

Bachelorarbeit

Joris Zierold

Business Development einer B2B Online-Plattform auf Grundlage eines visuellen Ansatzes (Business Model Canvas)

Joris Zierold

**Business Development
einer B2B Online-Plattform
auf Grundlage eines visuellen Ansatzes
(Business Model Canvas)**

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung

im Studiengang Produktionstechnik und -management
am Department Maschinenbau und Produktion
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

in Zusammenarbeit mit:
Hanse-Aerospace Wirtschaftsdienst GmbH
Holzmühlenstraße 84
22041 Hamburg

Erstprüferin: Prof. Dr.-Ing. Irmhild Heinemann
Zweitprüfer : Dipl.-Ing. (FH) Max

Abgabedatum: 29.08.2014

Zusammenfassung

Joris Zierold

Thema der Bachelorthesis

Business Development einer B2B Online-Plattform
auf Grundlage eines visuellen Ansatzes (Business Model Canvas)

Stichworte

Geschäftsmodell, Geschäftsfeldentwicklung, Business Model Canvas

Kurzzusammenfassung

Business Models sind wichtige Instrumente um darzustellen wie Unternehmen funktionieren, damit sie Gewinne erwirtschaften. Durch Freilegung dieser Funktionsweise können bestehende Geschäfte analysiert und besser verstanden werden, um diese anschließend zielgerichtet weiterzuentwickeln. Da sich bis heute kein einheitliches Verständnis zu dem Begriff Business Model herausgebildet hat, ist die Frage, wie bzw. mit welchen Methoden ein Unternehmen kontinuierlich an seinem Business Model arbeiten sollte, schwer zu beantworten. In der Fachliteratur und besonders in der Praxis genießt die Methode Business Model Canvas zur visuellen Abbildung von Business Models einen ausgezeichneten Ruf. Aufgrund der zahlreichen Nutzer dieser Methode wurden bereits vielfach einschlägig bekannte Unternehmen mit dieser Methode abgebildet und deren Business Models vorgestellt. Dennoch bildet die durchgehende Analyse eines Business Models eines zuvor unbekanntes Unternehmens, mit dem Ziel Entwicklungspotenziale abzuleiten, die als Grundlage für das Business Development dienen, ein Desiderat. Durch diese Arbeit wird praxisorientiert anhand einer B2B Online-Plattform gezeigt, welchen Nutzen die Business Model Canvas hinsichtlich der Gewinnung eines tiefgehendes Verständnisses und des Sichtbar machen von Entwicklungspotenzialen bietet. Im Anschluss werden die Potenziale im Rahmen des Business Development aufgegriffen und die daraus entwickelten Handlungsmöglichkeiten präsentiert.

Title of the paper

Business development of a B2B online platform
on the basis of a visual approach (Business Model Canvas)

Keywords

Business Model, Business Development, Business Model Canvas

Abstract

Business models are important tools to visualize how companies operate in order to make a profit. By revealing how they work, it becomes possible to analyze and better understand existing organizations, in order to then develop them purposefully. As of yet, however, there is no consensus about the term "Business Model." Therefore, it remains difficult to answer the question how, or rather, with which method organizations should work to continuously their business models. The Business Model Canvas method, which is used to visualize business models, is highly regarded in professional literature. Numerous users rely on this method and have used it to visualize various renowned organizations and their business models. Thoroughly analyzing the business model of a previously unknown organization to draw conclusions about development potentials, which are the foundation of business development, however, is a desideratum. Using a B2B online platform as an example, this paper will illustrate the practical usefulness of Business Model Canvas when it comes to gaining in-depth understanding of development potentials and visualizing them. Following this analysis, the paper addresses the potentials for the purpose of business development and presents the resulting opportunities for action.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Aufbau	1
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Business Model	3
2.2 Business Development	15
3 Fallbeispiel	16
3.1 SCAN	16
3.2 Geschäftslogik	22
4 Business Development	27
4.1 Entwicklungspotenziale	27
4.2 Umweltanalyse	28
4.3 Wachstumsstrategien	30
5 Personas	41
5.1 Zielsetzung	41
5.2 Persona-Entwicklung	42
5.3 Ergebnisse	44
6 Schlussteil	52
6.1 Zusammenfassung	52
6.2 Ausblick	53
Literatur	54
A Anhang	56
A.1 Drahtmodelle des Aviation Networks	56

Abbildungsverzeichnis

1.1	Phase 1 der Arbeit - Grundlage für das Business Development schaffen	2
1.2	Phase 2 der Arbeit - Durchführung des Business-Development-Prozesses	2
2.1	Zuwachs veröffentlichter Artikel über Geschäftsmodelle	3
2.2	Ausgewählte Definition zu Geschäftsmodell	4
2.3	Bestandteile der Business Model Definitionen	5
2.4	Business Model Canvas mit Definition	7
2.5	Quellen der Wertschöpfung in digitalen Geschäftsmodellen	11
2.6	Mikro- und Makro-Umwelt eines Geschäftsmodells	13
3.1	Webauftritt SCAN - Stand Ende 2012	18
3.2	Suchfunktionalität der SCAN Plattform - Stand Ende 2012	19
3.3	Webauftritt SCAN - Stand Juli 2014	20
3.4	Suchfunktionalität der SCAN Plattform - Stand Juli 2014	21
3.5	Zulieferpyramide der Luftfahrtindustrie	23
3.6	Business Model Canvas von SCAN - Stand heute	26
4.1	Europäische Luft- und Raumfahrcluster in Netzwerkdarstellung	29
4.2	Aggregationsebenen als Ansatzpunkte der Wachstumsstrategien	30
4.3	Bestandteile der Makro-zu-Mikro-Strategie	31
4.4	Bestandteile der Mikro-zu-Makro-Strategie	33
4.5	Konzeption des Aviation Networks mit Schnittstellen zu SCAN	34
4.6	Benchmarking Phasen	36
4.7	Komprimierte Ergebnisse des Benchmarking	36
4.8	Social-Media-Landschaft 2013	38
4.9	Modifizierte Business Model Canvas	40
5.1	Aufbereitetes Brainstorming zu den Nutzergruppen von SCAN	42
5.2	SCAN Nutzergruppen nach ihrem qualitativen Nutzungsmodus der Plattform	42
5.3	Visualisierte Persona - Paula die strategische Einkäuferin	45
5.4	Visualisierte Persona - Peter der Geschäftsführer	47
5.5	Visualisierte Persona - Harald der Vertriebsleiter	49
5.6	Visualisierte Persona - Ingo der Abteilungsleiter Entwicklung und Konstruktion	51
A.1	Entwurf der Landing Page	56
A.2	Entwurf der Startseite	57
A.3	Entwurf der Profilstelle	58
A.4	Entwurf der Gruppenseite	59

Abkürzungsverzeichnis

BD ..	Business Development
BMC	Business Model Canvas
CI ...	Corporate Identity
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MSP	Multi-sided Platform
OEM	Original Equipment Manufacturer
SCAN	Superior Cooperation
UGC	User-generated content

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit überprüft praxisorientiert die Methodik des Business Model Canvas (BMC) auf ihren Nutzen für das Business Development. Die BMC mit ihren neun generischen Komponenten eines jeden Geschäftsmodells dient dabei als Grundlage zur Abbildung einer bestehenden B2B Online-Plattform. Durch den Abbildungsprozess mithilfe der BMC soll der Nutzen mittels der Gewinnung eines tiefgehenden Verständnisses und des Aufdeckens von Entwicklungspotenzialen dargestellt werden.

Außerdem wird ein konkretes Entwicklungspotenzial beschrieben und die darauf aufbauend entwickelten Handlungsmöglichkeiten vorgestellt.

Die erwähnte B2B Online-Plattform dient in dieser Arbeit als praxisorientiertes Fallbeispiel. Es eignet sich besonders für die erläuterte Fragestellung, da trotz erreichter Marktreife der Online-Plattform sich der gewünschte Erfolg nicht eingestellt hat.

1.1 Motivation

Diese Arbeit ist aus einem persönlichen und einem unternehmerischen Bedarf entstanden, die in dieser Arbeit logisch zusammengeführt wurden.

Der persönliche Bedarf bestand darin, sich eine Methodik anzueignen, mit der Unternehmen allgemeingültig und vollumfänglich analysiert werden können. Besonders in Hinblick auf eine angestrebte Führungsposition mit strategischem Schwerpunkt (der z.B. im Business Development üblich ist), liegt die Herausforderung in der schnellen Auffassung der Big Pictures. Dass der umfassende Blick auf das Unternehmen für Führungskräfte bereits auf unteren Hierarchieebenen wichtiger wird, zeigen z.B. aktuelle Trainee-Stellenbeschreibungen.

Die Methode der BMC als Ansatz zu wählen, lag dahingehend nahe, dass diese einen einfachen Einstieg in eine solche Analysemethode aufgrund des Handbuchs „*Business Model Generation*“ bietet. Weiterhin genießt diese Methode in der Unternehmenspraxis einen guten Ruf, sodass die Anwendung in der Praxis realistisch erscheint bzw. etwaige Eintrittsbarriere für die neuartige Methode als gering einzuschätzen sind. Weiterhin kann der Themenkomplex rund um die BMC tiefergehend betrachtet werden, da wissenschaftlich fundierte Literatur vorliegt.

Der unternehmerische Bedarf bestand darin, ein mit der Zeit gewachsenes Geschäft bzw. die Online-Plattform objektiv zu analysieren und Möglichkeiten zur Optimierung aufzuzeigen. Dieser Bedarf ist insbesondere dadurch entstanden, dass die Plattform eine Marktreife erlangt hat, die trotz der Vertriebsbestrebungen nicht zu dem erwarteten Erfolg führte.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, den Anwendernutzen der Methode BMC für den Business-Development-Prozess zu identifizieren. Dieser Anwendernutzen soll mithilfe der folgenden zwei Fragestellungen herausgearbeitet werden:

1. Ist die BMC als Aufgangsmethode für die Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses über die Funktionsweise einer Unternehmung geeignet?
2. Können mit dem gewonnenen Verständnis aus Frage eins, Entwicklungspotenziale für das Geschäftsmodell aufgedeckt werden?

1.3 Aufbau

Die Entstehung dieser Arbeit lässt sich in zwei Phasen untergliedern, die auch die Chronologie der folgenden Kapitel begründen.

In der ersten Phase wird die Grundlage für den eigentlichen Business Development Prozess geschaffen (siehe folgende Abbildung). Um die Methodik des visuellen Ansatzes der BMC in der Praxis anwenden zu können, müssen die theoretischen Grundlagen verstanden werden (2. Kapitel). Wesentlicher Schwerpunkt liegt auf dem Verständnis der Begrifflichkeit des Business Models und seinen Komponenten.

Anschließend wird sich dem bestehenden Geschäftsmodell der Plattform über die Beschreibung der Entstehungsgeschichte genähert (3. Kapitel). Mit dem bis hierhin gewonnenen Wissen wird das bestehende Geschäftsmodell abgebildet und dessen Funktionsweise beschrieben. Durch den umfangreichen Blick auf die Unternehmung werden Problemfelder bzw. Entwicklungspotenziale identifiziert, die die Basis für das Business Development bilden.

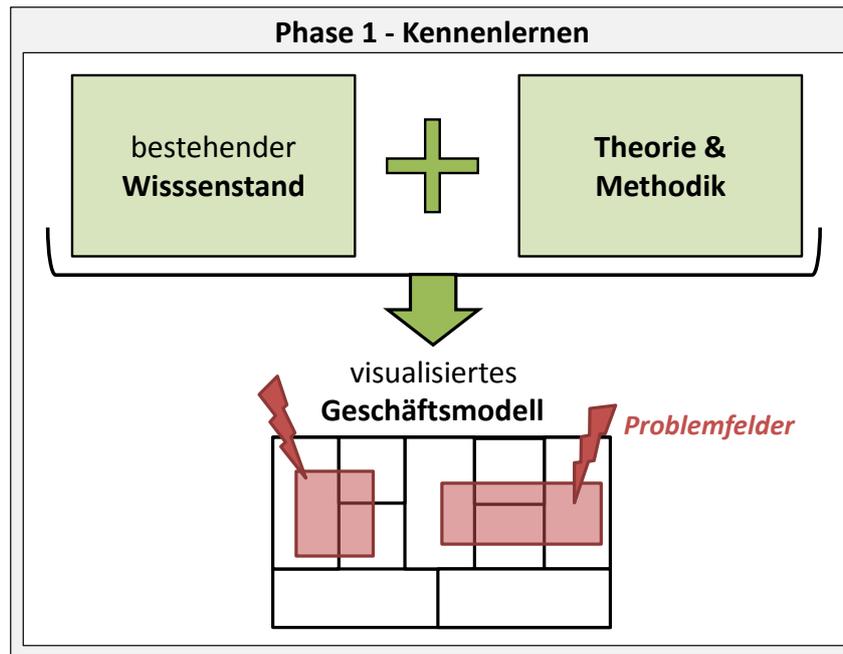


Abbildung 1.1: Phase 1 der Arbeit - Grundlage für das Business Development schaffen
(eigene Darstellung)

Die mit Ende der ersten Phase herausgearbeiteten Problemfelder sind der Ausgangspunkt für die zweite Phase, das Business Development (4. Kapitel). Es werden die Entwicklungspotenziale beschrieben und ein Verständnis für einen spezifischen Aspekt der Umwelt geschaffen.

Als konkreten Nutzen für die hier behandelte Plattform wurde auf zwei wesentliche Fragen des Geschäftsmodells näher eingegangen.

Die Frage, wie Kunden generiert werden können, wird mit zwei entwickelten Wachstumsstrategien beantwortet.

Die Frage, wer der Benutzer ist, wird mit einer detaillierten Betrachtung der einzelnen Benutzertypen nachgegangen (5. Kapitel)

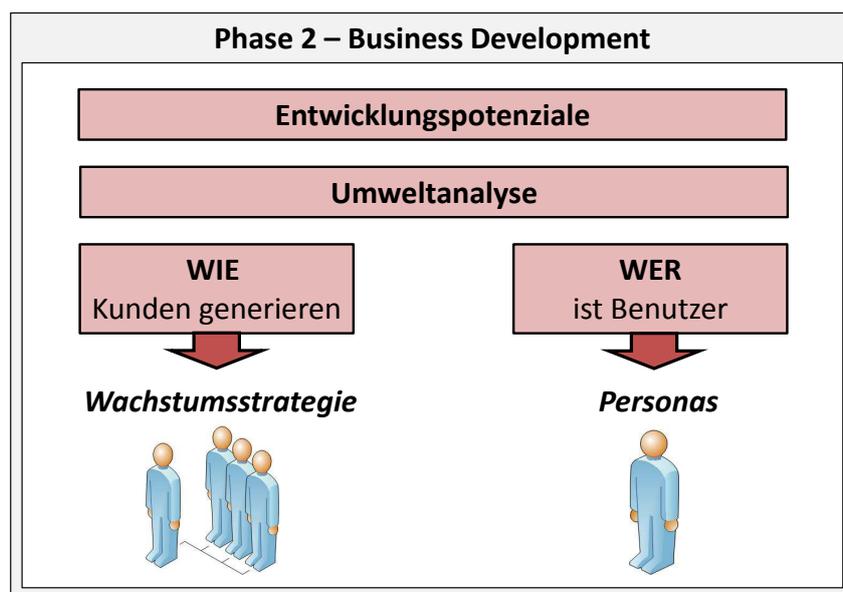


Abbildung 1.2: Phase 2 der Arbeit - Durchführung des Business-Development-Prozesses
(eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel stellt die Entwicklung und aktuelle Auffassung des Geschäftsmodell-Begriffs in der Literatur dar, und formuliert eine Definition im Rahmen dieser Arbeit. Weiterhin wird die visuelle Methode BMC, zusammen mit ihrer Zielsetzung und Funktionsweise vorgestellt.

2.1 Business Model

Der Begriff des Geschäftsmodells wurde mit dem Aufkommen des Internets Mitte der neunziger Jahre eines der großen Schlagworte im unternehmerischen Umfeld. Zu dieser Zeit benötigte ein Unternehmen keine Strategie, spezielle Kompetenzen oder überhaupt bestehende Kunden, um von Investoren Kapital zu erhalten. Die wesentliche Notwendigkeit bestand aus einem internetbasierten Geschäftsmodell, das großartige Gewinnchancen prognostizierte. Anfang des Jahres 2000 platzte die „Dotcom-Blase“ und damit verzeichneten viele Investoren horrenden Verluste, sodass der anfänglich positiv geprägte Begriff des Geschäftsmodells in dieser Form stark an Attraktivität verlor (vgl. [1]).

Trotz dieses Rückschlags lässt sich ein steigendes Interesse für das Thema der Geschäftsmodelle feststellen. Als Indikator kann die Anzahl der veröffentlichten Artikel in akademischen sowie nicht-akademischen Journals herangezogen werden, die über Geschäftsmodelle handeln.

In der folgenden Abbildung ist dieser Trend in leicht modifizierter Form dargestellt.

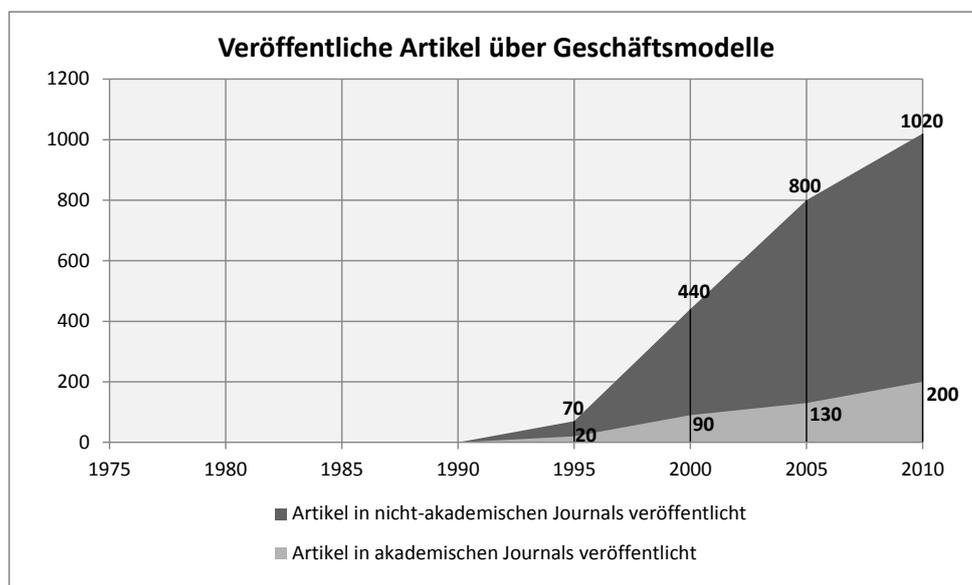


Abbildung 2.1: Zuwachs veröffentlichter Artikel über Geschäftsmodelle (eigene Darstellung in Anlehnung an [2])

In der Fachwelt haben sich durch das gestiegene publizierte Wissen, einige Definitionen des Geschäftsmodell-Begriffs entwickelt. Bevor diese vorgestellt werden, folgt der Kern jedes Geschäftsmodells nach Magretta: in jedem Geschäftsmodell geht es um eine Geschichte, die beschreibt, wie ein Unternehmen funktioniert (vgl. [1]). Damit bezieht sie sich auf Peter Drucker, der in einem guten Geschäftsmodell die Beantwortung folgender Fragen versteht (vgl. [3]):

- Wer ist der Kunde?
- Woraus besteht das Wertangebot?
- Wie verdient das Unternehmen Geld?
- Woraus besteht die zugrunde liegende wirtschaftliche Logik, die beschreibt, wie die Werte bei annehmbaren Kosten zum Kunden gelangen?

2.1.1 Bestehende Definitionen

In der folgenden Abbildung sind die in der Literatur vorhandenen Definitionen eines Geschäftsmodells in ausgewählter Form zusammengestellt.

Autor	Definition Business Model
Amit und Zott, (nach [5])	"A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities."
Bieger und Reinhold, (nach [6])	„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“
Hamel, 2001, (nach [7])	"The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three 'bridging' components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries."
Hawkins, (nach [8])	"In other words, a business model describe how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments."
Johnson et al., (nach [9])	"A business model, from our point co view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right by far, is the first."
Magretta, (nach [1])	"Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental question every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?"
Mitchell und Coles, (nach [10])	"A business model is the combination of 'who', 'what', 'when', 'where', 'why', 'how', and 'how much' an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts."
Osterwalder und Pigneur, (nach [11])	"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value."
Pateli und Giaglis, (nach [12])	"In other words, business models are not conceived as a purely management-related concept, but embrace a broad spectrum of organizational activities, from the operational (processes) to the strategic level. Moreover, given the evolution of networked organizations and the growing adoption of eBusiness, the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well."
Rappa, (nach [13])	"A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue."
Skarzynski und Gibson, (nach [14])	"We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delvers and extracts value. It typically Includes a whole set of Integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage."
Weiner et al., (nach [15])	"A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to whom, how this is done and with which financial consequences."
Wirtz, (nach [16])	„Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Markt Komponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“

Abbildung 2.2: Ausgewählte Definition zu Geschäftsmodell
(eigene Darstellung nach [4])

Vergleicht man die hier aufgeführten Definitionen, wird deutlich, dass keine einheitliche Auffassung des Begriffs Geschäftsmodells in der Literatur vorliegt. Jede Definition wird abhängig von dem Hintergrund des Autors und dem Anwendungsgebiet, von einer unterschiedlichen Gewichtung auf die verschiedenen Komponenten eines Geschäftsmodells geprägt. Trotz dieser differierenden Ausgestaltungen, lassen sich fünf grundlegende Charakteristika unterscheiden (vgl. [4]).

Die Synthese von Komponenten eines Unternehmens ist ein grundlegender Bestandteil innerhalb der Geschäftsmodell Definitionen (vgl. [9]). Statt des Begriffs des Elements bzw. der Komponente verwenden die unterschiedlichen Autoren Begriffe wie Bestandteile (Hamel) oder Objekte und Konzepte (Weiner). Andere Autoren wie bspw. Osterwalder fokussieren sich auf spezielle Elemente wie die Schaffung, Vermittlung und Erfassung von Werten.

Die Synthese von Komponenten hat das Ziel:

- Produkte und Dienstleistungen zu erstellen bzw. Werte zu schaffen, bereitzustellen und zu erfassen, um Nutzen für Kunden und Partner zu stiften
- Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb herzustellen bzw. die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils
- Stärkung der Kundenbeziehungen auf Basis der geschaffenen Werte
- Erfassung von Wert zur langfristigen Geschäftsfähigkeit



Abbildung 2.3: Bestandteile der Business Model Definitionen
(eigene Darstellung in Anlehnung an [4])

Innerhalb dieser Arbeit wird der Begriff Geschäftsmodell auf Basis der Definition von Osterwalder und Pigneur verstanden als:

„das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (nach [17]).

Dies stellt eine problemadäquate Beschreibung dar, da im Rahmen dieser Arbeit das Grundprinzip bzw. die Funktionsweise einer bestehenden Organisation auf praktischer Ebene erschlossen wird. Des Weiteren steht die Definition in Verbindung mit der Methode des BMC, die im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Die von Osterwalder im Zusammenhang mit seiner Dissertation geformte Definition soll die Arbeitsdefinition konkretisieren:

„A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company’s logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.“ (nach [18])

Greifbar wird dieses konzeptionelle Tool mithilfe der BMC und ihres Instrumentariums der Elemente und ihrer Beziehungen.

2.1.2 Business Model Canvas

Das Konzept der BMC wurde durch Osterwalder im Rahmen seiner Dissertation entwickelt und 2004 veröffentlicht. Aufgrund des regen Interesses an dieser Arbeit wurde dieses Konzept gemeinsam mit Pigneur weiterentwickelt und 2010 in Form des Handbuchs „*Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*“ veröffentlicht. Heute ist dieser Management Ratgeber in dreißig Sprachen erhältlich und besonders in Startups weit verbreitet.

Das Ziel der BMC liegt darin, ein gemeinsames Verständnis bzw. eine gültige Sprache dafür zu schaffen, was ein BM überhaupt ist. Dieses Verständnis bildet das Fundament für das Beschreiben, Visualisieren, Beurteilen und Gestalten von Geschäftsmodellen.

Bei der Erstellung der BMC lag die Schwierigkeit darin, dass das Konzept zwar Funktionsweisen des Unternehmens stark simplifizieren, dennoch das Gesamtbild treffend abbilden sollte, welches intuitiv zu verstehen ist (vgl. [17]). Beeinflusst von der Balanced Scorecard (Kaplan und Norton 1992) entwickelte Osterwalder die BMC auf Grundlage von vier Sichten bzw. Kernbereichen (Produkt, Kundeninterface, Infrastruktur, Ertragsmodell).

Diese vier Kernbereiche beantworten die elementaren Fragen eines jeden Unternehmens:

- **Wer** ist der Kunde, wie wird er erreicht und welche Art von Beziehung wird gepflegt (Kundeninterface)?
- **Was** schafft Wert für den Kunden (Produkt)?
- **Wie** werden diese Werte geschaffen (Infrastruktur)?
- **Wie viel** Rendite verspricht das Geschäftsmodell (Ertragsmodell)?

Zu diesen vier Kernbereichen sind neun Komponente zuzuordnen, die zusammengefasst die BMC bilden. Diese neun Komponenten (siehe folgende Abbildung), sind keine neuartigen Elemente zur Beschreibung von Unternehmen bzw. Geschäftsmodellen. Das Besondere liegt in der Zusammenfassung der Komponenten in nur einer Abbildung, wodurch der Kern des Unternehmens sofort transportierbar wird und das „Big Picture“ formt.

