

Irina Röd

# Schritt für Schritt zum erfolgreichen Geschäftsmodell

Das Workbook für Kleinunternehmer,  
Gründer und Freelancer

HANSER

Röd • Schritt für Schritt zum erfolgreichen Geschäftsmodell



### **Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial. Geben Sie dazu einfach diesen Code ein:

**plus-8oe43-gt5ve**

**PLUS.HANSER-FACHBUCH.DE**



Irina Röd

# Schritt für Schritt zum erfolgreichen Geschäftsmodell

Das Workbook für Kleinunternehmer, Gründer und Freelancer

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-46698-2

E-Book-ISBN 978-3-446-46898-6

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2021 Carl Hanser Verlag München  
*www.hanser-fachbuch.de*

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Illustrationen: © Jeannine Metz

Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Krugzell

Coverrealisierung: Max Kostopoulos

Coverillustration: © Jeannine Metz

Hintergrund: © unsplash.com: @marjanblan

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg



Printed in Germany



**Mit innovativen  
Geschäfts-  
modellen  
durchstarten**

Geschäftsmodellinnovationen sind längst nicht nur ein Thema von Start-ups, auch bestehende Unternehmen brauchen immer wieder neue innovative Geschäftsmodelle! Unabhängig davon, ob es sich um den Freelancer um die Ecke oder um den weltweit agierenden Industriekonzern handelt. Die sich rasant ändernden Bedingungen, vom technologischen Fortschritt bis zu dem immer unberechenbarer werdenden Kundenverhalten, verlangen eine ständige Überprüfung, Anpassung und vielleicht auch vollkommene Neuausrichtung der Geschäftsmodelle.

Diese Herausforderung bringt aber auch Chancen mit sich. Denn da wo Veränderungen stattfinden, bieten sich auch Möglichkeiten, mit neuen Ideen durchzustarten! Dabei ist das Entwickeln von Geschäftsmodellen kein Hexenwerk. Mit den passenden Methoden und einer strukturierten Herangehensweise kann jeder, ob alleine oder im Team, bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln oder ein neues Geschäftsmodell kreieren. Dieses Werk zeigt, wies geht, und führt Schritt für Schritt, von der Idee bis zur Umsetzung, durch alle Phasen der Geschäftsmodellentwicklung.

Die Idee zu diesem Buch kam mir bei den Beratungen einer Vielzahl von klein- und mittelständischen Unternehmen: Gründern, Einzel-

und Familienunternehmen und Freelancern. Dabei habe ich Werkzeuge und Methoden eingesetzt, die ich durch meine Arbeit in großen Unternehmen der Digitalbranche kennengelernt hatte, den Business Model Canvas, die Blue Ocean Strategie, Kanban Boards und viele weitere. Ich habe erkannt, dass diese Werkzeuge unabhängig von der Unternehmensgröße dabei helfen, Struktur und einen Leitfaden für die Unternehmensentwicklung zu geben. Daher habe ich mich entschlossen, diese Methoden für möglichst viele Unternehmen leicht zugänglich und verständlich zu machen.

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich für Methoden der Unternehmensentwicklung interessieren. Beim Schreiben hatte ich insbesondere Kleinunternehmer, Gründer und Freelancer im Sinn: Ladenbesitzer, Designer und Künstler, Berater oder Selbstständige in Gesundheitsberufen, um nur einige zu nennen. Ihnen möchte ich praktische Werkzeuge an die Hand geben, um ihr eigenes Unternehmen erfolgreich (weiter) zu entwickeln.

Ich wünsche Ihnen bei der Umsetzung viel Erfolg!

Wien, Frühjahr 2021

*Irina Röd*

# Inhalt

<b>Mit innovativen Geschäftsmodellen durchstarten ...</b>	VI	<b>1 Wie entwickle ich eine Vision? .....</b>	2
Bevor wir starten .....	XIV	1.1 Die Methode: Der Stepping Stone Vision Canvas .	5
Die Philosophie – Agile Prinzipien .....	XIV	1.1.1 Warum sollte man eine Vision haben? ...	5
Aufbau des Buches .....	XV	1.1.2 Überblick über die Methode .....	5
Lernen mit realen Praxisbeispielen .....	XVII	1.1.3 Die Anwendung der Methode .....	7
Die Immobilienmaklerin .....	XVII	1.2 Beispiele zur Anwendung .....	9
Die Architekturmodellbauerin .....	XIX	1.2.1 Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Apple .....	9
Die Hutmanufaktur .....	XXI	1.2.2 Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Tesla .....	12
Die Obst- und Gemüselieferanten .....	XXII	1.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	16
Die Übersetzerin und Dolmetscherin .....	XXIV	1.3.1 Case-Study: Unternehmen befähigen, ihren Erfolg selbstbestimmt zu steuern ..	16
Die Softwareentwickler .....	XXV	1.3.2 Case-Study: Durch Synergien mehr Komfort für Selbstständige und deren Kunden schaffen .....	20
Der Werkzeughändler .....	XXVII	1.4 Jetzt sind Sie dran .....	24
Der Fußballverein .....	XXVIII	1.4.1 Arbeitsvorlagen zum Download .....	24
Die Unternehmensberaterin .....	XXX	1.4.2 Was wir uns merken sollten .....	28
		1.4.3 Weitere Fragen und Antworten .....	28

