

# Geschäfts- modellinnovationen Die Prozessschritte



## Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

warum sollten Sie über eine Anpassung Ihres Geschäftsmodells nachdenken? Die jüngere Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass ein gut funktionierendes Geschäftsmodell nicht mehr mit nachhaltigem Unternehmenserfolg gleichzusetzen ist. Etablierte Geschäftsmodelle werden von Innovativen vom Markt verdrängt. Es entstehen neue Geschäftslogiken und die Spielregeln für Wertschöpfungsketten, Branchen und Märkte befinden sich in ständigem Wandel. In einer Zeit der stetigen Veränderung müssen sich Unternehmen gegenüber der dynamischen Marktsituation flexibel und proaktiv zeigen. Nicht nur in Bezug auf die Kreation innovativer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch im Hinblick auf die Erneuerung des Geschäftsmodells. Doch was ist eine Geschäftsmodellinnovation? Und welche Schritte führen zu einem innovativen Geschäftsmodell?

Dieser Leitfaden informiert, anhand eines Prozessmodells mit Methoden und Techniken, wie Geschäftsmodelle innoviert werden können. Es wird ein Überblick zum Thema gegeben und Sie erhalten einen möglichen Fahrplan zur Erneuerung Ihres Geschäftsmodells.

*Marcel Drescher*  
Bauhaus-Universität Weimar

# 1. Geschäftsmodellinnovationen

*„Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschließen.“*

Stähler 2002, S. 52

## Eine zunehmende Bedeutung

Eine zunehmende Homogenität von Produkten und Dienstleistungen, als auch eine sich erhöhende Wettbewerbsintensität führen zu steigendem Margendruck. Unternehmen sind gezwungen darauf zu reagieren, indem sie versuchen sich gegenüber ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Homburg und Kollegen (2008) bezeichnen den Verlust an Differenzierungsmöglichkeiten der Produkte und deren wahrgenommenen Austauschbarkeit von Kunden als Commoditisierung. Diese findet sowohl auf Business-to-Consumer als auch auf Business-to-Business-Märkten statt.

Unternehmen begegnen der Commoditisierung mit der Erforschung und Entwicklung von neuen Technologien. Sie versuchen Ihre Produkte stets auf neuestem Stand zu halten. Aber warum sind Produktinnovationen nicht ausreichend, um den Wettbewerbsdruck zu entgehen?

### **Die Entdeckung des betriebswirtschaftlichen Mehrwerts der Technologie stellt die wahre Herausforderung dar.**

Eine Studie von Gassmann und Sutter aus 2013 gibt die Antwort darauf: Geschäftsmodellinnovationen sind über einen Zeitraum von fünf Jahren im Durchschnitt 6 % profitabler als reine Produkt- oder Prozessinnovationen und bieten einen langfristigeren Wettbewerbsvorteil. Es geht also weniger um

die Integration neuer Technologien in ein bestehendes Geschäftsmodell, sondern eher um innovative Geschäftsmodelle, die in Verbindung mit neuen Technologien entwickelt werden können. Die kreative Arbeit sollte in der Anwendung von innovativen Technologien liegen und vor allem zur Erneuerung des Geschäftsmodells dienen.

## Begriffsklärung

Ein Geschäftsmodell beschreibt wie das Unternehmen Wert generiert, vermittelt und abschöpft. Gassmann und Kollegen haben in 2013 auf Basis ihrer langjährigen Arbeit mit Unternehmen ein ganzheitliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen entwickelt. Das Modell besteht aus vier Dimensionen:

### **1. Der Kunde – wer sind unsere Zielkunden?**

Es muss verstanden werden, welches die relevanten Kundensegmente sind, die adressiert/erreicht werden sollen, und welche nicht. Der Kunde steht im Zentrum.

---

### **2. Das Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an?**

Es muss beschrieben werden, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen).

### 3. Die Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistung her?

Um das Nutzenversprechen zu erzielen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Aktivitäten durchführen. Die Prozesse und Aktivitäten in Kombination mit den involvierten Ressourcen und Fähigkeiten und ihre Koordination entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden eine weitere Dimension.

### 4. Die Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?

Hier muss erklärt werden, warum ein Geschäftsmodell sich finanziell lohnt. Aspekte wie die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen müssen berücksichtigt und beschrieben werden.

