MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Geschäftsmodellinnovationen: Entstehung und Gestaltungsmöglichkeiten in Einzelhandelsunternehmen“

Verfasser

Ulrich Baldauf BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Betriebswirtschaft
Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger
## Inhaltsverzeichnis

1  Einführung .................................................................................................................. 1

Teil I - Literaturrecherche ................................................................................................. 3

2  Geschäftsmodell - Begriffserklärung ........................................................................... 4

   2.1  Herkunft .................................................................................................................. 4

   2.2  Entwicklung .......................................................................................................... 5

   2.3  Definition ............................................................................................................... 7

   2.4  Unterschied Geschäftsmodell und Strategie ........................................................ 10

   2.5  Klassifizierung des Geschäftsmodellkonzeptes .................................................... 11

   2.6  Verwendung und Potenzial von Geschäftsmodellen ............................................ 13

3  Geschäftsmodellinnovationen ..................................................................................... 18

   3.1  Bedeutung für Unternehmen ................................................................................ 19

   3.2  Voraussetzungen für Geschäftsmodellinnovationen ............................................ 22

   3.3  Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen .......................................................... 23

   3.4  Gestaltung von Geschäftsmodellinnovationen (Experimentieren) ....................... 24

4  Servicebasierte Geschäftsmodelle ............................................................................ 28

   4.1  Änderung zu einem servicebasierten Geschäftsmodell ......................................... 29

   4.2  Schlüsselfaspekte eines servicebasierten Geschäftsmodells .............................. 29

   4.3  Open Service Innovation ...................................................................................... 32

5  Geschäftsmodelle in der Handelsbranche ................................................................. 33

   5.1  Besonderheiten von Geschäftsmodellen im Handel ............................................ 33

   5.2  Geschäftsmodellinnovationen in der Handelsbranche ......................................... 34

   5.3  Multi-Channel-Management als Chance für den Handel .................................... 38

   5.4  Konsequenzen von Geschäftsmodellinnovationen im Handel ............................. 39

Teil II - Fallstudie ............................................................................................................ 41

6  Beschreibung der in der Fallstudie verwendeten Instrumente .................................. 43

   6.1  Business Model Canvas ......................................................................................... 43
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigkeit des Begriffs "Business Model" in wissenschaftlichen Journalen......5
Abbildung 2: Elemente eines Geschäftsmodells .................................................................9
Abbildung 3: Geschäftsmodellkonzept-Hierarchie ..............................................................12
Abbildung 4: Innovationsschwerpunkte von Unternehmen ..............................................21
Abbildung 5: Innovationsschwerpunkte von Underperformer vs. Outperformer ..............22
Abbildung 6: Business Model Canvas .............................................................................43
Abbildung 7: Empathiekarte ..............................................................................................47
Abbildung 8: Geschäftsmodellumgebung .......................................................................48
Abbildung 9: Canvaserstellung - Status quo .................................................................50
Abbildung 10: Status-quo-Canvas ....................................................................................53
Abbildung 11: Empathiekartenerstellung - die Brillenträgerin ........................................54
Abbildung 12: Empathiekartenerstellung – der junge Sportliche .....................................55
Abbildung 13: Empathiekartenerstellung – der Schenker ...............................................55
Abbildung 14: Empathiekarte – Die Brillenträgerin .......................................................57
Abbildung 15: Empathiekarte – Der junge Sportliche .....................................................58
Abbildung 16: Empathiekarte – Der Schenker .................................................................59
Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Canvas ....................................................................68
Abbildung 18: Stärken und Schwächen des Wertangebots .........................................70
Abbildung 19: Stärken und Schwächen der Kosten und Einnahmen ............................71
Abbildung 20: Stärken und Schwächen der Infrastruktur .............................................72
Abbildung 21: Stärken und Schwächen der Kundenschnittstelle .................................73
Abbildung 22: Risiken des Wertangebots .......................................................................74
Abbildung 23: Risiken der Kosten und Einnahmen .......................................................74
Abbildung 24: Risiken der Infrastruktur .......................................................................74
Abbildung 25: Risiken der Kundenschnittstelle ............................................................75
Abbildung 26: Chancen des Wertangebots ....................................................................76
Abbildung 27: Chancen der Kosten und Gewinne .......................................................76
Abbildung 28: Chancen der Infrastruktur ....................................................................76
Abbildung 29: Chancen der Kundenschnittstelle ............................................................77
Abbildung 30: Kundenperspektive – Canvas ..................................................................85
Abbildung 31: Canvaserstellung Geschäftsmodellumgebung ......................................86
Abbildung 32: Geschäftsmodellumgebung – Canvas ......................................................91
Abbildung 33: SWOT – Canvas ................................................................. 103
Abbildung 34: Verbessertes Canvas ..................................................... 106
### Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abk.</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aufl.</td>
<td>Auflage</td>
</tr>
<tr>
<td>EDV</td>
<td>Elektronische Datenverarbeitung</td>
</tr>
<tr>
<td>HP</td>
<td>Homepage</td>
</tr>
<tr>
<td>o.J.</td>
<td>Ohne Jahr</td>
</tr>
<tr>
<td>S.</td>
<td>Seite</td>
</tr>
<tr>
<td>SWOT</td>
<td>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</td>
</tr>
<tr>
<td>Vlbg.</td>
<td>Vorarlberg</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1 Einführung

Der Begriff Geschäftsmodell kann seit den 90er Jahren in vielen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Publikationen gefunden werden, wobei die Definition und Verwendung dabei sehr unterschiedlich ausfällt. Vereinfachend dargestellt handelt es sich bei einem Geschäftsmodell um die Beschreibung, wie ein Unternehmen Wert für die Kunden und somit schlussendlich für sich selbst generiert. Im Wesentlichen verfügt jedes Unternehmen über ein Geschäftsmodell, jedoch wird es häufig nicht als solches deklariert bzw. nicht formalisiert.

Nichtsdestoweniger ist der Konsens vieler Publikationen, dass gute Geschäftsmodelle bzw. Geschäftsmodellinnovationen der Schlüssel zu erfolgreichen Unternehmen sind. Chesbrough bringt das mit folgender Aussage auf den Punkt:

*A better business model often will beat a better idea or technology. Consider Wal-Mart in retailing, Dell in PCs, or Southwest Airlines (Chesbrough 2007, S. 12).*

Daraus ergibt sich für Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle zu formalisieren und zu verstehen, um sie in weiterer Folge evaluieren und verbessern zu können. Um diese Tätigkeiten erfolgreich durchzuführen, wird ein Rahmenwerk benötigt, um allen an dem Prozess beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis zu Geschäftsmodellen zu geben. Dazu eignet sich das von Osterwalder entwickelte Business Model Canvas besonders gut, da es auf einfache und leicht verständliche Weise die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells veranschaulicht. Um das bestehende Geschäftsmodell zu evaluieren und zu verbessern, schlagen Osterwalder und Pigneur eine Reihe von Instrumenten vor, mit deren Hilfe Unternehmen innovative Geschäftsmodelle erarbeiten können.

Die Frage, die sich diesbezüglich aufdrängt, ist, ob es für Unternehmen tatsächlich möglich ist, mit Hilfe von vorgefertigten Instrumenten vielversprechende innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Um diese Frage zu beantworten, wurde in Teil I dieser Arbeit der aktuelle wissenschaftliche Stand zum Thema Geschäftsmodell erarbeitet. In Kapitel 0 wird der Begriff Geschäftsmodell näher erläutert und welche Verwendungen und Potenziale das Konzept aufweist. In Kapitel 0 wird auf die Besonderheit von Geschäftsmodellinnovationen hingewiesen. Insbesondere geht es um die Voraussetzungen, die in einem Unternehmen geschaffen werden müssen, um erfolgreich Geschäftsmodelle zu innovieren. In Kapitel 4 und Kapitel 0 werden die Besonderheiten von Geschäftsmodellen in zwei speziellen Branchen, dem Dienstleistungssektor und
Teil I - Literaturrecherche

2 Geschäftsmodell - Begriffserklärung


Eine sehr allgemeine Erklärung und damit einen guten Überblick, was unter einem Geschäftsmodell verstanden werden kann, liefert Teece: Ein Geschäftsmodell artikuliert die Logik und liefert Daten, die zeigen, wie das Unternehmen Wert generiert und zum Kunden transportiert. Es zeigt außerdem, wie die Umsätze, Kosten und Gewinne, die mit dem Bereitstellen des Kundennutzens einhergehen, aufgebaut sind. Ein Geschäftsmodell definiert somit, wie das Unternehmen Wert generiert und dem Kunden bereitstellt und wie die daraus resultierenden Geldflüsse in Gewinne umgewandelt werden können (Teece 2010, S. 173).

In diesem Abschnitt sollen in weiterer Folge die Ursprünge des Begriffs, eine mögliche Definition und die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen beschrieben werden.

2.1 Herkunft

Abbildung 1: Häufigkeit des Begriffs "Business Model" in wissenschaftlichen Journalen

Häufigkeit des Begriffs "Business Model" in wissenschaftlichen Journalen

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder et al. 2005)


2.2 Entwicklung


Das Internet ist eine treibende Kraft, was die wissenschaftliche Untersuchung von Geschäftsmodellen betrifft. So weisen beispielsweise 8 von 12 Definitionen, die zum Begriff Geschäftsmodell in den Jahren 1998 bis 2000 in Journalen publiziert wurden, eine Beziehung zum E-Business auf. Unter E-Business wird generell die Abwicklung von Geschäften in elektronischer Art und Weise verstanden. Es umfasst somit den elektronischen Handel,


Viele der signifikanten Umweltveränderungen in den letzten Jahren können auf die zunehmende Verbreitung des Internets zurückgeführt werden, was in vielen Bereichen die Art und Weise Geschäfte zu betreiben grundlegend geändert hat. Beispiele solcher Änderungen sind die Disintermediation, die globale Distribution von digitalen Gütern und Serviceleistungen sowie die computergestützte Kommunikation mit Kunden. Daraus resultierte, dass viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell an die neuen Gegebenheiten anpassen mussten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Eine Entwicklung, die im Internet in den letzten Jahren beobachtet werden konnte, ist die zunehmende Verbreitung von Web 2.0. Eine solche Veränderung kann dazu führen, dass das aktuelle Geschäftsmodell neu überdacht werden muss. Internet-Geschäftsmodelle, die bisher erfolgreich waren, können unter den neuen Gesichtspunkten des
Web 2.0 unter Umständen nicht mehr zeitgemäß sein, was die Unternehmen zu einer Anpassung zwingt (Wirtz et al. 2010, S. 274).


2.3 Definition


2.3.1 Kundennutzenversprechen (engl. Customer Value Proposition)

Das wichtigste Element eines Geschäftsmodells ist das Kundennutzenversprechen. Ein erfolgreiches Unternehmen hat einen Weg gefunden, Wert für die Kunden zu generieren. Oder, mit anderen Worten ausgedrückt, das Unternehmen hat einen Weg gefunden, ein fundamentales Problem der Kunden für diese zu lösen. Je größer das Problem für den Kunden ist und je niedriger die Zufriedenheit mit den bisherigen Lösungen und je besser die Lösung, die vom
Unternehmen angeboten wird, desto höher ist das Kundennutzenversprechen (Johnson et al. 2008, S. 60).

### 2.3.2 Gewinnformel

Die Gewinnformel ist die „Blaupause“, die definiert, wie das Unternehmen für sich selbst Wert generiert und gleichzeitig auch einen Kundennutzen erstellt. Sie beinhaltet das Umsatzmodell, die Kostenstruktur, die Gewinnmarge sowie die Schnelligkeit der Ressourcen. Die folgende Aufzählung gibt eine kurze Erklärung zu den einzelnen Elementen (Johnson et al. 2008, S. 60 f.).

- **Umsatzmodell**: Preis mal Menge
- **Gewinnmarge**: Sind die erwartete Menge und die Kostenstruktur gegeben, kann die Gewinnmarge als der Beitrag, der benötigt wird, um einen bestimmten Gewinn zu erwirtschaften, verstanden werden.
- **Schnelligkeit der Ressourcen**: wie schnell die Bestände, das Anlagevermögen und andere Vermögensgegenstände umgeschlagen werden können.

### 2.3.3 Schlüsselressourcen


### 2.3.4 Schlüsselprozesse


Diese vier Elemente bilden die Bausteine für jedes Geschäftsmodell. Das Kundennutzenversprechen und die Gewinnformel definieren den Wert, der für Kunden und das Unternehmen

Abbildung 2: Elemente eines Geschäftsmodells

**Kundennutzenversprechen**
- Zielkunden
- Was muss getan werden, um ein Problem des Kunden zu lösen
- Angebot, das die Kundenbedürfnisse befriedigt – nicht nur was verkauft wird, sondern auch das Wie ist entscheidend

**Schlüsselressourcen**
- Personal
- Technologie, Produkte
- Equipment
- Informationen
- Partner
- Marke

**Schlüsselprozesse**
- Prozesse
- Regeln
- Normen

**Gewinnformel**
- Umsatzstruktur
- Kostenstruktur
- Gewinnmarge
- Schnelligkeit der Ressourcen

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Johnson et al. 2008, S. 62)
2.4 Unterschied Geschäftsmodell und Strategie

Es ist oft nicht einfach den Unterschied zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell eines Unternehmens zu erkennen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass beide Konzepte auf der gleichen Grundlage aufbauen, sie unterscheiden sich jedoch in wichtigen Punkten. Der folgende Absatz soll die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell zeigen.


Die Einführung einer neuen Strategie setzt typischerweise ein gewisses Vertrauen zu einem neuen Geschäftsmodell voraus, da dieses entsprechend adaptiert werden muss, um die neuen Ziele zu erreichen. Änderungen des Geschäftsmodells hingegen können innerhalb des Rahmens der bestehenden Strategie erfolgen, ohne diese zu ändern. Generell kann gesagt werden, dass Geschäftsmodelle häufiger geändert werden als die Strategie, allerdings können diese Änderungen die bestehende Strategie auch in Frage stellen, was zu einer Anpassung führen kann (Sorescu et al. 2011, S. 5).

