

Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
FOM Berlin Hochschule für Oekonomie & Management
BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH

© RKW Kompetenzzentrum



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner



- **BIOS** Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH
 - Gründer und Inhaber seit 1985
 - Berater für u.a. Wissensmanagement, Technische Kommunikation, Management von Innovationsprozessen und Change-Management, Druck- und Verlagswesen

- **FOM** Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
 - Lehrstuhl „Allgemeine BWL - Schwerpunkt Organisation und Innovationsmanagement“
 - weitere Funktionen
 - kooptierter Wissenschaftler im
 - **K**ompetenz**C**enter **T**echnologie- und Innovationsmanagement (KCT)
 - Institut für **A**utomation & **I**ndustrielles **M**anagement (iaim)
 - wissenschaftlicher Studienleiter der FOM Open Business School (OBS), Standort Berlin
 - Studienleiter für Kooperation & Wirtschaftskontakte, Standort Berlin
 - Delegierter im FOM-Hochschul-Management

BIOS

Dr.-Ing. Schaffner
Beratungsgesellschaft mbH



Betriebsführung
Innovation
Organisation
Systemlogistik

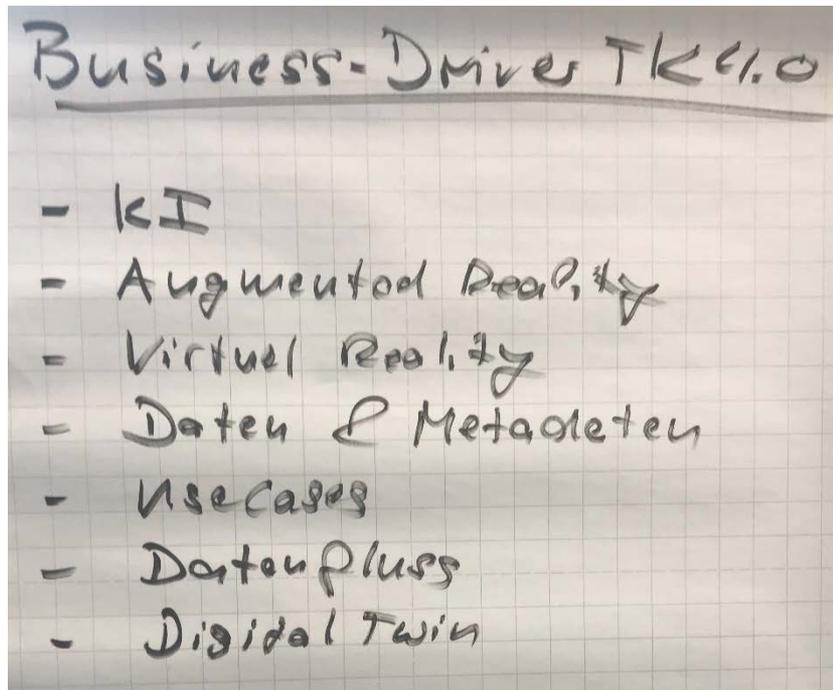


zuvor u.a.

- Geschäftsführer der euroscript-Unternehmen in Deutschland (heute: Amplexor)
- Professor für Audiovisuelle Medientechnik, HTWK Leipzig
- Promotion, Themengebiet „Innovationsmanagement im Medienwesen“
- wissenschaftlicher Projektleiter, Institut für angewandte Innovationsforschung IAI e.V.
- Studium der Arbeitsökonomie und Studium der Nachrichten-/Automatisierungstechnik
- freiberuflicher Unternehmensberater (Gründung der Fa. BIOS im Jahr 1985)
- Ausbildung zum Industriekaufmann

Was sind die wesentlichen Treiber, die eine Veränderungsdynamik in der Technischen Kommunikation 4.0 auslösen?

- Technologie
- Markt
- Gesellschaft
- etc.





Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

1 Business-Modelling

ca. 45 Min.

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

1.2 Digitale Transformation

1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

ca. 75 Min.

2.1 Canvas im Überblick

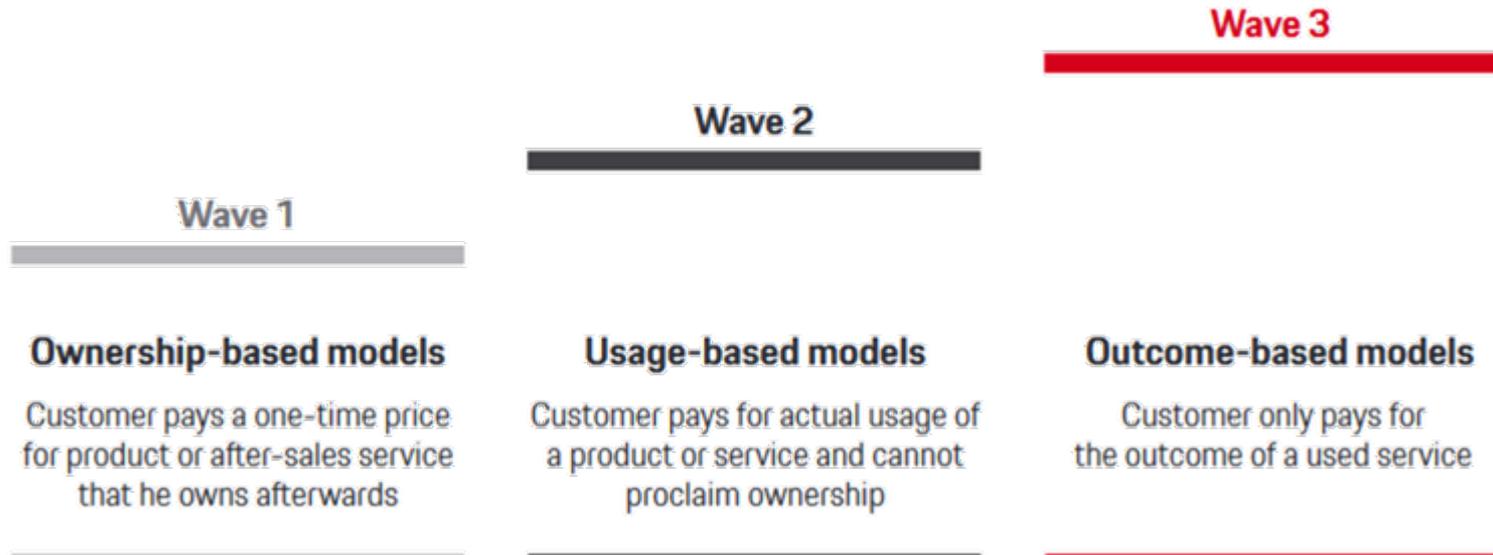
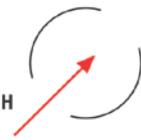
2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“

Geschäftsmodell (*business model*)

- beschreibt die **logischen Zusammenhänge**, wie eine Organisation (Mehr-) **Werte für Kunden** schafft und **Erträge** erwirtschaftet (Gabler Wirtschaftslexikon)
- Abgrenzung zur (Unternehmens-)Strategie
 - ein Geschäftsmodell tätigt keine Aussagen zur Wettbewerbssituation
 - ein Geschäftsmodell beschreibt nicht, wie sich ein Unternehmen im Verhältnis zur Konkurrenz abgrenzt und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen kann
- Leitfragen der Geschäftsmodellierung
 - Wie erkennen wir, was für Kunden von Wert ist?
 - Was wird angeboten, was für Kunden von Wert ist?
 - Wie werden diese Werte in einem Organisationssystem geschaffen?
 - Werden weitere Partner zur Schaffung von Werten benötigt?
 - Wie können die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden?
 - Wie können die geschaffenen Werte in Erträge umgesetzt werden?
 - Wie kann die Schaffung von Wert weiterentwickelt werden, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen?

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

Evolution der Geschäftsmodelle



Examples*



klass. Produktverkauf

- Kauf einer Maschine
- Kauf eines Ersatzteiles
- Kauf einer Dienstleistung
- Kauf einer Software/ Lizenz

nutzen statt besitzen

- Software-as-a-Service (SaaS)
- Data-as-a-Service (DaaS)
- Mietmodelle für Maschinen
- Freemium-Produkte

geteiltes Geschäftsrisiko

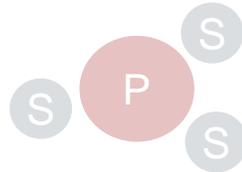
- Zahlung pro gefertigtes Produkt
- Zahlung abhängig von Kosteneinsparung oder Effizienzgewinn
- Garantierte Verfügbarkeit einer Maschine

Servitization

- Anbieter von Produkten erweitern ihr Angebot durch Hinzufügen von Dienstleistungen und Services
- Dienstleistungen und Services werden zu einem dominanten Teil der Umsätze und Gewinne von (produzierenden) Unternehmen



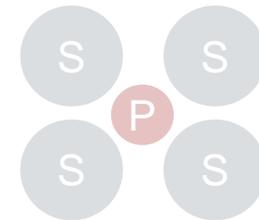
Reines Produkt



**Kernprodukt
mit zusätzlichen
Dienstleistungen**



**Produkt- Service
System**



**Produkt als Einstiegspunkt
zu einer Vielzahl von
Dienstleistungen und Services**



Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

1 Business-Modelling

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

1.2 Digitale Transformation

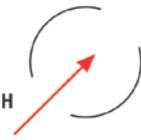
1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

2.1 Canvas im Überblick

2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“



Digitalisierung **?** = **Automatisierung** **?** = **Digitale Transformation**



Digitalisierung ≠ Automatisierung ≠ Digitale Transformation

ein spezifischer Prozess



wird von analogen in digitale Signale überführt



wird standardisiert, technisiert und automatisiert abgewickelt (Workflow)



wird grundsätzlich in Frage gestellt



technologiegetrieben

nutzengetrieben



Die Digitale Transformation führt zu einer Vernetzung der realen mit der virtuellen Welt.
Drei Dimensionen der Digitalen Transformation (nach Pousttchi 2017):

Leistungserstellungsmodell

Erstellungsprozess von Produkten und Dienstleistungen, einschließlich der dazu notwendigen Unterstützungsprozesse und der Unternehmensorganisation

