



Leseprobe

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik

Geschäftsmodelle entwickeln

55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator

ISBN (Buch): 978-3-446-45175-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-45284-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45175-9>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

TEIL I

Der St. Galler Business Model Navigator™

1	Die Logik von Geschäftsmodellen	3
1.1	Das Zeitalter der Geschäftsmodellinnovationen	3
1.2	Elemente eines Geschäftsmodells	6
1.3	Die dominante Branchenlogik als größte Herausforderung	11
2	Das Prinzip des Business Model Navigators	21
2.1	Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination	23
2.2	Initiierung: Umfeld analysieren	28
2.2.1	Akteure verstehen	31
2.2.2	Einflussfaktoren analysieren	35
2.3	Ideenfindung: Muster adaptieren	45
2.3.1	Muster adaptieren nach dem Ähnlichkeitsprinzip	47
2.3.2	Muster adaptieren nach dem Konfrontationsprinzip	50
2.3.3	Ideenfindung erfolgreich durchführen	53
2.3.4	Ideenselektion – der NABC-Ansatz	57
2.4	Integration: Geschäftsmodell ausgestalten	59
2.4.1	Interne Konsistenz	60
2.4.2	Externe Konsistenz	61
2.5	Implementierung: Plan umsetzen	64
3	Den Wandel führen	71
3.1	Den Wandel vorantreiben	72
3.1.1	Commitment zeigen	72
3.1.2	Mitarbeiter in den Wandelprozess involvieren	73
3.1.3	Aufbau von Champions und Wandelverantwortlichen	74
3.1.4	Entscheidungspathologien vermeiden	75
3.1.5	Wandel führen erfordert Geduld	77

3.2	Eine grobe Stoßrichtung definieren	78
3.2.1	Vision entwickeln	79
3.2.2	Schnelle Erfolge erzielen	80
3.3	Strukturen, Prozesse und Ziele definieren	81
3.3.1	Strukturen festlegen	81
3.3.2	Ziele definieren	82
3.3.3	Performance-Management-Systeme einführen	83
3.4	Fähigkeiten aufbauen	84
3.4.1	Das richtige Team selektieren	84
3.4.2	Fehlende Fähigkeiten aufbauen	86
3.5	Kultur als Treiber des Wandels	88

TEIL II

Die 55 Muster zur Geschäftsmodellinnovation

1	ADD-ON	
	Separate Verrechnung von Extras	94
2	AFFILIATION	
	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	100
3	AIKIDO	
	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	105
4	AUCTION	
	Drei, zwei, eins ... meins	110
5	BARTER	
	Kuppelprodukte als Zugabe	115
6	CASH MACHINE	
	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	120
7	CROSS SELLING	
	Zwei Fliegen mit einer Klappe	124
8	CROWDFUNDING	
	Schwarmfinanzierung	128
9	CROWDSOURCING	
	Schwarmauslagerung	132

10 CUSTOMER LOYALTY	
Anreize für lange Treue	137
11 DIGITALIZATION	
Sensor as a Service	142
12 DIRECT SELLING	
Auslassen von Zwischenhändlern	148
13 E-COMMERCE	
Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	152
14 EXPERIENCE SELLING	
Emotionalisierung von Produkten	157
15 FLATRATE	
Unlimitierter Konsum zum Festpreis	162
16 FRACTIONALIZED OWNERSHIP	
Effizienter Nutzen durch Teileigentum	166
17 FRANCHISING	
Einer für alle, alle für einen	170
18 FREEMIUM	
Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	175
19 FROM PUSH TO PULL	
Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	179
20 GUARANTEED AVAILABILITY	
Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	185
21 HIDDEN REVENUE	
Trennung von Einkünften und Kunde	190
22 INGREDIENT BRANDING	
Marke in der Marke	194
23 INTEGRATOR	
Mehrwert durch Integration	198

24 LAYER PLAYER	
Der Schichtenspezialist	203
25 LEVERAGE CUSTOMER DATA	
Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	207
26 LICENSE	
Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	213
27 LOCK-IN	
Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	218
28 LONG TAIL	
Kleinvieh macht auch Mist	224
29 MAKE MORE OF IT	
Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts	228
30 MASS CUSTOMIZATION	
Individualität von der Stange	233
31 NO FRILLS	
Alles, außer teuer	237
32 OPEN BUSINESS MODEL	
Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	241
33 OPEN SOURCE	
Gemeinsam eine freie Lösung	247
34 ORCHESTRATOR	
Dirigieren der Wertschöpfungskette	252
35 PAY-PER-USE	
Nutzungsabhängige Vergütung	256
36 PAY WHAT YOU WANT	
Zahle, wie viel es dir wert ist	260
37 PEER-TO-PEER	
Von Mensch zu Mensch	264

38 PERFORMANCE-BASED CONTRACTING	
Ergebnisabhängige Vergütung	269
39 RAZOR AND BLADE	
Haken und Köder	273
40 RENT INSTEAD OF BUY	
Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	277
41 REVENUE SHARING	
Symbiotische Gewinnteilung	282
42 REVERSE ENGINEERING	
Rasches Lernen vom Wettbewerber	287
43 REVERSE INNOVATION	
Lernen von Einfachstlösungen	292
44 ROBIN HOOD	
Nehmt es den Reichen und gebt es den Armen	296
45 SELF-SERVICE	
Der arbeitende Kunde	301
46 SHOP-IN-SHOP	
Symbiotisches Huckepack	306
47 SOLUTION PROVIDER	
Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	311
48 SUBSCRIPTION –	
Abonnieren von Leistungen	316
49 SUPERMARKET –	
Große Auswahl, kleine Preise	320
50 TARGET THE POOR	
Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	324
51 TRASH-TO-CASH	
Monetarisierung von Abfall	329

52	TWO-SIDED MARKET	
	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	334
53	ULTIMATE LUXURY	
	Mehr-als-mehr-Strategie	339
54	USER-DESIGNED	
	Der Kunde als erfinderischer Unternehmer	343
55	WHITE LABEL	
	Eigenmarkenstrategie	347
TEIL III		
Anhang: Gut zu wissen für die Umsetzung		
1	Das BMI Lab: From Insight to Impact	353
2	Glossar	355
3	Alle Muster auf einen Blick	359
4	Literaturhinweise	375
5	Stichwortverzeichnis	385
6	Firmenverzeichnis	391
7	Autoren	397

Vorwort

Der große internationale Erfolg unseres Buches *The Business Model Navigator* hat uns überrascht. 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 zahlreiche, auch sehr exotische Sprachen übersetzt wurde. Der internationale Erfolg hat uns ermutigt, die deutsche Version, von der die *FAZ* schrieb: „... nichts weniger als eine Sensation“, grundlegend zu erweitern und zu aktualisieren. Wir haben für diese zweite Auflage zahlreiche neue Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovatoren hinzugefügt. Es finden sich auch zusätzliche Infoboxen, Checklisten und Grafiken, welche die Methodik des Business Model Navigators noch leichter anwenden lassen.

Die großen Revolutionen für neue Geschäftsmodelle kommen fast ausschließlich aus den USA. Dies ist stark durch die Stehaufmännchen-Kultur geprägt, aber auch durch den amerikanischen Hang zu großen Würfeln. Inspiriert durch längere Aufenthalte im Silicon Valley hat sich vor zehn 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? 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 55 Muster erfolgrei-

cher Geschäftsmodellinnovationen, welche sich als Vorlage zur Innovation des eigenen Geschäftsmodells verwenden lassen.

Das Buch wendet sich bewusst an den Praktiker, wir haben damit sowohl lange Literaturlisten als auch Theorien weitestgehend vermieden. Den interessierten Akademiker für Forschungspublikationen verweisen wir ebenso wie den Praktiker für weitere Tools auf unsere begleitende Homepage www.bmilab.com, welche wir ständig aktualisieren und ergänzen.

Wir danken unseren zahlreichen Mitstreitern für die Unterstützung in diesem Forschungsprogramm, insbesondere aber Dr. Amir Bonakdar, Steffen Haase, Valerio Signorelli, Stefanie Turber, Tobias Weiblen und Dr. Markus Weinberger, aber auch den zahlreichen mutigen Vorreitern aus der Praxis, welche uns hier Vorschussvertrauen gegeben haben. Großen Dank für die akribische Aktualisierung und Begleitung der zweiten Auflage gebührt Jana Huber und Roman Sauer. Malte Belau möchten wir danken für die spritzige Illustration der 55 Muster und vieler Abbildungen.

Die hier vorgestellten Methoden funktionieren überraschend gut und haben sich in zahlreichen Unternehmen und Organisationen bewährt. Tausende Kartensets der 55 Muster sind im täglichen Gebrauch, sodass Amazon kurzfristig nicht mehr liefern konnte. Das BMI-Lab (www.bmilab.com) unterstützt professionell in mehreren Ländern mit eigener Niederlassung oder Partnern Unternehmen 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 nun verstärkt wieder aus Europa kommen. Das Befolgen gibt keine Garantie, aber es erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch. Am Ende gilt: Nicht alles, was gewagt wird, gelingt. Aber alles, was gelingt, wurde einmal gewagt.

Wir wünschen den Unternehmen hierzu viel Erfolg!

St. Gallen, Frühjahr 2017

Oliver Gassmann

Karolin Frankenberger

Michaela Csik

TEIL I

Der St. Galler Business Model Navigator™

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*, *Nixdorf Computers*, *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 innoviert haben. Die meisten Vorbilder kommen aus den USA. Man denke nur an Namen wie *Amazon*, *Alibaba*, *Google*, *Apple*, *Salesforce* und *Starbucks*, um nur ein paar zu nennen.

Dieses Buch stellt eine Methodik vor, wie Sie Ihr Geschäftsmodell auf eine strukturierte Weise innovieren können – den St. Galler Business Model Navigator.

■ 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 geerntet. Gleichermäßen 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?

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. 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?

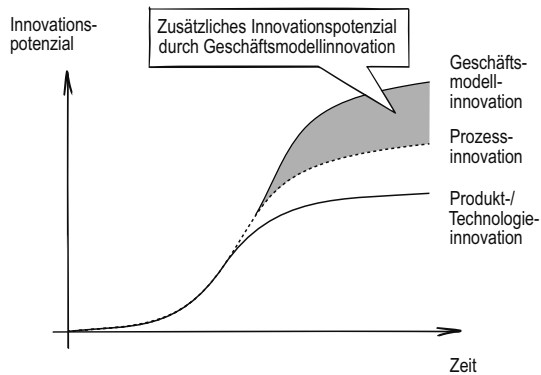


Bild 1.1 Neue Geschäftsmodelle generieren neben Produkt- und Prozessinnovationen zusätzliches Innovationspotenzial

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 von *BCG*, 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 (*BCG* 2009). Diese Ergebnisse decken sich mit einer weiteren Studie der *IBM* (2012), wonach Outperformer einer Branche im Durchschnitt doppelt so häufig ihr Geschäftsmodell innovieren wie die unterlegenen Underperformer. Eine weitere Studie der *BCG* in Zusammenarbeit mit *MIT Sloan* aus dem Jahr 2013 stützt die bisherigen Erkenntnisse insofern, dass Geschäftsmodellinnovationen auch als zentraler Treiber von Innovationen mit Nachhaltigkeitsaspekt identifiziert werden.

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.
- *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.
- *Airbnb* ist die höchstbewertete globale Hotelkette, ohne ein eigenes Hotel zu besitzen.



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 Spitzenerträge 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?

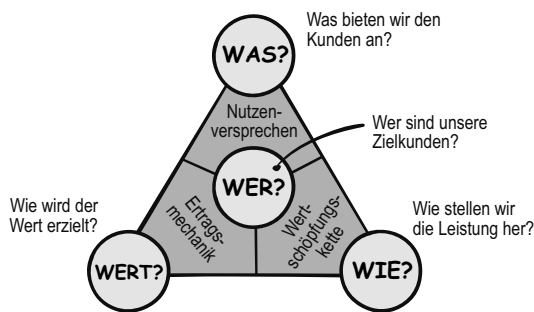


Bild 1.2 Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

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:

- **23andMe:** Das Biotech-Unternehmen *23andMe* bietet durch ein innovatives Geschäftsmodell Gentests über das Internet an. Die Kunden von *23andMe* erhalten nach ihrer Anmeldung ein Test-Kit, senden daraufhin ihre Speichelflüssigkeit ein und erhalten durch *23andMe* Informationen über ihren genetisch determinierten Gesundheitszustand (*Wie?*). Die Informationen über die Gentestergebnisse sind von großer Bedeutung für die Forschung und Entwicklung von neuen Medikamenten und Behandlungsmethoden und dienen dabei *23andMe* als innovative Ertragsquelle (*Wert?*).
- **Amazon:** Das E-Commerce-Versandhaus *Amazon* hat den größten Online-Handelsshop gebildet, indem die Angebotspalette vom ursprünglichen Bücherangebot auf Unterhaltungselektronikprodukte, Textilien, Medizin- und Kosmetikprodukte sowie digitale Güter erweitert wurde (*Was?*). Dabei sind die ursprünglichen Erfahrungen, Prozesse und Distributionskanäle des Buchhandels auf die neuen Produktkategorien erweitert worden (*Wie?*). Im Sinne des Leverage-Customer-Data-Musters werden die Kundendaten bei *Amazon* als lukrative Ressource dazu genutzt, den Kunden auf Basis individueller Kaufempfehlungen zu Impulskäufen zu verleiten (*Wie? Wert?*). Durch das Geschäftsmodellmuster Two-Sided Market bietet *Amazon* auch Händlern an, ihre Produkte über die Handelsplattform zu verkaufen, und erweitert dabei seine relevanten Kundensegmente (*Wer?*).
- **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.
- **eBay:** Das Internetauktionshaus *eBay* hat die Handelswelt auf den Kopf gestellt, indem es ihm durch die Online-Auktionsplattform gelang, einen globalen Marktplatz für fast alle vorstellbaren Güter zu kreieren (*Was?*), die auch Anbieter und Käufer ansprechen, die in traditionellen Handelsgeschäften nicht fündig gewor-

den sind (*Wer?*). Als Intermediator-Rolle ermöglicht und vereinfacht *eBay* den Transaktionsablauf zwischen den Parteien und übernimmt keine weiteren Aufgaben wie Lagermanagement oder Versand (*Wie?*). *eBay* generierte durch die Einnahmen von Auktionsgebühren im Jahr 2015 einen Umsatz in der Höhe von 8,6 Milliarden US-Dollar (*Wert?*).

