

Deutschland
Österreich
Schweiz

besinnung
wellness
gesundheit

fitness[®]

MANAGEMENT

I N T E R N A T I O N A L

Das Boutique Studio Konzept!
#escalateyourpower

www.gym80.de



ESCALATE
your POWER



Teil 2: Die Business Model Canvas als Praxistool im Innovationsmanagement

Das Unternehmen als Innovationsschmiede



© Gianluca Scerni - Fotolia.com

Im ersten Beitrag zum Thema „Innovationsmanagement“ haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wie es Führungskräften gelingen kann, eine starke Innovationskultur im eigenen Unternehmen zu verankern. Im zweiten Teil geht es nun um ein nützliches Instrument, das Ihnen dabei hilft, Geschäftsmodelle systematisch zu analysieren, Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen zu identifizieren und Innovationen zu schaffen – die Business Model Canvas.

Aufbau der Business Model Canvas

Eine Organisation ist ein komplexes Gebilde, das in seiner Gesamtheit nur schwer zu erfassen ist. Die Analyse und Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells stellt aufgrund dieser Komplexität eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Arbeitet man mit mehreren Personen am Geschäftsmodell eines Unternehmens, was grundlegend zu empfehlen ist, da es die Kreativität und den Ideenreichtum fördert, mangelt es häufig an einem einheitlichen Verständnis und einer gemeinsamen Auffassung, was unter einem „Geschäftsmodell“ und „Geschäftsmodellinnovationen“ zu verstehen ist. Das Resultat sind ausschweifende und strukturlöse Diskussionen sowie eine reduzierte Innovationsfähigkeit.

Helfen kann hier die von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011) entwickelte Business Model Canvas (BMC). Die BMC ähnelt der Leinwand eines Malers und stellt ein einfaches, aber wirkungsvolles Werkzeug dar, mit dem sowohl bereits bestehende, als auch neue Geschäftsmodelle, beschrieben

und visualisiert werden können. Als Praxistool fördert sie nicht nur das Verständnis und die Qualität strategischer Diskussionen innerhalb einer Organisation, sondern auch die Kreativität und Analysefähigkeiten aller involvierten Personen. Durch den Einsatz der Business Model Canvas sind alle Mitarbeiter in kürzester Zeit in der Lage, sachkundig und auf Augenhöhe mit allen Beteiligten die Wertschöpfung eines Unternehmens gemeinsam zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu identifizieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten (Brandes, Gemmer, Koschek & Schültken, 2014, S. 150).

Die neun Bausteine der Business Model Canvas decken die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab. Sie beschreiben die Kunden, das Angebot, die Infrastruktur und die finanzielle Überlebensfähigkeit der Unternehmung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau der Business Model Canvas, einschließlich einiger Schlüsselfragen zu den einzelnen Bausteinen, die die Ausgestaltung der BMC unterstützen.

Schlüsselpartner Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen/-aktivitäten beziehen wir von Partnern?	Schlüsselaktivitäten Welche Schlüsselaktivitäten benötigen wir für... ...unsere Wertangebote? ...unsere Distributionskanäle? ...unsere Kundenbeziehungen? ...unsere Einnahmequellen? Schlüsselressourcen Welche Schlüsselressourcen benötigen wir für... ...unsere Wertangebote? ...unsere Distributionskanäle? ...unsere Kundenbeziehungen? ...unsere Einnahmequellen?	Wertangebote Welchen Wert liefern wir dem Kunden? Welche Kundenprobleme helfen wir zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir welcher Kundengruppe an?	Kundenbeziehungen Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden von uns? Welche haben wir geschaffen? Wie kostenintensiv ist sie? Wie ist sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert? Kanäle Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Welche funktionieren am besten? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche sind besonders kostengünstig?	Kundensegmente Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Wem liefern wir einen konkreten Wert?
Kostenstruktur Welches sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?			Einnahmequellen Für welchen Nutzen sind die Kunden bereit Geld auszugeben? Wofür und wie bezahlen wir sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen? Wie hoch ist der Beitrag der Einnahmequelle zum Gesamtumsatz?	

