Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle –

Ein innovativer Management- Werkzeugkasten für den Verein

Roman Spitko

NOKIA
Ctrl
Chr

KIA
NOKIA

GESCHEITERT!!!

(pixabay.com)

Ende einer Traditionsfirma: Kodak ist pleite

Kodak war Pionier der Fotografie - und hat die digitale Revolution verschlafen. Von diesem Fehler hat sich der Konzern nie wieder erholt. Jetzt endet die Geschichte der Traditionsfirma: Das US-Unternehmen hat Insolvenz angemeldet.

(spiegel.de, 2012)

Branchen im Wandel

Sport?
Verein?

„Geschäftsmodelle laufen schneller ab, als der Joghurt im Kühlschrank“
(Alex Dixit)

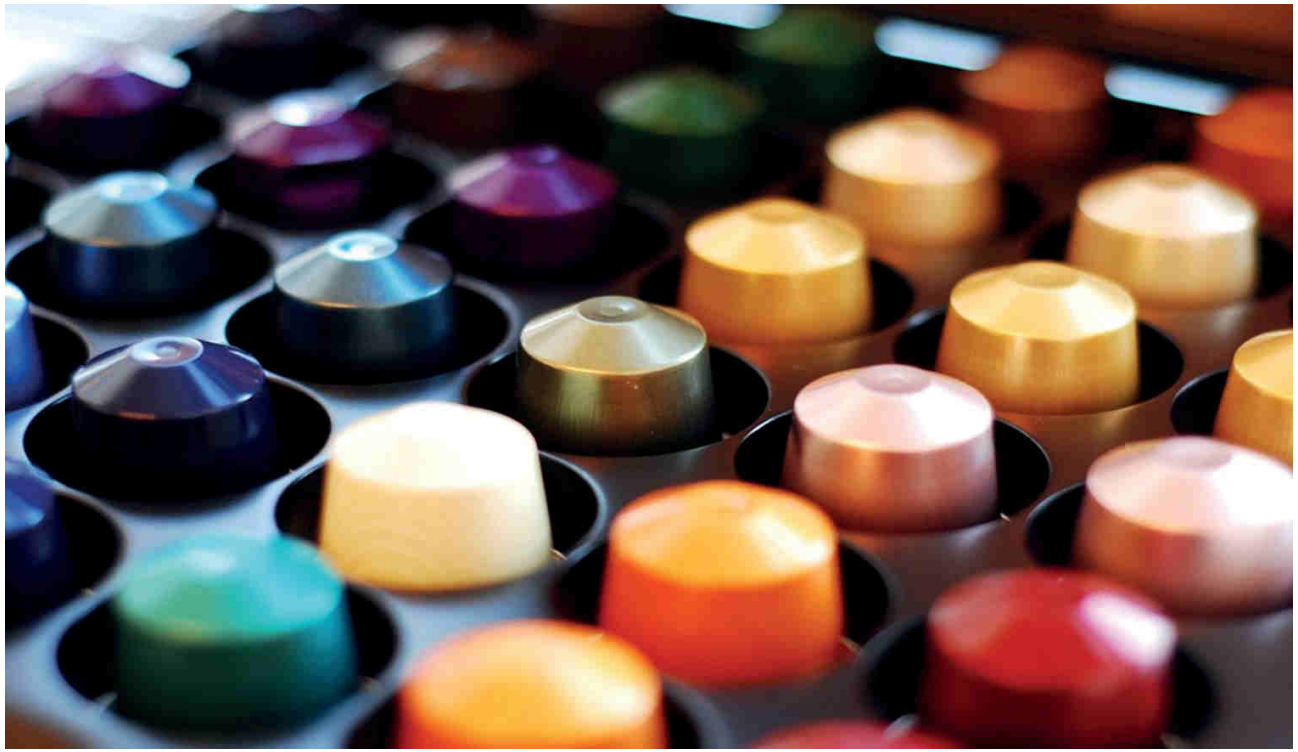
(Michael Woods via Flickr)

Wie ist der „Kodak Moment“ zu vermeiden?

Wer überleben will, muss das eigene <u>Geschäftsmodell</u> in Frage stellen.

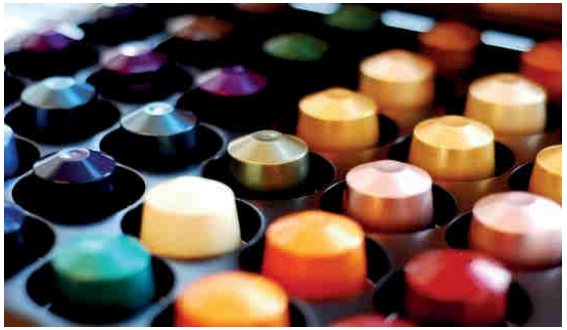
Wie prüft man denn ein Geschäftsmodell in der Praxis?

NESPRESSO
459,-
179,-
249,-
245,-
NESPRESSO
139,-
NESPRESSO
NESPRESSO

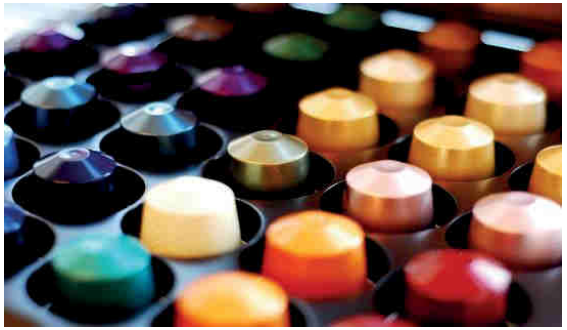


(pixabay.com)

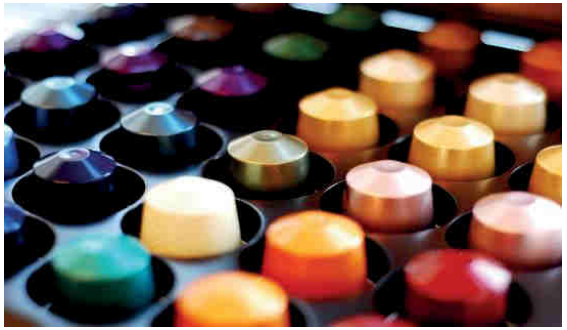
Nespresso veränderte das Geschäftsmodell für Espresso



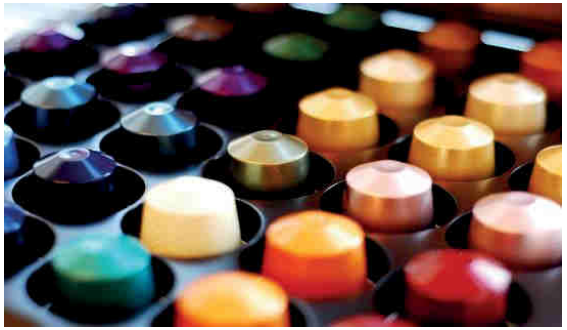
Menschen bezahlen das 6 bis 8 fache für Kaffee



Durchschnittliches Wachstum von 30 % p.a. (2000 - 2014)



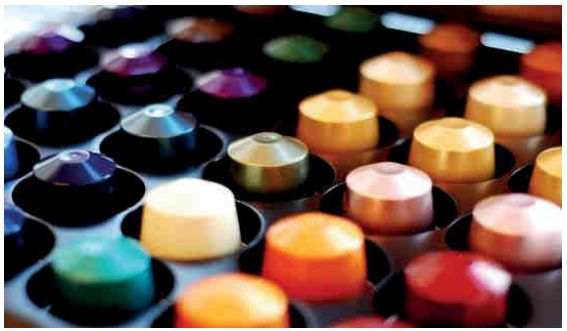
Geschätzter Jahresumsatz von 5 Milliarden Dollar mit nur einer Produktlinie



Wie haben sie das gemacht?

Wie würden Sie das Geschäftsmodel von Nespresso beschreiben?

Was macht Nespresso so erfolgreich?



Was versteht man überhaupt unter einem Geschäftsmodel? Definition?

BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!
BLAH!

„Jedes Problem kann mit einer einfachen Abbildung verständlicher gemacht werden!“ (Dan Roam)

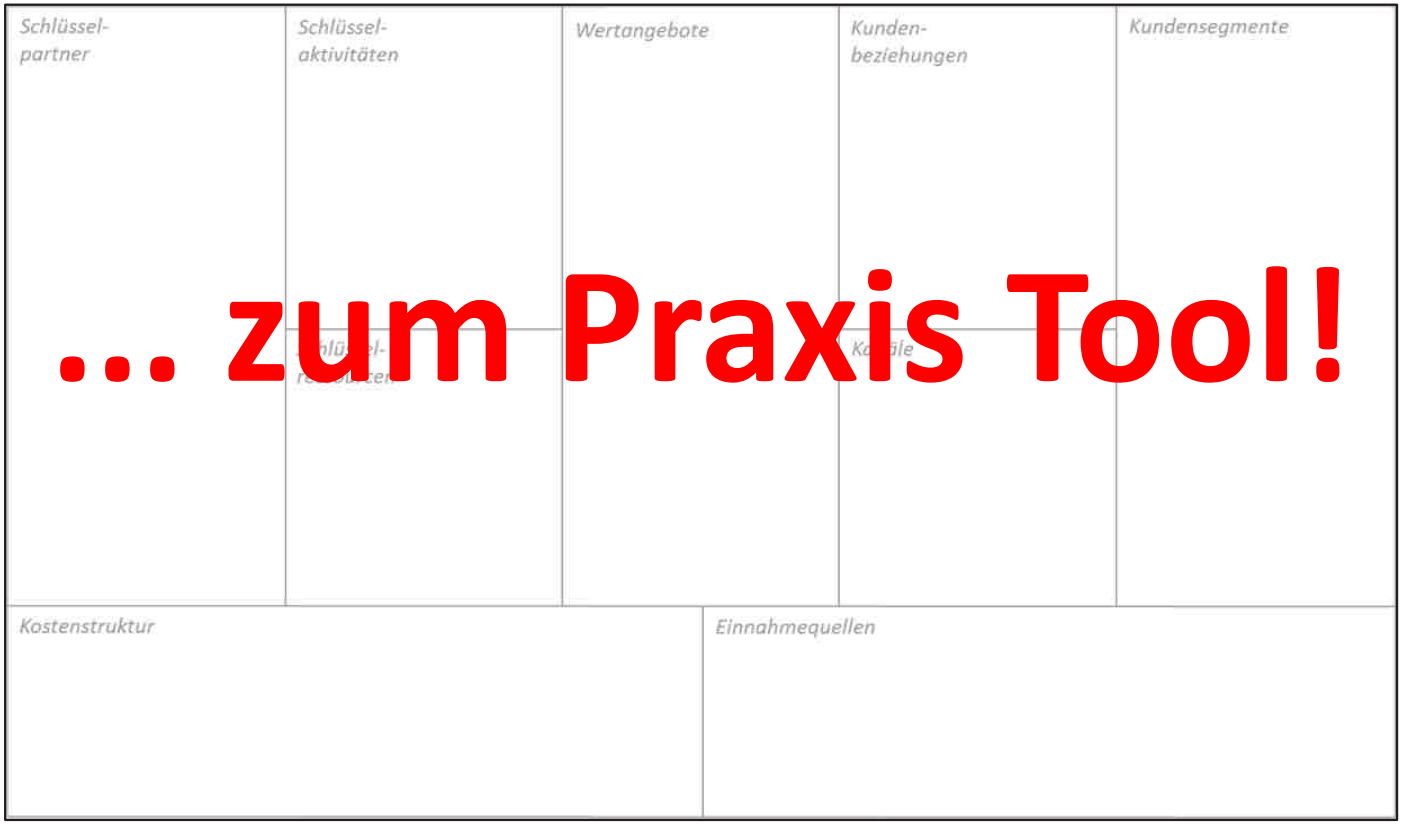
Wir brauchen eine…

…gemeinsame SPRACHE!!!

