

# Tools für Ihr Geschäftsmodell von morgen!

Wer sind unsere Kunden von morgen und welche Wünsche werden sie haben? Welche Produkte können und wollen wir ihnen bieten? Wie können wir unsere Produkte verbessern und damit auch noch Geld verdienen? Welche Prozesse müssen wir dafür optimieren?



Als Unternehmer kommen Ihnen solche und ähnliche Fragen sicher bekannt vor. Kein Wunder, ist doch um Sie herum viel in Bewegung: Märkte, Wettbewerber, Technologien, Digitalisierung, Personalfragen – ganz zu schweigen von Ihrem inneren Antrieb, etwas zu gestalten: Es gibt viele Anlässe, über Ihr Geschäftsmodell nachzudenken und es weiterzuentwickeln – und Sie tun es (mehr oder weniger bewusst) höchstwahrscheinlich schon längst. Würde es Ihr Unternehmen sonst noch geben?

Was wir in vielen Jahren Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen aber auch gelernt haben: Ihnen bleibt meist zu wenig Zeit, diesen Gedanken systematisch nachzugehen, Ideen zu durchdenken, Ihr Geschäftsmodell als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen.

Deshalb haben wir für Sie drei Tools ausgewählt, die wir selbst häufig und aus Überzeugung anwenden. Nutzen Sie unsere „Auslese“ für Ihr Unternehmen und machen Sie sich konsequent auf den Weg in Ihre Zukunft:

1. Vergegenwärtigen Sie mithilfe der **Trendanalyse**, worauf Sie sich in Zukunft einstellen müssen und auf welche Herausforderungen Sie reagieren wollen!
2. Arbeiten Sie mit dem **Geschäftsmodell-Cockpit** aus, wie Ihr Geschäftsmodell von morgen aussehen könnte!
3. Beugen Sie mit dem Tool **Advocatus Diaboli** Umsetzungsproblemen und -hürden vor!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf dem Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen!

# Weitere Unterstützung auf Ihrem Weg!

Sie möchten sich einen vertieften Einblick in die Methodik verschaffen oder mehr Instrumente kennenlernen? Dann empfehlen wir Ihnen einen Blick in unsere Broschüre „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“, unser ausführlicheres Workbook mit dem gleichnamigen Titel oder unsere Onlinetoolbox unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de).

Haben Sie offene Fragen oder benötigen Sie weitere Unterstützung auf Ihrem Weg zu Ihrem persönlichen Geschäftsmodell von morgen? Dann melden Sie sich bitte jederzeit gerne beim RKW Kompetenzzentrum oder Ihrer RKW-Landesorganisation. **Wir helfen Ihnen gerne weiter:**



**Patrick Großheim**

☎ 06196 495-3215

✉ [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)



**Alexander Sonntag**

☎ 06196 495-3230

✉ [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Eine Übersicht über die Experten aus den RKW-Landesorganisationen finden Sie unter [www.rkw.de](http://www.rkw.de).

Bildnachweise: iStock – mofles, Akrain (Cover)

# Trendanalyse:

Wie verändern sich die Spielregeln im Markt?

Alte Welt	▶	▶	Neue Welt
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	
	▶	▶	

**Strategische Herausforderungen:**

# Trendanalyse – so geht es!

Richten Sie mithilfe der Trendanalyse Ihren Blick in die Zukunft. Welche Veränderungen in Ihrer Umwelt sind zu erwarten, auf welche möchten Sie reagieren und welche können Sie getrost ignorieren?

## **Schritt 1:**

Legen Sie fest, welchen Zeitraum Sie betrachten wollen.

## **Schritt 2:**

Sammeln Sie (relevante) Entwicklungen, mit denen Sie rechnen. Nehmen Sie diese auf, indem Sie beschreiben, wie die Situation bisher aussah (Alte Welt) und wie sich die „Spielregeln“ künftig verändern (Neue Welt).

## **Schritt 3:**

Reflektieren Sie, ob weitere relevante Entwicklungen in folgenden Feldern zu berücksichtigen wären:

- Branche (Wettbewerber, Lieferanten, Internationalisierungstendenzen, ...)
- Kunde/Markt (Marktentwicklung, veränderte Anforderungen, Entwicklungen in den Segmenten, ...)
- Technologien
- Gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Personal (Arbeitsmarkt und Mitarbeiterstrukturen)
- Finanzmarkt

## **Schritt 4:**

Wie wirkt das Chart als Ganzes? Finden sich Bilder, in denen die Umweltveränderungen dargestellt werden?