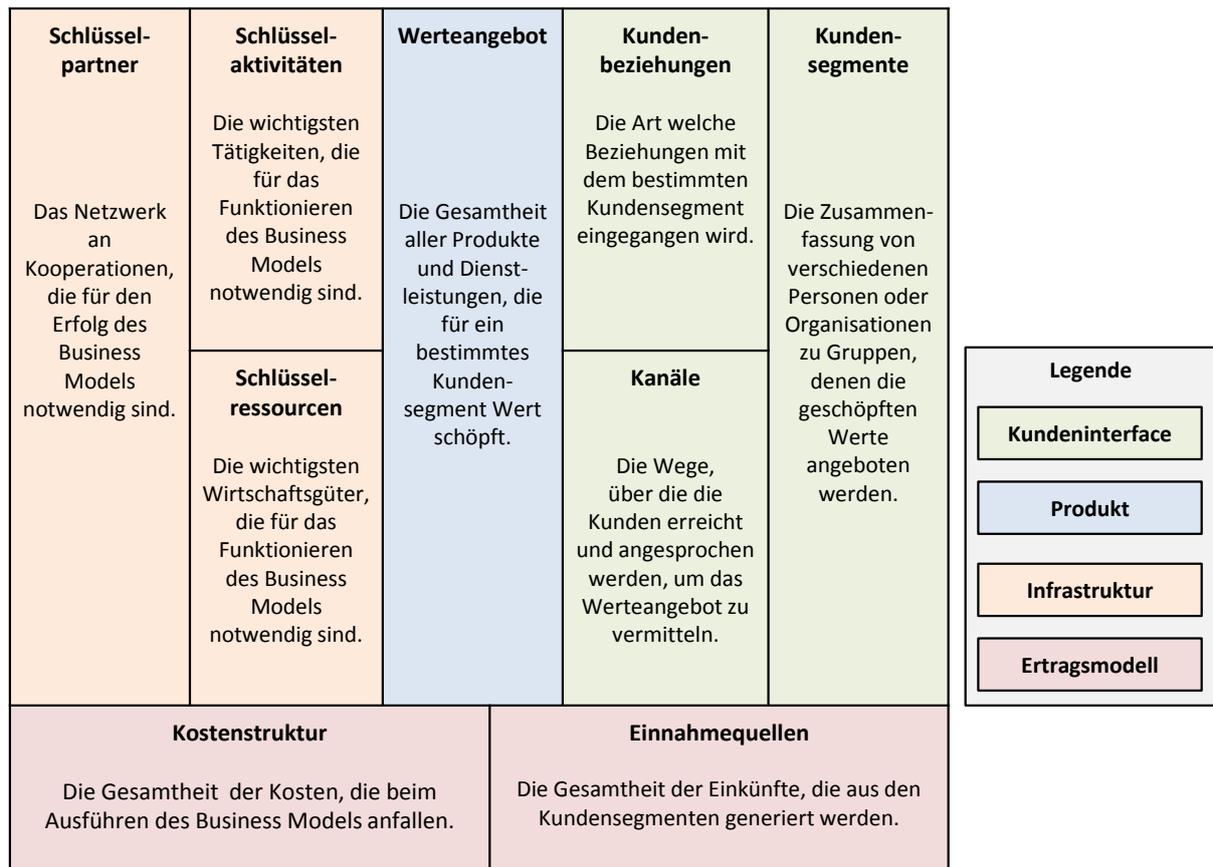


Abbildung 2.4: Business Model Canvas mit Definition (eigene Darstellung in Anlehnung an [17] und [18])

Komponenten der Business Model Canvas

Die neun Komponenten, mit denen laut Osterwalder jedes Unternehmen unabhängig von seiner Branche beschrieben werden kann, werden im Folgenden genauer erläutert.

1. Kundensegmente

Kunden sind das wichtigste Element jedes Geschäftsmodells, sie sind die „Daseinsberechtigung“ eines jeden Unternehmens. Um die Bedürfnisse der Kunden passgenauer zu befriedigen, werden diese in verschiedene Segmente unterteilt. Jedes Segment für sich genommen, weist ähnliche Bedürfnisse und Verhaltensweisen auf.

Damit repräsentieren Kundengruppen verschiedene Segmente, wenn

- ihre Bedürfnisse ein eigenes Angebot erfordern oder rechtfertigen,
- ihre Erreichbarkeit über die Hinzunahme verschiedener Distributionskanäle steigt,
- sie differenzierte Beziehungsformen erfordern,
- sie eine andere Rentabilität aufweisen,
- sie für andere Aspekte eines Angebots zahlen (vgl. [17]).

2. Werteangebote

Das Werteangebot stellt den Grund dar, wieso sich der Kunde gerade dem jeweiligen Unternehmen zuwendet. Es besteht aus einer Zusammenstellung aus Produkten und/oder Dienstleistungen, die auf das jeweilige Kundensegment zugeschnitten sind.

Es handelt sich also um Werte bzw. Nutzen, die dem Kunden angeboten werden. Durch eine bestimmte Ausprägung und Kombination der folgenden Elemente kann ein spürbarer Kundennutzen entstehen: Neuheit/Innovation, Leistung/Effizienz, Individualisierte Kundenwünsche, Arbeitserleichterung, Design, Marke/Image, Verfügbarkeit, Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit, Preis, Kosten- und Risikoreduktion (weiterführendes in Abschnitt 2.1.3)

1. Kanäle

Kanäle bilden die Brücken bzw. Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden. Sie werden unterschieden in Kommunikations-, Distributions- und Vertriebskanäle.

Sie sind Kontaktstellen zu den Kunden, die entscheidend zur Prägung der Kundenerfahrung beitragen. Abhängig von ihrer Funktion können fünf verschiedene Kanalphasen unterteilt werden (vgl. [17]).

- Aufmerksamkeit: Lenkung der Aufmerksamkeit der Kunden auf das Wertangebot
- Vermittlung: Unterbreitung der Wertangebote an den Kunden
- Bewertung: Unterstützung des Kunden bei der Bewertung des Wertangebots
- Kauf: Möglichkeiten des Kunden, die Produkte und Dienstleistungen zu erwerben
- Nach dem Kauf: Unterstützung bzw. Betreuung des Kunden nach dem Kauf

Um diese Phasen abzudecken, können eigene oder Partnerkanäle verwendet werden. Die Schwierigkeit bei der Ausgestaltung der Kanäle und ihrer Phasen liegt in der Schaffung einer bestmöglichen Kundenerfahrung bei einer annehmbaren Umsatzmaximierung.

2. Kundenbeziehungen

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Kundenkontakte aufnehmen, pflegen und entwickeln, wird mit dem Baustein Kundenbeziehungen beschrieben. Diese Beziehungen können persönlich bis vollautomatisiert gestaltet sein. Insbesondere in Abhängigkeit des Kundensegments wird die Art der Kundenbeziehung gestaltet.

Folgende Arten lassen sich unterscheiden (vgl. [17]):

- *Persönliche Betreuung* auf Basis menschlicher Interaktion z.B. Berater vor Ort oder Callcenter (steigerbar durch: die individuelle persönliche Unterstützung durch einen Berater z.B. Privatbank)
- *Selbstbedienung* durch zur Verfügungstellung aller notwendigen Mittel
- *Communitys* zur engen Vernetzung mit den Nutzern, potenziellen Kunden und Interessenten
- *Mitbeteiligung* auf Basis von Funktionen zur gemeinsamen Wertschöpfung z.B. YouTube

3. Einnahmequellen

Diese Komponente beschreibt, durch welche Quellen Einnahmen generiert werden. Um diese Quellen zu identifizieren, muss herausgearbeitet werden, wofür das jeweilige Kundensegment bereit ist zu zahlen. Unabhängig von der Quelle können verschiedene Preisfestlegungsmechanismen unterschieden werden: feste Listenpreise, Verhandlung, Auktionen, marktabhängig, mengenabhängig oder Ertragsmanagement (vgl. [17]).

Weiterhin können zwei Grundarten von Einnahmequellen unterschieden werden: Transaktionseinnahme auf Basis einmaliger Zahlungen und wiederkehrende Einnahmen auf Basis fortwährender Zahlungen.

Folgend einige übliche Arten von Einnahmequellen (vgl. [17]):

- *Verkauf von Wirtschaftsgütern* in Form digitaler und physikalischer Güter
- *Nutzungsgebühren* für das temporäre Verwenden von Dienstleistungen (Sonderform: Mitgliedsgebühren durch kontinuierlichen Zugang zu einer Dienstleistung)
- *Vermietung* des temporären exklusiven Rechts zur Nutzung eines bestimmten Wirtschaftsguts
- *Lizenzgebühren* für die Nutzung von geschützten geistigen Eigentums
- *Vermittlungsgebühren* für die Dienstleistung, zwei oder mehrere Parteien zusammenzubringen
- *Werbeinnahmen* durch das Bewerben eines bestimmten Produkts, einer Dienstleistung oder einer Marke

Diese Einnahmequellen können sich in ihren Preisfestlegungsmechanismen und damit in der Preisgestaltung, signifikant voneinander unterscheiden.

4. Schlüsselressourcen

Alle Ressourcen, die notwendig sind damit das Geschäftsmodell auszuführen ist, werden mit dem Baustein Schlüsselressourcen erfasst. Diese Ressourcen tragen dazu bei, das Wertangebot zu schaffen und zu überbringen sowie die Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten. Abhängig vom Geschäftsmodell variieren die notwendigen Ressourcen sehr stark.

Grundlegend können die Schlüsselressourcen wie folgt unterschieden werden (vgl. [17]):

- *Physische Ressourcen*: Produktionsmittel, Gebäude, Logistiknetzwerke etc.
- *Intellektuelle Ressourcen*: Marken, Wissen, Patente, Kooperationen etc.
- *Menschliche Ressourcen*: Berater, Wissenschaftler, Forscher etc.
- *Finanzielle Ressourcen*: Bargeld, Darlehen, Optionen

1. Schlüsselaktivitäten

Die essenziellen Tätigkeiten, die ein Unternehmen ausüben muss, damit es erfolgreich ist, bilden die Komponente der Schlüsselaktivitäten. Diese Aktivitäten werden erst durch die Schlüsselressourcen und -partner ausführbar.

Abhängig von dem zu schaffenden Wertangebot können die Schlüsselaktivitäten wie folgt unterschieden werden (vgl. [17]):

- *Produktion* mit allen nötigen vorausgehenden Tätigkeiten zur Herstellung eines physikalischen Produkts
- *Problemlösung* individueller Kundenprobleme in Form von Dienstleistungen
- *Plattform-/Netzwerkaktivitäten* zur Förderung einer Plattform bzw. eines Netzwerks

2. Schlüsselpartner

Partner können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Geschäftsmodell zu optimieren, Risiken zu reduzieren oder Ressourcen zu akquirieren.

Partnerschaften lassen sich wie folgt unterscheiden (vgl. [17]):

- *Strategische Allianzen*: voneinander wettbewerbsferne Unternehmen bündeln verschiedene Kompetenzen zur Erreichung einer oder mehrerer gemeinsamer Ziele
- *Kooperationswettbewerb*: Kooperation mit Wettbewerbern (ansonsten wie eine strategische Allianz)
- *Gemeinschaftsunternehmen* zur Erfüllung gemeinschaftlicher Vorhaben
- *Käufer-Anbieter-Verhältnis* zur Wahrung einer sicheren Versorgung

Durch ein Käufer-Anbieter-Verhältnis können Aktivitäten und Ressourcen bezogen werden, sodass das Unternehmen sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren kann. Des Weiteren können Aktivitäten effizienter erfüllt und Ressourcen unter Ausnutzung von Mengenvorteilen bezogen werden.

Das Thema der Minderung von Risiken und Unsicherheiten durch Bildung von Zusammenschlüssen verschiedenster Form ist ein wesentlicher Bestandteil von Partnerschaften.

3. Kostenstruktur

Alle Kosten, die durch die Ausführung des Geschäftsmodells anfallen, werden innerhalb dieser Komponente erfasst. Prinzipiell sollten die Kosten minimiert werden. Dennoch lassen sich zwei wesentliche Fokussierungen unterscheiden (vgl. [17]):

- *Kostenorientiert*: Schwerpunkt des Geschäftsmodells liegt auf der Minimierung der Kosten zur Schaffung einer günstigen Kostenstruktur, die wesentlich für das Wertangebot ist.
- *Wertorientiert*: Schwerpunkt des Geschäftsmodell liegt auf der Wertschöpfung, um ein hochwertiges Wertangebot anbieten zu können.

Die meisten Unternehmen stellen eine Mischform dieser beiden Ausrichtungen dar.

Prozess der Geschäftsmodellgestaltung

Da diese Arbeit, wie bereits erwähnt, einen praktischen Charakter aufweist, soll im Folgenden auf das prinzipielle Arbeiten mit der BMC eingegangen werden. Osterwalder untergliedert den Prozess zur Geschäftsmodellgestaltung in die folgenden fünf Phasen (vgl. [17]):

1. Mobilisieren

Am Anfang müssen die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt geschaffen werden. Dazu gehören insbesondere die Festlegung der Projektziele, Prüfung der ersten Geschäftsideen, die Projektplanung und die Zusammenstellung des Teams.

Als zentrales Element dieser Phase wird das Team verstanden, welches die relevanten Erfahrungen und Kenntnisse zur erfolgreichen Projektumsetzung mitbringen sollte. Dieses Team sollte ein einheitliches Verständnis für den Begriff eines Geschäftsmodells besitzen und darüber hinaus die Komponenten der BMC verstanden haben.

2. Verstehen

In dieser Phase sammelt das Team durch Recherchen und Analysen das für die Komponenten des Geschäftsmodells notwendige Wissen. Abhängig von Erfordernissen des Geschäftsmodells finden Vertiefungen in relevanten Wissensbereichen wie bspw. Kunden, Technologie und Geschäftsumwelt statt.

Das wesentliche Ziel dieser Phase besteht darin, ein Verständnis für den potenziellen Zielmarkt zu erlangen. Hierbei geht es besonders um unbefriedigte und -gelöste Bedürfnisse und Probleme.

3. Gestalten

Auf Basis der zuvor gewonnenen Informationen und Ideen werden nun die ersten Geschäftsmodellprototypen gestaltet, analysiert und getestet. Durch das intensive Prüfen der Geschäftsmodelle, werden weitere Verbesserungen vorgenommen, bis ein annehmbares Geschäftsmodell entwickelt wurde.

Die Schwierigkeit dieser Phase besteht darin, dass das gesamte Team seine unterschiedlichen Perspektiven einbringt, sodass ein erfolgreiches Geschäftsmodell entstehen kann. Dies ist ein Prozess, der zeitlich nicht vordefiniert werden kann, da an dieser Stelle Raum für alternative Überlegungen benötigt wird.

4. Implementieren

Das Ergebnis der vorherigen Phase ist die Auswahl des Geschäftsmodellprototyps, der jetzt in der Praxis implementiert werden soll. Aus dieser Aufgabe leiten sich Projekte sowie Meilensteine ab, die im Rahmen eines konventionellen Projektmanagements erfasst werden sollten. Weiterhin wird ein skizzierter Businessplan ausgearbeitet.

Die Schwierigkeit dieser Phase besteht darin, die Fähigkeit zur raschen Anpassung des Geschäftsmodells an die Markterfordernisse weiterhin aufrecht zu erhalten. Weiterhin müssen (falls vorhanden) die alten Geschäftsmodelle mit dem neuen in Einklang gebracht werden.

5. Durchführen

In dieser Phase angekommen, wird das Tagesgeschäft des geformten Geschäftsmodells ausgeführt. Es werden Managementstrukturen eingeführt, damit das Wachstum und der langfristige Erfolg gefördert werden. Im Kern geht es darum, das Geschäftsmodell kontinuierlich zu überwachen, zu bewerten und anzupassen.

Diese Phasen müssen nicht sequentiell durchlaufen werden, sondern können je nach Bedarf angepasst werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurden Teile der ersten drei Phasen verwendet.

2.1.3 Wertschöpfung in digitalen Geschäftsmodellen

Eine häufige Frage im Zusammenhang mit digitalen Geschäftsmodellen besteht darin festzustellen, wie überhaupt Werte innerhalb dieses Modells geschaffen werden. Die Wertschöpfung aus Basis konventioneller Geschäftsmodelle ist in der Literatur und Praxis umfangreich beschrieben und verstanden worden. Da die Wertschöpfung aufgrund digitaler Wirkmechanismen andere Abhängigkeiten besitzt, ist das bekannte Wissen jedoch nicht direkt transferierbar.

Im Rahmen der Studie *Value Creation in E-Business* haben Amit und Zott 59 amerikanische und europäische Unternehmen mit einem digitalen Geschäftsmodell analysiert und die Quellen der Wertschöpfung in einem Modell abgebildet. Die Kernaussage dieser Arbeit besteht darin, dass neue Werte durch digitale Geschäftsmodelle entstehen können, indem Möglichkeiten für Transaktionen ermöglicht werden.

In der folgenden Abbildung das wird erwähnte Modell dargestellt, welches die Wertschöpfung digitaler Geschäftsmodelle versucht mit vier voneinander abhängigen Kräften zu beschreiben.

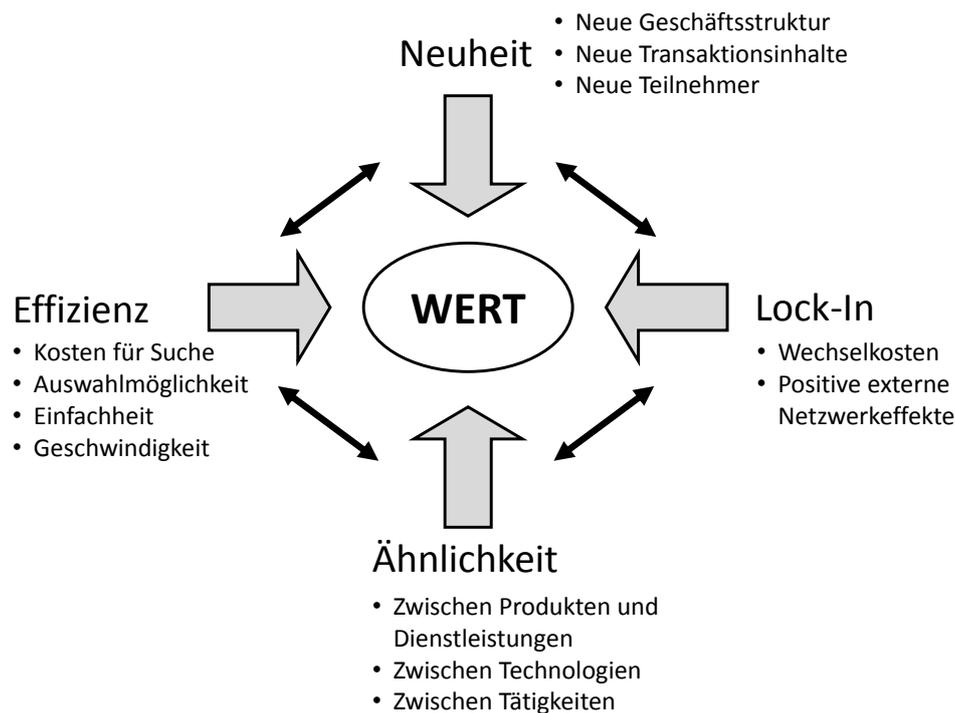


Abbildung 2.5: Quellen der Wertschöpfung in digitalen Geschäftsmodellen
(eigene Darstellung in Anlehnung an [5])

Nach dem Model hängt das Potenzial zur Wertschöpfung von den Dimensionen bzw. Quellen Effizienz, Ähnlichkeit, Lock-In und Neuartigkeit ab (vgl. [5]).

Effizienz

Die Transaktionseffizienz ist laut der Studie einer der Haupttreiber zur Wertgenerierung in digitalen Geschäftsmodellen. Diese Effizienz erhöht sich (im Allgemeinen), wenn die Kosten pro Transaktion verringert werden.

Die Effizienz kann z.B. durch die Verringerung von asymmetrischen Informationen zwischen Kunden und Anbietern gesteigert werden.

Digitale Geschäftsprozesse können diese auf einer intelligenten Architektur aufbauen, in Abhängigkeit von den Bedürfnissen des Kunden kosteneffizient gehandhabt werden. Weiterhin können durch die Erhöhung der Übermittlungsgeschwindigkeit und Vereinfachung von Informationen, Entscheidungen schneller getroffen werden.

Die Fahrzeugmarkt Plattform mobile.de bspw. ermöglicht es Autoverkäufern alle für die Kaufentscheidung relevanten Informationen in übersichtlicher Weise den Kunden anzubieten, sodass der Kunde schnell eine fundierte Entscheidung treffen kann. Die Marge für den Verkäufer ist geringer als im offline Verkauf, jedoch steigt das gesamte Verkaufsvolumen.

Ähnlichkeit

Ein Wertzuwachs aufgrund von „Ähnlichkeit“ ist vorhanden, wenn mehrere Produkte zusammengenommen mehr Wert bieten als die kumulierten Werte der einzelnen Produkte für sich genommen. Demnach können Werte besonders in bestehenden Geschäftsmodellen dadurch erschlossen werden, dass ähnliche Produkte, Technologien oder Tätigkeiten miteinander verbunden werden.

Der Europäische Reisevermittler ebookers bietet bspw. neben seinem Kernangebot (Vermittlung von Flügen und Hotels) Zugang zu Wetterinformationen, Wechselkursen und Reiseversicherungen an.

Lock-In

Das Wertschöpfungspotenzial wird durch die Motivation des Kunden zur Tötigung eines Wiederholungsgeschäfts gesteigert. Dies kann z.B. durch den Lock-In-Effekt erreicht werden, durch den der Kunde aufgrund erhöhter Wechselkosten „angebunden“ wird.

An dieser Stelle ein folgt Beispiel für die Abhängigkeit der Kräfte Lock-In, Ähnlichkeit und Effizienz. Eine Auktionsseite ermöglicht es dem Käufer am Ende der Transaktion den Verkäufer zu bewerten. Dies führt zu Vertrauen bei den Kunden und bindet ihn somit (Lock-In). Auf der anderen Seite kommt es zu weniger Betrugsfällen auf Seiten der Verkäufer aufgrund der gesteigerten Transparenz (Effizienz). Das Versprechen kontinuierlicher Geschäfte ist eine Motivation für Partner, ihre Produkte und Dienstleistungen anzubieten (Ähnlichkeit).

Neuheit

Das Potenzial aufgrund von Neuheit wurde durch Schumpeter im Jahr 1934 geformt durch den Begriff der Innovation. Demnach können neue Produkte oder Dienstleistungen, neue Methoden der Produktion, des Vertriebs oder Marketings, aber auch die Erschließung neuer Märkte, zur Wertschöpfung führen.

Eine wesentliche neue Quelle besteht in der Art, wie Geschäfte gemacht und abgewickelt werden. Allgemeiner ausgedrückt geht es um die Strukturierung von Transaktionen. Das online Aktionshaus eBay hat bspw. als erstes Kunden-zu-Kunden Auktionen in größerem Maßstab realisiert. Die Architektur von eBay ermöglicht es Konsumenten, auch mit Artikel von geringem Wert erfolgreich handeln zu können.

Digitale Märkte bieten durch Aufhebung geografischer und physikalischer Restriktionen sowie der Form, wie Informationen ausgetauscht werden können, fast unendliche Möglichkeit zur Innovation.

2.1.4 Umweltanalyse

Ein Geschäftsmodell für sich betrachtet, stellt lediglich ein Konzept dar, welches erst durch die Hinzunahme der Umwelt mit ihren Einflussfaktoren eine bewertbare Form erhält. Der Wert und Erfolg eines Geschäftsmodells hängt damit wesentlich von äußeren Faktoren ab, die entscheiden, wo dieses Geschäftsmodell einzuordnen ist bzw. inwieweit es durch Differenzierungen einen Wettbewerbsvorteil generiert und Nutzen stiftet.

Mit der folgenden Abbildung wird eine allgemeine Möglichkeit der Umweltanalyse von Geschäftsmodellen vorgestellt. Sie besteht aus einem Modell, das die Mikro- und Makro-Umwelt in einer Abbildung darstellt. Bei der Mikro-Umwelt wurde der Ansatz des Fünf-Kräfte-Modells von Porter gewählt. Die Makro-Umwelt stellt eine Erweiterung der STEP-Analyse von Fahey und Narayanan dar.

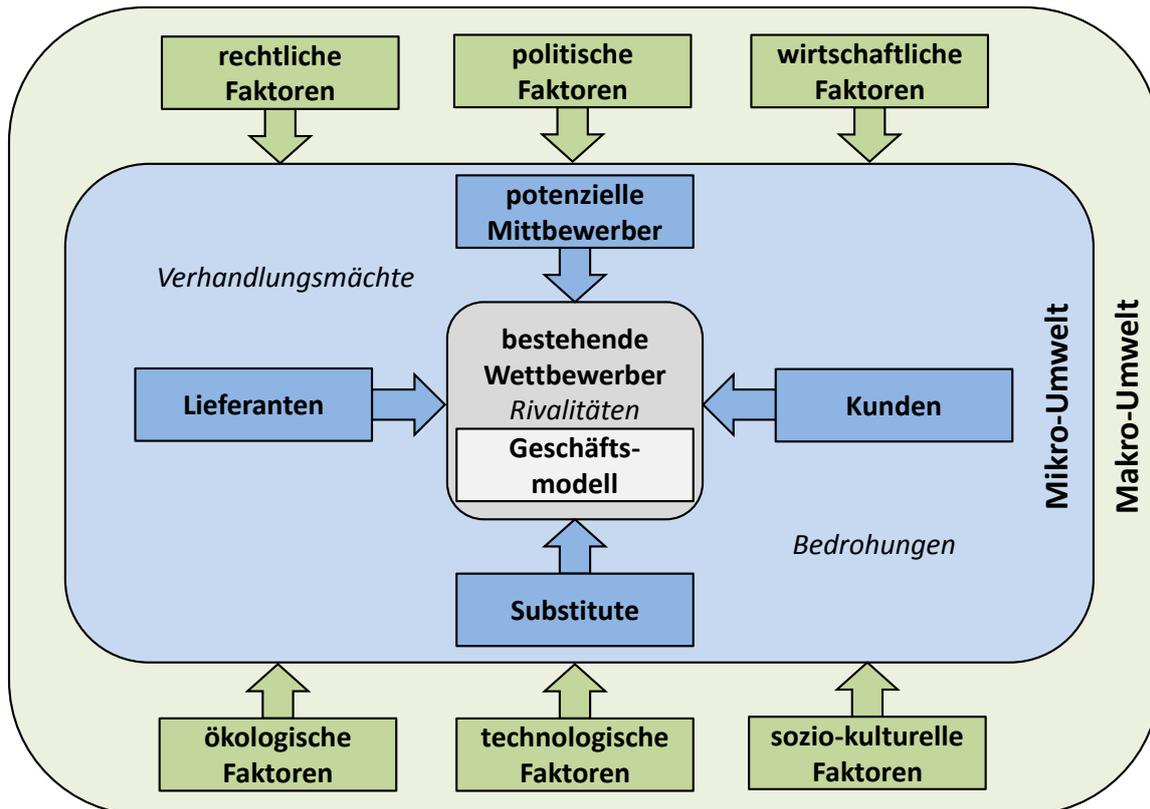


Abbildung 2.6: Mikro- und Makro-Umwelt eines Geschäftsmodells
(eigene Darstellung in Anlehnung an [4])

Die Betrachtung der Mikro-Umwelt mit dem Fünf-Kräfte-Modell hat das Ziel, die Branchen- bzw. Marktstruktur hinsichtlich ihrer Attraktivität zu analysieren. Wie in der vorherigen Abbildung ersichtlich, beeinflusst die Umwelt das Geschäftsmodell und somit auch die Wettbewerbsstrategie, die wiederum den Erfolg bestimmt

Die fünf Wettbewerbskräfte, die bei Porter berücksichtigt sind (vgl. [19]):

– **Bedrohungen durch Rivalität unter Wettbewerbern**

Die zentrale Triebkraft besteht aus der Rivalität mit den bestehenden Wettbewerbern. Wie stark diese ausgeprägt ist, hängt wesentlich davon ab, wie viele ähnlich geartete Wettbewerber auf dem Markt sind. Weitere Kriterien für erhöhte Rivalität stellen dar: langsames Marktwachstum, hohe Produktdifferenzierung und hohe Austrittsbarrieren.

