

# Geschäfts- modelle entwickeln

Oliver Gassmann  
Karolin Frankenberger  
& Michaela Choudury



HANSER



Erfolgskonzepte des internationalen Bestsellers Business Model Navigator, neu überarbeitet

Gassmann/Frankenberger/Choudury  
**Geschäftsmodelle entwickeln**



**BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!**

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

**[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)**



Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Choudury

## **Geschäftsmodelle entwickeln**

55+ innovative Konzepte mit dem  
St. Galler Business Model Navigator

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

**HANSER**

Die Autoren:

*Oliver Gassmann*, St. Gallen

*Karolin Frankenberger*, St. Gallen

*Michaela Choudury*, St. Gallen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-46521-3

E-Book-ISBN 978-3-446-46762-0

ePub-ISBN 978-3-446-46763-7

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

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

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Testimonials

Der St. Galler Business Model Navigator wurde bereits in zahlreichen Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Im Folgenden finden Sie Zitate von Menschen, die unsere Methodik bereits kennengelernt haben:

*„Die Beschäftigung mit dem Business Model Navigator ist nicht nur dann sinnvoll, wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es ist auch ein ausgezeichnetes Mittel, um bestehende Modelle systematisch zu beleuchten, und zwingt einen, sich intensiv mit dem Kunden zu beschäftigen und unser Geschäft von ihm her neu zu denken.“*

Dr. Luigi Pedrocchi, CEO Mibelle Group

*„Produktinnovationen allein werden nicht ausreichen, um den anhaltenden Erfolg unseres Unternehmens zu sichern; wir wollen unsere Mitarbeiter ermutigen, sich verstärkt neuen Arten von Geschäftsmodellen zuzuwenden. Der Business Model Navigator hilft uns, Kreativität und das Denken in erweiterten Dimensionen zu fördern.“*

Dr. Volkmar Denner, CEO Robert Bosch

*„BASF has been working for more than five years with The Business Model Navigator. It has led to concrete business concepts and also created a more open mindset. We applied the methodology described in this book in various environments and industries – and it worked fantastically!“*

Dr. Petra Bachem, VP Financial Risk and Cash Management, BASF

*„The Business Model Navigator is a useful tool in defining exactly how and why a business derives revenue from customers. Many nimble start-up companies iterate and/or pivot in their business models (whether planned or unplanned) at different phases in their development. At Datafeel.io, our business model will no doubt change over time and it is helpful to know that it will reflect our evolving value proposition. This demonstrates the reality that start-up companies must remain resilient in order to better solve stakeholder problems and optimize value.“*

Robert Schultz, CEO and Founder Datafeel, Boston

*„The Business Model Navigator is a very effective way to help local businesses challenge their dominant logic and develop new business models.“*

Richard Walker, Business Manager, Queen's University Belfast

*„I found that The Business Model Navigator has given me a very valuable new approach to use when working with companies helping to define their future direction and it really supports “thinking outside the box”. The Business Model examples provide a very useful guide from which to select one or a combination of patterns that can help to define new business models.“*

Mary Donovan, CEO, Caragh Consulting

*„We applied the Business Model Navigator in a three-day workshop format with a key customer. Apart from jointly developing a promising business model option, the common experience has also strengthened our bonds for future intensive co-operation.“*

Dr. Susanne Schröder, Innovation Manager, Siemens Energy Sector

*„I have learned from others to appreciate successful business models, but I learned from the St. Gallen team how to develop them myself.“*

Thomas Moriarty, Senior VP Engineering, Firecomms

*„Auch für Bosch wird es in Zukunft immer wichtiger werden, nicht nur hervorragende Produkte zu entwickeln, sondern auch neue Geschäftsmodelle zu nutzen. Die über 55 Geschäftsmodelltypen, die hier identifiziert und beschrieben sind, sind ein ausgezeichneter Baukasten für unsere eigene Geschäftsmodellentwicklung, insbesondere für unseren Zukunftspfad im Internet der Dinge & Dienste.“*

Dr. Heinz Derenbach, CEO, Bosch Software Innovations

*„The Business Model Navigator is an exceptionally helpful book, using a clear concept and lively examples from real businesses. It is a must-read handbook for managers who want to revolutionize their business.“*

Dr. Bernd Riggers, Senior Director Procurement, Lufthansa Technik

*„The Business Model Navigator has opened our eyes towards business model thinking within the overall innovation process of the company. It brings together commercial and technical leaders and improves the success rate of innovation.“*

Stefan Borgas, President and CEO, RHI Magnesita

*„Business innovation requires overcoming mental barriers. This excellent book lays out a new way to think about new business models in the 21st Century.“*

Reza Vaziri, Managing Director, 3M

*„These patterns are a very powerful creativity method and a great tool to generate a ‚business model thinking‘ attitude.“*

Dr. Angela Beckenbauer, former Corporate Innovation Manager, Hilti

*„The St. Gallen Business Model Navigator provides a structured approach to the fuzzy field of business model innovation. The 55 patterns make it easy to think about alternative ways of running your business.“*

Dr. Michael Daiber, General Manager Global Product Line Rail, ABB Turbo Systems

*„All organisations from start-up to the largest organisation need to keep their customers and innovation in full focus – the St. Gallen teams Business Model Navigator provides a very clear methodology to take the next quantum leap in business.“*

John Glynn, Owner, Glynn Food Services

*„Die Welt in 55+ Geschäftsmodellen. Im ersten Augenblick unvorstellbar, ab dem zweiten Augenblick eine unglaubliche Inspirationsquelle, um das eigene Geschäftsmodell zu innovieren und erfolgreich in die Zukunft zu tragen. Eine Pflichtlektüre!“*

Bernhard Klein, Chief Marketing Executive, IMMOFINANZ

*„We leverage the Business Model Navigator for our Business Model Innovation approach and discovered that it is a great methodology with high practical relevance.“*

Dr. Ulrich Eisert, Research Manager, SAP (Schweiz)

*„Working with the St. Gallen Business Model Navigator did not only help us to structure our internal approaches better, it drove us also to analyze and understand our competitors' business models and therefore their and our position in the market space.“*

Dr. Reiner Fageth, Management Board, CEWE Color

*„Well researched and easy to apply in practice! That's exactly what an excellent management book should be! It is inspiring, enthusiastic and rule breaking!“*

Prof. Dr. Ellen Enkel, Editor-in-Chief, R&D Management Journal

*„In our Entrepreneurial Clinic we use The Business Model Navigator to coach start-ups in Business Model Design. This book goes far beyond other publications regarding concrete guidelines. It is a must for every strategic entrepreneur.“*