- **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 der 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.
- **Groupon:** Das Geschäftsmodell von *Groupon* basiert auf dem Vermitteln von gutscheinbasierten Rabattangeboten (sogenannten „Deals“) zwischen den Käufern auf der einen und den Angebotshändlern auf der anderen Seite (*Was? Wer?*). Dadurch entstehen im Sinne des Two-Sided-Market-Musters indirekte Netzwerkeffekte, wodurch sich die Nutzergruppen an *Groupon* binden lassen (*Wie?*). Die Rabattplattform *Groupon* generiert ihre Erträge durch einen Anteil am Umsatzvolumen, d. h., die Umsätze werden zwischen dem Angebotshändler und *Groupon* geteilt (*Wert?*).
- **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*, welches für die Wartung und Instand-

haltung 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 der 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 obersten Ziel.

- Zopa: Ein Beispiel für einen Geschäftsmodellinnovator in der Finanzbranche ist das 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 angeben, an willige Kreditgeber (*Wie?*). Durch dieses Konzept findet die Kreditvergabe unter Ausschaltung jeglicher Form von Banken statt, wodurch sowohl Kreditgeber als auch Kreditnehmer in Form von verbesserten Zinskonditionen profitieren. *Zopa* verdient sein Geld durch eine Gebühr von jedem Kreditnehmer, wobei für Kreditgeber keine Gebühren anfallen (*Wert?*).

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.



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. Die Kollegen Kim und Mauborgne haben sich 2005 mit ihrer „Blue-Ocean-Strategie“ erstmals in der Öffentlichkeit erfolgreich aus der porterschen Box herausbewegt. Die Kernbotschaft lautet: Wenn Firmen ihr Geschäftsmodell erfolgreich innovieren möchten, müssen sie den hochkompetitiven roten Ozean verlassen und neue unberührte Märkte schaffen, in welchen sie wachsen und gedeihen können. „Schlage deinen Wettbewerb, ohne deinen Wettbewerb schlagen zu wollen“, lautet das Mantra der Geschäftsmodellinnovatoren.

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 und bewegt sich damit in einen blauen Ozean? In internationalen Großkonzernen entfallen auf die tatsächliche Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle beispielsweise gerade mal knapp zehn Prozent des Innovationsbudgets. 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 Prozess sein muss, und dass nur die kreativen Genies revolutionäre Innovationen auf dem Markt bringen können. Fakt ist, dass Innovation eine Disziplin ist, die gemanagt werden muss. Allerdings braucht es Methoden und Prozesse. Wie jeder Friseur eine gute Schere und jeder Schreiner funktionierende Werkzeuge hat, so benötigen auch Manager funktionierende Werkzeuge für Geschäftsmodellinnovation.

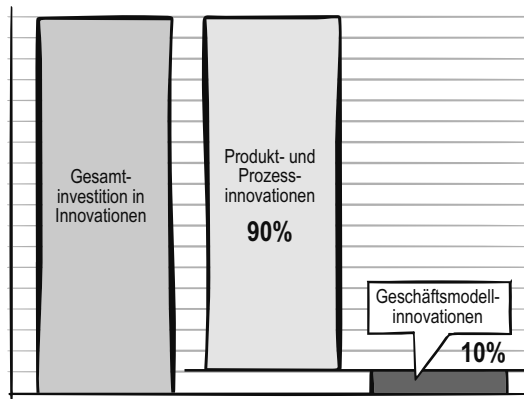


Bild 1.3 Geschäftsmodellinnovationen machen lediglich zehn Prozent der Gesamtinvestitionen multinationaler Konzerne aus

Herausforderung 1: Das Denken außerhalb der eigenen Branchenlogik

Selbst grundsätzlich offen denkende Führungskräfte schaffen es kaum, die dominante Logik ihrer Firma und ihrer Branche nach einigen Jahren Erfahrung zu durchbrechen. Jedes Unternehmen arbeitet in einer Branche, die aufgrund des Zusammenspiels der Wettbewerber sowie der existierenden Wertschöpfungskette nach einer herrschenden Struktur funktioniert. Und auch wenn in vielen Firmen diese gar nicht explizit besprochen wird, so hat sie sich etabliert und das eigene Unternehmen hat sich danach in seinem heutigen Geschäftsmodell ausgerichtet. Jahrzehntlang haben Managementbücher dieses uniforme, eindimensionale Denken als starke „Corporate Identity“ und damit als Wettbewerbsvorteil gelobt.

Die dominante Branchenlogik wird immer dann sichtbar, wenn ein Neueinsteiger im Unternehmen Fragen stellt, die nur ein Newcomer stellen kann. Nachsichtig und geduldig erklären dann die eingefleischten Branchenexperten dem Neuling

die dominante Branchenlogik: „*Unsere Branche ist anders als andere. Das Geschäft läuft hier nun einmal nur so. Anders akzeptiert es der Kunde nicht.*“ Diese, von den Soziologen als „Orthodoxie“ bezeichneten, Grundsäulen eines Unternehmens lassen sich kaum ändern. Die Führungskräfte verstehen meist nicht, warum sie ihre Komfortzone verlassen sollen, solange sie mit dem bisherigen Geschäftsmodell immer noch Gewinne erzielen. Sie halten an ihrer dominanten Logik fest und unterschätzen die Notwendigkeit der Veränderung. Sollten die Gewinne jedoch einmal einbrechen, ist es oft zu spät für neue Geschäftsmodelle. Dann hilft meist nur noch die Telefonnummer des Sanierungsexperten, der die Kosten reduziert. Michael Dell sagte es einmal treffend anlässlich einer Großveranstaltung: „*Um Innovation muss man sich kümmern, wenn es einem gut geht.*“

Die Insolvenz von *Kodak* ist beispielsweise darauf zurückzuführen, dass die dominante Branchenlogik nicht rechtzeitig durchbrochen wurde. Obwohl *Kodak* 1975 sogar die erste Digitalkamera entwickelt hatte, verzichtete das Management auf die Markteinführung – aus Angst, das dominante Geschäftsmodell, nämlich die analoge Fotografie, zu unterwandern. In der Welt der analogen Fotografie wurde viel Geld mit Verbrauchsmaterialien – Filmen und deren Entwicklung – verdient. Die Herstellung von Kameras spielte im Geschäftsmodell von *Kodak* nur eine kleine Rolle. *Kodak* glaubte fest daran, dass die analoge Fotografie erhalten bleibt, und prognostizierte 1999, als eine große Welle neu entwickelter Digitalkameras auf den Markt kamen, dass zehn Jahre später die digitale Fotografie einen Marktanteil von nur fünf Prozent haben werde. Eine existenzielle Fehleinschätzung: In 2009 entfielen nur noch fünf Prozent des Markts auf die analoge Fotografie und der Rest auf die digitale Fotografie. 2012 wurde Insolvenz angemeldet.

Eine ähnliche Geschichte schrieben auch die früheren „Big Five“ der Musikindustrie (*Universal, Warner, BMG, Sony, EMI*). Auch sie haben es nicht geschafft, die dominante Branchenlogik rechtzeitig zu durchbrechen, sondern hielten krampfhaft an ihr fest. Die 1982 vom *Fraunhofer-Institut* entwickelte MP3-Technologie ermöglichte den raschen Austausch von Musikdateien in den 1990er-Jahren. Ein reger Tauschhandel ohne Beachtung der Urheberrechte ist daraufhin im Internet entstanden. Anstatt anzuerkennen, dass die MP3-Technologie die Musikindustrie revolutionieren wird, setzten die Firmen auf Rechtsstreitigkeiten mit den aufkommenden Playern wie *Napster*. Erst als dann der Branchenneuling *Apple* eine legale Alternative zum Download von Musik aus dem Internet auf den Markt brachte, erkannten die Big Five, dass die dominante Branchenlogik nun endgültig obsolet geworden und kein Weg zurück mehr möglich war.

Ein erfolgreiches Beispiel ist hingegen das Unternehmen *Streetline* – hinter welchem *IBM* steht –, das mit seinem Geschäftsmodell die dominante Logik in der Parkplatzindustrie durchbrochen hat. Parken ist eine 25-Milliarden-Dollar-Industrie, die wenig Innovation in den letzten Jahren gesehen hat. *Streetline* hat in den USA Tausende Parkplätze – und einige auch bereits in Deutschland – mit kosten-

günstigen Sensoren ausgestattet, die über eine Metallspule mitteilen, ob ein Auto auf dem Parkplatz steht oder nicht und ob es sich bewegt oder nicht. Der Sensor sendet per Mesh Network ein Signal an einen Transmitter, der an einer Straßenlaterne befestigt ist. Von dort geht das Signal ins Internet und in Echtzeit an die entsprechende Applikation.

Anstatt allerdings die Autofahrer als die ersten Konsumenten zu sehen, wie das andere Anbieter machen, fokussiert sich *Streetline* auf die Städte und Kommunen. Die Stadt kann mit einem solchen System massiv Geld verdienen und ist damit hoch interessiert an dem Geschäftsmodell. Aktuell zahlen 50 bis 80 Prozent der Fahrer ihre Parkgebühren nicht. Mit dem System können die Städte Parkplatztünder direkt identifizieren und gezielt angehen. Autos, die ihre Parkzeit überziehen, werden auf dem Endgerät rot markiert. Das System verschafft den Städten mehr Einnahmen und zugleich geringere Kosten, da weniger Personal benötigt wird, um die Schwarzparker zu identifizieren, folglich wird die Marge pro Parkplatz deutlich erhöht.

In einem zweiten Schritt kann das Geschäftsmodell auch noch ausgebaut und dem Kunden, also dem Autofahrer, zur Verfügung gestellt werden. 30 Prozent des Verkehrsaufkommens in Städten kommt von Parkplatzsuchenden. Durch die Lösung können unnötige Staus in Städten vermieden, weniger Sprit verbraucht und auch Nerven geschont werden.

Das Geschäftsmodell von *Streetline* basiert auf zwei Mustern, die für die Parkplatzindustrie neu sind: Erstens bieten sie als Integrator (ähnlich wie *Zara* in der Bekleidungsindustrie) alles aus einer Hand – von Sensoren für die Straßen hin zu mobilen Apps, Analyse- und Auswertungssystemen und einer Software für Real-time-Parkplatzmanagement. Zudem bieten sie ein Abo-Modell, das für die Kommunen die hohen Investitionskosten up-front reduziert.



Für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen ist es unabdingbar, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und Ideen außerhalb der existierenden Denkschemata zu entwickeln. Nur dann kann wirklich Neues entstehen.

Herausforderung 2: Schwierigkeiten, in Geschäftsmodellen zu denken und nicht nur in Technologien und Produkten

Eine zweite Herausforderung ist das Denken in Geschäftsmodellen und eben nicht in Produkten und Technologien – wir nennen dies auch die Business Model Thinking Attitude, die oft fehlt. Diese Herausforderung gepaart mit dem Mythos, dass Geschäftsmodellinnovationen immer auf einer faszinierenden neuen Technologie beruhen, macht Geschäftsmodellinnovation schwierig. Neue Technologien sind zwar häufig Treiber für neue Geschäftsmodelle, aber diese sind meist generisch. Solche Technologien, wie das Internet, die Auto-ID-Technologien (z. B. RFID) oder

das Cloud Computing, sind breit bekannt und allen zugänglich. Der kreative Sprung liegt in der Anwendung und Nutzbarmachung für das eigene Unternehmen, um das Geschäft zu revolutionieren. Die Entdeckung des betriebswirtschaftlichen Potenzials einer neuen Technologie – also des richtigen Geschäftsmodells – ist die wahre Revolution.

Ein Beispiel hierfür ist das Thema Pay as you drive – kurz PAYD – in der Versicherungsindustrie. Seit einigen Jahren bieten verschiedene Versicherer Fahrzeugpolicen an, die sich die Vorzüge ubiquitärer Technologien gezielt zunutze machen. Die grundlegende Idee der Telematik-Autoversicherung ist, dass das Verhalten des Fahrers direkt überwacht und diese Information an die Versicherung weitergespielt wird. Dazu wird meist eine Box im Auto verbaut, die verschiedene Daten misst, wie Bremsstärke, Uhrzeit der Fahrt, Länge der Fahrt etc. Die Versicherung kann dann das Risiko eines Unfalls für jeden Versicherten ausrechnen und die Prämien entsprechend anpassen. Zudem sind mit zusätzlichen GPS-Funktionalitäten das rasche Auffinden des Unfallorts und weitere attraktive Services möglich.

Trotz dieser bahnbrechenden Technologie sind die PAYD-Produkte keine Selbstläufer, sondern benötigen das richtige Geschäftsmodell, um erfolgreich zu sein. Im Jahr 2004 stellte *Norwich Union*, wie noch einige andere Versicherungen, ihr PAYD-Programm wegen zu geringer Kundenzahl ein. Das PAYD-Angebot von *Norwich Union* war viel zu komplex, die Versicherung überwachte alles, d.h., sie wusste, wann, wie und wo der Versicherte fuhr, was nicht viele Kunden wollten, und zudem war die Ertragsmechanik auf Bestrafung aus – risikofreudigere Kunden mussten eine Zusatzprämie zahlen, was die Neukundengewinnung erschwerte. Kurz gesagt, das Geschäftsmodell war nicht durchdacht und somit war der Case tot.

Die nächsten Anbieter im intelligenten Autoversicherungsmarkt lernten aus den Fehlschlägen der Pioniere und reduzierten die Komplexität der Angebote drastisch. So kam als Erstes die Helpline Box von verschiedenen Anbietern, wie z.B. der österreichischen Versicherung *UNIQA* oder der *Allianz* in der Schweiz, mit drei einfachen Funktionalitäten auf den Markt: Notfallknopf, Crash Sensor und Car Finder. Die Technologie beruhte auf einer einfachen E-Call-, Sensor- und GPS-Funktionalität und erlaubte im Falle eines Notfalls, eines Unfalls oder eines Diebstahls, schnellstmöglich und ohne Verzögerung adäquate Hilfe an den richtigen Ort zu bringen. Das Geschäftsmodell war bereits um einiges intelligenter als bei den Vorgängern: Das Angebot war einfach zu verstehen, Versicherte bekamen zudem deutliche Nachlässe bei Versicherungsprämien. Die Prozesse waren transparent und die Versicherungen garantierten, dass das Fahrzeug im Normalbetrieb, also ohne Notfallruf, nicht verfolgt werden konnte. Das Umsatzmodell war so aufgebaut, dass die Box gratis eingebaut und eine monatliche Abo-Gebühr für die Nutzung des Service bezahlt wurde.

