

DAS



BUSINESS MODEL



BUCH



**WIE SIE INNOVATIVE GESCHÄFTSIDEEN
ENTWERFEN UND ERFOLGREICH
IN DIE TAT UMSETZEN**

ADAM J. BOCK UND GERARD GEORGE

Wenn Sie damit beginnen, ein Geschäftsmodell zu untersuchen, zu gestalten, aufzubauen oder anzupassen, ist eine Ihrer wichtigsten Ressourcen dafür ein Geschäftsmodell-Team. Es kann aus Kollegen, Freunden, Beratern oder anderen Experten bestehen, denen Sie vertrauen. Ihr Geschäftsmodell-Team unterstützt Sie darin, fokussiert zu bleiben und kreative Ideen für Ihr eigenes Modell zu entwickeln. Natürlich müssen Sie eine gewisse Zeit investieren, um ein gutes Team zusammenzustellen. Doch ein solches Team kann ein Geschäftsmodell viel schneller aufbauen und bewerten, als dies eine Einzelperson könnte. Zudem bringt ein vielseitiges, gemischtes Team sicherlich eher neue und innovative Ideen hervor, als es einem einzelnen Unternehmer oder Manager möglich wäre.

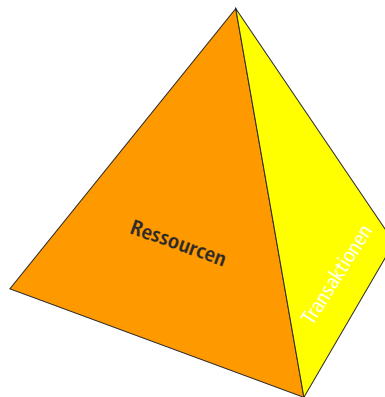


Abbildung 5.1: Die Ressourcen-Perspektive

Geschäftsmodell-Ressourcen

Ressourcen, die für ein Geschäftsmodell relevant sind, können Vermögenswerte, Fachkenntnisse oder auch spezielle Fähigkeiten sein. Außerdem unterscheiden wir materielle und immaterielle Ressourcen. In *Tabelle 5.1* haben wir die organisationalen Ressourcen kategorisiert und Beispiele genannt.

Art	Materiell	Immateriell
Vermögenswerte	Ausstattung	Beziehung zu Zulieferern
Fachwissen	Arbeitsschritte und Voraussetzungen für einen Herstellungsprozess; geistiges Eigentum	Auf Erfahrung beruhende Informationen
Fähigkeiten	Konstant hoher Fertigungsdurchsatz	Konstant hohe Fertigungsqualität

Tabelle 5.1: Kategorisierung von Ressourcen

Die Erfassung und Bewertung der Ressourcenstruktur eines Geschäftsmodells erfolgt in drei Schritten. Zunächst muss aufgelistet werden, welche Ressourcen vorhanden

sind und welche benötigt werden, wobei genau auf die Ressourcenkategorie geachtet werden sollte. Anschließend müssen die Ressourcen im Hinblick darauf untersucht werden, welchen Mehrwert sie im Sinne des Geschäftsmodells schaffen. Und schließlich muss beurteilt werden, ob die eingesetzten Ressourcen in diesem Geschäftsmodell auch effektiv genutzt und erweitert werden.

Es gibt einige Richtlinien, die Ihnen die Analyse Ihrer Ressourcenstruktur erleichtern können.

- Erstens sind nicht alle Ressourcen gleich beschaffen. Selbst wenn wir jeder Ressource einen klaren Zahlenwert zuordnen könnten – was nicht der Fall ist –, wäre das noch keine Garantie dafür, dass diese Ressourcen angemessen und konsequent miteinander verglichen werden können. Manche Ressourcen, wie etwa spezielle Fähigkeiten oder Fachkenntnisse, brauchen Zeit, um sich zu entwickeln. Immaterielle Ressourcen können zudem häufig nicht übertragen werden.
- Zweitens ist es von entscheidender Bedeutung, die vorhandene Ressourcenstruktur zu bewerten und auszuloten, wie sie mit den gegebenen Transaktionen und Wertstrukturen interagiert. Ein häufig begangener Fehler bei der Geschäftsmodellanalyse ist, sich nur auf den spezifischen Wert von einer oder zwei wichtigen Ressourcen zu konzentrieren.
- Und drittens ist es sehr ratsam, nochmals zur Ressourcenstruktur zurückzukehren, nachdem Sie sich mit der Transaktions- und Wertstruktur Ihres Geschäftsmodells beschäftigt haben. Da ja die meisten Analysen mit den Ressourcen begonnen werden, kann es leicht passieren, dass Sie wichtige Ressourcen oder Ressourcen-Interaktionen vergessen. So wird in vielen Geschäftsmodellanalysen die Bedeutung wichtiger Kunden oder Vertriebskanäle anfangs unterschätzt. Diese werden üblicher- und auch richtigerweise bei der Analyse der Transaktionsstruktur berücksichtigt. Sie sind aber gleichzeitig auch Ressourcen der Organisation, in denen häufig die Arbeit von Monaten, Jahren oder sogar Jahrzehnten steckt. In vielen Organisationen sind die anderen Ressourcen isoliert von diesen Beziehungen nahezu oder sogar vollkommen wertlos.