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer, Einstein Center Digital Future

*„These Business Model Patterns are an important source for inspiration and best practice to create and implement radical innovations.“*

Daniel Ledermann, Head of Incubation and Portfolio, Swisscom

*„Applying the St. Gallen Business Model Navigator helps in challenging today's business logic, opening up the solution space and creating a new mindset. We see this as a prerequisite for future success.“*

Dr. Christoph Meister, Managing Director, BGW



*„Wie würde der CEO von Amazon mein Geschäft führen? Welche neuen Kundensegmente würde Robin Hood an meiner Stelle erschließen? Der St. Galler Business Model Navigator ermöglicht, aus der eigenen Branchenlogik auszuberechnen, und macht damit den Weg frei für ein Feuerwerk neuer Ideen.“*

Wolfgang Rieder, Managing Partner, Head of Advisory Switzerland, PricewaterhouseCoopers

*„Working with the Business Model Navigator, provides you a broad portfolio of ideas and structures for business models. It helps you to create new and individual solutions for your specific business challenge.“*

Stefan Strauss, Director Business Development Service, MTU Friedrichshafen

*„The St. Gallen Business Model Navigator offers a great opportunity to challenge our habitual thinking concerning business models and revenue generation. Challenging discussions with the project teams and staff are thought provoking and trigger collaborative development.“*

Dr. Ian Roberts, CTO, Bühler

*„An aspiring field such as New Space really benefits from the St. Gallen Business Model Navigator because the market will be defined by a variety of innovative business models – going through all the possibilities is a real competitive advantage!“*

Dr. Henning Roedel, NASA Ames Research Center

*„The Business Model Navigator demonstrates impressively that sustainable innovation is not created by inspiration alone, but can and should be approached systematically building on shared experience and based on data. Identifying patterns in the fast changing environment and dynamically adapting your companies' business model to them will be crucial for success in any industry.“*

Dr. Ralf Schneider, Group CIO, Allianz

*„Mit dem Business Model Navigator sind wir in der Lage, das Geschäftsmodell als Ganzes zu begreifen und am kompletten System zu arbeiten. Die St. Galler Methodik bringt nicht nur Ergebnisse, sondern erweitert auch das Mindset.“*

Daniel Sennheiser, President Strategy and Finance, Sennheiser

*„The Business Model Navigator with its tools, strategy, and visualizations are a perfect compliment to the 'Foresight and Innovation by Design' philosophy at Stanford. They work in practice and in theory.“*

Professor Dr. Larry Leifer, Founding Director of the Stanford Center for Design Research

# Vorwort

Der große internationale Erfolg unseres Buches *The Business Model Navigator*, aber auch die schwere globale COVID-19-Krise haben uns ermutigt, weitere Unterstützung zu geben. Das Denken in Geschäftsmodellen hat sich inzwischen stark etabliert. Unser Buch wurde in kurzer Zeit zum internationalen Bestseller und Standardwerk für neue Geschäftsmodelle, welches in Dutzende von Sprachen übersetzt wurde. Die *FAZ* schrieb bereits zum Erscheinen des Buches „... nichts weniger als eine Sensation“. Jetzt haben wir es ein weiteres Mal grundlegend überarbeitet, erweitert und aktualisiert.

Für diese dritte Auflage haben wir fünf neue Muster identifiziert und zahlreiche neue Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovatoren hinzugefügt (daher 55+). Darüber hinaus haben wir das Konzept des Business Model Navigators iterativer und agiler gestaltet. Ergänzt haben wir das Buch durch ein neues Kapitel zum Testen von Geschäftsmodellen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die größten Engpässe im Richtungswechsel und Umsetzen bestehen. Zu Testmethoden in Geschäftsmodellen gibt es auch ein eigenes Kartenset sowie zahlreiche praktische Unterstützung. Es finden sich zusätzliche Infoboxen, Checklisten und Grafiken, welche die Methodik des Business Model Navigators noch leichter anwenden lassen.

Während zu Beginn die Geschäftsmodell-Revolutionen fast ausschließlich aus den USA kamen, haben wir in Europa zunehmend aufgeholt. Inspiriert durch längere Aufenthalte im Silicon Valley hat sich vor 15 Jahren bei uns der Traum einer Konstruktionsmethodik für neue Geschäftsmodelle festgesetzt. Jeder Maschinenbauer lernt früh im Studium Konstruktionsregeln, die zwar keine Garantie für ein erfolgreiches Produkt sind, aber die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch erhöhen. Warum gab es eine solche ingenieurmäßige Methodik nicht für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle? Auch in der Informatik kennt man seit langem die Tradition mit Design Patterns. Wir haben mehrere Jahre in Forschung und Praxis an einer solchen Methodik gearbeitet, eng zusammen mit führenden Industrieunternehmen, die die wirtschaftliche Bedeutung einer solchen Heuristik erkannt hatten.

Hintergrund für dieses Buch sind empirische Forschungsarbeiten, die zu einer systematischen und praxisnahen Vorgehensweise zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geführt haben. Wir haben die bedeutenden Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre, welche jeweils eine Revolution in der jeweiligen Branche ausgelöst haben, analysiert hinsichtlich Regelmäßigkeiten und Systematiken in ihren Mustern. Hieraus entstand die für uns überraschende Erkenntnis, dass über 90 Prozent aller Geschäftsmodellinnovationen lediglich Rekombinationen aus bekannten Ideen, Konzepten und Elementen von Geschäftsmodellen aus anderen Industrien darstellen. Als Kern unserer Methodik dienen die hier beschriebenen Muster erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen, welche sich als Vorlage zur Innovation des eigenen Geschäftsmodells verwenden lassen.

Das Buch wendet sich bewusst an den Praktiker, wir haben wieder sowohl auf lange Literaturlisten als auch Theorien weitestgehend verzichtet. Den Praktiker verweisen wir gerne für weitere Tools und Hintergrundrecherchen auf unsere begleitende Homepage [www.bmilab.com](http://www.bmilab.com), welche wir ständig aktualisieren und ergänzen.

Für die starke Unterstützung und akribische Begleitung bei der dritten Auflage bedanken wir uns insbesondere bei Hanna Bencseky und Sascha Mader. Wir danken ebenfalls unseren zahlreichen Mitstreitern für die Unterstützung in diesem Forschungsprogramm, aber auch den zahlreichen mutigen Innovatoren aus der Praxis, welche uns immer wieder große Herausforderungen anvertrauen. Malte Belau möchten wir danken für die spritzige Illustration.