Darauf aufbauend kam der Crash Recorder, der auch von verschiedenen Anbietern auf den Markt gebracht wurde, mit noch geringerer Komplexität. Falls der Versicherte in einen Unfall verwickelt wird, hält der Crash Recorder während 30 Sekunden Quer- und Längsbeschleunigungen, Datum und Uhrzeit fest. Diese Aufzeichnungen lassen nachträglich den Unfallhergang schnell rekonstruieren und helfen, die Schuldfrage objektiv zu klären. Das Geschäftsmodell ist ähnlich zu dem der Helpline Boxes: Es sorgt für mehr Rechtssicherheit beim Unfall, es ermöglicht Prämienreduktion auf andere Versicherungen, es speichert nicht permanent Daten und es wird gratis übergeben und eingebaut im Zusammenhang mit dem Abschluss einer Versicherung.

Kurze Zeit später kam *Progressive*, einer der größten US-amerikanischen Autoversicherer, mit dem Snapshot Device – dieser wird so ähnlich auch von *Delphi* mit dem Produkt *Delphi Connected Cars* angeboten – auf den Markt, eingebettet in ein durchdachtes Geschäftsmodell. Der Kunde hat die Möglichkeit, das Gerät mit Plug & Play zu installieren und damit sein Fahrverhalten zu überwachen, allerdings ohne Ortsbestimmung, ohne Geschwindigkeitsüberwachung und ohne GPS-Technologie. Das Gerät überwacht nur, wann der Versicherte fährt, wie viel er fährt und wie oft abrupt gebremst wird. Diese Faktoren fließen direkt in die Höhe der Versichertenprämie ein und führen zu entsprechenden Ersparnissen. Mittlerweile haben in den USA bereits eine Million Kunden Snapshot gewählt.

Der Versicherer *Insure The Box* in UK hat im Moment das innovativste und vielversprechendste Geschäftsmodell im PAYD-Markt. Das Unternehmen hat die PAYD-Technologie mit bestehenden Mustern wie Customer Loyalty, Add-on, Affiliation und Experience Selling kombiniert und verzeichnet damit die größten Wachstumsraten in der PAYD-Geschichte. Wie sieht das im Detail aus?

1. Die Fahrdaten werden über eine fest verbaute Einheit aufgezeichnet und dann auf eine Online-Plattform gespielt. Der Einbau der Box ist kostenlos. Dies ist Standard.
2. Das Interessante bei *Insure The Box* beginnt hier: Das Unternehmen vergibt fixe Meilenpakete pro Jahr, die vorab bezahlt werden und für die man dann versichert ist (Flatrate). Ungenutzte Kilometer können nicht eingetauscht werden, sondern verfallen.
3. Die Meilen sind an ein Incentive-Prämienmodell gekoppelt, bei gutem Fahren erhält man zusätzliche Bonusmeilen, die man nutzen kann, um weitere Strecken zu fahren und im Folgejahr eine günstigere Versicherungsprämie zu erhalten. Der Kunde erhält also keinen direkten Geldvorteil (wie bei Snapshot z. B.) sondern nur einen gefühlten Vorteil, ähnlich wie beim Prämienprogramm *Miles & More* von *Lufthansa*.
4. Zusätzliche Meilen müssen teuer gekauft werden – das Add-on-Prinzip, das man von den Billigfluglinien kennt.

5. Im Weiteren hat *Insure The Box* ein Partnerprogramm aufgebaut. Die Versicherten können beim Einkauf von unterschiedlichen Artikeln über die *Insure The Box*-Plattform zusätzliche Meilen sammeln – ein Affiliation-Muster, der Partner zahlt wiederum für die Integration auf die Plattform.
6. Zuletzt ist das Produkt sehr stark emotionalisiert – Verbindungen mit *Facebook* etc. führen dazu, dass Prämienmeilen sammeln für die Autoversicherung in UK mittlerweile richtig begehrt ist.

Der Erfolg spricht für sich: 6000 Neukunden pro Monat, 100 000 Versicherte binnen drei Jahren, Reduktion der Unfallwahrscheinlichkeit um 40 Prozent, UKs größter Autoversicherer. Die Branche ist sehr vielversprechend: Telematikbasierte Versicherungslösungen werden 2020 in Europa ca. 50 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften und bis 2017 ca. 44 Millionen Versicherte in Europa haben.

Die PAYD-Story zeigt, dass es oft nicht die Technologie ist, die zum großen Erfolg führt, sondern deren innovative Anwendung in Form eines innovativen Geschäftsmodells – und dabei können, wie die Beispiele zeigen, die 55 Muster helfen.

Herausforderung 3: Fehlende systematische Werkzeuge

Bei der dritten großen von uns identifizierten Herausforderung handelt es sich um das Fehlen von systematischen Tools, die die Kreativität und das divergente Denken fördern. George Land, ein amerikanischer Wissenschaftler, erforschte den Zusammenhang zwischen Alter und der Fähigkeit zu divergentem Denken. Dazu untersuchte er über 1600 Kinder verschiedener Altersstufen auf Basis eines Kreativitätstests, der von der NASA verwendet wird, um innovative Ingenieure und Wissenschaftler zu finden. Die Fragen wurden altersentsprechend angepasst. Jedes Kind, das zehn von zehn Punkten hatte, wurde als kreatives Genie eingestuft. Das Ergebnis war überraschend:

- Kreative Genies bei Drei- bis Fünfjährigen: 98 Prozent.
- Kreative Genies bei Acht- bis Zehnjährigen: 32 Prozent.
- Kreative Genies bei 13- bis 15-Jährigen: zehn Prozent.
- Erwachsene kreative Genies: zwei Prozent.

George Land folgerte im Jahr 1993: „Nicht-kreatives Verhalten wird erlernt.“ In anderen Worten: Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Erwachsene weniger kreativ denken und daher Unterstützung benötigen. Eine Methode zur Innovation von Geschäftsmodellen muss demnach einen Weg finden, systematisch die Kreativität von Mitarbeitern in Gang zu setzen. Es gibt einige solcher Methoden, nicht jedoch im Bereich der Geschäftsmodellinnovation. Zusammenfassend kann man sagen, dass der Geschäftsmodellinnovation bislang noch etwas Mythisches anhaftet, das viele Unternehmer davon abhält, diese wichtige Aufgabe systematisch und gleichzeitig kreativ anzugehen.

In diesem Zuge hört man immer wieder folgende Mythen (Bild 1.4), wenn man mit Managern über Geschäftsmodellinnovation spricht:

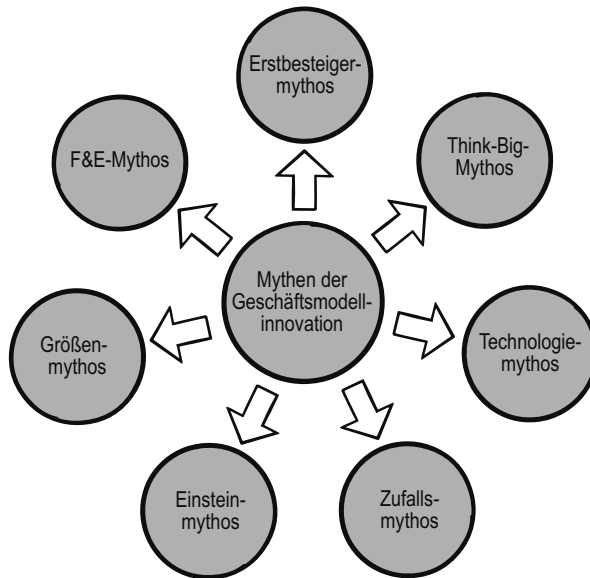


Bild 1.4 Die Geschäftsmodellinnovationsmythen

■ **Der Erstbesteigermythos:**

„Kommerzielle Durchbrüche kommen von Ideen, die noch niemand zuvor hatte.“

Fakt ist, dass neue Geschäftsmodelle oft auch Elemente von anderen Geschäftsmodellen in anderen Branchen enthalten. So hat beispielsweise Charles Merrill bei der Gründung der Bank *Merrill Lynch* bewusst Elemente aus dem Geschäftsmodell von Supermärkten auf die Bankindustrie übertragen. Dadurch konnte er einen Supermarkt für Finanzdienstleistungen schaffen.

■ **Der Think-Big-Mythos:**

„Geschäftsmodellinnovationen sind immer radikal und Weltneuheiten.“ Die meisten Menschen denken bei neuen Geschäftsmodellen an die großen Sprünge von internetbasierten Unternehmen.

Fakt ist, dass ein neues Geschäftsmodell, ähnlich wie bei der Produktinnovation, auch inkrementeller Natur sein kann. So ist die ursprüngliche Geschäftsmodellinnovation von *Netflix*, Videos und DVDs per Post zu versenden, inkrementeller Natur und war dennoch sehr erfolgreich und wertvoll für das Unternehmen. Mit den gesteigerten Möglichkeiten des Internets hat *Netflix* später sein Geschäftsmodell sukzessive in Richtung Online-Streaming-Service ausgebaut.

■ Der Technologiemythos:

„Jede Geschäftsmodellinnovation beruht auf einer faszinierenden neuen Technologie, die zu neuen Produkten führt.“

Fakt ist, dass neue Technologien häufig Treiber für neue Geschäftsmodelle sind, diese sind aber meist generischer Natur. Solche Technologien, wie das Internet, die AutoID-Technologien (z.B. RFID) oder das Cloud Computing, sind breit bekannt und allen zugänglich. Der kreative Sprung liegt in der Anwendung und Nutzbarmachung für das eigene Unternehmen, um das Geschäft zu revolutionieren. Die Entdeckung des betriebswirtschaftlichen Potenzials einer neuen Technologie ist die wahre Revolution.

■ Der Zufallsmythos:

„Geschäftsmodellinnovationen sind ein Zufallsprodukt und können nicht systematisch angegangen werden.“

Fakt ist, dass neue Geschäftsmodelle genauso hart erarbeitet werden müssen, wie neue Produkte, neue Technologien, neue After-Sales-Prozesse oder neue Logistikkonzepte. Es benötigt eine hartnäckige Suche mit großer Energie, die ähnlich einer Expedition in neue Gefilde gut geplant und vorbereitet werden muss.

■ Der Einstein-Mythos:

„Die wirklich innovativen Ideen sind den kreativen Genies vorbehalten.“

Fakt ist, dass Erfolge heute immer weniger das Resultat von genialen Einzelpersonen sind. An die Stelle von Edison und Wright treten heute interdisziplinäre, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifende Teams. Innovation hat sich von der Einzeldisziplin aus der Pionierzeit zur Mannschaftssportart gewandelt. Gerade bei Geschäftsmodellinnovationen ist dies am dringlichsten. Ansonsten bleibt es eine gute Idee eines Einzelnen. So wurde z. B. eine der größten Innovationen in den letzten Jahren, die iPod/iTunes-Kombination, nicht von Steve Jobs bei *Apple* im Alleingang entwickelt, wie viele meinen. Tony Fadell, ein damals externer Freelancer im IT-Bereich hatte innerhalb weniger Wochen die Idee geboren. Das erste Funktionsmuster wurde dann von einem 35-köpfigen Team unter der Leitung von *Apple* zum Prototypen entwickelt. Im Team waren neben *Apple* auch die Designfirma *IDEO*, *Connectix*, *General Magic*, *WebTV* und *Philips* vertreten. Portal Player, bestehend aus *Wolfson*, *Toshiba* und *Texas Instruments*, führte das technische Design und erhielt dafür 15 US-Dollar für jeden verkauften iPod. Die Erfolgsgeschichte iPod war ein hoch arbeitsteiliges Projekt, das ohne die verschiedenen Kompetenzen nicht erfolgreich gewesen wäre. Oft stellen wir fest, dass Heldentum gefragt ist und ex-post Mythen um einzelne Genies und Heureka-Momente entwickelt werden.

■ Der Größenmythos:

„Ein großer Durchbruch benötigt immer viele Ressourcen.“

Fakt ist, dass die größten Revolutionen in Geschäftsmodellinnovationen von Außenseitern vorgenommen wurden. Deutlich wird dies im Internetgeschäft, wie die Unternehmen hinter den meistbesuchten Websites zeigen. Alle Top-drei-Unternehmen waren völlige Außenseiter: *Google* wurde von Larry Page und Sergey Brin in 1998 gegründet. *Facebook* wurde 2004 von Mark Zuckerberg gegründet und *YouTube* von Chad Hurley, Steve Chen und Jawed Karim 2005. Als erster etablierter Konzern der „Old Economy“ kommt *BBC Online* erst auf Platz 40 (!), alle anderen Unternehmen waren einmal Start-ups. Die Durchsetzung und Verbreitung der Geschäftsmodelle bedurfte großer Investitionen, aber der Start war bei den meisten erfolgreichen Internetfirmen klein und smart. Der erfolgreiche Serienunternehmer und *AutoScout24*-Gründer Joachim Schoss sagte uns einmal in St. Gallen: „*Corporates können das nicht, gerade wegen der vielen Ressourcen.*“ Wichtiger als reine Ressourcenstärke sind vielmehr die richtigen Ideen und der Mut, den ersten Schritt zu gehen.

■ Der F&E-Mythos:

„Große Innovationen kommen aus der F&E-Abteilung.“

Fakt ist, dass das Thema Geschäftsmodellinnovation von bereichsübergreifender Natur ist und – je nach konkretem Fall – seinen Ursprung in verschiedenen Organisationseinheiten haben kann, wie die vier Elemente eines Geschäftsmodells – das *Wer-Was-Wie-Wert?* – unmittelbar verdeutlichen. Es ist also nicht mehr nur die F&E, die traditionell für neue Produkte zuständig ist, sondern auch Abteilungen wie die Bereiche Strategie, Marketing, After-Sales, Service, Logistik, Einkauf und viele andere. „*Geschäftsmodellinnovation ist die Grundaufgabe eines jeden Mitarbeiters – vom Shareholder bis zum Hausmeister*“, wie uns Dr. Theodor Niehaus, der Geschäftsführer von *Festo Didactic*, versicherte. Jack Ma startete 1999 *Alibaba* in China mit nur einer einfachen Website, erst später kam ein ausgefeilter Suchalgorithmus hinzu, bei dem die Verkäufer für einen besseren Platz im internen Ranking bezahlen müssen.