## **Schritt 5:**

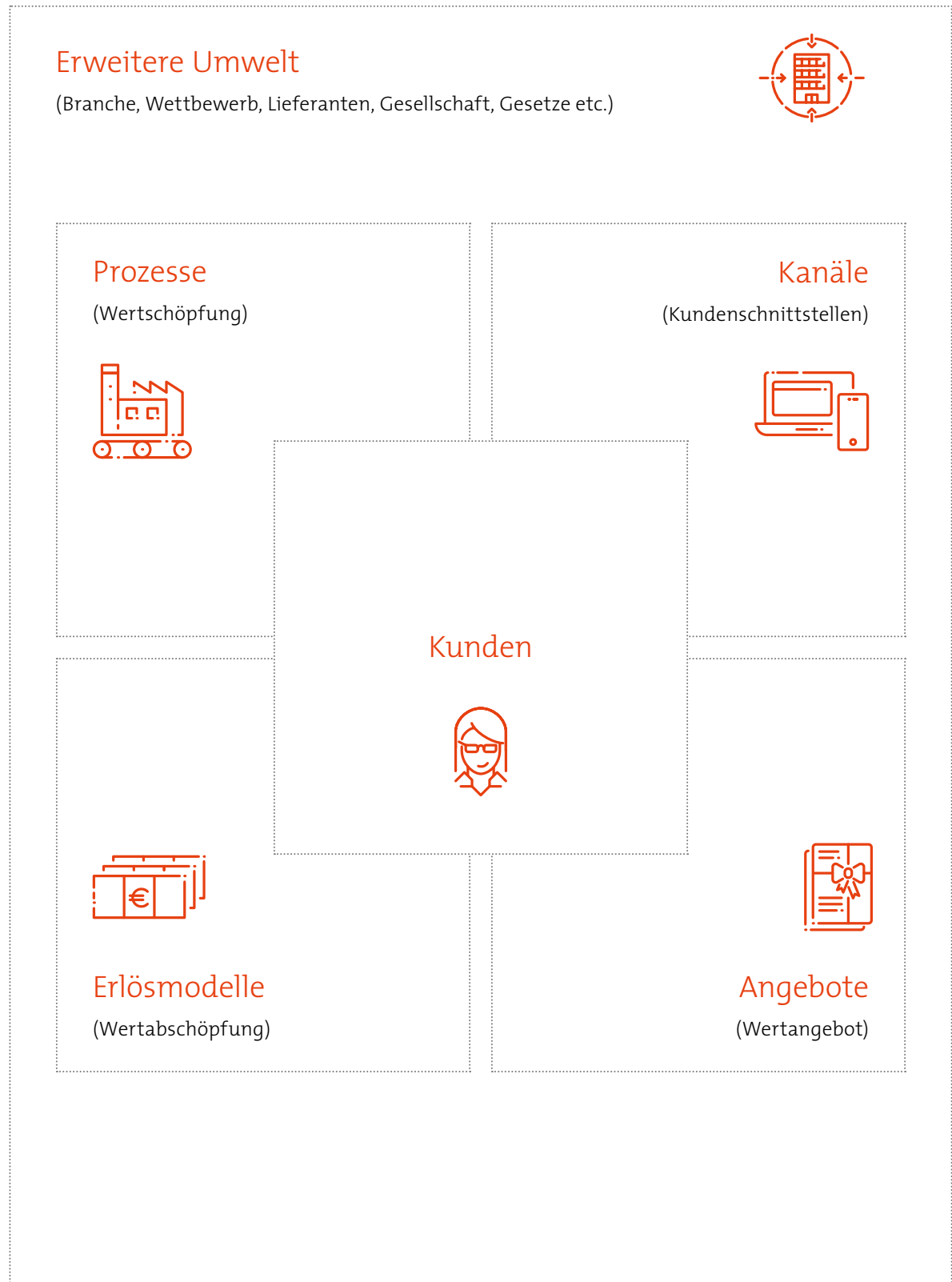
Verdichten Sie das Bild, indem Sie die wichtigsten strategischen Herausforderungen für Ihr Unternehmen ableiten.

## **Schritt 6:**

Priorisieren Sie die Herausforderungen nach ihrer Wirkung.

# Geschäftsmodell-Cockpit:

Wie sieht Ihr Geschäftsmodell von morgen aus?