Die hier vorgestellten Methoden haben sich in zahlreichen Unternehmen bewährt. Tausende Kartensets der Muster sind im täglichen Gebrauch. Das BMI Lab unterstützt professionell in mehreren Ländern mit eigener Niederlassung oder Partnerunternehmen in der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. Firmen wie Bosch und BASF haben gemeinsam mit uns eigene Kartensets entwickelt, welche auf ihre Firma angepasst wurden. Die Praxis ist begeistert, wir auch.

Wir hoffen, dass wir einen kleinen Beitrag dazu geleistet haben, dass Geschäftsmodellinnovationen verstärkt wieder aus Europa kommen. Gerade in unsicheren Zeiten und Krisen sind stetiges Hinterfragen des Status quo und die Weiterentwicklung essenziell. Das Befolgen gibt keine Garantie, aber es erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch. Am Ende gilt wieder: Nicht alles, was gewagt wird, gelingt. Aber alles, was gelingt, wurde einmal gewagt.

Wir wünschen den Unternehmen hierzu viel Erfolg!

St. Gallen, Herbst 2020

*Oliver Gassmann*  
*Karolin Frankenberger*  
*Michaela Choudury*

# Inhalt

## TEIL I

### Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben

<b>1</b>	<b>Die Logik von Geschäftsmodellen</b> .....	<b>5</b>
1.1	Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen .....	5
1.2	Elemente eines Geschäftsmodells .....	8
1.3	Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung .....	13
<b>2</b>	<b>Das Prinzip des Business Model Navigators</b> .....	<b>24</b>
2.1	Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination .....	25
2.2	Initiierung: Analyse des Ökosystems .....	31
2.2.1	Akteure verstehen .....	34
2.2.2	Einflussfaktoren analysieren .....	38
2.3	Ideenfindung: Neue Ideen generieren .....	48
2.3.1	Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip .....	50
2.3.2	Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip .....	53
2.3.3	Ideenfindung erfolgreich durchführen .....	56
2.4	Integration: Konsistenz schaffen .....	60
2.4.1	Externe Konsistenz .....	61
2.4.2	Interne Konsistenz .....	63
2.5	Implementierung: Testen und optimieren .....	65
<b>3</b>	<b>Den Wandel führen</b> .....	<b>83</b>
3.1	Den Wandel vorantreiben .....	84
3.1.1	Commitment zeigen .....	84
3.1.2	Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren .....	86
3.1.3	Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen .....	87
3.1.4	Entscheidungspathologien vermeiden .....	88
3.1.5	Wandel führen erfordert Geduld .....	90

3.2	Stoßrichtung definieren .....	91
3.2.1	Vision entwickeln .....	91
3.2.2	Schnelle Erfolge erzielen .....	92
3.3	Strukturen, Prozesse und Ziele definieren .....	93
3.4	Fähigkeiten aufbauen .....	97
3.5	Kultur als Treiber des Wandels .....	100

## TEIL II

### Die 55+ Muster zur Geschäftsmodellinnovation

<b>1</b>	<b>Add-on</b> .....	<b>107</b>
	Separate Verrechnung von Extras .....	108
<b>2</b>	<b>Affiliation</b> .....	<b>113</b>
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg .....	114
<b>3</b>	<b>Aikido</b> .....	<b>118</b>
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln .....	119
<b>4</b>	<b>Auction</b> .....	<b>122</b>
	Drei, zwei, eins ... meins .....	123
<b>5</b>	<b>Barter</b> .....	<b>127</b>
	Kuppelprodukte als Zugabe .....	128
<b>6</b>	<b>Cash Machine</b> .....	<b>131</b>
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen .....	132
<b>7</b>	<b>Cross-Selling</b> .....	<b>135</b>
	Zwei Fliegen mit einer Klappe .....	136
<b>8</b>	<b>Crowdfunding</b> .....	<b>139</b>
	Schwarmfinanzierung .....	140
<b>9</b>	<b>Crowdsourcing</b> .....	<b>143</b>
	Schwarmauslagerung .....	144
<b>10</b>	<b>Customer Loyalty</b> .....	<b>149</b>
	Anreize für lange Treue .....	150
<b>11</b>	<b>Digitalisation</b> .....	<b>154</b>
	Physische Produkte Digitalisieren .....	155

<b>12</b>	<b>Direct Selling</b> .....	<b>160</b>
	Auslassen von Zwischenhändlern .....	161
<b>13</b>	<b>E-Commerce</b> .....	<b>164</b>
	Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel .....	165
<b>14</b>	<b>Experience Selling</b> .....	<b>169</b>
	Emotionalisierung von Produkten .....	170
<b>15</b>	<b>Flatrate</b> .....	<b>174</b>
	Unlimitierter Konsum zum Festpreis .....	175
<b>16</b>	<b>Fractionalized Ownership</b> .....	<b>179</b>
	Effizienter Nutzen durch Teileigentum .....	180
<b>17</b>	<b>Franchising</b> .....	<b>184</b>
	Einer für alle, alle für einen .....	185
<b>18</b>	<b>Freemium</b> .....	<b>189</b>
	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion .....	190
<b>19</b>	<b>From Push to Pull</b> .....	<b>194</b>
	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung .....	195
<b>20</b>	<b>Guaranteed Availability</b> .....	<b>200</b>
	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte .....	201
<b>21</b>	<b>Hidden Revenue</b> .....	<b>205</b>
	Trennung von Einkünften und Kunde .....	206
<b>22</b>	<b>Ingredient Branding</b> .....	<b>209</b>
	Marke in der Marke .....	210
<b>23</b>	<b>Integrator</b> .....	<b>214</b>
	Mehrwert durch Integration .....	215
<b>24</b>	<b>Layer Player</b> .....	<b>219</b>
	Der Schichtenspezialist .....	220
<b>25</b>	<b>Leverage Customer Data</b> .....	<b>223</b>
	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten .....	224

