

# NEUE GESCHÄFTSMODELLE

als Themenschwerpunkt im Digital Hub Nordschwarzwald

Hochschule Pforzheim



KURZ  
ERKLÄRT

FEBRUAR 2021

Themenschwerpunkte

## Allgemeine Beschreibung

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ gilt seit den 1990er Jahren als Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens. Heutzutage hat sich der Ausdruck vollständig durchgesetzt und ist in jedem Jahresbericht, in jeder Strategiebeschreibung und in jedem Vortrag des Vorstandsvorsitzenden enthalten und wichtiger Bestandteil eines Unternehmens. Nach vielen Jahren der Forschung und Analyse ist eine Vielzahl von Definitionen entstanden, die ein Geschäftsmodell beschreiben. Die am meisten zitierte Definition basiert auf Osterwalder und Pigneur (2013):

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“

Osterwalder und Pigneur (2013) beschreiben ein Geschäftsmodell mit der „Business Model Canvas“, die in neun Dimensionen aufgeteilt ist (**Abbildung 1**): Kundenbeziehungen, Kundensegmente und Kanäle, Wertangebot, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner sowie Kostenstruktur und Einnahmequellen.

Bei der Innovation eines Geschäftsmodelles werden alle Aspekte aufs Neue betrachtet. Durch die Implementierung neuartiger Produkte oder Dienstleistungen müssen alle

Felder erneut analysiert und ausgearbeitet werden (vgl. Gassmann et al. 2013). Es können z. B. neue Kunden hinzukommen, neue Partner nötig sein, veränderte Vertragsbedingungen beachtet werden oder die Kosten und Einnahmequellen neu überdacht werden. Folgende Fragen können dabei helfen (vgl. Gassmann et al. 2013):

### Wer sind die Kunden?

Dazu gehört die Analyse der bestehenden und potenziellen Kunden, die im späteren Verlauf nach Wichtigkeit gefiltert werden. Besonders hervorzuheben ist der Mensch, der hinter dem Kunden steckt und durch welche Absatzkanäle dieser bedient werden möchte.

### Welches Nutzenversprechen bieten wir an?

Die zentrale Erkenntnis, die sich aus dem Nutzenversprechen bildet, ist das Problem des Kunden und wie es gelöst bzw. befriedigt werden kann. Welchen Wert bzw. Nutzen der Kunde aus diesem Geschäftsmodell zieht und wie sich dieser Wert kommuniziert.

### Wie ist die Wertschöpfungskette konzipiert?

Bei dieser Frage spielen die Schlüsselressourcen und die dazugehörigen Schlüsselaktivitäten, die ein Unternehmen zur



**Abbildung 1:** Darstellung der Geschäftsmodell-Dimensionen mit der Business Model Canvas (vgl. Osterwalder und Pigneur 2013, S. 48)

Verfügung hat, eine wichtige Rolle. Dazu müssen neue Partner oder Lieferanten in die Wertschöpfung mit einbezogen werden.

### Wie sieht das Ertragsmodell aus?

Das Ertragsmodell zeigt die größten und relevantesten Kostenblöcke auf und analysiert, wofür der Kunde bereit ist, zu zahlen. Dies kann z.B. über Einmalzahlungen oder ein Abo-Modell dargestellt werden.

### Vorteile

- Durch ein neues Modell können unterschiedlichste Wettbewerbsvorteile geschaffen werden
- Bereits vorhandene Aspekte werden neu betrachtet und Optimierungen können ausgelöst werden
- Gezielte Fokussierung auf Kunden

### Herausforderungen

- Kundenwünsche übergreifend erfüllen, um Prozesse und Kosten zu minimieren
- Kundenakzeptanz für Veränderung
- Positive Einstellung der Mitarbeiter notwendig
- Langfristige Aspekte nicht vernachlässigen

### Praxisbeispiele

Im Folgenden werden Unternehmen aufgezeigt, die ihr Geschäftsmodell erfolgreich innoviert haben und sich dadurch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erarbeiten konnten. Es werden sowohl Beispiele aus der Region Nordschwarzwald als auch überregionale vorgestellt.