# Geschäftsmodell-Cockpit – so geht es!

Beschreiben und schärfen Sie mit dem Geschäftsmodell-Cockpit Ihre Idee von Ihrem Geschäftsmodell von morgen! Auf diese Weise können Sie die wesentlichen Elemente Ihres Geschäfts pragmatisch und intuitiv definieren.

Erarbeiten Sie entlang der einzelnen Felder Ihre ganz persönliche Vorstellung von Ihrem Geschäftsmodell von morgen. Mehrere Wege führen hier zum Ziel:

- vom Kunden über die Kanäle, die Leistung und die Prozesse bis hin zum Erlösmodell und der Unternehmensumwelt
- vom Feld ausgehend, in dem die meiste „Musik spielt“, also das größte Interesse ist
- von den Feldern ableitend, in denen bereits die größte Klarheit besteht

Beenden Sie die Ausarbeitung, wenn das Gesamtbild stimmt und keine wesentlichen Informationen mehr hinzukommen. Folgende Leitfragen können das Ausfüllen erleichtern:

## Kunden

### Wie funktioniert Ihre Kundenmechanik?

- Wer sind Ihre Kunden?
- Wer bezahlt die Rechnung und wen gilt es zu überzeugen?
- Welche Kundengruppen sind besonders attraktiv und warum?
- Gibt es Muster und wichtige Abhängigkeiten?

## Angebote

### Wie sind Sie am Markt positioniert?

- Welches Problem lösen Sie für Ihre Kunden?
- Wie gut erfüllen Sie die Erwartungen unserer Zielgruppe?
- Wie ist unser Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerbsvergleich?
- Welche Produkte bzw. Produkt-Markt-Kombinationen besitzen welches Potenzial?
- Gibt es Muster und wichtige Abhängigkeiten?

## Kanäle

### Wie (gut) funktioniert die Customer Journey (für welche Kundengruppen)?

- Wie erfahren potenzielle Kunden von Ihrem Angebot?
- Gibt es einen aktiven Vertrieb und wie leistungsfähig ist dieser?
- Wie binden Sie bestehende Kunden?

### Was versetzt Sie (wie gut) in die Lage, dies anzubieten?

- Wo liegen Ihre Kernkompetenzen?
- Welche zentralen Engpässe hindern Sie daran, Ihre Ziele zu erreichen?
- Wo sind Sie stark, wo schwach?
- Wie produktiv sind Sie im Wettbewerbsvergleich?
- Wo befinden sich Ihre größten Verlustquellen?
- Auf welchen strategischen Jobfamilien oder Schlüsselpositionen beruht das Geschäftsmodell?
- Wo liegen die größten Risiken in der Wertkette?

### Wie verdienen Sie Ihr Geld?

- Welchen Ertrag bzw. Umsatz machen Sie mit unterschiedlichen Angeboten?
- Lassen sich die Leistungen auch anders monetarisieren als bisher?
- Wie ist Ihre Ertragsposition im Wettbewerbsvergleich?

### Welche Umwelten beeinflussen Sie und wie?

- Mit welchen Wettbewerbern hat sich das Unternehmen auseinanderzusetzen?
- Mit welchen wichtigen Partnern und Zulieferern arbeiten Sie zusammen?
- Wie werden Sie etwa durch die Gesellschaft, den Gesetzgeber oder die Finanzmärkte beeinflusst?