– **Bedrohung durch potenzielle Neueintritte**

Neueintritte beeinflussen die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern. Ihre Anzahl ist aufgrund von Zugangsbarrieren jedoch limitiert. Ein neuer Wettbewerber schafft eine Bedrohung, da dieser an der bestehenden Marktnachfrage partizipieren möchte. Laut Porter gibt es sechs grundle-

gende Zugangsbarrieren: Skalenerträge, Produktdifferenzierung, Kapitalerfordernisse, Wechselkosten, Zugang zu Vertriebskanälen und Kostenvorteile unabhängig von Skalenerträgen.

– **Bedrohung durch Substitutionsprodukt und -dienstleistungen**

Ein Ersatzprodukt oder -dienstleistung erfüllt die identischen Funktionen wie das Original, und bedroht dieses damit. Abhängig davon, wie ähnlich das Substitut dem Original ist und welches Preis-/Leistungsverhältnis es bietet, variiert der Einfluss des Substituts.

– **Verhandlungsmacht der Kunden**

Abhängig von der Machtposition der Kunden können diese Preise drücken, bessere Qualitäten verlangen und ausgedehntere Dienstleistungen durchsetzen. Insgesamt trägt dies zu einer Verringerung der Profitabilität des Marktes bei. Die Machtposition wird durch folgende Umstände verstärkt: Kundensegment ist stark konzentriert oder trägt einen großen Teil des Umsatzes, ein generisches Angebot, geringe Wechselkosten, ein Zustand vollständiger Informationen.

– **Verhandlungsmacht der Lieferanten**

Identisch mit der Verhandlungsmacht der Kunden, können Lieferanten abhängig von ihrer Machtposition, Preise für Produkte oder Dienstleistungen stark beeinflussen und somit die Profitabilität des Marktes senken.

Die Mikro-Umwelt wird wiederum von der Makro-Umwelt beeinflusst. Durch die PESTLE-Analyse werden folgende Einflussfaktoren der Makro-Umwelt benannt (vgl. [20], Beispiele nach [4]):

- **Rechtliche Einflussfaktoren:** Verbraucherschutzgesetze, Wettbewerbsgesetze, Arbeitsrecht.
- **Politische Einflussfaktoren:** politische Parteien, Steuerpolitik, soziale Sicherungsmaßnahmen, Außenhandelsregulierungen, Gesetzesinitiativen.
- **Wirtschaftliche Einflussfaktoren:** Inflation, Einkommen, Zinsraten, Arbeitslosenquote, Wirtschaftswachstum, Wechselkurse.
- **Ökologische Einflussfaktoren:** Umweltgesetze, Klimaveränderungen, Energieverbrauch.
- **Technologische Einflussfaktoren:** Produkt- und Prozess-Innovationen, neue Werkstoffe, Geschwindigkeit des Technologietransfers.
- **Sozio-kulturelle Einflussfaktoren:** Geburtenraten, Mobilität, Wertemuster, Umweltbewusstsein, Konsumverhalten, Bildungsniveau.

Diese war nur eine kurze Übersicht der differenzierten Möglichkeiten, die Umwelt eines Geschäftsmodells zu betrachten.

2.2 Business Development

So wie der Begriff des Geschäftsmodells wird das Schlagwort Business Development (BD) im Unternehmensalltag häufig in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Dies fasst der Direktor eines IT-Unternehmens wie folgt zusammen:

„Business Development is one of those terms that sound good. I mean it really does sound good. Think about it – who doesn't want to develop business? But what does it really mean? And how do you do it?“ (nach [21]).

Demnach ist BD unumstritten etwas, was sich jeder Unternehmer wünscht. Die Frage lautet eher, was bedeutet dieser Begriff wirklich und wie ist er in der Praxis zu erreichen.

Da der Kern dieser Arbeit aus einer praxisorientierten BD Betrachtung besteht, wird im Folgenden eine solche handhabbare Definition angeboten, formuliert von Scott Pollack:

„Business Development is the creation of long-term value for an organization from customers, markets, and relationships.“ (nach [22]).

Vergleicht man diese Definition mit weiteren in der Literatur bestehenden Definitionen, stellt man fest, dass es sich hierbei um eine vereinfachte Version handelt. Im Herzstück jedes BD Ansatzes geht es jedoch darum, heraus zu finden, wie die wechselseitigen Kräfte (Long-term value, Customers, Markets, Relationships) vereint werden können, um Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen.

Long-term value

In diesem Fall geht es um das Entwickeln von Möglichkeiten bzw. Quellen, um die geschaffenen Werte langfristig zu erhalten und sich neue Wege offen zu halten, damit die Werte auf unbestimmte Dauer fließen können. Werte sind alle für das Unternehmen essentielle Mittel zur Geschäftsfähigkeit. Die einfachste Form stellen dabei Geldmittel dar.

Customers

Kunden sind die grundvoraussetzende Kraft im BD, sie zahlen für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung, somit gäbe es ohne Kunden keine Basis zur Entwicklung des BM. Wer Kunde des Unternehmens ist bzw. potenziell sein kann, hängt von vielen Einflussfaktoren ab, die zu Teilen bereits durch die BMC beschrieben wurden.

Markets

Die zu erreichenden Kunden sind im Rahmen einer Marktsegmentierung in spezifische Teilmärkte zuzuordnen. Zum einen lassen sich diese Märkte geografisch beschreiben. Um diese standortabhängigen Märkte wie z.B. die USA, Europa oder Asien zu erreichen, werden je nach BM unterschiedlich ausgeprägte Strukturen benötigt.

Weiterhin lassen sich Märkte anhand demografischer Unterschiede differenzieren (Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, etc.).

Das letzte Unterscheidungsmerkmal sind die psychografischen Unterschiede (Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Gewohnheiten, etc.).

Relationships

Ein erfolgsversprechendes BD basiert auf Grundlage starker Beziehungen. Im Sinne einer langfristigen Wertschöpfung sollten diese Beziehungen mit Vertrauen und Respekt aufgebaut, gepflegt und genutzt werden. Die Beziehungen beginnen bei den direkten Stakeholdern (Partner, Kunden, Mitarbeiter, etc.).

Diese hier aufgeführten vier wesentlichen Kräfte im Rahmen des BD könnten aufgrund ihrer Tiefe jeweils für sich genommen Inhalte weiter Arbeiten sein. An dieser Stelle wurde auf eine weitere Vertiefung verzichtet, da es das Ziel ist, ein Gefühl für die Komplexität dieser Bereiche zu schaffen.

Hinweis: Es wurde bewusst der englische Begriff des Business Development beibehalten, da die deutschen Übersetzungen nicht so treffend sind.

3 Fallbeispiel

In diesem Abschnitt geht es um die praktische Anwendung der BMC am Beispiel der Online-Plattform SCAN. Einleitend wird auf Historie und Motivation von SCAN eingegangen, um ein Basisverständnis für dieses Geschäftsmodell zu schaffen. Anschließend wird beschrieben, wie das BMC von SCAN entwickelt wurde. Zudem werden die Quellen dargestellt, aus denen die notwendigen Informationen zur Abbildung entnommen wurden.

Des Weiteren wird das Zusammenspiel der einzelnen Sichtweisen der BMC beschrieben und sich so der Geschäftslogik von SCAN genähert. Dieser Abschnitt ist von besonderer Bedeutung, da er die Grundlage für das Business Development darstellt, insbesondere beim Herausarbeiten der Ansatzpunkte zur Entwicklung des Geschäftsmodells.

3.1 SCAN

Im Folgenden wird beschrieben, für was SCAN steht und welche Aktivitäten im Zeitverlauf SCAN geprägt haben. Anschließend wird auf die Entwicklung der Online-Plattform eingegangen, sodass ein Gefühl von der äußerlichen Darstellung SCANS gewonnen wird.

3.1.1 Historie

SCAN ist ein Apronym und steht für **S**uperior **C**ooper**A**tio**N** (überlegende bzw. stärkere Kooperation). Initiiert wurde SCAN durch den eigetragenen Verein Hanse-Aerospace im Jahr 2009 mit dem Ziel, eine zentrale Kooperationsplattform für die gesamte europäische Luft- und Raumfahrtindustrie anzubieten. Luftfahrtorientierte Unternehmen sollten die Möglichkeit bekommen, zielgerichtet potentielle Partnerunternehmen für nationale und internationale Kooperationen zu identifizieren und Lieferanten für Produkte und Dienstleistungen zu finden. SCAN wurde als englischsprachige Online-Plattform entwickelt, welche somit weltweit und zeitunabhängig verfügbar ist. Als Basis dienen Erfahrungen der Mitgliedsunternehmen des Vereins. SCAN sollte sich dadurch auszeichnen, dass es eine einzigartige Datenqualität bietet, einen umfangreichen Datenbestand besitzt (das komplette Spektrum an Produkten und Dienstleistungen) und durch eine benutzerfreundliche Filterfunktion in eben diesen Daten hervorsteicht (vgl. [23]).

Im Jahr 2010 wurden Kommunikationsmaßnahmen für Werbezwecke erarbeitet, um damit die Mitgliederzahl von SCAN zu erhöhen. Es wurde aktiv Werbung z.B. in Luftfahrtmagazinen in Form von Anzeigen und PR-Artikeln betrieben. Darüber hinaus wurde in Fachbeiträgen, auf Meetings und Regionalverbandssitzungen gezielt über SCAN informiert. Besonders auf den Messeständen der Hanse-Aerospace wurde und wird SCAN durchgehend präsentiert, hierzu gehört z.B. die AIX (Aircraft Interiors Expo) oder die ILA (Internationale Luft- und Raumfahrtausstellung). Am Ende des Jahres 2010 zählte die Plattform neun Mitglieder. Für eine europaweit gedachte Kooperationsplattform, ist dies offensichtlich eine viel zu geringe Mitgliederzahl.

Im Jahr 2011 konnte die Anzahl der Mitglieder durch eine Werbeaktion (der kostenfreien Teilnahme) auf insgesamt fünfzig Mitglieder erhöht werden. Dennoch stellte weiterhin die Mitgliederzahl eine kritische Größe dar. Die Plattform hat das Ziel europaweite Kontakte zu vernetzen, um so Kooperationen zu ermöglichen. Genau für diesen Zweck benötigt das Netzwerk von SCAN eine gewisse Anzahl an relevanten Mitgliedern. Eine genaue Zahl ist schwer zu definieren, da selbst mehrere tausend theoretische Mitglieder nicht abschließend sicherstellen können, den spezifischen Bedarf eines Suchenden auf dieser Plattform zu decken.

Ende des Jahres 2013 wurde ein Workshop zum Thema SCAN 2.0 mit Unternehmen verschiedener Kompetenzen veranstaltet, mit dem Ziel gemeinsam die nötigen Schritte zur Weiterentwicklung von SCAN herauszuarbeiten. Zu diesem Zeitpunkt besaß die Plattform 75 Mitglieder und konnte somit nicht den erwarteten Zulauf aufgrund aktiver Werbemaßnahmen genießen.

Die Italienische Handelskammer für Deutschland wurde durch Herrn Seifert, dem Direktor des Leipziger Regionalbüros, vertreten. Die Handelskammer hatte in diesem Jahr 300 italienische Unternehmen der Industrie mit einer Akquise E-Mail angeschrieben und im Anschluss einzeln telefonisch kontaktiert. Aus dieser Aktion gingen wesentliche Kritikpunkte seitens der Kunden hervor. Zum einen wurde SCAN als „sehr erklärungsbedürftig“ empfunden. Weiterhin wurden wichtige Informationen vermisst wie die Angabe der spezifischen Nutzerschaft von SCAN („wer und wo sind die Einkäufer?“). Ferner wurde die Plattform als zu „deutsch“ geprägt wahrgenommen, was besonders in dem ausgeprägten Anteil der deutschen Mitgliedschaft begründet war. Dennoch wurde die Idee von SCAN in Italien trotz gravierender Kritikpunkte als positiv bewertet.

Eine wichtige Rolle in dem Workshop spielte die TuTech Innovation GmbH, die für die Entwicklung von Kommunikationsportalen an der Technischen Universität Hamburg-Harburg mitverantwortlich ist. TuTech entwickelte die Plattform Aviation Request, die als Kommunikationsebene an SCAN angedockt werden sollte. Dieser Ansatzpunkt, innerhalb SCAN eine Kommunikationsebene zu implementieren, beruht auf der Motivation, aus den rein starren Unternehmensdaten, eine aktive Interaktion zu entwickeln. Aviation Request als Fremdentwicklung mit aufzunehmen, wurde im Verlaufe geschäftlicher Diskrepanzen abgelehnt.

Seit 2010 wird SCAN durch Herrn Evers, den Geschäftsführer der Hanse-Aerospace Wirtschaftsdienst GmbH, geleitet. Die Kernaufgabe von Herrn Evers besteht jedoch in der Rundumabwicklung von Messerveranstaltungen. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit in der Luftfahrtindustrie, besitzt er ein fundiertes Branchenwissen. Besonders auf den unterschiedlichen Ebenen der hochkomplexen, branchenspezifischen Lieferkette, kennt er die Ankerpunkte und somit die wichtigen Kontakte. Damit stellt er eine Schlüsselfigur besonders im Hinblick auf Marketingmaßnahmen dar.

Das komplette Projektmanagement im Rahmen des Relaunches von SCAN, wird seit 2014 durch Frau Fritschi von der IC Internal Control Consulting GmbH abgewickelt. Sie ist die Schnittstelle zu wichtigen Partnern und begleitet die Entwicklungen der Plattform SCAN. Ein Großteil der durch SCAN aufkommenden Kommunikation wird durch Frau Fritschi geführt, sodass sie eine wesentliche Entlastung an der Seite von Herrn Evers darstellt.

Zum heutigen Zeitpunkt (Juli 2014) besitzt die Plattform knapp über 85 Premium Mitglieder und über 15.000 Standard Mitglieder. Wofür die Bezeichnung Premium und Standard in diesem Kontext steht, wird im Abschnitt 3.2 beschrieben. Diese Mitgliederzahlen stellen somit die Ausgangslage für weitere Betrachtungen hinsichtlich des Business Development dar.

3.1.2 Plattformentwicklung

Bevor auf die einzelnen Entwicklungsstufen von SCAN eingegangen wird, soll aufgezeigt werden, wie SCAN prinzipiell im Hintergrund arbeitet.

SCAN baut auf einer Datenbank auf, in der die spezifischen Unternehmensinformationen abgelegt sind. Auf der Benutzerseite stehen die Funktionalität der Suche zur Verfügung, mit der auf diese Datenbank zugegriffen werden kann.

SCAN unterscheidet zwischen der „normalen“ Suche (Search) und der „erweiterten“ Suche (Advanced Search). Die normale Suche ist eine Freitextsuche, in der Stichworte durch den Nutzer „frei“ eingegeben werden und nur im Falle eines exakten Suchtreffers eine Rückgabe bzw. ein Suchergebnis geliefert wird. Die erweiterte Suche besitzt zusätzlich vordefinierte Kategorien, nach denen die Datenbank durchsucht werden kann. Die Kategorien sind in einem unterschiedlichem Detailgrad weiter untergliedert. Da die Funktionalität der „normalen“ Suche weiterhin zur Verfügung steht, stellt diese Art der Suche lediglich eine Erweiterung dar, die den Nutzer aktiv bei der Suche aufgrund bewusster Eingrenzung der Suchparameter unterstützt (siehe Abbildung 3.4)

Die ersten Versionen des Webauftritts von SCAN wurden hinsichtlich des Designs sehr einfach gehalten. Zu diesem Zeitpunkt war keine einheitliche Farbwelt im Hinblick auf eine angestrebte Corporate Identity (CI) zu erkennen. Weiterhin war die Navigation nicht präsent, und ließ aufgrund der unspezifischen Formulierung teilweise nur erahnen, was sich dahinter für den Besucher verbarg. Besonders bei dem Vergleich der Reiter „Search“ und „Find“ war nicht intuitiv ersichtlich, inwieweit diese differenzieren. Der größte Kritikpunkt lag in der Darstellung der eigentlichen Funktionalität von SCAN. Die Suche bzw. die „Advanced Search“ wurde nicht in den Fokus gesetzt, obwohl die „Suche“ der primäre Grund eines Besuches dieser Seite sein sollte. Insgesamt lag der Schwerpunkt dieses Auftritts auf der Kommunikation aller SCAN relevanten Informationen. Diese Informationen sollten beim mehrmaligen Besuch jedoch nicht mehr primär benötigt werden.

Die folgende Abbildung zeigt den zuvor bewertet und beschriebenen Webauftritt von SCAN zum Ende des Jahres 2012.

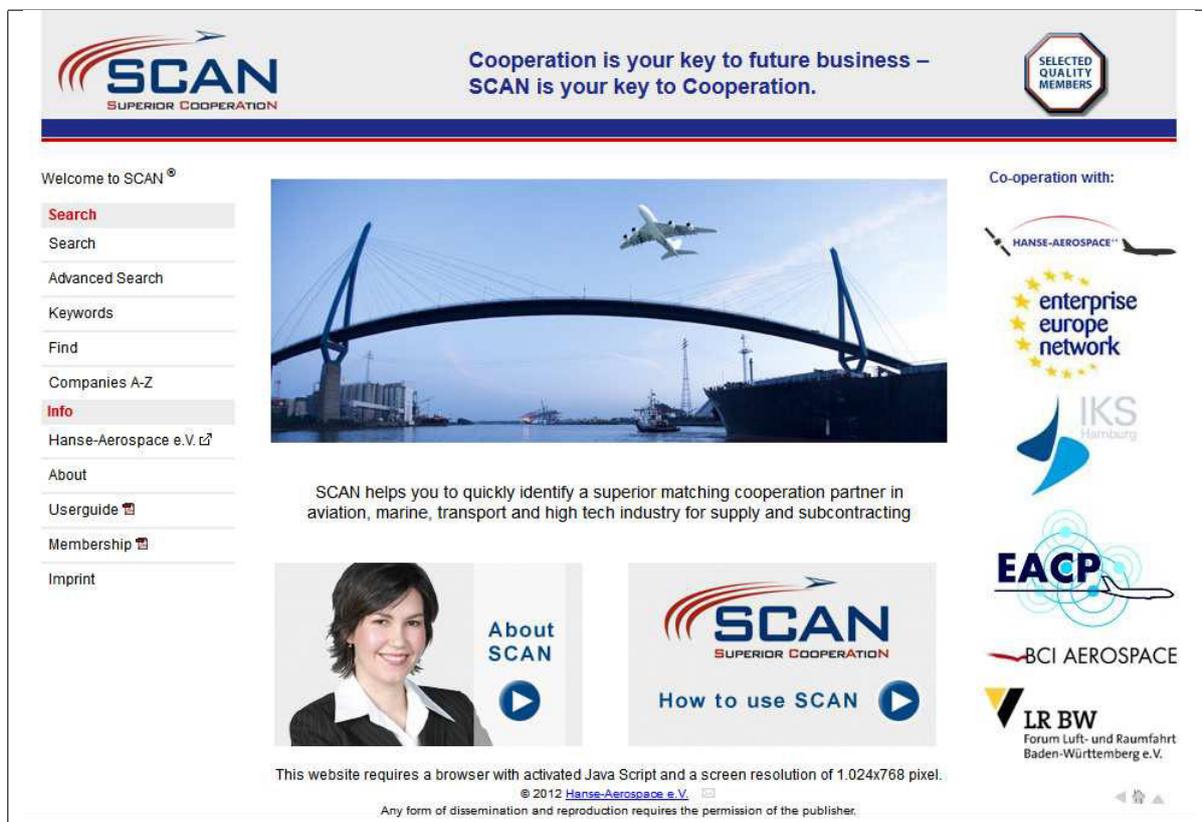


Abbildung 3.1: Webauftritt SCAN - Stand Ende 2012
(Quelle: Way-Back-Maschine - <http://archive.org/web/>)

Mit einem Klick innerhalb der Navigation auf „Advanced Search“ gelangt man auf das Nutzenangebot von SCAN. Hier kann der Benutzer zwischen vierzehn vordefinierten Kategorien wählen. Das vom Benutzer zu identifizierende Unternehmen kann also durch die Vorgabe bestimmter einschränkender Kriterien eingegrenzt werden, um so potenzielle Partner zu identifizieren. Beispielweise könnte definiert werden, welche Materialien das Zielunternehmen verarbeitet, welche verfahrenstechnischen Technologien beherrscht werden müssen und welche Zertifikationen vorhanden sind. Praktisch ließen sich mit diesen Filterfunktionen detaillierte Anforderungen an einen Partner abbilden. Bei einer zweistelligen Nutzerschaft lässt sich jedoch erahnen, dass einige Suchanfragen keine Ergebnisse liefern. Diese Situation würde beim Benutzer wohl als höchst negativ bewertet werden, da der versprochene Nutzen nicht eingehalten wird. Die folgende Abbildung stellt den Bezug zum gerade beschriebenen dar.

The screenshot displays the SCAN Advanced Search interface. At the top, the SCAN logo is on the left, and the slogan "Cooperation is your key to future business – SCAN is your key to Cooperation." is in the center. A "SELECTED QUALITY MEMBERS" badge is on the right. Below the header, a navigation menu on the left includes "Welcome to SCAN", "Search", "Advanced Search", "Keywords", "Find", "Companies A-Z", "Info", "About", "Userguide", "Membership", and "Imprint". The main area is titled "Advanced Search" and contains a search bar and a "Show result" button. Below this, there are 14 filter categories, each with a list of options and a "remove selection" button:

- Material - main***: Auxiliary products, Chemicals, Coatings, Composite, Fluids, Gases, Insulation, Metal, Plastic.
- Material - detail***: (Empty list)
- Technology - main***: (chip removing processes), Assembly, Chemical milling, Cutting, Duroplastic, Forming, Grinding, Heat treatment, Machining.
- Technology - detail***: (Empty list)
- ATA CHAPTER***: 00 General - Technical Inform, 01 Certification Documents, 05 Time Limits - Maintenance, 06 Dimensions and Areas, 07 Lifting and Shoring, 08 Leveling and Weighing, 09 Towing and Taxing, 10 Parking, Mooring, Storage, 11 Placards and Markings.
- Activity***: Assembly, Consulting Planning Support, Design, Design / Engineering, Education/ Training, Facility Management, Financial Banking Insurance, Industrial Design, IT Software.
- Customer approval***: Airbus, ASTRIMUM, ATR, Boeing, Bombardier, Dassell, Dassault Aviation, Diehl, EADS.
- Aerospace certification***: AS 9100B, BDLI, BDLI QSF-A, BDLI QSF-B, BDLI QSF-C, EASA, EASA PART 145, EASA PART 147, EASA PART 21G.
- Miscellaneous certification***: conformity to PAH, conformity to REACH, conformity to RoHS, DIN 4179 NDT, EMC-Laboratory DIN EN ISO, EN 9001, Environmental Simulation La, ISO 14001, Metal-laboratory DIN EN ISO.
- Experience***: Develop new markets, Industrial settlement, Joint-Venture, Network partnership, Practise, Research & development, Subcontracting, Technologie development.
- Objective***: Cooperation, Develop new markets, Industrial engagement, Industrial establishment, Joint-Venture, Offset, Production, Research & Productdevelopn, Subcontracting.
- Target region***: Africa, Asia, Australia, Europe, Germany, Middle East, North America, South America.
- Annual turnover [€]**: (Empty list)
- Number of employees**: (Empty list)
- Type of contract***: Build to print, Contract for work & labour, Design & build, Service contract.
- Contract volume [€/a]**: (Empty list)

At the bottom, there is a "Search operator" section with radio buttons for "and" and "or", and a note "*CTRL/STRG for multiselection". A "Show result" button and "Results: 0" are also present.

Abbildung 3.2: Suchfunktionalität der SCAN Plattform - Stand Ende 2012
(Quelle: Way-Back-Maschine - <http://archive.org/web/>)

Die heutige Darstellung von SCAN hat sich nach einer kompletten Neugestaltung des Auftritts im Jahr 2014 deutlich verbessert. Es wurde an allen Schwachstellen der alten Seite gearbeitet. Die Navigation ist strukturierter, die Farbwelt ist einheitlich und der Fokus ist klarer, sodass die Seite merklich an Professionalität gewonnen hat.

SCAN THE AVIATION FAMILY.
SUPERIOR COOPERATION

REGISTER NOW LOGIN CONTACT US

search for companies, services, ATA Chapter ... Search >

Advanced Search

What is SCAN? Companies A-Z Start a Project Join today Partners FAQs

SCAN

aims to connect you and your business to a global supply chain of aviation.

OEM's, 1st TIERS and 2nd TIERS use the free SCAN search to find the right partner.

Find out how to connect today >

SCAN Network is a key resource of aviation business and space industries. SCAN member companies represent a wide range of development companies, makers and maintenance companies to aviation business and space oriented service companies. Training schools and universities of applied science round the membership off. Worldwide are locations offering aviation business and space industry expertise in the areas of civil and military aviation e.g. for Airbus, Boeing, Bombardier, Embraer, Comac, Sukhoi, IRKUT and MRJ. Along with maintenance repair and overhaul (MRO), final assembly support, space electronics and microelectronics in the avionics field, facilities in engineering, production, technical documentation and spare parts supply (product support) fields, mainly for civil aviation. SCAN network can provide all the information relevant for your business either based on ATA Chapter, activity, technology, experience, customer approval and certifications along the entire supply chain of aircraft.

The current and future regulatory requirements to be imposed by Federal Aviation Administration (FAA) and by European Aviation Safety Agency (EASA) are also the important guidelines for all manufacturers and providers registered in SCAN Network.