Der unterschiedlich ausgeprägte Detaillierungsgrad ist eine weitere Differenzierung zwischen Geschäftsmodell und Strategie. Das Geschäftsmodell übernimmt die Unternehmensstrategie auf einem relativ abstrakten Niveau und übersetzt sie in einen spezifischen verflochtenen Mechanismus, der das Management in der Feinabstimmung ihrer Aktionen leitet, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zu realisieren (Sorescu et al. 2011, S. 5).
2.5 Klassifizierung des Geschäftsmodellkonzeptes


2.5.1 Ebene 1: Allumfassendes Geschäftsmodellkonzept


2.5.2 Ebene 2: Klassifizierung


2.5.3 Ebene 3: Beispielebene

Diese Ebene findet Verwendung zur Darstellung von verschiedenen Aspekten oder als Konzeptualisierung eines bestimmten Geschäftsmodells in der realen Welt. Sie wird daher oft verwendet, um Unternehmen zu analysieren (Osterwalder et al. 2005, S. 9 ff.).
Abbildung 3 zeigt die bereits beschriebenen Ebenen, in die sich das Konzept des Geschäftsmodells gliedern lässt. Ebene 1 sieht ein Geschäftsmodell dabei als abstraktes, allumfassendes Konzept, das verwendet werden kann, um sämtliche Unternehmen der realen Welt zu beschreiben. Auf der zweiten Ebene werden verschiedene abstrakte Typen von Geschäftsmodellen (z. B. ein Klassifizierungsschema) erstellt, jedes davon beschreibt eine Gruppe von Unternehmen mit denselben Eigenschaften. Die dritte Ebene wird verwendet, um eine Konzeptualisierung oder Aspekte eines bestimmten Geschäftsmodells eines Unternehmens der realen Welt darzustellen. Die Unterteilung in die verschiedenen Ebenen ist notwendig, um ein Verständnis für Geschäftsmodelle und deren Einsatz in der Literatur und Praxis zu erhalten, denn je nach Einsatzgebiet (Ebene) dient das Geschäftsmodellkonzept einem anderen Zweck und somit sind auch Verständnis und Definition nicht einheitlich (Osterwalder et al. 2005, S. 8 ff.).
2.6 Verwendung und Potenzial von Geschäftsmodellen


- Anwendung in der Praxis (Management)
  - Verstehen und teilen
  - Analysieren
  - Managen
  - Perspektive
  - „Rezept“ für kreative Manager

- Anwendung in der Wissenschaft
  - Beschreibung und Klassifizierung
  - Grundlage für wissenschaftliche Untersuchungen

2.6.1 Verstehen und teilen

Geschäftsmodelle helfen, die Logik und Regeln, wie ein Unternehmen funktioniert, einzufangen, zu visualisieren, zu verstehen, zu kommunizieren und zu teilen (Osterwalder et al. 2005, S. 19).


2.6.2 Analysieren


2.6.3 Managen

2.6.4 Perspektive

**2.6.5 Geschäftsmodelle als „Rezepte“**

Unternehmen sind oft daran interessiert, ihr Geschäftsmodell zu ändern, zu verfeinern oder neu zu definieren. In diesem Zusammenhang dienen Geschäftsmodelle zur Veranschaulichung wichtiger Details und zur Weitergabe dieser Informationen. Sie dienen damit als Hilfestellung, wie gewisse Tätigkeiten erledigt werden müssen, um ein entsprechendes Ergebnis zu erzielen (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 165 f.).


**2.6.6 Geschäftsmodelle zur Klassifizierung verschiedener Unternehmenstypen**

Ein weiteres Einsatzgebiet für das Konzept Geschäftsmodell ist die Bereitstellung einer allgemeinen Beschreibung, wie sich Unternehmen organisieren, um Wert zu generieren. Geschäftsmodelle dienen in diesem Zusammenhang als Modelle, die zur Klassifizierung von unterschiedlichen Unternehmenstypen dienen. Dabei können zwei Arten von Modellen unterschieden werden, „scale models“ und „role models“. Während mit Hilfe von „scale models“
versucht wird, eine vereinfachte Beschreibung der realen Welt zu generieren, werden „role models“ als Idealfälle angesehen, die in der Praxis nachgeahmt werden sollen. In dem Konzept der Geschäftsmodelle werden diese zwei Notationen vereint (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 156 ff.).


2.6.7 Geschäftsmodelle als „Modellorganismus“

Es ist nicht immer offensichtlich, welche Geschäftsmodelle erfolgreich sind beziehungsweise welche Teile eines Geschäftsmodells für den Erfolg verantwortlich sind. Eine der größten Schwierigkeiten ist die Identifikation von Teilspektren eines Geschäftsmodells, die für den Erfolg verantwortlich sind, und auch solcher Details, die für den Erfolg irrelevant sind. Um diese Identifikation zu forcieren, werden Geschäftsmodelle ähnlich wie Modellorganismen in der Biologie eingesetzt. Sie dienen in diesem Zusammenhang als Praxisbeispiele, die untersucht werden, um Rückschlüsse auf die entsprechende Branche ziehen zu können (Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 162 f.).
3 Geschäftsmodellinnovationen

Wird die Literatur zu Geschäftsmodellinnovationen analysiert, lässt sie sich grob in zwei Strömungen kategorisieren. Während die erste das Konzept Geschäftsmodell als eine Art Werkzeug zur erfolgreichen Vermarktung von neuen Technologien sieht, konzentriert sich die zweite direkt auf Innovationen des Geschäftsmodells selbst (Zott et al. 2011, S. 1032).

Geschäftsmodelle zur Vermarktung von Innovationen


Geschäftsmodelle als Gegenstand der Innovation

3.1 Bedeutung für Unternehmen


Folgendes Beispiel soll die Notwendigkeit, Änderungen im Geschäftsmodell vorzunehmen, illustrieren: Musiker haben verschiedene Geschäftsmodelle, die sie verfolgen können. Die Einkommensquellen können dabei Konzerte, Videos, Verkauf von physischen CDs durch Geschäfte oder Verkauf durch MP3s auf Online-Plattformen wie iTunes sein. Die Prioritäten und Haupteinnahmequellen können unterschiedlich sein, es kann entweder vermehrt auf Konzerte als Einnahmequelle gesetzt werden oder Konzerte dienen lediglich zur

Abbildung 4: Innovationsschwerpunkte von Unternehmen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gewichtung der verschiedenen Innovationstypen in Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produkt/Dienstleistung</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pohle und Chapman 2006, S. 35)


Abbildung 5: Innovationsschwerpunkte von Underperformer vs. Outperformer

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pohle und Chapman 2006, S. 36)

Was die Untersuchung nicht klären konnte, ist die Frage, ob sich der finanzielle Erfolg aufgrund der Geschäftsmodellinnovationen eingestellt hat oder ob bereits finanziell erfolgreiche Unternehmen vermehrt auf Geschäftsmodellinnovationen setzen. Es ist jedenfalls erkennbar, dass viele Unternehmen die Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen erkannt haben und vermehrt ihre Innovationsaktivitäten in diese Richtung verlagern.

3.2 Voraussetzungen für Geschäftsmodellinnovationen


3.3 Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen


Viele Manager in Unternehmen, die mit Geschäftsmodellinnovationen konfrontiert sind, sehen zwei wesentliche Probleme, die es schwierig machen, neue Geschäftsmodelle einzuführen, obwohl diese teils große Wachstumspotenziale mit sich bringen würden. Das erste Problem ist die fehlende Definition. Es gibt nur sehr wenige formale Studien über die Dynamik und den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung. Die zweite Hürde ist, dass nur wenige
Unternehmen ihr bestehendes Geschäftsmodell gut genug verstehen, die Prämissen hinter seiner Entwicklung, seine natürlichen Interdependenzen, seine Stärken und Beschränkungen. Daher wissen die Manager oft nicht, wann es sinnvoll ist, beim bestehenden Modell zu bleiben, und wann ein neues Geschäftsmodell etabliert werden soll (Johnson et al. 2008, S. 60).


Neue Geschäftsmodelle wirken auf interne und externe Stakeholder zu Beginn oft unattraktiv, da sie in ihren Überlegungen häufig stark auf die Grenzen des bestehenden Modells beschränkt sind. Um über diese Grenzen hinwegzusehen, benötigen Unternehmen eine Art Straßenkarte. Johnson et al. schlagen hierfür ein aus drei einfachen Schritten bestehendes Modell vor. Der erste Schritt ist zu realisieren, dass der Erfolg nicht durch das Nachdenken über neue Geschäftsmodelle entsteht, sondern durch Überlegungen darüber, welche Möglichkeiten es gibt die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Der zweite Schritt ist die Erstellung eines Plans, wie diese Bedürfnisse befriedigt und gleichzeitig ein Gewinn für das Unternehmen erzielt werden kann. Im dritten Schritt wird das neue Geschäftsmodell mit dem bestehenden verglichen, um zu sehen, was geändert werden muss, um die neuen Chancen für das Unternehmen zu nutzen (Johnson et al. 2008, S. 60).

Neben den eben genannten Schritten ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, dass eine Person im Unternehmen über die Autorität und Ressourcen verfügt, um das Geschäftsmodell zu ändern. Denn nur dadurch ist es möglich, Geschäftsmodellexperimente durchzuführen, um sich schrittweise an das endgültige Modell anzunähern (Chesbrough 2007, S. 17).

3.4 Gestaltung von Geschäftsmodellinnovationen (Experimentieren)

Die Gründe und Umstände, die neue Geschäftsmodelle notwendig machen, können verschieden sein. Die Frage, die sich stellt, ist, wie ein neues Geschäftsmodell kreiert bzw. designiert werden soll. Eine in der Praxis häufig anzutreffende Möglichkeit, wie ein Geschäftsmodell


Nach den zwei Monaten wurde das Album von der Website entfernt und über die üblichen Vertriebskanäle verkauft. Obwohl es 60 Tage lang zum Download bereitstand, und das zu niedrigen Kosten (oder sogar kostenlos), debütierte das Album in den USA und in Großbritannien auf Platz 1 der Charts und verkaufte sich in den folgenden 21 Monaten 1,7 Millionen Mal, was fünf- bis sechsmal häufiger als ihre älteren Alben ist. Darüber hinaus wurden über
100.000 Sammelboxen verkauft, was eine zusätzliche Einnahmequelle darstellte. Jegliche Umsatzeinbußen, falls überhaupt vorhanden, die durch die Downloads auf der Internetseite entstanden sind, wurden mehr als kompensiert nicht zuletzt durch die dadurch erhaltene Publicity, die schlussendlich auch zu vermehrten Konzertticketverkäufen für die anschließende Welttournee führte (Chesbrough 2010, S. 357).


Zusammengefasst kann gesagt werden, dass ein Unternehmen bemüht sein sollte, Prozesse zu entwickeln, die eine hohe Wiedergabetreue zu niedrigen Kosten liefern und von denen bei Fehlschlägen gelernt werden kann. Um ein realisierbares, erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln, sind nicht nur die genannten Fähigkeiten entscheidend, sondern auch die Unternehmenskultur. Diese sollte Fehlschläge als gesunden und notwendigen Teil einer Innovation ansehen (Chesbrough 2011, S. 99 f.).
4 Servicebasierte Geschäftsmodelle

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis gewinnen servicebasierte Geschäftsmodelle immer mehr an Bedeutung. Diese besondere Form der Geschäftsmodelle soll in diesem Kapitel näher erläutert werden.


Auch die Verkürzung der Dauer, die ein Produkt auf dem Markt ist, bis es durch ein neues und verbessertes ersetzt wird, trägt zu diesem Phänomen bei. Um aus dieser misslichen Lage auszubrechen, ist es laut Chesbrough notwendig, von der Produktorientierung weg und hin zu einer Dienstleistungsorientierung zu gehen (Chesbrough 2011, S. 9 ff.).


Während Unternehmen zwar die Verschiebung in Richtung Service wahrnehmen, fällt es dem Top-Management schwer, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, da es sich mit einer neuen Situation konfrontiert sieht. Die Manager wissen oft nicht, wie sie diese Situation am besten managen und wie sie erfolgreich ein neues, auf Service basierendes Geschäftsmodell erstellen sollen. Der Erfolg hängt dabei sowohl von organisatorischen Neugestaltungen (beinhaltet
auch die Neugestaltung des Geschäftsmodells) als auch von der Schaffung neuer, innovativer Serviceleistungen ab. Eine der größten Herausforderungen dabei ist von einer produktorien
tierten zu einer kundenorientierten Politik zu wechseln, was die Grundlage für die Entwick
lung von erfolgreichen Serviceangeboten darstellt (Kindström 2010, S. 480).

4.1 Änderung zu einem servicebasierten Geschäftsmodell

Gerade für etablierte Unternehmen mit ausgereiften produktbasierten Geschäftsmodellen kann
die Umstellung auf ein servicebasiertes Geschäftsmodell als evolutionäre Veränderung gese
hen werden. Die Herausforderungen bei einer solchen Umstellung werden oft mit internen
Aspekten in Zusammenhang gebracht. Vor allem organisatorische Probleme stellen oft ein
Hindernis für die erfolgreiche Entwicklung von Serviceleistungen dar. Die Herausforderun
gen, denen produktorientierte Unternehmen bei der Umstellung begegnen, lassen sich in vier
Kategorien unterteilen: (1) die Herausforderung, die Mentalität im Unternehmen in Richtung
Service zu verschieben, (2) zeitliche Herausforderungen (in Bezug auf einen längeren Zeitho
rizont) und (3) Herausforderungen betreffend die Gestaltung des Geschäftsmodells und des
Angebots (bezüglich der steigenden Fokussierung auf den Kundennutzen). (4) Eine weitere
Schwierigkeit ist, dass die finanziellen Vorteile der „Servisierung“ nicht immer so augen
scheinlich sind, wie es erwartet wird (Kindström 2010, S. 481).

Die Änderung hin zu einer vermehrten Serviceorientierung eines Unternehmens sollte
vorzugsweise auf Geschäftsmodellebene vonstattengehen. Durch die Integration in das
Geschäftsmodell wird unter anderem die Nachahmbarkeit reduziert und es können
nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Für Konkurrenten ist es schwieriger,
einzelne Elemente zu isolieren und zu kopieren, wenn sie in ein Geschäftsmodell eingebettet
sind. Dies ist besonders bei serviceorientierten Geschäftsmodellen von Bedeutung, da
innovative Serviceleistungen nur schwer vor Nachahmern geschützt werden können
(Kindström 2010, S. 481).

4.2 Schlüsselaspekte eines servicebasierten Geschäftsmodells

Um in Richtung eines servicebasierten Geschäftsmodells zu gehen, muss ein Unternehmen in
allen Bereichen des Geschäftsmodells Änderungen vornehmen. Es ist nicht genug, das
Nutzenversprechen allein zu ändern (indem das Serviceangebot innoviert wird), es müssen
weitere Anpassungen erfolgen, um neuen Wert zu generieren und auch zu verinnerlichen
(Kindström 2010, S. 483). Die wichtigsten Elemente eines servicebasierten Geschäftsmodells
sollen in weiterer Folge kurz erläutert werden.
4.2.1 Nutzenversprechen
Der erste Schritt bei der Gestaltung eines servicebasierten Geschäftsmodells ist es, ein Angebot zu artikulieren. Die neuen Dienstleistungen sollten strukturiert dargeboten werden, um sie dem Kunden greifbar zu machen. In weiterer Folge muss das Angebot auch entsprechend visualisiert werden. Damit ist die Präsentation des Angebots gemeint, welche das Nutzenversprechen auf naheliegende Art und Weise darstellen soll. Ein charakteristischer Faktor bei Dienstleistungsangeboten ist die erhöhte Kundeninteraktion, was die Einführung neuer Produkte im Dienstleistungssektor komplexer macht, als dies im Produktbereich der Fall ist. Die Kunden erwarten sich häufigere und tiefere Interaktionen. Also sollte das Unternehmen Schritte einleiten, um diesen Erwartungen der Kunden zu begegnen und für sich selbst einen Vorteil aus dem Kundenfeedback zu ziehen. Bei Dienstleistungsangeboten ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese auf den Kunden zugeschnitten werden. Das ist aufgrund der erhöhten Interaktion und der stärkeren Integration der Kunden bei Dienstleistungen noch mehr der Fall als bei Produkten. Deshalb müssen Unternehmen danach streben, ein dynamisches Angebotsportfolio zu erstellen, welches inhaltlich an die Kundenbedürfnisse angepasst werden kann (Kindström 2010, S. 483 f.).