### Regionale Beispiele

Die 1960 gegründete **Homag Group** aus Schopfloch, Baden-Württemberg ist ein weltweit führender Anbieter von Lösungen für die Produktion in der Holzverarbeitenden Industrie. 2017 wurde „tapio“ offiziell vorgestellt – eine digitale Plattform, die die gesamte Wertschöpfungskette der Holzindustrie abdeckt. Durch die Kombination von Know-How aus Maschinenbau, Service, Software und Consulting, wird die Arbeit für Betriebe jeglicher Größe vereinfacht und die Produktivität sowie Qualität gesteigert. Dies geschieht durch eine cloudbasierte Plattform, die Produktionsmaschinen aus der gesamten Holzindustrie und das große Angebot aus Materialien und Werkzeugen mit digitalen

Produkten („Smart Services“) vereint. Hierunter fällt beispielsweise die mobile Anzeige vom Status einer Maschine für den Bediener in Echtzeit oder die sofortige Benachrichtigung über Fehler im Produktionsprozess. Auf Grundlage der gesammelten Daten kann „tapio“ zusätzlich passende Lösungen, die auf Erfahrungswerten aus der Cloud basieren, anbieten. Dabei ist die Plattform nicht auf einen Betrieb beschränkt, sondern offen für Partner. Es werden offene Schnittstellen zu Partnern, holzbearbeitenden Betrieben und Technologien angeboten, wodurch neben neuen auch ältere Maschinen sowie Softwarelösungen und Produkte andere Anbieter in der Plattform integriert werden können. So können Details und Kenngrößen entlang der gesamten Wertschöpfungskette transparent aufgezeigt und harmonisiert werden. Dadurch wird aus einer Sammlung von Daten Intelligenz geschaffen, die später gewinnbringend eingesetzt werden kann. Individuelle Geschäftsprozesse werden effizienter, schneller und zuverlässiger gestaltet. Die Arbeit wird vereinfacht und die Produktivität sowie Qualität gesteigert, da durch den Einsatz von Smart Services beispielsweise Wartungen frühzeitig und vorausschauend eingetaktet werden können.

Das Unternehmen **Lohe Gebäudedienste** aus Pforzheim hat sein Geschäftsmodell um digitale Dienste erweitert. Als Gebäudereiniger werden gewerbliche Leistungen rund um das Thema Reinigung angeboten, wie z.B. Fassaden- und Gebäudereinigung, Glasreinigung, Winterdienste, aber auch die Reinigung von Parks oder Papierkorbleerungen. Mit der Lohe Digital S GmbH werden nun auch haushaltsnahe Dienstleistungen, wie z.B. Reinigung der gesamten Wohnung, Pflege von Parkettböden, Gartenpflege, Ent-rümpelung oder Hol- und Bring-Dienste, angeboten. Diese lassen sich bequem online über ein Buchungsformular auf der Webseite reservieren. Zusätzlich bietet das Unternehmen den Service ein digitales Corona Hygienekonzept für Kunden zu erstellen (vgl. *Lohe Gebäudedienste 2020; LOHE Digital S GmbH 2020*).

Klimaschutz und regenerative Energiequellen sind nicht erst durch die Corona-Krise in den Fokus der Politik und Öffentlichkeit geraten. Mit diesen Themen beschäftigt sich auch die **Olmatic GmbH**, die 2016 gegründet wurde und heute ihren Sitz in Horb am Neckar sowie Nagold hat. Entwickelt wurde ein innovatives Energiemanagementsystem speziell für Industrieunternehmen. Durch eine künstliche

Intelligenz werden Lastspitzen im Energiebereich automatisch erkannt und durch den intelligenten Bezug von regenerativen Energiequellen und -speichern ausgeglichen. Das in Eigenentwicklung realisierte Produktportfolio verbindet eine Kombination aus Produkten im Bereich der Hardware und der Software. Es umfasst zentrale Steuereinheiten, ein intelligentes Lastmanagement mit Kontrollzentrum, drahtlose Sensoren und Leistungseinheiten für den Industrie 4.0 und eMobility Bereich. Vorteile der Lösung sind die nachhaltige Senkung der Energiekosten und die Einhaltung der gesetzlichen CO<sub>2</sub>-Einsparungen. Die Produkte werden dabei in einem flexiblen Lizenzmodell angeboten. Dabei gibt es vier Lizenzen: Datensammlung, Datenvisualisierung, aktives Lastmanagement und Optimierung. Diese können einzeln oder in Kombination erworben werden und so den individuellen Bedürfnissen angepasst werden.