Abb. 1: Die Business Model Canvas (modifiziert nach Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 48)

Business Model Canvas eines Gesundheitsstudios

Überträgt man das Geschäftsmodell eines herkömmlichen Ge-

sundheitsstudios auf die Business Model Canvas, könnte die BMC für das Unternehmen beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
	Marketing & Vertrieb		Persönliche Unterstützung	
	Beratung & Betreuung von Mitgliedern		Familiäres Klima	
Schlüsselressourcen	Kanäle	Gesundheitskurse		
			Gebäude	Leistungserbringung im Studio
			Mitarbeiter	Klassische Marketingkanäle (Print)
Marke	Persönlicher Verkauf			
Geräte/Ausstattung				

Kostenstruktur	Einnahmequellen
Mitarbeiter	Monatliche Mitgliedsbeiträge (feste Laufzeiten)
Marketing & Vertrieb	Thekenumsätze (Kaffee, Protein etc.)
Gebäude	0 monatl. Netto-Beitrag: 50 Euro/Mitglied
Geräte/Ausstattung	3 % am Gesamtumsatz
Marke	

Abb. 2: Beispielhafte BMC eines Gesundheitsstudios (eigene Darstellung)

Zielt das Unternehmen nun darauf ab, das bestehende Geschäftsmodell zu verbessern, weitere Geschäftspotenziale zu erschließen und Innovationen, mit denen neue Einnahmequellen generiert werden können, ins Unternehmen zu integrieren, kann die Business Model Canvas als Werkzeug zur systematischen Geschäftsmodellanalyse und -adaption herangezogen werden.

Mit Hilfe der BMC kann auf einfache Art und Weise und klar strukturiert das gesamte Geschäftsmodell in seine Einzelteile zerlegt und jeder einzelne Baustein eigenständig auf mögliche Schwachstellen, neue Chancen und Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden.

Die Canvas kann als Spielwiese für Geschäftsmodellinnovationen angesehen werden. Um wirklich gute Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt es sich folglich, das Geschäftsmodell immer wieder zu verändern, neu zu gestalten und der eigenen Kreativität freien Lauf zu lassen.

Folgende Fragen können bei der Analyse der einzelnen Geschäftsmodellbausteine im Team diskutiert werden. Auf diese Weise werden neue Ideen für innovative Lösungen kreiert:

- Gibt es weitere Schlüsselpartner, die dem Unternehmen oder den Kunden einen zusätzlichen Mehrwert liefern?
- Können die Kosten möglicherweise bei gleichbleibender Qualität reduziert werden, indem Schlüsselaktivitäten automatisiert oder an weitere Schlüsselpartner ausgelagert werden?

- Welche weiteren Produkte oder Dienstleistungen stellen für unsere bestehenden Kunden einen hohen Nutzen dar und können in das derzeitige Wertangebot aufgenommen werden?
- Erreichen wir mit den aktuellen Marketing- und Vertriebskanälen unsere Zielgruppe oder gibt es bessere bzw. kosteneffizientere Alternativen?
- Welche weiteren Kundensegmente können wir mit unseren bestehenden oder neuen Wertangeboten erschließen, um zusätzliche Einnahmequellen zu generieren?
- Gibt es neben den in der Praxis üblichen monatlichen Mitgliedsbeiträgen mit festen Vertragslaufzeiten alternative Einnahme- bzw. Zahlungsmöglichkeiten, die von den Kunden möglicherweise bevorzugt werden?

Betrachtet man das in Abbildung 2 dargestellte Geschäftsmodell des Gesundheitsstudios, wird schnell deutlich, dass durch die Überarbeitung des aktuellen Angebots oder die Anpassung der Geschäftsprozesse in diesem Unternehmen zahlreiche Kerninnovationen, die zu betrieblichen Verbesserungen führen, denkbar sind. So könnten zum Beispiel die Marketingaktivitäten auf digitale Kanäle erweitert und an eine Marketingagentur als neuen Schlüsselpartner ausgelagert, oder die Beratungs- und Betreuungsprozesse optimiert und auf diese Weise Kosten eingespart werden.

Die genannten beispielhaften Kerninnovationen im Geschäftsmodell des Gesundheitsstudios sind in der folgenden BMC in roter Farbe dargestellt.