Mit diesen Mythen möchten wir gründlich aufräumen. Innovation ist die Grundaufgabe einer jeden Führungskraft, für das Verwalten der Routine ist der Lohn nicht gerechtfertigt.

2

Das Prinzip des Business Model Navigators

Das Prinzip des Business Model Navigator ist ähnlich den seit Jahrzehnten bewährten Konstruktionsregeln im Maschinenbau. Eine solche ist beispielsweise die „TRIZ-Methodik“ zur Produktentwicklung. TRIZ ist die russische Abkürzung für die „Theorie zur Lösung von Erfindungsaufgaben“ (russisch: Teorija Rešenija Isobretatelskih Zada). Sie wurde in den 1960er- bis 1980er-Jahren vom russischen Wissenschaftler Genrich Altschuller und seinen Mitarbeitern entwickelt. Eine Auswertung von ca. 40 000 Patenten ergab, dass sich die Erfindungsaufgaben bzw. technischen Widersprüche aus verschiedenen Branchen durch eine begrenzte Anzahl von elementaren Prinzipien (Verfahren) lösen lassen. Daraus entstand eines der bekanntesten und für jedermann einfach anzuwendenden Werkzeuge von TRIZ zur technischen Lösungsfindung: die 40 Innovationsprinzipien. Beispiele hierfür sind zerlege oder segmentiere, trenne Schädliches ab, nutze Asymmetrie, vereine Gleichartiges (Koppeln), verwende Gegenmasse oder Auftrieb. Die TRIZ-Methodik wird heute auch softwareunterstützt angeboten und zählt zum festen Bestandteil moderner Konstruktionsmethodik.

Das Ziel unseres Forschungsprogramms war nichts weniger, als eine solche Konstruktionsmethodik für Geschäftsmodellinnovation zu entwickeln. Während die altshullerschen 40 000 Patente nur einen Bruchteil des gesamten Patentuniversums darstellen, repräsentieren unsere analysierten Geschäftsmodelle den weitaus größten Teil aller in den letzten 50 Jahren erfolgreich entstandenen Geschäftsmodelle und zahlreichen Geschäftsmodellpioniere der letzten 150 Jahre. Die erfolglosen Geschäftsmodelle haben wir zwar nicht explizit analysiert, jedoch auch hier von Erkenntnis gewonnen, die wir in dieses Buch einfließen ließen.

Wir haben unseren Ansatz über fünf Jahre im Rahmen von Aktionsforschung und Beratungsprojekten mit zahlreichen, international führenden Unternehmen in Chemie, Pharma, Maschinenbau, Automobilzulieferer, Elektronik/Elektrik, Energie, Service, Software, Telekom, Automobil, Finanzdienstleistung und Bauindustrie erarbeitet und anschließend angewendet. Die enge Zusammenarbeit sowohl mit dem Forschungskonsortium aus Industrie und Akademia als auch in bilateralen Projekten mit Wirtschaftsunternehmen hat die Methodik insbesondere hinsicht-

lich Umsetzbarkeit stark befruchtet. Inspiriert wurde unser Ansatz auch durch unsere enge Zusammenarbeit mit dem *Center for Design Research* an der *Stanford University*. Unsere Kooperation mit den Gründern des Design-Thinking-Ansatzes hat uns das iterative, user-zentrierte und haptische Vorgehen in unserem Ansatz gelehrt. Aus dem mehrjährigen Einsatz unserer Methode in den St. Galler Executive-MBA-Programmen haben wir ebenfalls stark von den Feedbacks der Manager profitiert.

Der Business Model Navigator ist eine aktionsorientierte Methodik, die es jedem Unternehmen ermöglicht, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und das eigene Geschäftsmodell zu innovieren. Es war uns von Anfang an wichtig, über die publikationsfähige Analyse hinaus die Ergebnisse umzusetzen und die Anwender in der Handlungskompetenz zu befähigen. Die gute Nachricht dabei: Die Methodik funktioniert und hat sich in der Praxis in recht unterschiedlichen Organisationen, Branchen und Unternehmen bewährt.

Der St. Galler Business Model Navigator (Bild 2.1) basiert auf der zentralen Erkenntnis, dass sich neue Geschäftsmodelle über kreative Imitation und Rekombination erfolgreich entwickeln lassen.

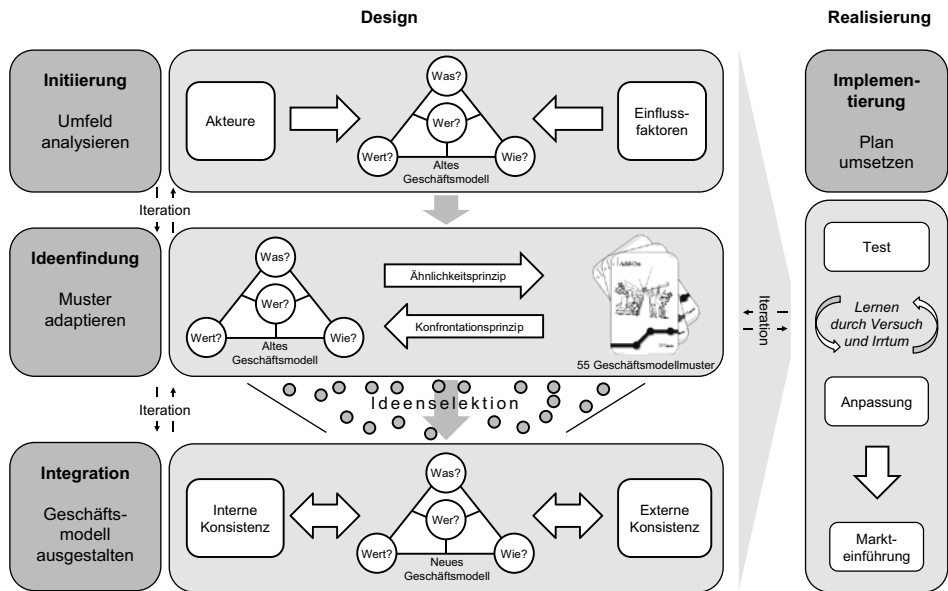


Bild 2.1 Der Business Model Navigator

■ 2.1 Zentrale Erkenntnis: kreative Imitation und die Bedeutung der Rekombination

Die Aussage „Man muss das Rad nicht neu erfinden“ beschreibt die Tatsache, dass nicht immer alles neu erfunden werden muss, sondern man sich auch von bereits Bestehendem inspirieren lassen kann. Innovationen sind oft Variationen von etwas, das bereits zuvor existiert hat, in anderen Industrien, in anderen Märkten oder in anderen Kontexten. In unserer Arbeit fanden wir heraus, dass rund 90 Prozent der Geschäftsmodellinnovationen Rekombinationen von Elementen von 55 bereits bestehenden Geschäftsmodellen sind.



90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern. Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden. Wichtig ist hierbei das Prinzip „Kopieren geht vor Kopieren“.

Diese Erkenntnis hat uns als Forscher und Coaches von Unternehmen überrascht, da Geschäftsmodellinnovationen per se etwas radikal Neues sind. Aber diese ist nur neu für die Industrie bzw. Branche, nicht für die Welt. So ist dies letztlich eine Bestärkung der grundsätzlichen Erkenntnisse des frühen Innovationsforschers Joseph Schumpeter, der für Innovationen im Produkt- und Prozessbereich schon herausgefunden hatte, dass über 80 Prozent aller Innovationen lediglich Rekombinationen aus existierenden Ideen, Konzepten und Technologien sind. Unsere neueren Arbeiten mit Geschäftsmodellen bestätigen diese Erkenntnis. Dabei heißt Imitieren nicht einfach, einen Plagiator zu spielen und Zeichnungen eins zu eins zu imitieren. Vielmehr müssen die Elemente und deren Kombination in einem Geschäftsmodell von Grund auf verstanden und für die eigene Situation übersetzt werden. Kreative Imitation ist bei Geschäftsmodellen gefragt.

Bei unserer Analyse identifizierten wir 55 unterscheidungsfähige Muster, die immer wieder den Kern neuer Geschäftsmodelle bilden. Ein Geschäftsmodellmuster ist eine bestimmte Konfiguration der vier Kernelemente (*Wer-Was-Wie-Wert?*) eines Geschäftsmodells, welche sich in verschiedenen Firmen und Industrien als erfolgreich erwiesen hat. Die 55 Muster werden in Teil II dieses Buchs detailliert in Form von Steckbriefen vorgestellt. Die Business Model Navigator Map, die Sie im Umschlag dieses Buches finden, bildet alle 55 Muster als Linien ab, zusammen mit einer chronologischen Aufzählung von Firmen, die die Muster in ihrem Geschäftsmodell anwenden. Manche Innovatoren verwenden mehrere Muster gleichzeitig, auf dieses Phänomen weisen wir in unserer Business Model Navigator Map in Form von Knotenpunkten zwischen verschiedenen Mustern hin. Wir führen diese aber wegen der Lesbarkeit nicht bei jeder Musterbeschreibung auf.



In der Business Model Navigator Map lassen sich die größeren Zusammenhänge von Geschäftsmodellen nachvollziehen und die eigene Situation reflektieren. Gut erkennbar ist die Durchgängigkeit der Muster. Der Innovationssprung von einer Innovation im Geschäftsmodell in einer Branche zu der in einer anderen Branche ist deutlich geringer als zunächst vermutet.

An dieser Stelle greifen wir die zwei Muster Subscription und Razor and Blade exemplarisch heraus, um die Bedeutung der Muster und der Rekombination aufzuzeigen.

Subscription – das Abonnieren von Leistungen

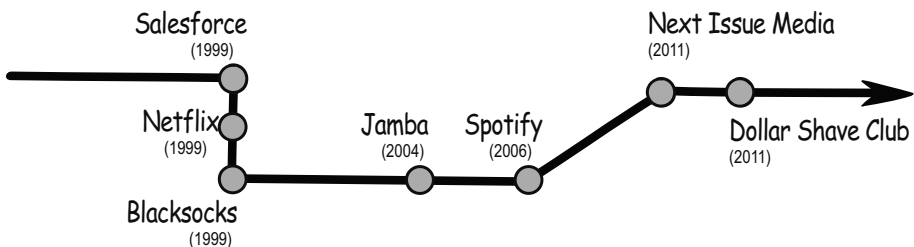


Bild 2.2 Muster Subscription

Beim Muster Subscription (Bild 2.2) zahlt der Kunde regelmäßig eine Gebühr, zumeist auf monatlicher oder jährlicher Basis (*Wert?*), und erhält hierdurch den Zugang zu einem Produkt oder einer Dienstleistung (*Was?*). Auch wenn das Muster bereits seit langer Zeit existiert, führt seine Anwendung in unterschiedlichen Kontexten auch heute noch zu radikalen Innovationen. So hat beispielsweise *Salesforce*, der internationale Anbieter von Cloud-Computing-Lösungen für Unternehmen, das Geschäftsmodell der Branche radikal innoviert, indem das Unternehmen als erster Anbieter Software zur Miete über das Internet zur Verfügung stellte, anstatt große Einmalzahlungen für eine Lizenz zu verlangen. Mit der Idee eines Software-Abonnements zählt *Salesforce* heute zu den zehn weltweit am schnellsten wachsenden Unternehmen. *Netflix*, der weltweit führende Online-Streaming-Service für private Konsumenten, hat den Online-Videomarkt durch die Einführung eines Abonnementmodells ebenfalls revolutioniert. Wer hätte gedacht, dass man mit dem Vertrieb von schwarzen Socken ein erfolgreiches Geschäft aufbauen oder gar eine Geschäftsmodellinnovation erzielen kann? Mit der Einführung eines Sockenabonnements über das Internet ist dies Samuel Liechti, dem Gründer und CEO von *Blacksocks*, gelungen. Das Schweizer Unternehmen hat mittlerweile 50 000 Kunden in 75 Ländern. Weitere Beispiele von Geschäftsmodellinnovationen, die im Kern das Muster der Subscription verwenden, sind *Jamba*, das Klingeltöne für Handys im Abo-Modell verkauft, und *Spotify*, eine Plattform, die Millionen

von Musiktiteln kostenlos anbietet und gegen eine geringe monatliche Gebühr den Service ohne Werbeunterbrechung und auch fürs Handy anbietet. Ähnlich bietet *Next Issue Media* in den USA sämtliche Zeitschriften im Abo-Modell für Tablets an. Gegen einen monatlichen Beitrag von 15 US-Dollar hat der Leser Zugang zu über 70 Zeitschriften. Der *Dollar Shave Club* bietet Rasierklingen im Abo-Modell an, womit das lästige Nachkaufen entfällt. Eine Geschäftsidee, welche nur fünf Jahre nach der Gründung 2011 dem Verbrauchsgüterproduzenten *Unilever* eine Übernahmesumme von einer Milliarde US-Dollar wert war.

Razor and Blade – Haken und Köder

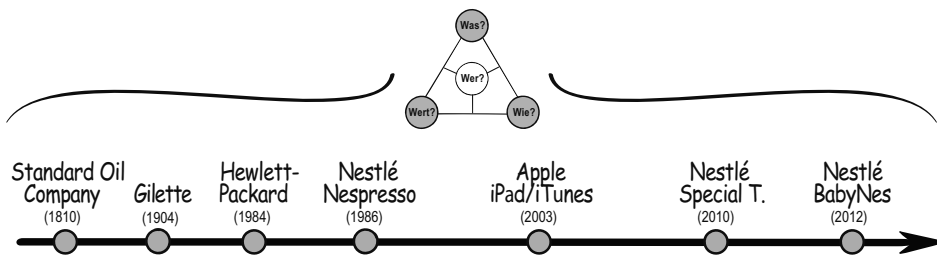


Bild 2.3 Muster Razor and Blade

Die Kernidee des Modells Razor and Blade (Bild 2.3) besteht darin, das Grundprodukt dem Kunden günstig oder gar umsonst anzubieten und die Verbrauchsmaterialien, die es zur Nutzung des Grundprodukts bedarf, mit hohen Margen zu verkaufen (*Was? Wert?*). Um sicherzustellen, dass die Kunden die Verbrauchsmaterialien nur beim eigenen Unternehmen kaufen, müssen Austrittsbarrieren aufgebaut werden, wie Patentanmeldungen oder ein starkes Markenimage (*Wie?*).