AUFGABEN Arbeitsblatt 5.1: Wichtige Ressourcen identifizieren

Welche wichtigen Ressourcen gibt es im Geschäftsmodell Ihrer Organisation? *Arbeitsblatt 5.1* bietet eine Vorlage, mit der Sie diese Ressourcen schnell identifizieren und klassifizieren können. Sie finden sie zum Download auf der Website zum Buch.



Eine entscheidende Frage lautet: „Wie steht es mit Ihrem Humankapital?“ Oft sind die Mitarbeiter ganz klar die wichtigste Ressource einer Organisation. Ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das dies erkannt hat, ist das Lkw-Transportunternehmen Crete Carrier Corporation aus Omaha, Nebraska. Das Unternehmen warb mit einem Bild eines Sattelschleppers, das deutlich machen sollte, dass die Fahrer die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind. Dafür prangte auf dem Auflieger des Lkw das Statement „Unsere wertvollste Ressource seit 1937“ – verbunden mit einem Pfeil auf das Führerhaus. Auf unserer Website finden Sie unter Weblinks das entsprechende Bild und weitere Informationen.

Besonders in der Startphase einer neuen Geschäftsidee kommt es vielleicht auf einzelne Mitarbeiter an. Unter dem Aspekt der Einfachheit ist es allerdings oft effektiver, sich in der Analyse auf die entscheidenden Fachkenntnisse und Fähigkeiten zu konzentrieren, die diese Mitarbeiter in ihrer Arbeit einbringen. Denn diese können leichter im Ressourcenraster der Analyse untergebracht werden. Dies ist besonders für die Analyse eines Geschäftsmodells wichtig, denn eine Organisation kann sich (leider) nicht darauf verlassen, dass bestimmte Mitarbeiter für sie immer uneingeschränkt zur Verfügung stehen werden. Zudem ist eine Analyse der grundlegenden Fähigkeiten und Fachkenntnisse, die einen Mitarbeiter unverzichtbar machen, auch deshalb sinnvoll, weil damit klar definiert werden kann, wie sich die Arbeitszeit dieses Mitarbeiters optimal im Geschäftsmodell nutzen lässt.

Manchmal scheint klar auf der Hand zu liegen, welches die entscheidenden Ressourcen für ein Unternehmen sind. Betrachten wir dazu das Beispiel Cellular Logistics Inc., ein Unternehmensprojekt aus dem Bereich der Biowissenschaften.

BEISPIEL Ermittlung von Schlüsselressourcen



Eric Schmuck, Medizinstudent an der University of Wisconsin-Madison, entwickelte ein biologisches Material, das die Heilung von erkranktem Herzgewebe beschleunigen konnte. Im Jahr 2016 gründete er das Start-up-Unternehmen Cellular Logistics Inc., um seine Technologie kommerziell zu nutzen. Damit ist Eric natürlich die entscheidende Ressource seines eigenen Unternehmens – er kennt das Material besser als jeder andere Mensch auf der Welt. Doch wie passt er in das Geschäftsmodell seines Unternehmens? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir zuerst wissen, dass das patentierte neue Material technisch gesehen Eigentum der Technologietransferstelle der Universität ist. Erics eigentlicher Wert für sein Unternehmensprojekt besteht in seinem Wissen und seinen Fähigkeiten im Zusammenhang mit Herstellung, Erprobung und Einsatz des Materials. Zudem studiert Eric immer noch und lernt beständig Neues über Unternehmensmanagement und die Umsetzung neuer Technologien hinzu. Er wird also auch in Zukunft noch erheblich von der fachkundigen Anleitung und Betreuung profitieren, die ihm helfen werden, seine komplexe Innovation kommerziell zu nutzen.

Auswahl der richtigen Ressourcen

Nicht jede Ressource, die ein Unternehmen nutzt, ist entscheidend für den Erfolg seines Geschäftsmodells. Schließlich nutzen viele Organisationen die gleichen Ressourcen: Papier, Computer, Internet, Schreibkompetenz, Buchhaltung etc. Anders ausgedrückt sind viele Ressourcen also notwendig, aber allein für sich nicht ausreichend. Aber wie können wir unterscheiden, welche Ressourcen entscheidend sind? Teilweise basierend auf Forschungsarbeiten von Wissenschaftlern wie Berger Wernerfelt, Jay Barney, Richard Rumelt, Edith Penrose und anderen können wir festlegen, welche Eigenschaften eine Ressource haben muss, um von entscheidender Bedeutung zu sein.