4.2.2 Erlösstruktur

4.2.3 Wertschöpfungskette

4.2.4 Wertschöpfungsnetzwerk

Das Wertschöpfungsnetzwerk kann entwickelt und dynamischer gestaltet werden, indem Kunden oder Dienstleistungspartner involviert werden. Vor allem die Orientierung zu Innovationen von anderen Akteuren innerhalb des Netzwerks erlaubt es dem Unternehmen, die Ressourcen des Netzwerks für die Entwicklung von eigenen innovativen Dienstleistungsangeboten zu nutzen. Das Eintreten und die Förderung von Wertschöpfungsnetzwerken ist als Schlüsselaktivität, vor allem in der frühen Phase der Änderung Richtung Dienstleistungsunternehmen, zu sehen. Die Kunden können ebenfalls in das Wertschöpfungsnetzwerk miteinbezogen werden. Manche Unternehmen verlagern sogar einzelne Aktivitäten zu den Kunden, was paradoxerweise den Nutzen für diese erhöhen kann. Der Aufbau von Beziehungen mit Partnern innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes kann für ein Unternehmen vielfache Vorteile bringen, jedoch muss vorsichtig evaluiert werden, mit welchen Akteuren eine Beziehung aufgebaut werden soll, da durch die steigende Zahl und Intensität der Beziehungen auch die Kosten zur Erhaltung selbiger steigen (Kindström 2010, S. 486).

4.2.5 Wettbewerbsstrategie

Bei der Änderung von Produktorientierung zu Dienstleistungsorientierung besteht die Gefahr, dass die starken Produktmarken nicht übernommen werden können, weil die hohe Qualität der Dienstleistung von den Kunden nicht als solche wahrgenommen wird. Um dieses Problem zu umgehen, werden Dienstleistungen oft schrittweise eingeführt, indem sie zuerst nur einer bestimmten Kundengruppe angeboten werden, zu der das Unternehmen über eine gute Beziehung verfügt. Dadurch erlangt das Unternehmen in einer gewissen Branche eine Reputation, die es nutzen kann, um andere Kunden zu gewinnen (Kindström 2010, S. 487).

4.2.6 Zielmarkt

In vielen Unternehmen wird die Segmentierung der Kunden aufgrund der Produkte und deren Eigenschaften durchgeführt. Werden jedoch Angebote mit höherem Dienstleistungsgrad eingeführt, müssen die gesamten Abläufe, Bedürfnisse und Profitabilität des Kunden

4.3 **Open Service Innovation**

5 Geschäftsmodelle in der Handelsbranche


5.1 Besonderheiten von Geschäftsmodellen im Handel

Der Handel ist durch zwei grundlegende Eigenschaften gekennzeichnet, welche die Geschäftsmodelle und in weiterer Folge deren Innovationen wesentlich beeinflussen (Sorescu et al. 2011, S. 5).

1. Händler verkaufen hauptsächlich Produkte, die von anderen produziert werden. Daher können sie auch kaum einen nachhaltigen Vorteil aus der Exklusivität des Produktsortiments ziehen. Aus diesem Grund ist die Gestaltung des Produktsortiments allein kein ausschlaggebender Faktor, um einen lang anhaltenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen, da es für Konkurrenten relativ einfach möglich ist, ein ähnliches Sortiment zusammenzustellen. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Handel legt den Fokus daher nicht ausschließlich darauf, was verkauft wird, sondern vielmehr was verkauft wird (Sorescu et al. 2011, S. 5).

2. Händler haben, ganz im Gegensatz zu vielen Produzenten, direkte Interaktionen mit Endkonsumenten und das oft mit einer großen Anzahl. Das unterstreicht die Wichtigkeit der Kundenschnittstelle und verlangt, dass ein Geschäftsmodell im
Handel artikuliert, wie die direkten Kundeninteraktionen optimiert werden sollen, um die Kundenbeziehungen zu stärken. Als Folge daraus hat sich der Fokus im Handelssegment von transaktionsorientiert (Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Endkonsumenten als wichtigstes Merkmal) zu kundenorientiert (Steigerung der Customer Experience steht im Vordergrund) verschoben (Sorescu et al. 2011, S. 5).


1. Das Handelsformat beschreibt im Wesentlichen, wie die Schlüsselaktivitäten gereiht und ausgeführt werden. Es beinhaltet verschiedene Elemente wie Produktsortimentsgestaltung, Preisstrategie, Standortwahl, usw. Dazu gehören auch Entscheidungen bezüglich der verfolgten Online-Strategie des Unternehmens und wie diese in Einklang mit dem Basisgeschäft gebracht wird (Genaueres dazu wird in Abschnitt 5.3 Multi-Channel-Management beschrieben) (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).

2. Die Handelsaktivitäten beziehen sich auf die Akquirierung, Lagerung, Ausstellung und den Austausch von Waren und Dienstleistungen mit dem Ziel, eine Customer Experience zu schaffen (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).

3. Die Handelssteuerung bezieht sich auf die Akteure, die bei der Erzeugung und Lieferung der Customer Experience beteiligt sind. Sie beinhaltet auch Mechanismen, die zur Motivationssteigerung dieser Akteure beitragen (z. B. Verträge oder Anreizsysteme) (Sorescu et al. 2011, S. 5 f.).

5.2 Geschäftsmodellinnovationen in der Handelsbranche

Es gibt verschiedene Gründe, die einen Handelsunternehmer dazu bewegen können, das bestehende Geschäftsmodell zu innovieren. Sorescu et al. unterscheiden dabei interne und externe Treiber. Eine kundenzentrierte Orientierung des Unternehmens kann ein solcher interner
Treiber sein. Die nachhaltige Fokussierung auf die Verbesserung der Customer Experience treibt die Händler an, innovative Wege zu finden, wie sie die Kundenbedürfnisse befriedigen können. Technologische Entwicklungen sind potenzielle externe Treiber für das Unternehmen. Das Geschäftsmödellkonzept unterstützt Unternehmer dabei, eine außenstehende Perspektive einzunehmen, was hilfreich ist, um auf Änderungen des Kundennutzens aufgrund technologischer Entwicklungen zu reagieren (Sorescu et al. 2011, S. 12).

5.2.1 Definition

5.2.2 Klassifizierung
für Handelsunternehmen dar, nach welchem innovative Geschäftsmodelle designt werden können.

**Kundeneffizienz**

Eine hohe Kundeneffizienz wird erreicht, indem der Zugang zu Produkten für Kunden so einfach wie möglich gestaltet wird. Eine niedrige Kundeneffizienz führt andererseits zu einer sinkenden Beliebtheit bei den Kunden und der Händler weniger interessant als Partner für Hersteller. Handelsunternehmen versuchen die Kundeneffizienz durch Maßnahmen wie die Bereitstellung der Produkte an verschiedenen Orten oder durch das Anbieten von zusätzlicher Beratung beim Verkauf zu erhöhen. Durch das Aufkommen des Internet haben sich neue Möglichkeiten ergeben, um die Effizienz weiter zu steigern. Dies wurde beispielsweise durch die Reduktion der Suchkosten oder den erleichterten Zugang zu Produkten, die zuvor aus geografischen Gründen nicht erhältlich waren, erzielt (Sorescu et al. 2011, S. 10).

**Kundeneffektivität**


**Kundenbindung**

Das Ziel des Händlers bei der Kundenbindung ist es, eine Customer Experience zu generieren, die den Kunden emotional involviert und über das übliche Maß eines normalen Einkaufs hinausgeht. Eine Möglichkeit, um eine solche Kundenbindung herzustellen, ist die Zusammenstellung des Produktsortiments. Nachdem dieses aber sehr leicht von Konkurrenten imitierbar ist, sind andere Mechanismen für eine langfristige Kundenbindung besser geeignet. Eine andere und möglicherweise langfristigere Möglichkeit der Kundenbindung ist die Einbindung

---

1 Unter dem Begriff „Long Tail“ wird im Allgemeinen verstanden, dass es neben der relativ kleinen Anzahl an verkaufsstarken Produkten, die an der Spitze der Nachfragekurve stehen, auch eine beachtliche Anzahl an Nischenprodukten gibt, die am „Schwanz“ der Nachfragekurve stehen (Anderson o. J.).
eines zusätzlichen Nutzens in das Angebot, was zu einer vielfältigen und emotional stimulierenden Einkaufserfahrung führt (Sorescu et al. 2011, S. 11).

**Betriebliche Effizienz**


**Betriebliche Effektivität**

Während es bei der betrieblichen Effizienz um die Auswahl der richtigen Tätigkeiten geht, steht bei der betrieblichen Effektivität die richtige Durchführung dieser im Mittelpunkt des Interesses. Mit anderen Worten ausgedrückt heißt das, die gewünschten Ergebnisse sollen erreicht werden, indem in einer die Ziele maximierenden Art und Weise gearbeitet wird. Beispiele für betriebliche Effektivität im Handel sind das Verbinden des Produktsortiments mit der Nachfrage oder das Einführen flexibler Preise, um den maximalen Gewinn von einem bestimmten Segment abzuschöpfen. Geschäftsmodellinnovationen, deren Fokus in diesem Segment liegt, versuchen nicht nur die Nachfrage zu optimieren, sondern vielmehr die Nachfrage auszuweiten oder sogar die Nachfrage in komplementären Märkten für sich auszunutzen (Sorescu et al. 2011, S. 9).

**Customer Lock-in**

Mechanismen, die den Kunden einen Anreiz bieten sollten wieder in ein Geschäft zu kommen (z. B. Clubkarten), erzielt (Sorescu et al. 2011, S. 9).

5.3 Multi-Channel-Management als Chance für den Handel


Je nach der Ausgestaltung und Integration der Channels in das Unternehmen können verschiedene Strategien unterschieden werden. Einen möglichen Ansatz zur Unterscheidung liefern Müller-Langenau et al., indem sie vier Strategien, je nach der Intensität, mit dem ein Channel den anderen unterstützt, unterscheiden. (1) In der offline-dominierten Strategie spielt der Online Channel nur eine unterstützende Rolle, er dient hauptsächlich dazu, die Kunden in das Geschäft zu bringen. Der Internetauftritt ist meist reduziert auf Informationen zu Angeboten, die im Geschäft zu erwerben sind, und die Lage der verschiedenen Geschäfte. (2) Bei der isolierten Strategie bedienen der Online und Offline Channel den Markt unabhängig voneinander, unter Umständen sogar unter einem anderen Namen. Es werden keine Anreize für Kunden geboten den Channel zu wechseln. (3) Die online-dominierte Strategie präferiert den Online Channel und die Offline-Präsenz des Unternehmens wird lediglich als Unterstützung angesehen. (4) Bei der integrierten Strategie sollen sich der Online und Offline Channel gegenseitig unterstützen und ergänzen. Den Kunden soll ein Wechsel zwischen den Channels möglichst einfach gemacht werden (Müller-Lankenau et al. 2004, S. 7 ff.).


5.4 Konsequenzen von Geschäftsmodellinnovationen im Handel

Geschäftsmodellinnovationen im Handel generieren vielfach neue Erträge. Die Frage, die sich berechtigterweise stellt, ist jedoch, ob sie auch zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil beitragen. Wenn die Eintrittsbarrieren niedrig sind und das Geschäftsmodell leicht kopiert werden kann, ist ein nachhaltiger Vorteil nur schwer zu erzielen. Sorescu et al. schlagen zwei Wege vor, wie Unternehmen sich die durch die Geschäftsmodellinnovation erarbeiteten Vorteile bewahren können. Erstens: Die Aktivitäten des Unternehmens sind zwar für Konkurrenten sichtbar und imitierbar, die dahinterstehenden Strukturen (das Format) jedoch nicht und genau diese können zu einzigartigen Vorteilen beitragen. Daher sollte bei der Gestaltung neuer Vertriebsaktivitäten auch auf das Format geachtet werden und wie dieses verbessert werden

39
Teil II - Fallstudie


entstand das Unternehmen in seiner heutigen Form. Das Unternehmen erwirtschaftet derzeit einen Umsatz von rund 390.000 Euro jährlich. Neben dem Inhaber sind zwei Mitarbeiter Vollzeit (ein Uhrmacher und eine Fachverkäuferin) und eine Aushilfskraft (Augenoptiker) geringfügig beschäftigt.
6 Beschreibung der in der Fallstudie verwendeten Instrumente

In diesem Kapitel werden die Instrumente, die verwendet werden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, beschrieben. Dabei kommen die Empathiekarte, die Geschäftsmodellumgebung sowie die Einschätzung von Geschäftsmodellen zum Einsatz. Das Herzstück stellt jedoch das Business Model Canvas dar, da es für alle der genannten Tools als Grundlage dient.

6.1 Business Model Canvas


Abbildung 6: Business Model Canvas

6.1.1 Kundensegmente

Im Bereich Kundensegmente werden die Kunden, die das Unternehmen bedienen will, anhand bestimmter Kriterien gruppiert. Diese können beispielsweise gemeinsame Bedürfnisse oder gemeinsame Verhaltensweisen sein. Ein Unternehmen muss sich darüber Klarheit
verschaffen, welche Kundensegmente es bedienen will und welche ignoriert werden sollen. Auf dieser Grundlage kann ein Verständnis für die Kundenwünsche geschaffen und darauf ein Geschäftsmodell aufgebaut werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 24).

6.1.2 Wertangebote

6.1.3 Kanäle

6.1.4 Kundenbeziehungen

6.1.5 Einnahmequellen
Bei diesem Segment werden die Einnahmen eines Unternehmens aus den unterschiedlichen Kundensegmenten beschrieben. Dabei müssen Überlegungen bezüglich der Zahlungsbereitschaft der Kundensegmente zu bestimmten Wertangeboten angestellt werden. Hat sich ein Unternehmen über diese Zahlungsbereitschaft Klarheit verschafft, können aus den

6.1.6 Schlüsselressourcen
Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die benötigt werden, um ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, Märkte zu bedienen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und Einkünfte zu erzielen, werden als Schlüsselressourcen bezeichnet. Die Schlüsselressourcen können unterschiedlicher Natur sein, beispielsweise menschlich, physisch, finanziell oder intellektuell, und müssen nicht zwangsweise im Besitz des Unternehmens sein, sie können auch geleast oder von Schlüsselpartnern erworben werden (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 38).