SCAN participates in all important aviation and space industry trade exhibitions worldwide and enables internationalization of all SCAN network members throughout.

Our Partners:

CFK VALLEY STADE Georgist IKS enterprise europ network EACPO IR BW Raum Luft und Raumfahrt Baden-Württemberg THE AEROSPACE ALLIANCE TORINO PIEMONTE aerospace BCI AEROSPACE Rödl & Partner HANSE-AEROSPACE

What we do

We are the top aviation business network, providing you with useful new business contacts and supporting your business by helping you launch new projects and collaborations. [Find out more](#)

How to use

Find out how to use our network to your advantage and become a member today.

Contact us

If you have specific questions about SCAN or require more support, please contact us via email at hello@scan.coop or call us at:

+49 (0) 40 600 88 57 40

Terms and Conditions · Imprint

Abbildung 3.3: Webauftritt SCAN - Stand Juli 2014
(Quelle: Webseite SCAN - <http://scan.coop>)

Die Bedienung der „Advanced Search“ hat sich mit dem Neustart der Seite komplett gewandelt. Das Wesen der vierzehn Kategorien ist beibehalten worden, jedoch hat die Breite und Tiefe der Untergliederung zugenommen. Durch einen Mausklick innerhalb „Filter categories“ auf z.B. „Material“ wird ein Auswahlfenster eingeblendet, in dem der Werkstoff bspw. „Metal“ ausgewählt werden kann. Durch das Anklicken von „Metal“ wird eine Untergliederungsebene in Form eines weiteren Auswahlfensters eingeblendet, in dem z.B. „Aluminium alloy“ zur Auswahl steht (vgl. folgende Abbildung).

The screenshot displays the SCAN platform's Advanced Search interface. At the top, there is a navigation bar with links: "What is SCAN?", "Companies A-Z", "Start a Project", "Join today", "Partners", and "FAQs". Below this is a search bar with the text "search for companies, services, ATA Chapter ..." and a "Search" button. The "Advanced search" section is active, showing "Filter categories" with options: "Material", "Technology", "Miscellaneous certification", "Experience", "Objective", "Annual turnover (€)", and "Number of employees". Below these are more filters: "Type of contract", "ATA CHAPTER", "Activity", "Accept currency negotiation", "Aerospace certification", "Target region", and "Customer approval". A "Reset all" button is also present. The "Material" filter is expanded, showing a list of materials: "Auxiliary products", "Chemicals", "Coatings", "Composite", "Fluids", "Gases", "Insulation", "Metal" (selected), and "Plastic". The "Metal" filter is further expanded, showing "Aluminium alloy" (selected) and "Stainless Steel". Below the filters is a "Keywords" section with a search bar. The "Search results: 23" section shows "Based on your selection we found 23 matches." and a "Filter set" section with "Material: Metal (Aluminium alloy)". A "Show results" button is at the bottom.

Abbildung 3.4: Suchfunktionalität der SCAN Plattform - Stand Juli 2014
(Quelle: Webseite SCAN - <http://scan.coop/>)

3.2 Geschäftslogik

Dieser Abschnitt beschreibt das heutige Geschäftsmodell von SCAN mithilfe der neun BMC Komponenten. Durch das schrittweise Beschreiben der Komponenten und ihrer Abhängigkeiten soll ein Gespür dafür entwickelt werden, wie dieses Geschäftsmodell funktioniert bzw. auf Basis welcher Geschäftslogik SCAN heute agiert.

Für die Erstellung dieses Abschnitts des Fallbeispiels wurden die ersten zwei Phasen, des mehrphasigen Geschäftsmodell-Gestaltungsprozesses (siehe Abschnitt 2.1.2) durchlaufen. Wesentlich waren hierbei geführte Gespräche mit den Projektbeteiligten von SCAN und das Einsehen des Dokumentations- und Informationsmaterials.

Einleitend sei darauf hingewiesen, dass die im weiteren Verlauf verwendete Rollenbezeichnung des Nutzers bzw. Kunden gleichbedeutend mit dem des Unternehmens zu verstehen ist. Dies ist darin begründet, dass die Präsentation auf Unternehmens- und Institutionsebene erfolgt und nicht auf Personenebene. Die eigentlichen Aktivitäten und Interaktionen auf der Plattform werden hingegen von konkreten Personentypen durchgeführt (siehe Kapitel 5 Personas).

1. Kundensegmente

Da es sich um eine branchenspezifische Kooperationsplattform handelt, lässt sich bereits ohne in bestimmte Kundensegmente zu differenzieren sagen, dass die Nutzer bzw. Kunden dieser Plattform einen direkten oder indirekten Bezug zur Luft- und/oder Raumfahrtindustrie aufweisen. Einen direkten Bezug haben Unternehmen, die bereits innerhalb dieser Industrie produzieren oder Dienstleistungen anbieten. Indirekte Bezüge gelten für Unternehmen, deren Hauptgeschäftsschwerpunkt nicht in dieser Branche liegt oder deren Kompetenzen nicht direkt mit dieser verbunden sind. Hierzu gehören z.B. Finanzierungs- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch Schulungs- und Forschungseinrichtungen, deren Schwerpunkt nicht auf dieser einen Branche liegt.

Unabhängig davon, ob die Kunden einen direkten oder indirekten Branchenbezug aufweisen, kann zwischen zwei Kundensegmenten unterschieden werden.

Das erste Segment besteht aus den Produkt- und Leistungsanbietern, die ein spezifisches Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio besitzen und anbieten. Jeder Anbietende verfolgt im Allgemeinen die Absicht sein Portfolio bestmöglich zu präsentieren um Aufmerksamkeit und Interesse bei potenziellen Partnern bzw. Kunden zu erzeugen, mit dem höheren Ziel der Auftragsgenerierung. Damit dies überhaupt möglich ist, muss der Anbieter für den Kunden im ersten Schritt zunächst einmal sichtbar sein (z.B. durch ein Unternehmensprofil auf SCAN), damit er im Anschluss durch Interessenten wahrgenommen werden kann.

Das zweite Kundensegment stellen die Auftragsvergeber dar. Die Auftragsvergeber haben einen bestimmten Bedarf, den sie durch die Vergabe eines Auftrags decken möchten. Die Bedarfe sind sehr vielfältig und durch unterschiedlichste Komplizitäts- und Komplexitätsgrade geprägt. Hieraus ergeben sich die genauen Anforderungen an den Produkt- und Leistungsanbieter.

Ein Anbieter der Luftfahrtindustrie, der also in der langen Lieferkette dieser Industrie eingegliedert ist, kann ebenso die Rolle des Auftragsvergebers einnehmen. Die einzigen Auftragsvergeber, die nicht auch Leistungen anbieten, stellen die Flugzeughersteller (OEMs = Original Equipment Manufacturers) selbst dar.

Die Plattform muss zwingend die zwei gerade beschriebenen Kundensegmente in ausreichender Anzahl vereinigen, um das Nutzenangebot (welches im Folgenden beschrieben wird) realisieren zu können.

Diese Abhängigkeit von zwei oder mehreren Kundensegmenten auf einer Plattform wird mit dem Begriff der Multi-sided Platform beschrieben (MSP). MSPs sind im Kern nichts Neues, sondern bestanden schon vor Jahrhunderten, zu Zeiten des ersten Handels. Durch neue Technologien, insbesondere des Internets, konnten MSPs enormer Größe, Wertes und Einflusses geschaffen werden z.B. Facebook, eBay und Google (vgl. [24]).

Um die Abhängigkeiten der einzelnen Teilnehmer der Plattform ein wenig besser zu verstehen, wird im Folgenden die Supply Chain der Luftfahrtindustrie mit ihren Teilnehmer aufgespannt. Diesen strukturellen Aufbau der Abhängigkeiten findet man auch in der Automobilindustrie.

An der Spitze der Lieferkette befindet sich der Flugzeughersteller, der von wenigen Systemlieferanten (sogenannten „First Tier Supplier“) beliefert wird, die wiederum von Modullieferanten (Second Tiers) versorgt werden. Es folgen die Komponentenslieferanten und anschließend die Teillieferanten. Weiterhin können die Lieferanten der unterschiedlichen Ebenen auch einzelne Stufen der Lieferkette überspringen, oder sogar direkt an den OEM liefern.

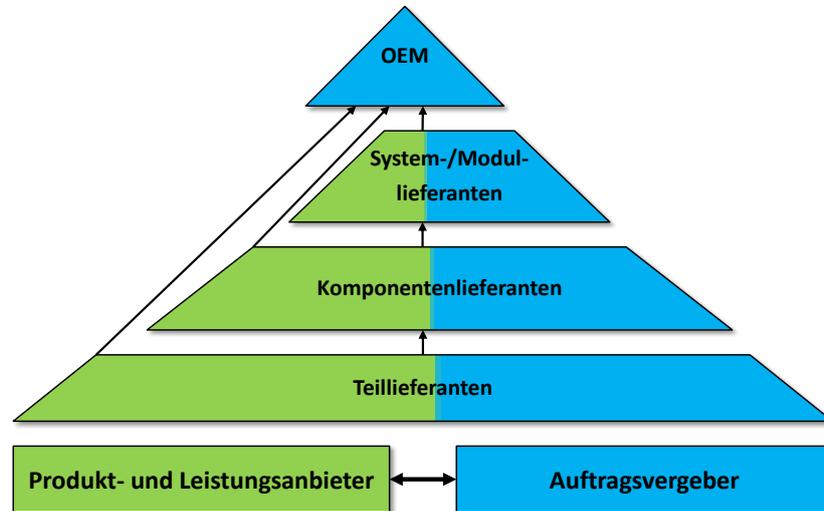


Abbildung 3.5: Zulieferpyramide der Luftfahrtindustrie
(eigene Darstellung)

Die Einfärbung der einzelnen Teilnehmer der Supply steht für das jeweilige Kundensegment von SCAN. Damit wird, wie bereits beschrieben, verdeutlicht, dass innerhalb der gesamten Lieferkette die zwei Kundensegmente auf allen Ebenen vorkommen. In welchen Anteilen sie auf den einzelnen Ebenen anzutreffen sind, soll aus dieser Abbildung nicht hervorgehen (ausgeschlossen der OEMs).

Der OEM Airbus besitzt in seiner Supply Chain über 2.000 Lieferanten, die aus 20 verschiedenen Ländern stammen. Bezüglich kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) äußert sich Airbus auf seiner Website wie folgt: „For small and medium-sized companies, the points of contact may be our 1st and 2nd tier suppliers. Please use any existing contacts you may already have with these suppliers.“ (nach [25]). Dies bestärkt die während des Interviews mit dem strategischen Einkäufer Alban Olry bei Airbus gewonnene Aussage, dass die Direktlieferanten (First and Second Tiers) nicht mehr nur „Supplier“ sind, sondern auch von „Risk-Sharing-Partners“ gesprochen wird. Damit wird den ehemaligen First und Second Tier Zulieferern mehr Verantwortung innerhalb der Lieferkette übergeben. Unter einer Risk-Sharing Partnerschaft wird eine sehr enge Kooperation verstanden, die das Ziel hat, Kostenvorteile zu schaffen. Für die KMU ergeben sich dadurch neue Gegebenheiten, die durch SCAN unterstützt werden können.

2. Werteangebote

Die Werteangebote oder auch Nutzenangebote von SCAN sind abhängig vom Kundensegment. Den Produkt- und Leistungsanbietern wird eine Plattform zur umfangreichen Präsentation seines Unternehmensprofils zur Verfügung gestellt. Anschließend können über SCAN potenzielle Kunden und Partner auf diese Unternehmenseinträge aufmerksam werden.

Ein norddeutscher Mittelständler organisiert sich heute z.B. über den regionalen Industrieverein und nimmt an Veranstaltungen und Messen teil, um aktiv sein Unternehmen zu präsentieren. Die Teilnahme an Industriemessen in Form eines Unternehmensstandes bspw. ist eine übliche Art ein spezifisches Publikum zu erreichen. Der wesentliche Nachteil an dieser Art der Präsentation liegt zum einen in der eingeschränkten Zahl an Personen, die so erreicht werden können, und zum anderen darin, dass eine Messe standort- und zeitabhängig stattfindet. Des Weiteren entstehen durch Messeauftritte nicht unerhebliche Aufwendungen für z.B. die Reise, den Aufenthalt und den Messestand.

Wie bei den Kundensegmenten beschrieben, ist dieses Werteangebot abhängig von dem Kundensegment der Auftragsvergeber. In diesem Zusammenhang kann von einer Art „Chicken-and-egg Problem“ gesprochen werden. Das Problem besteht darin, dass ein Zustand benötigt wird (in diesem Fall eine aktiv suchende Nutzerschaft), für den jedoch die Voraussetzungen nicht gegeben sind (große Anzahl an gelisteten Unternehmen). Dadurch dass die Teilnehmer dieser Plattform sowohl die Rolle des Anbieters als auch des Auftragsvergebers einnehmen, ist es in diesem Fall kein reines „Chicken-and-egg Problem“.

Die Auftragsvergeber können mithilfe von SCANS einfach bedienbarer Suche auf die Unternehmensdatenbank zugreifen, die spezifische Informationen zur Beurteilung der Relevanz bereithält. Dadurch, dass es sich um eine onlinebasierte Plattform handelt, können die Nutzer unabhängig von Uhrzeiten und Standorten frei auf diese zugreifen.

3. Kanäle

Der Basiskanal zur Bewertung und Vermittlung des Werteangebots ist die Plattform. Ein Auftragsvergeber, der die Plattform aufsucht, kann durch aktives Verwenden der Suchfunktionalitäten den Wert bzw. den Nutzen für sich feststellen. Diese Beurteilung vollzieht sich in relativ kurzer Zeit, da der „Suchende“ meist einen bestimmten Bedarf decken möchte. Findet dieser Besucher ein für ihn relevantes Unternehmen und dessen Kontaktpersonen, so hat sich das Werteangebot von SCAN bewahrheitet.

Das Nutzenversprechen für die Produkt- und Leistungsanbieter wird erst dann bestätigt, wenn explizit aufgrund der Eintragung bei SCAN Anfragen generiert werden. Es ist für ein Unternehmen heute nicht sichtbar, welche Anzahl an Anfragen aktiv durch SCAN generiert wird oder wie viele Suchanfragen gestartet werden. Diese Intransparenz führt zu Unsicherheiten seitens der Anbieter, da diese nicht beurteilen können, ob sich die Investition einer Listung amortisiert.

Um die Kunden zu erreichen, muss Aufmerksamkeit erzeugt werden. Über die Präsenz der Hanse-Aerospace auf Messen, wird über SCAN kontinuierlich informiert. Dieser Kanal hat aufgrund seiner begrenzten Zahl der erreichbaren Personen nur eine eingeschränkte Kraft, dennoch wird er als Grundlage zur Sensibilisierung potentieller Interessenten verstanden.

Während Vertriebsinitiativen in Italien, die durch einen Partner durchgeführt wurden, kamen die Kanäle des Telefons und der E-Mail zum Einsatz. Zuerst wurden an ausgewählte italienische Unternehmen E-Mails versandt, die als Gesprächsgrundlage einer anschließenden Telefonaktion dienen.

4. Kundenbeziehungen

Aufgrund der zurzeit noch geringen Anzahl an Nutzern wird die Kundenpflege komplett manuell durch die „SCAN Agency“ durchgeführt. Bei Fragen, Problemen und Kooperationsanfragen unterstützt diese Einheit persönlich über E-Mail oder Telefon. Eine besondere Rolle nimmt die SCAN Agency bei der Überprüfung der Unternehmensprofile ein. Sie übernimmt innerhalb der Schlüsselaktivitäten den Plattformbetrieb bzw. den administrativen Teil. Damit leistet sie einen entscheidenden Beitrag zur Datenqualität.

5. Einnahmequellen

Die Einnahmen werden ausschließlich durch die Mitgliedsbeiträge der registrierten Unternehmen generiert. Jedes Unternehmen, das sein Profil auf SCAN präsentieren möchte, bezahlt einen jährlichen Betrag von sechshundert Euro. In der Vergangenheit wurde zwischen einer „Premium“ und einer „Standard“ Mitgliedschaft unterschieden. Die ursprüngliche Premium Variante ist nun durch die eingangs vorgestellte ersetzt worden. Die bis vor kurzem verfügbare kostenfreie Standard Mitgliedschaft wurde aufgrund der strukturellen Veränderungen im Leistungsangebot aufgegeben. Die Plattform besitzt knapp über 85 „Premium“ Mitglieder, die jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch subventioniert sind und damit keine Einnahmen erzeugen. Die 15.000 ehemaligen „Standard“ Mitglieder, die weiterhin im Bestand sind, gilt es in weiteren Schritten zu zahlenden Mitgliedern zu konvertieren.

6. Schlüsselressourcen

Die wichtigste Schlüsselressource stellen die qualitativen branchenspezifischen Unternehmensdaten dar, die in ausreichender Anzahl vorhanden sein müssen. Ohne diese Daten, die direkt mit den Unternehmen gekoppelt sind, kann das zuvor beschriebene Werteangebot nicht geschaffen werden.

Die wichtigste Funktion der Plattform besteht darin, Personengruppen aus der Supply Chain, die einen spezifischen Bedarf haben, aktiv bei der Identifizierung eines geeigneten Anbieters bzw. Partners zu unterstützen. Diese Funktion benötigt damit eine Basis an relevanten Unternehmen zur Sicherstellung der Bedarfe.

Da die Unternehmensdaten ein Umfeld zur Präsentation und zum Abrufen benötigen, stellt eine weitere Schlüsselressource die Plattform selbst dar. Sie beherbergt verschiedene Funktionalitäten, die direkt zum Werteangebot beitragen.

7. Schlüsselaktivitäten

Auf der obersten Ebene können zwei Schlüsselaktivitäten unterschieden werden. Auf der einen Seite geht es um plattformbasierte Tätigkeiten wie die Entwicklung, Wartung und den Betrieb. Der Bereich der Entwicklung beschäftigt sich mit zukünftigen Funktionalitäten der Plattform. Damit trägt er aktiv zu einem großen Teil zur Erhöhung des Werteangebots bei. Des Weiteren müssen die bestehenden technischen Strukturen kontinuierlich auf Funktion geprüft werden, sodass auch unvorhergesehene Störanfälligkeiten schnell behoben werden können. Die administrativen Aktivitäten der Plattform werden durch die „SCAN Agency“ durchgeführt (vgl. 4. Kundenbeziehungen).

Die andere wesentliche Aktivität besteht in dem Vertrieb bzw. der Vermarktung der Werteangebote.

8. Schlüsselpartner

Das komplette Projektmanagement übernimmt die IC Internal Control Consulting GmbH vertreten durch Sonja Fritschi. Zu ihren Kernaufgaben gehört das Koordinieren und Begleiten der technischen Aspekte sowie Tätigkeiten im Bereich Marketing. Des Weiteren steht sie in enger Kommunikation mit Vereinen, Clustern und Forschungseinrichtungen und vertritt die strategischen Ziele von SCAN. Frau Fritschi ist somit die Hauptansprechpartnerin für die verschiedenen Belange.

Da die Plattform SCAN durch Herrn Evers, dem Geschäftsführer der Hanse-Aerospace Wirtschaftsdienst GmbH, geführt wird, die wiederum zu hundert Prozent dem Hanse-Aerospace e.V. gehört und dieser Verein SCAN initiiert hat, ist dieser ein sehr wichtiger Partner bzw. Stakeholder. Der Verein hat SCAN im Sinne der Mitglieder gegründet und nicht als selbstständige kommerzielle Unternehmung. Dieser Umstand ist bei weiteren unternehmerisch getriebenen Entwicklungen zwingend zu berücksichtigen. Es muss eindeutig im Interesse der Mitglieder geklärt werden, welchen Nutzen SCAN explizit und exklusiv für diese schafft.

Für weitere Wachstumsbemühungen sind die Luft- und Raumfahrt Cluster und Vereine als wichtige Partner zu gewinnen. Diese bündeln eine sehr große Anzahl von Unternehmen, die potenzielle Kunden darstellen. Das Ziel, ein möglichst umfangreiches und differenzierendes Portfolio an Unternehmen auf der Plattform zu vereinen, ist damit stark an die großen und einflussreichen globalen Cluster und Vereine dieser Branche geknüpft.

Die zuvor beschriebenen Schlüsselaktivitäten und -ressourcen stehen damit in direkter Abhängigkeit mit den gerade beschriebenen Partnern.

9. Kostenstruktur

Der größte Kostentreiber stellte in der Vergangenheit die Entwicklung der Plattform mit dem dazugehörigen Projektmanagement dar. Die Weiterentwicklung der Plattform wird trotz fortgeschrittener Reife weiterhin einen großen Teil der Kostenstruktur ausmachen. Durch die geplante Zunahme an Nutzern steigt der administrative Aufwand, der wiederum zu einer neuen Kostenstruktur führt. Weitere Kosten sind durch das Produzieren von Informationsmaterial wie z.B. Flyer und Videos und das Veranlassen von Vertriebsaktionen in Italien entstanden. Besonders diese Aufwendungen bzw. das Budget im Bereich der Vertriebs- und Marketinginitiativen sollte im Sinne des angestrebten Wachstums ein sinnvolles Maß erreichen.

Die gerade eingehend beschriebenen Komponenten sind in komprimierter Form im Sinne der BMC in der folgenden Abbildung dargestellt. Regulär wird die BMC so präsentiert, dass ausgehend von einer leeren BMC als Vorlage, eine Haftnotiz bzw. ein Element zur Zeit eingeblendet wird, sodass eine Geschichte entsteht und der Zuhörer abgeholt wird. Aus diesem Grund kann die komplette BMC auf einmal dargestellt, für einen Außenstehenden schnell überladen wirken.

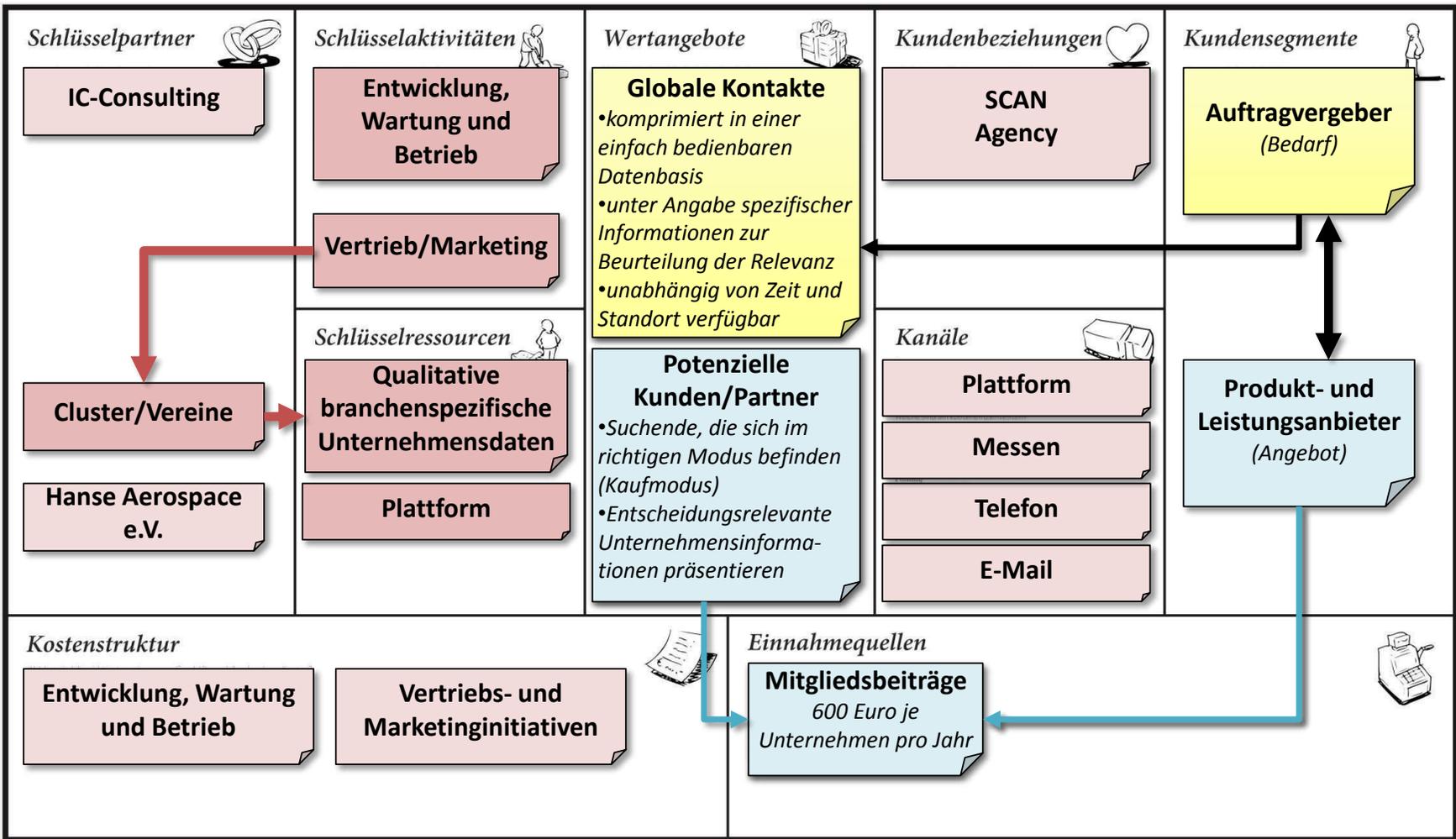


Abbildung 3.6: Business Model Canvas von SCAN - Stand heute (eigene Darstellung - BMC Vorlage Quelle: www.businessmodelgeneration.com)

4 Business Development

Die im letzten Kapitel durch das Fallbeispiel gewonnenen Informationen über die Funktionsweise des Geschäftsmodells dienen als Anknüpfungspunkt für das Business Development.

Nachdem die Entwicklungspotenziale aufgezeigt wurden, werden Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung des Geschäftsmodells dargestellt.

Die detaillierte Betrachtung der Nutzersegmente in Form von Personas wird in einem eigenen Kapitel abgehandelt, ist thematisch aber ein Teil bzw. Mehrwert für das Business Development.

4.1 Entwicklungspotenziale

Durch die eingehende Betrachtung von SCAN wurde deutlich, dass der gewünschte Erfolg der Plattform bis jetzt ausgeblieben ist. Bevor die identifizierten Problemfelder, und damit die Entwicklungspotenziale benannt werden, geht es um die Faktoren, die für erfolgreiche Plattformen von Bedeutung sind.