**Wenn mindestens zwei der vier Dimensionen geändert werden (sollen), spricht man von einer Geschäftsmodellinnovation.**

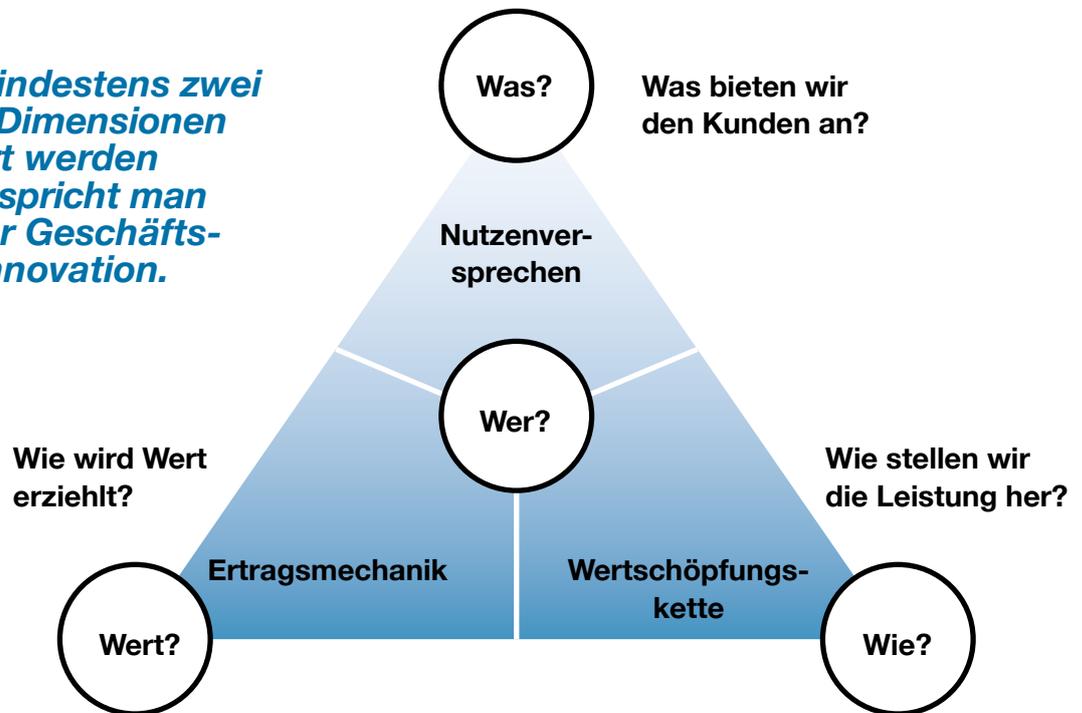


Abb. 1) Dreieck der Geschäftsmodelle nach Gassmann

Nach Konkretisierung der Kundensegmente, des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik kann über eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells zielführend und fokussiert diskutiert werden.

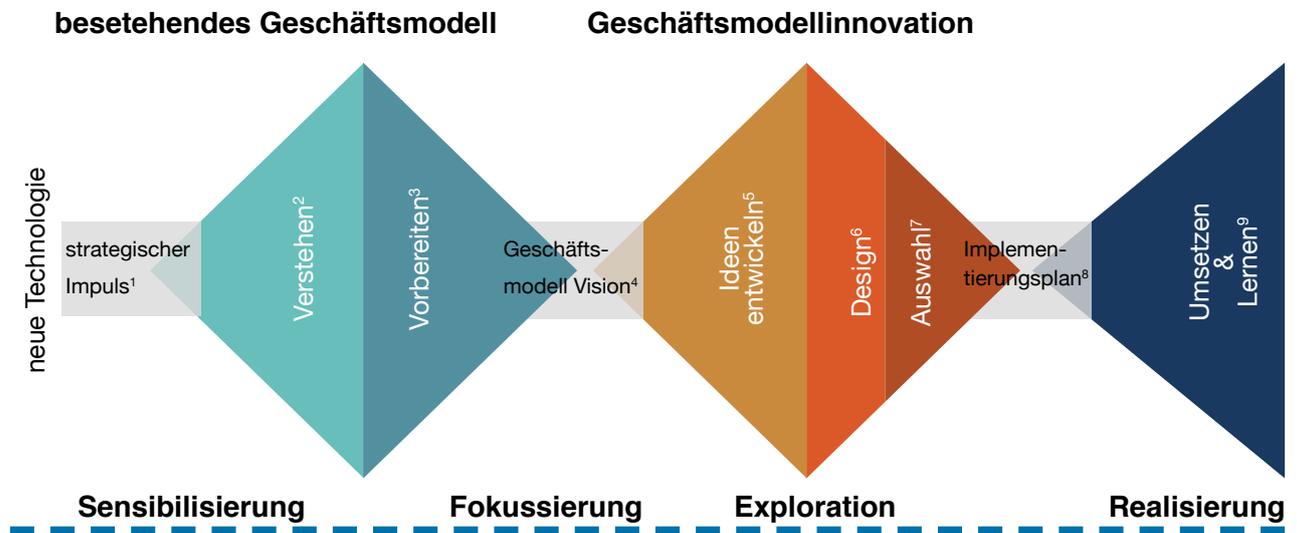
## Dominante Branchenlogik als größte Herausforderung