Ressourcen, die Grundlage für ein erfolgreiches Geschäftsmodell sind, haben folgende Eigenschaften: Sie sind spezialisiert, schwer zu imitieren, selten und wertvoll.

Abbildung 5.2 zeigt, wie sich diese Eigenschaften aus der Ressourcen-Perspektive kombinieren lassen.

Dabei müssen wir uns bewusst machen, dass es bei diesen Eigenschaften Abstufungen gibt, je nachdem, um welche Organisation es sich handelt. Für ein wachstumsorientiertes Technologieunternehmen etwa kommt es vor allem auf die Seltenheit und Spezialisierung einer Ressource an, während ein kleiner, regional operierender Einzelhändler nicht über derart einzigartige Ressourcen verfügen muss, um dauerhaft überleben zu können.

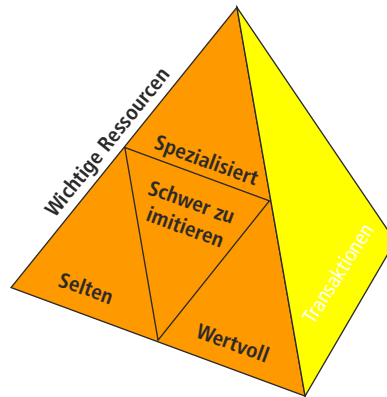


Abbildung 5.2: Entscheidende Ressourcen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell

Spezialisiert. Manche Ressourcen einer Organisation kommen in vielen Geschäftsmodellen vor. Es versteht sich schließlich von selbst, dass jedes Unternehmen kommunizieren, seine Geschäftstätigkeit organisieren, Ergebnisse messen und Mitarbeiter entlohnen muss. Die Ressourcen, die zum Einsatz kommen, um diese allgemeinen Ziele zu erreichen, sind in der Regel überall gleich: Papier, Computer, personalpolitische Regelungen etc.

Andere Ressourcen dagegen sind hochgradig spezialisiert. Klassische Beispiele sind hier Patente und Betriebsgeheimnisse. Manche Ressourcen sind aber auch deshalb so spezialisiert, weil sie auf einzigartige Art und Weise eingesetzt werden. Fachwissen über Design und Softwareentwicklung gibt es in tausenden Technologieunternehmen überall auf der Welt. Bei Apple werden diese Fachkenntnisse auf einzigartige Weise vermittelt und genutzt, um außergewöhnlich populäre Produkte zu entwickeln, die den Menschen völlig neue Möglichkeiten beschieren, Technologien für sich zu nutzen. Der iPod® beispielsweise, den Apple 2004 auf den Markt brachte, hat mittlerweile etwa 75 Prozent des MP3-Player-Markts weltweit erobert. Ein Teil dieses Erfolgs lässt sich sicherlich auf den Urnehmerschutz zurückführen, die wichtigste Triebkraft war und ist aber ohne Zweifel die einzigartige Kombination aus Design, Software und dem Verständnis von Musik. Bedenken Sie, dass der iPod® weder der erste noch der preisgünstigste MP3-Player auf dem Markt war.

Die Geschichte von Adam Sutcliffe ist ein eindrucksvolles Beispiel für eine hochgradig spezialisierte Fähigkeit. Die einzigartige Kombination seines Designs, das den Menschen in den Mittelpunkt stellte, und seines Wissens um die Herausforderung der Händedesinfektion im Klinikalltag führte ihn zu seiner Innovation, dem Orbel®.



Sutcliffe nutzte seine komplexen Fähigkeiten zur Entwicklung eines Desinfektionssystems, das sich den menschlichen Instinkt zunutze macht, sich die Hände an der eigenen Kleidung abzuwischen. Orbel™ ist genau auf Höhe der Hände an der Kleidung angebracht, sodass das reflexartige Abwischen der Hände automatisch zu einer Desinfektion führt, anstatt noch mehr Keime auf die Haut zu bringen. Mehr über Sutcliffe und Orbel erfahren Sie im *Exkurs 9* zum Thema auf der Website zu unserem Buch.