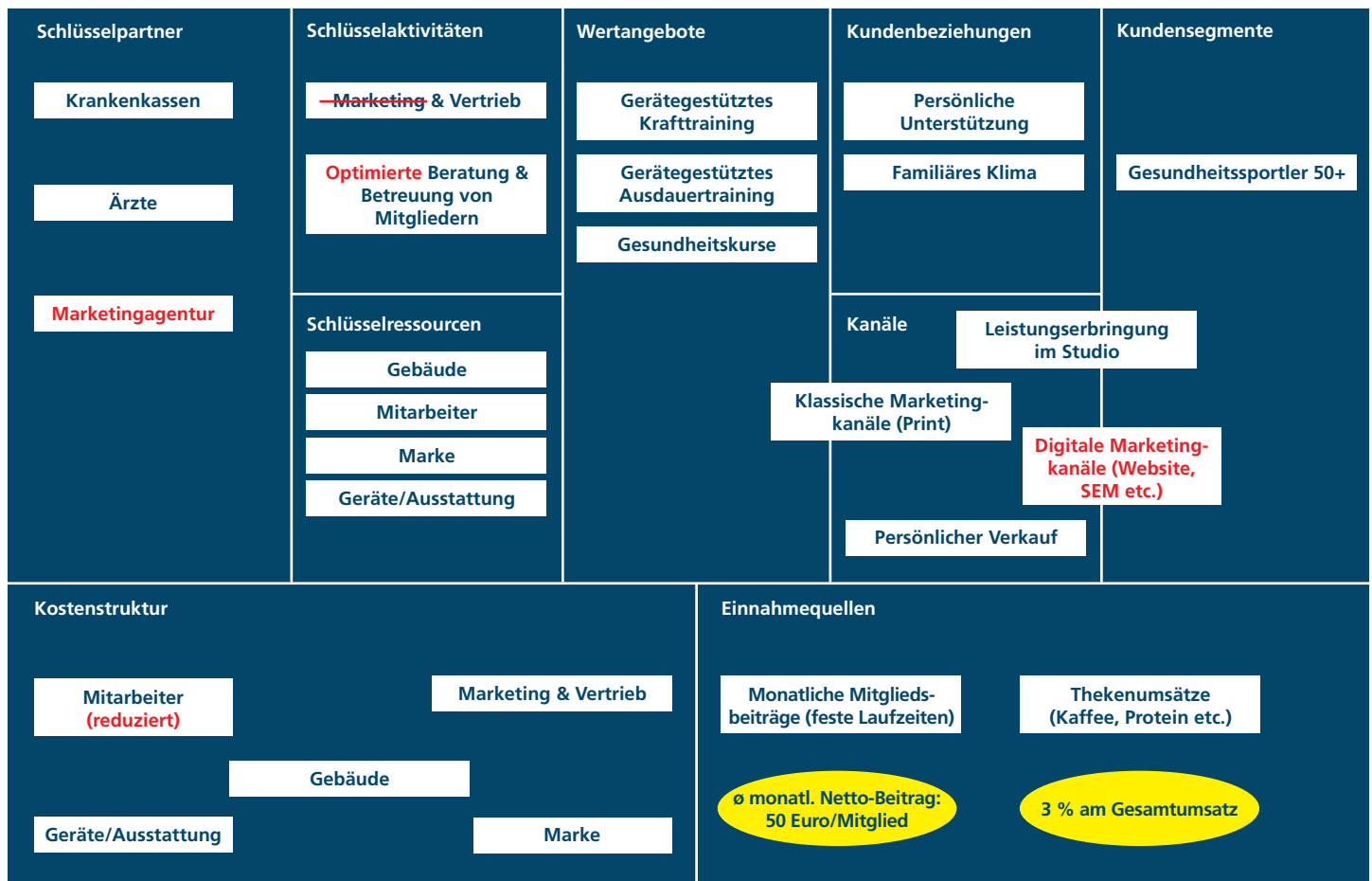


Abb. 3: BMC des Gesundheitsstudios mit möglichen Kerninnovationen (eigene Darstellung)



Fit im Forderungsmanagement

GFKL Inkasso Becker Wuppertal

Forderungsausfälle belasten die deutsche Fitnesswirtschaft und blocken oft wichtige Ressourcen in Ihrem Studio. Die GFKL Lowell-Gruppe entlastet Sie unkompliziert und spürbar, beispielsweise durch den Ankauf überfälliger Forderungen durch GFKL Inkasso Becker Wuppertal.