Leistungsangebotsmodell

Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Erlösmodellen

Kundeninteraktionsmodell

Art und Inhalt der Interaktion mit Kunden (z.B. kanalübergreifende und ganzheitliche Gestaltung der Kundenbeziehung, Einbeziehung automatisierter Kommunikation, moderne Formen der Datenanalyse)

Aus diesem Transformationsmodell leitet Fritz (2017) folgende Situation für die Technische Kommunikation ab:

die Technische Kommunikation ist hier gut aufgestellt



→ z.B. Einsatz von

- metadatengestützte und XML-basierte Component-Content-Management-Systeme (CCMS)
- Translation-Memory-Systeme
- Terminologie-Datenbanken
- linguistische Software

noch zu statische Dokumente, oft auch noch in Papierform



→ noch zu seltene Nutzung des

Potenzials, dass smarte Produkte nutzerzentriert einen Prozess anstoßen können (z. B. ausgelöst durch Fehlerzustände, Verschleißinformationen), um dynamisch und kontextabhängig elektronische Informationen erstellen zu lassen

kaum angemessene Bedienung der im Industrieumfeld oft bereits verfügbaren mobilen Endgeräte + Smart Devices



→ z. B. Tablets, Datenbrillen

→ starke Dokumenten-Dominanz

→ das erwartete Nutzungserlebnis bleibt hinter den technischen Möglichkeiten zurück



Mit Industrie 4.0 wird ein neuer Anspruch an die Technische Kommunikation manifestiert!

Technische Kommunikation 4.0

Technische Kommunikation



Technische Dokumentation

Dokumentation für
**erklärungsbedürftige
Produkte**
(Güter, Services)

- produktbezogen
- wenige Medien
- unidirektional

**Informations-
versorgung** aller
mit der Herstellung
oder Veränderung
eines Produktes
befassten Personen

- unternehmensweit
- Medienvielfalt
- multidirektional

Industrie 4.0

**intelligente
Informationen** für
„smarte Anwendungen“
in der Fabrik 4.0 mit
Menschen und
Maschinen als Nutzer

- Wertschöpfungskette
- Maschinenlesbarkeit
- ECO-System

für hergestellte
Güter und Services

für die
eigene Fabrik



vertikale Digitalisierung

- vertikale und zentrale Verfügbarkeit aller Prozessdaten der internen Wertschöpfungskette
- fraktale Produktionsstrukturen ermöglichen Prozesse nach individueller Produktkonfiguration
- Analysierbarkeit in Echtzeit (Big Data Analytics)

horizontale Digitalisierung

- integrierte Informations- und Warenflüsse vom Lieferanten über das eigene Unternehmen bis hin zum Kunden (verkettetes Eco-System)
- bidirektionaler Informationsfluss
- automatische Aktualisierung über eine Cloud (Verwalt.-Schale)

Fabrik 4.0

- ontologische Modellierung von
 - Geschäftsprozessen
 - Wissensdomänen von Experten
 - Interaktionen zwischen Assets
- Pflege des Relationenmodells „Produktkonfiguration-zu-Produktionstopologie“
- Big- & Dark-Data-Management
- Nachrüstung älterer Systeme um Embedded Systems und IoT
- digitale Durchgängigkeit von Aktor- und Sensorsignalen über verschiedene Ebenen bis hin zur Unternehmensressourcenplanung
- etc.

Information 4.0

- Management systemübergreifend strukturierter Daten (z.B. zentrale Datenhaltung, XML, Metadaten)
- Begriffshomogenisierung (z.B. Firmenterminologie, Stammdaten)
- ontologische Wissensdomänen herstellen (z.B. Betrieb, Wartung)
- Definition fallbasierter Events als Aktionsauslöser (Request)
- Bereitstellung von Informationsartefakten; multilingual/-medial, systemunabhängig, dynamisch, kontext-sensitiv und zielgruppenspezifisch (Delivery)
- etc.

Wertkette 4.0

- Verwaltungsschalen-Management (digitale Produkt-Lebenslaufakte) mit ad-hoc- Aktualisierungen
 - verbaute Komponenten
 - Wartungsunterlagen
 - Asset-Relationen, etc.
- ontologische Modellierung der Wertketten-Relationen
- standardisierte Übernahme von Drittdatenquellen z.B.
 - Zulieferfirmen
 - Kundenservice
- Vernetzung interner und externer Akteure der Wertkette
- etc.



Forschungsauftrag



KCT Kompetenzzentrum
für Technologie- und Innovationsmanagement
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

- Unterstützung des Mittelstands bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle durch eine auf Spitzenleistung ausgerichtete Gesamtorganisation
- Arbeitsthese: Eine erfolgreiche Geschäftsmodellierung erfordert innovationsorientierte Rahmenbedingungen (hier: 10 Enablers).
- Ergebnis: tool-gestützte Ist-Aufnahme der Innovationsexzellenz bei der Geschäftsmodellierung - induziert durch digitale Megatrends (Digitalisierung, Industrie 4.0, KI, Big Data etc.)

Zielsetzung

- Instrumentenentwicklung auf dem neuesten Stand der Forschung (Produkt: KCT-Innovations-CheckUp-Tool)
- Transfer der Ergebnisse (u.a. Publikationen, Vorträge, Workshops) und Bereitstellung für die Wirtschaft, Forschung und Lehre
- Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften (z.B. GFT Technologies SE)

3. Innovationsexzellenz - Erfolgsfaktoren

KCT-Innovations-CheckUp-Tool

CheckUp-Tool® "Innovationsexzellenz in der Geschäftsmodellierung"

Netzdiagramm

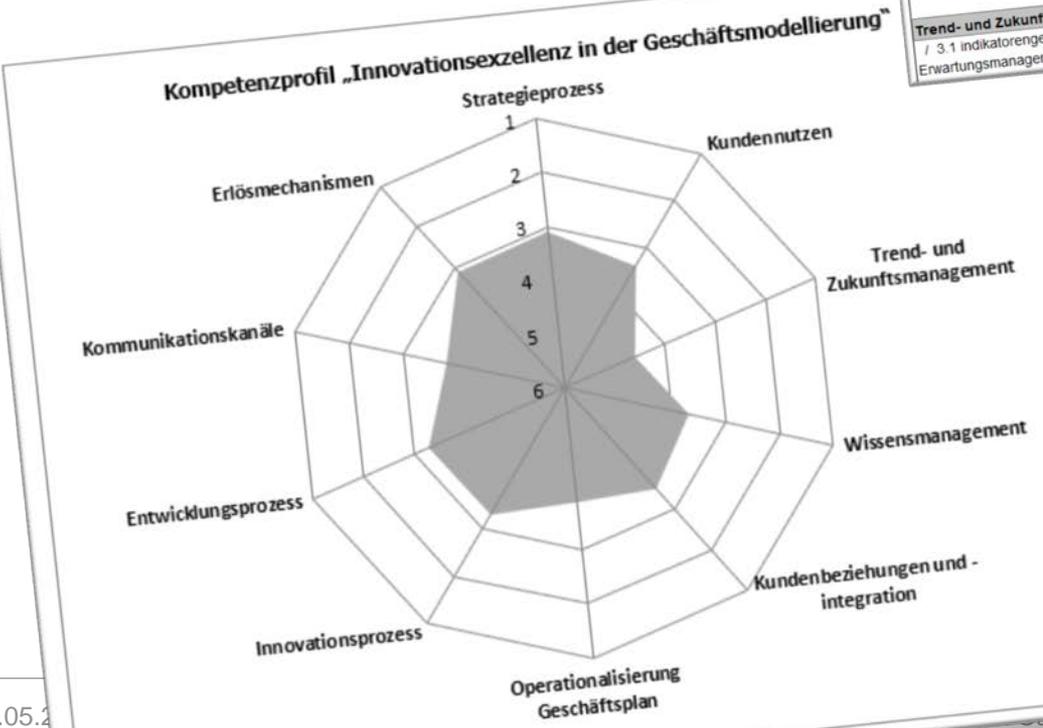
	Note
Strategieprozess	3,1
Kundennutzen	3,4
Trend- und Zukunftsmanagement	4,6
Wissensmanagement	3,7
Kundenbeziehungen und -integration	3,5
Operationalisierung Geschäftsplan	3,9
Innovationsprozess	3,3
Entwicklungsprozess	3,3
Kommunikationskanäle	3,8
Erlösmechanismen	3,1

CheckUp-Tool® "Innovationsexzellenz in der Geschäftsmodellierung"

STÄRKEN-/SCHWÄCHEN-PROFIL

Die Stärken/Schwächen des Unternehmens stellen sich nach der Erfolgsfaktoren-Analyse wie folgt dar:

BETRIEBLICHE STÄRKEN	DURCHSCHNITTLICH	BETRIEBLICHE SCHWÄCHEN
Strategieprozess / 1.1 Werte und Leitbilder / 1.2 systematische Kompetenzentwicklung / 1.3 strategische Bewertung von „Technology-Push“ und „Market-Pull“ / 1.8 cross-funktionale und organisierte Erarbeitung der Strategie	/ 1.4 Bekanntheitsgrad von Strategie / 1.5 systematische Integration der Unternehmensperipherie / 1.7 frühzeitige Evaluierung von Technologie- und Markttrends / 1.9 Strategieentwicklung mit professionellen, zeitgemäßen Methoden	/ 1.6 Einbindung externer Stakeholder in den Strategieprozess (z.B. Open Innovation) / 1.10 keine Dominanz etablierter Innovationsmechanismen
Kundennutzen / 2.2 Methoden im Design von Wertversprechen / 2.5 Innen-Kommunikation von Wertversprechen / 2.9 Differenzierung zu den Wertversprechen des Wettbewerbs	/ 1.9 Strategieentwicklung mit professionellen, zeitgemäßen Methoden / 2.4 Außen-Kommunikation von Wertversprechen / 2.7 Aktualisierung von Wertversprechen / 2.8 Kunden-Feedback auf die antizipierten Wertversprechen	/ 2.3 Einbezug von Kunden beim Design von Wertversprechen / 2.6 operativ wahrnehmbare Umsetzung von Wertversprechen / 2.10 Einbettung Wertversprechen in ein Geschäftsmodell
Trend- und Zukunftsmanagement / 3.1 Indikatorengestütztes Erwartungsmanagement / 3.5	/ 3.2 organisiertes Trendmanagement / 3.9 Agilität im Zukunftsmanagement	/ 3.3 operative Umsetzung der Langfristziele / 3.4 unternehmenskulturelle Sensivität für





Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

1 Business-Modelling

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

1.2 Digitale Transformation

1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

2.1 Canvas im Überblick

2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“

■ Wertschöpfung

- Wertschöpfung = Gütereinkommen – Vorleistungskosten

Gütereinkommen: Gesamterlöse, nach außen abgegebene Güterwerte
Vorleistungskosten: von außen hereingenommenen Güterwerte

- Transformation vorhandener Güter/Ressourcen zu einem höherem Geldwert
- die eigene Wertschöpfung ist immer im Zusammenhang mit der gesamten Wertschöpfungskette und dem gewählten Geschäftsmodell zu sehen
 - Bsp.: eine kostenoptimierte Wertschöpfungskette kann fatale Folgen haben, wenn die Geschäftspartner nicht verlässlich liefern können und ein Lieferantenwechsel schwierig ist.
- Wertschöpfungskette
 - verschiedene Aufgaben zur Leistungserbringung, die zu koordinieren sind
- Wert
 - Betrag, den ein Kunde für eine Leistung (dingliches Gut, Service) zu zahlen bereit ist, die von einer Organisation geschaffen wurde



Wertschöpfungskette

- grafische Darstellung der zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten in einem betrieblichen Gütererstellungsprozesses
- nach PORTER
 - fünf Primäraktivitäten, die den eigentlichen Wertschöpfungsprozess beschreiben
 - vier Unterstützungsaktivitäten, die den Wertschöpfungsprozess ergänzen
- jede Unternehmensaktivität
 - stellt einen Ansatz zur Differenzierung dar (z.B. Wo ist die Techn. Kommunikation angesiedelt?)
 - leistet einen Beitrag zur relativen Kostenstellung des Unternehmens im Wettbewerb
 - Wertsteigerung im Sinne
 - mehr Ertrag
 - weniger Aufwand



Porter (1991), S. 63



- Primäraktivitäten, z.B.
 - Einkauf (Wertsteigerung durch Kostenoptimierung)
 - Produktion (Wertsteigerung durch Herstellung/Transformation)
 - Verkauf (Wertsteigerung durch Preisgestaltung)
 - Service (Wertsteigerung durch Kundensupport)
 - etc.

- Unterstützungsaktivitäten, z.B.
 - IT-Management (Wertsteigerung durch Infrastruktur)
 - HR-Management (Wertsteigerung durch Ressourcen-Allokation)
 - Techn. Kommunikation (Wertsteigerung durch Sicherstellung des bestimmungsgemäßen Gebrauchs)
 - etc.



Kernfrage: Profit-Center oder Cost-Center?

Profit-Center

- organisatorischer Teilbereich, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird, welcher zur gewinnorientierten Beurteilung bzw. Steuerung der Teilbereichsaktivitäten herangezogen wird (Gabler Wirtschaftslexikon)

Cost-Center

- werden danach beurteilt, wieviel Kosten im Jahr erzeugt werden (Ziel: Kostenminimierung), um maximalen Output zu erzeugen (Wertbeitrag)
- ➔ **insbesondere Unterstützungsfunktionen werden häufig als Cost-Center gesehen**



Geschäftsmodell

- drei Schlüsselwörter: logische Zusammenhänge, Mehrwert und Ertrag
- Welchen Beitrag leistet ein Cost-Center?
 - um Mehrwert für das Unternehmen zu erzeugen
 - um zum Geschäftsergebnis (Gewinn) beizutragen
- letztlich geht es um die Frage: „**Was ist das Geschäft Deiner Abteilung?**“
(Peter Drucker)
- **Oder anders:**
 - Warum soll das Unternehmen die Leistung bei der internen Abteilung einkaufen und nicht bei einem externen Dienstleister?
 - Was bietet ein externer Dienstleister im Eco-System?
 - Was ist das **Werte-Angebot/-Versprechen** (Value Proposition), die das Business / Geschäftsmodell unterstützen?



IT-Management

- **vom Alignment zum Enabling**
 - Alignment
 - Ausrichtung der IT an den Bedürfnissen des Kunden (intern oder extern) und der Gesamtorganisation
 - Enabling
 - passive, unterstützende Funktion gegenüber den Fachabteilungen und Kunden (Alignment) plus
 - aktive Unterstützung und Ermöglichung neuer geschäftlicher Chancen durch neue Technologien
- „Business Strategy drives IT-Strategy drives Business Strategy drives ...“

Personal-Management

- **von der Personal-Administration zum HR-Business-Partner**
- strategische Sichtweisen
 - strategisches Personal-Mgt.
 - beschränkt sich im Wesentlichen auf Personaladministration und -planung
 - strategieorientiertes Personal-Mgt.
 - Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie (i.S. Funktionsbereichsstrategie)
 - Wertschöpfungsbeiträge durch Umsetzung von HR-Maßnahmen aus der Geschäftsstrategie
 - strategisch-orientiertes Personal-Mgt.
 - interaktive Einbeziehung des P.-Mgt. in die strategische Betriebsführung
 - z.B. „Strategy follows Qualification“
 - Unternehmensstrategie baut auf verfügbare Qualifikationen auf
 - ressourcenbasierender Ansatz



Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

1 Business-Modelling

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

1.2 Digitale Transformation

1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

2.1 Canvas im Überblick

2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“



Value Proposition

- Kundennutzen ist als ein Werteversprechen das zentrale Element eines Geschäftsmodells
 - Werteverprechen basieren auf angebotenen Produkten und Leistungen
 - Werteangebote zielen auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ab, auf die die Leistungen ausgerichtet werden
- Unternehmen folgen zunehmend einer service-dominanten Logik
 - Schlüsselrolle von Unternehmen liegt im Angebot von Werteverprechen, die durch Co-Creation des Nutzens bei der Leistungserbringung erzielt wird
 - diese Perspektive beschränkt sich im Geschäftsmodell nicht allein auf den Nutzen für Kunden, sondern spricht das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk an
 - es umfasst den Austausch von Werten (Value-in-Exchange) mit Partnern und Lieferanten
 - B2B-Geschäft: auch die Perspektive „Kunden-des-Kunden“ sind einzubeziehen (Was macht unseren Kunden erfolgreicher am Markt?)

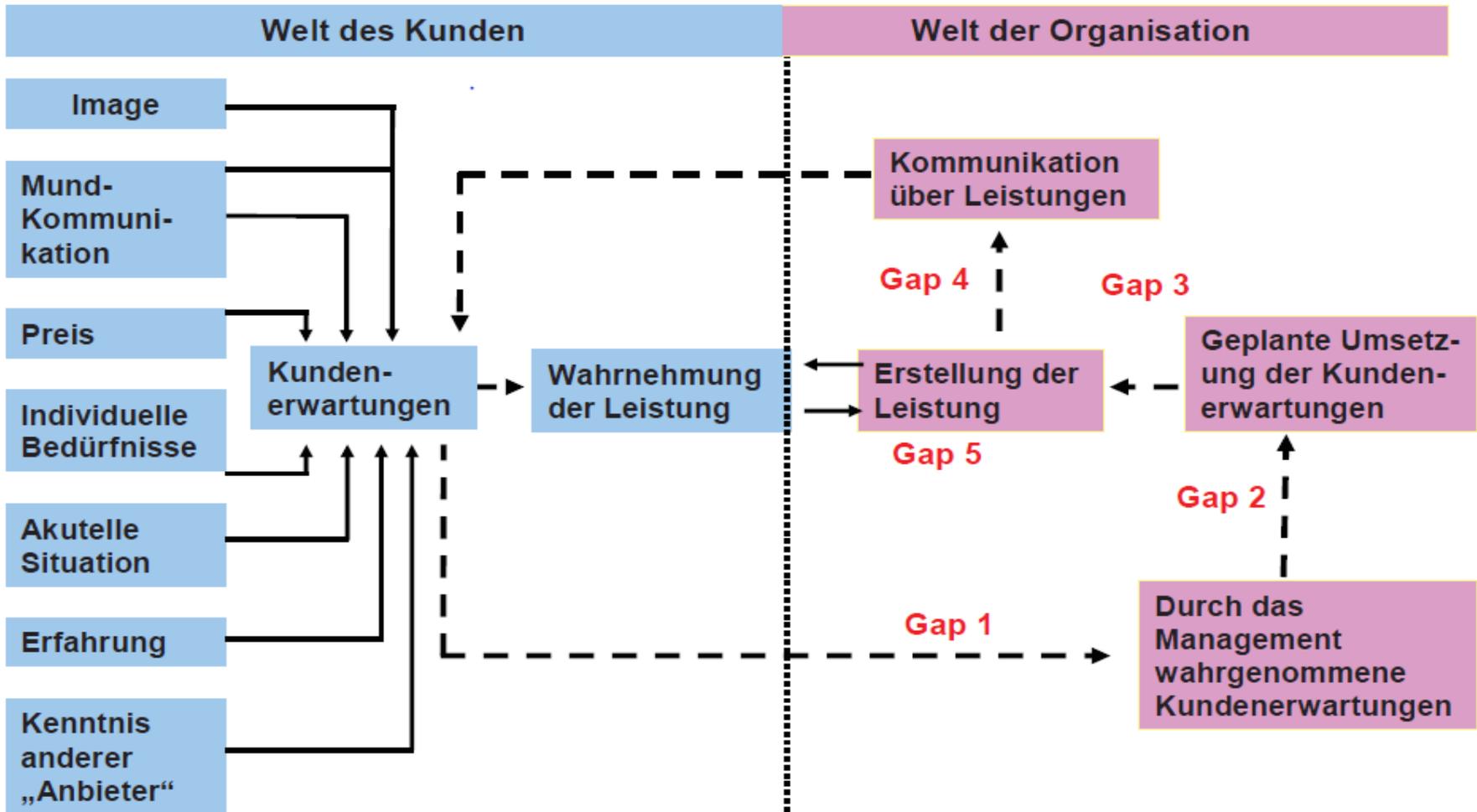
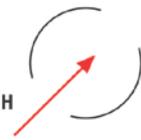