Schwer zu imitieren. Einige Ressourcen lassen sich nur schwer kopieren oder imitieren. Geschäftsgeheimnisse wie etwa das Rezept für Coca-Cola® stellen einen langfristigen Ressourcenwert dar, der sehr schwer nachzuahmen ist. In den meisten Fällen profitieren Ressourcen, die schwer zu kopieren sind, allerdings von einem zeitlichen oder erfahrungsbedingten Vorsprung. Solche Ressourcen finden sich traditionell in besonderen Herstellungskonfigurationen oder -prozessen, können aber genauso gut in Form von hochspezialisierten Fachkenntnissen, einer besonderen Organisationskultur oder einem erfolgreichen Beziehungsmanagement vorliegen.

Selten. Manche Ressourcen sind von Natur aus selten und ihr großer Wert liegt hier bereits in der Seltenheit an sich. Innerhalb eines Geschäftsmodells aber können seltene Ressourcen auch Vermögenswerte, ungewöhnliches Wissen oder einzigartige Fähigkeiten sein. Ein Krankenhaus investiert vielleicht sehr viel Geld in ein komplexes bildgebendes Verfahren, z.B. einen Magnetresonanztomografen (MRT). Wenn keine andere Klinik in der Region über ein ähnliches Gerät verfügt, kann dieses MRT für das Krankenhaus eine sehr wertvolle Ressource darstellen. Natürlich muss es dort auch entsprechend ausgebildete Techniker und Ärzte geben, die das Gerät fachmännisch bedienen und die Bilder richtig auswerten können. Seltene Ressourcen sind also oft dann besonders wertvoll, wenn sie in Kombination mit anderen spezialisierten (und manchmal seltenen) Ressourcen vorkommen.



Viele Start-up-Unternehmen aus dem Technologiebereich setzen auf das wissenschaftliche oder technische Fachwissen ihrer Gründer und wichtigsten Erfinder. Das gilt auch für Cellular Logistics. Der technische Innovator Dr. Eric Schmuck ist einer der weltweit wenigen Menschen, die über die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen verfügen, um das urheberrechtlich geschützte neue Biomaterial des Unternehmens fachgerecht kultivieren und herstellen zu können.

Seltenheit kann aber auch relativ sein. Im Fall des Krankenhauses mit einem MRT handelt es sich um eine regional – und nicht global – definierte Seltenheit. Natürlich gibt es in vielen Krankenhäusern auf der Welt MRTs und jeder Patient könnte sich einer entsprechenden Untersuchung unterziehen, wenn er nur weit genug reisen würde. Und zudem hat das Krankenhaus keinerlei Kontrolle darüber, ob und wann andere Einrichtungen in der Nähe ähnliche Geräte anschaffen. Dasselbe könnte auch für Cellular Logistics gelten, denn die grundlegenden Kenntnisse über die Kultivierung und Verarbeitung des Zellmaterials sind keineswegs einzigartig. Andere Menschen könnten entsprechend ausgebildet werden und diese Kenntnisse erwerben. Für Cellular Logistics sind also die eingesetzten Aufbereitungsprozesse nur deshalb selten, weil sie bisher noch kein anderer ausprobiert hat. Um die Seltenheit seiner Ressourcen zu erhalten, muss Dr. Schmuck sich selbst kontinuierlich weiterbilden und seine Forschungsaktivitäten auf andere Prozesse und Fähigkeiten ausweiten oder verlagern, die selten sind und es bleiben.

Die Macht seltener und impliziter Fähigkeiten zeigt sich aber nicht nur in hoch spezialisierten Technologie-Start-ups. In vielen großen, bekannten Unternehmen kommen

regelmäßig außergewöhnliche menschliche Fähigkeiten zum Einsatz. In der Automobilbranche etwa sind Lexus und Toyota weltweit führend im Bereich Total Quality Management (TQM) und dem Managementsystem zur Qualitätsverbesserung Six Sigma. Zwar geht es beim TQM vor allem um Automatisierung und optimales Prozessdesign, doch auch hochspezialisierte Sinneswahrnehmungen der Mitarbeiter spielen eine nicht unerhebliche Rolle. So wurden im Lexus-Werk, das 2005 in Kentucky eröffnet wurde, die Mitarbeiter speziell darin geschult, mit ihren Fingerspitzen Defekte an Autoteilen zu ertasten. Dies ist ein Beispiel für eine Fähigkeit, die man schon als „immaterielle Ressource“ werten könnte. Man erwirbt sie durch Übung und Erfahrung, sie kann aber nicht durch Handbücher oder andere traditionelle Trainingsmethoden vermittelt werden. Die Mitarbeiter lernen durch das Nachahmen der Experten und kombinieren also objektive Informationen mit ihren eigenen, subjektiven Sinneswahrnehmungen.