Das 2016 im schwäbischen Nagold gegründete und mittlerweile in drei Ländern tätige Startup **Smartmile** will die Zustellung von Onlinesendungen vereinfachen, indem es Paketterminals entwickelt hat, welche von allen Onlinekunden, Onlineshops und jeglichen Kurierdiensten genutzt werden können. Die dabei eingesetzte Cloud-basierte Software-Plattform verbindet Paketschließfächer mit jedem Online-Käufer, Spediteur und Einzelhändler und schafft so eine neue Lösung für die Zustellung auf der letzten Meile. Mit Smartmile können Online-Käufer alle ihre Pakete von einem Standort aus abholen, zurückbringen sowie versenden und dies 24 Stunden am Tag an sieben Tagen in der Woche. Um die Funktionen zu nutzen, muss eine Registrierung unter [www.smartmile.de](http://www.smartmile.de) vorgenommen werden. Hierdurch wird jedem Kunde eine ID sowie eine Lieferadresse zugewiesen. Bei der nächsten Bestellung wird diese Adresse angegeben und smartmile sorgt dann dafür, dass das Paket eingeliefert wird. Sobald dies geschehen ist, erhält der Kunde eine Benachrichtigung mit zugehörigem PIN und kann das Paket an der Paketstation abholen und gegebenenfalls dann auch wieder über die Paketstation retourniert werden. Die Box ist nicht nur eine reine Paketstation, sondern ein vollautomatisiertes, modulares Regalsystem mit integrierter Bezahlfunktion. Ziel ist es zum einen Wege bei der Zustellung zu sparen und so den CO<sub>2</sub> Ausstoß zu reduzieren und zum anderen die Unabhängigkeit und Flexibilität bei der Paketlieferung zu erhöhen, da Kunden und Zulieferer permanent Zugriff auf die Paketstation haben.

## Überregionale Beispiele

Aufgrund neuer technologischer Entwicklungen und Verbots sowie Einschränkungen für die Nutzung fossiler Brennstoffe, benötigen Heizsysteme in Gebäuden nicht mehr unbedingt die Überwachung und Wartung von **Schornsteinfegern**. Durch den zusätzlichen Einsatz von Sensoren können diese Aufgaben mittlerweile auch von den Herstellern der Heizsysteme durchgeführt werden. Hierdurch bricht eine wichtige Einnahmequelle für Schornsteinfeger weg. Das Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart hat sich zusammen mit Bernd Tretter, Bezirkschornsteinfeger genau dieser Problematik gewidmet. Herausgekommen ist dabei das Konzept „Service Raumklima“. Aufgrund einer Analyse wurde deutlich, dass Schornsteinfeger sehr genau wissen, wie das Raumklima sein sollte, um neben der Gesundheit der Menschen z.B. wegen Schimmelvorbeugung, auch eine hohe Energieeffizienz (richtige Belüftung) sicherzustellen. Damit diese Analysen, die speziell für Einrichtungen wie Schulen, Krankenhäuser, Seniorenheime, Büros oder öffentliche Gebäude interessant sind, durchgeführt werden können, werden Sensoren benötigt. In einem ersten Schritt wurde hierfür ein Prototyp entworfen, der die benötigten Funktionen beinhaltet. Der Schornsteinfeger könnte hierdurch als Betreiber der Heizung fungieren. Hier würde er vom Kunden einen monatlichen Betrag verlangen und stellt sicher, dass die Heizung immer funktioniert und der Kunde das vereinbarte Raumklima erhält. Darüber hinaus sorgen Sensoren und Aktoren dafür, dass die Belüftung in einer Linie mit den Heizvorgängen ist. Um dies zu verwirklichen muss der Schornsteinfeger mit anderen Gewerken wie etwa einem Fensterbauer, einem Elektriker und einem Flaschner gewerkeübergreifend zusammenarbeiten. Die Datenanalyse kann somit beispielsweise Aufschluss darüber geben, ob das Gebäude besser gedämmt werden muss oder ob mehr Entlüftungsmöglichkeiten benötigt werden, um beispielsweise eine Schimmelbildung zu verhindern. Dadurch erhält der Schornsteinfeger ein skalierbares, ortsunabhängiges Geschäftsmodell, welches aufgrund der datenbasierten Services unabhängig vom verwendeten Brennstoff ist. Der Kunde profitiert durch das optimale Raumklima und die Abgabe der Verantwortung für die Funktion der Heizung.