<b>2 Wie funktioniert mein Geschäftsmodell und wie komme ich zu neuen Ideen?</b> .....	32	2.3.3 Case-Study: Wie ein Obst- und Gemüse- lieferant sein Geschäftsmodell innerhalb eines Wochenendes umstellte .....	68
2.1 Die Methode: Der Business Model Canvas .....	35	2.4 Jetzt sind Sie dran .....	72
2.1.1 Was versteht man unter einem Geschäfts- modell? .....	35	2.4.1 Arbeitsvorlagen zum Download .....	72
2.1.2 Überblick über die Methode .....	35	2.4.2 Was wir uns merken sollten .....	76
2.1.3 Die Anwendung der Methode – Teil 1: Beschreibung des Geschäftsmodells .....	36	2.4.3 Weitere Fragen und Antworten .....	76
2.1.4 Die Anwendung der Methode – Teil 2: Das Geschäftsmodell mit neuen Ideen weiterentwickeln .....	40	<b>3 Welchen Mehrwert biete ich meinen Kunden?</b> .....	80
2.2 Beispiele zur Anwendung .....	44	3.1 Die Methode: Der Value Proposition Canvas .....	83
2.2.1 Beispiel: Der Business Model Canvas einer Billigfluglinie .....	44	3.1.1 Warum ist die Kenntnis der Kunden so wichtig? .....	83
2.2.2 Beispiel: Der Business Model Canvas einer Gratiszeitung .....	48	3.1.2 Überblick über die Methode .....	83
2.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	53	3.1.3 Die Anwendung der Methode .....	84
2.3.1 Case-Study: Neue Ideen für das Geschäfts- modell der Architekturmodellbauerin ...	53	3.2 Beispiele zur Anwendung .....	88
2.3.2 Case-Study: Digitalisierung im Familien- unternehmen – Das Geschäftsmodell einer Hutmanufaktur .....	62	3.2.1 Beispiel: Der Value Proposition Canvas eines Non-Profit-Unternehmens .....	88
		3.2.2 Beispiel: Der Value Proposition Canvas von McDonald's am Beispiel von Milch- shakes .....	96
		3.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	99

3.3.1	Case-Study: Als selbstständige Übersetzerin das Angebot für die Wunschkunden schärfen .....	100	4.3.1	Case-Study: Eine innovative Softwarelösung erschließt eine Marktlücke .....	135
3.3.2	Case-Study: Ein innovatives Franchisekonzept, das das Geschäftsleben der Friseurin erleichtert .....	106	4.3.2	Case-Study: Eine einzigartige Positionierung schafft neuartige Wellnessangebote ..	142
3.4	Jetzt sind Sie dran .....	112	4.4	Jetzt sind Sie dran .....	152
3.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	112	4.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	152
3.4.2	Was wir uns merken sollten .....	116	4.4.2	Was wir uns merken sollten .....	155
3.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	116	4.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	155
<b>4</b>	<b>Wie schaffe ich eine einzigartige Positionierung?</b> ..	<b>118</b>	<b>5</b>	<b>Wie plane ich Markttests?</b> .....	<b>158</b>
4.1	Die Methode: Der Blue Ocean Canvas .....	121	5.1	Die Methode: Der Testing Canvas .....	161
4.1.1	Was versteht man unter Positionierung?	121	5.1.1	Weshalb sind Markttests so wichtig? .....	161
4.1.2	Überblick über die Methode .....	121	5.1.2	Überblick über die Methode .....	162
4.1.3	Die Anwendung der Methode .....	123	5.1.3	Die Anwendung der Methode .....	164
4.2	Beispiele zur Anwendung .....	126	5.2	Beispiele zur Anwendung .....	168
4.2.1	Beispiel: Der Blue Ocean Canvas von Netflix .....	126	5.2.1	Beispiel: Der Online-Test eines Software Start-ups .....	168
4.2.2	Beispiel: Der Blue Ocean Canvas von Ikea .....	130	5.2.2	Beispiel: Der Produkttest eines Mobilfunkanbieters .....	170
4.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	135	5.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	173
			5.3.1	Case-Study: Eine Kundenbefragung über den Prototyp eines Design-Modells .....	173

5.3.2	Case-Study: Ein neuer Vertriebsweg für den Werkzeughändler .....	178	6.4	Jetzt sind Sie dran .....	208
5.4	Jetzt sind Sie dran .....	182	6.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	208
5.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	182	6.4.2	Was wir uns merken sollten .....	211
5.4.2	Was wir uns merken sollten .....	184	6.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	211
5.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	184	<b>7</b>	<b>Wie setze ich mein Vorhaben um?</b> .....	214
<b>6</b>	<b>Welche Ziele habe ich und wie messe ich sie?</b> .....	186	7.1	Die Methode: Das Kanban Board .....	217
6.1	Die Methode: Der OKR Canvas .....	189	7.1.1	Agile Umsetzung versus Wasserfallprinzip? .....	217
6.1.1	Wie unterstützen uns messbare Ziele? ...	189	7.1.2	Überblick über die Methode .....	218
6.1.2	Überblick über die Methode .....	189	7.1.3	Die Anwendung der Methode .....	220
6.1.3	Die Anwendung der Methode .....	191	7.2	Beispiele zur Anwendung .....	224
6.2	Beispiele zur Anwendung .....	193	7.2.1	Beispiel: Das Kanban Board eines Haushaltsplans .....	224
6.2.1	Beispiel: Der OKR Canvas von Google ...	193	7.2.2	Beispiel: Das Kanban Board eines Bekleidungs Herstellers .....	228
6.2.2	Beispiel: Der OKR Canvas von Uber .....	196	7.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	230
6.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	201	7.3.1	Case-Study: Die agile Umsetzung einer neuen Website .....	230
6.3.1	Case-Study: Am Ball bleiben – Die Ziele des Fußballvereins .....	201	7.3.2	Case-Study: Die Optimierung des Vertriebstests mit Kanban Boards .....	236
6.3.2	Case-Study: Ziele helfen bei der fokussierten Umsetzung der neuen Software .....	206			