Wertvoll. Manche Ressourcen sind von Natur aus wertvoller als andere. Wenn Sie ein Reisebüro betreiben, sorgen manche Ihrer zur Schau gestellten Vermögenswerte sicher für höhere Umsätze. Fotos und Souvenirs aus exotischen Ländern, Modelle von Kreuzfahrtschiffen und Erfahrungsberichte zufriedener Kunden – all dies steigert die Legitimität Ihrer Dienstleistung. Noch wichtiger sind wahrscheinlich zuverlässige Computer und ein schnelles Internet, denn Ihre Kunden möchten zeitnah über aktuelle Preise, buchbare Kabinen, Wetterbedingungen vor Ort und freie Flüge informiert werden. Schlussendlich kann es aber durchaus sein, dass die wertvollste Ressource Ihres Geschäfts das Verkaufstalent Ihres Mitarbeiters ist, der einen potenziellen Kunden berät. Über welche Fachkenntnisse verfügt er? Kann er das Interesse des Kunden halten, während er Preise und Reiseoptionen recherchiert? Kann er den Kunden überzeugen, Zusatzleistungen oder Upgrades zu buchen? Ist Ihr Kunde voller Vorfreude oder aber eher besorgt, nachdem er eine Anzahlung geleistet hat? Das in Ihrem Reisebüro verkaufte „Produkt“ besteht aus vielen einzelnen Arrangements zu Verpflegung, Unterbringung und Transport. Ein erfolgreicher und damit wertvoller Kundenberater aber verkauft ein komplettes Urlaubserlebnis noch bevor die gebuchte Reise überhaupt begonnen hat.

Als Fazit bleibt die Erkenntnis: Wertvolle Ressourcen sind die Grundlage aller tragfähigen Produkte und Dienstleistungen.

AUFGABEN Arbeitsblatt 5.2: Haben Sie die richtigen Ressourcen am Start?

Auf unserer Website zum Buch finden Sie *Arbeitsblatt 5.2*. Welches sind die zwei oder drei entscheidenden Ressourcen, die den Erfolg Ihres Geschäftsmodells ausmachen? Nutzen Sie die oben eingeführten Definitionen, um Ihre eigenen Ressourcen entsprechend zu bewerten. Ist Ihr Unternehmen eher klein und/oder unkompliziert, müssen Sie sich mit Ihren Ressourcen nur gegen die lokale Konkurrenz durchsetzen. Wenn Sie aber auf Wachstum aus sind oder aber in einem komplexen und sich rasch verändernden Umfeld agieren, sollten Ihre Ressourcen so spezialisiert, schwer zu imitieren, selten und wertvoll wie möglich sein!



„Gegen ein mieses Produkt hilft auch kein noch so perfektes Geschäftsmodell.“

Tim O'Neill

Es gibt nur relativ wenige Ressourcen, die über alle oben aufgeführten Eigenschaften verfügen. Und natürlich steigt der Wert einer Ressource mit jedem erfüllten Kriterium an. Bedenken Sie aber, dass der Wert der benötigten Ressourcen für jede Organisa-

tion individuell beurteilt werden muss. Für einen Getränkedosenhersteller etwa ist Aluminium nur ein Rohstoff und Ausgangsmaterial für seinen Fertigungsprozess. Für ein Raumfahrtunternehmen dagegen kann Aluminium mit speziellen Gütegraden den entscheidenden Unterschied ausmachen zwischen einem Luftfahrzeug, das fliegen kann, und einem Luftfahrzeug, das eben nicht fliegen kann. *Tabelle 5.2* zeigt verschiedene Varianten einer Ressource (Informationstechnologie) bei einem Modefachgeschäft, um zu verdeutlichen, wie verwandte Ressourcen innerhalb eines bestimmten Geschäftsmodells entsprechend unterschiedlich wertvoll sein können.

	Spezialisiert	Schwer zu imitieren	Selten	Wertvoll
Barcodescanner				
Modebewusster Kunde	X	X	X	X
Social-Media-Marketer	X			X
Luxusmodemarken		X		X
Buch über Stammkunden				X
Perfekte Lage			X	X