<b>26</b>	<b>License</b> .....	<b>229</b>
	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum .....	230
<b>27</b>	<b>Lock-in</b> .....	<b>234</b>
	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten .....	235
<b>28</b>	<b>Long Tail</b> .....	<b>239</b>
	Kleinvieh macht auch Mist .....	240
<b>29</b>	<b>Make more of it</b> .....	<b>244</b>
	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts .....	245
<b>30</b>	<b>Mass Customization</b> .....	<b>249</b>
	Individualität von der Stange .....	250
<b>31</b>	<b>No Frills</b> .....	<b>254</b>
	Alles, außer teuer .....	255
<b>32</b>	<b>Open Business Model</b> .....	<b>259</b>
	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung .....	260
<b>33</b>	<b>Open Source</b> .....	<b>265</b>
	Gemeinsam eine freie Lösung .....	266
<b>34</b>	<b>Orchestrator</b> .....	<b>270</b>
	Dirigieren der Wertschöpfungskette .....	271
<b>35</b>	<b>Pay-per-Use</b> .....	<b>274</b>
	Nutzungsabhängige Vergütung .....	275
<b>36</b>	<b>Pay What You Want</b> .....	<b>278</b>
	Zahle, wie viel es dir wert ist .....	279
<b>37</b>	<b>Peer-to-Peer</b> .....	<b>282</b>
	Von Mensch zu Mensch .....	283
<b>38</b>	<b>Performance-based Contracting</b> .....	<b>288</b>
	Ergebnisabhängige Vergütung .....	289
<b>39</b>	<b>Razor and Blade</b> .....	<b>292</b>
	Haken und Köder .....	293

<b>40</b>	<b>Rent Instead of Buy</b> .....	<b>297</b>
	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht .....	298
<b>41</b>	<b>Revenue Sharing</b> .....	<b>302</b>
	Symbiotische Gewinnteilung .....	303
<b>42</b>	<b>Reverse Engineering</b> .....	<b>307</b>
	Rasches Lernen vom Wettbewerber .....	308
<b>43</b>	<b>Reverse Innovation</b> .....	<b>312</b>
	Lernen von Einfachstlösungen .....	313
<b>44</b>	<b>Robin Hood</b> .....	<b>317</b>
	Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen .....	318
<b>45</b>	<b>Self-Service</b> .....	<b>322</b>
	Der arbeitende Kunde .....	323
<b>46</b>	<b>Shop-in-Shop</b> .....	<b>326</b>
	Symbiotisches Huckepack .....	327
<b>47</b>	<b>Solution Provider</b> .....	<b>331</b>
	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter .....	332
<b>48</b>	<b>Subscription</b> .....	<b>336</b>
	Abonnieren von Leistungen .....	337
<b>49</b>	<b>Supermarket</b> .....	<b>340</b>
	Große Auswahl, kleine Preise .....	341
<b>50</b>	<b>Target the Poor</b> .....	<b>344</b>
	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide .....	345
<b>51</b>	<b>Trash-to-Cash</b> .....	<b>349</b>
	Monetarisierung von Abfall .....	350
<b>52</b>	<b>Two-Sided Market</b> .....	<b>354</b>
	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte .....	355
<b>53</b>	<b>Ultimate Luxury</b> .....	<b>359</b>
	Mehr-als-mehr-Strategie .....	360



<b>54</b>	<b>User-Designed</b> .....	<b>363</b>
	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer .....	364
<b>55</b>	<b>White Label</b> .....	<b>367</b>
	Eigenmarkenstrategie .....	368
<b>56</b>	<b>Sensor as a Service</b> .....	<b>372</b>
	Nutzung von Sensoren für neue Dienste .....	373
<b>57</b>	<b>Virtualisation</b> .....	<b>377</b>
	Virtuelle Nachahmung physischer Prozesse .....	378
<b>58</b>	<b>Object Self-Service</b> .....	<b>382</b>
	Automatisierung der Materialbestellung .....	383
<b>59</b>	<b>Object as Point of Sale</b> .....	<b>387</b>
	Bestellen am Ort des Verbrauchs .....	388
<b>60</b>	<b>Prosumer</b> .....	<b>391</b>
	Zeitgleich Produzent und Konsument .....	392

### TEIL III

#### Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung

<b>1</b>	<b>Das BMI Lab: From Insight to Impact</b> .....	<b>396</b>
<b>2</b>	<b>Glossar</b> .....	<b>401</b>
<b>3</b>	<b>Alle Muster auf einen Blick</b> .....	<b>406</b>
<b>4</b>	<b>Literaturhinweise</b> .....	<b>422</b>
<b>5</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>435</b>
<b>6</b>	<b>Firmenverzeichnis</b> .....	<b>441</b>
<b>7</b>	<b>Autoren</b> .....	<b>449</b>

# TEIL I

## **Geschäftsmodell- innovationen vorantreiben**

Ziel dieses Buches ist es, Sie mit der Methodik des Business Model Navigators vertraut zu machen. Diese Methodik hilft Ihnen, Ihr Geschäftsmodell auf strukturierte Weise zu erneuern. Unsere Forschung hat gezeigt, dass die Geschäftsmodellinnovation auf über 55 wiederkehrenden Mustern beruht; von einer Kunst ist die Geschäftsmodellinnovation zu einer Wissenschaft und einem Handwerk geworden.

Um gleich zum Kern der Geschäftsmodellinnovation zu kommen, hebt Teil eins die Bedeutung der Innovation des Geschäftsmodells in unserer sich ständig verändernden Welt hervor und legt eine gemeinsame Grundlage für die Definition eines Geschäftsmodells dar. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens wird greifbar, indem es anhand der folgenden vier Dimensionen beschrieben wird: Wer ist der Kunde (*Wer?*), was ist das Wertversprechen (*Was?*), wie gestaltet sich die Wertschöpfungskette (*Wie?*) und der Gewinnmechanismus (*Wert?*)? Darüber hinaus werden Haupthindernisse dargestellt, die Unternehmen daran hindern, ihr Geschäftsmodell zu erneuern und dadurch von der Kraft der Geschäftsmodellinnovation zu profitieren.

Der zentrale Mechanismus des St.Galler Business Model Navigators liegt in der Kraft der Rekombination und der kreativen Nachahmung anhand der identifizierten Geschäftsmodellmustern. Dieser Teil gibt eine Einführung, wie die Prinzipien angewandt werden können und wie sie im Business Model Navigator funktionieren.

Im Folgenden sind die wichtigsten Thesen aus dem ersten Teil des Buches zusammengefasst:

- Ein Geschäftsmodell liefert ein ganzheitliches Bild davon, wie ein Unternehmen Werte schafft und diese erfasst, indem es das „Wer“, das „Was“, das „Wie“ und den „Wert“ eines Unternehmens definiert. Ein Geschäftsmodell zu erneuern bedeutet, mindestens zwei dieser Dimensionen zu verändern.
- Eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Innovation von Geschäftsmodellen ist die Überwindung der vorherrschenden Firmen- sowie Branchenlogik.
- Der Business Model Navigator hilft Ihnen, den Weg zu einem innovativen Geschäftsmodell erfolgreich zu strukturieren, und führt Sie durch den Innovationsprozess.
- Im Mittelpunkt des Business Model Navigators steht die Rekombination und kreative Nachahmung von den 55+ Geschäftsmodellmustern – ein effektives Werkzeug, um aus den gängigen Strukturen auszubrechen und neue Ideen für Geschäftsmodelle zu generieren.
- Ein wichtiger Schritt in diesem Prozess ist die Testphase. Gibt es genügend Kunden für das neue Geschäftsmodell? Ist der geschaffene Wert stark genug? Sind die Kunden bereit, für das neue Geschäftsmodell zu bezahlen? Zu welchem

Preis? Oder gibt es andere Parteien, die für das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung zahlen könnten?

