.
- More Ideal Product/Service: das Produkt bzw. die Dienstleistung
- Market Demand: Kundenwünsche, Konsumententrends, Kundenerlebnis und Branding

Alle Bereiche sind voneinander abhängig und müssen bei einer Analyse übergreifend betrachtet werden, um der Prämisse der Vollständigkeit gerecht zu werden. Durch eine weitere Detaillierung der Bereiche ist es möglich, Geschäftsbereiche und Branchen genauer zu analysieren und das LOSC auch als Suchmethode für Blue Oceans zu nutzen – das bedeutet, die Bereiche zu identifizieren, in denen man sich besonders gut von den MitbewerberInnen differenzieren kann. [6] Blue Oceans sind Märkte und Branchen die noch unbekannt und somit unerschlossen sind. Durch Markterschließung und die Erzeugung von Nachfrage können diese Märkte gestaltet werden und bieten dem Unternehmen hohes Wachstum, da es in diesen Märkten zu Beginn keine Konkurrenz gibt. „Red Oceans“ im Gegensatz, repräsentieren den bekannten Markt in bekannten Branchen. Hier sind die Spielregeln und Wettbewerber bekannt und die KundInnen stark umkämpft. [7]

Tools für die Bearbeitung der einzelnen Felder sind aus der Literatur nicht ersichtlich, wenngleich das LOSC dem systematischen Innovieren zuzuordnen ist und dieses einen Werkzeugkasten der kreativen Ideenfindung bietet. Auch das LOSC ist durch seine generischen Elemente universell einsetzbar. Erfolgsrezepte werden aber nur durch Beispiele erfolgreicher Unternehmen gegeben, welche Blue Oceans in ihrer Branche gefunden haben und die entsprechenden Teilbereiche ihres Geschäftsmodells bearbeitet haben. Gestaltungstechniken beschränken sich auf die Darstellung der Branche und die zu identifizierenden „White Spaces“. Die Methode der Vorgehensweise ist in einschlägiger Fachliteratur relativ gut beschrieben und auch der Zeitbedarf für die Erstellung ist in einem akzeptablen Bereich. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Stärke vom LOSC in der guten Branchenübersicht und in der klaren Darstellung von weißen Feldern im Geschäftsmodell zur Entdeckung von Blue Oceans liegt. Als klare Schwäche muss die undifferenzierte Betrachtung des Ertragsmodells genannt werden.

4 DER BIG BUSINESS GENERATOR

Der BIG Business Generator stellt die effektive und effiziente Vorgehensweise in der praktischen Anwendung in den Vordergrund. Analysen haben gezeigt, dass sich die bestehenden Modelle BMC und LOSC sehr gut zur Darstellung, aber weniger gut zur moderierten und detaillierten Entwicklung in Teams eignen. Weiters werden essentielle Bereiche für den Unternehmenserfolg gar nicht beleuchtet. Der BIG Business Generator erfüllt die gestiegenen Anforderungen und beinhaltet im Grundaufbau einen inneren und einen äußeren Kreis.