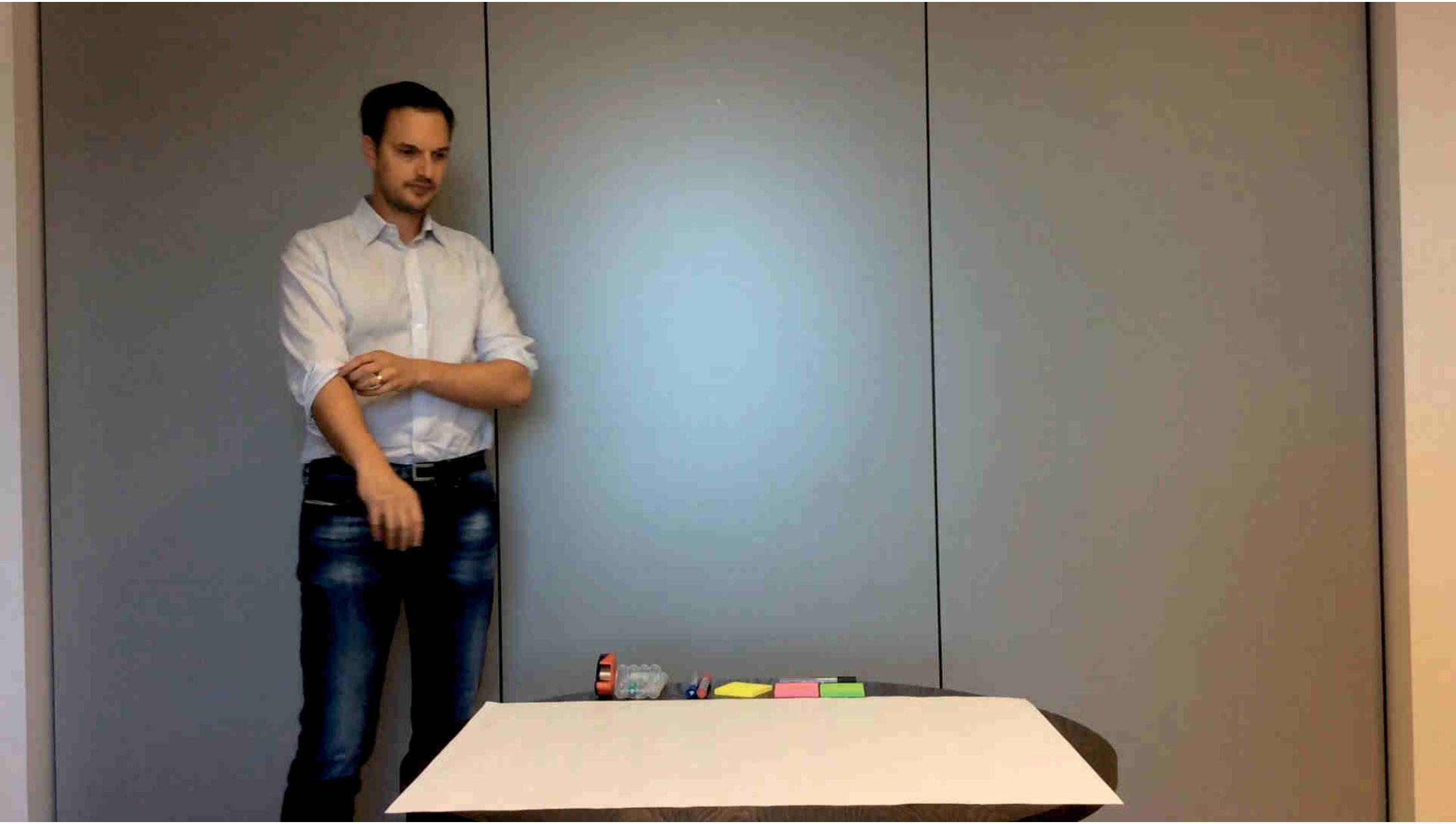
Business Model Canvas

Schlüssel-partner	*Schlüssel-aktivitäten*	*Wertangebote*	*Kunden-beziehungen*	*Kundensegmente*
	Schlüssel-ressourcen		*Kanäle*	
Kostenstruktur		*Einnahmequellen*		

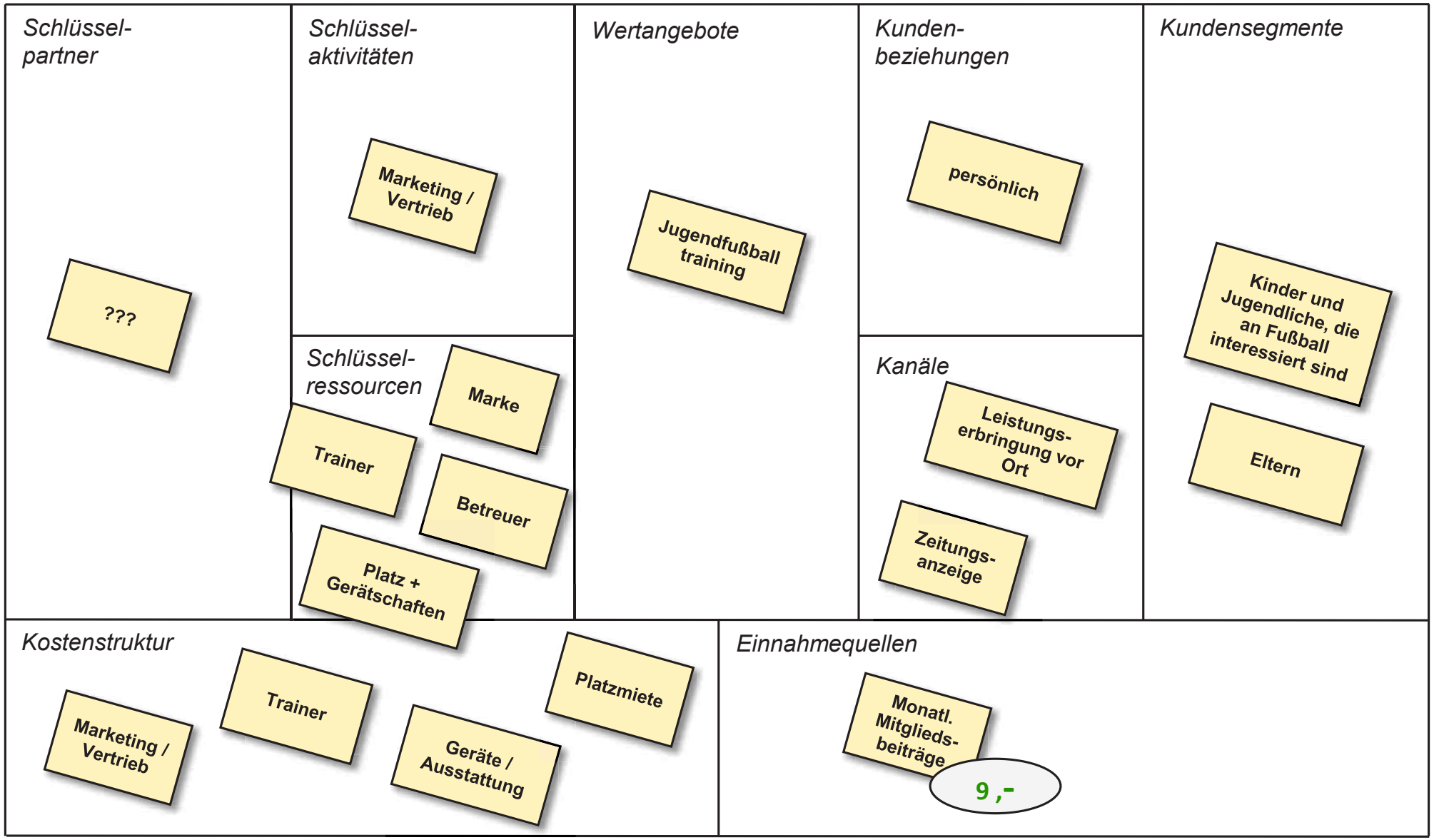
Von der Theorie…



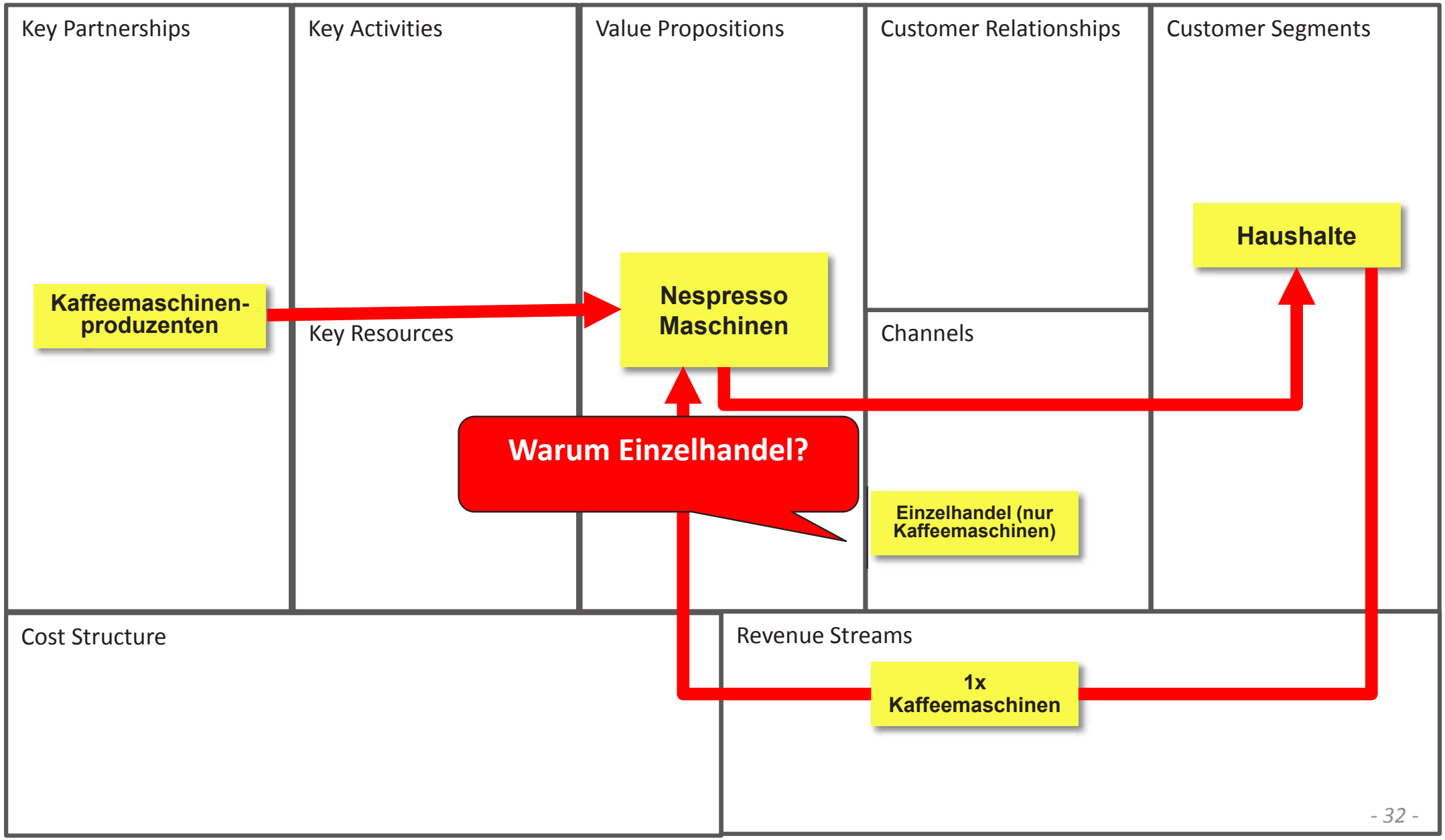
… zum Praxis Tool!