7.4	Jetzt sind Sie dran .....	244	8.2.3	Case-Study: Die Erkenntnisse des Werkzeughändlers beim Direktvertrieb ..	266
7.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	244	8.2.4	Case-Study: Das Schreiben eines Buches wird zum Projekt .....	271
7.4.2	Was wir uns merken sollten .....	246	8.3	Jetzt sind Sie dran .....	276
7.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	247	8.3.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	276
<b>8</b>	<b>Was habe ich gelernt?</b> .....	250	8.3.2	Was wir uns merken sollten .....	278
8.1	Die Methode: Die Retrospektive .....	253	8.3.3	Weitere Fragen und Antworten .....	279
8.1.1	Warum ist wichtig, manchmal innezuhalten? .....	253	<b>9</b>	<b>Literatur</b> .....	282
8.1.2	Überblick über die Methode .....	253	<b>10</b>	<b>Zusatzmaterial zum Download</b> .....	286
8.1.3	Die Anwendung der Methode .....	255	<b>11</b>	<b>Index</b> .....	290
8.2	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	257	<b>12</b>	<b>Die Autorin</b> .....	296
8.2.1	Case-Study: Mehr Klarheit über die geplanten Design-Modelle und neue Ideen	257			
8.2.2	Case-Study: Die Übersetzerin verfolgt weiter ihre Ziele .....	262			



## Bevor wir starten

... möchte ich Ihnen einen kurzen Überblick über die Themen dieses Buches geben und wie diese Sie dabei unterstützen können, Ihr eigenes Unternehmen weiterzuentwickeln.

### Die Philosophie – Agile Prinzipien

Die beschriebenen Ansätze richten sich nach den agilen Grundwerten. Laut Duden bedeutet agil: »Von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig«. In der Wirtschaftswelt versteht man darunter eine Ansammlung von Methoden, die Firmen anwenden, um flexibel auf eine sich immer schneller wandelnde Umwelt zu reagieren. Es geht jedoch um mehr als um die reine Methodik, sondern um eine Haltung. Diese wurde im agilen Manifest und seinen Prinzipien festgehalten.

- Das Kundenerlebnis steht im Vordergrund.
- Wir gehen iterativ – also schrittweise – vor.
- Wir verbessern kontinuierlich, indem wir laufend reflektieren und lernen.
- Wir vermeiden Verschwendung, weil wir uns fokussieren.
- Unser Handeln ist von Vertrauen geprägt – Vertrauen in andere und in uns selbst und unser Können.

Diese Haltung steht hinter dem Vorgehen und den Methoden, die ich in diesem Buch vorstelle. Die Methoden fallen in die Kategorie der Design-Thinking-Werkzeuge, die durch Visualisierung einen systematischen und kreativen Prozess unterstützen. Damit wird ein Ansatz gewählt, der sowohl zur Problemlösung als auch zur Entwicklung neuer Ideen angewendet wird, wobei es gilt, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind.

In jedem Kapitel wird jeweils eine Canvas-Vorlage vorgestellt, die das Arbeiten mit der jeweiligen Methode unterstützt. »Canvas« bedeutet übersetzt Leinwand. Wir visualisieren unsere Ideen auf einer Leinwand beziehungsweise einem Poster und nutzen Post-Its, die wir auf-, ab- oder umhängen können. Das hilft beim Experimentieren und beim Finden neuer Handlungsoptionen.

## Aufbau des Buches

Dieses Buch behandelt Themen, die der Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf folgen: angefangen von der Entwicklung einer Vision über die erste Idee fürs Geschäftsmodell, das Experimentieren und Testen bis hin zur Umsetzung (**Bild 1**). Sie können dieser Chronologie folgen und die Schritte nacheinander durchgehen oder je nach Bedarf quer einsteigen – abhängig davon, an welchem Punkt Ihrer Unternehmensentwicklung Sie sich aktuell befinden.

### TIPP

Sämtliche Arbeitsvorlagen können Sie unter [www.plus.hanser-fachbuch.de](http://www.plus.hanser-fachbuch.de) kostenfrei herunterladen. Den entsprechenden Zugangscodes finden Sie im Kapitel »Zusatzmaterial zum Download«.