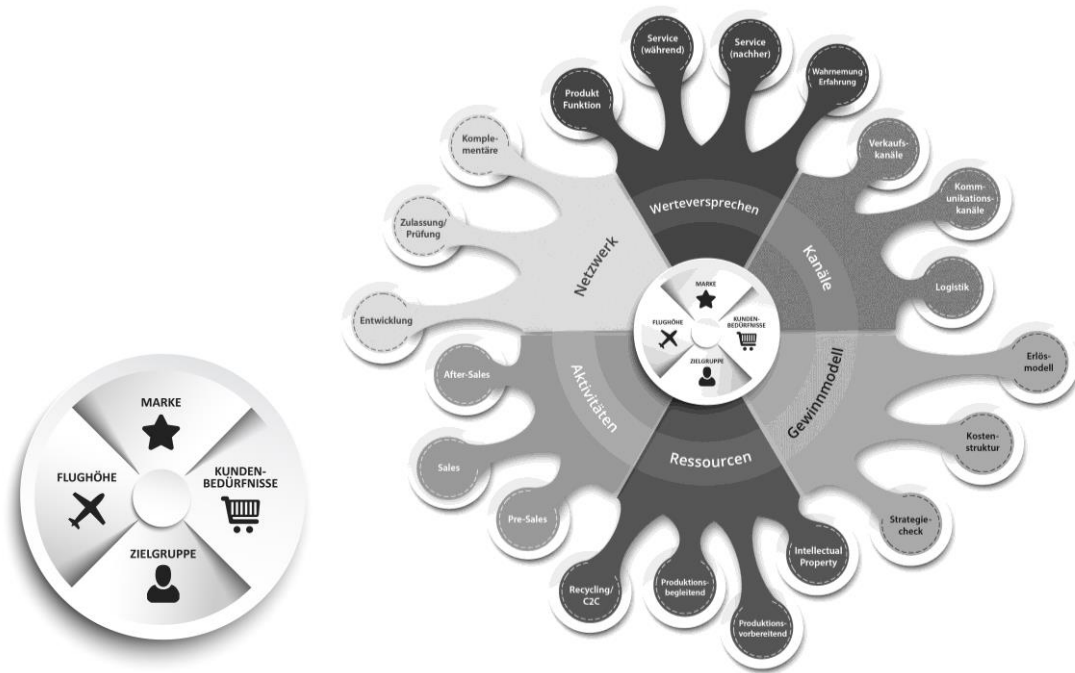


Abbildung 1. Der innere und äußere Kreis des *BIG Business Generators* im Überblick

4.1 Der Innere Kreis

Der innere Kreis stellt das eigentliche Selbstverständnis des Unternehmens (quasi die „DNA“) sowie das Kundenbedürfnis in den Mittelpunkt. Ziel ist es, die eigenen Werte des Unternehmens zu definieren, anhand des Flughöhenmodells das Selbstverständnis der Organisation und deren Tätigkeit zu verstehen, die Zielgruppe zu bestimmen und deren Bedürfnisse als Ausgangsbasis für das weitere Vorgehen klar zu erfassen und zu beschreiben. Die gedankliche Flughöhe bestimmt dabei den Abstraktionsgrad der Betrachtung und erweitert die Sichtweise der Unternehmen.

4.1.1 Die Marke

Die Marke hat zum Ziel, das Eigenverständnis des Unternehmens klar zu beschreiben und damit das Bewusstsein des Managements, der Eigentümer sowie der Mitarbeiter dafür zu schaffen und zu verankern. Die zentrale Frage lautet „Wie sehen wir uns?“. Die Ergebnisse dieses Bausteines können in das Leitbild der Organisation einfließen und dort entsprechend abgebildet werden. Das Unternehmen muss sich ein unverwechselbares Profil zulegen - die eigene Marke. Die Einzigartigkeit der Fähigkeiten, Knowhow, Erfahrung, Image und Werte des Unternehmens und der Mitarbeiter machen das Unternehmen am Markt unterscheid- und erkennbar. Die festgelegten Marken eines Geschäftsmodells steuern auf bewusster und unbewusster Basis auch die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

4.1.2 Die gedankliche Flughöhe der Betrachtung

Das Flughöhenmodell [8] soll das Selbstverständnis des Unternehmens bzgl. der eigenen Wirkung am Markt und somit auch das mögliche Spielfeld des Unternehmens klar umreißen. Dieses Selbstverständnis sowie seine Wirkung am Markt stellen den „entscheidenden Hebel für die Definition des Spielfelds von Innovationen“ dar. Um vor einer Wand stehend ein großflächiges Gemälde zu betrachten, ist es oft sinnvoll, einige Schritte zurück zu gehen. So ist es möglich, ab einem gewissen Standpunkt das ganze Ausmaß des Kunstwerks erfassen. Genauso verhält es sich bei der Bestimmung der Flughöhe. Durch die schrittweise Abstrahierung der Wirkung wird ein neues Bild auf die KundInnen und deren Bedürfnisse eröffnet. Diese neu ermittelten Perspektiven können dabei auch bereits der Auslöser für erste Innovationen im Geschäftsmodell sein.

