

Geschäftsmodellanalyse & -entwicklung für KEMARO AG

Auf Basis von Fallstudien

Diplomand



Marc Raquet

Ausgangslage: KEMARO AG ist ein junges Unternehmen, das im Jahr 2016 gegründet wurde. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist die Entwicklung von autonomen Hightech-Reinigungsrobotern für industrielle Anwendungen. Das Hauptprodukt des Unternehmens ist der «K900»-Trockenreinigungsroboter (oberste Abbildung). Aufgrund einer geplanten Marktexpansion stellte sich das Unternehmen die Frage, wie das aktuelle Geschäftsmodell weiterentwickelt werden könnte, um langfristige Vorteile zu erlangen. Die konkrete Fragestellung befasste sich deshalb vor allem mit Themen wie neuartigen Service- & Pricingstrategien, Steigerung des Kundenwertes oder ob Produktpersonalisierungen lohnend sind.

Vorgehen: Um die Fragestellung strategisch beantworten zu können, wurde der St.Galler Business Model Navigator verwendet. Dieser definierte die Rahmenbedingungen für die im ersten Schritt durchgeführte Geschäftsmodell- sowie Marktanalyse. Die 55-Geschäftsmodellmuster des Navigators wurden zudem für eine erste qualitative Einordnung verwendet. Nach Abschluss der initialen Analysen wurde die Fallstudientechnik eingesetzt. Die Fallstudientechnik ist eine qualitative, empirische Forschungsmethodik, die genutzt werden kann, um spezifische Details in einem echten Umfeld aufzuzeigen. Im Fall der Bachelorarbeit wurden für die Fallstudienenerhebungen ein Rahmenmodell (CSSS-Modell, mittlere Abbildung) sowie ein Fragenkatalog erarbeitet. Das Rahmenmodell wurde entworfen, um eine strukturierte und zielbezogene Erfassung zu gewährleisten. Das Ziel der Fallstudienenerhebung war, bei Bestandskunden von KEMARO, spezifische Bedürfnisse aufzudecken. Mittels Triangulation konnten die gewonnenen Erkenntnisse auf konvergente Faktoren überprüft werden, was einen Vergleich unterschiedlicher Fallstudien ermöglichte.

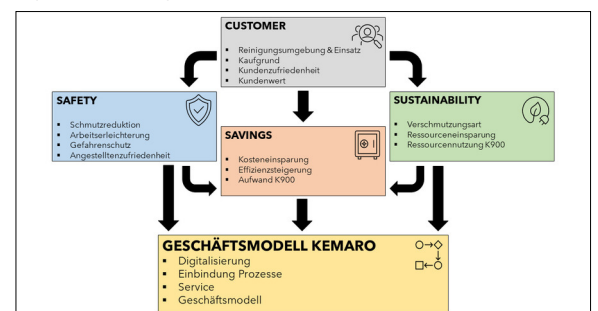
Ergebnis: Die erhobenen Fallstudien bieten Einsicht in die Wünsche und Kundenbedürfnisse der einzelnen ausgewählten Kundensegmente, was eine segmentübergreifende Weiterentwicklungsempfehlung zuließ. So konnte eine Verdeutlichung der gebotenen Leistung und des Nutzenversprechens ausgearbeitet werden. Des Weiteren wurden erfolgsversprechende Produktweiterentwicklungen eruiert. Die Analyse der Fallstudien offenbarte auch verschiedene Kundenwahrnehmungen im Bereich der Wertschöpfung und des digitalen Wandels von kleinen und mittleren Unternehmen sowie internationalen Grossunternehmen. Die unterschiedliche Kundenwahrnehmung wurde zur Ausarbeitung einer lösungsorientierten Ertragsmethodik sowie Wertschöpfungskette verwendet. Das entwickelte Geschäftsmodell besteht aus einem neuen Kerngeschäftsmodell sowie der

systematischen Addition von ausgewählten Geschäftsmodellmustern des St.Galler Business Modell Navigators. Die gezielten Anpassungen des Geschäftsmodells machen es möglich, dem Kunden im Bereich der Bodenreinigung eine vollumfängliche Lösung zu gewährleisten, welche den hochentwickelten Roboter geschickt einbindet. Das Geschäftsmodell wurde mit dem magischen Dreieck (untere Abbildung) von Gassmann et al. (2021, S.9) beschrieben.

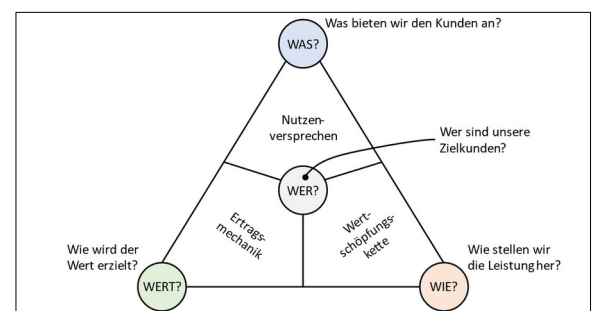
Der KEMARO K900 säubert ressourcenschonend und effizient Böden in industriellen Einsatzumgebungen.
Abbildung von KEMARO AG (2022)



Das CSSS-Modell basiert auf: Customer, Safety, Sustainability und Savings. Diese laufen im Geschäftsmodell zusammen.
Eigene Darstellung



Das magische Dreieck zeigt die wesentlichen Kernebenen eines Geschäftsmodells auf.
Abbildung von Gassmann et al. (2021, S.9)



Referent
Prof. Dr. Stefan Nertinger

Korreferent
Prof. Dr. Martin Bünner

Themengebiet
Geschäftsmodell,
Marketing und Vertrieb

Projektpartner
KEMARO AG,
Eschlikon, TG