## Prozesse

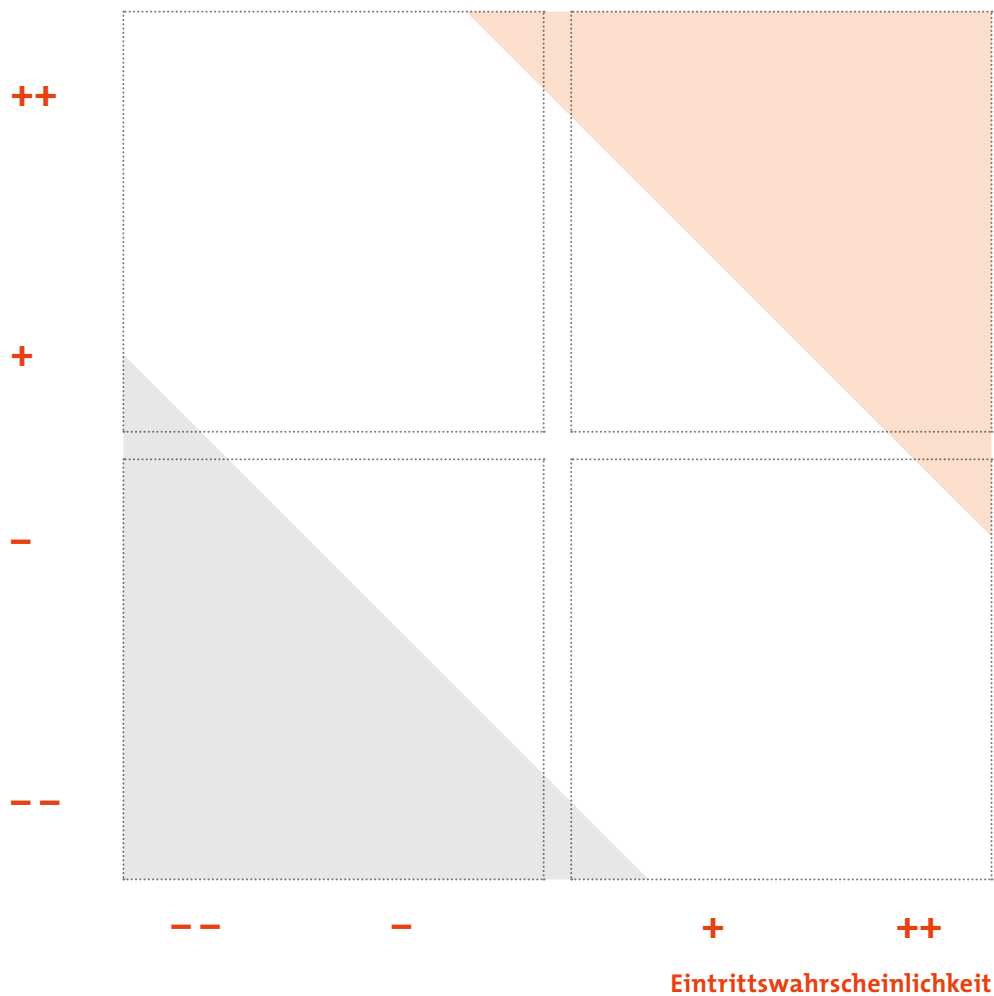
## Erlösmodell

## Erweiterte Umwelt

# Advocatus Diaboli:

Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?

## Schaden bei Eintritt



## Maßnahmen:

# Advocatus Diaboli – so geht es!

Setzen Sie sich dank diesem Tool intensiv mit den zu erwartenden Hürden und Risiken bei der Umsetzung möglicher Zukunftsoptionen auseinander. Dies erlaubt es, Risiken besser einzuschätzen und vorzubeugen. Führen Sie das Tool mit kritischen Mitarbeitern durch, ist es zudem eine Möglichkeit, sie sinnvoll in den Prozess zu integrieren.

## **Schritt 1:**

Gehen Sie davon aus, es seien ein paar Jahre vergangen, die angedachte Option des Geschäftsmodells von morgen wäre in Angriff genommen worden und Sie wären krachend gescheitert. Stellen Sie sich weiter vor, Sie müssten die Geschichte dieses Scheiterns einem guten Freund erzählen. Schreiben Sie diese Geschichte auf und notieren Sie die wesentlichen Gründe des Scheiterns.

## **Schritt 2:**

Sollten Sie diesen Schritt mit mehreren Personen durchführen, bitten Sie diese nun nacheinander, ihre Geschichte zu erzählen und die Gründe z. B. auf Moderationskarten an der Wand zu fixieren. Clustern Sie währenddessen bereits die Karten zu Themenkomplexen und lassen Sie so Stück für Stück ein Bild entstehen.

## **Schritt 3:**

Setzen Sie sich mit dem Ergebnis auseinander und priorisieren Sie die identifizierten Hürden. Um diesen Entscheidungsprozess zu unterstützen, können Sie die Hürden über das Portfolio aus dem zu erwartenden Schaden bei Eintritt auf der einen und der Eintrittswahrscheinlichkeit auf der anderen Seite gemeinsam in eine sinnvolle Ordnung bringen.

## **Schritt 4:**

Reflektieren Sie das Gesamtbild erneut und leiten Sie Lösungen, zu klärende Fragen oder Tests für die als wesentlich erachteten Problemfelder ab.