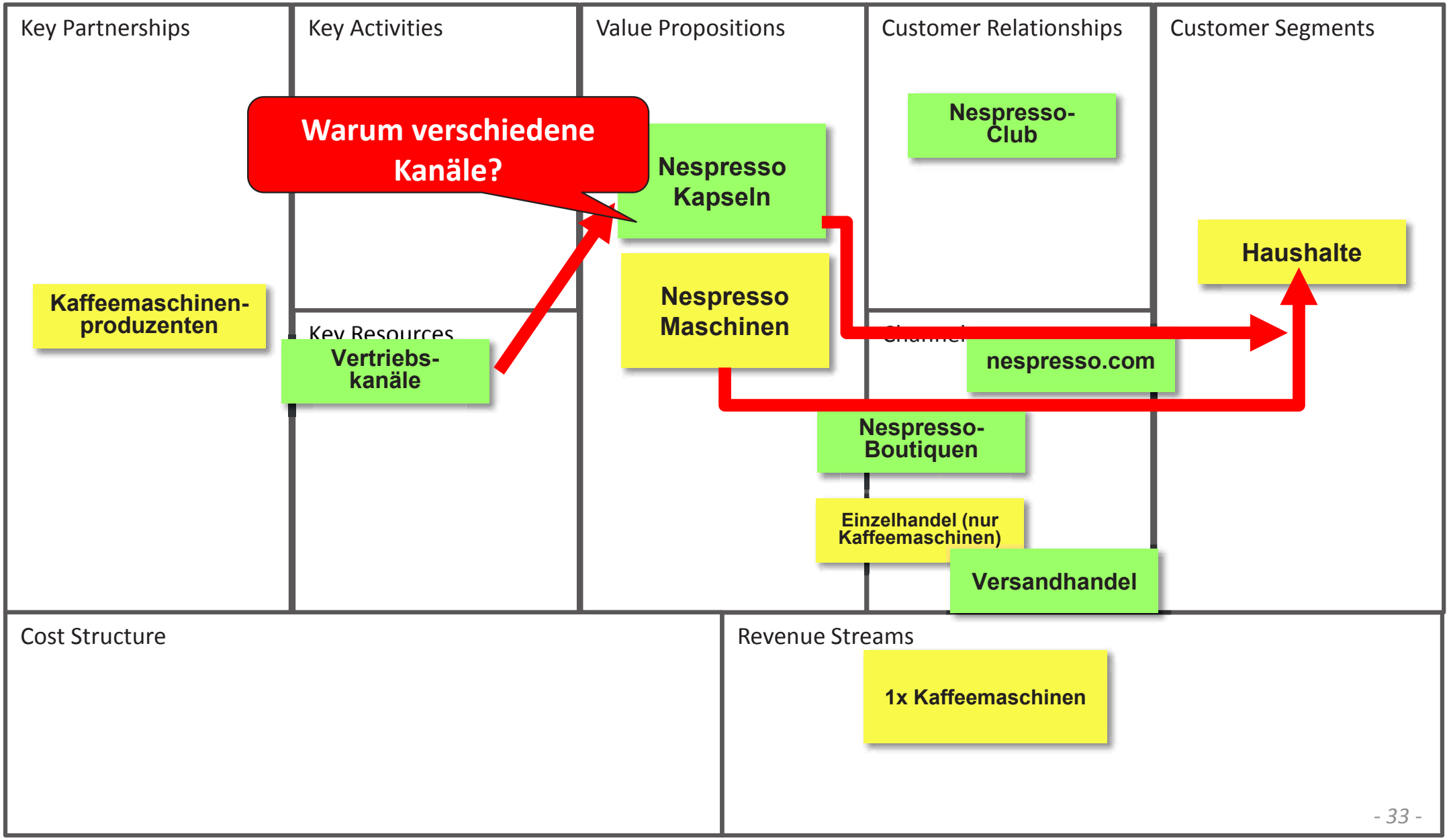


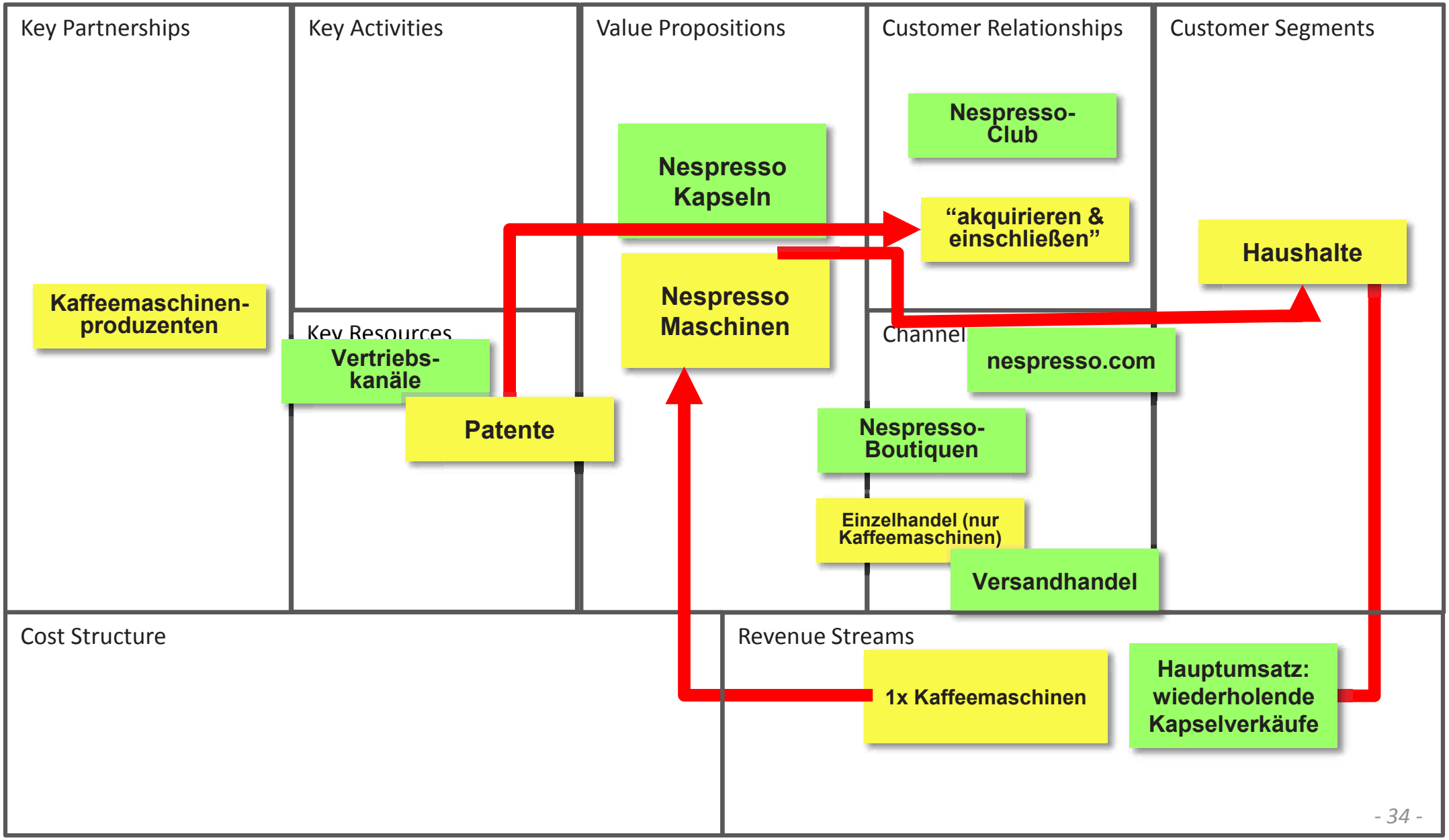
Warum?
Story
Einstieg
Hauptteil
Umsetzen in der Praxis
Schluß
Hypothesen
Alternativen
Testobjekt
Prototyping
Best Practice
Testen
DHgPS
VPD
Ausblick
WRAP
Zitat
Frage