Tabelle 5.2: Wertvolle Ressourcen eines Modefachgeschäfts

Betrachten wir als weiteres Beispiel das Unternehmen Graze, das den größten Direktversandbetrieb für gesunde Snacks in den USA und Großbritannien betreibt. Graze verschickt „Überraschungsboxen“ an potenzielle Kunden, um ihnen damit gesunde, handverlesene und individuell angepasste Snacks vorzustellen. Auch Hello Fresh ist in diesem Zusammenhang zu nennen, ein internationaler Lieferdienst, der frische Zutaten für Gerichte und entsprechende Rezepte verschickt und in vielen Ländern Westeuropas und Nordamerikas sowie in Australien präsent ist. Beide Unternehmen untergraben den traditionellen Markt etablierter Supermarktketten und beeinflussen gleichzeitig das Verhalten ihrer Kunden. Und ihre Geschäftsmodelle sind im Grunde genommen relativ simpel – man bewirbt individuell zusammengestellte Lebensmittel, akquiriert Kunden über soziale Medien und Marketing und liefert die individuell zusammengestellten Produkte direkt zum Kunden. Ganz einfach, oder? Wenn wir aber etwas in die Tiefe gehen, können wir erkennen, welche Ressourcen notwendig sind, um dieses Geschäftsmodell dauerhaft am Laufen zu halten. Denn an dieser Stelle sind schon einige andere Unternehmen mit einem Onlinemodell auf Abo-Basis gescheitert. Wer ein derartiges Modell erfolgreich umsetzen möchte, muss unbedingt vertikal integriert sein, d.h., er muss in der Lage sein, seine Produkte selbst zu beschaffen, herzustellen und direkt an den Kunden zu verkaufen. Denn so kann der Lebensmittel-einzelhandel komplett umgangen und die Preise können selbst kontrolliert werden. Zudem muss ein Unternehmen, das hier erfolgreich sein will, der operativen Komplexität gewachsen sein, die maßgeschneiderte Produktangebote sowie Verpackung und direkte Auslieferung mit sich bringen. Und schließlich bedarf es noch einer ausgeklügelten Plattform, die mithilfe von tiefem Lernen und künstlicher Intelligenz alle verfügbaren Produkte nahezu in Echtzeit den vielfältigen Wünschen der Kunden anpasst. All dies sind entscheidende Ressourcen, die ein Unternehmen in dieser Branche unbedingt braucht, um überleben zu können.

Ausbau und Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Geschäftsmodells

Erfolgreiche Geschäftsmodelle setzen ihre Ressourcen jedoch nicht nur einfach ein. Dies wäre vergleichbar mit einem Fußballverein, der neue Spieler nur für ein einzelnes Spiel engagiert, sie nach dem Zufallsprinzip auf verschiedenen Spielpositionen einsetzt und nach dem Abpfiff wieder entlässt.

Erfolgreiche Sportteams dagegen entdecken Talente für sich, fördern sie und nutzen gezielt deren spezielle Fähigkeiten und Möglichkeiten aus, um möglichst viele Spiele zu gewinnen. Gleichzeitig werden die gewonnene Erfahrung und Spielpraxis genutzt, um die Kompetenzen und Fähigkeiten des gesamten Teams weiterzuentwickeln. Erfolgreiche Geschäftsmodelle funktionieren nach dem gleichen Prinzip. Entscheidende Ressourcen sollten also nicht nur genutzt und ausgeschöpft werden, sondern auch aufgebaut und weiterentwickelt werden, damit das Modell im Laufe der Zeit immer effektiver werden kann.

Manche Geschäftsmodelle machen vor allem deshalb einen erfolgreichen Eindruck, weil eine Schlüsselressource schnell und einfach genutzt werden kann. Solche schnellen Erfolge sorgen rasch für hohe Umsätze und Gewinne, sind aber selten nachhaltig. Ob ein Geschäftsmodell dauerhaft erfolgreich ist, hängt davon ab, ob seine Ressourcen erneuert und weiterentwickelt werden können.

Bei diesem Thema müssen wir uns mit drei entscheidenden Fragen beschäftigen. Bedenken Sie dabei, dass es hilfreich ist, den Status Ihrer eigenen Ressourcenstruktur ehrlich und objektiv zu bewerten. Schließlich wollen Sie Ihr Geschäftsmodell doch verbessern und nach vorne bringen und nicht einfach so tun, als sei alles prima. Es könnte allerdings sein, dass es Ihnen leichter fällt, die folgenden Fragen zu beantworten, nachdem Sie die Analyse Ihres Geschäftsmodells abgeschlossen, also auch Transaktionen, Werte und narrative Kohärenz untersucht haben.

Frage 1: Werden die Ressourcen und Fähigkeiten Ihrer Organisation in Ihrem Geschäftsmodell eher verbraucht und damit verringert oder erweitert?

In manchen Geschäftsmodellen wird die Ressourcengrundlage eines Unternehmens ganz automatisch im Laufe der Zeit aufgebraucht. So haben die meisten Geschäftsmodelle aus den Bereichen Fertigung, Lagerhaltung und auch Dienstleistung eine natürliche Tendenz, vorhandene Ressourcen zu verbrauchen. Alle Produktionsanlagen gehen mit der Zeit kaputt und müssen repariert oder ausgetauscht werden. Monteure erreichen in ihrem Berufsleben irgendwann den Status maximaler Effizienz und gehen irgendwann in Rente oder scheiden aus anderen Gründen aus dem Unternehmen aus. Dienstleistungsunternehmen setzen auf leistungsfähige Mitarbeiter, die aber häufig irgendwann die Lust verlieren, immer die gleichen Aufgaben zu erledigen. Und wir alle kennen natürlich die ständige Herausforderung schnell veralteter Technologien.