Es lassen sich mehrere Elemente finden, aus denen erfolgreiche Plattformen bestehen bzw. mit denen sich diese beschreiben lassen. Nach Suarez und Kirtley gibt es die folgenden drei Schlüsselemente (vgl. [26]):

1. Gewinnung von Benutzern

Wesentlicher Erfolgsfaktor einer jeden Plattform sind externe Netzwerkeffekte bzw. der Grad mit dem die Anziehungskraft einer Plattform aufgrund ihrer bestehenden Nutzerschaft (sogenannte „installed base“) wächst. Für soziale Netzwerke bedeutet dies: Umso mehr Personen Teil des Netzwerkes sind, desto größer ist die Anzahl derer, die auch ein Teil davon sein möchten. Daraus folgt, dass die „installed base“ ein Schlüsselfaktor für eine hohe Nachfrage des Produkts oder der Dienstleistung ist, und selbst Ausprägungen der Qualität und des Preises oftmals eine geringere Priorität besitzen. Die oberste Aufgabe besonders im Wettbewerb sollte es also sein, schnell eine große Nutzerschaft zu generieren.

2. Gewinnung von Komplementoren

Bei Komplementoren handelt es sich um Unternehmen oder Personen, die ergänzende Produkte oder Dienstleistungen auf Basis einer bestehenden Plattform anbieten und damit den Wert bzw. das Nutzenangebot dieser steigern (vergleichbar mit dem in Abschnitt 2.1.3 vorgestellten Wertschöpfungselement „Ähnlichkeit“).

Um Komplementoren zu gewinnen, sollten diese mit wichtigen Ressourcen versorgt werden z.B. Trainings, Dokumentationen, Konferenzen etc. Der erhöhte Fokus auf Komplementoren kann besonders gut im Umfeld der großen Softwareunternehmen wie bspw. Google beobachtet werden, das ein sehr breites Angebot zur Unterstützung seiner freien, global tätigen Entwickler anbietet.

Für SCAN könnten Komplementoren z.B. Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Unternehmensberatungen und Versicherungen sein.

3. Konkurrierende Plattformen hinter sich lassen

Die Auskonkurrierung rivalisierender Plattformen kann durch verschiedene Strategien erreicht werden. Auf der einen Seite können durch überlegene bzw. bessere Technologien stark differenzierende Besonderheiten innerhalb des Produkt- oder Dienstleistungsangebots geschaffen werden. Eine andere Vorgehensweise besteht darin, Funktionalitäten zu bündeln. Dies erfolgt durch die Hinzunahme meist kleinerer und finanziell schwächeren Plattformen (sogenanntes „platform envelopment“).

Die im ersten Punkt benannte essentielle Nutzerschaft fehlt bei SCAN, sodass die Plattform für sich betrachtet kein Anreiz schafft, weitere Nutzer aufgrund externer Netzwerkeffekte zu gewinnen. Dieses Problemfeld wird mit denen im Abschnitt 4.3 vorgestellten Wachstumsstrategien aufgearbeitet.

Ein weiterer Ansatz, der grundlegender ansetzt, sind die im Kapitel 5 dargestellten Personas. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, die Kundenperspektive zu verstehen und darauf aufbauend die gesamte Kommunikation und Entwicklung zu gestalten.

4.2 Umweltanalyse

In diesem Abschnitt sollen die Cluster als ein Element der gesamten Umwelt von SCAN betrachtet werden, um ein Verständnis für den anschließenden Abschnitt zu bilden. Das im Abschnitt 2.1.4 der Umweltanalyse dargestellte Modell zur Beschreibung der Einflüsse eines Geschäftsmodells diene zur allgemeinen Sensibilisierung.

Cluster

Der Begriff Cluster ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Da das Verstehen dieser Arbeit kein tiefgehendes theoretisches Verständnis für das Clusterkonzept verlangt, wird im Folgenden eine zweckmäßige Beschreibung gegeben.

Mit dem Begriff Cluster werden räumlich konzentrierte miteinander verbundene Unternehmen und Institutionen eines bestimmten Wirtschaftszweiges bezeichnet. Der Cluster kann durch weiteren Wettbewerb relevante Organisationseinheiten (z.B. Lehr- und Forschungseinrichtungen, Behörden, etc.) erweitert sein. Cluster stellen durch ihre räumliche Verdichtung von Menschen, Ressourcen, Ideen und Infrastruktur hochkomplexe Netzwerke dar. Durch gerade diese räumliche Nähe sollen wirtschaftliche Entwicklungen und die Entstehung von Wissen sowie Innovation gefördert werden (vgl.[27]).

Das Konzept des Clusters wurde durch das Model des „Diamanten“ von Michael E. Porter (1990) mitgeprägt. Weiterführendes findet man über die Stichwörter „Industrial Districts“ (Marshall 1920) und „Innovative Milieus“ (GREMI 1986).

Aus dem Buch *„Cluster und Regionalentwicklung“* geht kritisch hervor: „Deutschland ist im Cluster-Fieber. Das zeigen nicht nur der aktuelle Spitzencluster-Wettbewerb im Rahmen der Hightech-Strategie der Bundesregierung, sondern auch zahlreiche Programme und Initiativen von Bundesländern, Regionen und kommunalen Wirtschaftsförderungen.“ (nach [28]).

Demnach fehlt die wissenschaftliche Forschung zu dieser Art von Netzwerken. Des Weiteren sollte beim Thema Cluster nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Politik nicht unwesentlichen Einfluss auf diese Förderungsleistungen nimmt.

In der folgenden Abbildung sind die europaweiten Cluster mit ihren Beziehungen dargestellt. Sie sind die potenziellen Partner im Rahmen der Wachstumsstrategie (siehe Abschnitt 4.3). In der Abbildung stehen die gezeichneten Kreise um den jeweiligen Clusternamen für die qualitative Anzahl an Mitgliedsunternehmen. Die unterschiedlichen Farben stehen für die Länder in denen die Cluster vertreten sind. In der Mitte steht der Dachverband European Aerospace Cluster Partnership (EACP).

Die Abbildung ist im Rahmen einer Analyse über die bestehenden Cluster entstanden, die jedoch aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht beigefügt ist. Die gewonnen Daten wurden mithilfe einer Software zur Visualisierung von Netzwerken aufgearbeitet. Da die Dimension der Abbildung zu groß ist um sie hier komplett abzubilden, handelt es sich lediglich um einen kleinen Ausschnitt.

4.3 Wachstumsstrategien

SCAN verfolgt Ziel, die globale Plattform für Zulieferer der Luft- und Raumfahrtindustrie zu sein, und damit die gesamte Lieferkette aktiv hinsichtlich Kooperationen zu unterstützen. Für die Zielerreichung lassen sich zwei wesentliche Anforderungen ableiten:

1. Schaffung einer Plattform, die alle grundlegenden Voraussetzungen zur Interaktion bereit stellt
2. Schaffung einer aktiven globalen Nutzerschaft durch die Relevanz der SCAN Unternehmensdatenbank

Auf Basis dieser Anforderungen wurden zwei Strategien entwickelt, die im Folgenden vorgestellt werden. Segmentiert man die Umwelt von SCAN nach den Aggregationsebenen, können folgende drei Ebenen als Grundlage der Wachstumsstrategie definiert werden:

- **Makroebene:** Die Ebene der Luft- und Raumfahrt Cluster
- **Mesoebene:** Die Ebene der Unternehmen mit Bezug zur Luft- und Raumfahrtindustrie
- **Mikroebene:** Die Ebene der Personen aus dem Bereich Luft- und Raumfahrt

Die Bezeichnungen Makro-, Meso- und Mikroebene, orientieren sich an den Begriffen der Netzwerkforschung.

Auf der Makroebene interagieren die beteiligten Organisationen und Unternehmen des Clusters. Innerhalb der Mesoebene bestehen die Akteure aus Gruppen, und auf der Mikroebene handeln Einzelpersonen. Aufgrund dieses Zusammenhangs wird deutlich, dass eine wechselseitige Beeinflussung dieser drei Ebenen gegeben ist (siehe folgende Abbildung). Diese Wechselwirkungen sind das zentrale Element der Strategien, da hieraus wachstumsfördernde Synergien resultieren können.

Die erste Strategie (bezeichnet mit „*Makro-zu-Mikro*“) setzt auf der Makroebene an, um von dort bis zur Mikroebene vorzudringen. Die zweite Strategie (bezeichnet mit „*Mikro-zu-Makro*“) geht dementsprechend von der untersten Aggregationsebene aus.

Es ist vorgesehen, dass beide Strategien unabhängig voneinander verfolgt werden können und dennoch von der Logik kombinierbar bleiben. Beide Strategien sollen dazu beitragen, die Bekanntheit bzw. Akzeptanz der Plattform zu steigern.

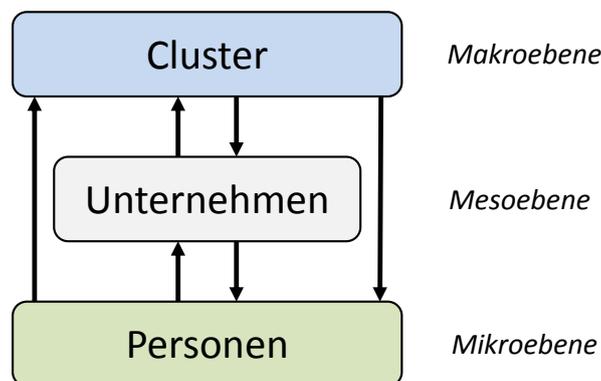


Abbildung 4.2: Aggregationsebenen als Ansatzpunkte der Wachstumsstrategien (eigene Darstellung)

Der hier dargestellte Ansatz unterscheidet sich deutlich von den bisher durchgeführten Vertriebs- bzw. Wachstumsbemühungen. Die bestehenden Ansätze bezogen sich entweder nur auf eine Ebene oder auf Teilstücke zweier Ebenen.

Zum Beispiel wird der Nutzen, der durch gewonnene Schlüsselpartner (Cluster bzw. Multiplikatoren) entsteht durch die fehlende Ausgestaltung der weiteren Schritte zur Akquirierung der Unternehmen und Personen deutlich verringert. Ein erstes Konzept zur Ausgestaltung dieses Schritts wird durch die folgenden zwei Strategien angeboten.

4.3.1 Makro-zu-Mikro

Im Kern dieser Strategie geht es um die Gewinnung der bestehenden Netzwerke, Vereine bzw. Cluster als Schlüsselpartner für den Erfolg der Plattform. Erfolg, in der jetzigen Form des Geschäftsmodells, bedeutet eine möglichst große Anzahl zahlender Nutzer vorzuweisen.

Es sind verschiedene Ansätze zur Umsetzung dieser Kernidee denkbar. Ein Weg wäre, die Cluster (oder andere Institutionen) durch einen monetären Anreiz zu überzeugen z.B. Provision für vermittelte Unternehmen. In diesem Fall würde es sich um eine Vertriebspartnerschaft handeln. Da die Cluster jedoch als Interessenvertreter und Förderer ihres Netzwerkes agieren, erscheint dieser Ansatz untauglich.

Der Ansatz, der stattdessen gewählt wurde, besteht daraus, die Interessen der Cluster zu fördern, indem die bestehenden Strukturen dieser Netzwerke integriert werden.

In der folgenden Abbildung ist diese Makro-zu-Mikro-Strategie dargestellt:

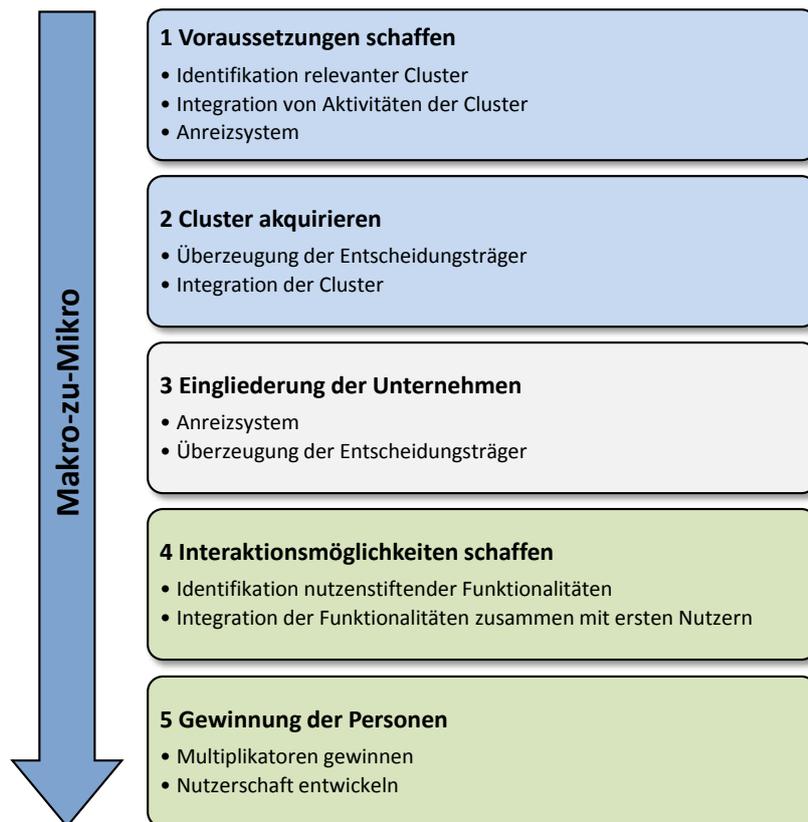


Abbildung 4.3: Bestandteile der Makro-zu-Mikro-Strategie
(eigene Darstellung)

Folgend die Beschreibung der fünf Bestandteile der Makro-zu-Mikro-Strategie:

1. Voraussetzungen schaffen

Um die Cluster als Quelle für die Gewinnung von Unternehmen zu gewinnen, muss eine Umgebung geschaffen werden, in der die Aktivitäten des Clusters im Sinne seiner Unternehmen unterstützt werden. Durch eine Bedarfsanalyse der Cluster sollten Unterstützungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. Die so festgestellten Bedarfe und Schwerpunkte könnten mit der Studie „*Identifying the main Objectives and Activities of Cluster Programmes*“ bestärkt werden.

Durch die Studie wurden als die wichtigsten Ziele und Tätigkeiten europäischer Cluster folgende Punkte benannt (vgl. [29]):

- Wissenstransfer
- Coaching und Mentoring
- Netzwerken und Organisierung von Veranstaltungen
- Internationalisierung und transnationale Zusammenarbeit
- Förderung von Kooperationen
- Förderung der regionalen Stärke mit Fokus auf KMU

Als ein wichtiger Punkt wird die Entwicklung von Tools für das internationale Business Development und für kommerzielle Kooperationen von Forschung und Entwicklung mit den KMU benannt. SCAN könnte sich zu einem solchen Tool entwickeln, wenn die Plattform die nötigen Funktionalitäten für diese Aufgaben bereitstellt.

2. Cluster akquirieren

Nachdem eine Umgebung geschaffen wurde, in der die Cluster SCAN als Tool verwenden können, werden diese auf Basis des Anreizsystems bzw. Nutzenangebots gewonnen. Dieser Akquirierungsprozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen und variiert in der Umsetzung in Abhängigkeit der identifizierten Cluster.

3. Eingliederung der Unternehmen

Jedes Cluster bringt sein Unternehmensnetzwerk mit, welches nun überzeugt und in die Plattform eingegliedert wird. Setzen die Cluster SCAN aktiv für ihre Zwecke ein, bindet es seine Unternehmen auch daran teilzunehmen.

Die folgenden Bausteine vier und fünf könnten unberücksichtigt bleiben, dann würde es sich um die Makro-zu-Meso-Strategie handeln, die keine Interaktion auf Personenebene vorsieht.

4. Interaktionsmöglichkeiten schaffen

Durch die Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten zwischen einzelnen Personen, würde die Plattform als soziales Netzwerk fungieren. Wie dieses Netzwerk mit der bestehenden Struktur umzusetzen ist, stellt eine wesentliche Fragestellung dar (siehe Abschnitt 4.3.3).

5. Eingliederung der Personen

Nachdem das soziale Netzwerk entwickelt ist, beginnt die kritische Phase der Gewinnung von Personen bzw. Nutzern auf der Mikroebene. Um den Erfolg zu erhöhen, ist es sinnvoll, gut vernetzte Personen der Branche als Multiplikatoren zu gewinnen. Des Weiteren stellt die Weiterentwicklung der Plattform zusammen mit ihrer Nutzerschaft ein wichtige Grundlage dar.

Beim Betrachten der ersten zwei Bausteine dieser Strategie wird deutlich, dass die Gewinnung der Cluster über das Angebot eines umfangreichen Tools zur Unterstützung ihrer Ziele und Tätigkeiten eine relevante Option darstellt. An dieser Stelle wäre es sinnvoll, ein erstes Konzept eines solchen Tools auszugestalten, um dieses mit Entscheidungsträgern aus verschiedenen Clustern zu diskutieren (vergleichbar mit dem Konzept aus Abschnitt 4.3.3).

4.3.2 Mikro-zu-Makro

Im Kern dieser Strategie geht es um die Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten auf der Mikroebene. Als Ansatz ist ein soziales Netzwerk denkbar, welches neue Strukturen zum Netzwerken schafft. Es gibt bereits etablierte geschäftlich orientierte soziale Netzwerke (z.B. Xing und LinkedIn), jedoch ohne den Fokus auf die Förderung von Kooperationen innerhalb einer Branche zu legen.

Durch die Schaffung eines branchenspezifischen Online-Netzwerks könnten gezielter Personen zusammengebracht werden. Das Zusammenbringen von Personen ist derzeit daran geknüpft, dass zeitlich intensive Veranstaltungen z.B. Messen besucht werden müssen. Weiterhin liegt oftmals ein bestehendes Offline-Netzwerk zugrunde, um neue Kontakte aufbauen zu können.

In der folgenden Abbildung ist diese Mikro-zu-Makro-Strategie dargestellt:

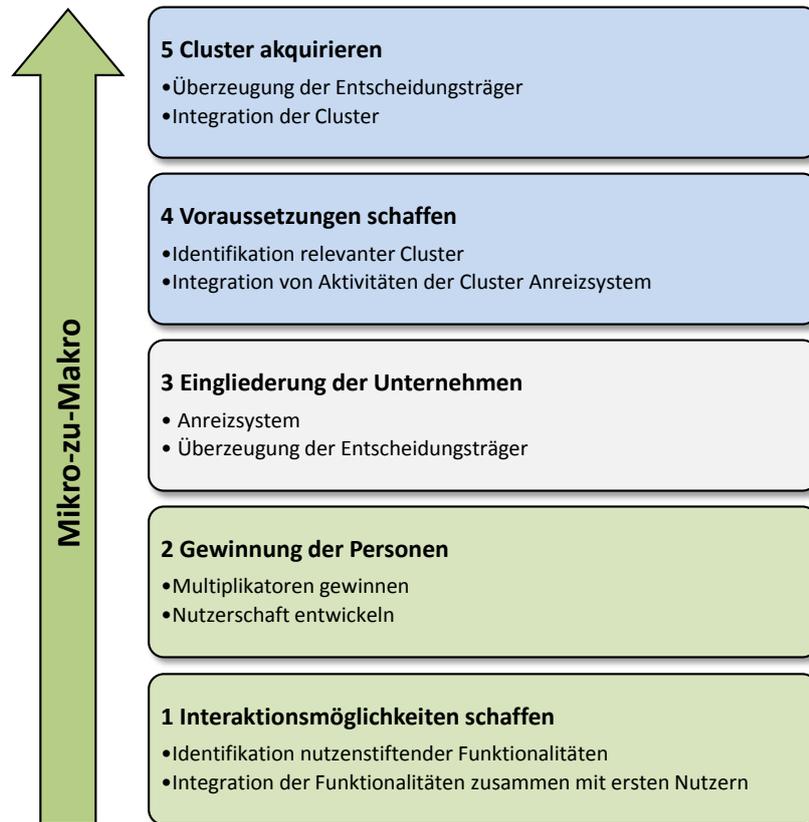


Abbildung 4.4: Bestandteile der Mikro-zu-Makro-Strategie
(eigene Darstellung)

Die Bausteine der Mikro-zu-Makro-Strategie sind identisch mit denen der Makro-zu-Mikro-Strategie, lediglich die Reihenfolge wurde umstrukturiert.

Durch den anfänglichen Fokus auf die Personen, soll eine Plattform geschaffen werden, die durch die Interaktion und Ansammlung einer großen Nutzerschaft an Relevanz gewinnt. Den Nutzern sind ihre Unternehmen zuzuordnen, die im weiteren Verlauf für SCAN gewonnen werden. Sind diese Unternehmen eingliedert, folgen die Cluster aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu den Unternehmen. Die Cluster können durch die bereitgestellten Tools jetzt auch online ihr Netzwerk unterstützen.

Ein erstes Konzept, um die zuvor beschriebenen Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, wird in dem nächsten Abschnitt (4.3.3 Aviation Network) dargestellt.

4.3.3 Aviation Network

Der Auslöser für dieses Konzept war ein Meeting vom 18.07.2014 zum Thema „Entwicklungsstand der Plattform SCAN“, in dem es um die aktuellen Funktionalitäten der Plattform ging.

Die wesentliche Neuerung der Plattform bestand in der Implementierung eines „User Menu“, das es dem Benutzer ermöglicht sein persönliches Profil und das Unternehmensprofil zu verwalten, favorisierte Unternehmen abzuspeichern und später zu betrachten sowie die Zahlungsinformationen zu pflegen.

Während des Meetings wurde ein konzeptionelles Problem identifiziert, welches darin besteht, dass bei der Registrierung die Eingabe eines Unternehmensnamens verlangt wird. Dies ist im eigentlichen Sinne kein Problem, da die Plattform den Anspruch hat Unternehmen mit ihren branchenrelevanten Informationen zu listen, und nicht Personen. Durch verschiedene Werbeaktionen haben sich jedoch Personen, ohne Angabe eines real existierenden Unternehmens registriert. Dies liegt auf der einen Seite darin begründet, dass nicht jede Person, die Interesse an SCAN hat, grundsätzlich einem Unternehmen zugehörig ist.

Auf der anderen Seite gibt es Personen, die einem Unternehmen zuzuordnen sind, dies jedoch nicht explizit angeben möchten, da sie dadurch ein Unternehmensprofil anlegen würden, für das sie entweder nicht berechtigt sind oder für das sie aus verschiedensten Gründen keine Verantwortung übernehmen möchten.

Aus dieser Problemstellung heraus wurde deutlich, dass neben der selbstständigen Plattform SCAN (zur Unternehmensdarstellung, -identifizierung und Initiierung von Projekten), eine Plattform zur Abbildung von Personen existieren muss.

Auf Basis dieser Problemstellung wurde ein erstes Konzept des sozialen Netzwerks mit dem Namen Aviation Network ausgearbeitet (siehe folgende Abbildung).

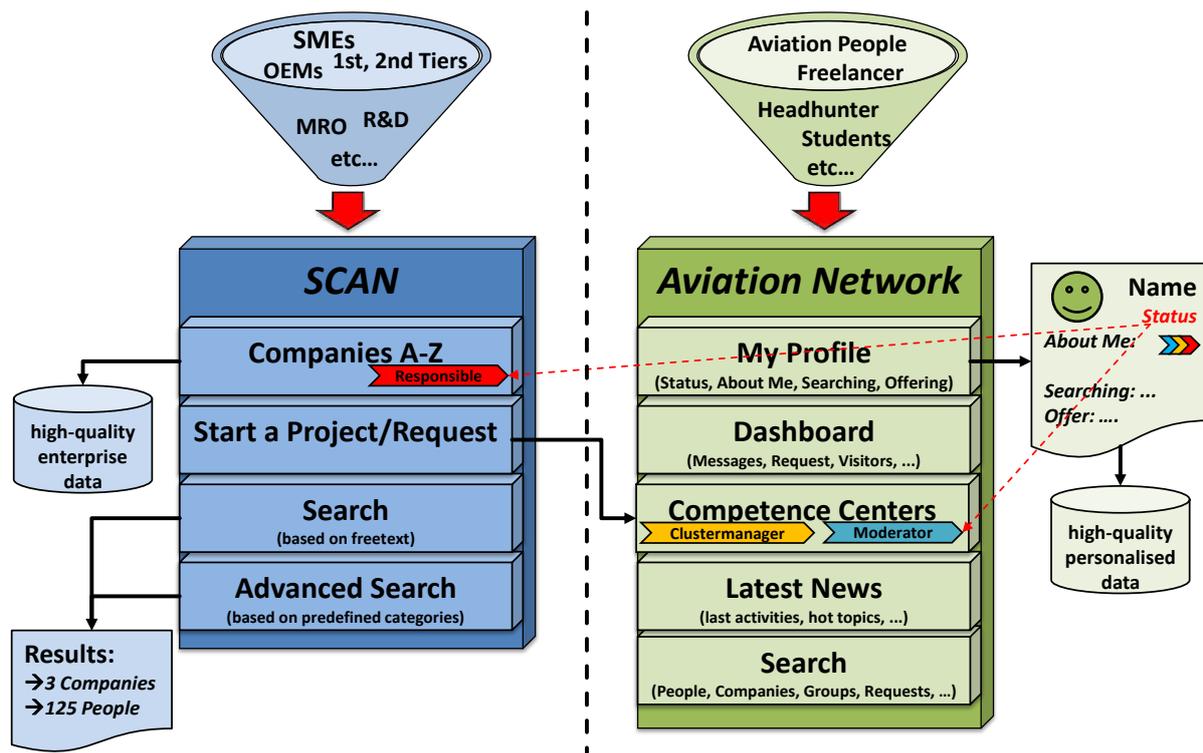


Abbildung 4.5: Konzeption des Aviation Networks mit Schnittstellen zu SCAN (eigene Darstellung)

Auf der linken Seite ist die Plattform in ihrer bestehenden Form strukturell abgebildet. Auf SCAN sind derzeit folgende vier funktionale Elemente implementiert: die Darstellung der registrierten Unternehmen („Companies A-Z“), die Möglichkeit Anfragen an die SCAN Agency zu leiten („Start a Project/Request“), Funktionalität der Freitextsuche („Search“) und die erweiterten Suchfunktionalitäten auf Basis vordefinierter Kategorien („Advanced Search“).

