

3.3 Kosten und Schlüsselressourcen

Der Baustein «Kosten» zeigt, welche Kosten beim Hervorbringen des Wertangebots anfallen und welche Ressourcen hierfür notwendig sind. Ausgehend von den Schlüsselaktivitäten (3.1) und den erforderlichen Ressourcen können die Kosten ermittelt werden. Es kann grundsätzlich zwischen zwei Geschäftsmodell-Kostentrukturen unterschieden werden: Kostenorientierung oder Wertorientierung. Viele Geschäftsmodelle liegen zwischen diesen beiden Polen.

Kostenorientierung

Kostenorientierte Geschäftsmodelle konzentrieren sich auf die Minimierung der Kosten. Dies kann etwa durch niederpreisige Wertangebote (günstiger als die Konkurrenz), maximale Automatisierung (z.B. standardisierte, effiziente Abläufe) oder durch Outsourcing (z.B. Forstunternehmereinsatz) geschehen.

Wertorientierung

Bei den wertorientierten Geschäftsmodellen stehen weniger die Kosten als vielmehr die Erzeugung eines qualitativ hochstehenden Angebots im Fokus. Das Wertangebot soll erstklassig sein, oft verbunden mit einem hohen Ausmass an individuellem begleitenden Service. Beispiele hierfür sind beispielsweise Bestattungswälder oder Gesundheitswälder.

Fixkosten und variable Kosten

Fixe und variable Kosten ergeben in der Summe die Gesamtkosten eines Unternehmens. Je nach Unternehmen und je nach Angebot sind sie sehr unterschiedlich, was ihre Art und Höhe betreffen.

Die *Fixkosten* sind unabhängig von der Menge an Produkten oder Dienstleistungen, die erbracht werden. Sie bleiben über einen bestimmten Zeitraum konstant, ganz gleich, wie viel produziert wird. Typische Beispiele sind Mieten, Betriebskosten für Büroräume oder Gebühren für Lizenzen.

Variable Kosten sind alle Kosten, die sich direkt mit der produzierten Menge ändern. Je mehr produziert wird, umso höher werden die variablen Kosten. Umgekehrt sinken sie, wenn weniger produziert wird. So sind die Holzerntekosten variable Kosten, denn bei einem grösseren Holzerntevolumen steigen auch die zugehörigen Kosten für die Holzernte.

Schlüsselressourcen

Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Wertangebot für die Erzeugung, die Distribution und die Pflege der Kundenbeziehungen? Bezogen auf waldleistungsbasierte Angebote können fünf Schlüsselressourcen unterschieden werden.

Wald	Qualitäten des Waldes zur Erbringung der Waldleistungen (vgl. 3.6).
Physisch	Produktionseinrichtungen, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Logistikinfrastruktur
Intellektuell	Marken, besonderes Wissen, Partnerschaften und Netzwerke.
Humanressourcen	Personalressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen
Finanziell	Kapital, spezifische Investitionen, Kredite und Darlehen

Ausgewählte Beispiele zu Schlüsselressourcen (Quelle: Osterwalder et al., 2011).

Value-Based Pricing

Mit dem Ansatz des Value-Based Pricings erfolgt eine konsequente Orientierung am Kundennutzen. «Value-Based Pricing bedeutet, Produkt und Preis vom Markt her zu denken, nicht von geplanten Kosten her. Vom Kundennutzen (dem «Wert») her, nicht abgeleitet aus Zeit oder Materialaufwand: Erst Beziehung, dann Wert, dann Preis, dann Produkt. Nicht umgekehrt» (Quelle: Pfläging & Hermann, 2015).

Quellen:

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.

Pfläging, N., Hermann, S., 2015: Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Redline Verlag. 139 S.

Kostenorientierung	←←	←	→	→→	Wertorientierung
	Primär Kostenfokus	Eher Kostenfokus	Eher Wertfokus	Primär Wertfokus	
Herleitung Kosten: Personal, Maschinen, Fremdleistungen, restliche Kosten (Fixkostenanteil, Unterhalt/Investitionen, Risiko)	Welche Kosten können eingespart/reduziert werden?				
	Welche Schlüsselressourcen/-Aktivitäten sind am teuersten ?				
	Welche Aktivitäten tragen am meisten bei zu einem erfolgreichen Wertangebot?				

Template zur Charakterisierung der Kostenstruktur.