Wir haben Lösungen, die überzeugen.

UNSERE LEISTUNGEN

- Ankauf von überfälligen Forderungen
- Unmittelbare Auszahlung und fairer Kaufpreis
- Juristische Beratung

IHRE VORTEILE

- Reduzierung Ihrer Verwaltungs- und Personalkosten
- Verbesserung Ihrer Liquidität
- Einsparung von Zeit und bürokratischem Aufwand
- Konzentration auf Ihr Kerngeschäft
- Imageschonender Mahnprozess
- Mehr Zeit für Kundenpflege

„Mehr als 2.500 deutsche Fitnessunternehmen vertrauen bereits auf die GFKL Lowell-Gruppe. Profitieren auch Sie von unseren Dienstleistungen und über 60-jährigen Erfahrung im Forderungsmanagement.“

Erweiterung des Leistungsprofils

Durch die Entwicklung oder Eingliederung (für das Unternehmen) neuartiger Wertangebote oder das Erschließen neuer Kundensegmente haben Fitness- und Gesundheitsstudios aber in der Regel auch stets die Möglichkeit, Innovationen zu schaffen, die neues Wachstum generieren.

Die nächste Abbildung verdeutlicht dies an einer für Fitness- und Gesundheitsstudios gängigen Geschäftsmodellinnovation:

Die neu gestaltete BMC zeigt das Geschäftsmodell des Gesundheitsstudios mit der Erweiterung des Leistungsportfolios durch das Wertangebot „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“. Die Zielgruppe des Gesundheitsstudios sind hier nicht mehr die Gesundheitssportler, sondern regionale Unternehmen. Neben den bereits bestehenden Kanälen werden unterschiedliche BGF-Maßnahmen auch in den Unternehmen angeboten und realisiert, sowie Messen und Events als weitere Marketingkanäle genutzt. Die Kundenbeziehung gestaltet sich durch feste An-