In grün auf der rechten Seite steht das grundlegend neue Geschäftsfeld Aviation Network, das in dieser Form als Diskussionsgrundlage und zur Ableitung weiterer Betrachtungsfelder dienen soll. Dieses soziale Netzwerk soll verschiedene Personengruppen ansprechen, dennoch stehen die „Aviation People“ im Fokus. Mit Aviation People sind Personen gemeint, die einen direkten Bezug zur Luftfahrtindustrie aufweisen. Dieses Kundensegment bildet die Basis des Netzwerkes und entscheidet über die Attraktivität, weitere Nutzergruppen anzusprechen. Dies liegt darin begründet, dass die wertvollen bzw. einflussreichen Personen aus dem Kundensegment der Aviation People kommen, die weitere Interaktionen wie z.B. das Headhunting überhaupt erst möglich machen (beachte: Headhunting ist hier lediglich exemplarisch aufgeführt und bildet somit keinen Schwerpunkt innerhalb der Ausrichtung dieses Netzwerkes). Bei den Interaktionen geht es um Aktivitäten zur Förderung der Branche und der teilnehmenden Personen auf beruflicher Ebene, sodass private Inhalte nicht vorgesehen sind.

In dieser ersten Konzeption des Aviation Networks sind fünf funktionale Elemente für die vorgesehene Plattform skizziert. Die Grundlage bilden die persönlichen Profile der Mitglieder („**My Profile**“), welche mit Informationen gefüllt werden können, die für das Netzwerk relevant sind.

Ein weiteres Bauelement ist das „**Dashboard**“, das Interaktionen wie z.B. den Nachrichtenverkehr, Anfragen und personenrelevante aktuelle Geschehnisse visuell für den Nutzer bereitstellt.

Das dritte Element der „**Competence Centers**“ bildet das wesentliche Wertangebot für die Nutzer. Innerhalb dieser themenbasierten Kompetenzzentren können die Nutzer selbständig unterschiedliche Ziele verfolgen und das Netzwerk somit aktiv mitgestalten. Es können z.B. Gruppen oder Foren gegründet werden, die bereits als offline Arrangements in Form bspw. einer Vereinsgruppe bestehen.

Das Netzwerk soll sich im Kern selbst verwalten, außer in besonderen Fällen (z.B. Rechtsverletzungen), bei denen die höhere Instanz der „SCAN Agency“ eine Entscheidung finden und treffen muss. Die Organisation innerhalb der Kompetenzzentren soll durch ausgewählte Personen erfolgen. Diese Personen erhalten aufgrund dieser Tätigkeit einen ausgezeichneten Status (z.B. des „Moderators“) innerhalb des Netzwerkes. Es ist denkbar, dass dieser Status innerhalb des jeweiligen persönlichen Profils eingebündelt wird und somit als Anreiz dienen könnte (siehe vorherige Abbildung).

Eine weitere Funktionalität besteht in der Übersicht der „**Latest News**“. Dies sind personenrelevante Informationen wie z.B. die letzten Veränderungen innerhalb „meiner Kompetenzzentren“ oder auch unabhängige Themen, die für diese Person von Interesse sein könnten.

Des Weiteren wird eine Suche („**Search**“) zur Verfügung gestellt, die auf der bestehenden SCAN Suchfunktionalität basiert. Mit dieser lässt sich das gesamte Aviation Network und ggf. auch die SCAN Plattform durchsuchen. Mögliche Suchkategorien können Personen, Gruppen, Unternehmen und Interessensgebiete sein.

Es ist vorstellbar, dass die gerade beschriebenen Funktionalitäten in Anlehnung an bestehende marktführende soziale Netzwerke wie XING, LinkedIn und Facebook gestaltet werden können.

Besonders die Netzwerke XING und LinkedIn, die beide im Jahr 2003 auf dem Markt erschienen sind, haben eine sehr umfassende Reife erreicht. Dies spiegelt sich in einem umfassenden Angebot an Funktionalitäten wider, das teilweise für den durchschnittlichen Benutzer zu kompliziert geworden ist. Des Weiteren liegt der Fokus auf der Pflege von geschäftlichen Kontakten, statt auf privaten wie bei Facebook.

Um konkrete Entscheidungsgrundlagen für die Entwicklungen zu generieren, werden die in der Praxis erfolgreichsten Lösungen (Successful Practices) der gerade genannten Unternehmen analysiert. Die identifizierten Successful Practices im Rahmen eines Benchmarkings sollen in einem nächsten Schritt simplifiziert werden, damit ein konzeptioneller Entwurf der Webseite in Form eines Drahtmodells erstellt werden kann. Dieses dient als Diskussionsgrundlage und zur Schätzung der Entwicklungskosten. Darüber hinaus kann dieses Modell als Informationsmittel für z.B. Kundenbefragungen im Rahmen einer Kundenbedarfsanalyse dienen. Dieses Drahtmodell stellt eine Vorstufe zum funktionsfähigen bzw. benutzbaren Prototypen dar.

***Hinweis:** Die Gestaltung der Schnittstellen zwischen den beiden Plattformen sollte im weiteren Verlauf zwingend berücksichtigt werden, um die Softwarearchitektur dahingehend anzupassen.*

Weiterhin sind Konzepterweiterungen durch z.B. integrierte Dienstleistungsangebote (Komplementoren) denkbar. Diese wurden zum jetzigen Zeitpunkt jedoch bewusst, zur Vereinfachung und Fokussierung auf das Wesentliche, weggelassen.

Das Vorgehen beim Benchmarking wird in der Literatur unterschiedlich untergliedert und bezeichnet. Inhaltlich sind die verschiedenen Herangehensweisen jedoch weitgehend ähnlich. Eine erste Beschreibung des Ablaufs wurde durch Robert Camp veröffentlicht, die sich grob in die folgenden vier Phasen gliedert: 1. Zielsetzungs-/Vorbereitungsphase, 2. Vergleichsphase, 3. Analysephase, 4. Verbesserung und Implementierung [30]. Der allgemeine Benchmarking Gedanke geht davon aus, dass die eigene Organisation aufgrund eines strukturierten Prozesses des Vergleichens mit anderen Organisationen, Erkenntnisse für Verbesserungen gewinnt. Das im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Benchmarking ist eine Modifikation des allgemeinen Ansatzes, welches nicht mit der Implementierung, sondern mit der Fertigstellung eines Drahtmodells der Webseite des Aviation Networks endet. In der folgenden Abbildung ist dieses Vorgehen dargestellt.

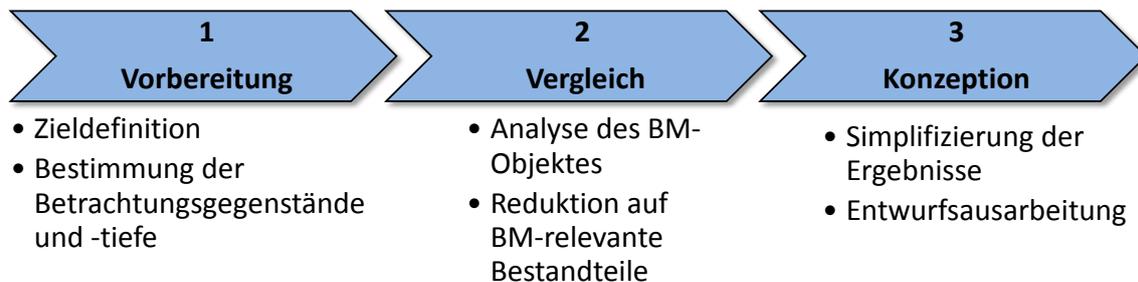


Abbildung 4.6: Benchmarking Phasen
(eigene Darstellung)

Das Ziel dieses Benchmarkings ist wie angedeutet das Ausarbeiten eines konzeptionellen Entwurfs der Webseite (Aviation Network), der die aus dem Benchmark hervorgegangenen Ergebnisse auf vereinfachter Weise darstellt.

Das Benchmarking wird auf einer groben Konzeptebene durchgeführt. Innerhalb dieser werden die einzelnen Funktionalitäten der Plattformen XING und LinkedIn betrachtet. Da jede Funktionalität mindestens einem speziellen Ziel bzw. Nutzenangebot zuzuordnen ist, wurden im Vorfeld mögliche Nutzenangebote definiert, die gleichzeitig die Benchmarkrelevanten Bestandteile darstellen. Auf der Plattform Xing und LinkedIn wurden diese Nutzenangebote während der Vergleichsphase in Form von Funktionalitäten bzw. Features gesucht. Die Ergebnisse sind aufbereitet in folgender Abbildung dargestellt.

Nutzenangebote	Identifizierte Features
Qualitative Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Nutzern, direkte Kommunikation	Gruppen, Private Nachricht, Kommentar, Teilen und Weiterleiten
Wissensbasis (Bildung der Nutzer, Verringerung von Schulungskosten)	Themenbeiträge (generiert durch die Nutzer)
Förderung von Kreativität, Innovation und Kooperation	Projekte, Gruppen, Veranstaltungen, Kontaktvorschläge
Unterstützung bei Entscheidungsfindungsprozessen	Suchfunktionalität (Personen, Gruppen, Unternehmen)
Identifikation von Chancen und Risiken	Dashboard (Übersicht über Neuigkeiten und Geschehnisse)

Abbildung 4.7: Komprimierte Ergebnisse des Benchmarking
(eigene Darstellung)

Das wichtigste und offensichtlichste Nutzenangebot stellt die Möglichkeit zum Austausch und zur Teilnahme innerhalb des Netzwerks dar. Im Kern geht es darum, eine möglichst direkt Kommunikation ohne Umwege (z.B. durch Abbau von Hierarchien) herzustellen. Hierfür gibt es Features, die folgende Möglichkeiten bieten: Zusammenschluss in selbstständig erstellbaren Gruppen, Austausch von privaten Nachrichten (1:1 Kommunikation) und die Möglichkeit die Inhalte der Plattform zu kommentieren, zu teilen, und weiterzuleiten.

Das zweite Nutzenangebot, die Ansammlung von wertvollen Wissens, kommt erst durch die gerade benannte Interaktion und Kommunikation zustande. Die Nutzer der Gemeinschaft generieren aus unterschiedlichsten Gründen Inhalte, die wiederum für andere Teilnehmer von Interesse sein können und somit den gesamten Wert des Netzwerks steigern. Diese durch Nutzer geschaffenen Werte werden als User-Generated Content (UGC) bezeichnet. Bekannte Beispiele sind Wikipedia und YouTube, die offenlegen, wie mächtig die Effekte hinter UGC sein können. Auf Xing und LinkedIn gibt es die Möglichkeit auf unterschiedliche Weise Beiträge selbst zu gestalten. Es können Statusnachrichten, Beiträge in Gruppen und unabhängige Themenbeiträge veröffentlicht werden. Was bei der Betrachtung dieser Funktionalitäten auffällt, ist die schlechte Auffindbarkeit von Inhalten. Der Grund dafür ist jedoch offensichtlich, da die Plattformen nicht den Fokus auf den Aufbau einer Wissensbasis gelegt haben. Im Bereich Wissen sollte zudem erwähnt werden, dass Dienstleister wie z.B. Lecturio (eine Online-Lernplattform) in Partnerschaft mit Xing stehen. Dies verdeutlicht, dass ein soziales Netzwerk mit einer relevanten Nutzerschaft über mehrere Wege monetarisiert werden kann. Die Nutzerschaft ist aus dieser Perspektive betrachtet lediglich ein Marktplatz.

Im Bereich Förderung von Kreativität, Innovation und besonders Kooperation gibt es mehrere Features, alle mit dem Ziel relevante Personen aktiv miteinander zu verbinden. Neben den bereits beschriebenen Gruppen, gibt es die Möglichkeit Bedarfe in Form eines Projekts zu veröffentlichen. Anschließend können sich Interessenten auf dieses Angebot bewerben. Des Weiteren können Veranstaltungen initiiert werden, die entweder online oder offline abgehalten werden. Je nach Berechtigung kann daran teilgenommen und über die Gemeinschaft Inhalte verbreitet werden. Im klassischen kommerziellen Seminar oder Veranstaltungsbereich können direkt über die Plattform Tickets für diese Veranstaltungen erworben werden (weitere Einnahmequelle).

Ein weiteres Werteangebot ist die Möglichkeit, die Plattform nach Informationen zu durchsuchen. Abhängig von der Fragestellung oder des Bedarfs kann z.B. nach bestimmten Personentypen, Gruppen oder Unternehmen gesucht werden.

Als letztes Benchmark-Objekt wurde die Fähigkeit zur Identifikation von Chancen und Risiken gewählt. Noch allgemeiner ausgedrückt geht es hierbei um Veränderungen, die bestimmte Auswirkungen haben können. Sichtbar werden diese über eine Benutzeroberfläche, auf der alle Neuigkeiten und Geschehnisse angezeigt werden, die für den jeweiligen Benutzer von Interesse sein könnten. Diese Funktionalität wird auf der ersten Seite abgebildet, sodass man sofort die letzten Aktivitäten seiner Kontakte erfassen kann. Sie kann als Herzstück angesehen werden, da durch dieses Dashboard visualisiert wird, dass fortwährend etwas passiert.

Die hier aufgeführten identifizierten Features sind nicht trennscharf den einzelnen Nutzenangeboten zuzuordnen. Des Weiteren sind diese relativ abstrakt und somit unspezifisch gehalten, um zu diesem Zeitpunkt nicht bereits in Lösungsansätzen zu denken. Vielmehr soll es um die qualitativen Elemente der aufgedeckten Nutzenangebote gehen.

Das Ergebnis, in Form eines konkreten Entwurfs des Aviation Networks auf Grundlage der zuvor vorgestellten Erkenntnisse, ist dem Anhang (A.1 Drahtmodelle des Aviation Networks) beigelegt. Diese Ausarbeitung stellt einen wesentlichen Mehrwert zur Kommunikation, Bedarfs- und Aufwandsanalyse dar.

Im Sinne eines kontinuierlichen Benchmarkings könnte, auf Basis der bereits gewonnenen Ergebnisse, ein umfassenderes Benchmarking mit weiteren einschlägigen sozialen Netzwerken, aber auch mit komplett branchenfremden Unternehmen durchgeführt werden. Besonders, wenn Funktionalitäten konzipiert werden sollen, die den Nutzern mithilfe von digitalen Medien und Technologien ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und gemeinsam Inhalte zu erstellen, sollten die einschlägigen Plattformen im Bereich Digital Media betrachtet werden. Um hierfür einen Anknüpfungspunkt zu bilden, wird im Weiteren diese digitale Landschaft beschrieben.

Im Folgenden soll die Infografik *The Conversation Prism* von Brian Solis, einem Experten im Bereich digitaler Analyse, beschrieben werden. Diese kann als Ausgangslage für das bereits angedeutete weiterführende Benchmarking verwendet werden. Abhängig davon welchen Schwerpunkt das Aviation Network wählt, können mithilfe dieser Übersicht geeignete Benchmarkpartner definiert werden, sodass die Successful Practices dieses Bereiches schnell identifiziert werden können.

Die Abbildung stellt die Social-Media-Landschaft auf visuelle und sehr umfangreiche Weise dar. Die Besonderheit dieser Darstellung liegt laut Brian Solis darin, dass sie die einzige forschungsorientierte Aufnahme der Social-Media-Landschaft ist [31]. Die Infografik kann Entscheidern die Wichtigkeit von Social Media darlegen, Mitarbeiter motivieren über die bekannten Anbieter hinaus über Social Media nachzudenken (Facebook, YouTube, Twitter und Pinterest) und die Grundlage für Social-Media-Strategien sein.

Es ist möglich, die Karte auf verschiedene Weise zu erkunden, jedoch steht am Ende immer der Benutzer bzw. man selbst („YOU“) im Fokus. Die gesamten Anbieter sind nach ihrem Schwerpunkt geordnet, der jeweils am Rande des Kreises aufgetragen ist. Besonders hervorzuheben ist der Gedanke bzw. der dargestellte kontinuierliche Prozess: Listening, Learning und Adapting, der mögliche Synergien zwischen den Medien darstellt.



Abbildung 4.8: Social-Media-Landschaft 2013
(Quelle: www.conversationprism.com)

Das Konzept Aviation Network stellt, wie bereits in den vorherigen Ausführungen angedeutet, ein grundlegend neues Geschäftsmodell dar. Eine wichtige Kernfrage stellt die Ausgestaltung dieses sozialen Netzwerks neben dem bestehenden Geschäftsmodell von SCAN dar. Da es sich um zwei prinzipiell voneinander unabhängige Geschäftsmodelle handelt, könnte das Aviation Network komplett selbstständig entwickelt werden. Dies würde für das Netzwerk den Vorteil bringen, unabhängig von den Stakeholdern des Vereins agieren zu können. Daraus ergäbe sich die Möglichkeit, authentisch den globalen Netzwerkgedanken zu vertreten und damit eine Unternehmung unabhängig vom regionalen Gedanken des Vereins aufzubauen. Das Gegenteil bestünde in der Integration des Aviation Networks in die bestehenden Strukturen. Dabei könnte ein positiver Effekt das bestehende Fundament bzw. die vorhandene Infrastruktur sein. Ob das Verwenden der bestehenden Elemente jedoch einen realen Vorteil darstellt, lässt sich erst nach einer detaillierten Konzeption des sozialen Netzwerks beurteilen, da dies von mehreren Faktoren abhängig ist. Zum einen muss geklärt werden, wie sich das Netzwerk aus Marktsicht sinnvoll präsentieren sollte und ob diese Ausrichtung zur bestehenden CI passt. Weiterhin muss der funktionale Aufbau des Netzwerkes geplant werden, sodass die Aufwendungen für die technische Plattformentwicklung abgeschätzt werden können. Dabei sollte auch herausgearbeitet werden, wie mögliche Schnittstellen zwischen den Geschäftsmodellen realisierbar sind.

Die bereits genannten Gründe die für/gegen eine Abkopplung/Integration des neuen Geschäftsmodells sprechen lassen sich im Prinzip auf zwei grundlegende Entscheidungsgrößen reduzieren. Zum einen darauf, wie stark sich die Elemente der Geschäftsmodelle decken und zum anderem welche Risiken bestehen. Ein wesentliches Risiko im Falle der Integration könnte sein, dass aus den Interessen des Vereins Konfliktpotenzial entsteht.

Unabhängig davon, welche strategische Entscheidung getroffen wird, sind Synergien zwischen den Modellen möglich (siehe Punkt 5 der folgenden BMC Beschreibung).

Die im Abschnitt 3.2 zur Geschäftslogik vorstellte BMC wurde auf Basis der zuvor vorgestellten Konzeption des Aviation Networks neu gestaltet. Für die neue bzw. modifizierte BMC (siehe folgende Abbildung) wurde die bestehende BMC grafisch in der Mitte getrennt und durch eine weitere halbe BMC-Vorlage erweitert (siehe folgende Abbildung).

Die im folgenden beschriebene BMC stellt den Fall dar, dass die Geschäftsmodelle verknüpft werden. Die Beschreibung erfolgt in vier Schritten, wie in der Abbildung angedeutet.

1. Dies stellt die bereits beschriebene Infrastruktur in einer zur Übersichtlichkeit beitragenden, leicht verschlankten Form dar (siehe Abschnitt 3.2).
2. Analog zu Punkt 1 handelt es sich hierbei um das derzeitige Geschäftsmodell von SCAN.
3. Die Neuerung besteht aus den Elementen des Aviation Networks. Die Kundensegmente bestehen, wie bereits in der Konzeption ausgeführt, primär aus den Aviation People (weisen einen direkten Bezug zur Luftfahrtindustrie auf) und sekundär aus weiteren Interessengruppen. Das Wertangebot besteht aus der Ballung von für den jeweiligen Nutzer relevanten Wissen. Als Teil des Netzwerkes bekommt der Nutzer abhängig von seinen registrierten Interessenschwerpunkten aktiv Meldung über Veränderungen, die ihn interessieren könnten. Woher die Inhalte der einzelnen Themengebiete kommen und welche Qualität diese aufweisen, stellen wesentliche Fragestellungen dar, die im weiteren Verlauf der Ausgestaltung berücksichtigt werden sollten. Ein weiteres bedeutendes Wertangebot besteht in der Vernetzung der Mitglieder und der aktiven Förderung von Kooperationen. Über die Funktionalitäten zur Interaktion kann sich der Benutzer aktiv an Gesprächen und Projekten beteiligen und diese abhängig von seinen Berechtigungen initiieren und gestalten. Die Monetarisierung der Plattform sollte erst ab dem Überwinden der kritischen Nutzermasse gestartet werden, um die Eintrittsbarrieren möglichst gering zu halten. Zu Beginn ist eine kostenlose Mitgliedschaft denkbar, die mit Fortschreiten der Plattformreife durch eine kostenpflichtige (Premium) Mitgliedschaft ergänzt wird. Die kostenpflichtige Mitgliedschaft könnte sich durch erweiterte und komfortablere Funktionalitäten auszeichnen, die in einem kundennahen Entwicklungsprozess bestimmt werden müssten.
4. Die mit diesem Punkt angedeutete Verbindung zielt auf mögliche Synergien zwischen den Kundensegmenten ab. Wenn das Aviation Network die Personenebene mit der Unternehmensebene der SCAN Plattform verbindet, könnte dies zur Generierung neuer Nutzer auf Seiten von SCAN führen. In diesem Aspekt liegt ein enormes Potenzial, welches auch der Kern der Wachstumsstrategie Mikro-zu-Makro ist.

Um ein verbessertes Verständnis für diese Entwicklung zu gewinnen, folgt jetzt die Darstellung mithilfe einer modifizierten BMC.

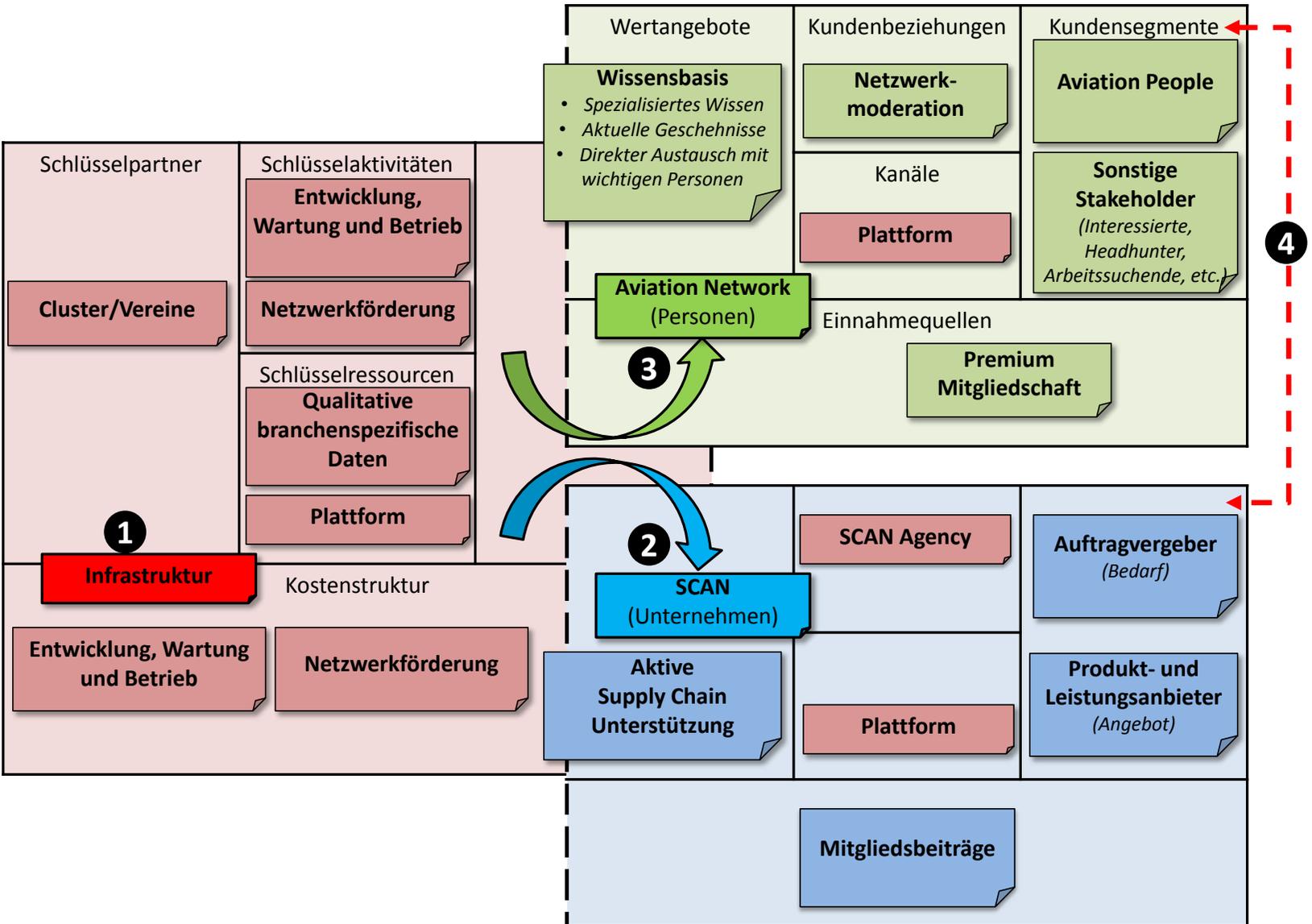


Abbildung 4.9: Modifizierte Business Model Canvas (eigene Darstellung)

5 Personas

In diesem Abschnitt wird eine Methode vorgestellt und angewendet, bei der eine fiktive Person entwickelt wird, die stellvertretend für einen realen Kunden bzw. Benutzer steht und die in einem interaktiven Designprozess verwendet wird. Diese Methode wurde durch Alan Cooper im Jahr 1998 mit der Veröffentlichung seines Buches „The Inmates Are Running the Asylum“ bekannt. Besonders in der Softwareindustrie gewannen Personas aufgrund ihrer Effektivität schnell an Popularität (vgl. [32]).

Mit Designprozess wird innerhalb dieser Arbeit der gesamte Prozess der Geschäftsfeldentwicklung verstanden. Des Weiteren wird im weiteren Sprachgebrauch festgelegt, dass es sich bei den stellvertretenden Personen um Kunden handelt, die zugleich Benutzer sind.

Der Ansatz von Alan Cooper besteht darin, den Kunden als wertvolle Ressource zu sehen, dem erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, der aber dennoch nicht direkten Einfluss auf die Lösung seines eigenen Problems haben soll. Die Grundlage für diese Annahme sieht er darin, dass der Betroffene eines speziellen Problems nicht automatisch die Fähigkeit besitzt, die Lösung dieses Problems zu sehen. Dieser Standpunkt wird durch folgende zwei Zitate deutlicher, an die dieser Ansatz angelehnt ist:

„You can't solve a problem with the same thinking that created it.” - Albert Einstein

„If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.” - Henry Ford

Das Einsatzspektrum von Personas ist sehr vielseitig und kennt keine Restriktionen z.B. hinsichtlich bestimmter Branchen. Die Entwicklung ist vom Konzept her simpel, wenn gewisse Besonderheiten stringent befolgt werden. Das Ergebnis ist die präzise Beschreibung der Kunden und ihrer Wünsche. Die Besonderheiten, auf die geachtet werden sollte, sind zum einen die Art, wie die jeweilige Persona beschrieben wird, und zum anderen, wie eben diese präzise Beschreibung verwendet wird. Bei der Beschreibung sollte besonderer Wert auf die spezifischen Merkmale gelegt werden, damit die Persona in den Köpfen aller Beteiligten zur einer „realen“ Person wird. (vgl. [33]).