Ein konkretes Beispiel dazu: Ein Hersteller von Latexhandschuhen für medizinische Anwendungen kann sich bei sehr „niedriger“ Flughöhe und somit Gesamtverständnis der eigenen Leistung für den Markt “Wir produzieren Latexhandschuhe für unsere KundInnen” festsetzen. Das ist grundsätzlich nicht falsch, jedoch schränkt es als unternehmenskollektive Denkweise den Raum für Innovationen stark ein. Das Unternehmen wird bei dieser Vorgabe grundsätzlich nach Innovationen suchen, die Latex als Basis haben und die als eine Form Handschuh angesehen werden. Das festgesetzte Spielfeld ist somit eher eingeschränkt und es wird tendenziell eher zu inkrementellen Innovationen auf der Produktseite führen. Definiert das gleiche Unternehmen seine Flughöhe aber beispielsweise mit “Wir schützen die Hände unserer KundInnen”, ergeben sich automatisch ein völlig neues Spielfeld und damit neue Möglichkeiten. Wird die Flughöhe noch weiter gefasst, zum Beispiel im Sinne von “Wir erhalten die Gesundheit unserer KundInnen”, ergibt dies ein noch größeres Spielfeld. Jedes Unternehmen definiert also mit diesem unternehmenskollektiven Gesamtverständnis der eigenen Leistung ganz maßgeblich das Strategie- und Innovationsspielfeld für das Geschäftsmodell.

Um die unterschiedlichen Flughöhen des Unternehmens festzulegen, wird der Abstraktionsgrad stufenweise gesteigert:

- (1) Beschreibung der eigenen Tätigkeit der Firma
- (1) Definition der Wirkfunktionen der eigenen Leistungen
- (2) Beschreibung des generellen Zwecks der Leistungen aus Sicht der KundInnen
- (3) Beschreibung der Kundenhandlungen zur Befriedigung deren Bedürfnisse
- (4) Beschreibung der eigentlichen Ziele der KundInnen

4.1.3 Die Zielgruppe

Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse muss auf die Zielgruppe zugeschnitten sein. Um die Zielgruppe zu analysieren, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Segmentierung teilt den gesamten existierenden Markt in kleinere, homogene Segmente auf, welche sich von den Unternehmen effizienter bearbeiten lassen. Die KundInnen eines Segmentes gleichen sich in ihren Bedürfnissen und Wünschen und somit ist es einem Unternehmen möglich, dazu passende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es wird daher generell versucht, eine möglichst breite, homogene Gruppe zu identifizieren, welche ähnliche Bedürfnisse hat und auch auf gleiche Marketingaktivitäten anspricht.

4.1.4 Das Kundenbedürfnis

Das zentrale Kundenbedürfnis der festlegten Zielgruppe soll durch die Kernkompetenzen des Unternehmens – erkennbar durch dessen Produkte und Services - befriedigt werden. Das Kundenbedürfnis lässt sich als jenes Problem beschreiben, das die KundInnen mit dem Kauf einer Ware oder Dienstleistung lösen wollen. Ein besonderer Schwerpunkt sollte dabei auf die Begeisterungsanforderungen gelegt werden. [8] Das sind jene Bedürfnisse der KundInnen, die durch die angebotene Leistung erfüllt, jedoch im Vorfeld nicht erwartet wurden. Sie führen daher auch zum sogenannten „Wow-Effekt“ und differenzieren die eigene Leistung von der Konkurrenz.

4.2 Der äußere Kreis

Danach werden die Geschäftsmodellfelder anhand des äußeren Kreises geprüft und das Geschäftsmodell schrittweise weiter entwickelt und modelliert. Hierbei wird die eigene Ausgestaltung der Felder sowie die Aktivitäten des eigenen Unternehmens und jene der Konkurrenz hinterfragt. Befruchtend wirkt die gedankliche Auseinandersetzung mit dem so genannten „Nightmare Competitor“ und seiner fiktiven Ausgestaltung des optimalen Geschäftsmodells. Auf dessen Basis können Lücken und Potenziale des eigenen Geschäftsmodells identifiziert werden, um diese in Folge durch Generierung von Lösungsideen zu schließen und neue Ausgestaltungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

4.2.1 Das Werteversprechen

Der Baustein „Werteverprechen“ wird in die vier Unterkategorien Produkt-Funktion, Services während der Leistungserstellung, Service nach der Leistungserstellung und Wahrnehmung/ Erfahrung unterteilt. Das Produkt umfasst die zentrale Leistung, die vom Unternehmen angeboten wird, um das Kundenbedürfnis zu befriedigen. Die ergänzenden Serviceleistungen werden in Verbindung mit dem Produkt angeboten. Der Support bezieht sich auf Leistungen, welche der Kunde nach Nutzung des Produkts angeboten bekommt. Dies sind zum Beispiel Reparaturleistungen, Montage etc. Unter Experience sind die Emotionen und Erfahrungen der KundInnen mit dem Produkt zusammengefasst.