In großen aber auch in mittleren und kleinen Unternehmen sind bis dato Geschäftsmodellinnovationen noch selten anzutreffen. Häufig vorzufindende Aussagen im Hinblick auf hemmende Faktoren das Geschäftsmodell zu innovieren, beziehen sich auf die dominante Branchenlogik: *Das Geschäft in unserer Branche läuft eben so. Etwas anderes akzeptieren unsere Kunden nicht.* Grundlagen solcher Aussagen sind bisher sehr gut funktionierende Geschäftsmodelle mit hohen Gewinnen. Vor allem das Potenzial aber auch die Notwendigkeit der Veränderung werden jedoch unterschätzt.

Ein prominentes Opfer, welches der starken Dominanz der eigenen Branchenlogik zum Verhängnis wurde, ist Kodak. Sie entwickelten die erste Digitalkamera, brachten diese aber nicht auf den Markt, aus Angst das dominante Geschäftsmodell der Analogfotografie zu unterwandern. Außerdem war eine große Geldeinnahmequelle der Verkauf von Filmen für die analogen Kameras. Dies war ein grober Fehler. Im Jahr 2009 entfielen nur noch 5% des Fotografiemarktes auf analoge Systeme. 2012 musste Kodak Insolvenz anmelden. Dieses Beispiel zeigt, dass sich Unternehmen um Innovationen bemühen sollten, selbst wenn es ihnen gut geht.

## Prozessschritte Geschäftsmodellinnovation

Wie entsteht eine Geschäftsmodellinnovation? Eine prozessorientierte Sichtweise geht davon aus, dass es Aufgaben und Entscheidungen zur Entwicklung, Implementierung und Vermarktung eines innovativen Geschäftsmodells gibt, die in einem logischen und zeitlichen Zusammenhang stehen. Die folgende Übersicht verdeutlicht die Prozessschritte und gibt wichtige Hinweise über zu bewältigende Aufgaben und zu hilfreichen Methoden. Das Prozessmodell besteht aus vier Phasen, die aufeinander aufbauen:



### Sensibilisierung<sup>1,2</sup> (– Entdeckung des Neuen)

Diese Phase besteht hauptsächlich aus dem Schritt des Verstehens. Es geht um die Schaffung **eines Bewusstseins für Veränderung** und um das **Erkennen von Potentialen**. Dazu gehören Umweltanalysen, Ermittlung der Kundenbedürfnisse und die Beschreibung des aktuellen Geschäftsmodells.

### Fokussierung<sup>3,4</sup> (– Die Vision)

Im Rahmen dieser Phase wird auf Basis der gewonnenen Ideen und des erlangten Wissens eine Neuausrichtung formuliert und die **Geschäftsmodell-Vision** entwickelt. Diese Vision stellt ein Idealbild des Geschäftsmodells für die nächsten drei bis fünf Jahre dar und berücksichtigt sowohl Kundenbedürfnisse, Technologie- als auch allgemeine Markttrends.

### Exploration<sup>5,6,7,8</sup> (– Den Ideen eine Form geben)

In dieser Phase geht es darum Geschäftsmodellinnovationen auszuarbeiten. Sie umfasst die Ideenentwicklung, Prototyping und Auswahl. Im Rahmen der Ideenentwicklung werden innovative Geschäftsmodelle gefunden. Während des Prototypings wird ein konkretes Design entwickelt und die Feinkonzeption vorgenommen. Der Prozess der Auswahl umfasst die Wirtschaftlichkeitsprüfung (Akzeptanz prüfen, Prototypen mit Kunden testen, Einzigartigkeit der Positionierung rausarbeiten) und die Finalisierung des Designs, was letztendlich in der **Formulierung des Implementierungsplans** mündet. Diese Phase bedarf ein proaktives und innovatives Arbeitsverhalten. Ein agiles Arbeitsumfeld fördert diese Prozesse besonders gut.