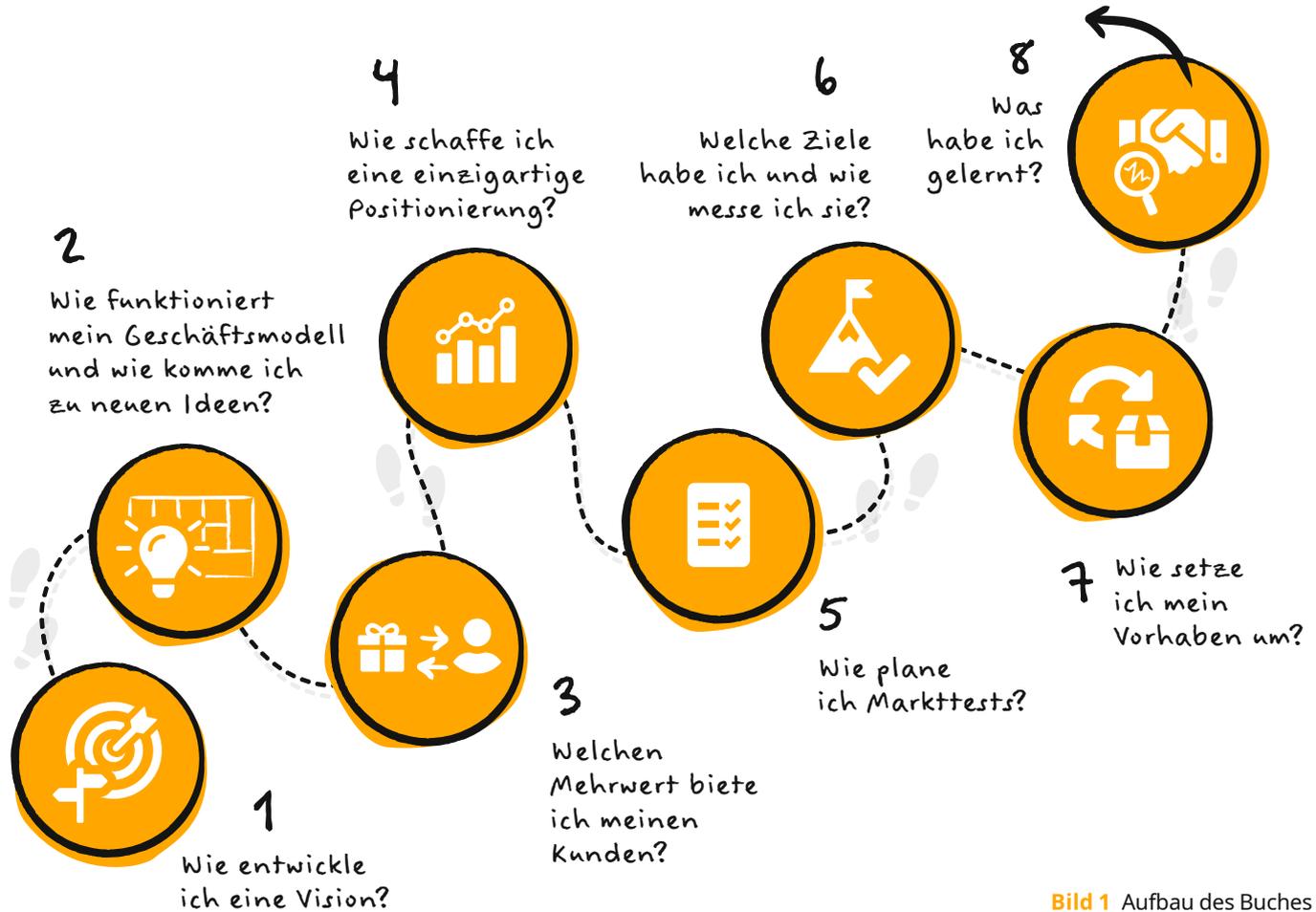


Bild 1 Aufbau des Buches

## Lernen mit realen Praxisbeispielen

Um die Anwendung der Methoden zu veranschaulichen, habe ich eine Reihe von realen Anwendungsfällen, sogenannten Case-Studies, aus meiner Beratungspraxis herangezogen. So können Sie mitverfolgen, wie diese Methoden von Unternehmen eingesetzt wurden, um ihre Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

In diesem Buch lernen Sie die Geschäftsmodelle der Immobilienmaklerin, der Architekturmodellbauerin, des Hutherstellers, des Obst- und Gemüselieferanten, der Übersetzerin, des kleinen Softwareunternehmens, des Werkzeughändlers, des Business Coachs und des Fußballvereins kennen.

### Die Immobilienmaklerin



**Bild 2** Eva K.

#### **Eva K. (Bild 2)**

... arbeitet bereits seit mehr als fünfundzwanzig Jahren in der Immobilienbranche und ist seit acht Jahren als Immobilienmaklerin selbstständig. Der Schlüssel zu ihrem Erfolg ist ihr Talent für das Netzwerken. Dadurch trifft sie immer wieder auf neue Kooperationspartner und potenzielle Kunden. Vor einiger Zeit hat sie eine eigene Netzwerkgruppe zum Thema Immobilien ins Leben gerufen. Sie veranstaltet regelmäßige

Treffen und organisiert Vorträge zu interessanten Themen. Auch in ihrem Blog geht es um Wissenswertes rund ums Heim und Eigenheim, vom passenden Kredit bis zur Pflege der Balkonpflanzen.

#### **Es ist nie zu spät für neue Ideen**

Auch wenn Eva K. kurz vor der Pensionierung steht, sprudelt sie nur so vor Energie und Tatendrang. Ihre neueste Idee ist die Nutzung von Gewerbeimmobilien, um diese im Rahmen eines Franchisekonzeptes zur gemeinschaftlichen Nutzung an ausgewählte Berufsgruppen zu vermieten. Sie hat ihre Idee bereits skizziert und erste Gespräche diesbezüglich geführt. Nun fehlt ihr vor allem noch ein Kooperationspartner, mit dem gemeinsam sie das Konzept umsetzen kann.

#### **TIPP**

Die folgenden Case-Studies sind nicht nur für Selbstständige der Immobilienbranche interessant, sondern für alle, die eine neue Idee umsetzen und ein neues Geschäftsfeld aufbauen möchten.

In den folgenden Abschnitten geht es um die Umsetzung von Evas Geschäftsidee:

- In *Abschnitt 1.3.2* feilt Eva an ihrer Vision von einem integrierten Franchisekonzept, das sowohl den Betreibern als auch den Kunden Vorteile bietet.
- In *Abschnitt 3.3.2* wendet Eva den Value Proposition Canvas an, um die Kundengruppe der Selbstständigen der Beauty- und Wellnessbranche zu analysieren und das geplante Angebot gezielter auf sie abzustimmen.
- In *Abschnitt 4.3.2* wendet sie sich der Kundengruppe der Privatpersonen zu, den künftigen Nutzern der Beauty- und Wellnessangebote, und entwickelt eine außergewöhnliche Positionierung.