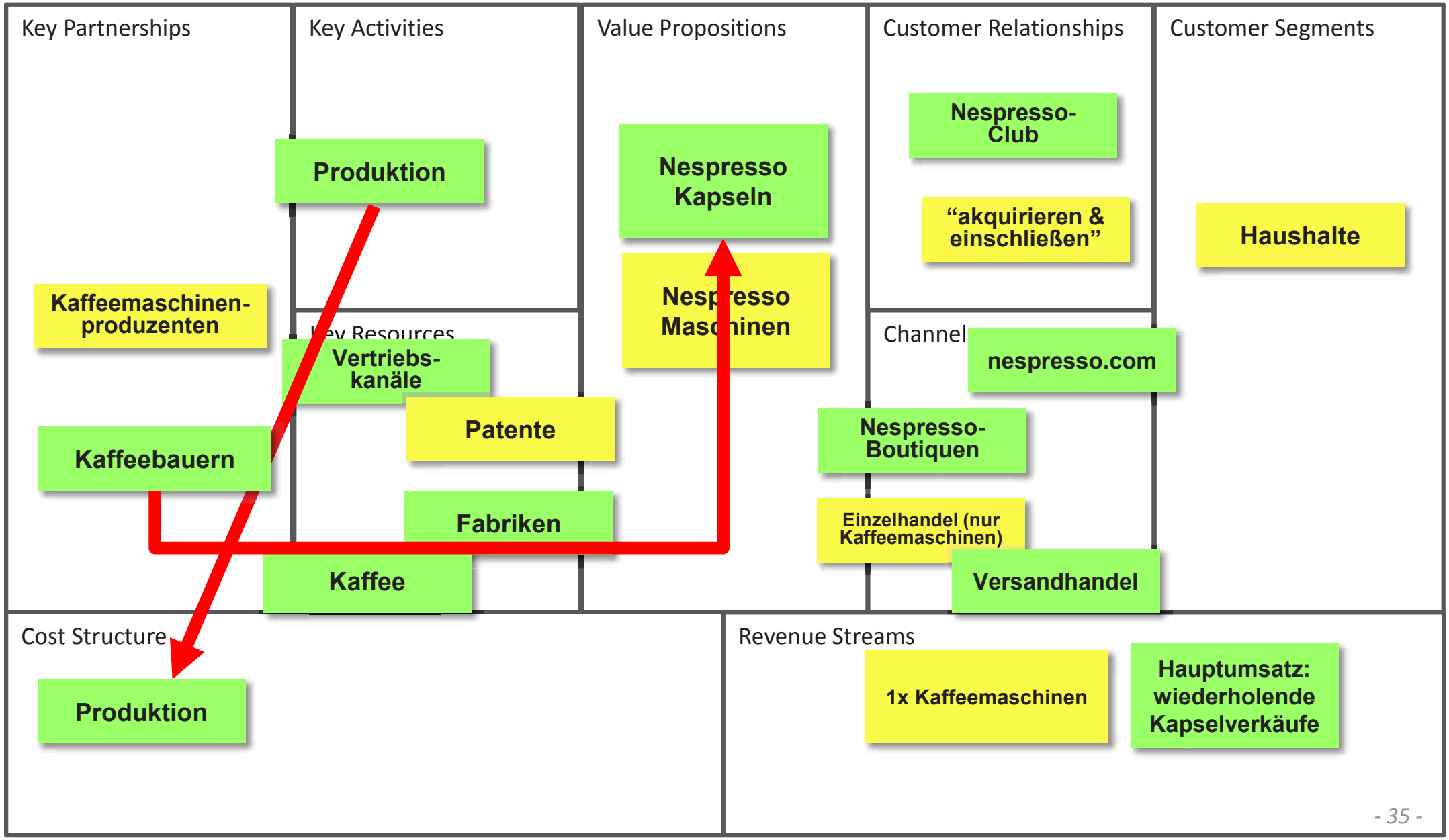

Schlüssel-partner
???
Schlüssel-aktivitäten
Marketing / Vertrieb
Schlüssel-ressourcen
Marke
Trainer
Betreuer
Platz + Gerätschaften
Wertangebote
Jugendfußball training
Kunden-beziehungen
persönlich
Kanäle
Leistungs-erbringung vor Ort
Zeitungs-anzeige
Kundensegmente
Kinder und Jugendliche, die an Fußball interessiert sind
Eltern
Kostenstruktur
Marketing / Vertrieb
Trainer
Geräte / Ausstattung
Platzmiete
Einnahmequellen
Monatl. Mitglieds-beiträge
9 ,-

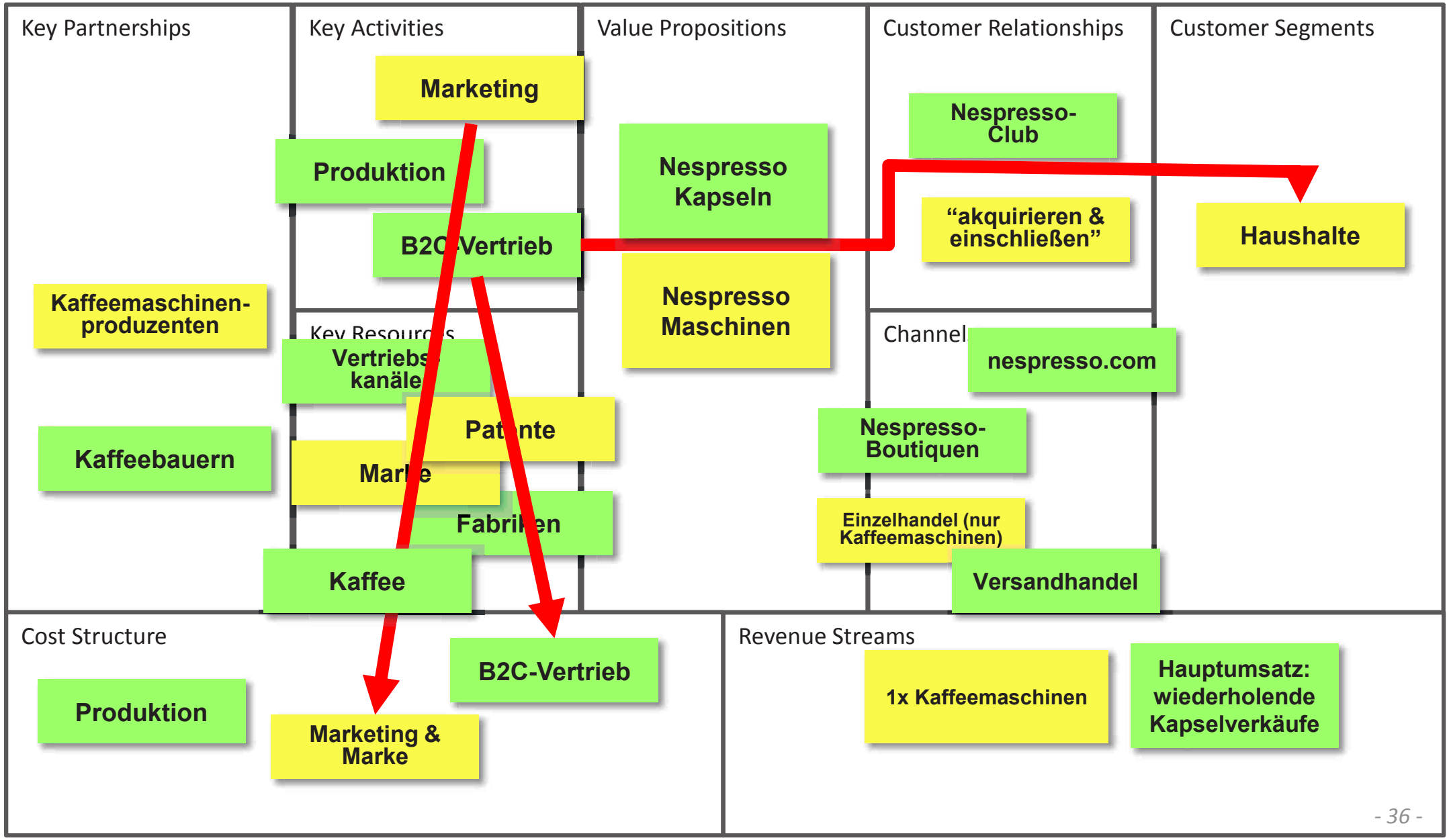
Das Geschäftsmodell von Nespresso


Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Kaffeemaschinen-produzenten
Key Resources
Nespresso Maschinen
Channels
Haushalte
Warum Einzelhandel?
Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)
Cost Structure
Revenue Streams
1x Kaffeemaschinen


Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Warum verschiedene Kanäle?
Nespresso Kapseln
Nespresso-Club
Haushalte
Kaffeemaschinen-produzenten
Nespresso Maschinen
Key Resources
Vertriebs-kanäle
nespresso.com
Nespresso-Boutiquen
Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)
Versandhandel
Cost Structure
Revenue Streams
1x Kaffeemaschinen


Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Nespresso-Club
Nespresso Kapseln
"akquirieren & einschließen"
Haushalte
Kaffeemaschinen-produzenten
Key Resources
Nespresso Maschinen
Channel
Vertriebs-kanäle
nespresso.com
Patente
Nespresso-Boutiquen
Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)
Versandhandel
Cost Structure
Revenue Streams
1x Kaffeemaschinen
Hauptumsatz: wiederholende Kapselverkäufe


Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Produktion
Nespresso Kapseln
Nespresso-Club
“akquirieren & einschließen”
Haushalte
Kaffeemaschinen-produzenten
Nespresso Maschinen
Vertriebs-kanäle
Channel
nespresso.com
Patente
Nespresso-Boutiquen
Kaffeebauern
Fabriken
Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)
Kaffee
Versandhandel
Cost Structure
Produktion
Revenue Streams
1x Kaffeemaschinen
Hauptumsatz: wiederholende Kapselverkäufe


Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Marketing
Produktion
B2C-Vertrieb
Nespresso Kapseln
Nespresso Maschinen
Nespresso-Club
“akquirieren & einschließen”
Haushalte
Kaffeemaschinen-produzenten
Kaffeebauern
Vertriebskanäle
Patente
Marke
Fabriken
Kaffee
Channel
nespresso.com
Nespresso-Boutiquen
Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)
Versandhandel
Cost Structure
Produktion
Marketing & Marke
B2C-Vertrieb
Revenue Streams
1x Kaffeemaschinen
Hauptumsatz: wiederholende Kapselverkäufe

Key Partnerships

Kaffeemaschinen-produzenten

Kaffeebauern

Key Activities

Marketing

Produktion

B2C-Vertrieb

Key Resources

Vertriebs-kanäle

Patente

Marke

Fabriken

Kaffee

Value Propositions

Nespresso Kapseln

Nespresso Maschinen

Customer Relationships

Nespresso-Club

“akquirieren & einschließen”

Channel

nespresso.com

Nespresso-Boutiquen

Einzelhandel (nur Kaffeemaschinen)