4.2.2 Die Kanäle

Hier werden die Wege hinterfragt, anhand welcher das Unternehmen Kontakt zu den KundInnen aufbaut, erhält und vertieft. Die Kanäle betreffen nicht nur die Lieferung von Waren und die Erstellung der Dienstleistung, sondern auch die Kommunikation vom Unternehmen zu den KundInnen und zurück. Hierbei spielen auch die Werte, für die ein Unternehmen steht, eine Rolle sowie deren Vermittlung und Umsetzung gegenüber den KundInnen. Die *Verkaufskanäle* umfassen jene Kanäle, durch welche das Leistungsangebot zu den KundInnen gebracht wird. Die Kommunikationskanäle legen fest, wie die KundInnen vom Leistungsangebot des Unternehmens erfahren. Das Produkt- und Serviceversprechen gelangt über die *Kommunikationskanäle* an die KundInnen. Es legt fest, was das Unternehmen den KundInnen vor dem Kauf verspricht. Die Einhaltung dieses Versprechens gegenüber den KundInnen ist notwendig, um das Kundenbedürfnis zu befriedigen. Die *Logistik* legt schlussendlich die Mittel und Wege fest, um das (physische) Produkt schnellstmöglich zu den KundInnen bringen zu können.

4.2.3 Das Gewinnmodell

Das Gewinnmodell umfasst die Kostenstruktur eines Unternehmens sowie die Zahlungsströme der KundInnen an das Unternehmen im Rahmen der Leistungserstellung. Hier sind jedoch Zahlungsströme in Form von Bank-Krediten, Lieferantenkrediten, Zinszahlungen etc. außer Acht zu lassen. Im Fokus stehen die Zahlungen der KundInnen an das Unternehmen. Im Rahmen des Gewinnmodells ist zu beachten, dass die Kostenstruktur zahlenmäßig geringer als der Einkommensstrom sein sollte, da das Geschäftsmodell sonst nicht nachhaltig und langfristig umgesetzt werden kann. Diese beiden Komponenten des Gewinnmodells sind daher immer im Kontext zu betrachten. Der abschließende Strategiecheck überprüft, ob das Gewinnmodell auch zur Strategie des Unternehmens passt.

4.2.4 Das Netzwerk

Das Netzwerk eines Unternehmens umfasst alle Partner, die zur Leistungserbringung bei den KundInnen benötigt werden. Partner können je nach Ausgestaltung und Intensität der Partnerschaft sowie Einfluss auf das Geschäftsmodell Schlüsselpartner (z.B. Lieferanten), unterstützende Partner (z.B. Institutionen) oder komplementäre Partner sein. Schlüsselpartner sind jene, welche zwingend zur Leistungserstellung benötigt werden. Unterstützende Partner sind für das Unternehmen leichter austauschbar, weil sie nicht substanzuell sind. Komplementäre Partner bieten Leistungen, die das Angebot des Unternehmens sinnvoll ergänzen. Werden das ur-

sprüngliche und das komplementäre Leistungsangebot zusammen angeboten, kann dies zu einer wesentlichen Erhöhung des Kundennutzens führen.

4.2.5 Die Schlüsselressourcen

Die Schlüsselressourcen umfassen jene Bereiche, die das Unternehmen benötigt, um die Leistung zu erstellen. Dies können personelle, materielle, finanzielle oder geistige (also Knowhow) wie auch technische Ressourcen sein. Die Erstellung, Verarbeitung, Erhaltung und Speicherung dieser Ressourcen ist essentiell für das Geschäftsmodell. Des Weiteren sind nicht benötigte Ressourcen sowie „Abfallprodukte“ weiter zu verarbeiten und zu verwerten. Die Ressourcen werden aus drei Blickwinkeln betrachtet: vor der Erstellung der Leistung, der Verarbeitung im Produktions- oder Dienstleistungsprozess und der Verwertung. Begleitend dazu sollte man sich auch mit immateriellen Ressourcen - den Intellectual Properties - auseinandersetzen.