Bei Organisationen aus einigen wenigen Branchen verbessern sich die Ressourcenstrukturen, ohne dass diese sich unmittelbar besonders dafür anstrengen müssten. So wird zum Beispiel ein Qualitätswein mit zunehmendem Alter ganz automatisch immer wertvoller. Dies setzt natürlich einen enormen Arbeitseinsatz vor der Lagerung voraus. Doch

wir können uns die lukrativen Gewinne eines Unternehmens sehr gut vorstellen, das Qualitätsweine ankauft, nur um sie dann zu lagern und zu einem späteren Zeitpunkt zu einem höheren Preis zu verkaufen. Fällt Ihnen vielleicht ein Geschäftsmodell ein, bei dem sich automatisch der Wert der Ressource Mitarbeiter steigern lässt?

Die meisten Organisationen jedenfalls müssen viel Zeit, Energie und Geld aufwenden, um ihre Ressourcenstruktur immer wieder zu verjüngen und auszubauen. Sie investieren in Weiterbildung, Neueinstellungen, Wartung und Ressourcenmanagement.

Wie wertvoll es ist, seine materiellen Vermögenswerte optimal auszubauen und zu nutzen, können wir bei jeder beliebigen erfolgreichen Organisation beobachten – gleichgültig aus welcher Branche sie stammt oder wie spezialisiert sie ist. Haben Sie schon von Magic gehört? Das ist ein Fantasy-Sammelkartenspiel mit etwa 35 Millionen aktiven Spielern weltweit. Neue Sammelkarten werden exklusiv vom Herausgeber Wizard of the Coast entwickelt, der mittlerweile zum Hasbro-Konzern gehört. Für gebrauchte Karten gibt es einen beträchtlichen Zweitmarkt, denn besonders die selteneren Karten werden nicht mehr hergestellt und sind auch in den offiziell genehmigten Wettkämpfen nicht zugelassen. Die wertvollsten Karten werden für über 10.000 Euro gehandelt. Mittlerweile gibt es Zehntausende einzigartige Karten. Das Wissen darum, welche Karten wie wertvoll sind und wie die Qualität der einzelnen Karten zu bewerten ist, ist mittlerweile sehr gefragt, besonders da die Zahl der existierenden Karten jedes Jahr steigt. Dan Bock (zur vollständigen Offenlegung: Dan ist der Bruder des Autors) ist Gründer und Manager von PowerNine Games, das ausschließlich mit Magic-Karten und nur auf dem Zweitmarkt handelt. Auf der eBay-Seite von PowerNine Games laufen über 25.000 Auktionen parallel. eBay und auch andere Zweithändler haben Dan jetzt gebeten, sein exklusives und seltenes Wissen über die Magic-Karten zu nutzen, um gefälschte Karten zu identifizieren. Durch sein umfassendes Wissen über die Karten und deren Marktwert hat Dan mittlerweile internationale Bekanntheit erlangt. Das Geschäftsmodell von PowerNine Games beginnt mit dem Erwerb großer Kartensammlungen, die oft aus zehntausend und mehr Karten bestehen. PowerNine löst die Sammlungen auf und verkauft die Karten einzeln über eBay. Dieser kontinuierliche Prozess sorgt dafür, dass die besonderen Fähigkeiten des Unternehmens stetig gefestigt und erweitert werden. So wird sichergestellt, dass Dan und sein Team auf diesem hoch spezialisierten Gebiet dauerhaft mit über das größte Fachwissen weltweit verfügen.

Frage 2: Steigert oder senkt Ihr Geschäftsmodell den Wert Ihrer Unternehmenspartnerschaften und deren Ressourcen?

Eine häufige Schwäche von Geschäftsmodellen liegt darin, dass das System auf Kosten von Geschäftspartnern und Partnerunternehmen Mehrwert schafft.

Während des Internetbooms wurden Hunderte neue Projekte gestartet, die danach strebten, mithilfe des Internets Lieferanten und Kunden direkt miteinander zu verbinden und somit bestehende Vertriebssysteme zu umgehen. Ein solcher Prozess wird als Disintermediation bezeichnet. Die ihm zugrunde liegenden Annahmen waren, dass

1. die existierenden Vertriebssysteme ineffizient waren,
2. die für eine Kaufentscheidung benötigten Informationen effektiv über das Internet beschafft und verbreitet werden konnten und

3. eine unabhängige dritte Partei in der besten Position war, um die notwendige Infrastruktur zu schaffen und die Erträge aus dem neuen effizienteren Prozess abzuschöpfen.