Drei Fragen drängen sich auf

1. Werden die Kundenbedürfnisse richtig umgesetzt? → Gap-Modell
2. Was begeistert Kunden? → Kano-Modell
3. Wie entscheiden Kunden zum Kauf? → Customer Journey

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

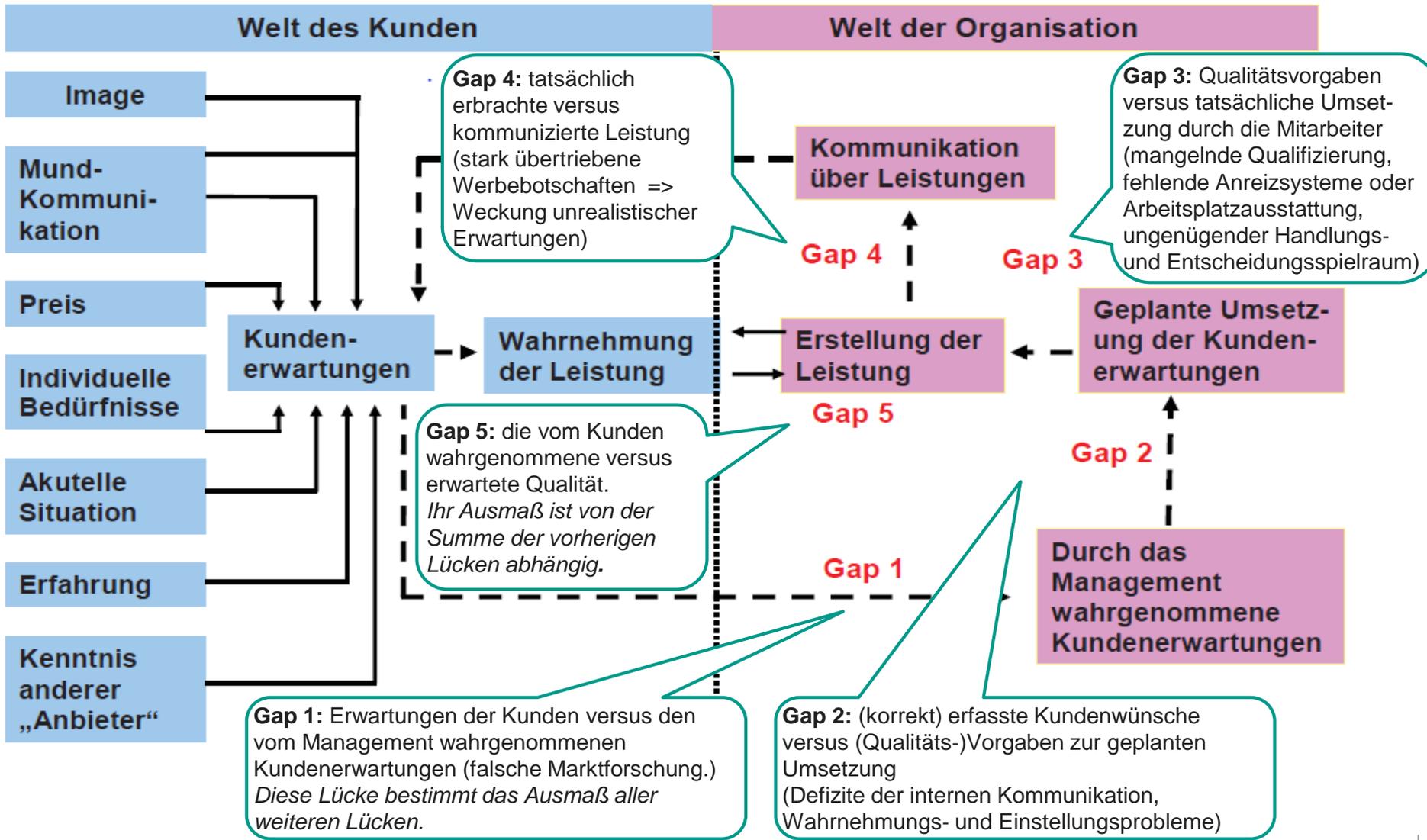
Gap-Modell von ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN



In Anlehnung an: Bruhn (2011), S. 63

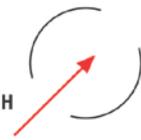
1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

Gap-Modell von ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN



1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

KANO-Diagramm nach KANO (1978)



Begeisterungsmerkmale

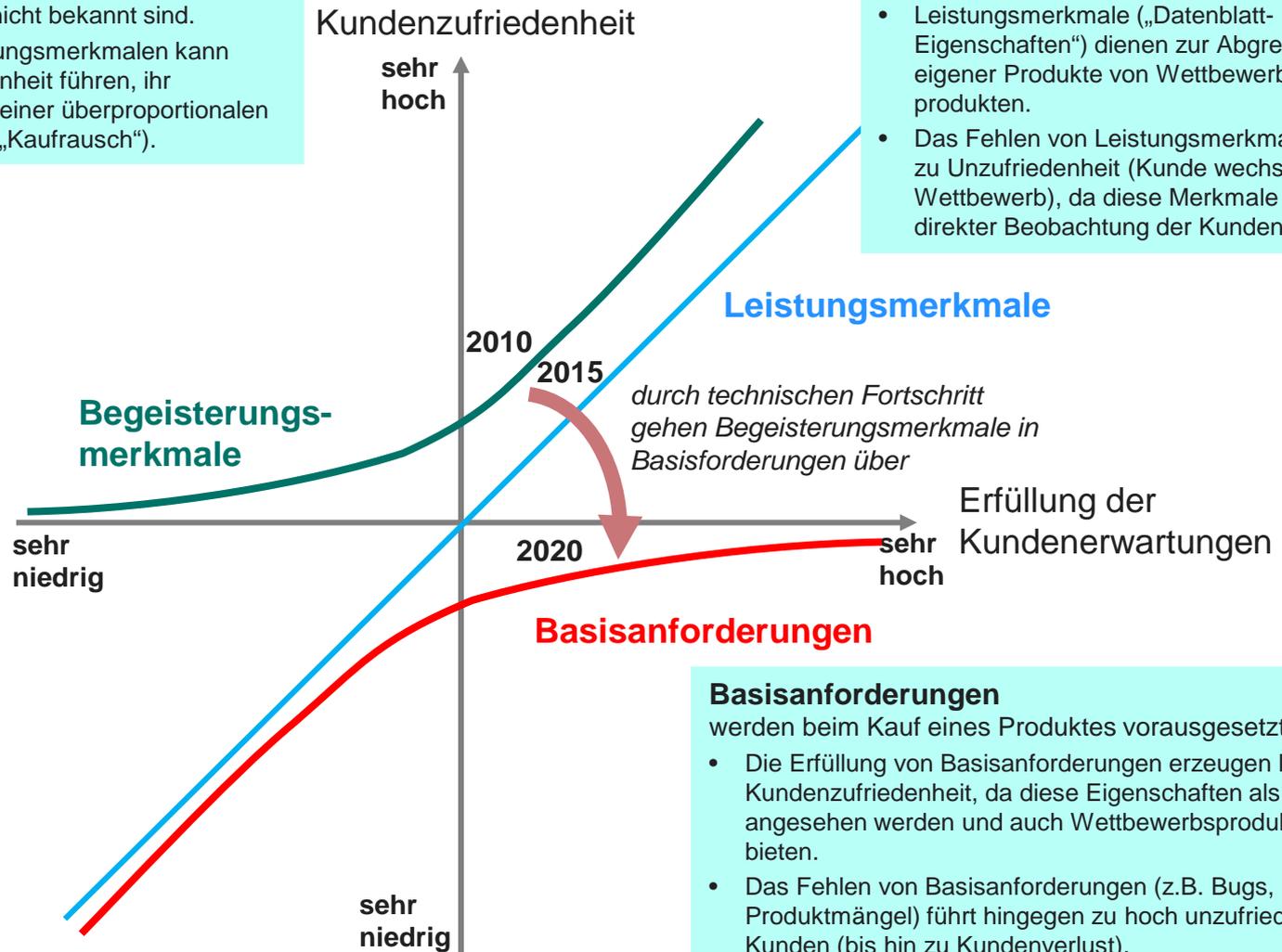
werden von Kunden nicht erwartet

- Merkmale, die begeistern, decken Bedürfnisse, die den Kunden noch gar nicht bekannt sind.
- Das Fehlen von Begeisterungsmerkmalen kann nicht zu Kundenunzufriedenheit führen, ihr Vorhandensein jedoch zu einer überproportionalen Zufriedenheit (bis hin zum „Kaufrausch“).

Leistungsmerkmale

führen bei hoher Erfüllung zu Kundenzufriedenheit

- Leistungsmerkmale („Datenblatt-Eigenschaften“) dienen zur Abgrenzung eigener Produkte von Wettbewerbsprodukten.
- Das Fehlen von Leistungsmerkmalen führt zu Unzufriedenheit (Kunde wechselt zum Wettbewerb), da diese Merkmale unter direkter Beobachtung der Kunden liegen.



Basisanforderungen

werden beim Kauf eines Produktes vorausgesetzt

- Die Erfüllung von Basisanforderungen erzeugen keine Kundenzufriedenheit, da diese Eigenschaften als üblich angesehen werden und auch Wettbewerbsprodukte bieten.
- Das Fehlen von Basisanforderungen (z.B. Bugs, Produktmängel) führt hingegen zu hoch unzufriedenen Kunden (bis hin zu Kundenverlust).