Das Unternehmen *Standard Oil Company* von John D. Rockefeller, welches Ende des 19. Jahrhunderts günstige Petroleumlampen verkaufte und das Lampenöl, das aus den Raffinerien seines eigenen Ölimperiums stammte, zu teuren Preisen abgab, gilt als Pionier dieses Modells. Das Geschäftsmodell von *Standard Oil Company* war erfolgreich und so konnte das Unternehmen sein Ölgeschäft sukzessive ausweiten. Einige Jahre später wurde das Modell in der Rasiererindustrie verwendet. *Gillette* verschenkte Rasiergeräte und verkaufte die dazugehörigen Rasierklingen mit hoher Marge. Das Konzept war so durchschlagend, dass *Gillette* bereits drei Jahre nach der Ersteinführung des Wegwerfklingen-Systems im Jahr 1904 jährlich über 134 Millionen Rasierklingen verkaufen konnte. Auch in der Druckereiindustrie führte dasselbe Modell bei *Hewlett-Packard* zu durchschlagendem Erfolg: günstige Drucker und teure Patronen. Ebenfalls findet man auch bei der äußerst erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation von *Nestlé Nespresso* die Logik von Razor and Blade wieder: Die Espressomaschinen sind sehr günstig – und die dazugehörigen Kaffeekapseln kosten das Fünffache im Vergleich zu einem normalen Kilo Kaffee.

Auch einer der größten Innovatoren der letzten Jahre, *Apple*, verwendet das Muster in seinem Geschäftsmodell, allerdings in umgekehrter Form. Während die Songs, Apps oder E-Books günstig verkauft werden, sind die benötigten Endgeräte, wie der iPod, das iPhone und das iPad, vergleichsweise teuer. *Apple* macht immer noch deutlich mehr Umsatz mit den Endgeräten, 87 Prozent des Umsatzes bei 96 Prozent des EBITDAs, als mit dem Content wie Songs, Apps oder E-Books, welche nur 13 Prozent des Umsatzes und vier Prozent des EBITDAs (2016) ausmachen. Ein weiterer Innovator mit dem Razor and Blade-Muster ist *Amazon Kindle* mit dem gleichnamigen E-Book-Reader und den komplementären E-Books. Für den E-Book-Reader werden mittlerweile über fünf Millionen Buchtitel angeboten, und die Verkäufe an E-Books überstiegen 2010 erstmals *Amazons* Verkäufe an Print-Büchern. Ähnlich wie *Apple*, das es geschafft hat, das Muster Razor and Blade innerhalb der Firma erfolgreich zu wiederholen, weitet *Nestlé* derzeit auch das erfolgreiche *Nespresso*-Konzept auf andere Produkte wie Tee (*Nestlé Special.T*) und Babynahrung (*Nestlé BabyNes*) aus.

Wir haben drei Basisstrategien identifiziert, die in der Vergangenheit verwendet wurden, um aus dem Pool von 55 Geschäftsmodellmustern neue Geschäftsideen zu erzeugen (Bild 2.4):

- **Übertragen:** Ein existierendes Geschäftsmodell wird auf eine neue Branche übertragen (z. B. Razor and Blade auf die Rasiererindustrie). Diese Strategie wird von den meisten Unternehmen angewandt. *Vorteile:* Beispiele anderer Unternehmen dienen als Blaupause; deren Fehler müssen nicht wiederholt werden; Innovationsführer in der eigenen Branche. *Herausforderung:* den nötigen Spielraum zur Adaption zulassen.
- **Kombinieren:** Zwei Geschäftsmodelle werden übertragen und kombiniert. Besonders innovative Unternehmen wenden drei Muster parallel an (z. B. Razor and Blade, Lock-in und Direct Selling bei *Nestlé Nespresso*). *Vorteile:* Verstärkende Effekte erschweren eine Imitation durch den Wettbewerb. *Herausforderung:* erhöhte Komplexität bei Planung und Umsetzung.
- **Wiederholen:** Ein Unternehmen wiederholt ein erfolgreiches Geschäftsmodell in einem anderen Produktbereich (z. B. *Nestlé Special.T* und *Nestlé BabyNes*). Dies gelingt nur den innovativsten Unternehmen. *Vorteile:* Erfahrungen und Synergien lassen sich nutzen; überschaubares Risiko. *Herausforderung:* Spagat zwischen Veränderung und Stabilität.

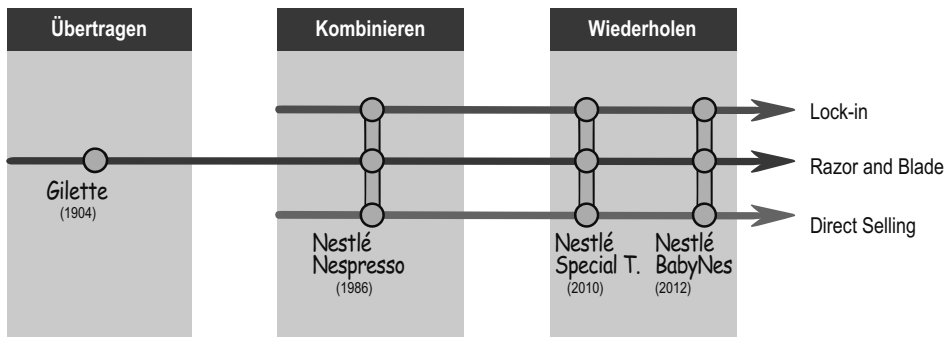


Bild 2.4 Drei Basisstrategien zur Anwendung von Geschäftsmodellmustern

Diese Strategien können einzeln oder auch in Kombination verwendet werden. Was können wir nun von diesen Erkenntnissen lernen? Was in der Vergangenheit funktioniert hat, reflektiert auch Potenzial für die Zukunft. Anders ausgedrückt, um ein Geschäftsmodell zu innovieren, muss man nicht das Rad jedes Mal neu erfinden, sondern man kann die 55 identifizierten Geschäftsmodellmuster als Inspirationsquelle zur Entwicklung neuer Ideen heranziehen. Wenn diese Muster bereits von anderen Firmen übertragen wurden und dort zu Innovationen führten, warum sollte es dann nicht auch für das eigene Unternehmen funktionieren? Ähnlich den Erkenntnissen der Benchmarking-Methodik, welche in den 1990er-Jahren unter den Unternehmen eine enorme Popularität erfuhr, reicht es nicht aus, eins zu eins zu kopieren. Vielmehr müssen die Unterschiede zwischen den Unternehmen bzw. Industrien identifiziert, verstanden und dann im Sinne von Rosinenpicken übertragen werden. Die Übertragung von Geschäftsmodellen klingt nach einfacher Imitation, ist aber ein anspruchsvoller, kreativer Vorgang.

Dieser Ansatz bringt vielfältige externe Ideen ein, die notwendig sind, um die dominante Branchenlogik zu durchbrechen, bietet aber gleichzeitig noch genügend Freiraum zur Anpassung, um das „Not invented here“-Syndrom zu verhindern. Das Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationen auf Basis der Rekombination der 55 Muster stellt das zentrale Ideengenerierungstool unseres Business Model Navigator dar. Der Business Model Navigator unterscheidet zwischen der Designphase der Geschäftsmodellinnovation und deren Realisierung. Er besteht aus vier Schritten:

1. Initiierung
2. Ideenfindung
3. Integration
4. Implementierung

■ 2.2 Initiierung: Umfeld analysieren

Vor der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells sollten ein gemeinsamer Startpunkt und die grobe Stoßrichtung definiert werden. Ein Geschäftsmodell ist kein isoliertes Konstrukt, sondern ein komplexes Geflecht unterschiedlicher Wirkungsbeziehungen. Dieses befindet sich in ständiger Wechselwirkung mit dem Ecosystem des Unternehmens, welches wiederum permanenten Veränderungen unterworfen ist. Um der Herausforderung Geschäftsmodellinnovation zu begegnen, ist daher neben dem Verständnis des eigenen Geschäftsmodells ein 360-Grad-Rundumblick auf die relevanten Akteure und die Einflussfaktoren notwendig (Bild 2.5). Denn erst wenn ein Unternehmen seine Branche und sein Umfeld von Grund auf versteht, wird erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation häufig überhaupt erst möglich. Die Beschreibung des gegenwärtigen Geschäftsmodells und seine Interaktion mit den relevanten Akteuren und Einflussfaktoren ist zudem eine gute Übung, um in die Logik des Geschäftsmodelldenkens zu kommen. Dabei sollte nebst einer statischen unbedingt auch auf eine dynamische Betrachtungsperspektive geachtet werden.

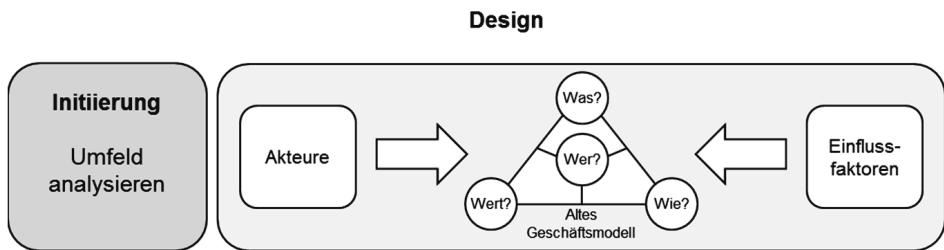


Bild 2.5 Initiierung – das Umfeld des alten Geschäftsmodells ganzheitlich und vorausschauend analysieren

Das eigene Geschäftsmodell wirklich zu verstehen, ist deutlich schwieriger, als man denkt. Selbst Mitarbeiter mit 20 und mehr Jahren Erfahrung in der Branche tun sich oft schwer, das eigene Geschäftsmodell und die Branchenlogik niederzuschreiben. Dieser Schritt benötigt also hinreichend Zeit. Um das eigene Geschäftsmodell ohne blinde Flecken zu erfassen, muss in größeren Unternehmen unbedingt abteilungs- und funktionsübergreifend gearbeitet werden. Diese Vorgehensweise bietet, neben der Einführung in die Geschäftsmodellthematik als solches, den zusätzlichen Vorteil, dass sich der Wissensstand unter den Teilnehmern etwas angleicht. So ist das Wissensspektrum der Mitarbeiter eines Unternehmens häufig auf einen bestimmten Unternehmensbereich, wie Marketing oder Finanzen beschränkt. Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen tangieren in der Regel weite Teile eines Unternehmens, wodurch die Teilnehmer auch über Basiskennnisse

außerhalb ihres eigenen Expertenbereichs verfügen sollten. Idealerweise werden noch branchenfremde Personen hinzugezogen, da die eigenen Mitarbeiter nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Kreative Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

Wichtig ist, bei der Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells eine entsprechende Flughöhe zu behalten. Die Beschreibung sollte sich nicht in Details verliehen, sondern die übergreifende Geschäftsmodelllogik und damit auch die Branchenlogik erfassen. Gleichzeitig sollte man in der Beschreibung aber auch konkret genug sein, um die kritischen Probleme zu erfassen. Oder wie Herbert Simon, der den Nobelpreis für seine Arbeiten zur beschränkten Rationalität erhielt, sagte: „*Problem solving involves not only the search for alternatives but the search for the problems themselves.*“



Zu oft wird ein Geschäftsmodell zu detailliert analysiert, sodass man sich in den Alltagskämpfen der Positionierung befindet. Nicht Bodenhöhe, sondern 10 000 Meter Flughöhe wird angestrebt, damit die dominante Branchenlogik erfasst werden kann.

Die Beschreibung des Geschäftsmodells kann wesentliche Impulse für eine Veränderung am Geschäftsmodell geben. So kommen bei der Analyse des eigenen Geschäftsmodells häufig Schwachstellen und Ungereimtheiten ans Tageslicht, die so vorher nicht offensichtlich waren. Gleichzeitig hat die Analyse des Status quo auch eine aufbruchsfördernde Wirkung, die gerade in einem innovationsscheuen Umfeld nicht zu unterschätzen ist. Denn hat ein Unternehmen erst einmal erkannt, dass sich sein Geschäftsmodell nur minimal von der dominanten Branchenlogik unterscheidet, ist häufig bereits eine erste Bereitschaft zur Veränderung geweckt. Die meisten Unternehmen haben heutzutage verstanden, dass der Erfolg der *Apples* und *Googles* nicht auf einer Anpassung an bestehende Spielregeln beruht, sondern vielmehr auf dem Aufstellen eigener Regeln und dem damit einhergehenden Bruch mit der dominanten Branchenlogik.

Wir empfehlen, das eigene Geschäftsmodell anhand der vier Kernelemente eines Geschäftsmodells – *Wer-Was-Wie-Wert?* – zu beschreiben. Die folgenden Fragen helfen, das eigene Geschäftsmodell ganzheitlich zu erfassen:

- *Wer?:* Kunden
 - Welche Kunden bzw. -segmente werden hauptsächlich bedient (u. a. wie wird segmentiert)?
 - Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden und wie werden diese gepflegt (u. a. Kosten der Beziehung)?
 - Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

- Welche wesentlichen weiteren Anspruchsgruppen bestehen und sind zu berücksichtigen?
- Durch welche Absatzkanäle werden die Kunden bedient?
- Welche Gruppen beeinflussen unsere Kunden (Meinungsführer, Stakeholder, Anwender)?
- Werden die gleichen Kundensegmente von verschiedenen Unternehmensbereichen verschieden angesprochen?
- Welche Menschen stecken hinter den Kunden? Sind dies immer noch die gleichen Menschen im nächsten Jahrzehnt? Insbesondere im B2B-Sektor wird der Mensch hinter dem Kunden gerne vergessen.
- *Was?:* Nutzenversprechen
 - Welche Probleme und Bedürfnisse der Kunden werden gelöst bzw. befriedigt? Durch welche Produkte und Dienstleistungen geschieht das?
 - Wie ist der wahrgenommene Kundenwert? Das ist meist nicht identisch mit den technischen Spezifikationen, hinter denen sich die Technik gerne versteckt.
 - Welcher Wert bzw. Nutzen wird für den Kunden geschaffen? Wie wird dieser kommuniziert?
 - Inwiefern unterscheidet sich das Angebot von der Konkurrenz? Welche Alternativen hat der Kunde?
 - Erfüllt das heutige Geschäftsmodell die Kundenbedürfnisse wirklich?
- *Wie?:* Wertschöpfungskette
 - Welche Schlüsselressourcen benötigt die Erstellung der Angebote bzw. des Nutzenversprechens? (Ressourcen: physische, personelle und finanzielle Ressourcen sowie geistiges Eigentum)
 - Welche Kompetenzen und Schlüsselaktivitäten sind dazu nötig?
 - Basiert unsere Wertschöpfungskette auch auf unseren Kernkompetenzen?
 - Wer sind die wichtigsten Partner? In welcher Beziehung stehen diese zum Unternehmen und was steuern sie bei?
 - Wer sind die wichtigsten Lieferanten und was liefern sie?
- *Wert?:* Ertragsmodell
 - Welches sind die größten Kostenblöcke und wesentlichen Kostentreiber?
 - Welches sind Haupteinnahmequellen (sowie Anteile am Gesamtumsatz) und wie werden die Erträge generiert? Wofür sind die Kunden bereit zu zahlen?
 - Wo liegen finanzielle Risiken im derzeitigen Ertragsmodell?