Versandhandel

Customer Segments

Haushalte

Cost Structure

Produktion

Marketing & Marke

B2C-Vertrieb

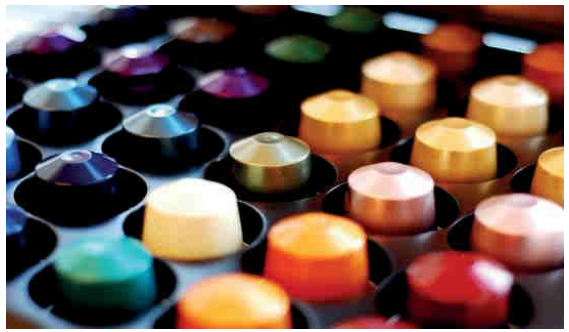
Revenue Streams

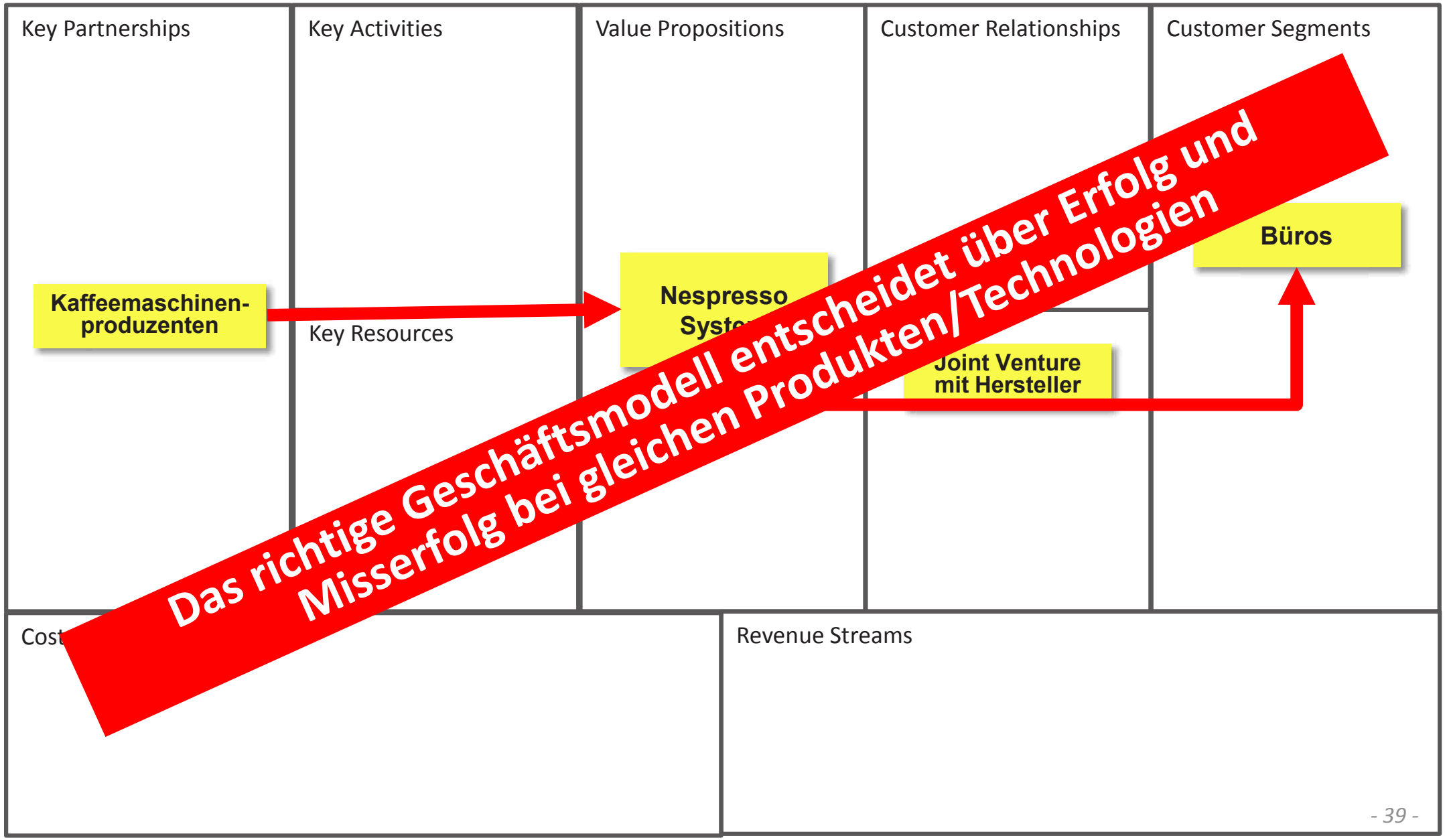
1x Kaffeemaschinen

Hauptumsatz: wiederholende Kapselverkäufe

Nespresso hat das Geschäftsmodell für Espresso verändert….

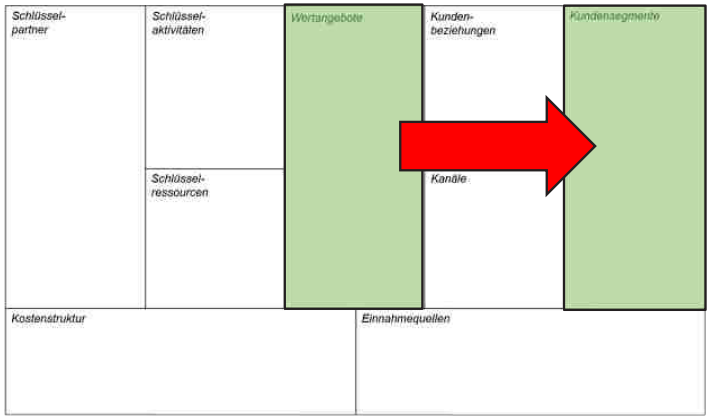
…aber ging 1987 fast pleite!



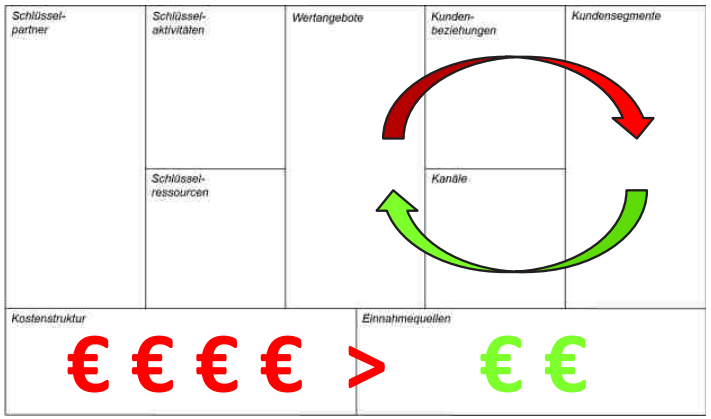

Key Partnerships
Key Activities
Value Propositions
Customer Relationships
Customer Segments
Kaffeemaschinen-produzenten
Key Resources
Nespresso Syste
Joint Venture mit Hersteller
Büros
Cost
Revenue Streams
Das richtige Geschäftsmodell entscheidet über Erfolg und Misserfolg bei gleichen Produkten/Technologien

Warum scheitern Geschäftsmodelle in der Praxis?

1. Lösen einer irrelevanten Kundenaufgabe

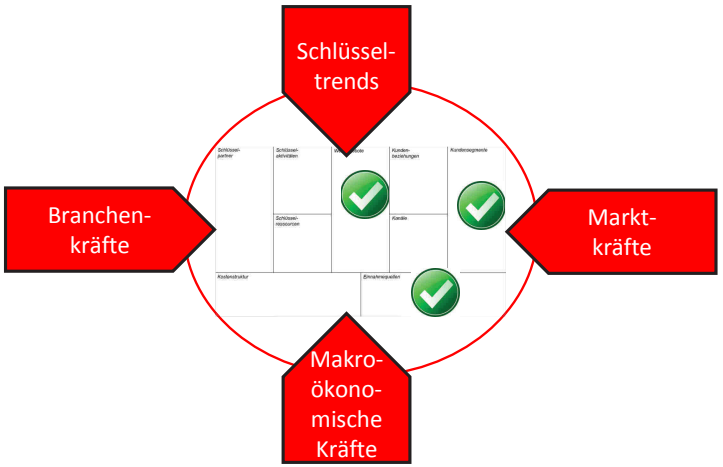


2. Fehlerhaftes Geschäftsmodell

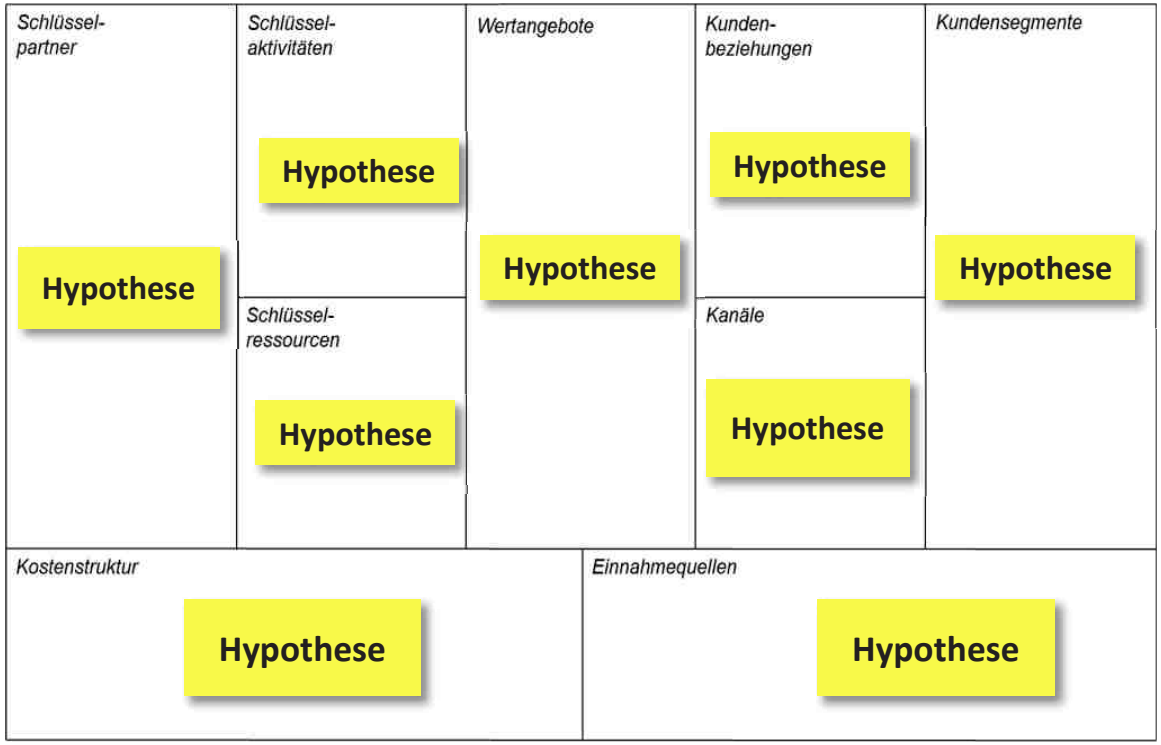


3. Schlechte Ausführung

4. Externe Bedrohungen



Ein Geschäftsmodell oder Wertangebot kann auf dem Papier großartig aussehen…



…aber schlussendlich sind es lediglich <u>Aneinanderreihungen von Hypothesen</u>,