4.2.6 Die Aktivitäten

Der letzte Teil des Geschäftsmodells betrifft die Schlüsselaktivitäten, welche zur Umsetzung der Ressourcen in das Leistungsangebot durchgeführt werden müssen. Die Analyse betrifft die Art und den Umfang der benötigten Ressourcen zur Gestaltung und Konzeption, zur Herstellung und Auslieferung des Leistungsangebots sowie nach Nutzung durch den Endkonsumenten.

4.3 Die Vorgehensweise im praktischen Einsatz

Um konkret mit dem BIG Business Generator Geschäftsmodelle zu innovieren, geht man nach fünf vordefinierten Schritten vor, wobei Punkt 1 den inneren Kreis und die Punkte 2 bis 5 den äußeren Kreis betreffen (siehe Abbildung 2).

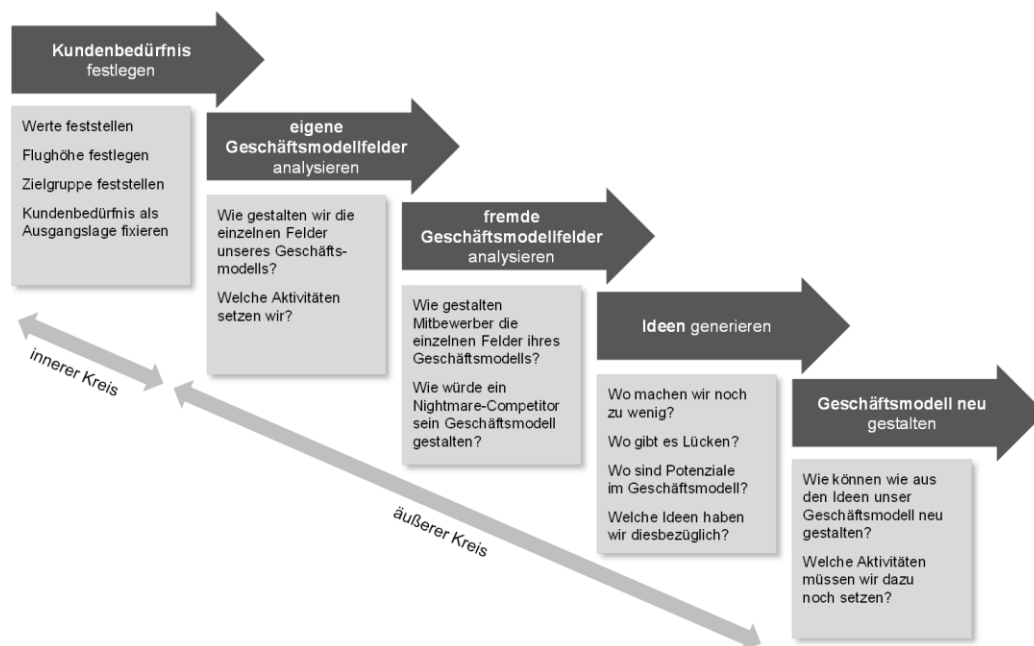


Abbildung 2. Der innere und äußere Kreis des *BIG Business Generators* im Überblick

Konkrete detaillierte Leitfragen und diverse Anwendungsbeispiele helfen, alle Bausteine in sinnvoller Tiefe zu analysieren und daraus Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der BIG Business Generator wurde bereits in zahlreichen Projekten getestet und im Hinblick auf Effektivität und Effizienz erfolgreich evaluiert. Ein verfasster Leitfaden für UnternehmerInnen beschreibt die Anwendung im Detail und hilft in der betrieblichen Umsetzung durch viele Fallbeispiele.

LITERATURVERWEISE

- [1] Wirtz, Bernd (2011): Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- [2] Bieger, Thomas; Krys, Christian (2011): Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen, in: Bernhart, Wolfgang u.a. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 1-9
- [3] Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodellinnovation, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden
- [4] Pohle, G; Chapman, M. (2006): IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters, in: Strategy and Leadership, Volume 34 Issue 5, S. 34-40
- [5] Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- [6] Mann, Darrell L. (2007): Hands on Systematic Innovation for Business & Management, Lazarus Press. Devon, United Kingdom
- [7] Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005): Der blaue Ozean als Strategie- Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt, Hanser, München
- [8] Lercher, H., et al. (2014): "Radikale Innovationspotenziale mit dem Flughöhenmodell entdecken." Innovationsstrategien. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 71-92