## Die Architekturmodellbauerin



**Bild 3** Andrea M.

### **Andrea M. (Bild 3)**

... hat Architektur in Linz studiert. Während des Studiums absolvierte sie bereits Praktika in Architekturbüros. Bald erkannte sie, dass der Arbeitsmarkt für Architekten nicht sonderlich vielversprechend aussieht. Schon als Kind hatte

sie gern gewerkt und experimentiert und so nutzte sie nach dem Abschluss ihres Studiums die Gelegenheit und erfüllte sich den Traum von der eigenen Architekturmodellwerkstatt. Die ersten Kunden waren ihre ehemaligen Arbeitgeber aus den Architekturbüros, die bald zu ihren Stammkunden wurden. Seit der Geburt ihrer Tochter betreibt sie die Werkstatt nicht mehr als Vollzeitjob. Das bedeutet, dass sie vor allem projektbasiert arbeitet. Wenn ein Projekt ansteht, konzentriert sie sich für ein paar Tage oder Wochen auf dieses, dafür hat sie zwischen den Projekten wieder mehr Zeit für ihre Familie.

### **Was macht eigentlich eine Architekturmodellbauerin?**

Unter einem Architekturmodell versteht man die maßstäbliche Darstellung eines Entwurfes. In der Architektur ist die Vergabe von Aufträgen über Wettbewerbe üblich. Neben den Plänen werden dabei in der Regel die Modelle dieser Entwürfe eingereicht, damit die Jury eine bessere Vorstellung von der zentralen Idee des Konzeptes bekommt. Die Aufgabe der Architekturmodellbauerin besteht also darin, die Ideen und Vorstellungen der Architekten anhand deren Pläne in einem Modell zu veranschaulichen. Diese Modelle werden aus verschiedensten Ma-

terialen und unter Anwendung von manuellen und digitalen Fertigungstechniken in Feinarbeit erstellt. Neben Wettbewerbsmodellen gibt es die Variante der Arbeitsmodelle, die zur Überprüfung eines Entwurfes dienen, sowie der Präsentationsmodelle, die ein existierendes Bauwerk zu Anschauungszwecken darstellen.

**TIPP**

Diese Case-Studies sind für all jene von besonderem Interesse, die im produzierenden Gewerbe tätig und deren Kunden vorwiegend Geschäftskunden sind. Wenn Sie neue Produktideen haben und diese testen wollen, sollten Sie insbesondere die Case-Studies aus den Kapiteln 5 und 8 lesen.

In den folgenden Abschnitten lernen Sie das Geschäftsmodell der Architekturmodellbauerin kennen:

- In *Abschnitt 2.3.1* findet Andrea mithilfe der Business-Model-Canvas-Methode neue Ideen für ihr Geschäftsmodell.
- In *Abschnitt 5.3.1* verwendet Andrea den Testing Canvas, um eine neue Geschäftsidee mithilfe einer Umfrage zu testen.
- Abschließend reflektiert Andrea in *Abschnitt 8.2.1* ihre bisherigen Aktivitäten und was sie daraus für ihr zukünftiges Handeln ableiten kann.

## Die Hutmanufaktur



**Bild 4** Klaus M.

### **Klaus M. (Bild 4)**

... entstammt einer alten Wiener Hutmanufaktur-Dynastie. Schon seine Urgroßmutter war als Modistin tätig. 1903 eröffnete sie ihren ersten Laden mit einer daran angeschlossenen Werkstätte. Bereits nach dem Schulabschluss begann Klaus M. die Ausbildung als Hutmacher und Modist im elterlichen Geschäft. Das spätere Betriebswirtschaftsstudium bereitete ihn auf die Übernahme der Hutmanufaktur vor, die er nun

seit 2001 in vierter Generation leitet. Anfangs waren viele skeptisch, ob es sich lohnen würde, die teure heimische Produktion weiterzuführen, vor allem da die Zielgruppe der Hutträger aussterben drohte. Doch mit vielen neuen Ideen im Kopf machte sich Klaus an die Modernisierung des Betriebs. Heute werden die *Mühlbauer*-Hutmodelle weltweit vertrieben und das Unternehmen kann Celebrities wie Brad Pitt zu seinen Stammkunden zählen.

### **Die Sehnsucht nach altem Handwerk**

Viele Handwerksberufe, denen noch vor Kurzem ein angestaubtes Image anhaftete, erleben heutzutage eine Renaissance, sei es der Barbier, der Barista oder eben der Hutmacher. Der Trend geht zu Nachhaltigkeit, Qualitätsarbeit und heimischen Produkten. Da passen die in Wien nach allen Regeln der Handwerkskunst gefertigten Kopfbedeckungen zum aktuellen Zeitgeist. Bei der Fertigung eines Filz- oder Strohhutes wird das Ausgangsmaterial, der sogenannte Hutstumpen, zuerst geformt und später im Ofen getrocknet. In der Modisterei wird er dann »garniert«, also dekoriert und fertig genäht.

**TIPP**

Diese Case-Study ist für Unternehmen im produzierenden Gewerbe interessant, unabhängig davon, ob sie mit ihrem Angebot Geschäfts- oder Privatkunden ansprechen und vor allem, wenn sie sich gerade mit Themen der Digitalisierung auseinandersetzen.