- Changemanagement ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines jeden Geschäftsmodell-Innovationsprojektes – die Schaffung einer starken Innovationskultur und die Identifizierung von Barrieren und Befähigern für transformative Innovationen ist entscheidend für die Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen.



# 1

# Die Logik von Geschäftsmodellen

Es gibt zahlreiche Firmen mit exzellenten technologischen Produkten. Vor allem in Europa zeichnen sich viele Firmen durch ihre ausgezeichnete Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit aus. Warum verlieren solche Firmen, die lange Jahre für ihre innovativen Produkte und Prozesse bekannt waren, plötzlich ihren Wettbewerbsvorteil? Starke Firmen wie *AEG*, *Grundig*, *Triumph*, *Brockhaus*, *Agfa*, *Quelle* und *Schlecker* verschwinden auf einmal von der Bildfläche nach jahrzehntelangem Erfolg. Was haben diese Firmen falsch gemacht? Die Antwort ist einfach und schmerzhaft: Die Firmen haben es versäumt, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen.

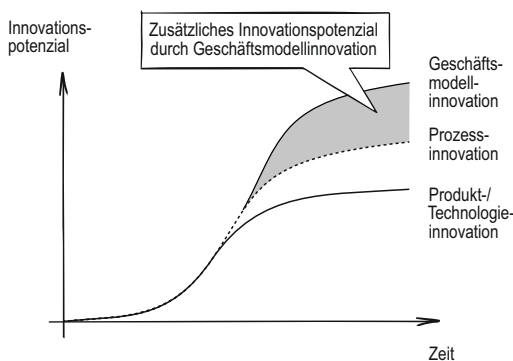
Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist im heutigen Zeitalter eine Kernvoraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Es gibt allerdings bisher in Europa nur wenige wie *Nestlé* oder *Hilti*, die ihr Geschäftsmodell erfolgreich und prominent innoviert haben. Die meisten Vorbilder kommen immer noch aus den USA. Man denke nur an Namen wie *Amazon*, *Google*, *Apple*, *Microsoft* und *Salesforce*, um nur ein paar zu nennen. Auch aus Asien stammen vermehrt innovative Geschäftsmodelle, wie beispielsweise *Alibaba* oder *Tencent*. Sie replizierten dabei keine westlichen Ansätze, sondern haben eigene leistungsfähige Geschäftsmodelle entwickelt. Die brennenden Fragen sind also: Wie wird Ihr Unternehmen ein "Game-Changer"? Wie kann es zu einem Vorbild für seine Branche werden? Wie kann Ihr Unternehmen zu einem „Business-Model-Innovator“ werden?

## ■ 1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen

Wenn man vor zehn Jahren jemanden gefragt hätte, ob Kunden bereit sein würden, über 80 Euro für ein Kilo Kaffee zu bezahlen, oder ob über zehn Prozent der Weltbevölkerung einen Großteil ihrer persönlichen Informationen freiwillig auf einer

Internetplattform verfügbar machen, hätte man womöglich nur Kopfschütteln gelernt. Gleichmaßen war es nur schwer vorstellbar, dass das weltweite Telefonieren nahezu kostenlos, ein Flugticket für nur wenige Euro zu haben oder der Preis einer Taxifahrt durch die aktuelle Nachfrage bestimmt sein würde. Oder wer hätte noch vor 15 Jahren gedacht, dass ein Suchalgorithmus eines 1998 gegründeten Start-ups namens *Google* einmal mehr wert sein wird als ein ganzer Konzern wie *ABB*, *Daimler* oder *General Electric* mit all ihren Fabriken, Ingenieuren, weltweiten Niederlassungen und ihrem Markenwert? Selbst innerhalb Branchen verändern sich grundlegende Bewertungen: Trotz deutlich kleinerer Absatzmengen als Volkswagen oder Toyota wurde Tesla 2020 weltweit zum wertvollsten Automobilhersteller.

Heute werden diese Entwicklungen als das natürliche Ergebnis eines Phänomens verstanden, welches in nahezu allen Branchen und Industrien beobachtet werden kann. Die Rede ist von Geschäftsmodellinnovationen – neudeutsch auch „Business Model Innovation“ genannt (Bild 1.1). Kaum ein anderes Phänomen hat das Wirtschaftsgeschehen in der Vergangenheit so häufig aufgewirbelt wie Geschäftsmodellinnovationen und kaum ein anderer Begriff erscheint so häufig auf den Titelblättern in der Wirtschaftspresse. Doch warum sind Geschäftsmodellinnovationen so bedeutsam?



**Bild 1.1** Neue Geschäftsmodelle generieren neben Produkt- und Prozessinnovationen zusätzliches Innovationspotenzial

Innovation ist schon immer ein wichtiger Hebel für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewesen. In der Vergangenheit jedoch war das Hervorbringen exzellenter technologischer Lösungen und Produkten ausreichend für den Erfolg. In ingenieurstarken Unternehmenskulturen hat dies oft zu „Happy Engineering“ geführt, bei dem technologisch faszinierende Produkte am Markt entsorgt werden mussten. Doch in immer mehr Branchen reicht heutzutage ein reiner Fokus auf Produkt- oder Prozessinnovationen nicht mehr aus. Steigender

Wettbewerbsdruck, die anhaltende Globalisierung, aufschließende Konkurrenten aus Fernost, und Produkte, die zu Commodities werden, sind nur einige Gründe dafür. Hinzu kommen die Einführung neuer Technologien, konvergierende Industriegrenzen, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen und regulatorische Veränderungen, die viele Produkte und Prozesse – mögen sie noch so innovativ sein – obsolet machen und die Spielregeln einer Branche auf den Kopf stellen.