FoodUSA.com (siehe *Kapitel 1*) ist ein gutes Beispiel für das Scheitern einer derartigen Disintermediation. Es entzog den Lebensmittelhändlern die Möglichkeit, selbst für sich Mehrwert zu schaffen, und drohte gleichzeitig, auch den großen Lebensmittelproduzenten zu schaden. Dabei hätte FoodUSA theoretisch dafür sorgen können, dass für alle Beteiligten der Branche Mehrwert entsteht. So hätte das System beispielsweise eine effektivere Preisbildung für verarbeitete Fleischwaren ermöglichen können, sodass die Produzenten höhere Preise für hochwertige Produkte hätten verlangen können. Dadurch hätte sich der gesamte Kuchen vergrößert, wovon alle Beteiligten profitiert hätten. Stattdessen entstand hier – wie in den meisten Fällen der Disintermediation – die Gefahr, dass sich die in der Branche zu erzielenden Gewinne von den mächtigsten zu den schwächsten Marktteilnehmern verlagert hätten. Eine solche Form der Disintermediation ist nur in den seltensten Fällen erfolgreich.

Frage 3: Welche Aktivitäten außerhalb Ihres Geschäftsmodells tragen zum Aufbau Ihrer Ressourcenstruktur bei?

Häufig kann die Ressourcenstruktur einer Organisation von Aktivitäten profitieren, die eigentlich nichts mit ihrem eigentlichen Wertschöpfungsprozess zu tun haben. Das kann allerdings kompliziert sein. So kann es beispielsweise sehr lange dauern, bis derartige Aktivitäten Gewinne erbringen. Zudem kann der Zugang zu solchen Gewinnen nur über andere Organisationen oder über Prozesse möglich werden, die außerhalb des Kontrollbereichs des Unternehmens liegen.

Der US-amerikanische Motorradhersteller Confederate Motorcycles ist ein ungewöhnliches Beispiel für dieses Phänomen, das wir uns nachfolgend genauer anschauen.

BEISPIEL Relevanz der Ressourcenstruktur

Confederate fertigt von Hand exotische, hochpreisige Motorräder in New Orleans. Diese sind allerdings keine Einzelstücke auf Bestellung – das Unternehmen entwirft eine Maschine und fertigt dann eine begrenzte Stückzahl (meist weniger als 100 Stück) nach diesem Design. Kunden zahlen zwischen 60.000 und 120.000 Euro für ein solches Motorrad, je nach Design und Serie.

Confederates Zielkunden sind ultrareiche Sammler. Viele Käufer lassen ihre Maschinen ganzjährig in der Garage stehen und behandeln sie wie Museumsstücke. Manche fahren sie, private Rennen werden damit aber sicherlich niemals gefahren. Und dennoch bringt Confederate jedes Jahr eine Maschine in die Salzwüste des US-Bundesstaats Utah und versucht damit, in der jeweiligen Motorklasse einen Landgeschwindigkeitsrekord aufzustellen. Warum?

Die Aktion in der Salzwüste Utahs stärkt die Ressourcenstruktur des Unternehmens, denn dabei werden interne Fähigkeiten in Bezug auf Design und Produktion weiterentwickelt. Doch auch die immateriellen Ressourcen werden ausgebaut, denn die Vision des Unternehmens, die die ultrareiche Zielgruppe anzieht, wird durch dieses Rennen in skurriler Kulisse romantisiert und konkretisiert zugleich. Mehr zum Thema Confederate Motorcycles finden Sie im *Exkurs 10* Confederate Motorcycles und die Salzwüste auf der Website zum Buch.



Videomaterial



Confederate Motorcycle ist ein spezialisierter Kleinserienhersteller sehr hochwertiger Motorräder. Sehen Sie sich diese Videos über das Unternehmen und dessen Gründer Matt Chambers an. Welche Geschäftsmodellelemente werden erwähnt – mit besonderem Augenmerk auf die Ressourcen? Versuchen Sie sich vorzustellen, Ihre eigene Organisation gemäß der Denkweise und Vision von Matt Chambers und seinem Team umzugestalten.

Was können Sie persönlich aus der Geschichte von Confederate Motorcycles für sich mitnehmen? Erfolgreiche Geschäftsmodelle können ungewöhnlich und manchmal unerwartet sein. Versuchen Sie immer, offen für alles zu bleiben, wenn Sie Ihr Modell aufbauen oder umgestalten. Die brilliantesten Geschäftsmodelle erfordern vielleicht eine völlig andere Perspektive, als es Ihnen jemals in den Sinn gekommen wäre.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>