- Digitalisierung trifft auch Traditionsunternehmen: In *Abschnitt 2.3.2* erfahren Sie, wie die Hutmanufaktur mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgegangen ist und das Geschäftsmodell rundum erneuert hat.

**Die Obst- und Gemüselieferanten**

**Bild 5** Erich und Cindy H.

**Erich und Cindy H. (Bild 5)**

... sind ein Unternehmerehepaar, das einen lokalen Obst- und Gemüsehandel – das *Obsthaus* – betreibt. Bereits der Vater von Erich H. war im Großmarkthandel tätig und ist mittlerweile so etwas wie eine graue Eminenz in der Branche. Erich war vor seiner Selbstständigkeit viele Jahre in der Gastronomie als Geschäftsführer tätig. Seine Frau Cindy ist Marketingspezialistin und berät neben ihrer Tätigkeit im eigenen Be-

trieb andere Unternehmen in deren Marketingstrategien. Diese Kombination aus Erfahrungen, Beziehungen und Kompetenzen machen das Unternehmen aus.

### **Die Corona-Krise bringt die Gastrobranche zum Wanken**

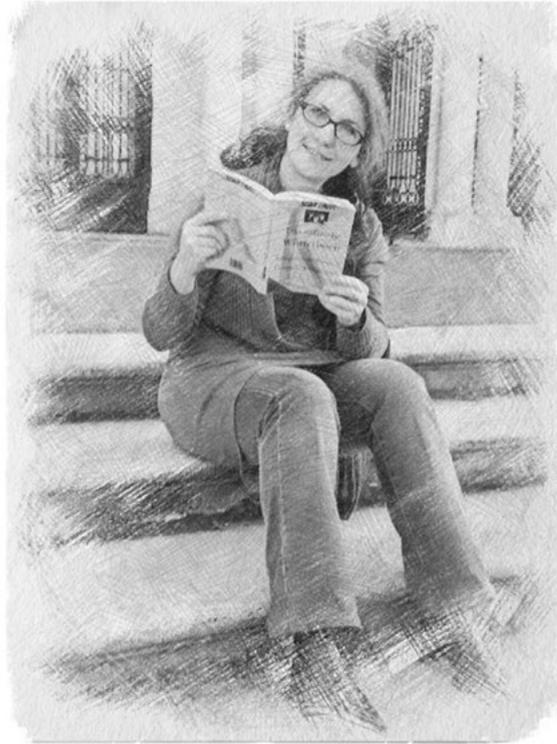
Als Anfang 2020 die Corona-Krise ausbrach und die Gastronomie in vielen Ländern kurzfristig schließen musste, waren nicht nur Betreiber von Restaurants und Lokalen betroffen, sondern die gesamte Zulieferbranche der Gastronomie. Da sich das *Obsthaus* auf die Kundengruppe der Systemgastronomie spezialisiert hatte, verloren auch sie praktisch von einem Tag auf den anderen ihre Einnahmequelle. Das Unternehmen hat sich auf seine Ressourcen besonnen und das Geschäftsmodell kurzfristig angepasst. Heute werden neben Gastrobetrieben auch Privatpersonen mit frischen Obst- und Gemüseboxen versorgt.

#### **TIPP**

Diese Case-Study ist als Anregung für alle gedacht, die sich mit plötzlichen Änderungen konfrontiert sehen. Wie gelingt es, mit einer schwierigen Situation umzugehen und das Beste daraus zu machen?

- In *Abschnitt 2.3.3* wird anhand des Business Model Canvas demonstriert, wie das Unternehmen sein Geschäftsmodell innerhalb kürzester Zeit auf die aktuelle Situation angepasst hat.

## Die Übersetzerin und Dolmetscherin



**Bild 6** Anamaria C.

### Anamaria C. (Bild 6)

... stammt ursprünglich aus Rumänien, wo sie klassische Philologie studiert hat. In Wien führte sie ihre Studien der Internationalen Beziehungen fort. Um sich das Studium zu finanzieren, begann sie Texte aus dem Rumänischen zu übersetzen. Das lief so gut, dass es bald zu einer Vollzeitbeschäftigung wurde. Als Freelancerin arbeitet sie projektbezogen, so bleibt ihr Zeit, um ihre Studien fortzusetzen und immer wieder Neues zu lernen.

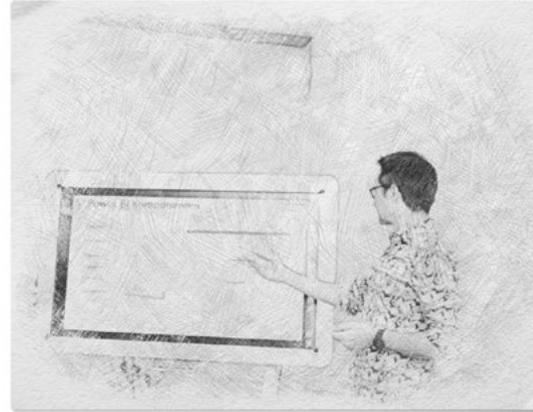
#### **Die Begeisterung fürs Lernen**

Der Wissensdrang liegt in Anamarias Natur. Sie spricht nicht nur fließend Rumänisch und Deutsch, sondern auch Griechisch und Englisch. Gerade ist sie dabei, ihre Französischkenntnisse zu perfektionieren. Diese Kenntnisse helfen ihr dabei, erfolgreich als Übersetzerin zu arbeiten. Doch damit nicht genug, engagiert sie sich in ihrer verbleibenden Freizeit als freiwillige HelferIn beim Roten Kreuz.