Empirische Ergebnisse belegen eindeutig, dass Geschäftsmodellinnovationen mit höherem Erfolgspotenzial für das innovierende Unternehmen verbunden sind als reine Produkt- und Prozessinnovationen. So zeigt eine Studie der Boston Consulting Group, dass Geschäftsmodellinnovatoren über einen Zeitraum von fünf Jahren im Durchschnitt um sechs Prozent profitabler als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren sind. Ebenso sind 14 der 25 innovativsten Unternehmen der Welt vor allem Geschäftsmodellinnovatoren. Diese Ergebnisse decken sich mit einer weiteren Studie der *IBM*, wonach Outperformer einer Branche im Durchschnitt doppelt so häufig ihr Geschäftsmodell innovieren wie die unterlegenen Underperformer.

Zweifellos sind gute Produkte und Prozesse nach wie vor wichtig, werden in Zukunft aber nicht mehr über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Wir sind im Zeitalter von Geschäftsmodellinnovationen angelangt, in welchem das Schicksal von Unternehmen immer häufiger davon abhängt, ob sie es auch verstehen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell von dem übrigen Allerlei in ihrer Branche abzuheben.



Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen.

Tatsächlich gehen die großen Erfolgsgeschichten weniger auf ein neues großartiges Produkt, sondern auf das innovative Geschäftsmodell dieser Unternehmen zurück.

- *Amazon* ist der größte Buchhändler der Welt geworden, ohne ein einziges Ladengeschäft.
- *Airbnb* ist die größte Hotelkette, ohne ein einziges Hotel zu besitzen.
- *Apple* ist der größte Musikeinzelhändler und hat keine einzige CD verkauft.
- *Pixar* hat in den letzten zehn Jahren elf Oscars gewonnen, ohne einen einzigen Schauspieler zu zeigen.
- *Netflix* hat das Videothekengeschäft neu erfunden, und das, ohne eine einzige Videothek zu betreiben.
- *Skype* ist der größte grenzüberschreitende Kommunikationsanbieter der Welt, ohne eigene Netzwerkinfrastruktur.



- *Starbucks* ist die weltweit größte Kaffeehauskette, die Kaffee standardisiert zu Höchstpreisen verkauft.
- *Uber* ist einer der am höchsten bewerteten Mobilitätsanbieter, ohne ein einziges Auto zu produzieren und zu besitzen oder auch nur einen Taxifahrer anzustellen.



### Sei paranoid

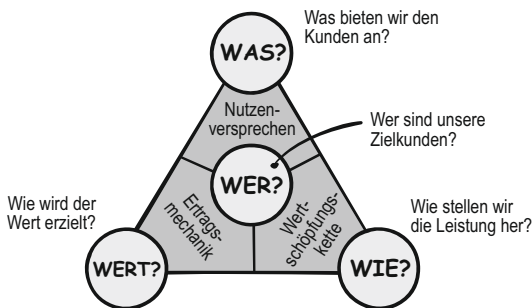
Die Folgen für die Unternehmen, welche im Innovationsrennen mitspielen müssen, sind drastisch. Die alte Regel der *BCG* bezüglich der Pflege der Cash Cows gilt heute immer eingeschränkter. Vielmehr müssen Unternehmen immer häufiger und schneller auch ihr derzeit noch erfolgreiches Geschäftsmodell hinterfragen. Dies erfordert eine gewisse paranoide Grundeinstellung, wie sie Steve Jobs innehatte: Jederzeit die Grundsäulen des heutigen Erfolgs hinterfragen und mental jederzeit auf den Untergang vorbereitet zu sein, selbst wenn heute noch Spitzenenerträge erzielt werden. Wir befinden uns im Zeitalter der temporären Wettbewerbsvorteile: Erfolg bleibt nur, wenn seine Wurzeln stetig hinterfragt werden.

## ■ 1.2 Elemente eines Geschäftsmodells

Das Wort Geschäftsmodell ist heute in aller Munde. Es wird verwendet, um die aktuellen Tätigkeiten einer Firma zu beschreiben oder auch um einen Aufbruch zu signalisieren wie z. B. mit der oft getätigten Aussage „Wir müssen unser Geschäftsmodell ändern, um erfolgreich zu bleiben“. Es gibt wohl kaum einen Manager, der diese Phrase noch nicht verwendet hat. Fragt man allerdings nach, was der Begriff genau bedeutet, erhält man eine Vielfalt an Antworten. Selbst in derselben Firma herrscht oft kein einheitliches Verständnis über den Begriff. Dies führt dazu, dass Leute, die im selben Raum sitzen und über ihr Geschäftsmodell diskutieren, oft ganz unterschiedliche Auffassungen haben, was das Geschäftsmodell eigentlich beinhaltet. Man muss sich dann nicht wundern, wenn anschließend wenig Produktives und Innovatives dabei herauskommt.

Auf der Basis unserer langjährigen Arbeit mit Firmen zu diesem Thema haben wir ein einfaches und trotzdem ganzheitliches Modell zur Beschreibung des Geschäftsmodells entwickelt. Ein solches vereinfachtes Modell ist gerade für die interaktive Skizzierung eines Geschäftsmodells in Workshops und Diskussionen zielführender als komplexe Canvas-Strukturen, da fokussierter diskutiert wird. Unser Modell für die Beschreibung von Geschäftsmodellen besteht aus vier Dimensionen und wird in einem „magischen Dreieck“ dargestellt (Bild 1.2):

1. **Der Kunde – wer sind unsere Zielkunden?** Für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell muss ein Unternehmen genau verstehen, welches die relevanten Kundensegmente sind, die adressiert werden sollen, und welche nicht. Der Kunde steht im Zentrum jedes Geschäftsmodells – immer und ohne Ausnahme.
2. **Das Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an?** Die zweite Dimension beschreibt, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen), die dem Kunden von Nutzen sind.
3. **Die Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistung her?** Um das Nutzenversprechen zu erzielen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Aktivitäten durchführen. Diese Prozesse und Aktivitäten zusammen mit den involvierten Ressourcen und Fähigkeiten und ihrer Koordination entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden die dritte Dimension im Design eines Geschäftsmodells.
4. **Die Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?** Die vierte Dimension erklärt, warum ein Geschäftsmodell finanziell überlebensfähig ist. Es beinhaltet Aspekte wie die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen. Diese Dimension beantwortet die zentrale Frage jeder Firma: Wie erzielt man mit dem Geschäft Wert?



**Bild 1.2** Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

Durch die Beantwortung dieser vier Fragen und die Konkretisierung der Kundensegmente, des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik wird das Geschäftsmodell konkret und fassbar und ermöglicht eine Basis für seine Innovation. Wir sprechen von einem „magischen Dreieck“, da die Optimierung an einem der Eckpunkte (beispielsweise Ertragsoptimierung) automatisch Antworten der beiden anderen Seiten (Nutzenversprechen oder Wertschöpfungskette) erfordert.