### Realisierung<sup>9</sup> (– Lernen und reagieren)

Das neue angepasste Geschäftsmodell wird auf dem Markt umgesetzt. Wichtig ist in dieser Phase sich Feedback von Kunden einzuholen, aber auch Wettbewerberreaktionen im Auge zu behalten. Es bedarf einer hohen Selbstreflexion aber auch Flexibilität, um das Geschäftsmodell erneut an die Marktsituation anzupassen. Denn “the greatest enemy to tomorrow’s success is sometimes today’s success.” (Maxwell 2009, S. 10)

## 1. Strategischer Impuls

- ↪ Neue Technologie + Wille zur Veränderung des Geschäftsmodells

## 2. Verstehen

- ↪ Neue Kundenbedürfnisse finden
- ↪ Beschreibung aktuelles Geschäftsmodell
- ↪ Umweltanalyse:
  - ↪ Makroökonomische Treiber
  - ↪ Haupttrends
  - ↪ Industrietreiber
  - ↪ Markttreiber
- ↪ Methoden:
  - ↪ Value Proposition Canvas
  - ↪ Business Model Canvas
  - ↪ Portfolioanalyse
  - ↪ STEP-Analyse
  - ↪ Branchenstrukturanalyse
  - ↪ SWOT-Analyse

## 3. Vorbereiten

- ↪ Bewusstsein für Veränderung schaffen
- ↪ "Stillschweigende" Annahmen über Branche und Geschäftsmodell offenlegen
- ↪ Diskussion zukünftige Kundenwünsche
- ↪ Diskussion technologische Trends
- ↪ Analyse Stakeholder
- ↪ Analyse Ressourcen
- ↪ Analyse Werttreiber

## 4. Geschäftsmodell-Vision

- ↪ Formulierung Neuausrichtung

## 5. Ideen entwicklung

- ↪ Innovative Geschäftsmodelle finden:
  - ↪ Kunde
  - ↪ Nutzenversprechen
  - ↪ Wertschöpfungskette
  - ↪ Ertragsmechanik
- ↪ Methoden:
  - ↪ 55 Muster erfolgreicher Geschäftsmodelle
  - ↪ Kreativitätstechniken
  - ↪ Customer Journey
  - ↪ Megatrends
  - ↪ Blue Ocean

## 6. Design

- ↪ Entscheidung für drei bis vier strategische Richtungen
- ↪ Prototyping / Design Geschäftsmodell
- ↪ Abhängigkeiten der Komponenten des Geschäftsmodells überprüfen
- ↪ Einzigartigkeit der Positionierung herausarbeiten
- ↪ Komponenten verbessern
- ↪ Benchmarking: Geschäftsmodelle der Industrie
- ↪ Akzeptanz prüfen
  - ↪ beim Kunde & Intern
- ↪ Prototypen bewerten
- ↪ Prototypen überarbeiten

## 7. Auswahl

- ↪ Prototyp mit Kunden testen
- ↪ Business Case
- ↪ Szenariotechnik
- ↪ Auswahl bestes Geschäftsmodell

## 8. Implementierungsplan

- ↪ Formulierung Umsetzungsfahrplan

## 9. Umsetzen & Lernen

- ↪ Geschäftsmodell ausführen
- ↪ Kundenfeedback einholen
- ↪ Geschäftsmodell anpassen

## Quellen:

Gassmann, O., & Sutter, P. (2013). Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg. Carl Hanser Verlag.

---

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator. Working Paper, Universität St. Gallen.

---

Homburg, C., Staritz, M., Bingemer, S. (2008). Was Produkte unverwechselbar macht. Harvard Business Manager, Dezember, S. 34-59.

---

Maxwell, J. C. (2009). Self-improvement 101: What Every Leader Needs to Know. HarperCollins Leadership.

---

Schallmo, D. (2013). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Springer.

---

Stähler, P. (2002). Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen. JOSEF EUL VERLAG.

---