**TIPP**

Diese Case-Studies sind vor allem für Freelancer von Interesse, die für Kunden aus dem Business-Bereich tätig sind.

- In *Abschnitt 3.3.1* beschäftigt sich Anamaria mit der Frage, wer ihre Wunschkunden sind, also jene Kunden, die den Nutzen ihrer Leistung anerkennen und entsprechend vergüten. Wie kann sie diese von ihrem Angebot überzeugen?
- In *Abschnitt 8.2.2* lässt sie Revue passieren, welche Schritte ihr auf dem Weg zu ihrem überarbeiteten Geschäftsmodell bereits geglückt sind und welche sie sich für die Zukunft vornimmt.

**Die Softwareentwickler**

**Bild 7** Robert L.

**Robert L. (Bild 7)**

... und seine Kollegen arbeiten bereits seit einiger Zeit zusammen an einer neuen Softwarelösung. Das Team ist mittlerweile gut eingespielt und hat beinahe schon seinen Start-up-Charakter verloren. Das liegt unter anderem daran, dass die meisten Teammitglieder schon auf viel Erfahrung in der Berufswelt zurückblicken können. Für Robert ist es schon die zweite Firmengründung. Sein erstes Unternehmen in der

IT-Dienstleistung gründete er bereits 2001 und hatte in Spitzenzeiten fünfundzwanzig Mitarbeiter. Nun möchte er bewusst ein schlankes und agiles Unternehmen aufbauen. Robert selbst ist kein Softwareentwickler, sondern bringt die fachliche Expertise als Business-Intelligence-Profi mit. Neben der Softwareentwicklung stellen Beratungen und Business-Intelligence-Workshops zusätzlich Standbeine dar.

#### **Was ist Business Intelligence?**

Unter Business Intelligence versteht man das (meist automatisierte) Analysieren von Daten, um Informationen und Erkenntnisse für wichtige Geschäftsentscheidungen zu gewinnen. Gängige Beispiele für solche Datenverwertungen sind Vertriebs- und Projektberichte oder Effizienzauswertungen. Auch wenn Microsoft Excel weiterhin das am meisten genutzte Tool für die Erhebung und Auswertung von Daten ist, werden die meisten dieser Prozesse durch spezialisierte Software unterstützt. In diesem Themenfeld setzt die neuartige Software des Entwicklerteams an.

#### **TIPP**

Diese Case-Studies sind vor allem für Start-ups und Softwareunternehmen von Interesse, die ihr Geschäftsmodell neu entwerfen wollen. Viele der dargestellten Methoden können außerdem beim Erstellen eines Businessplans oder der Vorbereitung zum Start-up-Pitch unterstützen.

In den folgenden Abschnitten können Sie die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Softwareentwickler verfolgen:

- In *Abschnitt 4.3.1* beschäftigt sich das Team mit der Angebotspositionierung und wie sich ihre Software von vorhandenen Lösungen abheben kann.
- In *Abschnitt 6.3.2* definiert das Team Ziele, um die Umsetzung der Softwarelösung fokussiert voranzutreiben.

## Der Werkzeughändler



**Bild 8** Stefan K.

### Stefan K. (Bild 8)

... hat seinen Werkzeughandel vor drei Jahren eröffnet. Seine Passion war schon immer das Heimwerken und Schrauben. Daher war er auch immer bestens mit Werkzeugen ausgestattet. Als er dann umzog und in der neuen Wohnung nicht mehr so viel Platz war, suchte er privat nach Abnehmern für die gebrauchten Werkzeuge. Er war überrascht, was für eine große Resonanz er damit erzeugte, und so war die Idee vom eigenen Werkzeugladen geboren. Neben der Liebe zum Handwerk brennt Stefan für den Vertrieb. Er vergleicht den Vertrieb und das direkte Zugehen auf Kunden mit seinem Hobby, dem Bungee-Jumping. Beides stellt zuerst eine große Überwindung dar. Wenn man jedoch den ersten Schritt getan hat, bekommt man einen Adrenalin kick, der sogar etwas süchtig machen kann.

#### **Werkzeughandel modern gedacht**

Stefan ist nicht der klassische Werkzeughändler. Der Maschinenbauingenieur hat zusätzlich ein MBA-Studium abgeschlossen. Er ist jung und dynamisch und man würde ihn eher in der Start-up-Szene verorten. Doch auch ein klassisches Gewerbe wie ein Werkzeughandel kann wie ein Start-up angegangen werden, was Stefan jeden Tag aufs Neue beweist. Er probiert immer wie-



der neue Ideen aus und setzt bewusst auf agile Methoden und den digitalen Vertrieb.

### TIPP

Vor allem Händler und Vertriebler werden in den folgenden Case-Studies viele Anregungen finden.

In den folgenden Abschnitten überarbeitet Stefan die Vertriebsstrategie seines Geschäftsmodells:

- In *Abschnitt 5.3.2* verfolgt Stefan eine neue Vertriebsidee und bereitet einen Vertriebstest vor.
- In *Abschnitt 7.3.2* verwendet Stefan Kanban Boards, um den Ablauf des Vertriebstests zu optimieren.
- In *Abschnitt 8.2.3* nutzt Stefan die Retrospektive, um seine bisherigen Aktivitäten zu reflektieren. Das bringt ihn auf neue Ideen und Pläne für die weitere Umsetzung.