6.1.7 Schlüsselaktivitäten
Gleich wie bei den Schlüsselressourcen werden gewisse Aktivitäten benötigt, um ein Wertangebot zu schaffen und zu unterbreiten, um Märkte zu erreichen, Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und Gewinne zu erzielen. Diese Aktivitäten werden als Schlüsselaktivitäten bezeichnet, da sie für das Funktionieren eines Geschäftsmodells eine wichtige Rolle spielen. Vereinfacht ausgedrückt sind Schlüsselaktivitäten die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit das Geschäftsmodell erfolgreich ist (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 40).

6.1.8 Schlüsselpartnerschaften
Um das Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen, sind Partnerschaften unerlässlich. Die wichtigsten Partner, um Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu akquirieren, werden als Schlüsselpartnerschaften bezeichnet (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 42).

6.1.9 Kostenstruktur
6.2 Empathiekarte


Bei der Erstellung eines Kundenprofils mit der Empathiekarte werden in einem ersten Schritt drei Kundensegmente ausgewählt, die mit dem Geschäftsmodell erreicht werden sollen. Aus jedem Segment wird ein Kundenprofil mit demografischen Angaben zum Kunden wie Alter, Einkommen, Geschlecht, usw. erstellt. Der nächste Schritt ist die Beantwortung der Fragen, die in dem Grundgerüst der Empathiekarte stehen. Abbildung 7 zeigt ein solches Grundgerüst mit den dazugehörenden Fragen. In dem Bereich „Was sieht sie?“ soll das Umfeld, Freunde, andere Angebote am Markt, usw. beschrieben werden. „Was hört sie?“ beinhaltet eine Beschreibung dessen, was die Kundin beeinflusst, wie beispielsweise was Freunde, Verwandte, Arbeitskollegen, usw. sagen. „Was denkt und fühlt sie?“: Hier soll ermittelt werden, was im Kopf der Kundin vorgeht. Dabei soll gezeigt werden, was der Kundin wirklich wichtig ist, was ihre Träume und Wünsche sind. „Was sagt und tut sie?“ beschreibt, was die Kundin sagt bzw. wie sie sich in der Öffentlichkeit verhält. Der Bereich „Negativ“ soll die negativen Aspekte im Leben der Kundin aufzeigen. Dabei geht es um die Frustrationen, Hindernisse und Risiken, denen sich die Kundin im täglichen Leben gegenüber sieht. „Positiv“ beschreibt die positiven Aspekte im Leben der Kundin (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 135).

6.3 Geschäftsmodellumgebung


1. Marktkräfte


2. Branchenkräfte

Die Branchenkräfte beinhalten Einschätzungen zu Lieferanten und anderen Teilnehmern der Wertschöpfungskette, Stakeholder, Wettbewerber (Etablierte), Neueinsteiger (Rebellen), Ersatzprodukte und -dienstleistungen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).
3. **Schlüsseltrends**

Die Schlüsseltrends beinhalten Einschätzungen zu Technologietrends, gesetzlichen Trends, gesellschaftlichen Trends, kulturellen Trends und sozioökonomischen Trends (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

4. **Makroökonomische Kräfte**

Die makroökonomischen Kräfte beinhalten Einschätzungen zu globalen Marktbedingungen, Kapitalmärkten, Wirtschaftsgütern und anderen Ressourcen und wirtschaftlicher Infrastruktur (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205).

Abbildung 8 zeigt den Gestaltungsraum mit den vier Bereichen, in dem ein Geschäftsmodell konzipiert werden kann. Im Zentrum ist das Business Model Canvas abgebildet, was zeigen soll, dass jedes der einzelnen Elemente der vier Bereiche einen Einfluss auf das Geschäftsmodell hat.

*Abbildung 8: Geschäftsmodellumgebung*

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 205)
6.4 Einschätzung von Geschäftsmodellen - SWOT


7 Erstellung und Evaluierung des Status quo

Um neue Geschäftsmodelle zu gestalten, ist es notwendig, dass sämtliche am Innovationsprozess beteiligten Personen das bestehende Modell verstehen. Deshalb wird in einem ersten Schritt der Status quo der Firma Baldauf mittels Business Model Canvas dargestellt. In weiterer Folge wird die momentane Geschäftsmodellumgebung analysiert und abschließend eine Einschätzung des bestehenden Geschäftsmodells abgegeben. Auf dieser Grundlage wird im Anschluss versucht, neue, innovative Geschäftsmodelle zu gestalten.

7.1 Business Model Canvas


Abbildung 9: Canvaserstellung - Status quo
7.1.1 Kundensegmente
Im momentanen Geschäftsmodell gibt es eine Kundensegmentierung ausschließlich auf Basis der Produkte. Dabei wird zwischen Brillenkunden (Optik) einerseits sowie Uhren&Schnuck-Kunden andererseits unterschieden. Eine weitere Detaillierung innerhalb dieser Segmente ist nicht existent.

7.1.2 Wertangebot
Im Zentrum des Wertangebotes steht die Beratung oder mit anderen Worten die Informationslieferung für die Kunden. Sei es durch die Hilfestellung bei der Suche nach passenden Geschenken oder die Beratung bezüglich verschiedenster Sehbehelfe. Dem Kunden werden in einfacher Art und Weise Informationen zur Verfügung gestellt, zu denen er sonst nur schwer oder mit hohen Suchkosten verbunden Zugang erhält – beispielsweise über die Unterschiede in der Gleitsichtglasqualität. Weitere wichtige Punkte des Wertangebotes sind die leichte Verfügbarkeit durch die zentrale Lage im Ort sowie die Zusammenstellung eines Sortiments mit Waren von verschiedenen Anbietern.

7.1.3 Kanäle
Der wichtigste Kanal ist das Geschäftslokal selbst. Es dient sämtlichen Kanalphasen, die Kundenaufmerksamkeit wird beispielsweise durch die Gestaltung der Schaufenster erzielt, der Kauf selbst wird ausschließlich im Geschäftslokal angeboten. Die restlichen Kanäle dienen hauptsächlich der Information der Kunden sowie der Steigerung der Bekanntheit.

7.1.4 Kundenbeziehungen

7.1.5 Einnahmequellen
7.1.6 Schlüsselressourcen

7.1.7 Schlüsselaktivitäten
Während Schlüsselaktivitäten wie die Sortimentsgestaltung und Reparaturen im Hintergrund ablaufen, sind das Beratungsgespräch und auch die Refraktion (Sehtest) dem Kunden gegenüber die wichtigsten Aktivitäten, um Kompetenz zu beweisen. Daher sind diese Tätigkeiten im täglichen Geschäft als zentrale Punkte zu betrachten.

7.1.8 Schlüsselpartnerschaften

7.1.9 Kostenstruktur
Der Großteil der Kosten entfällt auf das Personal. Weitere wichtige Kostenblöcke sind die Finanzierungskosten, die durch das Warenlager entstehen, die Werbekosten sowie Kosten für die Versicherung.
Abbildung 10: Status-quo-Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)
7.2 Kundenperspektive – Empathiekarte


7.2.1 Die Brillenträgerin


Abbildung 11: Empathiekarten erstellung - die Brillenträgerin

7.2.2 Der junge Sportliche

7.2.3 Der Schenker

Was denkt und fühlt sie?

- Ist der Baldauf kompetent?
- Fast einen Monatsgehalt für eine Brille ausgeben?!
- Diesen Einkauf muss ich zu Hause wieder rechtfertigen
- Eine Brille lässt mich alt aussehen
- Ich möchte gut behandelt werden
- Ich will keine Brille!

Was sagt und tut sie?

- Ich sehe immer schlechter
- Fast einen Monatsgehalt für eine Brille ausgeben!?
- Ich fühle mich verstanden
- Ich will keine Brille!

Was hört sie?

- Empfehlungen von Freunden
- Bei anderen Leuten kostet die Brille nur 120,-
- Gute Qualität hat ihren Preis
- Regionale Unternehmen unterstützen

Was sieht sie?

- Optik, Uhren und Schmuck?!
- Angst vor schlechter Auswahl
- Ich fühle mich verstanden
- Ich will keine Brille!

Negativ

- Feedback vom Mann zu Qualität und Preis
- Angst über den Tisch gezogen zu werden
- Termineinbarungen für Sehtest
- Wartezeiten

- Feedback von Arbeitskollegen und Freunden
- Design
- Schlechte Nachbetreuung
- Schlechte Qualität bei niedrigem Preis

Positiv

- Pos. Feedback v. Umfeld
- Freundlichkeit
- Gutes Sehen
- Rabatt Stammbuch
- Persönliche Anrede
- Preis/Leistung

Abbildung 14: Empathiekarte – Die Brillenträgerin

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)
Abbildung 15: Empathiekarte – Der junge Sportliche

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)
Abbildung 16: Empathiekarte – Der Schenker

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 134)
7.3 Geschäftsmodellumgebung

In diesem Abschnitt wird die Geschäftsmodellumgebung der Firma Baldauf beschrieben. Dabei werden aus den vier Elementen Schlüsseltrends, Marktkräfte, Branchenkräfte und makroökonomische Kräfte die für das Unternehmen relevantesten Punkte erarbeitet. In weiterer Folge sollen diese Punkte auf deren Einfluss auf das Geschäftsmodell bzw. auf die Elemente des Status-quo-Business Model Canvas der Firma Baldauf untersucht werden.

7.3.1 Marktkräfte (Marktanalyse)

Marktaspekte

- Der Preiswettbewerb wird durch aggressive Mitbewerber wie z. B. Hartlauer und durch die günstigen Angebote der Internethändler intensiviert.
- Verlagerung der Einkaufsgewohnheiten, viele Konsumenten bevorzugen Einkaufszentren bzw. Einkaufsstraßen. Vor allem die jüngeren Kunden bevorzugen Einkaufszentren oder Städte mit Einkaufsstraßen.
- Dienstleistungen wie Kontaktlinsenanpassungen oder Refraktionen werden von den Kunden zu niedrigen Preisen oder sogar kostenlos erwartet.
- Alternative Behandlungsmethoden zur Korrektur von Fehlsichtigkeit wie zum Beispiel Laserbehandlungen nehmen zu.
- Armbanduhren werden bei vielen Personen aus modischen oder Statusgründen getragen, das Handy hat die Funktion „Zeit anzeigen“ übernommen.
- Zunehmende Polarisierung zwischen Luxus und Diskont kann vor allem in der Uhren- und Juwelierbranche beobachtet werden.
- Der Trend zu Monobrand Stores (z. B. Pandora Store, Fossil Store, etc.) hält weiter an.

Marktsegmente

- Eine gesunde Lebensweise und Sport nimmt bei vielen jungen Menschen eine wichtige Rolle ein. Das Kundensegment der sportlichen Personen ist daher sowohl im Uhrenbereich mit neuen Technologien wie z. B. GPS in Sportuhren als auch im Optik-Bereich mit Sportbrillen von Interesse.

Mögliche Segmentierung der Brillenkunden nach Alter:
- Brillenträger über 45 → Mehrstärkenbrille
- Brillenträger unter 45 → Einstärkenbrille

Mögliche Segmentierung der Uhren/Schmuck-Käufer nach Kaufenllass:
- Selbstkäufer Uhren/Schmuck
  - Jung – Modisch
  - Alt – Wert/Prestige/Eleganz  Best Ager erfüllen sich vermehrt eigene Konsumwünsche
- Schenker Uhren/Schmuck
  - Jung – Modisch
  - Alt – Wert/Prestige/Eleganz

Online-Käufe nehmen zu.

Wünsche und Anforderungen

- Kunden wollen eine möglichst große und gute Auswahl, jedoch nicht von der Zahl der Produkte erschlagen werden.
- Kunden wünschen sich eine faire und freundliche Beratung in einer ungezwungenen Atmosphäre (kein Kaufzwang).
- Einige Kunden wollen im physischen Handel die Waren ansehen, anprobieren und sie schlussendlich jedoch online kaufen.
- Ein Wunsch vieler Brillenträger ist es, gut sehen zu können auch ohne Sehbehelf.
- Viele Kunden schätzen die Bequemlichkeit und Transparenz, die ihnen das Einkaufen online ermöglicht.
- Das Erlebnis beim Einkaufen nimmt einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Vor allem im Handel, wo dieselben Produkte bei verschiedenen Anbietern erhältlich sind.
- Der Brillenkauf ist für viele Kunden ein notwendiges Übel, es entsteht keine Freude beim Kauf.
Eine Kombination aus der Bequemlichkeit des Online-Kaufs mit den Vorteilen der Offline-Nachbetreuung.

Wechselkosten

- Kundenbindung wird durch Vertrauen aufgebaut, der Kunde ist vor allem wegen der Beziehung zu den Mitarbeitern an das Unternehmen gebunden.
- Allgemein sind die Wechselkosten in der Branche gering. Die Produkte sind in ähnlicher Form in vielen anderen Geschäften ebenfalls erhältlich. Allenfalls die Anfahrtswege sind umständlicher, was die Wechselkosten erhöhen kann.

Umsatzattraktivität

- Kunden sind bereit für Geschenke zu bezahlen, dabei soll der Wert des Produktes auch gesehen werden. Marken spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.
- Schmuck und vor allem Uhren werden zunehmend als „commodities“ gesehen. Der Preis ist wichtig und bei Markenprodukten auch sehr leicht vergleichbar.
- Brillenpreise sind hingegen deutlich schwieriger vergleichbar, da die Glaspreise von verschiedenen Faktoren (z. B. Art der Beschichtung, Brechungsindex, Stärke, usw.) abhängen.
- Für Prestigeprodukte wird mehr bezahlt. Beispielsweise darf eine RayBan-Sonnenbrille deutlich mehr kosten als ein vergleichbares Produkt mit weniger namhafter Marke.

7.3.2 Branchenkräfte – Wettbewerbsanalyse

Wettbewerber (Etablierte)

- Optik Kopf in Götzis ist ein gut etablierter Optiker mit einem großen Kundenstamm in Götzis. Er spricht im Wesentlichen dieselben Kundensegmente an und ist der größte direkte Konkurrent im Optikbereich.
- Juwelier Kopf ist ebenfalls in Götzis. Das Unternehmen verfügt über eine größere Bekanntheit als Baldau und deckt mit seinem Sortiment nahezu alle Preissegmente ab. Der Fokus des Unternehmens liegt, wie am Auftreten und der Zusammenstellung des Produktsortiments gesehen werden kann, eher auf hochpreisigen Produkten. In der Uhren- und Schmuckbranche gibt es häufig regionale Beschränkungen, was den Vertrieb von bestimmten Marken anbelangt. Juwelier Kopf führt in seinem Sortiment sehr
viele bekannte Uhren- und Schmuckmarken und erschwert Baldauf dadurch den Zugang zu diesen.

- Fielmann (Dornbirn) und Hartlauer (Dornbirn und Rankweil). Durch die starken Werbemaßnahmen dieser Unternehmen werden Optikkunden zunehmend preissensibler. Durch die attraktiven Angebote locken sie viele neue Kunden an.