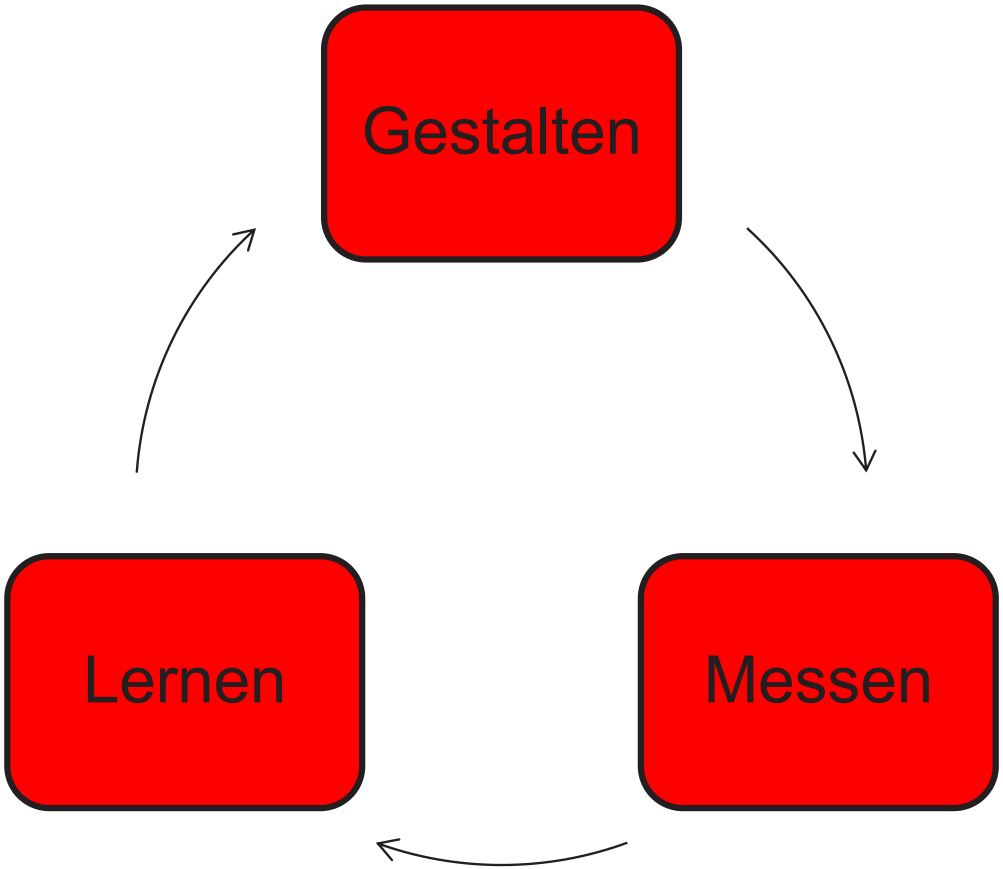
welche am Kunden getestet werden müssen!

„Everyone has a plan until they got punched in the face“
(Mike Tyson)

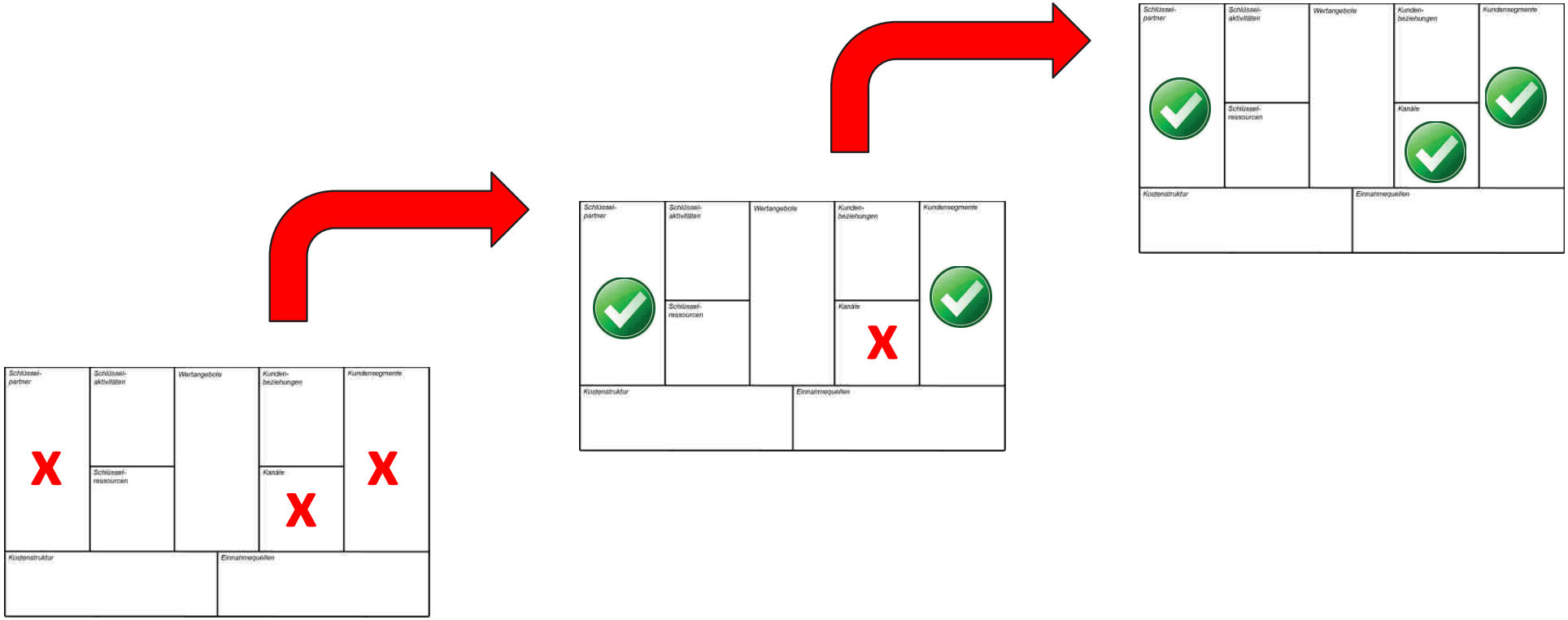
Lean Startup Ansatz

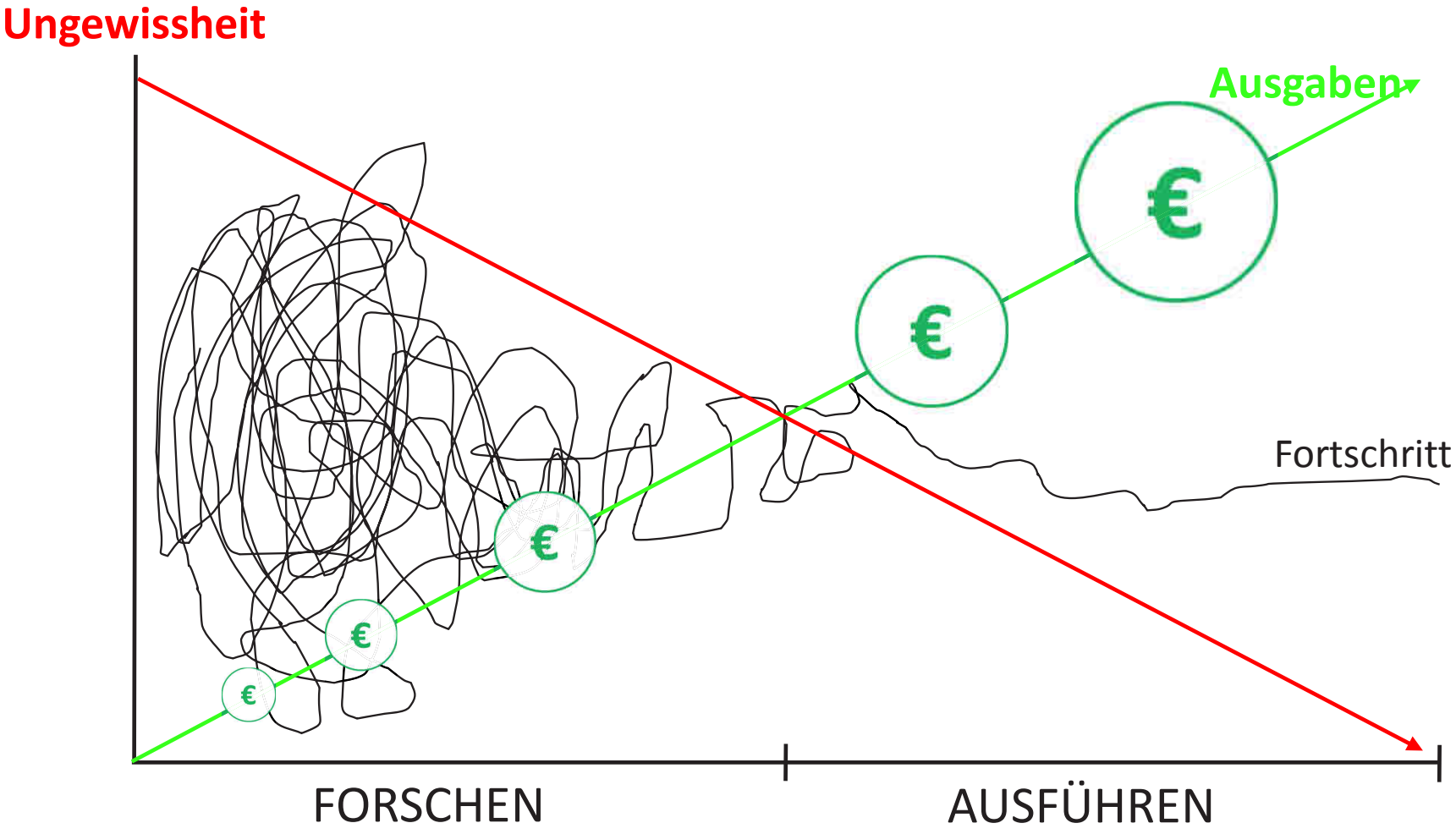
„There are no facts in the building... so get the hell out and talk to customers!“

(Steve Blank, Entrepreneur & Autor)


Gestalten
Messen
Lernen

Testen und Anpassen des Geschäftsmodells




Ungewissheit
Ausgaben
€
€
€
€
€
Fortschritt
FORSCHEN
AUSFÜHREN

Mit welchen Tests/Experimenten können Geschäftsmodelle bzw. neue Produkte und Dienstleistungen getestet werden?

Was die Leute sagen und was sie tun sind zwei völlig unterschiedliche Dinge.