5.1 Zielsetzung

Bevor das Vorgehen der eigentlichen Persona-Entwicklung veranschaulicht wird, geht es um die Definition der Zielsetzung der Personas im Rahmen dieser Arbeit.

Primär lassen sich folgende zwei Ziele definieren:

1. Schaffung einer Basis für Product/Market Fit

Mit Product/Market Fit werden je nach Auffassung unterschiedliche Zustände bezeichnet, deren Kern aber die Beziehung zwischen Produkt und Markt beschreibt. Laut Anderson bedeutet Product/Market Fit, mit einem Produkt in einem aussichtreichen Markt ansässig zu sein, welches die Kundenbedürfnisse befriedigt (vgl. [34]). Innerhalb der Business Model Canvas kann Product/Market Fit erreicht werden, indem die Komponenten Nutzenangebote, Kundensegmente, Kundenbeziehungen und Kanäle insoweit stimmig sind, dass keine weiteren Anpassungen an den Kunden notwendig sind. Dieser Zustand ist das Ideal es und sollte sich ihm somit durch kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Werte angenähert werden.

Die Personas sollen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, den Kunden während der Geschäftsmodellgestaltung nicht aus den Augen zu verlieren, um den gerade beschriebenen Zustand zu erreichen. Insbesondere hinsichtlich des Nutzenangebots von SCAN sollen Sie dabei helfen, dieses zu präzisieren und auszugestalten. Dazu gehört beispielweise die featurbasierten Weiterentwicklungen der Plattform sowie die zielgruppengerechte Kommunikation des Nutzenangebots.

2. Verbesserung der Kommunikation

Jede Persona erzählt ihre eigene Geschichte, die zur Steigerung der Effektivität innerhalb verschiedener Kommunikationen dienen kann. Speziell für SCAN sind die Personas für folgende zwei Kommunikationszwecke von primärer Bedeutung:

- zur kundensegmentgerechten Kommunikation des Nutzenangebots und
- als Grundlage für Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen.

5.2 Persona-Entwicklung

In den vorherigen Abschnitten wurde die theoretische Grundlage für Personas dargestellt und ein Einblick in die Zielsetzungen dieser Methode in Bezug der Geschäftsfeldentwicklung von SCAN gegeben. In diesem Abschnitt geht es um die konkrete Umsetzung der Personas.

5.2.1 Analyse der Nutzergruppen

Der erste Schritt besteht darin, die relevanten Nutzergruppen für SCAN zu identifizieren. Hierzu wurde ein Brainstorming mit anschließender Diskussion veranstaltet, durch das die potenziellen Kundensegmente bestimmt wurden. Um diesen ersten Aufnahmeprozess zu vereinfachen, wurde die Sammlung der Kundensegmente auf Funktions-, Abteilungs- und Unternehmensebene durchgeführt. Das bedeutet, dass die identifizierte Abteilung „Einkauf“ in einem nächsten Schritt in eine spezifische Persona umgewandelt werden muss, in diesem Fall in „Einkäufer/in“. In dem gerade beschriebenen Beispiel ist die Umformulierung der Abteilung „Einkauf“ in die Persona „Einkäufer“ trivial. Bei dem potenziellen Kundensegment „Airlines“ hingegen können verschiedenste Personas als Nutzergruppen identifiziert werden. Die folgende Abbildung ist das aufbereitete Ergebnis dieses Brainstormings.

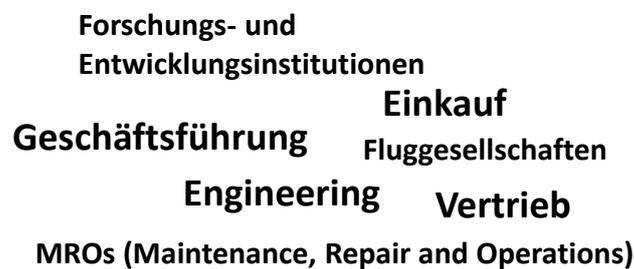


Abbildung 5.1: Aufbereitetes Brainstorming zu den Nutzergruppen von SCAN (eigene Darstellung)

Auf Basis der geführten Diskussion wurden die relevanten Nutzergruppen für SCAN bzw. für diese Persona-Entwicklung festgelegt. Die Auswahl fiel auf die folgenden vier Personas: strategische Einkäuferin, Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Entwicklungsleiter. Diese Personas wurden ausgewählt, da sie sich untereinander zu teilen stark differenzieren. Des Weiteren stellen sie einen realistischen Ausschnitt der heutigen Nutzerschaft von SCAN dar. Wie bereits in Abschnitt 3.2 beschrieben, handelt es sich bei SCAN um eine modifizierte Art der Multi-sided Plattform. SCAN bringt also zwei unterschiedliche, aber voneinander abhängige Kundengruppen zusammen (vgl.[17]). In der folgenden Abbildung sind die Nutzergruppen qualitativ nach ihrem Nutzungsmodus der Plattform SCAN aufgetragen. Der Nutzungsmodus (Suchender/Anbietender) steht stellvertretend für die jeweilige Kundengruppe.

Suchende	Anbietende
Einkauf	
	Geschäftsführung
Vertrieb	
Engineering	

Abbildung 5.2: SCAN Nutzergruppen nach ihrem qualitativen Nutzungsmodus der Plattform (eigene Darstellung)

Bei der Auswahl der Personas wurde also auch auf eine ausgewogene Betrachtung zwischen diesen zwei Kundengruppen geachtet.

5.2.2 Betrachtungsebenen

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels beschrieben, ist die Effektivität dieser Methode sehr stark davon abhängig, wie man die Persona beschreibt bzw. welche Ebenen der Betrachtung gewählt werden. Genau diese Betrachtungsebenen der Personas sollen in diesem Abschnitt vorgestellt werden. Im Folgenden die drei ausgewählten Betrachtungsebenen (in Anlehnung an [35]):

1. Ebene - Haupttätigkeiten

Die erste Betrachtungsebene soll grundlegend beschreiben, was die Persona im Arbeitsalltag zu erledigen hat. Dabei kann es sich um einzelne Aufgaben oder Probleme verschiedensten Detaillierungsgrades handeln, die sie versucht, fertigzustellen bzw. zu lösen.

Mithilfe folgender Fragestellungen wurde sich dieser Ebene genähert:

- Welche fachlichen Aufgaben hat die Persona?
- Welche spezifischen Tätigkeiten führt die Persona aus?
- An welchen Problemstellungen arbeitet die Persona?

2. Ebene - Pains

Die Ebene Pains soll aufdecken, welche negativen Emotionen die Persona aufgrund ihrer Arbeitsumwelt hat. Dazu gehören bspw. unerwünschte Kosten, unangenehme Situationen und wahrgenommene Risiken.

Die gerade genannten Aspekte lassen sich mithilfe folgender Fragestellungen beleuchten:

- Was findet die Persona zu kosten- und zeitintensiv oder zu aufwendig?
- Was löst bei der Persona schlechte Gefühle (Frustration, Langeweile, Überforderung etc.) aus?
- Was sind die größten Schwierigkeiten der Persona?
- Welche von der Persona verwendeten Lösungen sind unterdurchschnittlich bzw. könnten effizienter gestaltet sein?

3. Ebene - Gains

Die Ebene Gains beschreibt, welche Vorteile der Kunde erwartet, wünscht oder von welchen er überrascht wäre. Dies kann zum einen etwas zweckmäßiges wie z.B. Kosteneinsparungen sein, ebenso wie soziale oder emotionale Vorteile.

Mögliche Fragestellungen zu dieser Ebene:

- Welche Einsparung hinsichtlich Zeit, Geld oder Aufwand macht die Persona glücklich?
- Welche Ergebnisse erwartet die Persona und welche übertreffen ihre Erwartungen? (Qualitätsstandards, mehr oder weniger einer Sache)
- Über welches Nutzenangebot derzeitiger Lösungen erfreut sich die Persona? (spezifische Eigenschaften, Performance, Qualität etc.)
- Was würde das Arbeitsleben der Persona erleichtern? (geringe Investitionskosten, flexiblere Serviceangebote, etc.)
- Wonach sucht die Persona? (gutes Design, Garantie, spezifische Eigenschaften etc.)
- An was misst die Persona Erfolg und Misserfolg?
- Was begünstigt die Einführung einer neuen Lösung? (geringere Kosten, geringere Investitionskosten, geringeres Risiko, bessere Qualität etc.)

Die für diese drei Betrachtungsebenen aufgeführten Leitfragen, wurden zur Informationsgewinnung, in Abhängigkeit des jeweiligen individuellen Schwerpunktes der Persona angepasst.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass bewusst auf Fragestellungen die das Privatleben der Personas tangieren bzw. beleuchten verzichtet wurde, da es sich hier um eine B2B Plattform handelt.

5.2.3 Informationsgewinnung

Die im vorherigen Abschnitt formulierten Leitfragen der jeweiligen Betrachtungsebene dienen im nächsten Schritt als Hilfsmittel um die Personas zu füllen. Die wesentlichen Informationsquellen, die zur Erstellung der Personas gedient haben, sind:

- Gespräche mit den Projektbeteiligten von SCAN
- Dokumentations- und Informationsmaterial zu SCAN
- Internet- und Literaturrecherchen
- Interviews

Im ersten Schritt wurde ein Verständnis für die jeweilige Persona entwickelt, indem alle Informationen, die für die jeweilige Persona zur Verfügung standen, gesammelt wurden. Diese umfangreichen Informationen wurden anschließend verdichtet und versucht mit diesem Abstrakt und dem gewonnen Wissen, die Leitfragen zu beantworten.

5.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Personabetrachtung präsentiert. Die vier Personas werden genau beschrieben und zusammenfassend in visueller Darstellung präsentiert. Insbesondere die visuelle aufbereitete Präsentation der Personas ist eine geeignete Methode für Kommunikationszwecke (siehe Abschnitt 5.1 Zielsetzung).

***Hinweis:** Die vier Personas entstammen einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen, welches innerhalb der Lieferkette der Luftfahrtindustrie als Flugzeugsystemlieferant agiert.*

Paula - strategische Einkäuferin

Die strategische Einkäuferin Paula steht stellvertretend für einen großen Anteil der Benutzerschaft von der Plattform SCAN. Aus diesem Grund ist das Verstehen dieser Persona zusammen mit ihrer Umwelt sehr erstrebenswert.

Hinweis: Der im folgende beschriebene Tätigkeitsbereich von Paula ist als sehr umfangreich angelegt, um ein möglichst breites Spektrum an potenziellen Einkäufern abzubilden. Der einzelne reale Einkäufer, der die Plattform SCAN verwendet, wird somit seinen persönlichen Arbeitsschwerpunkt besitzen. Dennoch sollte dieser hinsichtlich seiner personellen Eigenschaften durch diese Persona eine angemessene Berücksichtigung finden. Dieser Hinweis gilt ebenso für die im weiteren Verlauf dargestellten Personas.

Im Folgenden die visuelle Präsentation von Paula, bevor die beschreibende Form folgt:



Abbildung 5.3: Visualisierte Persona - Paula die strategische Einkäuferin
(eigene Darstellung - dargestellte Person © pressmaster - Fotolia.com)

Paula besetzt eine sehr umfang- und abwechslungsreiche Position als strategische Einkäuferin. Sie ist eine wesentliche Schnittstelle im Wertschöpfungsprozess ihres Unternehmens. Auf der einen Seite steht sie im engen Kontakt mit den internen technischen Abteilungen wie z.B. der Produktion oder der Entwicklung. Zum anderen arbeitet sie kontinuierlich an den Beziehungen zu bestehenden und neuen Partnern. Im täglichen Arbeitsleben passt sie sich den verschiedenen fachspezifischen Sprachen an und versucht somit bestmöglich die Interessen ihres Unternehmens zu vertreten.

Wesentliche Veränderungen an dem globalen Beschaffungsmarkt verfolgt sie stetig und analysiert relevante Aspekte. Im Fokus stehen dabei nicht reine Kostenziele, stattdessen geht es vermehrt um Themen

wie Risikoreduktion, Versorgungssicherheit und Innovation. Bei dieser Tätigkeit wird sie insbesondere hinsichtlich notwendiger Informationen durch die unternehmensinterne Marktforschungsabteilung unterstützt.

Eine weitere wesentliche Aufgabe von Paula besteht darin, neue Versorgungsquellen zu identifizieren und nutzbar zu machen. Die Identifizierung erfolgt durch Recherche (überwiegend mit Google), die überwiegend im Internet abläuft und dadurch gekennzeichnet ist, dass es nicht die eine Datenquelle gibt. Das bestehende Lieferanten- und Partnernetzwerk ist innerhalb eines ERP-Systems gespeichert und abrufbar. Generell ist es wichtig zu verstehen, dass jede neue Versorgungsquelle Unruhe und somit Risiko in die bestehenden Wertschöpfungsprozesse bringt. Ein Lieferantenwechsel auf globaler Ebene wird somit nur mit guten Argumenten durchgeführt und stellt keine Ad-hoc Entscheidung dar. Ein Argument könnte z.B. folgendes sein: Die Machtposition einzelner Lieferanten aufgrund von Monopolstellungen oder hohen Liefervolumens soll durch die Erschließung zusätzlicher Quellen verringert werden.

Neue Lieferanten aufzunehmen, also die Nutzbarmachung dieser Versorgungsquelle, bedeutet einen systematischen Prozess zu durchlaufen, der viel Zeit und die Beachtung einiger Restriktionen verlangt. Zu Beginn steht eine ausgiebige Analyse potenzieller Lieferanten, anhand unternehmensinternen Richtwerte. Hierzu gehören vor allem Anforderungen an bestimmte Zertifizierungen und Qualitätsstandards, die als Hygieneanforderungen gesehen werden können. Am Ende dieser Analyse steht eine Auswahl geeigneter Lieferanten, mit denen fallabhängig weitere Schritte bis zum Vertragsabschluss gegangen werden müssen. Aufgrund der komplexen Strukturen der Supply Chain stellt besonders das Beziehungsmanagement für Paula eine Herausforderung dar. Der Kontakt, besonders zu wichtigen Lieferanten muss stetig gepflegt und entwickelt werden. Gleichzeitig gibt es intern großen Kommunikationsbedarf. Insbesondere die Unternehmensebenenprobleme und Fragestellungen der einzelnen Ansprechpartner gilt es nach außen hin bestmöglich zu vertreten. Paula muss als strategische Einkäuferin täglich diesen Spagat vollführen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern.

Peter - Geschäftsführer

Aus Sicht von SCAN ist Peter eine wichtige Person auf der Seite der Anbietenden. Im Rahmen der folgenden Personenbeschreibung wird deutlich, dass Peters Tätigkeiten sowie seine Gains und Pains durch das Nutzenangebot seitens SCAN potenziell unterstützt bzw. befriedigt werden können.

Im Folgenden die visuelle Präsentation von Peter, bevor die beschreibende Form folgt:

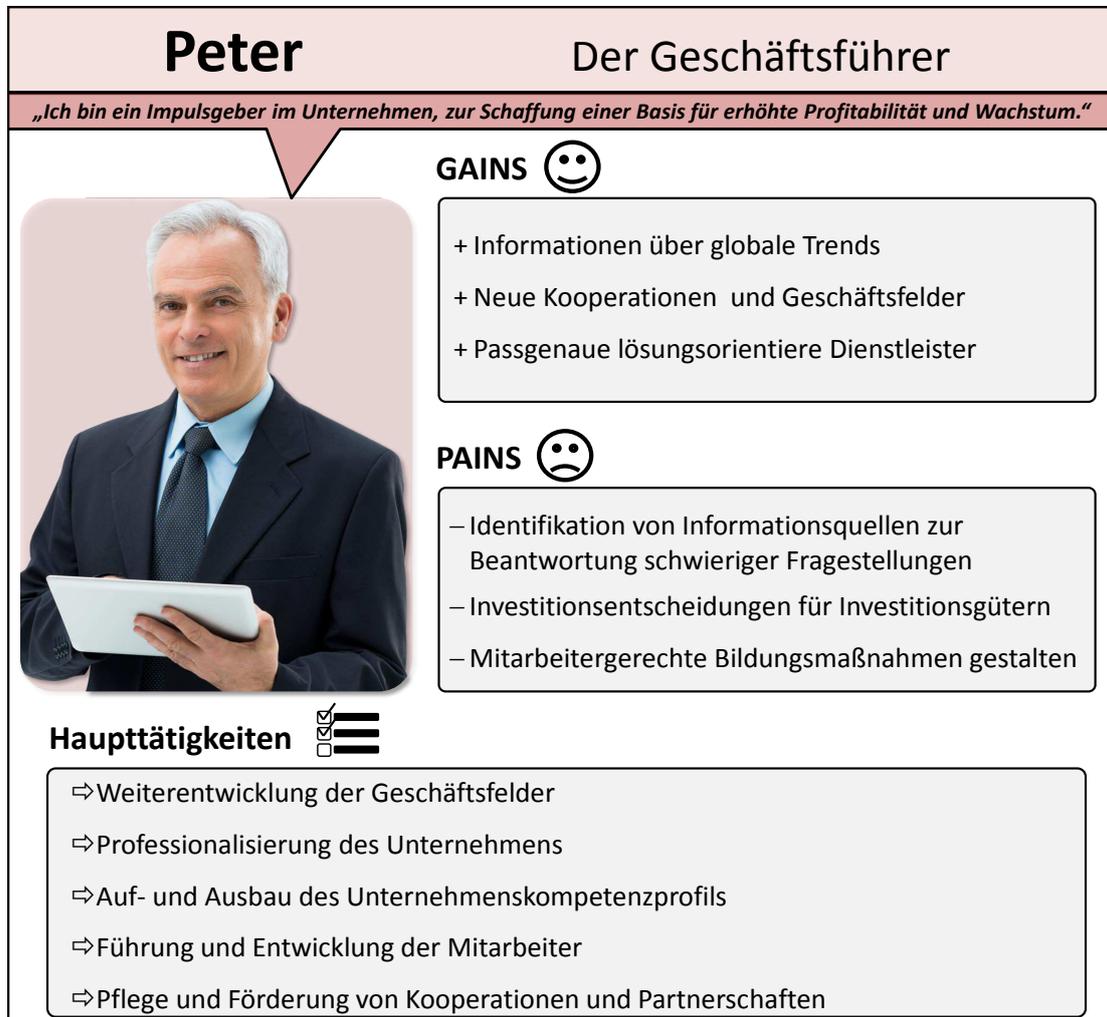


Abbildung 5.4: Visualisierte Persona - Peter der Geschäftsführer
(eigene Darstellung - dargestellte Person © Rido - Fotolia.com)

Das Tätigkeitsfeld von Peter als Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens ist geprägt durch breite Haupttätigkeiten sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene, die alle das eine höhere Ziel haben: langfristig erfolgreich zu wachsen, um so die Ertragskraft des Unternehmens zu erhöhen.

Eine wesentliche Tätigkeit ist die Weiterentwicklung der Geschäftsfelder, die man zu Teilen zum Business Development zählen kann. Zentrale Aufgaben sind die Identifikation von Wachstumschancen und die anschließende Strategieformulierung. Weiterhin müssen die Strategien implementiert bzw. ausgeführt und überwacht werden. Peter strebt danach, das Unternehmen auf allen Ebenen zu professionalisieren. Die Kernkompetenzen des Unternehmens sollen dabei erhalten bleiben und durch geeignete passgenaue Dienstleister ergänzt werden. Peter agiert in diesen Bereichen als Initiator und Entscheidungsträger und versucht stets das gesamte Unternehmen im Blick zu behalten. Die Tätigkeiten spielen sich überwiegend auf strategischer Ebene ab und sind meist mit schwer kalkulierbaren Unsicherheiten belegt. Die Kernproblematik besteht in der Schaffung einer annehmbaren Grundlage für die Entscheidungsfindung. Auf der operativen Ebene beschäftigt sich Peter mit dem Auf- und Ausbau des Unternehmenskompetenzprofils, um langfristig marktgerechte Leistungen erbringen zu können. Hierzu gehört bspw. das

kontinuierliche Weiterentwickeln der angebotenen Produkte, für die er die Verantwortung trägt. Weiterhin müssen kritische Investitionsentscheidungen getroffen werden, um in der Produktion mit der Zeit zu gehen.

Eine zentrale Aufgabe ist das Führen und Entwickeln der Belegschaft im Sinne der Strategie und der nachhaltigen Unternehmung. Die Herausforderung im Bereich Mitarbeiterentwicklung sieht Peter in der individuell nötigen Auswahl an Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund der Unternehmensgröße und des nischenähnlichen Kompetenzschwerpunkts. Weiterhin stellt die Gewinnung guter junger Arbeitnehmer eine schwierige Aufgabe dar.

In Zusammenarbeit mit seinem Vertriebsleiter kümmert sich Peter um die Pflege von Schlüsselpartnern und -kontakten. Darüber hinaus tritt er als wichtiges Gesicht der Firma nach außen auf, um neue Geschäfte anzubahnen.

Peter, als elementarer Impulsgeber im Unternehmen, benötigt trotz seiner langjährigen Erfahrung, stets neue Anreize besonders aus der unternehmensfremden Umwelt. Reine Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Optimierungen der bestehenden Strukturen genügen seiner Meinung nach nicht, um langfristig auf internationaler Ebene erfolgreich zu sein. Daher beobachtet er kontinuierlich globale Trends, besonders im Bereich Produktion und Marktentwicklung.

Harald - Vertriebsleiter

Der potenzielle Nutzungsmodus von Harald variiert in Abhängigkeit von seinem derzeitigen Arbeitsschwerpunkt. Auf der einen Seite könnte er SCAN z.B. zur Identifikation von Neukunden benutzen (Suchender). Auf der anderen Seite könnte er durch die Möglichkeiten der Unternehmensdarstellung, Interessenten auf das Produktportfolio aufmerksam machen (Anbietender).

Im Folgenden die visuelle Präsentation von Harald, bevor die beschreibende Form folgt:



Abbildung 5.5: Visualisierte Persona - Harald der Vertriebsleiter
(eigene Darstellung - dargestellte Person © goodluz - Fotolia.com)

Harald ist der direkte Kontakt zwischen den Kunden seines Unternehmens und den internen Abteilungen der Fertigung und Entwicklung. Er hat den Überblick über das aktuelle Produktportfolio, das stetig unter Hinzunahme der durch ihn erkannten Kundenbedürfnisse und –probleme weiterentwickelt wird. Hierfür werden durch ihn, konkrete Produkt- und Marktstrategien geplant und umgesetzt.

Im Sinne des Unternehmens verfolgt er das oberste Ziel die Marktanteile und Rendite der einzelnen Produktsparten auszubauen.

Ein wesentlicher Teil seiner Arbeit besteht in der Akquisition und Betreuung von Bestands- und Neukunden. Er pflegt eine sehr enge Kundenbeziehung und investiert viel Zeit in die Präsenz direkt beim Kunden. Die Schwierigkeit dieser Aktivitäten sieht er im Halten der Balance zwischen Aufwand und Nutzen. Harald könnte sich vorstellen, dass im Kundenbeziehungsmanagement deutliches Optimierungspotenzial liegt, insbesondere zur Steigerung der Transparenz der jetzigen Aktivitäten in diesem Feld.

Neben Peter, dem Geschäftsführer des Unternehmens, tritt Harald als wichtigste Person auf Messen, Kongressen und weiteren wichtigen Veranstaltungen zur Präsentation des Unternehmens auf. Die Gestaltung des Auftritts bei solchen Veranstaltungen kosten ihn einiges an Vorbereitungszeit und ist mit

Aufwendungen für Reise und Aufenthalt verbunden. Diese Auftritte stellen oftmals eine Art Pflichtprogramm dar, um bestehende Kontakte zu pflegen und neue Geschäfte zu generieren. Für diese Tätigkeiten wünscht sich Harald neue Plattformen, um ohne Umwege zu relevanten Kontaktpersonen vorzudringen. Des Weiteren sucht er im Hinblick einer globalen Kundenlandschaft modernere Formen zur Gestaltung des Außenauftritts seines Unternehmens.

Aufgrund der Unternehmensgröße sind einige Aktivitäten nicht in Prozessen abgebildet, sodass es vorkommen kann, dass Aufgaben an den falschen Kanal geleitet werden. Dabei kann es sich z.B. um die Lieferung eines Nachweises handeln, um den sich Harald kümmern soll, obwohl solche Angelegenheiten durch eine andere Stelle effizienter geklärt werden können. Da solche Einflüsse Haralds Kerngeschäft stören, optimiert er kontinuierlich die bestehenden Vertriebsmethoden.

Ingo - Entwicklungsleiter

Diese abschließend dargestellte Persona Ingo, als Abteilungsleiter der Entwicklung und Konstruktion, ist für SCAN von nicht so hoher Bedeutung wie die zuvor dargestellten Personas. Dennoch soll er als exotischer Benutzer der Plattform SCAN im Folgenden vorgestellt werden, auch um ein umfassenderes Bild der wichtigsten Rollen eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens zu schaffen.

Im Folgenden die visuelle Präsentation von Ingo, bevor die beschreibende Form folgt:



Abbildung 5.6: Visualisierte Persona - Ingo der Abteilungsleiter Entwicklung und Konstruktion (eigene Darstellung - dargestellte Person © Rido - Fotolia.com)

Die Kernaufgabe von Ingo besteht in der kontinuierlichen Neu- und Weiterentwicklung des gesamten Produktprogramms. Dabei arbeitet er eng zusammen mit seinem Team von Entwicklern und Konstrukteuren, aber auch mit den Abteilungen Produktion, Montage und Vertrieb. Für die Entwicklungsprozesse gewinnt er durch die Verzahnung mit dem Vertrieb wichtige Erkenntnisse über den Kunden mit seinen Problemen und Anforderungen. Bei der Entwicklung von sehr kundennahen Lösungen steht er in direkter Kommunikation mit den Kunden.

