

Geschäftsmodell und Wirtschaftlichkeit: Eine Wechselwirkung

In der heutigen turbulenten Geschäftswelt ist der Einfluss des Geschäftsmodells auf die Wirtschaftlichkeit von entscheidender Bedeutung. Die Strategie, die in den letzten Jahrzehnten die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst hat, wird nun vom Geschäftsmodell ergänzt bzw. abgelöst. Die ständigen Veränderungen, angetrieben durch neue Modelle und Plattformökonomien, erfordern nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch positive Beiträge für Gesellschaft und Umwelt.

Michael Thomann

Das Business Model Canvas, entwickelt von Alexander Osterwalder, bietet mit seinen neun Schlüsselementen eine strukturierte Methode, um die verschiedenen Aspekte eines Geschäftsmodells gezielt zu entwickeln und zu betrachten. Nachfolgend sind die neun Bausteine aufgeführt, jeweils ergänzt mit einem Praxistipp.

Kundensegmente (Customer Segments)

Die Entwicklung und Gestaltung von Kundensegmenten sind von zentraler Bedeutung. Ein differenzierter Ansatz zur Segmentierung, der auf den Bedürfnissen der Kunden basiert, ermöglicht nicht nur eine gezielte Ansprache, sondern auch strategische Entscheidungen zur Entwicklung und Zielsetzung der Kundensegmente.

→ *Kennen Sie Ihre Zielgruppen und legen Sie die künftigen Strategien fest.*

Wertangebot (Customer Value Proposition)

Das Wertangebot bildet das Herzstück eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Es repräsentiert die Produkte und Dienstleistungen und wie es Bedürfnisse und Probleme der Kunden löst. Innovation spielt dabei eine zentrale Rolle, aber sie müssen eine Relevanz haben.

Ein präzises und kundenorientiertes Wertangebot ist der Schlüssel zur Differenzierung im Markt, zur Wirtschaftlichkeit und somit zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

→ *Je besser Sie den Kunden als Mensch mit seinen Bedürfnissen verstehen, desto expliziter können Sie die Value Proposition entwickeln.*

Kanäle (Channels)

Die Auswahl und Bewirtschaftung von Kanälen, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen sind entscheidend für die Profitabilität. Die Customer Journey der einzelnen Kundensegmente muss berücksichtigt werden, um die Vertriebsstrategie zu gestalten.

→ *Nutzen Sie die Kanäle bewusst, um die Kundensegmente effektiv und effizient zu bedienen.*

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Die Entwicklung von Kundenbeziehungen erfordert eine individuelle Herangehensweise, wobei der Aufbau von Communities und die Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

→ *Beziehen Sie Kunden in die Angebots- und Produktentwicklung mit ein und stellen Sie sie in den Mittelpunkt.*



Michael Thomann – Praktiker und Experte

Er berät und unterstützt seit 2017 als selbstständiger Unternehmer Hotel-, Gastronomie- und Tourismus-Unternehmen und bietet Lösungen für die aktuellen Herausforderungen der Branche. Das Leistungsspektrum der THOMANN Hospitality Management AG umfasst strategische und operative Beratung, Coaching, Projekt-Management, Entwicklung von Geschäftsmodellen und Verwaltungsratsmandate. Michael Thomann liefert als Experte mit Leistungsausweis Fachwissen und praktisches Know-how aus dreissig Jahren Berufserfahrung. Er setzt Theorie in die Praxis um, ganz nach seiner Devise «Umsetzen statt Rumsitzen».

Seinen breiten und langjährigen Erfahrungsschatz aus der Praxis hat sich der Hotelier und Betriebsökonom in seinen Funktionen als Leiter Controlling/IT im «The Dolder Grand», Zürich, Direktor im Waldhotel Davos, General Manager im Hotel Schweizerhof Bern und als Managing Director der Hotelgruppe Sorell Hotels Switzerland angeeignet. Seine berufliche Leidenschaft wurde 2012 mit der Auszeichnung zum «Hotelier des Jahres» (BILANZ) gekrönt.

www.hospitality-management.ch

Einnahmequellen (Revenue Streams)

Einnahmequellen werden durch die Erlöse aus den Kundensegmenten bestimmt, wobei das Value Pricing, basierend auf Volumen, Preis, Margenmodell und Ressourceneinsatz, eine zentrale Rolle spielt. Die Optimierung der Kostenstruktur, die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten sowie die Berücksichtigung von Skaleneffekten sind entscheidend, um die Profitabilität zu steigern.

→ *Revenue Management bedeutet mehr, als «nur» die Preise anzuheben und zu senken. Denken und handeln Sie ganzheitlich in der Wertschöpfungskette.*

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Die vier Ressourcen eines Unternehmens – physisch, intellektuell, menschlich und finanziell – müssen optimal genutzt werden, wobei die Finanzressourcen stark von der Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells beeinflusst werden.

→ *Achten Sie besonders auf die Nutzung von beschränkten Ressourcen und deren Wirtschaftlichkeit, wie zum Beispiel Flächen.*

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen müssen darauf ausgerichtet sein, das definierte Wertangebot effizient und effektiv zu erbringen. Die Gestaltung von Prozessen spielt eine zentrale Rolle, wobei die Digitalisierung als unterstützendes Mittel betrachtet werden sollte, so dass die definierten Prozesse optimal unterstützt werden, nicht umgekehrt.

→ *Denken Sie bei den Kosten in Prozessen. Nicht die Mitarbeitenden sind die Kostentreiber, sondern die Prozesse, die durch Mitarbeitende ausgeführt werden.*

Schlüsselpartner (Key Partners)

Die Auswahl von Schlüsselpartnern, sei es in Form von Lieferanten oder strategischen Kooperationen, sollte auf einer Win-win-Situation basieren und erfordert klare Qualitäts- und Leistungskontrollen.

→ *Überwachen Sie die Leistung Ihrer Partner im Sinne des Unternehmens und Ihren Kunden und verbessern Sie diese kontinuierlich.*

Kostenstruktur (Cost Structure)

Die Kostenstruktur, bestehend aus Fixkosten, variablen Kosten und Investitionen, muss im Einklang mit den Kernaktivitäten und dem Einsatz von Schlüsselressourcen stehen. Die Verteilung von fixen und variablen Kosten sollte dabei besonders beachtet werden, um volatilen Geschäftsverläufen besser zu begegnen.

→ *Das Unternehmen muss mit seinen Kosten atmen können.*

Konklusion

Insgesamt bildet die Differenz zwischen Erträgen und Kosten den Gewinn und die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells. Eine ganzheitliche Betrachtung aller neun Schlüsselemente ist erforderlich, wobei der Vergleich mit Benchmarks und Mitbewerbern hilfreich ist. Die regelmässige Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung des Geschäftsmodells sind unabdingbar, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen und nachhaltig erfolgreich zu sein.

→ *Überprüfen Sie regelmässig Ihr Geschäftsmodell und optimieren Sie dieses kontinuierlich.*