## Der Fußballverein



**Bild 9** Arthur R.

### Arthur R. (Bild 9)

... kam bereits im Alter von sieben Jahren aus seiner ursprünglichen Heimat, der Elfenbeinküste, nach Österreich. Dank einer guten Ausbildung standen ihm viele Wege offen, er konnte seine Talente sinnvoll nutzen und wurde in der IT-Branche tätig. Auch wenn ihm diese Arbeit Freude bereitet, gibt es doch eine Entscheidung in seinem Leben, die er etwas bereut. Gerne wäre er professioneller Fußballer geworden. Es

ist bekanntlich nie zu spät, seine Träume zu verwirklichen, manchmal funktioniert das jedoch etwas anders als ursprünglich gedacht. Arthur steckt seit Jahren viel Energie und Zeit in den Aufbau eines privaten Fußballvereins.

### **Der Fußballverein als Vision**

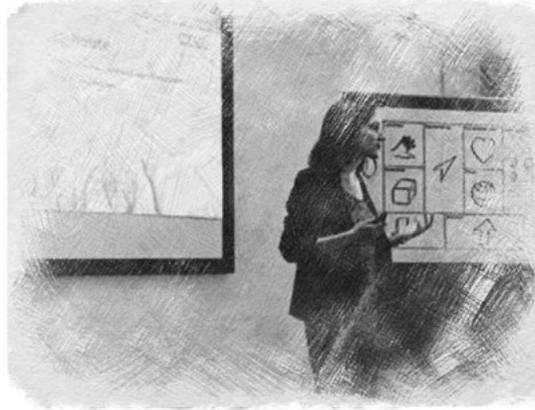
Der private Fußballverein ist für Arthur mehr als nur ein Hobby. Schon der Vereinsname »Pelédona« (zusammengesetzt aus Pelé und Maradona, den Größen des internationalen Fußballs) verheißt große Ambitionen. Regelmäßig trainieren er und seine Teamkollegen und sie wurden 2019 mit dem Meister-Titel der Kleinfeld-WM für ihren Eifer belohnt. Arthurs Bindung zu seiner ursprünglichen Heimat ist in den letzten Jahren wieder stärker geworden und er versucht nun, mindestens einmal pro Jahr Verwandte und Bekannten an der Elfenbeinküste zu besuchen. Dabei ist ihm die Idee zur Fußball-Akademie gekommen. Kinder und Jugendliche in afrikanischen Ländern sollen dort trainiert werden, um vielleicht eines Tages als Profifußballer in Europa Karriere zu machen.

### **TIPP**

Diese Case-Study ist vor allem für Betreiber von privaten oder eingetragenen Vereinen interessant, aber im Grunde ebenso für all jene, die eine Vision in sich tragen und diese in die Realität umsetzen wollen.

- Auch für Vereine ist die Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell, den Vereinszielen und deren Umsetzung sinnvoll – so wie für Arthur und seinen Fußballverein: In *Abschnitt 6.3.1* definiert der Fußballverein seine Ziele für das kommende Jahr und die notwendigen Schritte, um diese zu erreichen.

## Die Unternehmensberaterin



**Bild 10** Irina R.

### **Irina R. (Bild 10)**

... ist die Autorin dieses Buches (ja, das bin ich). Nach dem Wirtschaftsstudium habe ich einige Zeit in Asien gearbeitet und anschließend eine klassische Karriere in großen Unternehmen der Digitalbranche verfolgt. Diese Zeit war spannend und vor allem sehr lehrreich. In einem dynamischen Arbeitsumfeld habe ich viele neue Ansätze und Methoden der Geschäftsmodellentwicklung kennenlernen dürfen. Mit der Zeit

fühlte sich der Job jedoch wie ein Hamsterrad an und mir fehlte die Sinnhaftigkeit hinter dem, womit ich so viel Zeit meines Lebens verbrachte. Mein Interesse galt zunehmend dem Unternehmertum: sowohl meinem eigenen als auch dem meiner künftigen Zielgruppe: Start-ups, Familien-, Klein- und Mittelbetrieben.

### **Kleine und mittlere Unternehmen als Rückgrat der Wirtschaft**

In den Medien und bei Werbeanzeigen wird man meist mit großen und bekannten Unternehmen konfrontiert. Dabei vergisst man leicht, dass klein- und mittelständische Unternehmen das Rückgrat der Wirtschaft bilden. Ein Unternehmen gilt in der Regel als klein, wenn es bis zu zehn Mitarbeiter hat, als mittelständisch bei bis zu 250 Mitarbeitern. Diese Unternehmen erwirtschaften mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019) und sorgen für Beschäftigung und Innovation. Mit ihren erfolgreichen Geschäftsmodellen stellen sie die Zukunft der Wirtschaft sicher.

**TIPP**

Vor allem Berater, Business Coaches und Freelancer werden sich in den folgenden Case-Studies wiederfinden.

In den folgenden Abschnitten lasse ich Sie an der Entwicklung meines Geschäftsmodells teilhaben:

- In *Abschnitt 1.3.1* stelle ich Ihnen meine Vision von einer selbstbestimmten Unternehmensentwicklung vor.
- In *Abschnitt 7.3.1* wende ich mit der Kanban-Methode ein agiles Vorgehen an, um eine Unternehmenswebsite umzusetzen.
- Abschließend führe ich in *Abschnitt 8.2.4* eine Retrospektive durch und erkenne, dass auch das Schreiben eines Buches ein Projekt darstellt, das gut geplant sein will.

# 01

## Wie entwickle ich eine Vision?

*»Vision ist die Kunst, Unsichtbares zu sehen.«*

*Jonathan Swift, irischer Schriftsteller und Satiriker (1667 – 1745)*