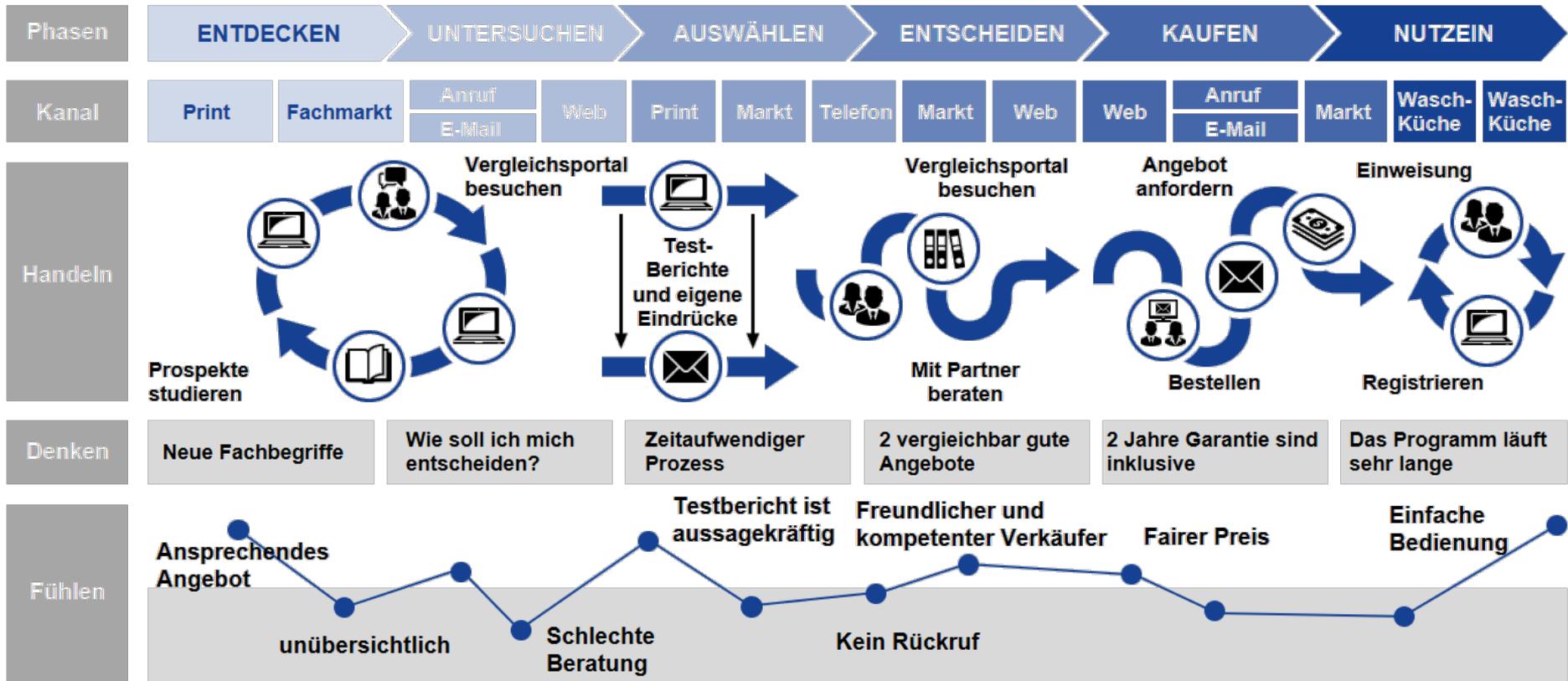


„Die Reise des Kunden“

- Begriff aus dem Marketing
- Bezeichnung einzelner Zyklen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet
- die Customer Journey bezeichnet alle Berührungspunkte (Touchpoints) eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung
 - direkte Interaktionspunkte zwischen Kunden und Unternehmen (Anzeige, Werbespot, Webseite etc.)
 - indirekte Kontaktpunkte (Meinung Dritter, Bewertungsportale, Userforen, Blogs etc.)
 - ➔ Kunden informieren sich zunehmend über indirekte Kontaktpunkte, die von den Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst werden können
- ein tiefgreifendes Verständnis der gesamten Customer Journey ist Grundvoraussetzung für eine kundenorientierte Marketing- und Vertriebsausrichtung

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

Customer Journey „Kauf Waschmaschine“



1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

Customer Journey (Methode)



Fragen

- Wie verhalten sich die Kunden entlang des Beschaffungsprozesses?
- Von wem werden die Kaufentscheidungen getroffen?
- Welche Implikationen resultieren daraus auf das Marketing?
- Wie differenzieren sich die diversen Zielgruppen-Kunden?

Zielsetzung

- Identifikation und Bewertung relevanter Kanäle hinsichtlich der Relevanz über alle Phasen der Customer Journey hinweg
- erweiterte Erkenntnis über die Nutzung und Relevanz der Touchpoints in den einzelnen Phasen
- Erarbeitung einer differenzierten Zielgruppenanalyse

Nutzen

- gezieltere Steuerung, Planung und Durchführung von Marketing-, Vertriebs- und E-Commerce-Strategien
- effizientere Budgetplanung
- zielgerichtete und effiziente Bearbeitung der Zielgruppen über den gesamten Beschaffungsprozess hinweg durch Vertrieb und Marketing

Methodik

- empirische Primärerhebung
- Expertenbefragung



Beispiele

- Gap-Modell
 - Gap 1:
Einbezug neuer Quellen zur Marktforschung
(z.B. Serviceberichte)
- Kano-Modell
 - Begeisterungsmerkmal:
kontextsensitive Betriebsanleitungen
(Prämisse: semantische Modellierung von Topics)
- Customer Journey
 - Phase „Untersuchen“:
Betriebsanleitung als Marketinginstrument





Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

1 Business-Modelling

1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle

1.2 Digitale Transformation

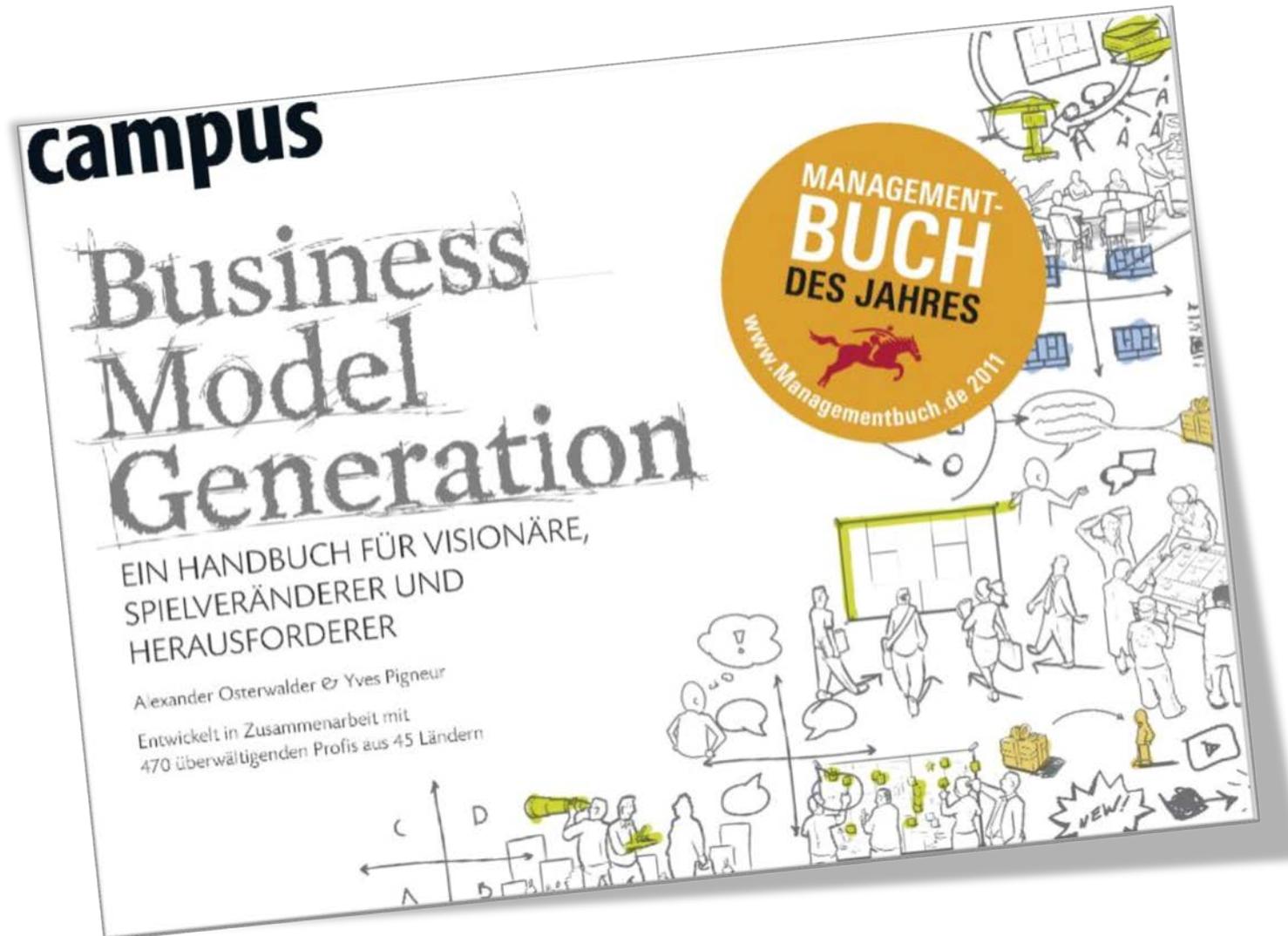
1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse

1.4 Value-added aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

2.1 Canvas im Überblick

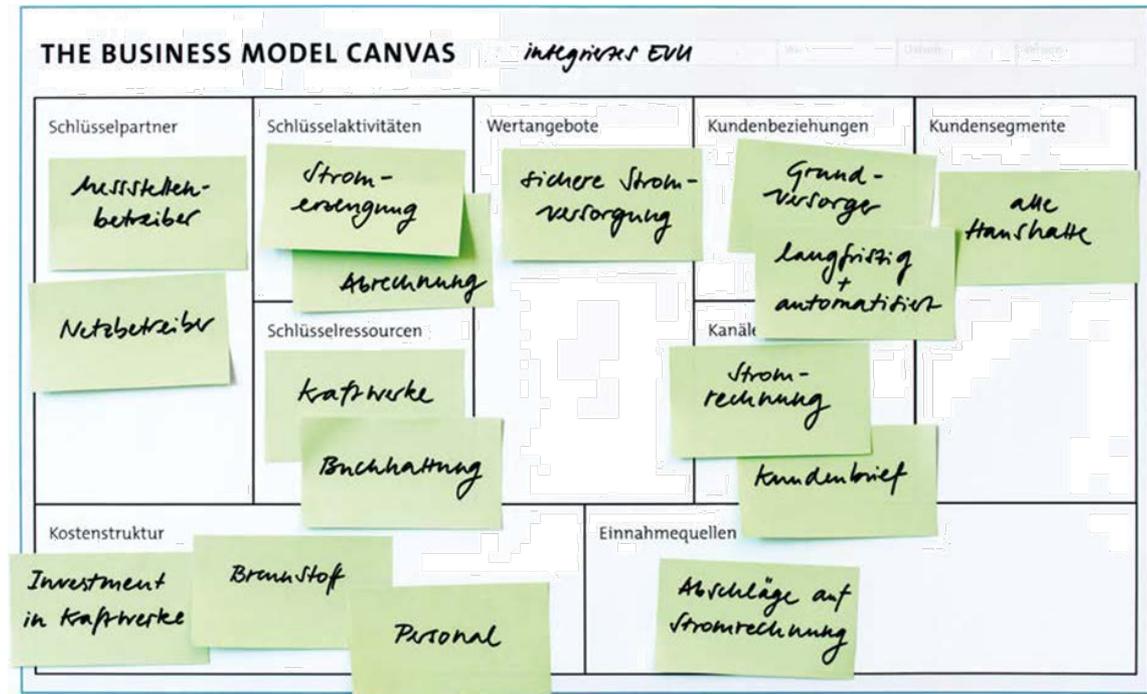
2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“



ISBN-10: 3593394749

Canvas (engl. „Leinwand“)

- strategisches Instrument zur
 - Visualisierung und Prüfung der Geschäftsidee bzw. des Geschäftsmodells; ob diese auch unternehmerisch sinnvoll ist (bevor mit dem Business Plan begonnen wird)
 - formale Beschreibung des Geschäftsmodells anhand von neun Untersuchungsfeldern
- hier: das Geschäftsmodell einer Abteilung enthält eine Beschreibung des Nutzens, den Kunden und Partner aus der Zusammenarbeit ziehen können (Value Proposition)
- Durchleuchtung kritischer Bausteine
- Erarbeitung im Teamwork



Business Modell Canvas für ein integriertes
Energieversorgungsunternehmen (EVU)
(© RKW Kompetenzzentrum)

2.1 Canvas

Klassisches Canvas



<p>Key Partners </p> <p>Schlüssel-Partner: Je nach Geschäftsmodell bietet es sich an, eine strategische Partnerschaft einzugehen, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen. Frage: Wer kommt als Partner in Frage?</p>	<p>Key Activities </p> <p>Schlüssel-Aktivitäten: Um ein Produkt herzustellen oder eine Leistung zu erbringen, sind bestimmte Tätigkeiten notwendig. Frage: Welches sind die wichtigsten Tätigkeiten, um dieses Geschäftsmodell in die Tat umzusetzen?</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Nutzen-Versprechen: Jedes Produkt und jede Leistung hat eine Aufgabe: ein Problem des Kunden zu lösen oder ein Bedürfnis zu befriedigen. Jedes Produkt und jede Leistung muss dieses Nutzenversprechen enthalten: neuer, besser, stylischer, günstiger oder einfach nutzerfreundlicher als vergleichbare Angebote zu sein. Frage: Welchen Nutzen haben die Kunden, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung kaufen?</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Kunden-Beziehungen: Kundenkontakte können persönlich oder über Kommunikationsmedien erfolgen. Die Gestaltung der Kundenbeziehung ist ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells. Frage: Wie können die Kunden gewonnen und gebunden werden?</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Kunden-Arten: Jedes Unternehmen will ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen. Als Kunden kommen je nachdem verschiedene Kunden-Arten in Frage: die Masse, einen Nische, diverse Kunden-Segmente. Frage: Welches ist die Kunden-Zielgruppe?</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Kosten: Jede Produktion und jede Dienstleistung ist mit Kosten verbunden. Sie fallen vor allem für die Aktivitäten, die Ressourcen und für Partner an. Frage: Welches sind die wichtigsten Ausgaben, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde?</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Einnahmequellen: Es gibt oft mehrere Wege, mit demselben Angebot Geld zu verdienen. Einmalzahlungen bringen schnell Geld in die Kasse. Abonnenten versprechen dagegen kontinuierliche Einkünfte über längere Zeit. Frage: Woher kommt in diesem Geschäftsmodell das Geld?</p>		



Zwei weitere Untersuchungsfelder

■ Team

- Insbesondere digitale Geschäftsmodelle setzen auf die Orchestrierung von verschiedenen Leistungen und Kompetenzen (Teamarbeit, Eco-System).

Frage: Welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen werden benötigt und wie können diese integriert werden?

■ Werte

- Werte stellen die normative Grundordnung in Unternehmen und Abteilungen dar, die darstellen welche Verhaltensweisen, Einstellungen, Motive und Ziele gewünscht und erfolgversprechend sind. Diese müssen über die Führung transportiert werden.

Frage: Welche Werte unterstützen den Erfolg des Geschäftsmodells und wie können diese vermittelt werden?

2.1 Canvas Arbeitsgrundlage



BIOS

Dr.-Ing. Schaffner
Beratungsgesellschaft mbH



Betriebsführung
Innovation
Organisation
Systemlogistik

Business Model Canvas: Vorlage

Musterbeispiel

<p>Schlüssel-Partner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern? Vorteile von Partnerschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Leistung, Einsparung von Aufwand und Kosten • Verringerung von Risiken und Unsicherheiten • Zugang zu Ressourcen und Leistungen 	<p>Schlüssel-Aktivitäten</p> <p>Welche Schlüssel-Aktivitäten erfordern unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen-Versprechen? • Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle • Kunden-Beziehungen? • Einnahme-Quellen? <p>Kategorien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Problemlösung • Plattform-/Netzwerk <p>Schlüssel-Ressourcen</p> <p>Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen-Versprechen? • Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle • Kunden-Beziehungen? • Einnahmequellen? <p>Ressourcen-Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsmittel • Wissen (Patente, Markenschutz, Urheberrechte, Daten) • Personal • Finanzen 	<p>Nutzen-Versprechen</p> <p>Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an? Welches Kunden-Problem helfen wir zu lösen? Welches Produkt- bzw. Leistungspaket bieten wir welcher Kunden-Art an? Welche Kunden-Bedürfnisse befriedigen wir?</p> <p>Eigenschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neu • Leistungsstark • Kundengerecht • Arbeitserleichterung • Design • Marke/Status • Preis • Kostengünstig • Risikoarm • Verfügbar • Nutzerfreundlich 	<p>Kunden-Beziehungen</p> <p>Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die verschiedenen Kunden-Arten von uns? Welche haben wir bereits geschaffen? Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells? Welche Kosten verursachen sie?</p> <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Unterstützung • Spezielle persönliche Unterstützung • Hilfe zur Selbsthilfe • Automatisierte Dienstleistungen • Communities • Kreative Partnerschaft <p>Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle</p> <p>Ober welche Kanäle wollen unsere Kunden-Arten erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam? Welche funktionieren am besten? Welche sind besonders kostengünstig? Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Berührung bringen?</p> <p>Kanal-Phasen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufmerksamkeit: Wie können wir Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Angebote erzeugen? 2. Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden dabei, die Nutzen-Versprechen unseres Unternehmens zu bewerten? 3. Kauf: Wie ermöglichen wir es Kunden, bestimmte Produkte und Leistungen zu kaufen? 4. Vertrieb: Wie liefern wir unser Nutzen-Versprechen an den Kunden? 5. Nach dem Kauf: Wie betreuen wir die Kunden nach dem Kauf? 	<p>Kunden-Arten</p> <p>Wem bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • Nischenmarkt • Ein Marktsegment • Verschiedene Marktsegmente • Vielseitige Plattformen 			
<p>Kosten</p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv? Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?</p> <p>Ist unser Geschäftsmodell eher</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing) • Nutzenorientiert (Nutzen-Angebot im Vordergrund, Premium-Nutzen-Versprechen) <p>Beispiele für Kosten-Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel) • Variable Kosten • Kostenersparnis durch Masse (z. B. Einkauf, Produktion) • Kostenersparnis durch Synergieeffekte 		<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben? Wofür geben sie es derzeit aus? Wie bezahlen sie derzeit? Wie würden sie lieber bezahlen? Welchen Anteil haben die jeweiligen Einnahmequellen an den gesamten Einnahmen?</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="991 1053 1307 1188"> <p>Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf • Nutzungsgebühr • Abonnement • Verleih-/Vermietung/Leasing • Lizenzen • Vermittlungsgebühr • Werbung </td> <td data-bbox="1315 1053 1586 1176"> <p>Feste Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listenpreis • Abhängig von den Produktionskosten • Anhängig vom Kunden-Segment • Abhängig von der Menge </td> <td data-bbox="1593 1053 1864 1116"> <p>Variable Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungssache • Ertragsabhängig • Marktabhängig </td> </tr> </table>			<p>Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf • Nutzungsgebühr • Abonnement • Verleih-/Vermietung/Leasing • Lizenzen • Vermittlungsgebühr • Werbung 	<p>Feste Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listenpreis • Abhängig von den Produktionskosten • Anhängig vom Kunden-Segment • Abhängig von der Menge 	<p>Variable Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungssache • Ertragsabhängig • Marktabhängig
<p>Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf • Nutzungsgebühr • Abonnement • Verleih-/Vermietung/Leasing • Lizenzen • Vermittlungsgebühr • Werbung 	<p>Feste Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listenpreis • Abhängig von den Produktionskosten • Anhängig vom Kunden-Segment • Abhängig von der Menge 	<p>Variable Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungssache • Ertragsabhängig • Marktabhängig 					
<p>Team</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sollte in unserem Team sein und warum? • Welche fachlichen Qualifikationen braucht unser Unternehmen? • Welche sozialen Kompetenzen braucht unser Unternehmen? 		<p>Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte lebt unser Unternehmen? • Was ist uns wichtig, was unwichtig? • Wofür soll unser Unternehmen stehen? • Wollen wir unsere Werte nach außen kommunizieren? Wenn ja, wie? 					