- Bürge (Götzis) ist neben dem Handel mit Uhren und Schmuck auch mit einer eigenen Goldschmiedewerkstatt produzierend tätig. Die Lage des Unternehmens Bürge ist am Ortsrand von Götzis (Richtung Mäder), damit werden vermehrt Kunden aus der Region Mäder angesprochen.

- Weirhater (Hohenems) ist ebenfalls ein direkter Konkurrent. Zwar ist der Sitz im Nachbarort, jedoch bietet er ebenfalls Optik, Uhren und Schmuck an.

- Allgemein als Konkurrenten können sämtliche Optiker und Juweliere gesehen werden, die in Einkaufsstraßen und Einkaufszentren anzutreffen sind. Vor allem sind hier der Messepark in Dornbirn sowie Dornbirn Stadt zu nennen.

- Konkurrenten für Dienstleistungen wie Refraktionen sind neben den genannten Optikern auch die Augenärzte.

Neueinsteiger (Rebellen)


Ersatzprodukte und -Dienstleistungen

- Als Ersatzprodukt von Brillen können einerseits Kontaktlinsen und andererseits die verschiedenen Augenoperationen wie LASIK, LASEK, Interokularlinsen, etc. genannt werden.

- Ein Ersatzprodukt für Uhren stellt ganz klar das Handy dar. Es ersetzt teilweise die Armbanduhr und häufig auch den Wecker.
Smartphones kommen mittlerweile auch häufig anstatt Sportuhren zum Einsatz. Aus- 
schlaggebend dafür sind Apps für den Sport wie zum Beispiel das Runtastic App  
(http://www.runtastic.com) zum Joggen und die Ausstattung der Telefone mit GPS.

**Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette**

- Die selbstständigen Handelsvertreter sind oft die direkten Kontaktpersonen und dienen als Bindeglied zwischen Produzenten und Baldauf.
- Im Bereich der Augenoptik ist die Firma Baldauf bei der Fachoptiker Einkaufsgenossenschaft. Durch diesen Anschluss werden bei vielen Lieferanten im Bereich der Optik Sonderkonditionen erzielt.

**Stakeholder**

- Da das Unternehmen als Einzelunternehmen geführt wird und die Verbindlichkeiten gering sind, ist die direkte Einflussnahme von Seiten der Bank relativ gering.
- Die wichtigsten und einflussreichsten Stakeholder sind die Mitarbeiter, da diese auch eine zentrale Stellung im Geschäftsmodell einnehmen.
- Die Kunden sind ebenfalls einflussreich, auch wenn sie zumeist keinen direkten Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben können, sondern nur durch ihr Verhalten den Unternehmer zur Evaluierung des bestehenden Modells bewegen können.
- Die Lieferanten haben je nach deren Marktposition auch unterschiedliche Beeinflussungsmöglichkeiten. Wichtige und bekannte Marken möchte das Unternehmen natürlich nur ungern verlieren.

**7.3.3 Schlüsseltrends – Vorausschau**

**Technologietrends**

- Das Internet hat das Einkaufsverhalten von vielen Konsumenten geprägt. Einerseits wird das Internet genutzt, um bequem von zu Hause einzukaufen, andererseits dient es als Informationsportal bevor im stationären Handel eingekauft wird. 27,2 % der Käufer informieren sich online, bevor sie offline kaufen. Jedoch gibt es auch den
umgekehrten Weg, 23,4 % der Online-Käufer informieren sich vorher offline (Hudetz 2011, S. 189).

- Die vermehrte Nutzung von Computern sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld führt zu einem verstärkten Bedarf an Brillen, die für den Sehbereich am Arbeitsplatz/Computer optimiert sind.

**Gesetzliche Trends**


**Gesellschaftliche und kulturelle Trends**

- Männerschmuck ist kein Tabu mehr, auch Männer tragen Accessoires wie Armbandarmband (z. B. aus Leder oder Edelstahl).
- Ein Zusammenleben von Paaren auch ohne Heirat kommt in der heutigen Gesellschaft häufiger vor als noch vor einigen Jahrzehnten.

**Sozioökonomische Trends**

7.3.4 Makroökonomische Kräfte – Makroökonomik

Globale Marktbedingungen

- Gesamtwirtschaftlich gesehen ist eine weltweite Rezession zu beobachten. In vielen Ländern gibt es ein negatives BIP-Wachstum und der Zeitpunkt, zu dem sich die Wirtschaftslage erholen wird, ist nach wie vor unsicher.

Kapitalkärnkte

- Die Kreditverfügbarkeit ist allgemein eingeschränkt.

Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen

- Die Goldpreise haben einen wesentlichen Einfluss auf den Preis und auch die Marge der Produkte im Schmuckbereich. Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich der Goldpreis vervierfacht (Kitco 2013). Äquivalent dazu entwickelt sich für gewöhnlich auch der Silberpreis, was insgesamt zu teureren Produkten und erhöhten Lagerkosten führt.

- Qualifiziertes Personal ist nur schwer verfügbar. Im Bereich der Augenoptik ist die Personalbeschaffung verhältnismäßig einfach, Uhrmacher gibt es jedoch nur sehr wenige. Qualifizierte Fachverkäufer, die sowohl im Bereich Optik als auch Uhren und Schmuck kompetent beraten können, gibt es kaum. Deshalb ist man in diesem Bereich darauf angewiesen, das Personal selbst auszubilden, was jedoch zu einer Abhängigkeit führt und die Wiederbeschaffung äußerst schwierig gestaltet. Allgemein ist es schwierig, fachlich kompetente Personen zu finden, die auch zwischenmenschlich und rhetorisich qualifiziert sind, da Personen mit diesem Profil zumeist eine höhere Ausbildung anstreben.

Ökonomische Infrastruktur

- Die wirtschaftliche Infrastruktur in Österreich ist sehr gut.

- Auch die Infrastruktur für Personalausbildung ist durch das duale Ausbildungssystem bei Lehrberufen sehr gut, jedoch ist die Zahl der jungen Menschen, die sich für eine Lehre entscheiden, vor allem im Bereich Uhrmacherei sehr gering.

Mit Hilfe der hier dargestellten Analyse des Geschäftsmodellumfelds lässt sich besser einschätzen, in welche Richtung sich das Geschäftsmodell in Zukunft entwickeln könnte. Dabei werden die verschiedenen Punkte der Umfeldanalyse genutzt, um die einzelnen Bausteine des Business Model Canvas an die Veränderungen anzupassen.
7.4 Einschätzung des Status quo mit SWOT


7.4.1 Überblicksartige Einschätzung

Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 218)
7.4.2 Detaillierte Einschätzung

Einschätzung des Wertangebots

<table>
<thead>
<tr>
<th>10</th>
<th>Unsere Wertangebote sind gut auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt.</th>
<th>3 4 3 2 1</th>
<th>Unsere Wertangebote sind nicht auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt.</th>
<th>1 2 3 4 5</th>
<th>8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5</td>
<td>Unsere Wertangebote haben starke Netzwerkeffekte.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
<td>Unsere Wertangebote haben keine Netzwerkeffekte.</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Es gibt starke Synergien zwischen unseren Produkten und Dienstleistungen.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
<td>Es gibt keine Synergien zwischen unseren Produkten und Dienstleistungen.</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Unsere Kunden sind sehr zufrieden.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
<td>Wir verzeichnen viele Beschwerden.</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 18: Stärken und Schwächen des Wertangebots
## Einschätzung von Kosten und Einnahmen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Stärken</th>
<th>Bedeutung für mein B.M.</th>
<th>Schwächen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Wir profitieren von hohen Gewinnspannen.</td>
<td></td>
<td>Unsere Gewinnspannen sind gering.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Wir haben immer wiederkehrende Einnahmequellen und häufige Wiederholungskäufe.</td>
<td></td>
<td>Unsere Einnahmen entstehen nur selten durch Wiederholungskäufe.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Unsere Einnahmequellen sind vielfältig.</td>
<td></td>
<td>Wir haben nur eine einzige Einnahmequelle.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Unsere Einnahmequellen sind nachhaltig.</td>
<td></td>
<td>Die Nachhaltigkeit unserer Einnahmen ist fraglich.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Wir erzielen Einkünfte, ehe uns Kosten entstehen.</td>
<td></td>
<td>Uns entstehen hohe Kosten, ehe wir Einkünfte erzielen.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Wir stellen das in Rechnung, was Kunden wirklich zu zahlen bereit sind.</td>
<td></td>
<td>Wir schaffen es nicht, das in Rechnung zu stellen, was Kunden wirklich zu zahlen bereit sind.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Unsere Preisbildungsmechanismen greifen vollständige Zahlungsbereitschaft auf.</td>
<td></td>
<td>Unsere Preisbildungsmechanismen lassen das Geld auf dem Tisch liegen.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Unsere Kosten sind vorhersagbar.</td>
<td></td>
<td>Unsere Kosten sind nicht vorhersagbar.</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Unsere Kostenstruktur stimmt korrekt mit unserem Geschäftsmodell überein.</td>
<td></td>
<td>Unsere Kostenstruktur und unser Geschäftsmodell passen schlecht zusammen.</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Unser Betriebsablauf ist kosteneffizient.</td>
<td></td>
<td>Unser Betriebsablauf ist nicht kosteneffizient.</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Wir profitieren von Größenvorteilen.</td>
<td></td>
<td>Wir haben keine Größenvorteile.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Bedeutung für mein B.M. 1-10
- **1**: nicht in Betracht kommen
- **2**: nicht wichtig
- **3**: wichtig, aber nicht notwendig
- **4**: notwendig, aber nicht zwingend
- **5**: zwingend

### sicherheit der Bewertung 1-40
- **1**: Sicherheitsbewertung von 1-40

### Abbildung 19: Stärken und Schwächen der Kosten und Einnahmen
### Einschätzung der Infrastruktur

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung für mein B.M.</th>
<th>+</th>
<th>-</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7</td>
<td>Unsere Schlüsselressourcen sind für Wettbewerber schwer zu kopieren.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Der Ressourcenbedarf ist vorhersagbar.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Wir nutzen Schlüsselressourcen in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Wir führen Schlüsselaktivitäten effizient durch.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Unsere Schlüsselaktivitäten sind schwer nachzuahmen.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Die Durchführungsqualität ist hoch.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Interne Durchführung und Outsourcing sind perfekt ausgewogen.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Wir sind fokussiert und arbeiten mit Partnern, falls erforderlich.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Wir haben gute Arbeitsbeziehungen zu Schlüsselpartnern.</td>
<td>3 4 3 2 1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 20: Stärken und Schwächen der Infrastruktur**
### Einschätzung der Kundenschnittstelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung für mein B.M. 1-10</th>
<th>Bewertung 1-10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10 Die Kundenfluktuation ist gering.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7 Der Kundenstamm ist gut segmentiert.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 Wir akquirieren ständig neue Kunden.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5 Unsere Vertriebskanäle sind sehr effektiv.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6 Unsere Vertriebskanäle sind sehr effektiv.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7 Die Reichweite unserer Vertriebskanäle zu den Kunden ist hoch.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7 Die Kunden können unsere Vertriebskanäle mühelos einsehen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 Unsere Vertriebskanäle sind gut integriert.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7 Unsere Vertriebskanäle bieten Größenvorteile.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 Unsere Vertriebskanäle sind gut auf die Kundensegmente abgestimmt.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 Starke Kundenbeziehungen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6 Die Beziehungsgüte stimmt gut mit den Kundensegmenten überein.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 Die Beziehungen binden die Kunden durch hohe Wechselkosten.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 Unsere Marke ist stark.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Die Kundenfluktuation ist hoch.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Der Kundenstamm ist nicht segmentiert.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Es gelingt uns nicht, neue Kunden zu akquirieren.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Unsere Vertriebskanäle sind ineffektiv.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Die Reichweite unserer Vertriebskanäle zu Interessenten ist gering.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Interessenten gelingt es nicht, unsere Vertriebskanäle wahrzunehmen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Unsere Vertriebskanäle sind schlecht integriert.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Unsere Vertriebskanäle bieten keine Größenvorteile.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Unsere Vertriebskanäle sind nicht gut auf die Kundensegmente abgestimmt.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Schwache Kundenbeziehungen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Die Beziehungsgüte stimmt nicht gut mit den Kundensegmenten überein.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Die Wechselkosten für Kunden sind gering.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Unsere Marke ist schwach.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 21:** Stärken und Schwächen der Kundenschnittstelle
Risiken für das Wertangebot

- Gibt es Ersatzprodukte und Ersatzdienstleistungen? 1 2 3 4 5
- Drohen Mitbewerber mit besseren Preis- oder Wertangeboten? 1 2 3 4 5

Abbildung 22: Risiken des Wertangebots

Risiken für Kosten und Einnahmen

- Wird unsere Gewinnspanne von Mitbewerbern bedroht? Oder von Technologien? 1 2 3 4 5
- Sind wir übermäßig abhängig von einer oder mehreren Einnahmequellen? 1 2 3 4 5
- Welche Einnahmequellen könnten zukünftig wegfallen? 1 2 3 4 5
- Welche Kosten drohen unvorhersehbar zu werden? 1 2 3 4 5
- Welche Kosten drohen schneller zu wachsen als die von ihnen gestützten Einkünfte? 1 2 3 4 5

Abbildung 23: Risiken der Kosten und Einnahmen

Risiken für die Infrastruktur

- Könnten wir bei der Versorgung mit bestimmten Ressourcen einen Einbruch erleben? 1 2 3 4 5
- Ist die Qualität unserer Ressourcen in irgendeiner Weise gefährdet? 1 2 3 4 5
- Welche Schlüsselaktivitäten könnten zum Erliegen gebracht werden? 1 2 3 4 5
- Ist die Qualität unserer Aktivitäten in irgendeiner Weise gefährdet? 1 2 3 4 5
- Besteh die Gefahr, dass wir einen unserer Partner verlieren? 1 2 3 4 5
- Könnten unsere Partner mit Wettbewerbern zusammenarbeiten? 1 2 3 4 5
- Sind wir zu abhängig von bestimmten Partnern? 1 2 3 4 5

Abbildung 24: Risiken der Infrastruktur
## Risiken für die Kundenschnittstelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Könnte unser Markt bald gesättigt sein?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bedrohen Mitbewerber unseren Marktanteil?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wie wahrscheinlich ist es, dass Kunden abwandern?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wie schnell wird sich die Konkurrenz in unserem Markt verstärken?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gefährden Mitbewerber unsere Vertriebskanäle?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Laufen unsere Vertriebskanäle Gefahr, für unsere Kunden irrelevant zu werden?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sind irgendwelche unserer Kundenbeziehungen von einer Verschlechterung bedroht?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 25: Risiken der Kundenschnittstelle**
Chancen des Wertangebots