80 % aller Deutschen, die ein Möbelstück kaufen möchten, recherchieren zunächst online. Dies zeigt, dass der Online-möbelmarkt in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Diesen Trend greift das Geschäftsmodell von **holzgespür** auf und bietet eine Online-Bestellplattform an, die den Kunden eine individuelle 3D-Konfiguration von Massivholzmöbelstücken ermöglicht. Zunächst wählt der Kunde eine Tischkollektion aus, um anschließend im Konfigurator die Maße und das gewünschte Material zu bestimmen. Der Tisch wird währenddessen in einer 3D-Ansicht ständig visualisiert und den Änderungen entsprechend angepasst. Zusätzlich wird auch der finale Preis inklusive Lieferung und Aufbau angezeigt. Nach der Bestellung bietet holzgespür einen individuellen Kundenservice mithilfe der digitalen Kommunikation. Die Kunden erhalten über eine eigene URL Zugriff auf den Bestellstatus und werden während des gesamten Herstellungsprozesses mit Bildern und Videos versorgt. Sie haben dabei auch diverse Entscheidungsmöglichkeiten wie z.B. welcher Baumstamm verwendet werden soll. Mit dem 3D-Online-Konfigurator für Möbel vereint holzgespür Individualität, Meisterqualität und Regionalität und erreicht nun auch Kunden weit außerhalb der Region, wodurch der Kundenstamm vergrößert wurde.

Die Kernidee von **KOLORAT** besteht darin den Farbenkauf individuell sowie einfach zu gestalten und die Farbberatung, die momentan hauptsächlich vor Ort in Geschäften erfolgt in der digitalen Welt zu integrieren. Bei KOLORAT können Interessierte anhand von Bildern Inspirationen für die eigene Raumgestaltung sammeln. Als weiteren Service können Sie auch Farbmuster einsenden, falls sie zu einem speziellen Stoff oder einer Tapete den passenden Farbton suchen. Das Highlight bildet die Möglichkeit der persönlichen Online-Farbberatung. Hier füllen die Kunden einen kurzen Online-Fragebogen zu ihrem Projekt aus, woraufhin KOLORAT drei unterschiedliche Farbkonzepte entwirft. Diese sind auf den Raum des Kunden zugeschnitten und werden mit der KOLORAT-Box an den Kunden gesendet.

Weiß der Kunde bereits welche Farbe er will und benötigt er keine Beratung, hat er die Möglichkeit in einem digitalen Konfigurator anhand einer Farbpalette den gewünschten Farbton auszuwählen. Danach gibt er an, was genau gestrichen werden soll, bzw. welche Eigenschaften die Farbe haben soll. Im letzten Schritt wird die benötigte Menge eingegeben, die Bestellung abgeschlossen und die Farbe in wenigen Tagen nach Hause geliefert.

Zusätzlich versucht KOLORAT die Kunden über unterschiedliche Online-Kanäle auf ihr Angebot aufmerksam zu machen. Hier werden vor allem bei den visuellen Social Media-Kanäle Instagram und Pinterest viele neue Kunden gewonnen.

## Kontakt

### Digital Hub Nordschwarzwald

[www.digitalhub-nordschwarzwald.de](http://www.digitalhub-nordschwarzwald.de)

### Patrice Glaser

Digital Hub Managerin

E-Mail: [digitalhub@nordschwarzwald.de](mailto:digitalhub@nordschwarzwald.de)



Der Digital Hub Nordschwarzwald ging im Oktober 2018 als einer von zehn regionalen Digital Hubs an den Start. Mit dem Ziel, Baden-Württemberg auch im digitalen Zeitalter als führenden Innovations- und Wirtschaftsstandort zu erhalten, unterstützt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau dieses Förderprojekt. Der Digital Hub Nordschwarzwald wird getragen von 11 Konsortialpartnern und steht in der Projekträgerschaft der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald. Mit seinen drei Standorten Pforzheim, Nagold und Horb bietet der Digital Hub passgenaue Informations- und Unterstützungsangebote für kleine und mittelständische Unternehmen sowie für Selbstständige und Start-ups und agiert als Plattform für Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, Beratung und Kollaboration.

## Literaturverzeichnis

**Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2013):** Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser. Online verfügbar unter <http://www.hanser-elibrary.com/action/showBook?doi=10.3139/9783446437654>.

**LOHE Digital S GmbH (2020):** Schöner Leben. Wir reinigen Ihr Zuhause. Online verfügbar unter <https://schoener-leben.online/>, abgerufen am 14.07.2020.

**Lohe Gebäudedienste (2020):** Online verfügbar unter <https://www.lohe-gebaeuedienste.de/startseite/>, abgerufen am 14.07.2020.

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2013):** Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: Wiley&Sons.



Dieses Werk der Hochschule Pforzheim ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.