### Wer-Was-Wie-Wert?

Zusammenfassend ist ein Geschäftsmodell darüber definiert, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. Kurz gesagt, das *Wer-Was-Wie-Wert?* definiert ein Geschäftsmodell, wobei die ersten beiden „W“ die externe Dimension eines Geschäftsmodells adressieren und die letzten beiden „W“ die interne Dimension.

Um eine Geschäftsmodellinnovation handelt es sich dann, wenn mindestens zwei dieser vier Elemente geändert werden. Eine Bestrebung, lediglich das Wertversprechen zu erneuern, würde nur zu einer Produktinnovation führen. Die folgenden Beispiele zeigen, wie Unternehmen zwei oder mehrere der genannten Elemente ihres Geschäftsmodells entweder im Hinblick auf die dominante Branchenlogik oder auf ihr früheres Geschäftsmodell erneuert haben:

- **Dell:** Das Computertechnologieunternehmen konzentriert sich seit 1984 auf den Direktvertrieb. Im Gegensatz zu anderen Wettbewerbern wie *Hewlett-Packard* oder *Acer* sind keine Zwischenhändler involviert. *Dell* ist daher in der Lage, kundenspezifische Produkte zu geringeren Kosten in einem Build-to-Order-Prozess anzubieten (*Wie?*). Da *Dell* die Bestellungen direkt von den Kunden erhält, sammelt das Unternehmen wertvolle Informationen über die tatsächliche Nachfrage. Diese ermöglichen *Dell*, seinen Bestand sowie das Partnernetzwerk effizienter zu verwalten (*Wie?*). Weitere Umsätze erzielt das Unternehmen auch mit dem Add-on-Konzept, bei dem Kunden zusätzliche Komponenten zum Basisprodukt auswählen können, um so ihren eigenen personalisierten Computer konfigurieren zu können (*Wert?*). In Bezug auf das in der Branche vorherrschende Geschäftsmodell hat *Dell* alle Ecken des Dreiecks modifiziert und so eine neue Logik der Wertschöpfung geschaffen.
- **Rolls-Royce:** Der britische Flugzeugturbinenhersteller *Rolls-Royce* hat mit dem „Power-by-the-Hour“-Angebot ein innovatives Geschäftsmodell eingeführt. Die Airlines bezahlen nur noch die Betriebsstunden der Turbinen und sind nicht mehr dazu verpflichtet, die Turbinen zu kaufen (*Was?*). Die Turbine als solche verbleibt dabei im Besitz von *Rolls-Royce*, das für die Wartung und Instandhaltung der Turbine zuständig ist (*Wie?*). *Rolls-Royce* kann durch die Abrechnung der geflogenen Flugstunden konstante Umsatzströme generieren und durch ein effizientes Servicekonzept die Kosten senken (*Wert?*). Als Nebeneffekt ändert sich auch das Mindset der Mitarbeiter: Während früher mit Wartung direkter Umsatz generiert wurde und daher die Entwicklung ambivalente Ziele hatte, werden mit dem neuen Geschäftsmodell die wartungsarmen Turbinen zum Hauptziel.
- **Alibaba:** Als weltweit größte Business-to-Business-E-Commerce-Plattform agiert das chinesische Unternehmen als Two-Sided Marketplace. *Alibaba* verbindet

Käufer und Verkäufer (*Wer?*), um den Verkauf von Waren zwischen diesen beiden Akteuren zu erleichtern (*Was?*). Hierbei agiert *Alibaba* als Mittelsmann über seine umfangreichen Online-Netzwerke (*Wie?*). Auf dem Marktplatz fällt weder bei Verkäufer noch Käufer für den Abschluss von Transaktionen eine Gebühr an. Dafür bezahlen die Verkäufer, um in der Suchmaschine der Website einen höheren Rang einzunehmen, wodurch zusätzliche Werbeeinnahmen für *Alibaba* generiert werden (*Wert?*). Das Geschäftsmodell von *Alibaba* gleicht der Fassade eines Online-Marktplatzes (z.B. *eBay*) sowie der Einnahmelogik von Online-Suchmaschinen (z.B. *Google*); die Daten der Käufer und Verkäufer werden sowohl für die Zwecke des Wertversprechens als auch zur Werterfassung verwertet.

- *Zopa*: Ein Beispiel für einen Geschäftsmodellinnovator in der Finanzbranche ist das im Jahr 2005 gegründete Unternehmen *Zopa*. Es handelt sich hierbei um die weltweit erste sogenannte Social-Lending-Plattform, auf der Privatpersonen sich gegenseitig untereinander Kredite verleihen können (*Was?*). *Zopa* vermittelt die Kreditsuchenden, die den benötigten Kreditbetrag sowie eine Spanne für die gewünschten Kreditkonditionen im Voraus interessierten Kreditgebern angeben (*Wie?*). Durch dieses Konzept findet die Kreditvergabe unter Ausschaltung jeglicher Form von Banken statt, wodurch sowohl Kreditgeber als auch Kreditnehmer von verbesserten Zinskonditionen profitieren. *Zopa* verdient sein Geld durch eine Gebühr von jedem Kreditnehmer, wobei für Kreditgeber keine Gebühren anfallen (*Wert?*).
- *BackWerk*: Bei der Selbstbedienungsbäckerei *BackWerk* sammeln die Kunden die gewünschten Brote und Gebäcke selber ein und verpacken ihren Einkauf dann auch gleich selbst (*Was? Wie?*). Durch die Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung des Unternehmens gelingt es *BackWerk*, die Personalkosten zu minimieren und die Backwaren im Vergleich zu herkömmlichen Bäckereien 30 bis 45 Prozent günstiger anzubieten (*Wert?*). Durch ein Franchising-Konzept hat *BackWerk* bisher über 300 Filialen aufgebaut und befindet sich seit Eröffnung der ersten Selbstbedienungsbäckerei auf Erfolgskurs.
- *Flyeralarm*: Das im Jahr 2002 gegründete Unternehmen ist durch ein innovatives Geschäftsmodell zu einer der größten Online-Druckereien in Europa geworden und generiert mittlerweile einen Umsatz in Höhe von 330 Millionen Euro. *Flyeralarm* bietet dem Kunden durch ein Online-Konzept eine schnelle und kostengünstige Abwicklung von Plakat- und Flyer-Druckaufträgen an, die innerhalb von 24 Stunden versandt werden (*Was?*). Bei *Flyeralarm* bestellt der Kunde über eine Online-Plattform und wählt dabei bereits präzise aus, was er in welcher Größe und auf welchem Papier gedruckt haben möchte. Die Ausführung des Druckauftrags ist von *Flyeralarm* zu 99 Prozent automatisiert worden, wodurch das Unternehmen schnelle und kostengünstige Lieferungen garantieren kann (*Wie? Wert?*).