Könten wir durch die Umwandlung von Produkten in Dienstleistungen wiederkehrende Einkünfte erzielen?  1 2 3 4 5
Könten wir unsere Produkte oder Dienstleistungen besser integrieren?  1 2 3 4 5
Welche zusätzlichen Kundenbedürfnisse könnten wir erfüllen?  1 2 3 4 5
Welche Ergänzungen oder Erweiterungen unseres Wertangebots sind möglich?  1 2 3 4 5
Was könnten wir noch für den Kunden übernehmen?  1 2 3 4 5

Abbildung 26: Chancen des Wertangebots

Chancen bei Kosten und Gewinn

Könten wir einmalige durch wiederkehrende Einkünfte ersetzen?  1 2 3 4 5
Für welche weiteren Elemente wären die Kunden zu zahlen bereit?  1 2 3 4 5
Haben wir entweder intern oder gemeinsam mit Partnern Cross-Selling-Möglichkeiten?  1 2 3 4 5
Welche weiteren Einnahmequellen könnten wir hinzufügen oder erzeugen?  1 2 3 4 5
Könten wir die Preise erhöhen?  1 2 3 4 5
Wo könnten wir die Kosten reduzieren?  1 2 3 4 5

Abbildung 27: Chancen der Kosten und Gewinne

Chancen bei der Infrastruktur

Könten wir weniger kostspielige Ressourcen nutzen, um dieselben Ergebnisse zu erzielen?  1 2 3 4 5
Welche Schlüsselressourcen könnten besser von Partnern bezogen werden?  1 2 3 4 5
Welche Schlüsselressourcen sind nicht genügend ausgeschöpft?  1 2 3 4 5
Haben wir ungenutztes geistiges Eigentum, das für andere von Wert sein könnte?  1 2 3 4 5
Könten wir einige Schlüsselaktivitäten standardisieren?  1 2 3 4 5
Wie könnten wir die Effizienz allgemein verbessern?  1 2 3 4 5
Würde die IT eine Effizienzsteigerung stützen?  1 2 3 4 5
Gibt es Möglichkeiten zum Outsourcing?  1 2 3 4 5
Würde eine engere Zusammenarbeit mit Partnern es uns ermöglichen, uns mehr auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren?  1 2 3 4 5
Gibt es Cross-Selling-Möglichkeiten mit Partnern?  1 2 3 4 5
Könnten die Vertriebskanäle von Partnern uns helfen, die Kunden besser zu erreichen?  1 2 3 4 5
Könnten Partner unser Wertangebot ergänzen?  1 2 3 4 5

Abbildung 28: Chancen der Infrastruktur
## Chancen bei der Kundenschnittstelle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage</th>
<th>Bewertung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Wie können wir von einem wachsenden Markt profitieren?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Können wir neue Kundensegmente bedienen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Können wir unsere Kunden durch eine stärkere Segmentierung besser bedienen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Wie könnten wir die Effizienz oder Effektivität der Vertriebskanäle verbessern?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Können wir unsere Vertriebskanäle besser integrieren?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Können wir neue ergänzende Partner-Vertriebskanäle ausfindig machen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Könten wir die Gewinnspanne verbessern, indem wir die Kunden direkt bedienen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Könten wir die Vertriebskanäle besser auf die Kundensegmente abstimmen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gibt es Verbesserungspotenzial bei der Kundenpflege?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Wie können wir die Kundenbeziehungen festigen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Können wir die Personalisierung verbessern?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Wie können wir die Wechselkosten erhöhen?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Haben wir nichtprofitable Kunden identifiziert und „entlassen“? Falls nein, warum nicht?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Müssen wir einige Beziehungen automatisieren?</td>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Abbildung 29: Chancen der Kundenschnittstelle
Einschätzung des Wertangebots


Einschätzung von Kosten und Einnahmen


Einschätzung der Infrastruktur

Einschätzung der Kundenschnittstelle


Risiken für das Wertangebot


Risiken für Kosten und Einnahmen


Risiken für Infrastruktur

Die Versorgung mit Waren und finanziellen Ressourcen wird allgemein als gut eingeschätzt. Die am schwierigsten zu beschaffende und gleichzeitig auch eine der wichtigsten Ressourcen
ist das Personal. Es ist beinahe unmöglich, Angestellte zu finden, die in sämtlichen Bereichen (Optik, Uhren, Schmuck) ausgebildet sind. In einem kleinen Unternehmen ist es jedoch erforderlich, dass die Mitarbeiter sämtliche Tätigkeiten ausführen können. Die Gefahr, einen Schlüsselpartner zu verlieren, wird, ähnlich wie die Abhängigkeit von bestimmten Partnern, als gering eingeschätzt. Was als negativ bewertet wird, ist, dass die Partner mit Wettbewerbern zusammenarbeiten.

**Risiken für die Kundenschnittstelle**

Eine Sättigung des Marktes ist nicht zu erwarten, jedoch ist die Konkurrenzsituation bedrohlich, einerseits durch den aggressiven Preiswettbewerb der großen Konkurrenten und andererseits durch die ähnlichen Angebote der kleineren Konkurrenten. Für gewisse Kundensegmente verliert das klassische Einzelhandelsgeschäft an Attraktivität. Hier besteht die Gefahr, dass bestehende Kunden zu Konkurrenten wechseln, die über das Internet verkaufen.

**Chancen des Wertangebots**

In einem Unternehmen, das den Großteil der Wertschöpfung durch Handel erzielt, scheint eine Umwandlung von Produkten in Dienstleistungen mit wiederkehrenden Einkünften nur bedingt möglich. Es besteht jedoch die Möglichkeit, auf Kundenbedürfnisse vertieft einzugehen und das Angebot entsprechend zu erweitern.

**Chancen bei Kosten und Gewinn**

**Chancen bei der Infrastruktur**


**Chancen bei der Kundenschnittstelle**

8 Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

In diesem Abschnitt soll das im Status quo erarbeitete Geschäftsmodell erneuert werden. Die drei Tools, die bereits verwendet wurden, um den Status quo des Unternehmens abzubilden (SWOT, Kundenperspektive, Geschäftsmodellumgebung), werden nun genutzt, um diesen zu verbessern. Dazu wird auf der Grundlage des Business Model Canvas versucht die Informationen, die aus diesen drei Tools gewonnen wurden, in neue Geschäftsmodelle umzuwandeln.

8.1 Kundenperspektive


Wertangebot

Im Gegensatz zu Uhren und Schmuck ist eine Brille kein Produkt, auf das bei Geldmangel verzichtet werden kann. Auch finanzschwachen Kunden sollte der Zugang zu guter Qualität und hohem Sehkomfort ermöglicht werden. Dazu können Aboverträge bzw. Ratenzahlungen als Zahlungsmöglichkeit verstärkt angeboten werden. Während bei Aboverträgen die Möglichkeit besteht, die Brille nach einer gewissen Zeit gegen eine neue zu tauschen, ist die Ratenzahlung lediglich eine Zahlungsmodalität.

Um die Unsicherheit nach dem Kauf zu reduzieren, sollen die Kunden die Möglichkeit erhalten, innerhalb einer gewissen Frist (z. B. 2 Wochen) das Produkt zurückzugeben. Sie sollen dabei genug Zeit erhalten, um auch Feedback aus ihrem Umfeld einzuholen. Um diesen Service noch zu verbessern, sollen die Kunden nach dem Kauf, schriftlich oder telefonisch, über ihre Zufriedenheit befragt werden und es soll ihnen dabei gleichzeitig die Möglichkeit des Umtauschs angeboten werden.
Ein wichtiger Teil des Wertangebotes ist auch, den Kunden die Dienstleistungen zu einer von ihnen gewünschten Zeit zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet vor allem die Vermeidung von Wartezeiten und möglichst freie Terminwahl bei Kontaktlinsenanpassung und Sehtests.

Marken spielen bei vielen Kunden eine wichtige Rolle. Es soll deshalb versucht werden, mit unterschiedlichen Marken die verschiedenen Kundensegmente anzusprechen. Es soll für jedes Kundensegment eine ansprechende Auswahl an bekannten Markenprodukten geben.

Im Uhren- und Schmuckbereich wird ein erheblicher Teil des Umsatzes durch Kunden gemacht, die das Produkt als Geschenk kaufen. Eine Schwierigkeit, die damit einhergeht, ist, dass diese Personen oft nicht genau wissen, was dem zu Beschenkenden gefallen könnte. Hier ist das Personal gefordert, in einem Beratungsgespräch gemeinsam mit dem Kunden die Vorlieben der zu beschenkenden Person zu erarbeiten. Eine andere Möglichkeit, die Wünsche und Vorlieben von Kunden kennenzulernen, wäre der Aufbau einer Kundendatenbank mit Produktvorlieben. Beispielsweise könnten Events veranstaltet werden, bei denen Kunden die Möglichkeit gegeben wird, Produkte, die ihnen gefallen, zu markieren. Sollte zu einem späteren Zeitpunkt der Partner ein Geschenk suchen, kann auf die Informationen in der Datenbank zurückgegriffen werden.

Kundenbeziehungen

Die persönliche Beziehung zu den Kunden zu intensivieren ist ein wichtiges Anliegen. Dabei sind die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Zentrum des Interesses und auf diese sollte nach Möglichkeit individuell reagiert werden. Der Kunde soll sich verstanden und gut aufgehoben fühlen.

Schlüsselaktivitäten

Um nicht ausschließlich über den Preis identifiziert zu werden, muss sich das Unternehmen selbst als Marke etablieren. Die Kunden sollen mit dem Unternehmen ein außergewöhnlich gutes Service und eine gute Auswahl an Produkten assoziieren. Um den Kunden den Eindruck zu vermitteln, dass es eine gute Auswahl gibt, ist neben der Sortimentsgestaltung vor allem die Produktinszenierung im Geschäftslokal wichtig. Natürlich muss auch die Geschäftsräumlichkeit selbst eine ansprechende Atmosphäre schaffen, in der sich die Kunden gerne aufhalten und wohlfühlen.
Die Beratung stellt eine der wichtigsten Schlüsselaktivitäten dar. Diese sollte daher an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Das Beratungsgespräch sollte frei von jeglichem Kaufzwang erfolgen und den Kunden sollten keine Produkte eingeredet werden, die sie nicht wollen. Vor allem im Beratungsgespräch beim Brillenkauf soll mit Qualität argumentiert werden. Dem Kunden soll neben dem für seine Bedürfnisse besten Produkt eine günstige Alternative angeboten werden. Nach dem Beratungsgespräch sollen ihm die Qualitätsunterschiede klar sein und er soll wissen, was er sich für Vorteile erwarten kann, wenn er mehr Geld für eine Brille ausgibt.

**Schlüsselressourcen**


Abbildung 30 zeigt die Ergänzungen des Status quo Canvas, auf Basis der Informationen die durch die Empathiekarte gewonnen wurden. Die einzelnen Punkte der Grafik wurden in diesem Abschnit bereits erläutert.
Abbildung 30: Kundenperspektive – Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)
8.2 Geschäftsmodellumgebung


Abbildung 31: Canvaserstellung Geschäftsmodellumgebung

8.2.1 Marktkräfte – Marktanalyse

Marktaspekte

- Wie können wir unser Wertangebot gestalten, damit es weniger preissensitiv ist?
- Wie können die Kosten auf die Kunden übertragen werden?
- Wie kann das Wertangebot ergänzt werden, um eine bessere Alternative zu operativen Behandlungen zu bieten?
- Mit welchen Schlüsselpartnern muss zusammengearbeitet werden, um von der steigenden Zahl an Augenoperationen zu profitieren?
• Welche Kundensegmente sind verstärkt an der Uhr als Mode- bzw. Statussymbol interessiert?
• Welche Kundensegmente sollen angesprochen werden?
• Wie können die Vorteile der Auswahl von mehreren Marken an die Kunden weitergegeben werden?

**Marktsegmente**

• Wie können die Best Ager segmentiert werden, um sie bestmöglich anzusprechen?
• Wie kann das Wertangebot besser auf die Bedürfnisse der Best Ager angepasst werden?
• Welche Schlüsselaktivitäten müssen entwickelt werden, um dieses Kundensegment zu bedienen?
• Über welche Kanäle können Heiratende überregional angesprochen werden?
• Über welche Kanäle sollen die einzelnen Segmente angesprochen werden?
• Wie sollen die Kunden segmentiert werden?
• Wie muss das Wertangebot für die unterschiedlichen Segmente geändert werden?
• Welche Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten müssen entwickelt werden, um von der zunehmenden Zahl an Online-Käufen zu profitieren?

**Wünsche und Anforderungen**

• Welche Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um den Kunden eine faire und freundliche Beratung zu gewährleisten?
• Wie kann das Wertangebot ergänzt werden, um Kunden, die sich nur offline informieren und dann online kaufen, dazu zu bewegen, doch offline zu kaufen?
• Was muss ins Wertangebot aufgenommen werden, damit dem Kundenwunsch gut zu sehen ohne Sehbehelf nachgekommen werden kann?
• Welche Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um das Einkaufen zum Erlebnis zu machen und sich von der Konkurrenz abzusetzen?
• Wie können wir das Wertangebot gestalten, damit der Kunde möglichst viel Freude während und nach dem Kauf empfindet?
• Kann der Vorteil der verschiedenen Kanäle in einem Geschäftsmodell vereint werden?
Wechselkosten

- Wie können die Kundenbeziehungen noch verstärkt werden?
- Wie können die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie können die Kunden unabhängig von den Mitarbeitern an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, um die Wechselkosten zu erhöhen?

Umsatzattraktivität

- Mit welchen Schlüsselfaktoren muss zusammengearbeitet werden, um attraktive Marken für das Unternehmen zu gewinnen?
- Mit welchen Zusatzleistungen kann der Wert eines Produktes noch erhöht werden, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen?
- Wie kann das Wertangebot erweitert werden, damit ein höherer Preis gerechtfertigt ist?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, dass der Kunde nicht mit der Unsicherheit über den Preis durch das gesamte Beratungsgespräch gehen muss?
- Mit welchen Schlüsselfaktoren muss zusammengearbeitet werden, um attraktive Marken für das Unternehmen zu gewinnen?

8.2.2 Branchenkräfte – Wettbewerbsanalyse

Wettbewerber (Etablierte)

- Wie kann das Wertangebot mit denselben Produkten attraktiver gestaltet werden als das der Konkurrenz?
- Welche Schlüsselfaktoren müssen entwickelt werden, um einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen?
- Wie können wir Schlüsselfaktoren der Konkurrenz auch für uns gewinnen?
- Sollen die gleichen Kundensegmente wie bei der Konkurrenz angesprochen werden oder soll versucht werden, sich in einem anderen Segment zu positionieren?
- Mit Hilfe welcher Kanäle können neue Kunden aus der Region erreicht werden, ohne großflächige teure Werbemaßnahmen zu starten?
- Wie kann das Wertangebot gestaltet werden, dass es attraktiver als ein Einkaufsbummel in der Stadt ist?
- Können die Augenärzte zu Schlüsselfaktoren werden?
Neueinsteiger (Rebellen)

- Wie kann auf die Gefahr, dass Schlüsselpartner durch Onlineshops zu Konkurrenten werden, reagiert werden?