2.2.1 Akteure verstehen

Ein genaues Verständnis der Akteure im Ecosystem ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation. In der Tat sind die meisten erfolgreichen Innovationen der letzten Jahre nicht im eigenen Unternehmen entstanden, sondern das Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z. B. *Apple iPod/iTunes*, *Procter & Gamble*).

Symbolisch wird das Beziehungsgeflecht, in das ein Geschäftsmodell eingebunden ist, besonders gut durch unseren Forschungspartner *SAP* dargestellt. Wir nutzen daher diese Darstellung für die integrierte Sichtweise auf die relevanten Akteure unseres Geschäfts. Die relevanten Akteure in diesem Beziehungsgeflecht sind neben dem eigenen Unternehmen (1) die Kunden, (2), die Partner und (3) die Wettbewerber (4) (Bild 2.6).

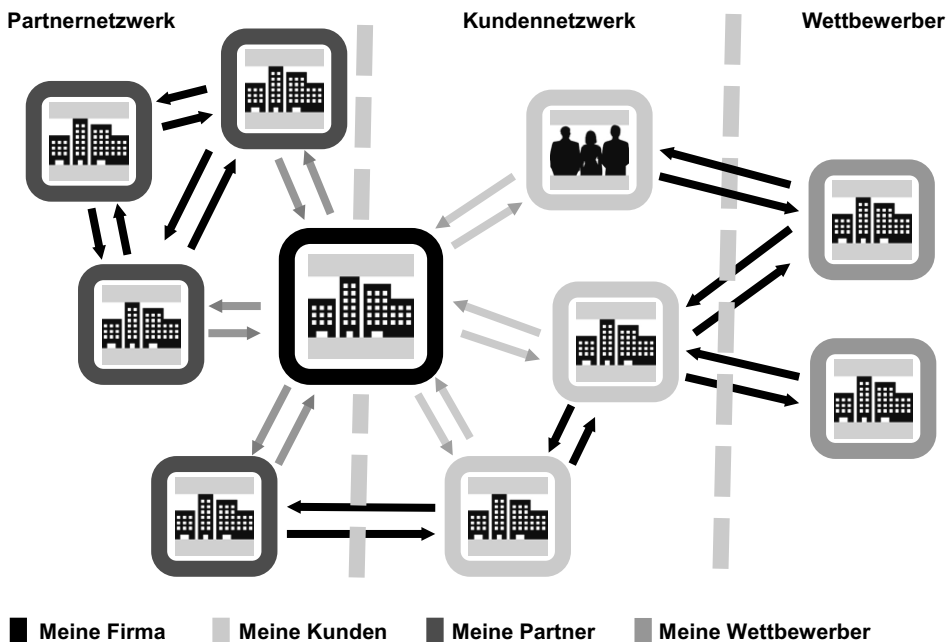


Bild 2.6 Beziehungsgeflecht der relevanten Akteure für ein Geschäftsmodell anhand von *SAP*

Grundlage für jede Analyse des Ecosystems ist ein tief greifendes Verständnis von den Bedürfnissen der Kunden, die zu den wichtigsten Quellen für Geschäftsmodellinnovation zählen. Dabei sollte man nicht nur die bestehenden Kunden betrachten, sondern auch Kunden, die bisher noch nicht bedient werden, und zukünftige Kunden, die heute noch gar keine Kunden sind.

Starbucks hat es beispielsweise gut verstanden, dass die Kunden nicht nur einen Kaffee trinken wollen, sondern auch nach einem gemütlichen Ort suchen, an dem sie sich aufhalten können. Aufbauend auf dieser Logik hat *Starbucks* 24 000 Geschäftsstellen aufgebaut und ist immer noch sehr erfolgreich damit. *Zara*, das spanische, zur *Inditex*-Gruppe gehörende Textilunternehmen, hat sein Geschäftsmodell konsequent darauf ausgerichtet, möglichst schnell sich ändernde Kundenbedürfnisse zu erfassen. Durch die volle Integration aller Teilprozesse – Entwurf, Produktion und Verkauf – ist es dem Unternehmen gelungen, die Dauer, bis eine neue Kollektion auf den Markt kommt, auf drei Wochen zu verkürzen. Das war eine Revolution für die Textilindustrie, die bislang Zeiten von mehreren Monaten gewohnt war.

In den letzten Jahren gehen Unternehmen sogar noch einen Schritt weiter: Sie fordern ihre Kunden auf, direktes Feedback zu Produkten und Services zu geben, oder lassen sie sogar direkt bei der Gestaltung der Produkte mitwirken. Auch *CEWE Color*, der europäische Marktführer für industrielles Fotofinishing, hat eine seiner neuen Geschäftsmodellinnovationen, *viaprinto.de*, welche sich auf den Online-Druck von Dokumenten, Prospekten etc. fokussiert, basierend auf Einträgen von Kunden im firmeneigenen Online-Chat-Forum aufgebaut. Viele Kunden hatten das Bedürfnis geäußert, nicht nur ihre Fotos, sondern auch andere Dokumente, wie z. B. MS-Office-Dateien und PDFs, in einer hochwertigen Qualität professionell drucken zu lassen. Das Geschäft *viaprinto.de* ist seit 2010 am Markt verfügbar und hat innerhalb kurzer Zeit zahlreiche Kundengruppen aus verschiedensten Branchen erschließen können. Auch hat das Geschäftsmodell bereits mehrere Innovationspreise erzielt.

Bei dem T-Shirt-Hersteller *Spreadshirt* können Kunden ihre eigenen Designs entwerfen und anschließend kaufen. Getreu nach dem Motto des *Spreadshirt*-Gründers „Wir befähigen die User, ihr eigenes Ding zu machen“ (Spiegel online, 2006) werden die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Geschäftsmodells gerückt. Steht der Kunde hingegen bei der Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle nicht im Zentrum, ist die Gefahr des Scheiterns groß, wie einige Innovationsflops zeigen:

- Bereits in den 1950er-Jahren entdeckte *Chrysler* den heute großen Trend der Feminisierung der Gesellschaft und der zunehmenden Bedeutung von Frauen als neue Käufergruppe. Als Vordenker hatte *Chrysler* den Trend entdeckt, aber ihn mit der Entwicklung eines rosaroten Automobils „LaFemme“ für die damalige Zeit unmöglich umgesetzt. Heute ist der Wagen ein Kultobjekt, er wurde seinerzeit jedoch kaum abgesetzt.
- *CargoLifter* nutzte eine alte Technologie völlig neu: Die Zeppelin-Technologie wurde von dem 1996 gegründeten Unternehmen eingesetzt, um enorm schwere und große Lasten zu transportieren, welche im Straßen- oder Schienenverkehr

nicht transportierbar sind. Hierfür gab es zunächst viele Interessenten: Großmaschinenhersteller wie *ABB*, *General Electric* oder *Siemens* konnten ihre Anlagen als System zusammengebaut und getestet liefern. Für den Brückenbau hätten industriell vorgefertigte Elemente transportiert und dann vor Ort eingebaut werden können. Die Marktforschung hatte ergeben, dass der Bedarf klar vorhanden ist. Es wurden mit den Produktionsleitern, Entwicklern und Logistikern nur die falschen Personen gefragt. Als die Verträge final unterschrieben werden sollten, machten die Juristen auf die Risiken des Lufttransports aufmerksam. Was wäre, wenn die gesamte Gasturbine über einem Einfamilienhaus abstürzte? Nebst den ungeklärten technischen Risiken konnte *CargoLifter* die Finanzierung des Projekts nicht sicherstellen, da wiederholte Projektkostensteigerungen innerhalb des technischen Entwicklungsprojekts auftraten. Schließlich musste *CargoLifter* 2002 Konkurs anmelden, weil der Finanzierungsbedarf des CL160-Zeppelins nicht sichergestellt werden konnte.

- Selbst große Unternehmen wie *Google* können scheitern, wenn Kundenerkenntnisse fehlen. Heute kennen die wenigsten noch *Google Video*, der Versuch *Googles*, *YouTube* mit einer eigenen Initiative zu schlagen. Das Angebot war jedoch zu unübersichtlich und verwirrte die von YouTube verwöhnten Kunden. Es blieb *Google* nichts anderes übrig, als das eigene Angebot wieder einzustellen und *YouTube* teuer zu kaufen.

Meine Partner

Neben den Kunden sind auch die Partner wichtige Akteure für die Innovation eines Geschäftsmodells. Unter Partnern verstehen wir all diejenigen, die einen relevanten Beitrag in der Wertschöpfung gegenüber dem Kunden leisten, wie z. B. Zulieferer, Vertriebspartner oder Lösungspartner, aber auch Partner, die über die direkte Leistungsbeziehung hinausgehen, wie Wissenschaftler, Berater oder Verbände. Partner können ähnlich wie Kunden als Inspirationsquelle für neue Ideen dienen und sie sind oft auch eine notwendige Voraussetzung dafür, dass eine neue Idee überhaupt erst umgesetzt werden kann.

Bühler, ein global führendes Unternehmen der Verfahrenstechnik, insbesondere für Produktionstechnologien und Dienstleistungen zur Herstellung von Nahrungsmitteln und technischen Materialien, hat beispielsweise in einer engen Kooperation mit einem Hersteller von Nahrungsergänzungsmitteln einen „NutriRice“, ein fortifiziertes Reisprodukt, entwickelt. Damit potenzielle Kunden das Produkt testen können, gründete *Bühler* mit *DSM* ein Joint Venture, das diese rekonstituierten Reiskörner herstellen und Interessenten anbieten kann. Dies ermöglicht potenziellen Kunden (= Reismühlen) den Aufbau eines Marktes, ohne dass diese bereits in die Technologien investieren müssen. Sobald der Markt auf den neuen Reis positiv anspricht, kann die Reismühle entscheiden, ob sie weiterhin die Reiskörner vom Joint Venture beziehen will oder direkt in eine Anlage investieren möchte. Für

Bühler ergeben sich dadurch Umsätze beim Verkauf der fortifizierten Reiskörner und beim Verkauf der Technologie.

Neben eher zufälligen gemeinsamen Innovationen mit Partnern treiben Unternehmen auch immer mehr die systematische Einbindung von Partnern in den Innovationsprozess voran, da der Wert externer Ideen geschätzt wird. Unter dem Stichwort *Crowdsourcing* lagern Unternehmen bestimmte Aufgaben an eine externe Crowd aus. Eine bekannte Firma, die systematisch *Crowdsourcing* für die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle betreibt, ist der Konsumgüterhersteller *Procter & Gamble*. Unter dem Namen „Connect + Develop“ hat sich *Procter & Gamble* zum Ziel gesetzt, mit den besten Innovatoren der Welt zu kooperieren. Inzwischen basieren mehr als die Hälfte aller neuen Produktinitiativen bei *Procter & Gamble* auf Kooperationen mit externen Partnern. Die Partner von *Procter & Gamble* sind so vielfältig wie die Ideen: kleine Firmen, internationale Großkonzerne, Wissenschaftler, einzelne Erfinder und in manchen Fällen sogar Wettbewerber aus der ganzen Welt.

Meine Wettbewerber

Auch von Wettbewerbern kann man lernen. So wurde in Spanien 2001 mit *Metro Newspaper Spain* die erste komplett werbefinanzierte freie Zeitung im Land herausgegeben. Verschiedene bestehende Zeitungsfirmen kopierten das Geschäftsmodell, wie beispielsweise *Recoletos* mit der Gratiszeitung *Qué*. Wegen der starken Konkurrenz musste 2009 der ursprüngliche Innovator *Metro Newspaper Spain*, welcher der in anderen Ländern erfolgreichen *Metro Newspaper* angehört, seine Gratiszeitung einstellen, während *Qué* mit einer täglichen Auflage von fast einer Million gut dasteht. Das Beispiel zeigt auf, dass man auch ein Stück des Kuchens haben kann, wenn man nur genügend schnell reagiert, obgleich die innovative Idee von einem Wettbewerber kommt. Auch im innovativen Mietwagengeschäft zu Minutenpreisen, das ursprünglich von *Daimler* mit *Car2Go* entwickelt worden ist, haben die Wettbewerber *Deutsche Bahn* mit *Flinkster*, *BMW* mit *DriveNow* und *VW* mit *Quicar* schnell reagiert und innerhalb kurzer Zeit erhebliche Marktanteile abgreifen können. Auch der erfolgreiche Low-Cost-Carrier *Ryanair* hat sein Geschäftsmodell nicht selbst erfunden, sondern es von *Southwest Airlines* übernommen. Da jedoch beide Anbieter in geografisch unterschiedlichen Märkten agieren, war das Geschäftsmodell von *Ryanair* im europäischen Raum eine Revolution innerhalb der Branche.

2.2.2 Einflussfaktoren analysieren

Neben einem tief greifenden Verständnis der relevanten Akteure müssen Firmen auch die wichtigsten Wandeltreiber, ihre Veränderungen und ihren Einfluss auf das Geschäftsmodell verstehen. Es gibt zwei wesentliche Einflussfaktoren, die bei jeder Analyse des Ecosystems unbedingt beachtet werden müssen: Technologien und Megatrends.