Quelle: <https://strategyzer.com>. Übersetzung und Ergänzungen: BMWI und www.gruenderplattform.de



Digitale Geschäftsmodell-Entwicklung mit Canvas

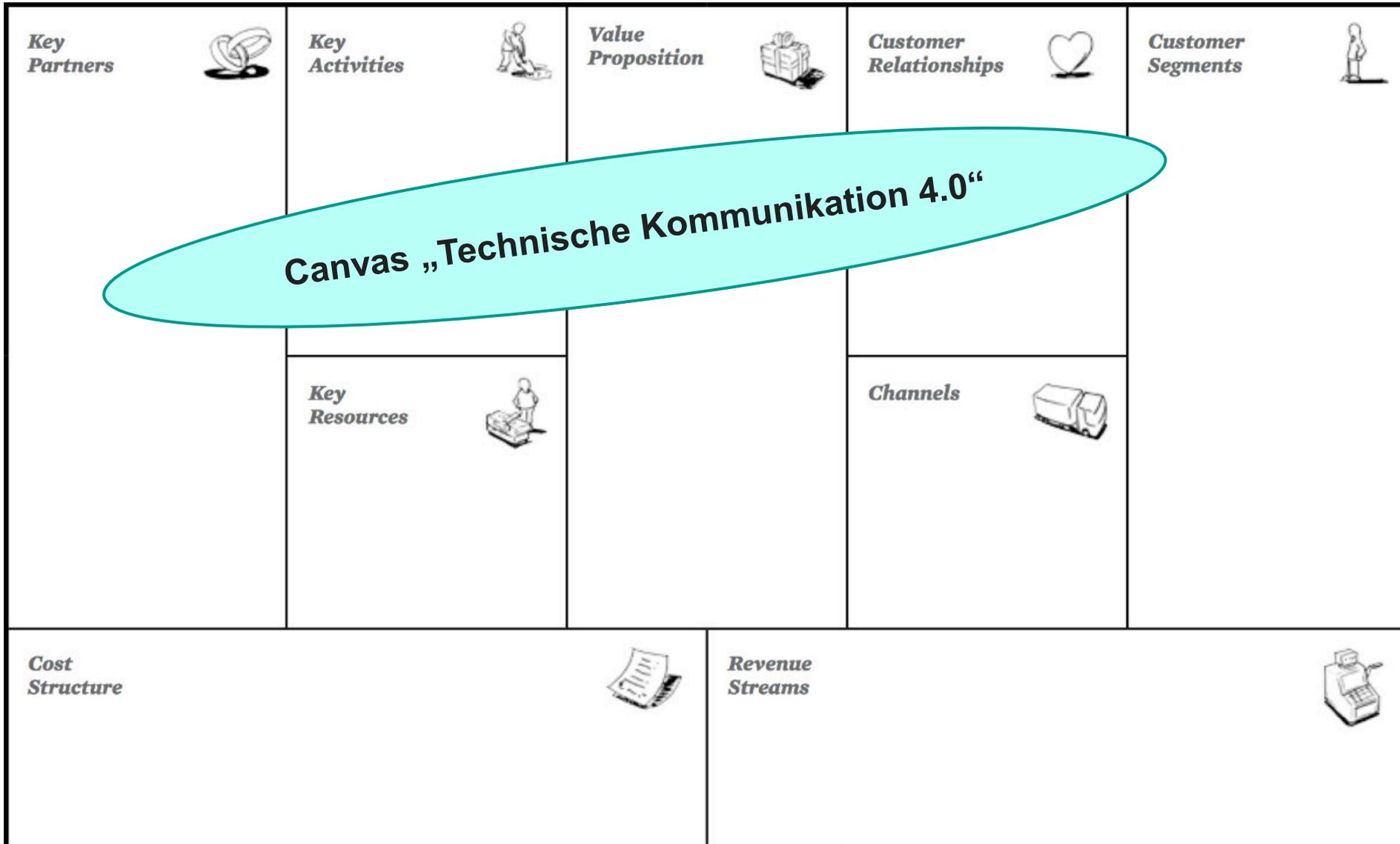
1 Business-Modelling

- 1.1 (Digitale) Geschäftsmodelle
- 1.2 Digitale Transformation
- 1.3 Wertschöpfungsbeiträge durch Supportprozesse
- 1.4 Value-addedes aus Sicht der Kunden

2 Business-Modelling mittels Canvas

- 2.1 Canvas im Überblick
- 2.2 Workshop „Canvas für Technische Kommunikation 4.0“

2.1 Canvas Canvas „Technische Kommunikation 4.0“



Schlüssel-People

interne IT für neue Geschäftsmodelle

Konsequenzen in ROS

Forsch.-institute (DFKI, Fraunhofer)

innovative Lieferanten (mit Datenlieferung)

Schlüssel-Aktivitäten

Übersetzungs-gerechtes Schreiben

bidirektionale Kommunikation mit Kunden, neuen Stellen (z.B. Service)

Schlüssel-Ressourcen

interaktive Dokumentation

Wissen über Terminologie + Sprachphänomene + Dialekte

Digitalisierung erfordert Strateg. & K. (z.B. Terminologie)

Nutzen-Versprechen

Unterstützung Smart Devices

Verschönerung Wert Aufbau-Aspekte

Kaufjourneyspez. Daten.

Aktivität in jedem Lebenszyklus

Schnelles Finden von Infos

Kontext-sensitive, reduzierte Daten.

Sprachlich angepasste Literaten an Zielgruppen

Logische Beziehungen zielgruppen-spezifisch

Ersatzteil-Beschaffung automatisieren (Link auf Webshop)

Kunden-Bezieh.

Rückkanäle schaffen (Feedback aktiv einholen)

es muss viel Leben drin werden

TK stößt aktiv Vorwärtswortungsplan

Vertriebs-/Kann-Kanäle

Teil-Dock in Kunden-Zufriedenheit hinterfragen

Koordinierung von fremdsprachlichen Meinungen

Rückmeldung von Kunden in der Dokumentation, Verbesserung

Kunden-Arten

Viele Zielgr. Techniker-Bedienverhändler

Qualifikationsniveau in den Exportländern

Freundsprachliche Kunden

interne Kunden (z.B. Service, Produkt-Mkt.)

Kosten

Keine dopp. Investitionen durch All-in-One-Lösungen

Terminologie-Firmen nutzen abrechnen

Integrationskosten von TK-System (Synergie)

Semantische Modelle erstellen lassen

Linguistische Tools

Einnahmen

bestimmte Wortungen nur mit spez. Qualifikation

TK 4.0 als höheres Service-Level

Qualifikationslevel nur im Verbund mit Schulung

Team

gesunder Mix (keine Allstars)

Wissen über das Wissen der anderen

Stetiger Wissensaustausch (Sprint)