Ersatzprodukte und -dienstleistungen

- Können die Anbieter von Ersatzprodukten als Partner gewonnen werden?

Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette

- Welche Schlüsselressourcen müssen entwickelt werden, um den Trend der Onlineshops zu nutzen?
- Können ähnliche Schlüsselpartnerschaften wie im Optikbereich auch in anderen Bereichen des Geschäftsmodells (Uhren, Schmuck) eingegangen werden?

Stakeholder

- Wie kann sichergestellt werden, dass das Wertangebot auch den Kundenwünschen entspricht?

8.2.3 Schlüsseltrends – Vorausschau

Technologietrends

- Wie können wir die verschiedenen Kanäle am besten und sinnvollsten in das Geschäftsmodell integrieren?
- Können Einrichtungen, die refraktive Chirurgie anbieten, als Partner gewonnen werden?
- Sind in dem Bereich Computerarbeitsplatzbrillen neue Kundensegmente vorhanden? Wenn ja, wie müsste das Wertangebot für sie gestaltet werden?

Gesetzliche Trends

- Hat die Änderung der Krankenkassenbeiträge einen Einfluss auf unser Geschäftsmodell?
Gesellschaftliche und kulturelle Trends

- Sollen die Individualisierungsmöglichkeiten mehr ins Zentrum des Wertangebots gerückt werden?
- Welche Schlüsselpartnerschaften müssen eingegangen werden, um individuelle Kundenwünsche zu erfüllen?
- Welche Schlüsselressourcen werden dafür benötigt?
- Soll das Kundensegment „Eheringe“ aufgrund der steigenden Zahl an Partnerschaften ohne Heirat in den Hintergrund gestellt werden?

Sozioökonomische Trends

- Wie kann das Wertangebot verstärkt auf die ältere Gesellschaft ausgerichtet werden, ohne junge Neukunden abzuschrecken?

8.2.4 Makroökonomische Kräfte – Makroökonomik

Globale Marktbedingungen

- Wie können zusätzliche Einnahmequellen generiert werden, um die Ressourcen auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten auszulasten?

Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen

- Wie können wir das Wertangebot umgestalten, falls das Rohmaterial den Kunden zu teuer wird?
- Wie kann das qualifizierte Personal langfristig an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann neues qualifiziertes Personal gefunden werden? Gibt es andere Schlüsselressourcen, die das Personal ersetzen könnten?

8.2.5 Erstellung des Canvas

In weiterer Folge werden die hier gestellten Fragen innerhalb eines Business Model Canvas beantwortet. Abbildung 32 zeigt ein Canvas bei dem die Geschäftsmodellumgebung, sprich die Beantwortung der in den vorherigen Abschnitten gestellten Fragen, mit berücksichtigt wurde. Die Erklärungen zu den einzelnen Punkten sind im Anschluss zur Grafischen Darstellung zu finden.
Abbildung 32: Geschäftsmodellumgebung – Canvas

Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)
**Kundensegmente**

Der Fokus des Unternehmens soll verstärkt auf das Mittelpreissegment gelegt werden, da in diesem Bereich die Konkurrenzsituation am schwächsten und das Marktpotenzial am höchsten erscheint.

Personen, die mehr als drei Stunden täglich am Computer arbeiten müssen, haben einen Anspruch auf eine Arbeitsplatzbrille, sofern sie eine Sehkorrektur diesbezüglich benötigen. Es wäre denkbar, mit attraktiven Angeboten und Dienstleistungen die Unternehmen direkt anzusprechen. Größeren Unternehmen, bei denen viele Mitarbeiter am Computer arbeiten, könnte eine Vor-Ort-Beratung angeboten werden.

**Wertangebot**


Eine Möglichkeit, das Wertangebot zu erweitern und gleichzeitig von der steigenden Zahl an refraktiver Chirurgie (z. B. Laserbehandlungen) zu profitieren, wäre es, ein neutrales Beratungsangebot zu sämtlichen Möglichkeiten, eine Fehlsichtigkeit zu korrigieren (Brille, Kontaktlinsen, Speziallinsen, refraktive Chirurgie), einzuführen. Eine mögliche Einnahmequelle wäre dabei eine Provision für die Überweisung von Kunden an die verschiedensten Augenbehandlungszentren.


Eine weitere Möglichkeit, das Wertangebot für Kunden attraktiver zu gestalten, wäre die Einführung von Aboverträgen für Brillen. Dabei wäre gegen einen verhältnismäßig geringen monatlichen Betrag eine komplette Brille erhältlich, die beispielsweise alle zwei Jahre erneuert werden kann.

Ein technologischer Trend, der derzeit auf Technologiemessen und in den Medien zu beobachten ist, sind die sogenannten Smartwatches (eine Kombination aus Uhr und Smartphone). Sollte sich dieser Trend durchsetzen, wäre eine Aufnahme in das Produktsortiment sinnvoll.
Die Sortimentsgestaltung ist ein wichtiger Punkt und sollte auf die unterschiedlichen Zielgruppen abgestimmt sein. Aufgrund der zunehmenden Alterung der Bevölkerung und den Konsumgewohnheiten der sogenannten Best Ager sollte auf diese bei der Zusammenstellung des Sortiments besonders Rücksicht genommen werden. Aufgrund der steigenden Goldpreise sollten auch verstärkt andere Materialien ins Sortiment aufgenommen werden (z. B. Edelstahl, Silber, etc.).

Ein Angebot, das sowohl die steigenden Goldpreise berücksichtigt als auch den Wunsch nach individuellen Produkten befriedigen kann, ist die Umarbeitung von bestehendem Schmuck. Hierzu muss natürlich eine enge Partnerschaft mit einem Goldschmied gepflegt werden.

**Kanäle**

Ein äußerst wichtiger Kanal, der stärker forciert werden muss, ist die Homepage. Vor allem beim Kauf von Eheringen ist das Internet die erste Informationsquelle für viele Paare. Deshalb sollte die Homepage für dieses Kundensegment gesondert gestaltet werden, dies zeigt auch, dass Eheringe bei Baldauf einen besonderen Stellenwert einnehmen. Um die Individualisierungswünsche der Kunden auch über diesen Kanal zu berücksichtigen, könnte ein Trauringkonfigurator integriert werden.


Um die Verkäufe zu steigern und die Reichweite zu erhöhen, sollte begonnen werden das Internet als Verkaufskanal zu benutzen. Da die Einrichtung und in weiterer Folge die Bekanntmachung eines professionellen Webshops mit hohen Kosten verbunden ist, könnte in einem ersten Schritt der Verkauf über Portale wie Amazon oder Ebay erfolgen. Dadurch wäre eine gute Möglichkeit gegeben, neben der Umsatzsteigerung auch alte Lagerbestände abzuverkaufen, ohne mit Imageverlusten rechnen zu müssen. Die Einrichtung eines eigenen Onlineshops sollte jedoch nicht völlig außer Acht gelassen werden, da vor allem der Uhren- und Schmuckbereich online noch unterrepräsentiert ist und der Trend zu Onlinekäufen nach wie vor zunimmt.
Eine wichtige und kostengünstige Möglichkeit, Neukunden zu gewinnen und die Präsenz des Unternehmens zu verstärken, ist die Anwesenheit auf diversen Veranstaltungen – sei es durch die Teilnahme an Modeschauen mit Brillen oder Schmuck, Hochzeitsmessen oder sogar branchenfremden Veranstaltungen. Durch die Teilnahme an solchen Events kann sich das Unternehmen in der Region einer breiten Öffentlichkeit kostengünstig präsentieren.

Social Media sollten ebenfalls als Kommunikationskanal in das Unternehmen integriert werden. Ein starker Auftritt bei Facebook ist eine einfache Möglichkeit, auf Aktionen oder Firmenevents aufmerksam zu machen.

Um Neukunden zu gewinnen, könnte die Aktion Kunden werben Kunden gestartet werden. Dabei könnte jeder Kunde, der einen Neukunden anwirbt, für beispielsweise ein Jahr 5 % des Einkaufswertes des Neukunden gutgeschrieben bekommen.

**Kundenbeziehungen**

Um die Kunden stärker an das Unternehmen zu binden, könnten Kundenkarten eingeführt werden, die dem Kunden Rabatte oder zusätzliche Dienstleistungen bringen. Mit der Hilfe solcher Kundenkarten wäre es auch möglich, Werbemaßnahmen (z. B. direct mailing) besser auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen, da mehr Information zu den Kunden gespeichert werden kann.


**Einnahmequellen**

Schlüsselressourcen

Der Kauf von Eheringen ist für viele Paare ein besonderes und einmaliges Erlebnis, deshalb sollte auch das Ambiente entsprechend gestaltet sein. Um dies zu gewährleisten, könnte ein Trauringcorner eingerichtet werden, der räumlich vom restlichen Geschäft abgetrennt und mit einem Design, welches die Emotionen des Anlasses widerspiegelt, ausgestattet ist. Durch die räumliche Abtrennung soll eine ruhige Atmosphäre geschaffen werden, die den Kunden signalisiert, dass sie im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.


Ein wichtiges Kundensegment sind die Best Ager. Um dieses optimal bedienen zu können, sollte das Personal (zumindest ein Mitarbeiter) auch deren Wünschen entsprechen. Laut Auer-Srnka lassen sich die Best Ager am liebsten von Männern Mitte 40 oder Frauen Mitte 20 beraten (Auer-Srnka 2011, S. 140).


Um eine kompetente Beratung zu sämtlichen Möglichkeiten einer Korrektion der Fehlsichtigkeit geben zu können, müssen neben geschulten Mitarbeitern auch die notwendigen technischen Geräte vorhanden sein. Dieses optische Equipment wird sowohl für die Beratung als auch zur Anpassung und Kontrolle der Kontaktlinsen benötigt.

\(^2\) Das Page Ranking ist einer der Faktoren, die von Google benutzt werden um festzustellen welche Seite bei einer Suchanfrage als erste dargestellt wird. Es ist somit ein Faktor der die Wichtigkeit einer Homepage angibt (Karch, M. 2013).
Schlüsselaktivitäten

Das Onlinemarketing nimmt eine besondere Stellung ein, da es eine äußerst wichtige und vielseitige Tätigkeit ist, mit der bestehende Kunden und potenzielle Neukunden angesprochen werden können. Das Onlinemarketing bietet viele Möglichkeiten wie die Verbesserung des Page Rankings, die Nutzung von Internetwerbung (z. B. Google AdWords), die Nutzung von Social Media, usw.

Die Beratung der Kunden ist eine der wichtigsten Tätigkeiten. Um sicherzustellen, dass der hohe Anspruch, der an diese Tätigkeit gestellt wird, auch eingehalten werden kann, müssen die Fähigkeiten der Mitarbeiter stetig weiterentwickelt werden. Neben Schulungen kann die Schaffung eines Unternehmensleitbildes hilfreich sein, die Werte des Unternehmens an die Mitarbeiter zu vermitteln. Für langfristigen Erfolg sollte die Kundenzufriedenheit vor der Verwirklichung von Kaufabschlüssen stehen.

Schlüsselpartnerschaften

Da die Individualität des Angebots verstärkt aufgenommen werden soll, sind entsprechende Schlüsselfpartner, mit denen dies gemeinsam umsetzbar ist, unerlässlich. Im Eheringbereich bieten einige Hersteller (z. B. Saint Maurice) bereits Tools wie Eheringkonfiguratoren an, mit denen viele individuelle Kundenwünsche berücksichtigt werden können. Neben den Partnerschaften mit diesen großen Herstellern soll auch ein Goldschmied aus Vorarlberg als Schlüsselfpartner gewonnen werden, mit dem gemeinsam individuelle Kundenwünsche (beispielsweise auch die Einarbeitung bestehenden Schmuckes) verwirklicht werden können.

Im Schmuckbereich spielen Marken und Prestige eine wichtige Rolle. Auch in diesem Zusammenhang könnten Produkte von Vorarlberger Goldschmieden als heimische Marke gut positioniert werden.

Um besser mit bekannten Marken im Mittelpreissegment positioniert zu sein, wäre die verstärkte Aufnahme von Modelabels mit qualitativ hochwertigen Uhren- und Schmuckkollektionen überlegenswert. Dabei wären Anbieter wie beispielsweise Joop von Interesse.

Durch den Anschluss an eine Einkaufsgemeinschaft gemeinsam mit anderen Uhren- und Schmuckhändlern wie beispielsweise Diadoro könnten die Einkaufspreise gesenkt werden. Durch eine solche Partnerschaft wäre es unter Umständen sogar möglich, Marken in das
Sortiment aufzunehmen, die sonst aufgrund von regionalen Beschränkungen nicht zugänglich sind.

8.3 SWOT
In diesem Abschnitt wird die in Kapitel 7.4 durchgeführte SWOT-Analyse als Ausgangslage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bzw. die Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells verwendet. Dabei wurde überlegt, wie die Stärken des Unternehmens besser eingesetzt und die Schwächen beseitigt werden können. Ideen, wie die Chancen genutzt und die Risiken des Unternehmens minimiert werden können, wurden ebenfalls in ein neues Business Model Canvas integriert. Die Vorgehensweise dabei war, die Struktur des Business Model Canvas auf ein Flipchartpapier zu zeichnen und dieses aufzuhängen. Im Anschluss wurde versucht sowohl auf die Stärken und Schwächen der überblicksartigen Einschätzung des Geschäftsmodells (Kapitel 7.4.1) sowie die Elemente der detaillierten Einschätzung (Kapitel 7.4.2) einzugehen. Der Fokus bei der detaillierten Einschätzung lag auf den Elementen des Geschäftsmodells, die einen hohen Punktwert erhielten, die also eine besonders große Chance, Risiko, Stärke oder Schwäche darstellen.

Kundensegmente

Wertangebot
Derzeit erfolgt die Zusammenstellung des Sortiments nach rein subjektiven Kriterien und ist sehr stark von der am Einkauf beteiligten Person abhängig. Um jedoch besser auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundensegmente einzugehen, sollte versucht werden auch bei der Zusammenstellung des Sortiments verstärkt auf diese zu achten. Es könnten dabei beispielsweise vermehrt objektive Kriterien zum Einsatz kommen, wie statistische Auswertungen der Einkaufsgewohnheiten der Kundensegmente.
Die Beratung wird sowohl als Schlüsselaktivität als auch als Teil des Wertangebots gesehen. Auch die Intensität und der Inhalt eines Beratungsgesprächs könnten je nach Kundensegment anders ausgestaltet werden, um sich noch stärker an die unterschiedlichen Bedürfnisse anzupassen.

Um das Wertangebot noch stärker auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen, sollte vermehrt auf Individualität gesetzt werden. Vor allem im Schmuckbereich gibt es diesbezüglich einige Möglichkeiten, sei es durch elementar aufgebauten Schmuck, bei dem sich jeder Kunde sein eigenes Design zusammenstellen kann, oder durch die Zusammenarbeit mit Goldschmieden, um eigene Kreationen der Kunden zu verwirklichen.