Liefern Sie Beweise, dass die Kunden auch tatsächlich handeln werden (call to action):

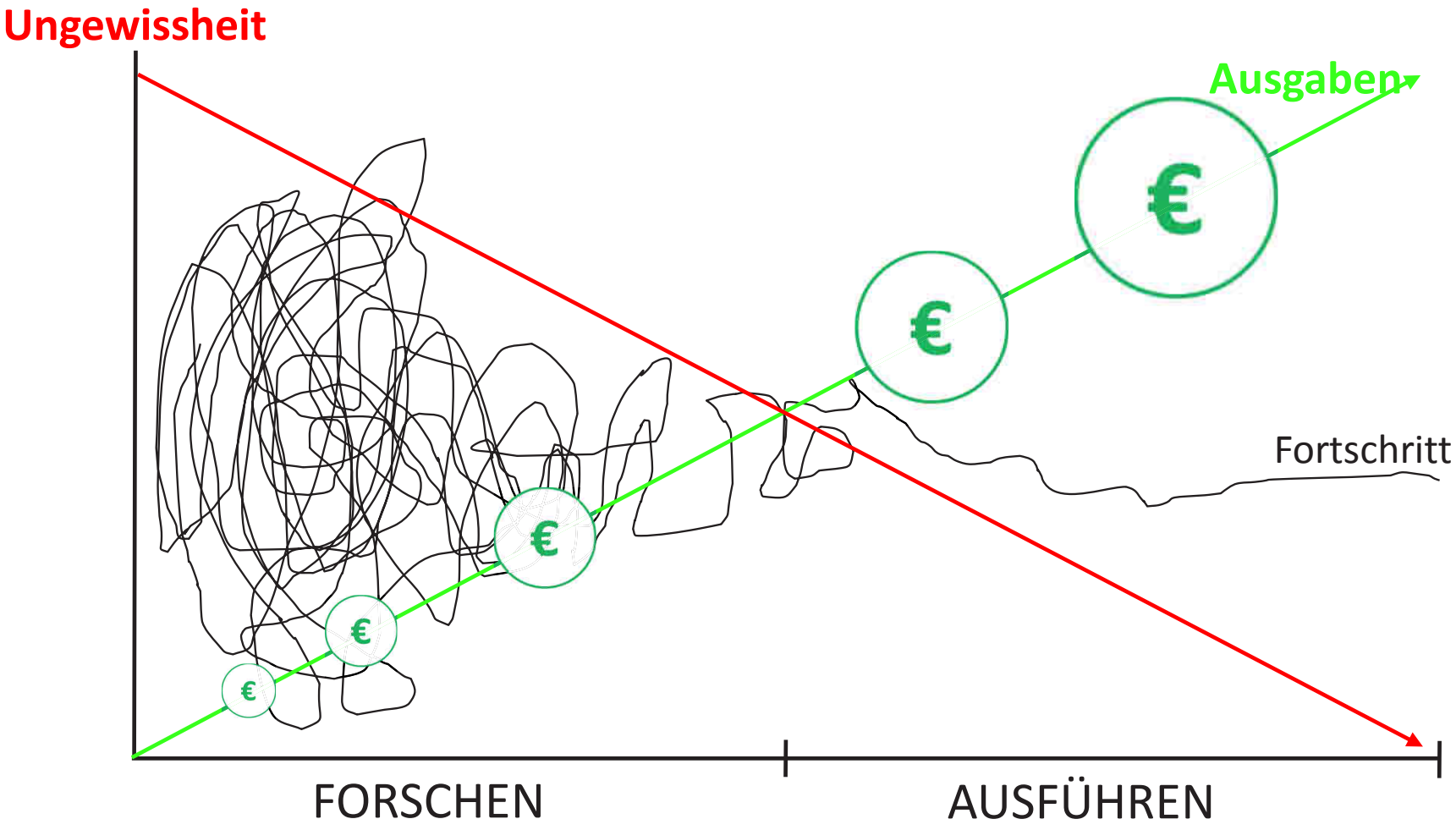
Interesse & Relevanz

↓

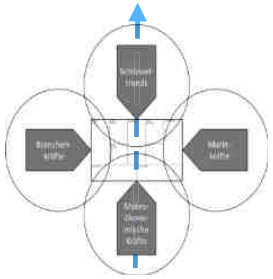
Prioritäten & Vorzüge

↓

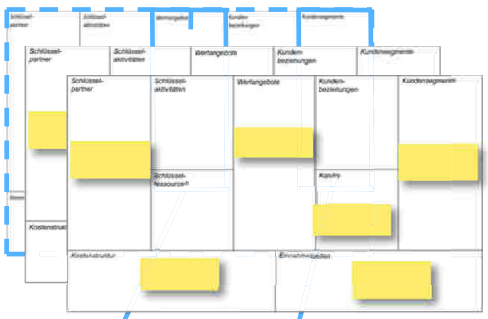
Zahlungsbereitschaft


Ungewissheit
Ausgaben
€
€
€
€
€
Fortschritt
FORSCHEN
AUSFÜHREN

Rauszoomen

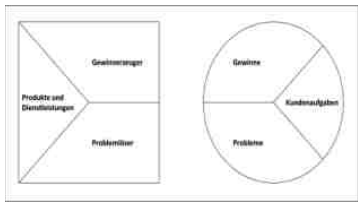


„Don´t fall in love with your first idea!“



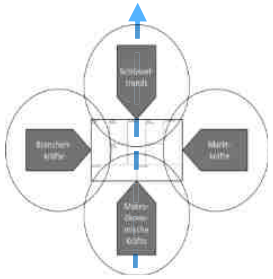
Reinzoomen

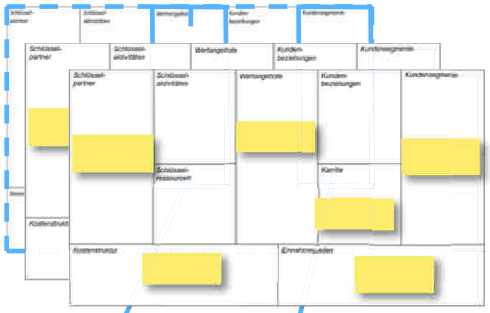
Prototypen



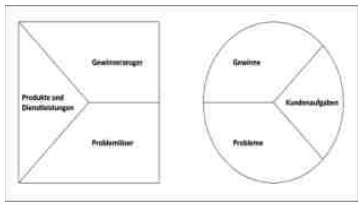
Value Proposition Canvas

Rauszoomen



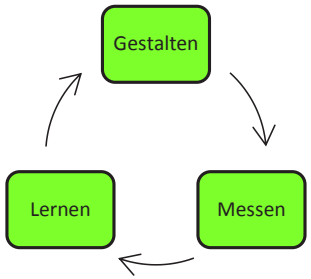


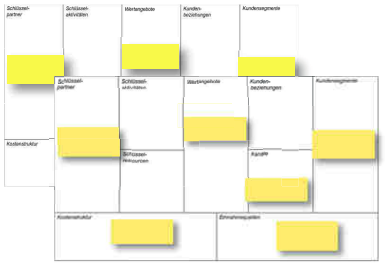
Reinzoomen

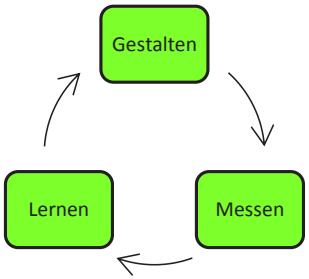


Value Proposition Canvas

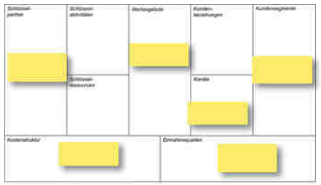
Prototypen



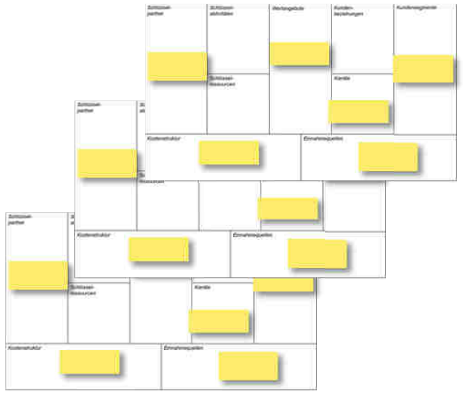




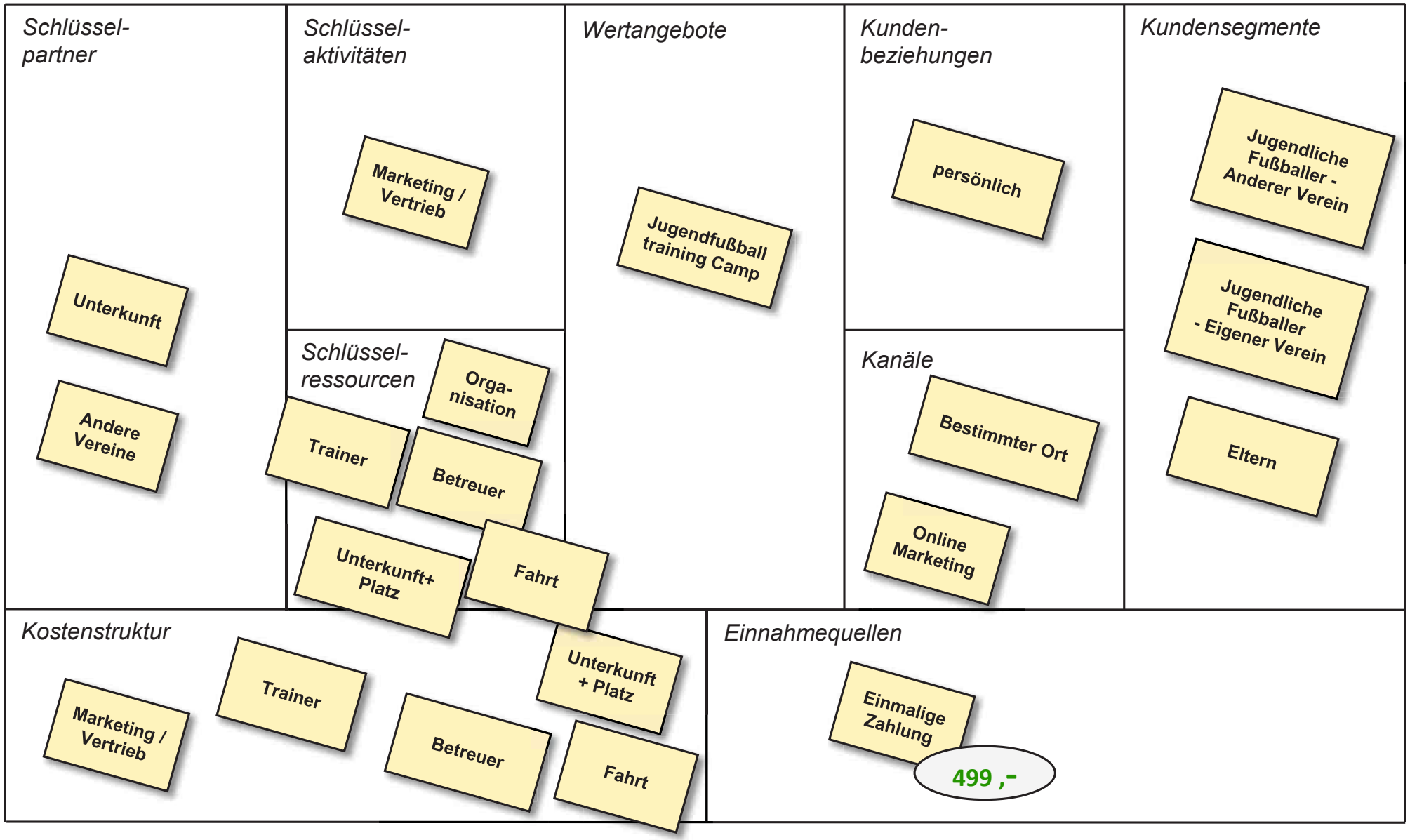
Testen



Ausführen



Weiterentwickeln


Schlüssel-partner
Unterkunft
Andere Vereine
Schlüssel-aktivitäten
Marketing / Vertrieb
Schlüssel-ressourcen
Orga-nisation
Trainer
Betreuer
Unterkunft+ Platz
Fahrt
Wertangebote
Jugendfußball training Camp
Kunden-beziehungen
persönlich
Kanäle
Bestimmter Ort
Online Marketing
Kundensegmente
Jugendliche Fußballer - Anderer Verein
Jugendliche Fußballer - Eigener Verein
Eltern
Kostenstruktur
Marketing / Vertrieb
Trainer
Betreuer
Unterkunft + Platz
Fahrt
Einnahmequellen
Einmalige Zahlung
499 ,-