Sein anderer Arbeitsschwerpunkt ergibt sich durch die Entwicklung des Produktprogramms und liegt in der Durchführung bzw. Betreuung von internen Konstruktionsprojekten. Um diese durchzuführen, leitet er als fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter seine Mitarbeiter an. Weiterhin ist er dafür verantwortlich, dass seine Mitarbeiter bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

Neben der Steuerung der operativen Abläufe und Prozesse im Bereich Entwicklung und Konstruktion ist Ingo im Sinne der Professionalisierung des Unternehmens verantwortlich, diese stetig zu verbessern.

6 Schlussteil

6.1 Zusammenfassung

Durch die vordefinierte Geschäftsmodellstruktur der BMC, die ein stringentes Schema vorgibt, wurde die Betrachtung des Geschäftsmodells deutlich erleichtert. Der anfängliche Fokus lag auf den neun Komponenten der BMC, die mithilfe der bestehenden Unternehmensinformationen mit Inhalt gefüllt wurden. Das so entstandene Ergebnis in Form der visualisierten BMC wirkt aufgrund seines Umfangs auf den ersten Blick trivial, da es durch iterative Schritte der Verdichtung von Informationen entwickelt wurde. Die Informationen, die begründet in dem Umfang dieser Arbeit nicht dargestellt sind, bilden jedoch das tiefe Verständnis für das Geschäftsmodell.

Trotz des Ausblendens einer Vielzahl von Einflussfaktoren des Geschäftserfolgs (siehe 2.1.4 für Möglichkeiten der Umweltanalyse) konnten deutliche Problemfelder und damit Entwicklungspotenziale aufgedeckt werden.

Durch die Analyse des Geschäftsmodells und dem Erfassen der Geschäftslogik wurden folgende Problemfelder sichtbar:

1. Fehlende Wachstumsstrategie

Trotz vereinzelt hervorgerufener Erfolge im Wachstum (z.B. durch die italienischen Vertriebsaktionen), ist kein adäquates Wachstum festzustellen. Dies liegt darin begründet, dass keine umfassende Wachstumsstrategie für die Plattform vorliegt. Es fehlt somit eine ausgeklügelte Strategie, die gezielt Synergieeffekte hervorruft und damit den gewünschten Zuwachs an Nutzern generiert.

Ferner stellt das durchgehende Präsentieren von SCAN auf internationalen Messen zwar eine Hygieneanforderung dar, die als alleiniges Mittel jedoch keine Beschleunigung des Wachstums hervorruft. Hygieneanforderungen sind sie aus dem Grund, da diese Aktivitäten zur Markenwahrnehmung beitragen. Die derzeitige Markenwahrnehmung sollte unbedingt geprüft werden, um den aktuellen Standpunkt festzustellen und den Auftritt von SCAN gezielter entwickeln zu können.

2. Fehlende Nutzerschaft

Das Nutzenversprechen das SCAN den Produkt- und Leistungsanbietern gegenüber eingeht, wird erst erfüllt, wenn Auftragsvergeber explizit aufgrund der Unternehmensprofile der Anbieter mit diesen Kontakt aufnehmen. Da dieser Zustand erst nach einer Registrierung und dadurch entstandenen Kosten möglich ist, wird ein von vornherein bestehendes Vertrauen auf Seiten des Kunden verlangt. Es fehlen treibende Argumente, wieso sich jedes Luft- und Raumfahrtunternehmen gerade bei SCAN listen lassen sollte.

Es ist vorstellbar, dass konkrete Argumente bei zunehmender Nutzerschaft von geringerer Bedeutung werden, da sich Mitläufereffekte bilden könnten. Der Mitläufereffekt beschreibt eine Sogwirkung, bei der die Geschwindigkeit mit der Personen, Überzeugungen, Ideen, Mode und Trends anderer übernommen werden, mit zunehmender Anzahl bereits überzeugter Personen steigt (vgl. [36]).

Es ist offensichtlich, dass das erste Problemfeld das zweite begünstigt. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurden zwei Wachstumsstrategien ausgearbeitet, um die Frage zu beantworten wie Kunden generiert werden können. Durch diese Strategien wurde verdeutlicht, dass ein Wachstum der Nutzerschaft über die Clusterebene (Makroebene) oder über die Personenebene (Mikroebene) erfolgen kann.

Für beide Strategien gilt, dass versucht werden muss die jeweilige Ebene bestmöglich zu integrieren, damit ein deutliches Nutzenangebot vorliegt.

Die Cluster benötigen modernere Tools um ihrer Aufgabe, der Förderung des regionalen Netzwerks, gerecht zu werden. Für die Personenebene ist der Bedarf nicht so klar zu definieren, dennoch fehlen Angebote der Vernetzungen, speziell für den Luft- und Raumfahrtbereich.

Das im Rahmen der Wachstumsstrategien entwickelte Konzept des sozialen Netzwerks stellt eine konkrete Handlungsmöglichkeit dar, um Nutzer auf der Personenebene zu gewinnen. Aufgrund des Benchmarkings und der Erstellung eines ersten Entwurfs dieses Netzwerkes, ist ein deutlicher Mehrwert für die Unternehmung entstanden. Ohne eine Art der Visualisierung ist eine zielführende Kommunikation, besonders in der Softwareentwicklung nicht denkbar. Aus diesem Grund wurde der Entwurf als sehr hilfreich erachtet und stellt das wesentliche Element weiterer Betrachtungen in dieser Richtung dar.

Eine weitere Frage bestand darin herauszufinden, was die unterschiedlichen Nutzer der Plattform im täglichen Arbeitsalltag beschäftigt. Zur Beantwortung wurden fiktive Personen (Personas) entwickelt, die bei einer weiterführenden kundengerechten Entwicklungen des Geschäftsmodells einfließen sollten.

Des Weiteren können diese Personas als Grundlage der Kommunikationsgestaltung verwendet werden, um kundensegmentgerechte Ansprachen zu realisieren.

Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt ist der, dass die visualisierten Personas für zukünftige Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen der Mitarbeiter dienen können. Die wesentlichen, Fragen die durch die Personas beantwortet werden sind:

- Wer ist überhaupt der Kunde?
- Womit beschäftigt sich der Kunde (Aufgaben und Problemstellungen)?
- Wodurch kann dem Kunden geholfen werden?

Für SCAN sollten diese Personas im Vordergrund stehen, sodass kontinuierlich die Frage beantwortet wird, bei welchen Aufgaben und Problemen SCAN den Kunden unterstützt. Das Ziel der Persona-Entwicklung wurde insoweit erreicht, dass die gewonnenen Erkenntnisse eine erste Basis für die kundengerechte Weiterentwicklung des Geschäftsmodells darstellt.

Da der Umfang der Arbeit eine detailliertere Betrachtung der Kundensegmente nicht zuließ, sollte dies in einer nächsten Untersuchung nachgeholt werden. Besonders das Führen von Einzelinterviews mit Kunden sollte aufgrund des deutlichen Mehrwerts für das Geschäftsmodell nachgeholt werden. Speziell im Rahmen der Entwicklung des sozialen Netzwerks ist die Hinzunahme der Nutzer ein wichtiger Aspekt. Es sollte unbedingt angestrebt werden, erste Mitglieder bereits während des Entwicklungsprozesses zu gewinnen, damit sichergestellt wird, dass es sich um ein Produkt mit Kundennutzen handelt.

6.2 Ausblick

Die Arbeit hatte den Anspruch sich einer zuvor unbekanntem Unternehmung zu nähern, diese tiefgehend zu verstehen und mit einer visuellen Methode abzubilden, bestehende Entwicklungspotenziale zu identifizieren und abschließend konkrete Handlungsmöglichkeiten darzustellen. Da jeder dieser Schritte eine separate Arbeit dieses Umfangs füllen könnte, wurde in dieser Arbeit nur ein grober Überblick gewonnen. Der schwierige Teil dieser Arbeit lag in der Verarbeitung der umfangreich vorliegenden Unternehmensinformationen. Die BMC hat zu einer deutlichen Erleichterung beigetragen, da sie bestimmte Betrachtungselemente aufgrund ihrer Komponenten vordefiniert. Dennoch ist der Prozess der Informationsverarbeitung sehr zeitaufwendig und teilweise unstrukturiert abgelaufen. Eine interessante Fragestellung, die in einer weiterführenden Arbeit beantwortet werden sollte, lautet somit: Kann ein Prozess definiert werden, mit dem die Informationen eines gewachsenen Unternehmens strukturiert verarbeitet werden können, mit dem Ziel, eine BMC daraus zu erstellen?

Die Herausforderung bei dieser Fragestellung liegt in der Aufbereitung, wie die Unternehmensinformationen vorliegen. Besonders sollte in diesem Zusammenhang der Umstand berücksichtigt werden, dass die Informationen bzw. das Wissen oftmals durch Personen getragen werden.

Literatur

- [1] MAGRETTA, Joan: Why Business Models Matter. In: *Harvard Business Review* Vol. 80 Nr. 5, S. 86-92 (2002)
- [2] ZOTT, Christoph ; AMIT, Raphael ; MASSA, Lorenzo: The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: *Journal of Management* Vol. 37 Nr. 4, S. 1019-1042 (2011)
- [3] DRUCKER, Peter F.: *The Practice of Management*. 1. Aufl. Harper Business, 1954. – ISBN 0–06–091316–9
- [4] SCHALLMO, Daniel: *Geschäftsmodell-Innovation - Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Berlin Heidelberg New York : Springer-Verlag, 2013. – ISBN 978–3–658–00245–9
- [5] AMIT, Raphael ; ZOTT, Christoph: Value Creation in E-Business. In: *Strategic Management Journal* Vol. 22, S. 493-520 (2001)
- [6] BIEGER, Thomas ; KNYPHAUSEN-AUFSESS, Dodo z. ; KRYS, Christian: *Innovative Geschäftsmodelle*. 1. Aufl. Berlin Heidelberg New York : Springer-Verlag, 2011. – ISBN 978–3–642–18068–2
- [7] HAMEL, Gary: *Leading the Revolution - How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Revised. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2002. – ISBN 978–1–591–39146–3
- [8] HAWKINS, Richard: The phantom of the market place: searching for new e-commerce business models. In: *Communications and Strategy* Vol. 46, S. 297-329 (2002)
- [9] JOHNSON, Mark W. ; CLAYTON, M. C. ; KAGERMANN, Henning: Reinventing Your Business Model. In: *Harvard Business Review* S. 50-59 (2008)
- [10] MITCHELL, Donald: *The Ultimate Competitive Advantage - Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2003. – ISBN 978–1–576–75167–1
- [11] OSTERWALDER, Alexander ; PIGNEUR, Yves: *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York : John Wiley & Sons, 2010. – ISBN 978–1–118–65640–2
- [12] PATELI, Adamantia G. ; GIAGLIS, George M.: A research framework for analysing eBusiness models. In: *European Journal of Information Systems* Vol. 13, S. 302-314 (2004)
- [13] RAPPA, Michael: The utility business model and the future of computing services. In: *IBM Systems Journal* Vol. 43, Nr. 1, S. 32-42 (2004)
- [14] SKARZYNSKI, Peter: *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2008. – ISBN 978–1422102510
- [15] WEINER, Nico ; RENNER, Thomas ; KETT, Holger: *Geschäftsmodelle im Internet der Dienste: Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. Fraunhofer Verlag, 2010. – ISBN 978–3–8396–0109–9
- [16] WIRTZ, Bernd: *Business model management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden : Gabler, 2010. – ISBN 978–3834918642
- [17] OSTERWALDER, Alexander ; PIGNEUR, Yves ; WEGBERG, J. T. A.: *Business Model Generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. 1. Aufl. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2011. – ISBN 978–3–593–39474–9
- [18] OSTERWALDER, Alexander: *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, University of Lausanne, Diplomarbeit, 2004
- [19] PORTER, Michael: *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. – ISBN 0684841487
- [20] WORTHINGTON, Ian: *The business environment*. Harlow, England New York : FT Prentice Hall, 2009. – ISBN 978–0273716754

- [21] UNIVERSITÄT HOHENHEIM: *Business Development in der Praxis*. <https://marketing1.uni-hohenheim.de/f-f-ne01>. Version: 2014. – [Stand 15.08.2014]
- [22] POLLACK, Scott: *What, Exactly, Is Business Development?* <http://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/>. Version: 03 2012. – [Stand 15.08.2014]
- [23] HANSE-AEROSPACE E.V.: *SCAN - Superior CooperAtioN*. <http://www.hanse-aerospace.net/scan-superior-cooperation.html>. Version: 2013. – [Stand 11.07.2014]
- [24] HAGIU, Andrei: Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies. In: *Harvard Business School Working Paper* Vol. 09-115 Nr. 094 (2007)
- [25] AIRBUS: *Airbus for suppliers*. <http://www.airbus.com/tools/airbusfor/suppliers/>. Version: 2014. – [Stand 20.07.2014]
- [26] SUAREZ, Fernando F. ; KIRTLEY, Jacqueline: Dethroning an Established Platform. In: *MIT Sloan Management Review* Vol. 53 Nr. 4 (2012)
- [27] GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: *Cluster*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5140/cluster-v14.html>. Version: 2014. – [Stand 13.07.2014]
- [28] KIESE, Matthias ; SCHÄTZL, Ludwig: *Cluster und Regionalentwicklung - Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*. Dortmund : Rohn, 2008. – ISBN 978-3-939-48628-2
- [29] EUROPEAN CLUSTER ALLIANCE: Identifying the main Objectives and Activities of Cluster Programmes. (2010). http://www.eca-tactics.eu/sites/default/files/page/10/07/CEE_ClusterNetwork.pdf
- [30] CAMP, Robert C.: *Benchmarking - The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Taylor and Francis, 2006. – ISBN 978-1-563-27352-0
- [31] SOLIS, Brian: *The 2013-2014 Social Media Landscape*. <http://www.briansolis.com/2013/07/the-2013-social-media-landscape-infographic/>. Version: 07 2013. – [Stand 07.08.2014]
- [32] COOPER, Alan: *The origin of personas*. http://www.cooper.com/journal/2008/05/the_origin_of_personas. Version: 2008. – [Stand 19.08.2014]
- [33] COOPER, Alan: *The Origin of Personas* -. Freiburg i.B., 2003
- [34] STANFORD UNIVERSITY: *EE204: Business Management for Electrical Engineers and Computer Scientists*. <http://web.stanford.edu/class/ee204/reviews.html>. Version: 2007. – [Stand 21.06.2014]
- [35] OSTERWALDER, Alexander: *Achieve Product-Market Fit with our Brand-New Value Proposition Designer Canvas*. <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>. Version: 09 2012. – [Stand 15.06.2014]
- [36] COLMAN, Andrew: *A Dictionary of Psychology* -. 3rd edition. New York : Oxford University Press, 2009. – ISBN 019-9-534-063-
- [37] HAMBURG AVIATION: *Über Uns*. <http://www.hamburg-aviation.de/de/ueber-uns/standort.html>. Version: 2014. – [Stand 13.07.2014]
- [38] TEECE, David J.: Business Models, Business Strategy and Innovation. In: *Long* Vol. 43 Nr. 2-3, S. 172-194 (2010)

A Anhang

A.1 Drahtmodelle des Aviation Networks

LOGO



**Registrieren Sie sich jetzt –
gratis und in nur 2 Minuten starten!**

Wenn Sie auf "Jetzt Mitglied werden" klicken, erklären Sie sich mit der Nutzervereinbarung, der Datenschutzrichtlinie und der Cookie-Richtlinie von FIRMA einverstanden.

✕

Nutzen #1
Lorem ipsum dolor sit amet, maiores ornare ac fermentum, imperdiet ut vivamus a, nam lectus at nunc. Quam euismod sem, semper ut potenti pellentesque quisque.

✕

Nutzen #2
Lorem ipsum dolor sit amet, maiores ornare ac fermentum, imperdiet ut vivamus a, nam lectus at nunc. Quam euismod sem, semper ut potenti pellentesque quisque.

✕

Nutzen #3
Lorem ipsum dolor sit amet, maiores ornare ac fermentum, imperdiet ut vivamus a, nam lectus at nunc. Quam euismod sem, semper ut potenti pellentesque quisque.

FIRMA Mitgliederverzeichnis (Nachnamen): A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

FIRMA | Alle Rechte vorbehalten
Impressum AGB Datenschutz Sicherheit Sprache: Deutsch

Abbildung A.1: Entwurf der Landing Page
(eigene Darstellung - Hintergrundbild Quelle: <http://aviation.demos-europe.eu>)

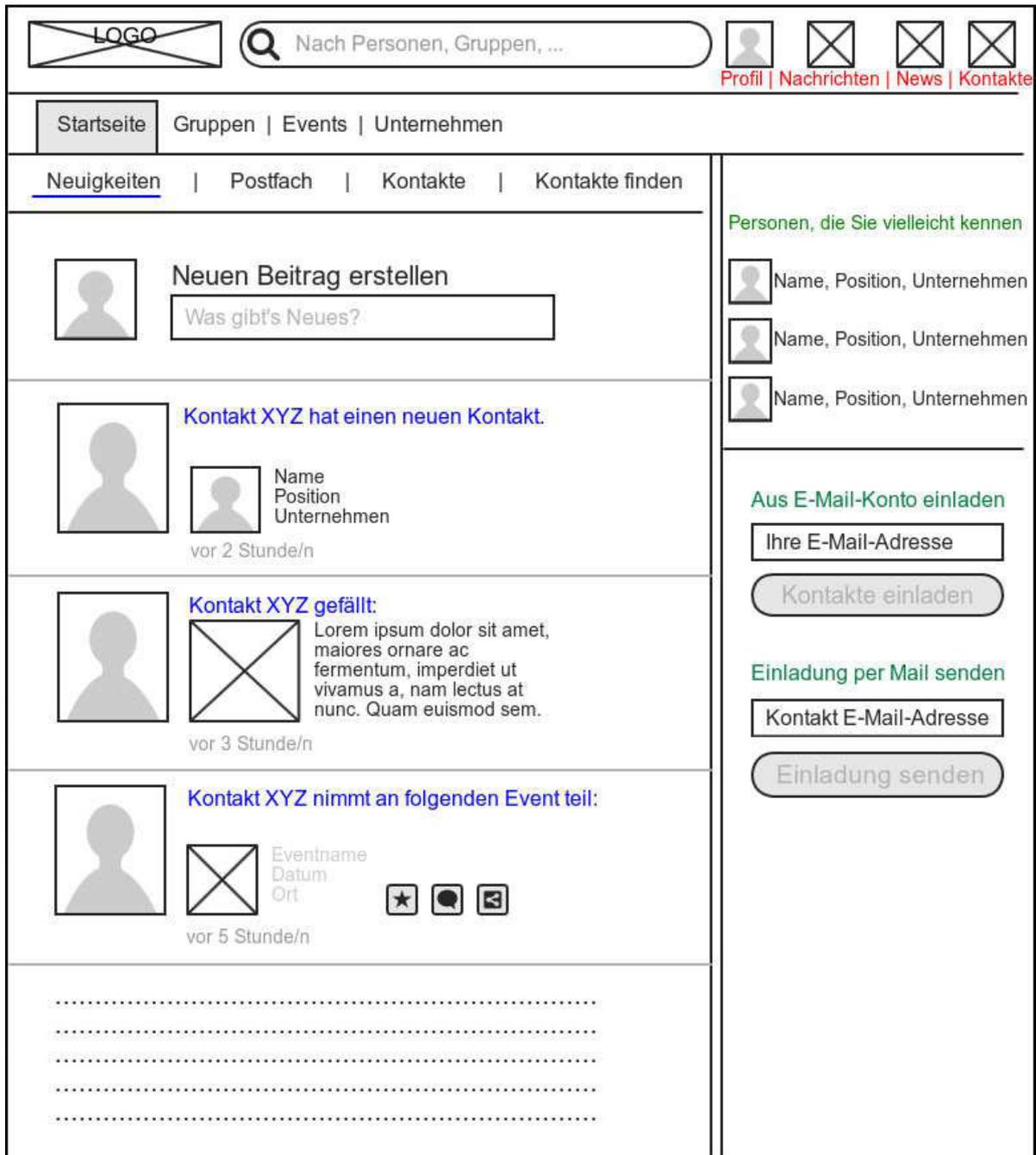


Abbildung A.2: Entwurf der Startseite
(eigene Darstellung)








[Profil](#) | [Nachrichten](#) | [News](#) | [Kontakte](#)

Startseite | Gruppen | Events | Unternehmen



Name

Position

Unternehmen

84 Kontakte

[+ hinzufügen](#)

Ich biete [hizufügen](#)

"Ich biete"-Einträge bearbeiten ✕

1

-

2

-

3

-

[+](#)

[Abrechen](#)

[speichern](#)

Ich suche [hizufügen](#)

1

2

3

Berufserfahrung [hizufügen](#)

Ausbildung [hizufügen](#)

Sprachen [hizufügen](#)

Interessen [hizufügen](#)

Persönliches [hizufügen](#)

Personen, die Sie vielleicht kennen



Name, Position, Unternehmen



Name, Position, Unternehmen



Name, Position, Unternehmen

Aus E-Mail-Konto einladen

Kontakte einladen

Einladung per Mail senden

Einladung senden

Abbildung A.3: Entwurf der Profilsseite
(eigene Darstellung)

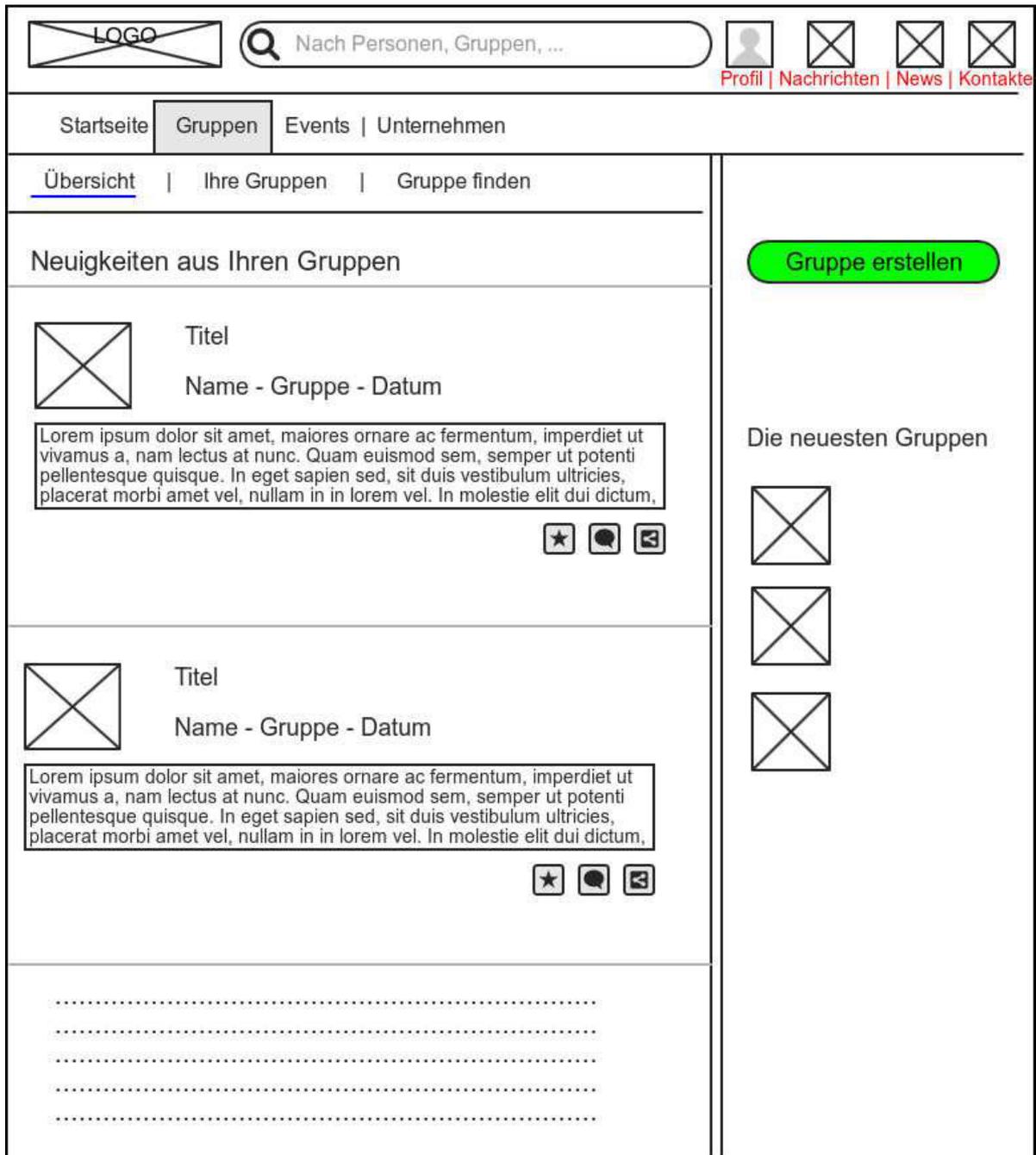


Abbildung A.4: Entwurf der Gruppenseite
(eigene Darstellung)



Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung einer Abschlussarbeit

Gemäß der Allgemeinen Prüfungs- und Studienordnung ist zusammen mit der Abschlussarbeit eine schriftliche Erklärung abzugeben, in der der Studierende bestätigt, dass die Abschlussarbeit „– bei einer Gruppenarbeit die entsprechend gekennzeichneten Teile der Arbeit [(§ 18 Abs. 1 APSO-TI-BM bzw. § 21 Abs. 1 APSO-INGI)] – ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt wurden. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich zu machen.“

Quelle: § 16 Abs. 5 APSO-TI-BM bzw. § 15 Abs. 6 APSO-INGI

Dieses Blatt, mit der folgenden Erklärung, ist nach Fertigstellung der Abschlussarbeit durch den Studierenden auszufüllen und jeweils mit Originalunterschrift als letztes Blatt in das Prüfungsexemplar der Abschlussarbeit einzubinden.

Eine unrichtig abgegebene Erklärung kann -auch nachträglich- zur Ungültigkeit des Studienabschlusses führen.

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung der Arbeit

Hiermit versichere ich,

Name: Zierold

Vorname: Joris

dass ich die vorliegende Bachelorarbeit bzw. bei einer Gruppenarbeit die entsprechend gekennzeichneten Teile der Arbeit – mit dem Thema:

Business Development einer B2B Online-Plattform
auf Grundlage eines visuellen Ansatzes (Business Model Canvas)

ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

- die folgende Aussage ist bei Gruppenarbeiten auszufüllen und entfällt bei Einzelarbeiten -

Die Kennzeichnung der von mir erstellten und verantworteten Teile der Bachelorarbeit ist erfolgt durch:

Hamburg

Ort

29.08.2014

Datum

Unterschrift im Original