Technologien

Viele erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen basieren auf technologischen Entwicklungen. Einerseits kann eine frühe Erkennung und Umsetzung disruptiver Technologien einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Entwicklung von Geschäftsmodellen darstellen. Andererseits kann technologischer Fortschritt auch ein Risikofaktor sein. Viele erfolgreiche Geschäftsmodelle scheiterten, da verpasst wurde, das Potenzial neuer und substituierender Technologien auszumachen. Die zuvor genannten Beispiele wie *Kodak* illustrieren dieses Verhalten. Durch die sorgfältige Analyse des Unternehmensumfelds kann das Risiko neuer Technologien jedoch umgangen und in entsprechendes Geschäftspotenzial geführt werden.

Bei der Analyse von Technologien ist es wichtig, die Zukunftsperspektive miteinzubeziehen. Technologien entwickeln sich sehr schnell und nicht linear, sondern exponentiell. Die technologische Welt von heute sieht ganz anders aus als die vor ein paar Jahren – und sie wird sich noch weiter verändern, mit einer noch schnelleren Geschwindigkeit als heute. Denken wir einmal zurück: 2002 führte *Research in Motion (RIM)* mit dem *Blackberry* das erste Smartphone ein, das große Verbreitung fand. Damals war ein *Blackberry* noch sehr teuer und wurde fast ausschließlich für geschäftliche Zwecke verwendet. Durch das Aufkommen weiterer Smartphone-Anbieter verbreitete sich die Nutzung des Smartphones rasant. Bereits 2009 überstieg die Zahl der verkauften Smartphones und Tablet-PCs die Zahl der insgesamt verkauften PCs weltweit, dies nur sieben Jahre nach der Einführung der Technologie.

MP3, das elektronische Musikformat, das 1982 maßgeblich vom deutschen *Fraunhofer-Institut* entwickelt wurde, bringt *Fraunhofer* heutzutage durch die Lizenz-erträge einen jährlichen Umsatz im zweistelligen US-Dollar-Millionenbereich. *Apple* hingegen, die 2003 die iPod/iTunes-Kombination auf Basis der MP3-Technologie auf den Markt brachten, erzielten bereits drei Jahre nach der Einführung einen jährlichen Umsatz im zweistelligen US-Dollar-Milliardenbereich – ein geringes Trostpflaster für *Fraunhofer*, die eigentlichen Erfinder der Technologie.

Auch *Iridium* scheiterte damit, seine großartige Technologie für Satellitentelefone mit dem richtigen Geschäftsmodell zu kombinieren. 1998 wurden für fünf Milliarden US-Dollar insgesamt 66 Satelliten in die geostationäre Umlaufbahn gesendet. Das Telefon war teuer, unhandlich und mit einem Minutenpreis von acht US-Dollar

nicht für den Massenmarkt geeignet. Zudem konnte man damit überall telefonieren, außer in Gebäuden, was nicht gerade ein Verkaufsargument für die angepeilte Zielgruppe der Manager war. Als Folge wurden anstatt der geplanten zwei Millionen Nutzer gerade einmal 55 000 Kunden gewonnen. Das Unternehmen musste in 2000 Insolvenz anmelden.

Xerox schaffte es erst nach vielen gescheiterten Versuchen, seine Technologie in ein innovatives Geschäftsmodell zu integrieren. *Xerox* entwickelte 1959 eine neue Kopiertechnik mit einem signifikant höheren Durchlauf als bisherige Kopierer. Das Problem, dass die Geräte teuer waren und zu diesem Preis nicht gekauft wurden, umging *Xerox* schließlich mit einer Geschäftsmodellinnovation, indem es die Geräte zu einem geringen Preis verleaste und pro kopierte Seite abrechnete. Das neue Geschäftsmodell war so erfolgreich, dass *Xerox* seine Umsätze von 30 Millionen in 1959 auf 2,5 Milliarden US-Dollar in 1972 erhöhen konnte.



Neun IT-gestützte Geschäftsentwicklungen

Das Internet, die Cloud und weitere Entwicklungen der IT triggern regelmäßig Geschäftsmodellinnovationen. Die folgenden Technologietrends haben Geschäftsmodellinnovationen im Web 2.0 ausgelöst und werden künftig für zahlreiche originelle, serviceorientierte Geschäftsmodelle im Web 3.0 verantwortlich sein. Die folgenden Trends wurden in enger Zusammenarbeit mit Prof. Elgar Fleisch und seinem Team an unserem Institut erarbeitet.

1) SOZIALE MEDIEN

Die Nutzung sozialer Netzwerke verbreitete sich exponentiell und schneller als die Nutzung des Internet selbst. 60 Prozent der nach 1985 geborenen Kunden nutzen ihre Mobiltelefone hauptsächlich zum Netzwerken und Spielen und nicht zum Telefonieren oder für den E-Mail-Verkehr. In den letzten Jahren gegründete soziale Netzwerke und Blogs stellen heute einen wichtigen Bestandteil des Online-Erlebnisses dar. *Facebook* verzeichnet knapp 1,8 Milliarden Nutzer, nahezu ein Viertel der Weltbevölkerung. Das berufliche Netzwerk *LinkedIn* kann 470 Millionen Nutzer vorweisen. Viele Unternehmen haben inzwischen das Potenzial der omnipräsenten Internetplattformen erkannt. Der Social-Media-Auftritt von *Coca-Cola* hat beispielsweise über 100 Millionen *Facebook* Likes. Die Interaktion mit den Kunden in sozialen Medien und in Foren gehört inzwischen zum Alltagsgeschäft.

2) SHARING COMMUNITY

Technologien beeinflussen die Gesellschaft und damit auch das Kaufverhalten. Im Internet haben sich diverse Online-Nutzerplattformen beispielsweise für den Verkauf gebrauchter Gegenstände (*eBay*), die Vergabe privater Kredite (*Zopa*) oder die Vermietung von Privatzimmern (*Airbnb*) gebildet. Auf diesen Trend bauend, wurde 2000 das Unternehmen *Parship* gegründet, das durch Profilvergleiche ähnlich gesinnte Personen zusammenbringt. In den USA hat sich jedes siebte Ehepaar im Internet kennengelernt. *Parship* ist eines von

zahlreichen Netzwerken, welches auf externe Netzwerkeffekte angewiesen ist. Das heißt, je größer die Nutzerbasis, umso höher der Wert des Netzwerks. Die Eintrittsbarriere geht damit über einen frühen Einstieg in die Branche hinaus. Das Web 3.0 wird einen noch größeren Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen haben, als es das Web 2.0 bereits hatte. Schon heute existieren mehr vernetzte Geräte als Menschen auf der Welt, und *Cisco* hat für das Jahr 2020 eine Verbreitung von über 50 Milliarden vernetzter Geräte vorhergesagt. Mit dem Internet der Dinge verknüpfen sich die physische und die digitale Welt zunehmend. Unternehmen haben dadurch die Möglichkeit, den Servicewert ihrer Produkte für die Kunden zu steigern.

3) FREEMIUM UND ADD-ON

Kunden werden von den zahllosen kostenlosen Angeboten des Internets verwöhnt. Informationen auf *Wikipedia*, Online-Zeitungen, unentgeltliche Filme und Software, um nur ein paar Beispiele zu nennen, wecken die Kundenerwartung, auch physische Dienstleistungen umsonst zu erhalten. Händler wie *Amazon*, *Zalando* oder *Asos* bieten inzwischen nicht nur den Versand, sondern auch den Rückversand nicht gewollter Produkte kostenfrei an. Die IT-Branche hat sich zudem auf die Kundennachfrage nach flexibler Produktnutzung innerhalb des Lebenszyklus eingestellt. Die Nutzung von Apps ermöglicht es, Smartphones nach den eigenen Präferenzen zu personalisieren, und mithilfe von Cloud Computing kann die Leistungsfähigkeit und Speicherkapazität von Tablets und Computern vergrößert werden. Unternehmen, die physische Produkte anbieten, müssen sich darauf einstellen, ähnliche Dienste ihrem Wertversprechen hinzuzufügen. Mit gutem Beispiel geht *Tesla* voran. Den Kunden werden „over the air“ Softwareupgrades für die Fahrzeuge angeboten, welche die Leistung steigern. Ein weiteres klassisches Beispiel stellt die Ergänzung des physischen Produkts durch ein App-Angebot dar. Die Anzahl heruntergeladener Apps hat sich von vier Milliarden im Jahr 2010 auf 225 Milliarden im Jahr 2016 erhöht. Dieser Entwicklung zum Trotz sind dennoch bei Weitem nicht alle App-Entwickler finanziell erfolgreich. Über die Hälfte aller App-Entwickler verdient weniger als 1000 US-Dollar im Monat. Diese Zahlen lassen darauf schließen, dass das Wachstum der App-Branche nicht auf finanziellem Erfolg beruht, und stützt die These, dass ein gutes Produkt oder ein neuer Technologietrend allein noch nicht ausreicht, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln.

4) DIGITAL AUFGEWERTETE PRODUKTE

Ansonsten unattraktive Produkte mit kleinen vernetzten Sensoren auszustatten, ist eine attraktive Art, Produkte in das digitale Zeitalter zu heben. Das ursprüngliche Wertversprechen kann durch zahlreiche Serviceangebote ergänzt werden, wodurch sich die Geschäftstätigkeit der Unternehmen signifikant wandeln kann. Der französische App-Entwickler *Withings* konnte erfolgreich ein Babyphone, ein Blutdruckmessgerät und einen Aktivitätstracker auf den Markt bringen. Durch die Kombination von Hard- und Software

konnte ein rentables Geschäftsmodell geschaffen werden. Die Software stellt in Ergänzung zur Hardware kostenlos personalisierte Funktionen und Analysetools zur Verfügung. Die umgekehrten Razor-and-Blade- und Add-on-Leistungen generieren zusätzlichen Kundenwert und machen Withings' Geschäftsmodell so begehrt, dass 2013 eine Risikokapitalfinanzierung von 30 Millionen US-Dollar erzielt wurde. *Limmex* konnte auf ähnliche Art und Weise eine preisgekrönte Innovation auf den Markt bringen. Das Unternehmen stattet gewöhnliche Armbanduhren mit der Funktion aus, Notrufe absetzen zu können, und generiert dadurch beachtlichen Mehrwert, nicht nur für Senioren, sondern auch für Extremsportler und Kinder. Viele Unternehmen, welche Premium-Fahrzeuge wie beispielsweise *BMW* oder *Harley-Davidson* tunen, bieten Software-Downloads an, die die Leistung erhöhen oder den Klang verändern. Die Attraktivität dieser Geschäftsmodelle ist hoch, da die Grenzkosten der Produktion eines digitalen Downloads nahezu bei null liegen.

5) SENSOR ALS SERVICE

Die Möglichkeit, Zusatzleistungen unter Zuhilfenahme von Sensoren anzubieten, eröffnet Unternehmen neue Perspektiven. Sensoren können genutzt werden, um die Laufzeit eines Geräts auszuwerten, Systeme zu optimieren oder verhaltensbasierte Dienstleistungen anzubieten. Das bedeutet, dass Produkte nicht aus der Unternehmenssicht verschwinden, sobald sie über die Ladentheke gegangen sind, sondern weiterverfolgt und überwacht werden. Voraussetzung für diesen Eingriff in die Privatsphäre des Konsumenten ist, dass ein erkennbarer Kundenmehrwert geschaffen wird. Präventive oder reaktive Wartungsarbeiten können so beispielsweise durch vorausschauende Wartung ersetzt werden, bei der die Unternehmen anhand der Datenanalyse auswerten, wann es einer Reparatur bedarf und welche Ersatzteile demnächst benötigt werden. Die Schokoladenproduktion in der Firma *Nestlé* wird z. B. entsprechend der Sensor-as-a-Service-Mentalität mithilfe der neuen *SIG*-Verpackungsmaschinen effizienzorientiert optimiert. Dasselbe gilt für die komplexen Zementwerksysteme, die von der dänischen *FLSmidth* auf *Holcim*-Produktionsstätten weltweit eingesetzt werden. Ein weiteres Beispiel stellt die ferngesteuerte Diagnose der *Heidelberger Druckmaschinen* dar. Eine typische Eigenschaft ist die Parametrisierung der Maschine, die das Hinterlegen anspruchsvoller technischer Daten ermöglicht. Die *Fitbit*-Armbänder der gleichnamigen Firma sind ein Beispiel aus der Konsumgüterbranche. Tagsüber werden die zurückgelegte Distanz, die Schrittzahl und die verbrannten Kalorien gemessen, nachts wird der Schlafrythmus überwacht, und am Morgen weckt ein diskreter Ton den Nutzer. Die Auswertungen können mithilfe kostenloser Online-Tools und einer App personalisiert und verfolgt werden.

6) DIGITALE UND REALE ERLEBNISSE INTEGRIEREN

Ursprünglich kamen Simulationen und Virtual Reality nur in den F&E-Abteilungen großer Technologiefirmen zum Einsatz. Durch die kontinuierliche technologische Entwicklung und sinkende Kosten der benötigten Ressourcen

können diese Technologien nun auch auf kundenzentrierte Tätigkeiten angewendet werden. Augmented Reality kann als verkaufsfördernde Maßnahme oder zur Verbesserung bestehender Services genutzt werden. *BMW* ist beispielsweise führend in der Forschung für den Einsatz von Augmented Reality in Händlerfilialen und Servicecentern zur Unterstützung der Mechaniker bei zunehmend komplizierten Autoreparaturen. Augmented Reality kann auch beispielsweise Kunden bei der virtuellen Konfiguration ihres Traumautos unterstützen.

7) BIG DATA

Die rasante Entwicklung in Datentransfer, -speicherung und -verarbeitung sowie die Verbreitung vernetzter Geräte bildet die Grundlage für innovative und serviceorientierte Geschäftsmodelle. Big Data werden es ermöglichen, dass Sensoren und vernetzte Geräte nicht nur für die Generierung personalisierter Leistungen und Inhalte genutzt werden können. Die Herausforderung ist es nun, die gesammelten Daten zusammenzubringen, um Einsparungspotenzial zu identifizieren, relevante Kundeninformationen zu erhalten und Wettbewerbsvorteile zu generieren, die Wert für die Firma schaffen. *General Electric* beschäftigte 2014 bereits 800 Ingenieure, die sich mit Netzwerktechnologien und deren Geschäftsimplikationen auseinandersetzen.

