

Geschäfts- modelle entwickeln

Oliver Gassmann
Karolin Frankenberger
& Michaela Choudury



HANSER



Erfolgskonzepte des internationalen Bestsellers Business Model Navigator, neu überarbeitet

HANSER

Oliver Gassmann, Karolin
Frankenberger, Michaela Choudury

Geschäftsmodelle entwickeln

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

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

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

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Coverrealisation: Max Kostopoulos

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 startups 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 auszubrechen, 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, welche wir ständig aktualisieren und ergänzen.

Für die starke Unterstützung und akribische Begleitung bei der dritten Auflage bedanken wir uns insbesondere bei Hanna Bencseký 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

Titelei

Impressum

Inhalt

TEIL I

Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben

1 Die Logik von Geschäftsmodellen

1.1 Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen

1.2 Elemente eines Geschäftsmodells

1.3 Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung

2 Das Prinzip des Business Model Navigators

2.1 Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination

2.2 Initiierung: Analyse des Ökosystems

2.2.1 Akteure verstehen

2.2.2 Einflussfaktoren analysieren

2.3 Ideenfindung: Neue Ideen generieren

2.3.1 Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip

2.3.2 Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip

2.3.3 Ideenfindung erfolgreich durchführen

2.4 Integration: Konsistenz schaffen

2.4.1 Externe Konsistenz

2.4.2 Interne Konsistenz

2.5 Implementierung: Testen und optimieren

3 Den Wandel führen

3.1 Den Wandel vorantreiben

3.1.1 Commitment zeigen

3.1.2 Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren

3.1.3 Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen

3.1.4 Entscheidungspathologien vermeiden

3.1.5 Wandel führen erfordert Geduld

3.2 Stoßrichtung definieren

3.2.1 Vision entwickeln

3.2.2 Schnelle Erfolge erzielen

3.3 Strukturen, Prozesse und Ziele definieren

3.4 Fähigkeiten aufbauen

3.5 Kultur als Treiber des Wandels

TEIL II

Die 55+ Muster zur Geschäftsmodellinnovation

1 Add-on

Separate Verrechnung von Extras

2 Affiliation

Erfolg des Partners = eigener Erfolg

3 Aikido

Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln

4 Auction

Drei, zwei, eins . . . meins

5 Barter

Kuppelprodukte als Zugabe

6 Cash Machine

Liquidität durch negatives Umlaufvermögen

7 Cross-Selling

Zwei Fliegen mit einer Klappe

8 Crowdfunding

Schwarmfinanzierung

9 Crowdsourcing

Schwarmauslagerung

10 Customer Loyalty

Anreize für lange Treue

11 Digitalisation

Physische Produkte Digitalisieren

12 Direct Selling

Auslassen von Zwischenhändlern

13 E-Commerce

Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel

14 Experience Selling

Emotionalisierung von Produkten

15 Flatrate

Unlimitierter Konsum zum Festpreis

16 Fractionalized Ownership

Effizienter Nutzen durch Teileigentum

17 Franchising

Einer für alle, alle für einen

18 Freemium

Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion

19 From Push to Pull

Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung

20 Guaranteed Availability

Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte

21 Hidden Revenue

Trennung von Einkünften und Kunde

22 Ingredient Branding

Marke in der Marke

23 Integrator

Mehrwert durch Integration

24 Layer Player

Der Schichtenspezialist

25 Leverage Customer Data

Mehrseitige Nutzung der Kundendaten

26 License

Kommerzialisierung von geistigem Eigentum

27 Lock-in

Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten

28 Long Tail

Kleinvieh macht auch Mist

29 Make more of it

Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts

30 Mass Customization

Individualität von der Stange

31 No Frills

Alles, außer teuer

32 Open Business Model

Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung

33 Open Source

Gemeinsam eine freie Lösung

34 Orchestrator

Dirigieren der Wertschöpfungskette

35 Pay-per-Use

Nutzungsabhängige Vergütung

36 Pay What You Want

Zahle, wie viel es dir wert ist

37 Peer-to-Peer

Von Mensch zu Mensch

38 Performance-based Contracting

Ergebnisabhängige Vergütung

39 Razor and Blade

Haken und Köder

40 Rent Instead of Buy

Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht

41 Revenue Sharing

Symbiotische Gewinnteilung

42 Reverse Engineering

Rasches Lernen vom Wettbewerber

43 Reverse Innovation

Lernen von Einfachstlösungen

44 Robin Hood

Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen

45 Self-Service

Der arbeitende Kunde

46 Shop-in-Shop

Symbiotisches Huckepack

47 Solution Provider

Alles-aus-einer-Hand-Anbieter

48 Subscription

Abonnieren von Leistungen

49 Supermarket

Große Auswahl, kleine Preise

50 Target the Poor

Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide

51 Trash-to-Cash

Monetarisierung von Abfall

52 Two-Sided Market

Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte

53 Ultimate Luxury

Mehr-als-mehr-Strategie

54 User-Designed

Der Kunde als erfinderischer Unternehmer

55 White Label

Eigenmarkenstrategie

56 Sensor as a Service

Nutzung von Sensoren für neue Dienste

57 Virtualisation

Virtuelle Nachahmung physischer Prozesse

58 Object Self-Service

Automatisierung der Materialbestellung

59 Object as Point of Sale

Bestellen am Ort des Verbrauchs

60 Prosumer

Zeitgleich Produzent und Konsument

TEIL III

Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung

1 Das BMI Lab: From Insight to Impact

2 Glossar

3 Alle Muster auf einen Blick

4 Literaturhinweise

7 Autoren

TEIL Geschäftsmodellinnovationen I 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