Verständnis über Datenmodelle + Inferenz

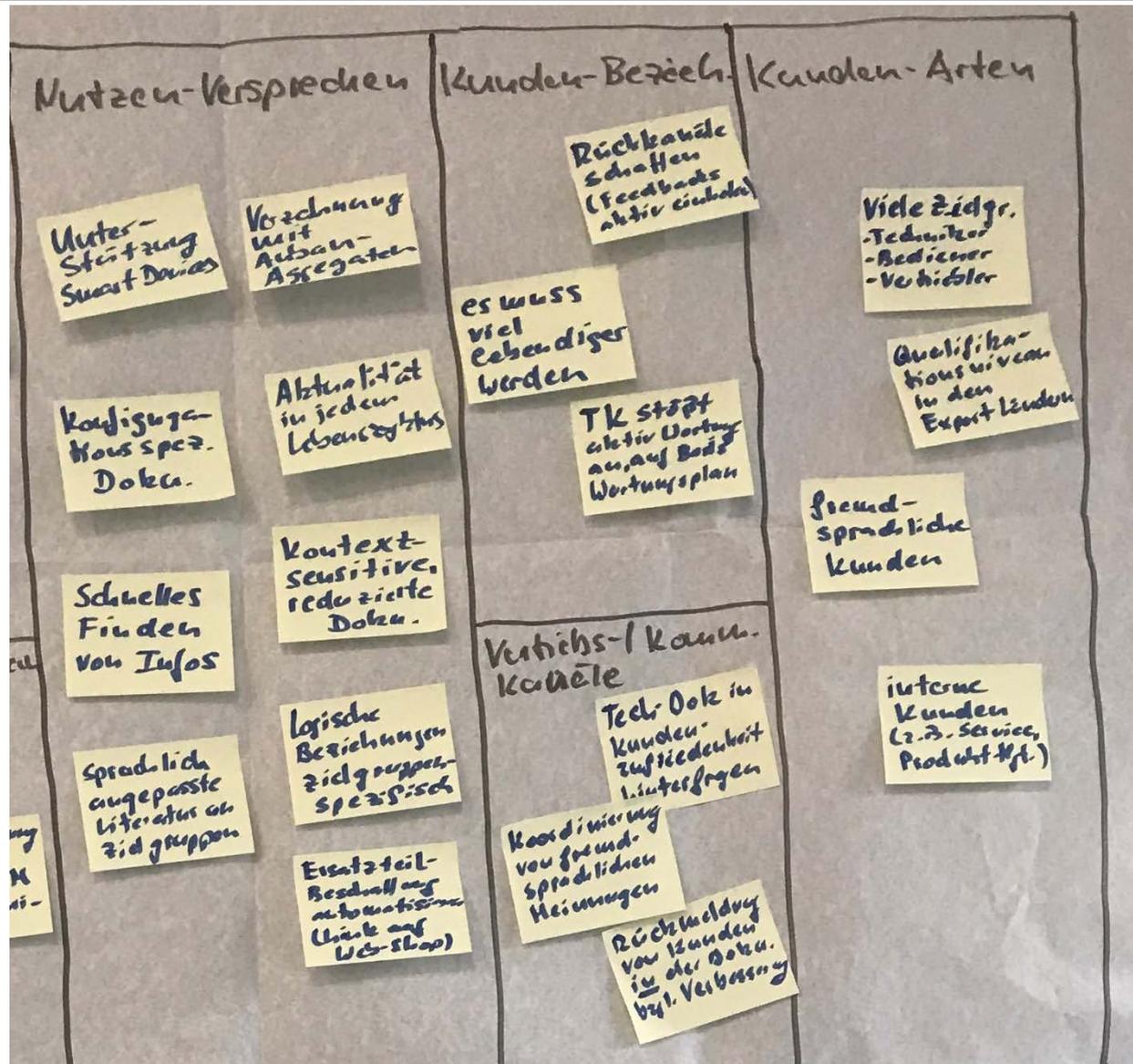
Werte

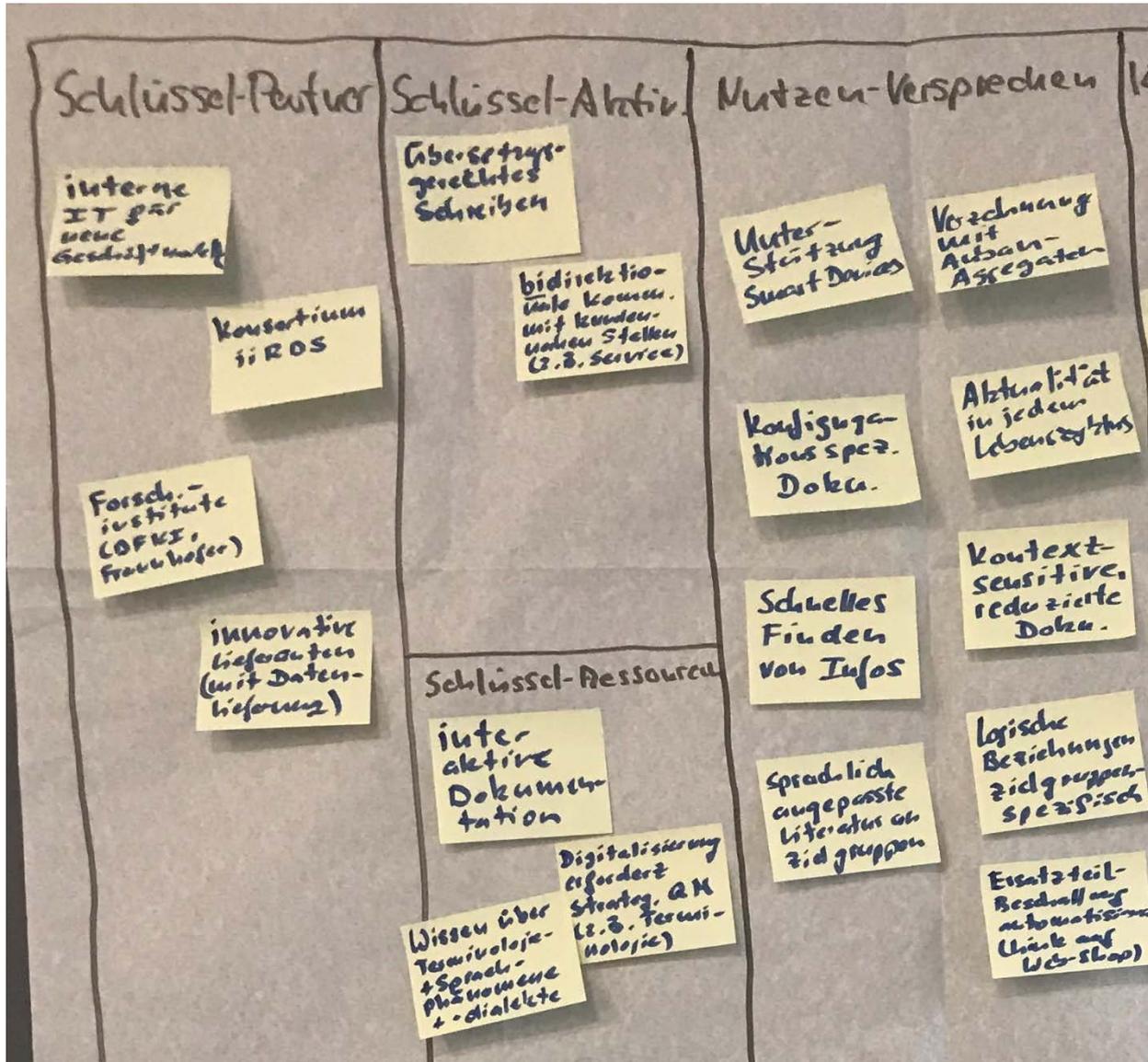
Digitalisierung ist die Fortsetzung der Dokumentation

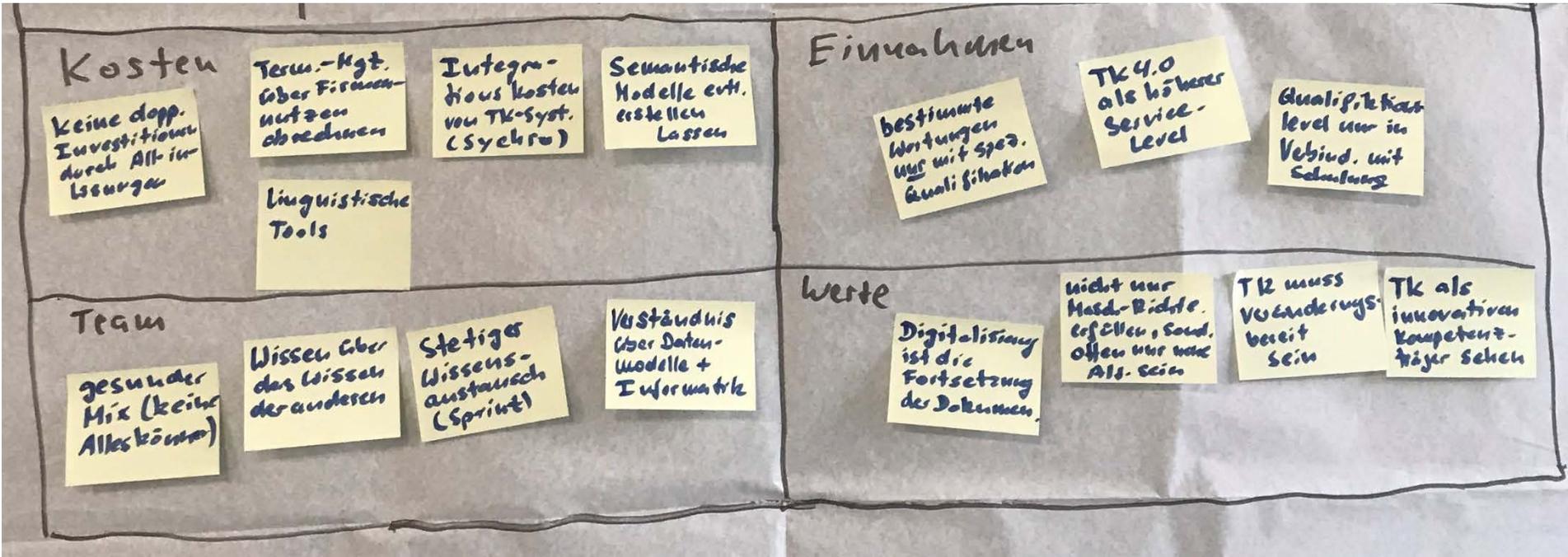
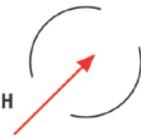
nicht nur Nord-Richte. erstellen, sondern offen für neue Ansätze sein

TK muss Veränderungs bereit sein

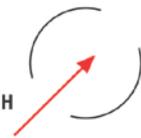
TK als innovativen Kompetenzträger sehen







- Bruhn, M. (2011): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen; München: Vahlen
- Fritz, M. (2017). Was ist Intelligente Information?; in: J. Hennig & M. Tjarks-Sobhani (Hrsg.): Intelligente Information; Schriften zur technischen Kommunikation, Bd. 22, Stuttgart: tcworld, S. 11–25
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation; Frankfurt/New York: Campus
- Porter, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile; München: Droemer Knaur
- Porsche Consulting (Hrsg.): Studie: Digital Machinery Decoded, 2017
- Pousttchi, Key (2017): Digitale Transformation. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online-Lexikon. <http://bit.ly/2lcjoeS>. Zuletzt bearbeitet am 14.02.2017 (abgerufen am 30.05.2018)
- Schaffner, M. (2017): Industrie 4.0 als Motor für „intelligente Information“; in: Hennig, J. / Tjarks-Sobhani M. (Hrsg.): Intelligent Information; Schriften zur technischen Kommunikation, Bd. 22, Stuttgart: tcworld, S. 111–124
- Schaffner, M. (2018): Industrie 4.0 - Technische Redakteure werden zu Semantikmodellierern; in: Hermeier, B.; Heupel, T.; Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft - Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert; Wiesbaden: Springer Gabler, S. 107-129



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH**

Hochschulzentrum Berlin
Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
Professur für Allg. BWL - Schwerpunkt Organisation,
Technologie- und Innovationsmanagement
Bismarckstraße 107 • 10625 Berlin
michael.schaffner@fom.de • www.fom.de

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
Körtestraße 6a • 10967 Berlin
michael@schaffner.de • www.schaffner.de
Tel: +49 (0)30 69 81 68 - 01
Fax: +49 (0)30 69 81 68 - 02
mobil: +49 (0)171 688 07 59

*Diese Unterlagen sind ausschließlich zu Präsentationszwecken bestimmt.
Alle Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet, etwaige Fehler gehen allein zu Lasten des Autors.
Über Anregungen und Verbesserungen freuen wir uns sehr.
Das Copyright liegt bei der BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH.*

© pathdoc - Fotolia.com