Eine zusätzliche Serviceleistung, die im Rahmen des Multi-Channel-Management angeboten werden könnte, ist die Kombination von Brillen online suchen, aber offline kaufen. Der Grundgedanke dabei ist, dass sich viele Kunden gerne im Internet über verschiedene Trends, Marken, Preise, usw. informieren. Sie sehen im Rahmen dieser Recherche oft auch einige Brillenfassungen, die ihren Wünschen entsprechen. Diese können sie sich in das Geschäft liefern lassen und vor Ort anprobieren.

durch den Vorteil der Umsatzsteuerrückvergütung von 20 % und der Abgabe der Umsatzsteuer in der Schweiz von 8 % erspart sich ein Schweizer Kunde, der in Österreich einkauft, 12 %.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in das Wertangebot aufgenommen werden soll, ist die Reduktion der Unsicherheit. Vor allem beim Kauf von Geschenken muss den Kunden ermöglicht werden diese bei Nichtgefallen des Beschenkten umzutauschen. Um diese Unsicherheit bereits vorab auszuräumen, könnte das Konzept „wissen was Frauen wollen“ umgesetzt werden. Dabei handelt es sich um eine Datenbank, in der die Vorlieben der Kunden gespeichert werden. Sollte der Partner ein Geschenk suchen, kann er sich sicher sein, dass er etwas Passendes findet.


**Kanäle**

Der einzige Verkaufskanal im derzeitigen Geschäftsmodell ist das Geschäftslokal in Götzis. Um dieses besser auf die Kundensegmente abzustimmen, müsste die Einrichtung erneuert werden. Beispielsweise könnte durch einen Trauringcorner das Kundensegment der heiratenden verstärkt angesprochen werden.

Durch die Ausweitung der Verkaufskanäle auf das Internet kann verhältnismäßig einfach die Reichweite des Unternehmens erhöht werden und es können mit geringen Kosten große Umsätze erzielt werden. Sollte der Verkauf über diesen Kanal erfolgreich sein, können sich unter Umständen auch Größenvorteile entwickeln, die zum Vorteil des Unternehmens ausgenutzt werden können.

**Kundenbeziehungen**

Obwohl der Trend zu Monobrandstores nach wie vor anhält, ist es für Unternehmen mit einem ausgewogenen Sortiment dennoch möglich bei den Kunden zu punkten. Dazu ist es aber wichtig, dass sich das Unternehmen selbst als Marke in der Region etabliert und die Kunden das auch wahrnehmen.
Einnahmequellen

Durch den derzeit sehr hohen Goldkurs und die daraus resultierenden Rückgänge von Goldschmuck-Verkäufen, ist die Gefahr groß, dass Kunden bevorzugt auf unechte Ware zurückgreifen. Um die Umsätze zu halten, muss daher versucht werden die Lücke im Sortiment zu schließen. Dabei soll vermehrt auf hochwertig verarbeiteten Silberschmuck (mit echten Diamanten) gesetzt werden, da dieser ein äußerst interessantes Preissegment abdeckt.

Mit Hilfe von Kontaktlinsen im Sortiment können wiederkehrende Einnahmequellen generiert werden. Da die meistgenutzten Kontaktlinsen derzeit Wechselsysteme (Monatslinsen, Tageslinsen) sind, kommen durch den deren Verkauf regelmäßige Einkünfte zustande.


Die Einnahmequellen könnten durch die Ausweitung der Verkaufskanäle erweitert werden. Sollte sich die Einrichtung und Verwaltung eines eigenen Webshops als nicht effizient erweisen, besteht die Möglichkeit über große Portale wie Amazon oder Ebay zu verkaufen.


Schlüsselressourcen

Die Kundenverwaltungssoftware ist eine wichtige Ressource. Vor allem sollte sie verstärkt eingesetzt werden, um die Beziehung zu den Kunden zu verbessern. Eine gut ausgbaute Kundendatenbank kann außerdem hilfreich bei der Beratung von Personen sein, die Geschenke suchen. Sollte die zu beschenkende Person in der Datenbank aufscheinen, können die Vorlieben für bestimmte Produkte einfach ermittelt werden.
Das Personal ist eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens. Eine ständige Weiterentwicklung des Personals ist daher unerlässlich und führt auch gleichzeitig zu einer erschwerten Nachahmung durch die Konkurrenz. Die Stärken der einzelnen Mitarbeiter sollen vermehrt zum Einsatz kommen, das heißt die Mitarbeiter sollen verstärkt Tätigkeiten ausüben, bei denen sie ihre Stärken voll ausspielen können und nicht mit Nebentätigkeiten ausgelastet werden.

**Schlüsselaktivitäten**

Die Werkstatttätigkeiten werden derzeit, bis auf Schmuckreparaturen, durchwegs im Unternehmen durchgeführt. Hier könnte ein Outsourcing in Spitzenzeiten hilfreich sein. Beispielsweise bieten viele Brillenglashersteller einen Einschleifservice an, was zu einer Reduktion der Werkstatttätigkeit von ca. 30 Minuten pro Brille führt.


**Schlüsselpartnerschaften**

Um die Gewinnspanne erhöhen zu können, wäre es denkbar, mit Schlüsselpartnern gemeinsam eine Einkaufsgemeinschaft zu bilden. Ähnlich wie es derzeit im Bereich der Optik praktiziert wird, wäre eine Einkaufsgemeinschaft auch im Uhren- und Schmuckbereich von Vorteil.

Sollte den Kunden angeboten werden, Brillen online zu suchen und sie zur Ansicht ins Geschäft zu bestellen, müssen mit den Lieferanten entsprechende Verträge ausverhandelt werden. Die Lieferanten müssen bereit sein, die Produkte ebenfalls zur Ansicht zu senden.

**Kostenstruktur**

Die Ineffizienz des Betriebsablaufs ist durch die Personalauslastung zu rechtfertigen. Problematisch ist hierbei, dass die Nachfrage im Jahresverlauf stark schwankt und das Personal für Spitzenzeiten ausgelegt ist. Falls es möglich ist, qualifiziertes Personal auf Teilzeitbasis zu beschäftigen, sollte diese Option auf jeden Fall berücksichtigt werden.
Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

Abbildung 33: SWOT – Canvas
8.4 Auswahl der besten Elemente

In diesem Abschnitt wird das Status-quo-Canvas als Basis genommen und mit den Ideen aus den vorangegangenen Kapiteln ergänzt. Viele der in folgendem Geschäftsmodell dargestellten Elemente sind ähnlich zum Status-quo-Geschäftsmodell. Die wesentlichen Erneuerungen im Wertangebot sind die Einführung von Kontaktlinsen, online suchen, offline kaufen sowie Finden eines passenden Geschenkes bzw. Wissen was Frauen wollen.

Online suchen, offline kaufen

Dem Kunden wird die Möglichkeit gegeben, sich im Internet nach Brillenfassungen umzusehen und eine Auswahl davon ins Geschäft senden zu lassen, um sie dort anzuprobieren. Diese Erweiterung des Wertangebots wird deshalb als äußerst wichtig und vielversprechend eingeschätzt, weil das Internet als Informationsquelle einen immer wichtigeren Stellenwert einnimmt. Da aber der Großteil der Käufer nach wie vor haptisch orientiert ist, sprich sie wollen die Produkte sehen, angreifen, anprobieren, erscheint eine Kombination aus Informationssuche und Produktauswahl im Internet mit der Offline-Begutachtung im Geschäft als äußerst attraktiv. Um den Kunden die Möglichkeit zu geben, Brillenfassungen auf Ansicht zu bestellen, muss mit Lieferanten vereinbart werden, dass zur Ansicht bestellt werden kann.

Kontaktlinsen


Finden eines passenden Geschenkes / Wissen was Frauen wollen

Im Schmuckbereich, aber auch bei Uhren kaufen viele Kunden die Produkte nicht für sich selbst, sondern als Geschenk. Diese Käufer haben daher andere Ansprüche, was die Beratung betrifft. Um diesen Kunden die Suche nach einem passenden Geschenk zu erleichtern, könnte der Aufbau einer Datenbank mit Kundenvorlieben hilfreich sein. Um dies zu verwirklichen,
sollen Events in den Geschäftsräumlichkeiten veranstaltet werden, bei denen die Besucher Produkte, die ihnen gefallen, markieren können und diese auf einer Art Wunschzettel im Kundenprofil gespeichert werden. Ist der zu Beschenkende in der Datenbank aufgeführt, wird die Suche nach einem passenden Geschenk stark vereinfacht.

**Showroom in der Schweiz**

Das Angebot eines Showrooms in der Schweiz beinhaltet die Beratung und Auswahl der Produkte in der Schweiz. Für Kunden, die den Preisvorteil nutzen wollen, besteht anschließend die Möglichkeit, die Produkte in Österreich zu kaufen und somit den steuerlichen Preisvorteil von 12% in Anspruch zu nehmen.

**Online-Kanäle nutzen**

Die stärkere Nutzung des Internets ist sowohl für Kommunikations- als auch Verkaufskanäle wichtig. Hierzu ist ein adäquater Webauftritt unerlässlich. Da vor allem Eheringkäufer meist mehrere Angebote einholen und bei ihrer Suche nicht ausschließlich auf die direkte Region beschränkt sind, soll diesem Bereich der Homepage besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Um Kunden auf die Homepage aufmerksam zu machen, könnten QR-Codes an den Schaufenstern angebracht werden, die zu Produktinformationen auf der Homepage verlinken. Um in den Online-Verkauf einzusteigen, erscheint die Zusammenarbeit mit großen Plattformen sinnvoll. Bei Verkäufen über Amazon oder Ebay fallen zwar Gebühren an, dafür ist die Reichweite jedoch wesentlich höher als bei einem eigenen Webshop und es fallen keine Investitionskosten an.

**Firmenkunden**

Ein zusätzliches Kundensegment, das stärker bearbeitet werden sollte, sind Firmenkunden. Hier sind vor allem Unternehmen, bei denen viele Mitarbeiter am Computer arbeiten, von Interesse, da diese verpflichtet sind ihren Mitarbeitern entsprechende Arbeitsplatzbrillen zur Verfügung zu stellen (Bundeskanzleramt Österreich 2013).
Eigene Darstellung in Anlehnung an (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48)

Abbildung 34: Verbessertes Canvas
9 Fazit


wiederum einen Einfluss darauf haben, welche Kundensegmente mit der Empathiekarte dargestellt werden sollen.

Bei der Erstellung eines Canvas gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem, was der Unternehmer wahrnimmt, dem, was er glaubt, was die Kunden wahrnehmen, und dem, was die Kunden tatsächlich wahrnehmen. Vor allem bei der Erstellung des Wertangebotes kann es dabei zu Schwierigkeiten kommen. Der Unternehmer sieht die Qualität bei den Produkten, die Gestaltung des Sortiments und der Beratung als äußerst gut an, ob die Kunden das ebenfalls in der Form wahrnehmen, ist jedoch fraglich. Somit stellt sich die Frage, ob Leistungen, die zwar angeboten werden, vom Kunden aber nicht wahrgenommen werden, zum Wertangebot des Unternehmens zählen oder nicht. Beispielsweise gibt es beim Kauf von Gleitsichtgläsern eine Verträglichkeitsgarantie, jedoch wird diese nicht groß angepriesen und somit von den Kunden nur selten wahrgenommen. Ähnlich verhält es sich mit vielen der angebotenen Serviceleistungen. Solche Leistungen wurden dennoch in das Wertangebot aufgenommen. Um von ihnen zu profitieren, ist jedoch darauf zu achten, dass sie auch entsprechen kommuniziert werden.


Abschließend kann festgestellt werden, dass die Frage, ob mit Hilfe von vorgefertigten Instrumenten vielversprechende innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden können
10 Quellenverzeichnis

Literatur


Internet


Anhang 1: Zusammenfassung

Anhang 2: Abstract

A business model is a multifunctional concept, which is used in every organisation, even if this often happens in a non-formalised and non-explicit way. It can be used to generate an understanding for the business logic of a company and helps to communicate this knowledge. A formal business model can support the management during decision-making and encourages innovations of the business model. An elaborated business model is crucial for the success of a company. Therefore the constant development and the generation of business model innovations are important factors for the long-term success. Nevertheless, only few companies have developed the capabilities to create and implement business model innovations. Predesigned tools can help to get a better understanding of already existing business models by providing a framework to formalise them, and subsequently enhance their further development. The question if a company can generate new and innovative business models, with the help of such tools, is answered in the case study. The tools applied in this case study were developed by Osterwalder and Pigneur and were used to formalise, evaluate and develop the business model of a company in the retail industry. The results of these activities were some promising improvements but no radical innovations. However, it has been shown, that with the help of some simple tools a small company can successfully develop its business model without investing a lot of resources.
Anhang 3: Lebenslauf

Lebenslauf

Ulrich Baldauf
Marktstraße 6
6840 Götzis
Telefon: +43 680 4031093
E-Mail: ulrich.baldauf@gmail.com

Persönliche Daten

Geburtsdatum: 17. April 1983
Geburtsort: Hohenems, Österreich
Familienstand: Ledig
Staatsangehörigkeit: Österreich

Ausbildung

09/1997 – 06/2002
Bundeshandelsakademie Feldkirch
*Abschluss*: Matura

09/2003 – 06/2005
Private Höhere Technische Lehranstalt des Landes Tirol – Kolleg für Optometrie
*Abschluss*: Matura, Meister für das Handwerk Augenoptik, Befähigung für das Gewerbe Kontaktlinsenoptik

10/2006 – 09/2010
Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Studienzweig Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Studienschwerpunkte Entrepreneurship & Innovation und Betriebswirtschaft der Klein- und Mittelbetriebe
*Bachelorarbeit*: „Corporate Social Responsibility als Managementtool für Klein- und Mittelbetriebe“
*Abschluss*: Bachelor of Science (WU), BSc (WU)

*Masterarbeit: „Geschäftsmodellinnovationen: Entstehung und Gestaltungsmöglichkeiten in Einzelhandelsunternehmen“*

**Berufserfahrung**

05/2003 – 08/2003  Optik-Uhren-Schmuck Baldauf, Götzis

08/2005 – 08/2006  Fielmann Donauzentrum

Aufgaben: Verkauf, Reklamationsbearbeitung, Refraktion, Kontaktlinsenanpassung. Ab 01/2006 Verkaufsleitung

10/2006 – heute  Geringfügige Beschäftigung bei Baldauf Optik-Uhren-Schmuck

**Spezielle Qualifikationen**

EDV  Microsoft Office ständig in Anwendung

Führerschein  Klasse A+B

Weiterbildung  Drei Seminare zum Thema Verkauf und Reklamationsbearbeitung

**Sprachkenntnisse**

Deutsch: Muttersprache

Englisch: Gut in Wort und Schrift

Polnisch: Grundkenntnisse

Französisch: Grundkenntnisse

**Wehrdienst**

09/2002 – 04/2003