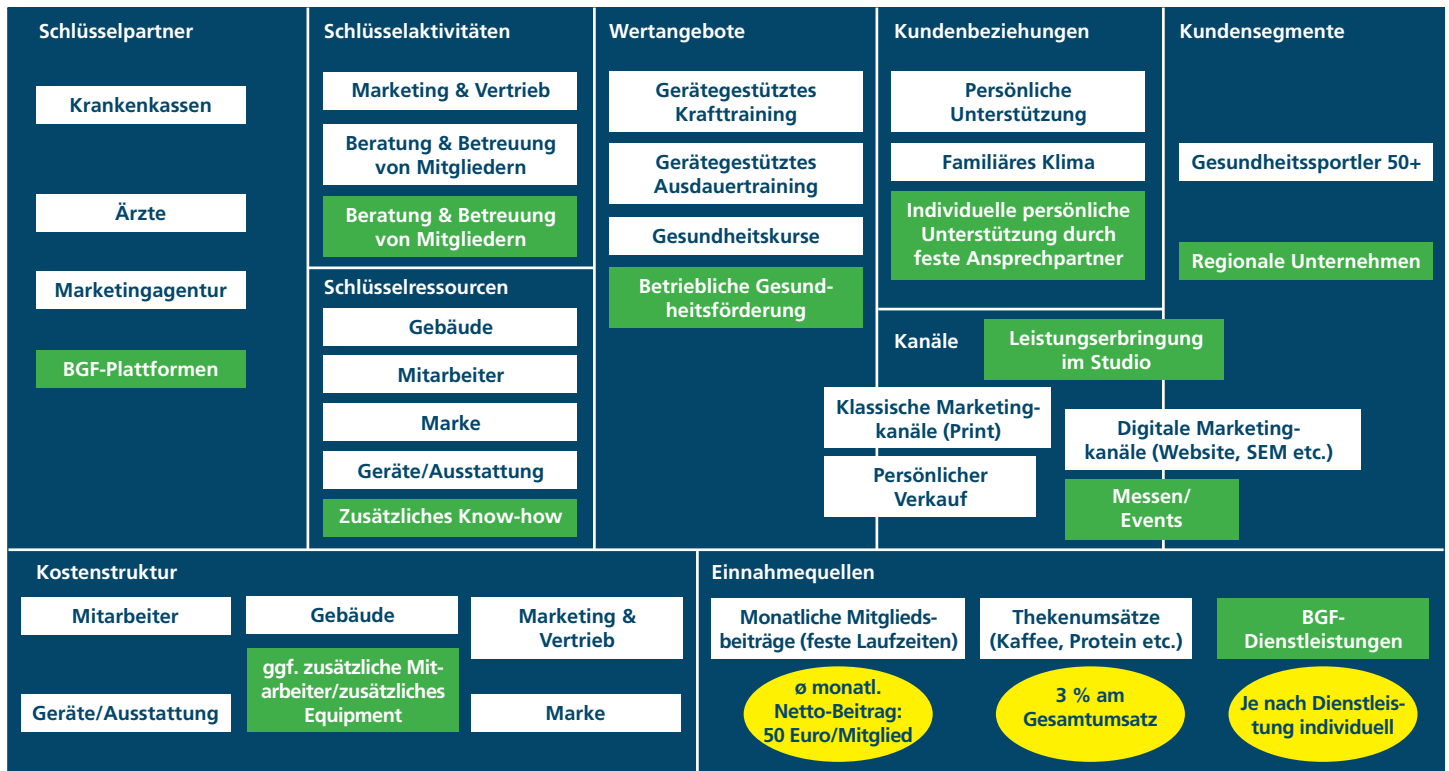


Abb. 4: BMC des Gesundheitsstudios mit BGF als „Innovation, die neues Wachstum schafft“ (eigene Darstellung)

sprechpartner sehr persönlich. Die Höhe der Einnahmen für die BGF-Dienstleistungen ist stets individuell und variiert je nachdem, welche BGF-Leistungen von den einzelnen Unternehmen nachgefragt werden.

Auf der linken Seite der BMC ist darüber hinaus zu sehen, dass durch die Eingliederung des neuen Wertangebots ins Unternehmen ebenso Anpassungen in den Bausteinen „Schlüsselpartner“, „Schlüsselaktivitäten“, „Schlüsselressourcen“ und „Kostenstruktur“ erforderlich sind. Für die Erbringung der Dienstleistung sind möglicherweise zusätzliches Know-how, weitere Mitarbeiter und neues Equipment erforderlich, was sich auch in den Kosten des Unternehmens niederschlägt. Als neue Kooperationspartner können bekannte BGF-Plattformen möglicherweise einen Mehrwert für das Unterneh-

men darstellen, da sie den Kontakt zu potenziellen Kunden erleichtern.

Fazit: Der besondere Wert der Business Model Canvas liegt neben den zielführenden Schlüsselfragen in der Anordnung der Textfelder, die es erleichtert, die wesentlichen Zusammenhänge des Unternehmens im Blick zu behalten (Brandes, Gemmer, Koschek & Schültken, 2014, S. 151).

Insbesondere bei der Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen kann die BMC Ihnen auf diese Weise im Rahmen des Innovationsmanagements nützliche Dienste erweisen.

Literaturverzeichnis

Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H. & Schültken, L. (2014). Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt: Campus Verlag.
 Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt: Campus Verlag.

© DHPG/BSA



Thorsten Clemann

B.A. der Betriebswirtschaftslehre, M.A. Prävention und Gesundheitsmanagement, ist Dozent, Autor und Tutor an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und BSA-Akademie.



Vortrag beim Aufstiegskongress

Thorsten Clemann, der Autor dieses Beitrages, referiert beim diesjährigen Aufstiegskongress vom 6. bis 7. Oktober 2017 in Mannheim im Fach-Forum Management. Alle Infos und die Anmeldung unter: www.aufstiegskongress.de