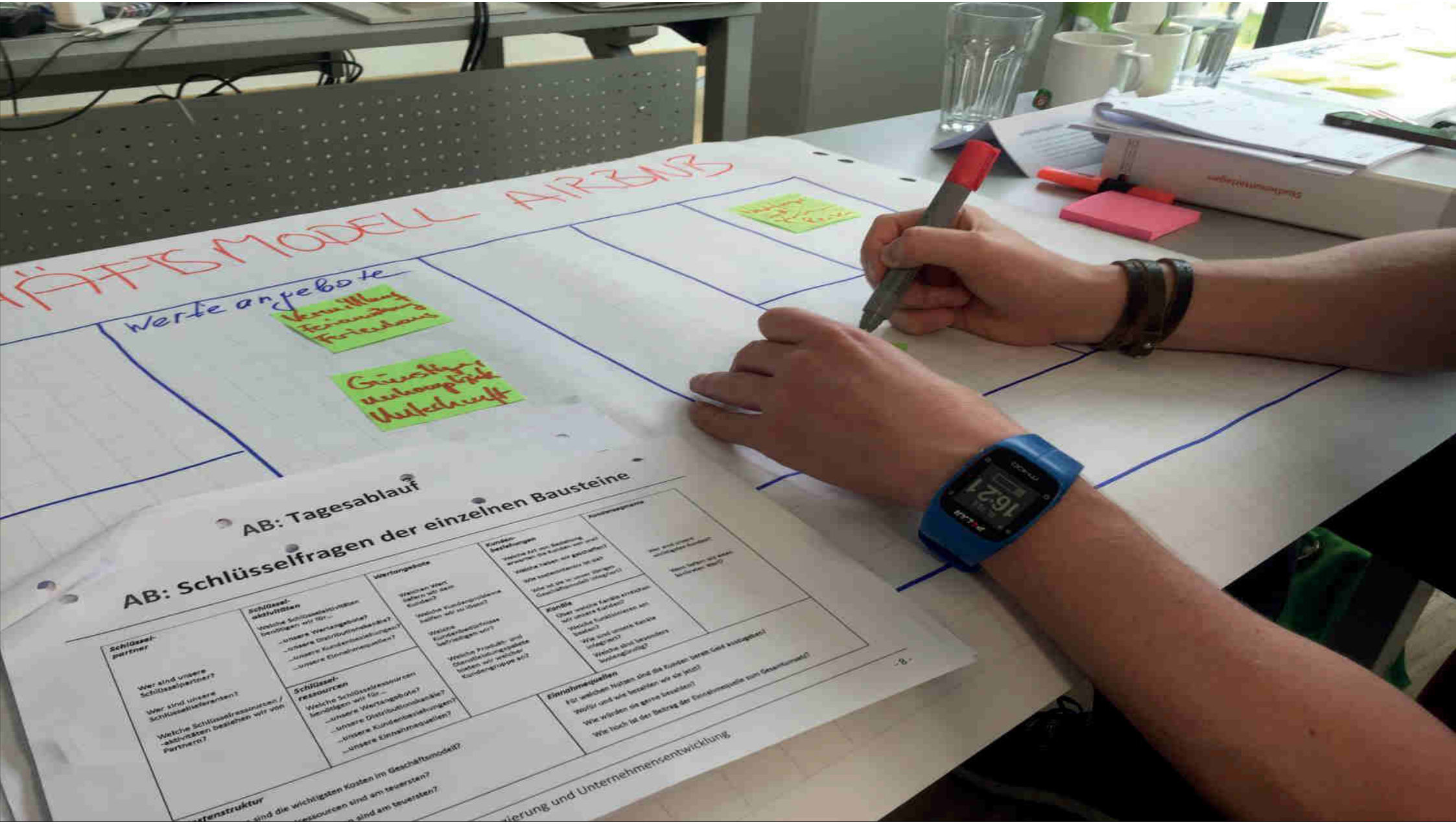
Deutsche Hochschule

für Prävention und Gesundheitsmanagement

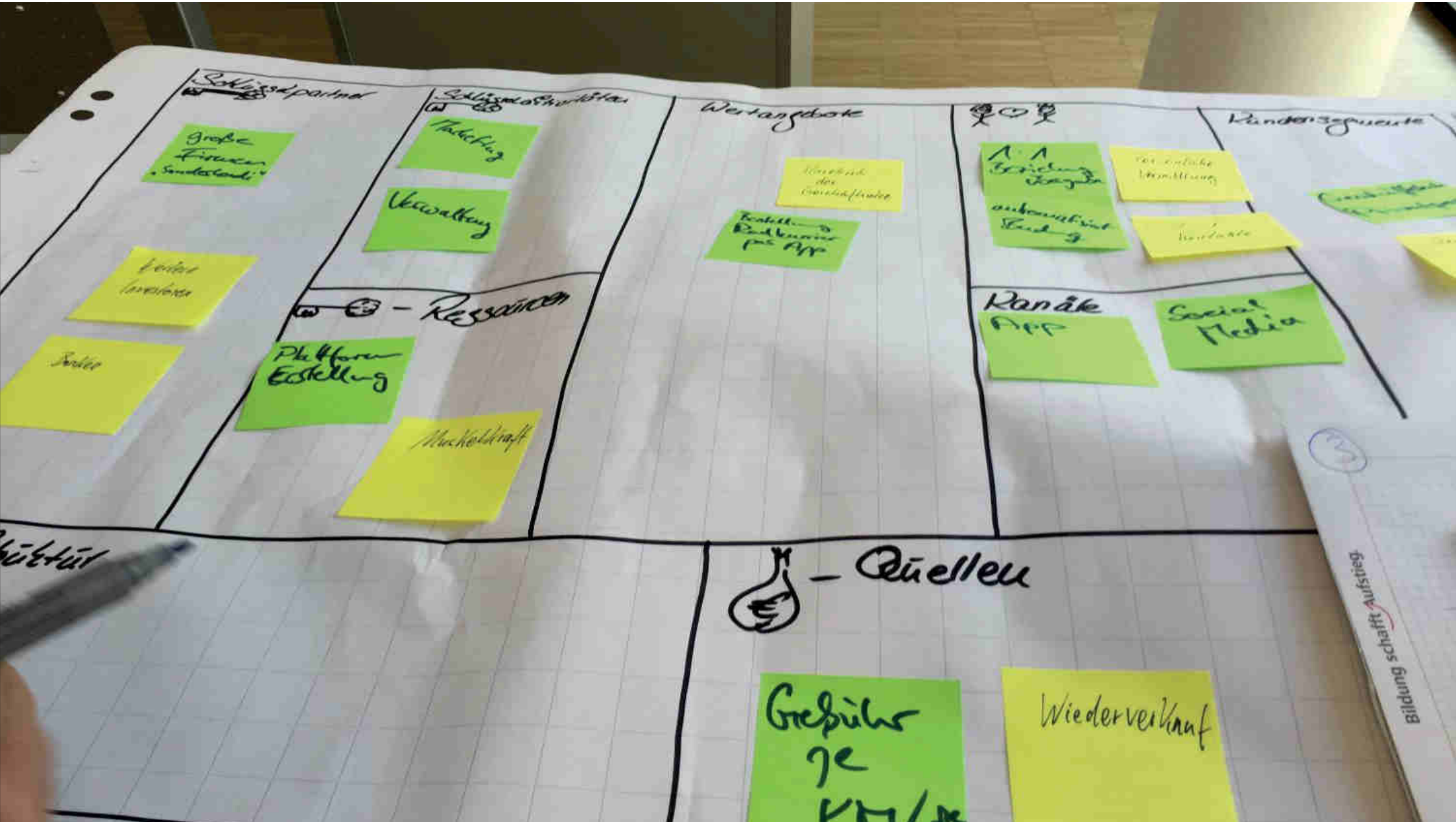
University of Applied Sciences

Reisende
Lumocolor
wasserfest auf fast allen Flächen • nachfüllbar
waterproof on most surfaces • refillable
permanente sobre casi todas las superficies • recargable
lichtbeständig • lightfast • résistent à la lumière • resistente a la luz
MADE IN GERMANY
Lumocolor
wasserfest auf fast allen Flächen • nachfüllbar
waterproof on most surfaces • refillable
indélébile sur la plupart des surfaces • rechargeable
waterproof on most surfaces • refillable
indélébile sur la plupart des surfaces • rechargeable
permanente sobre casi todas las superficies • recargable
MADE IN GERMANY

GESCHÄFTSMODELL AIR
Vermittlung
Fernsehbuchung
Fricsbuchung
AB: Tagesablauf
AB: Schlüsselfragen der einzelnen Bausteine


MODELL
Werte angebote
AB: Tagesablauf
AB: Schlüsselfragen der einzelnen Bausteine
Schlüssel-partner
Wer sind unsere Schlüsselpartner?
Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
Welche Schlüsselressourcen / -aktivitäten beziehen wir von Partnern?
Schlüssel-aktivitäten
Welche Schlüsselaktivitäten benötigen wir für ...
...unsere Wertangebote?
...unsere Distributionskanäle?
...unsere Kundenbeziehungen?
...unsere Einnahmequellen?
Schlüssel-ressourcen
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 Produkte und Dienstleistungspakete bieten wir welchen Kundengruppe an?
Kunden-beziehungen
Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden von uns?
Welche haben wir aufgebaut?
Wie beziehungsintensiv ist sie?
Wie ist die in unser übriges Geschäftsmodell integriert?
Kanäle
Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden?
Welche Kanäle funktionieren am besten?
Wie sind unsere Kanäle integriert?
Welche sind besonders kostengünstig?
Kundengruppen
Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
Wem helfen wir einen besseren Wert?
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?
-8-
...tenstruktur
...sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell?
...ressourcen sind am teuersten?
...sind am teuersten?
...lierung und Unternehmensentwicklung

AB: Praxisbeispiel: Tesla Motors (Kundensegmente)
STAEDTLER
Lumocolor
permanent


Schlüsselpartner
große Firmen
Sondertarife
Schlüsselaktivitäten
Plattform
Verwaltung
Wertangebote
Kundensegmente
Kanäle
App
Social Media
Ressourcen
Plattform Erstellung
Muskelkraft
Kostenstruktur
Quellen
Gebühr je KM/h
Wiederverkauf
Bildung schafft Aufstieg

Value Proposition Canvas „Airbnb"

„In meinen Augen liegt der Hauptgrund, warum Unternehmen gescheitert sind darin, dass sie die Zukunft verpasst haben!“

(Larry Page, CEO Google 2014)

„Die Welt ändert sich sehr schnell. In der neuen Welt werden nicht mehr die großen Fische die kleinen fressen, sondern die schnellen die langsamen!“

(Klaus Schwab, Founder und CEO World economic Form)

Thank You!

Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle –

Ein innovativer Management- Werkzeugkasten für den Verein

Roman Spitko

r-spitko@dhfpg-bsa.de