- *Google*: Der Internetgigant *Google* bietet den Kunden diverse Leistungen an, unter anderem die Suchmaschine, persönliche Kalender- und E-Mail-Dienste, Kartenapplikationen und Bewertungssysteme, und generiert dadurch wertvolle Kundeninformationen (*Was?*). Dem Unternehmen gelang es, eine breite Kundenbasis aufzubauen, aufseiten der Nutzer wie auch aufseiten der Werbenden (*Wer?*). Die Kundendaten kann *Google* für die effektive personalisierte Werbung nutzen (*Wie?*). Durch das Anbieten personalisierter Pay-per-Click-Werbung durch *AdSense* gelang *Google* eine äußerst erfolgreiche Ertragsmodellinnovation (*Wert?*). Die Werbenden zahlen nur dann, wenn die Nutzer auch wirklich auf ihr Inserat klicken, wodurch Streuverluste minimiert werden können. *Google* generiert durch Werbeeinnahmen über 90 Prozent seines jährlichen Milliardenumsatzes.

Wie die Beispiele zeigen, beziehen sich Geschäftsmodellinnovationen immer auf mindestens zwei der vier grundlegenden Dimensionen.



Als Faustregel zur Abgrenzung von Produkt- und Prozessinnovation gilt, dass sich eine Geschäftsmodellinnovation auf mindestens zwei der vier Geschäftsmodellkomponenten (*Wer-Was-Wie-Wert?*) signifikant auswirkt.

Ziel einer jeden Geschäftsmodellinnovation sind das Schaffen und das Abschöpfen von Wert oder in den Worten eines uns bekannten CEOs: „*Create value, capture value.*“ Während fast alle Geschäftsmodellinnovatoren gut darin sind, Wert zu schaffen, versagen viele darin, den geschaffenen Wert für sich nutzbar zu machen. Nehmen wir als Beispiel ein sehr erfolgreiches Geschäftsmodell: *Facebook*. Obwohl das Wachstum stabil blieb, brach der Aktienkurs des Unternehmens während seines Börsengangs 2012 drastisch ein. Ein Grund dafür war, dass *Facebook* nicht mehr so viel Wert wie früher verbuchen konnte. Die zunehmende Mobilität der Kunden sowie die Nutzung der Smartphones machte das Anzeigengeschäft weniger attraktiv, da Anzeigen auf Mobiltelefonen weniger effektiv sind als auf den größeren Desktop-Bildschirmen. Im Jahr 2014 ermöglichte die Übernahme von *WhatsApp* für 19 Milliarden US-Dollar – was zu diesem Zeitpunkt etwa 40 US-Dollar pro *WhatsApp*-Benutzer entsprach und zudem von Analysten oft kritisiert wurde, da sie das gesamte Geschäftsmodell nicht verstanden – *Facebook*, die Wertschöpfung aus laufenden Transaktionen weiter zu steigern. So konnte *Facebook* sicherstellen, dass sich das Unternehmen einen ausreichend großen Anteil an dem Wert sichert, welches *WhatsApp* für seine Kunden schafft.



Eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation schafft Wert und schützt einen Teil des geschaffenen Wertes für das eigene Unternehmen. „*Create value, capture value.*“ Oft wird der zweite Teil vernachlässigt.

## ■ 1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung

Generationen von Führungskräften wurden auf die Branchenanalyse von Michael Porter mit den „Five Forces“ getrimmt. Darin ist zunächst nichts Schlechtes zu sehen. Kernidee dieses Ansatzes ist, die Industrie im Detail zu analysieren und damit zu versuchen, durch eine bessere Positionierung gegenüber den Wettbewerbern einen Vorteil zu erzielen. Dies ist heute nicht mehr ausreichend, vielmehr gilt es neue Märkte und Branchen zu schaffen, in denen noch wenig Wettbewerb herrscht und die Margen hoch sind.

Neue Geschäftsmodelle werden nur geschaffen, wenn die Unternehmen sich nicht an den traditionellen Wettbewerbern orientieren: *IKEA* hat mit seinem preiswerten und trotzdem modischen Design und neuartigen Verkauf von Möbeln die Möbelindustrie revolutioniert. Die britische Rockband *Radiohead* versetzte bei der Vermarktung ihres Albums *In Rainbows* die Musikindustrie mit einem Konzept in Aufruhr, wonach der Kunde den Preis für das Album selbst bestimmen kann, was zu Bekanntheitssteigerungen, erhöhten Konzertbesucherzahlen und vermehrten Verkäufen älterer Alben geführt hat. *Fressnapf* hat den Tierbedarfshandel mit einem Franchising-Konzept revolutioniert und ist heute in Europa zum größten Unternehmen in seiner Branche aufgestiegen. Und *Car2Go* innovierte die Mietwagenindustrie mit seinem innovativen Car-Sharing-Konzept, welches Nutzern erlaubt, Autos im Minutentakt zu mieten.

Warum innoviert nicht jede Firma ihr Geschäftsmodell? In internationalen Großkonzernen entfallen auf die tatsächliche Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle beispielsweise gerade mal knapp zehn Prozent des Innovationsbudgets (Bild 1.3). In klein- und mittelständischen Unternehmen liegt die Zahl noch deutlich tiefer. Die Antwort findet sich nicht im fehlenden Willen. Vielmehr ist das Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik schwierig, mentale Barrieren blockieren die Entwicklung gänzlich neuer Ideen. Es mangelt Unternehmen häufig am richtigen Umgang mit der Thematik. In diesem Zusammenhang haben wir in unserer Forschung drei Kernherausforderungen identifiziert, die den Umgang von Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen deutlich erschweren:

1. Das Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik ist sehr schwierig; mentale Barrieren blockieren die Entwicklung gänzlich neuer Ideen.
2. Schwierigkeiten, in Geschäftsmodellen zu denken und nicht nur in Technologien und Produkten: Das klassische Denken in Produkten und Prozessen zu verlassen und mehr in Geschäftsmodellen zu denken, die per se abstrakter sind, fällt Mitarbeitern schwer.
3. Fehlende systematische Werkzeuge: Einer der größten Innovationsmythen ist, dass Innovation und vor allem Geschäftsmodellinnovation ein chaotischer Pro-