Offshore-Windturbinen kommunizieren miteinander und unterstützen die Selbstdiagnose. Wenn eine Turbine beispielsweise unnatürliche Bedingungen meldet, die zwei benachbarten Turbinen aber normale Zustände messen, kommt es nicht zu einem unnötigen Herunterfahren der ersten Turbine. Je mehr solche Methoden in der B2B-Welt zur Anwendung kommen, umso öfter werden auch Endkunden als neue Kunden gewonnen. Als Folge von Big-Data-Anwendungen und einer steigenden Anzahl vernetzter Geräte entwickelt sich das B2B-Umfeld zunehmend zu einem B2B2C-Umfeld. Diese Technologien ermöglichen die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle.

8) GAMIFICATION

Bekannt vor allem als Marketinginstrument, gewinnt Gamification, die Verwendung von spielerischen Elementen in einem spielfremden Kontext, in den vergangenen Jahren zunehmend auch in anderen Bereichen an Bedeutung. Durch die Einbettung von Elementen wie beispielsweise Auszeichnungen, Ranglisten und Fortschrittsanzeigen soll der Nutzer animiert werden, langweilige, unbeliebte oder besonders komplexe Aufgaben zu erfüllen. Von besonderer Bedeutung ist dabei deutlich sichtbares, positives und motivierendes Feedback, für welches Nutzer bereit sind, Aufgaben zu erfüllen. Das Anreizsystem kann einen höheren Lernerfolg in Schulen und Unternehmen, eine Verhaltensänderung, beispielsweise im Gesundheits- oder Fitnessbereich, aber auch die zeitgemäße Erfüllung von Aufgaben wie der Steuererklärung bewirken. Ein Beispiel stellt die App *PainSquad* dar. Die App erleichtert es krebserkrankten Kindern, ein tägliches Schmerztagebuch zu führen. Die Spieler sind dabei Teil einer Polizeispezialeinheit im Kampf gegen Schmerzen. Um in der Einheit zum nächsten Rang aufzusteigen, muss der Pain Report

jeweils morgens und abends ausgefüllt werden. Die dadurch erhobenen Daten sind für die Entwicklung von Behandlungsmethoden von großer Bedeutung. *PainSquad* ist nur ein Beispiel für den vielversprechenden Einsatz von Gamification, und das Potenzial für weitere erfolgreiche Produkte wird als hoch eingestuft.

9) DIGITALE IDENTIFIZIERUNG

Betrugssichere Personenidentifizierung über das Internet ist für eine Vielzahl an Branchen von Interesse. Einerseits beeinflusst eine solche Technologie Banken und Privatwirtschaft, andererseits sind auch staatliche Organisationen in der Administration von Personendaten von entsprechender Technologie betroffen. Seit geraumer Zeit wird intensiv in Bereichen des Fingerscans und der Iris- bzw. Gesichtserkennung geforscht und experimentiert. 2015 stellte *Alibaba* die Funktion Smile to Pay vor, welche die Autorisierung von Zahlung mithilfe eines Selfies ermöglicht. Eine vergleichsweise junge Technologie stellen Blockchains dar. Blockchain ist eine auf viele Server verteilte Datenbank ohne zentrale Verwaltung, die die Nachverfolgbarkeit jeder Informationstransaktion gewährleistet. Die virtuelle Währung Bitcoin ist eine Blockchain-Anwendung. Die Rückverfolgbarkeit jeder Transaktion stellt sicher, dass eine Person den Bitcoin, der zur Bezahlung verwendet wird, auch tatsächlich besitzt. Da es keine zentrale Stelle gibt, die dies verifiziert, gilt die Aussage dann als richtig, wenn die Mehrheit der weltweiten Server diese bestätigt. Entsprechend ist eine Manipulation des Systems nahezu unmöglich. Blockchain ermöglicht neue Formen der digitalen Identifikation und eröffnet Möglichkeiten zur Geschäftsmodellinnovation.

10) DIGITALE PLATTFORMEN

Als Megatrend der Digitalisierung ist das Aufkommen der Plattformanbieter festzustellen. Unter den Top-30-Marken weltweit, welche Interbrand 2015 identifiziert hat, sind 13 Firmen mit erfolgreichen digitalen Plattformen. Die Anbieter können drei Typen von unterschiedlichen Plattformen anbieten: (1) Transaktionsplattformen, wie *Netflix*, *Amazon* und *eBay*; (2) Innovationsplattformen, wie *SAP*, *Oracle* oder *Salesforce*; (3) Hybrid-integrierte Plattformen, wie von *Apple* und *Google* angeboten, welche (1) und (2) kombinieren. Bei der Entwicklung von Plattformen sollten folgende Prinzipien eingehalten werden: Modularität im Design, Wiederverwendbarkeit von Bausteinen, Einfachheit der Matchmaker-Funktion und Aufbau eines Ecosystems. Dem Denken in Ecosystemen, bei dem die Interessen und Bedürfnisse aller Spieler auf der Plattform eine Rolle spielen, kommt eine immer größere Rolle zu. Dies macht es schwierig, eine erfolgreiche Plattform zu entwickeln. Gelingt es trotzdem, stellt dies enorm hohe Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber dar, wie *Uber* oder *Alibaba* zeigen. Nach dem „Winner takes it all“-Prinzip ist es wichtig, Plattformen früh zu besetzen: Je mehr User auf einer Plattform sind, umso attraktiver ist sie für Anbieter und für weitere User, und umso stärker wächst die Plattform.

5

Stichwortverzeichnis

Symbole

3x6-Teams 83
5-Why-Methode 77
360-Grad-Rundumblick 28

A

Abo-Falle 316
Abonnieren 24, 316
Add-on 37, 93ff., 359, 375
Affiliate-Marketing 101
Affiliation 100, 102, 103, 359, 375
Aha-Effekt 52
Ähnlichkeitsprinzip 47, 48, 50, 53, 355
Aikido 105, 106, 107, 359, 375
All you can eat 162
Analoges Denken 355
Ankereffekt 76
Anspruchsgruppen 30, 60
Asch-Effekt 76
Auction 110, 112, 360, 375
Augmented Reality 39
Autobranche 235
Automobilindustrie 62, 94, 97, 199, 249, 288

B

B2B-Plattformen 154
Bankenbranche 144
Barter 115, 116, 117, 360, 375
Benchmarking 27
Big Data 39
Bildungsdienstleister 230
Blaue Ozeane 11, 355
Blockbuster 224, 366
Blockchain 40
Bonussystem 138
Brainwriting 355
Buchhandel 8, 153, 225, 316

Business Model Navigator 3, 21, 22, 27, 64
– Interaktive App 46
– Kartenset für Workshops 46
– Map 23, 24
Business Model Navigator™ 358

C

Cash Machine 52, 120, 121, 122, 360, 376
Champions 74
Checkliste 60
Commitment 72, 73
Corporate Identity 12
Cost per Page 271
Cost per Unit 270
Cross Selling 124, 125, 159, 360, 376
Crowdfunding 128, 129, 130, 132, 143, 361, 376
Crowdsourcing 34, 132, 133, 134, 135, 361, 376,
383
Customer Loyalty 137, 138, 208, 361, 376
Customer Relationship Management 208

D

Dark Horse 67
Data-Mining 139, 208
Design 65
Design Thinking 355
Digital Imaging 77
Digitalisierung 139, 142, 143, 152, 176, 225
Digitalization 142, 143, 361, 376
Dimensionen eines Geschäftsmodells 4
Direct Selling 26, 148, 149, 150, 362, 376
Diskurs 58
Disruptive Innovation 35, 355
Divergentes Denken 66, 355
Diversität 89
Dominante Branchenlogik 12, 13, 14, 22, 27, 29, 46,
82, 181, 356
Druckerei 74

E

E-Commerce 8, 138, 152, 153, 154, 204, 362, 375
 Ecosystem 28, 31, 35, 40, 43
 Eigenmarkenstrategie 347
 Einfachstlösungen 292
 Einflussfaktoren analysieren 35
 Einstein-Mythos 19
 Einzelhandel 68, 153, 381
 Emotionalisierung 157, 317
 Energiesektor 49
 Engineering 228
 Entscheidungen 77
 Entscheidungspathologien 75
 Erfolgsfaktoren 55, 57
 Ergänzungsprodukte 219
 Erstbesteigermythos 18
 Ertragsmechanik 7, 356
 Ertragsmodell 30
 Ertragsströme 61
 Experience Economy 157
 Experience Selling 157, 158, 159, 362, 377
 Externe Konsistenz 61
 Extrem-Aversion 76

F

Fähigkeiten 84
 Fast Food 171
 F&E-Mythos 20
 Festpreis 162
 Financial Supermarket 321
 Flatrate 162, 163, 362, 377
 Flottenmanagement 62
 Folgeprodukte 219
 Fotografie 13
 Fractionalized Ownership 166, 167, 363, 377
 Franchising 8, 11, 52, 158, 170, 171, 172, 325, 363, 377
 Freemium 37, 52, 175, 176, 177, 363, 377
 Frequenz-Validität 76
 From Push to Pull 179, 180, 181, 182, 363, 377

G

Gamification 39
 Geistiges Eigentum 213
 Geldumschlag 120
 Geschäftsmodell 356
 Geschäftsmodellinnovation 356
 Geschäftsmodellmuster 356
 Glocalization 292
 Go-to-Market Approach 356
 Grabrede 44

Gratisangebote 334
 Gratiszeitungen 34, 191
 Größen-Mythos 20
 Guaranteed Availability 185, 186, 187, 364, 377
 Gutscheinbasierte Rabatt-Angebote 9

H

Hackathon 244
 Haken und Köder 25, 273
 Happy Engineering 4
 Hidden Champion 356
 Hidden Revenue 190, 191, 192, 364, 377
 Hohe vs. niedrige Frequenz 54

I

Ideenfindung 44, 45, 53, 65
 Ideenselektion 57, 76
 Identifizierung 40
 I do it myself 233
 Imitationen 287
 Implementierung 64, 67, 71, 74, 81, 237
 Ingredient Branding 51, 194, 195, 196, 364, 378, 383
 Initiierung 28, 65
 Innovationsflops 32
 Innovationskultur 88
 Innovationsranking 60
 Integration 32, 59, 65, 87, 181, 198, 306
 Integrator 198, 199, 364, 378
 Intermediär-Plattformen 134
 Interne Konsistenz 59
 Internet of Things (IoT) 144, 146
 Interoperabilität 218
 IP-Dienstleistungen 204

J

Just-in-Time-Produktion 180

K

Kaffeemarkt 68
 Kerngeschäft 228
 Kernkompetenzen 252
 Kollaborative Wertschöpfung 241
 Kombinieren 26
 Kommunikation 89
 Kompetenzen 228
 Komplementärprodukte 273
 Konfrontationsprinzip 47, 51, 53, 356
 Konvergentes Denken 66, 356

Kostensenkung 237
 Kostentreiber 61
 KPIs 83
 Kreative Imitation 22
 Kultur 88 ff.
 Kunden 29, 60
 Kundendaten 207
 Kundenindividualisierung 233
 Kundensegmente 60
 Kundenverhalten 209
 Kuppelprodukte 115 ff.

L

Layer Player 203, 204, 365, 378
 Lebensmittel-Discounter 238
 Leverage Customer Data 8, 137, 143, 207, 209,
 365, 378
 License 213, 214, 215, 365, 378
 Life Science 73
 Liquidität 120
 Lizenzen 213
 Lock-in 26, 218, 219, 220, 273, 365, 378
 Long Tail 52, 224, 225, 366, 377
 Low-Cost-Airlines 95
 Luftfahrtbranche 238
 Lufttransport 33

M

Magisches Dreieck 7
 Make more of it 228, 229, 230, 366, 379
 Make to Stock 179
 Marke 194
 Markenprofilierung 306
 Maschinenbaubranche 311
 Mass Customization 224, 233, 234, 235, 343,
 366, 379
 Mehr-als-mehr-Strategie 339
 Meistbesuchte Websites 20
 Mietwagenindustrie 11
 Mineralölunternehmen 199
 Mitarbeiter 73
 Mobilfunkbranche 238
 Modebranche 182
 Moderator 55
 Motivation 74
 Musikindustrie 11, 13, 347
 Musteradaption 44, 45, 46, 53, 55, 355, 356, 398
 Musterkartenselektion 51

N

NABC-Ansatz 57, 357
 Netscape Communications Corporation 248
 Netzwerkeffekte 334, 357
 New Economy 357
 NIH-Syndrom 27, 357
 Nischenprodukte 224
 No Frills 48, 237, 238, 239, 366, 375, 379
 Nutzenversprechen 7, 30, 60, 357
 Nutzungsabhängige Vergütung 256
 Nutzungsrecht 277

O

Offen vs. geschlossen 54
 Oil-and-Grease-Verträge 187
 Old Economy 357
 Ölgeschäft 25
 Online-Bezahlsystem 204
 Online-Buchhändler 102
 Online-Handel 152
 Online-Musikportal 261
 Online-Supermarkt 68
 Open Business Model 241, 242, 244, 367, 379
 Open Source 242, 247, 249, 367, 379
 Orchestrator 203, 252, 253, 367, 380
 Orthodoxie 13, 357

P

Paranoide Grundeinstellung 6
 Parkplatzindustrie 13, 14
 Partner 33, 61
 Partnerschaften 86
 Pay as you drive (PAYD) 15, 16
 Pay-per-Click 257
 Pay-per-Click-Werbung 9
 Pay-per-Risk 258
 Pay-per-Use 51, 256, 257, 258, 277, 367, 380
 Pay-per-View 256
 Pay What You Want 259, 260, 261, 367, 380
 Peer-to-Peer 264, 266, 368, 380
 Performance-based Contracting 269, 368, 380
 Performance-Management-Systeme 83
 Pivot-Denker 67
 Plattform, digitale 40
 Poppersches Prinzip 66
 Porter's Five Forces 11, 357
 Power-by-the-Hour 270
 Produkt, digital aufgewertetes 37
 Produktionsstrategien 234
 Produktlebenszyklus 292
 Produkt- oder Prozessinnovatoren 5

Prototyp 65
 Psychologische Effekte 76
 Public Private Partnerships 269

Q

Quick Wins 80, 83

R

Rasiererindustrie 25
 Razor and Blade 24, 25, 26, 52, 218, 273, 274, 275,
 368, 378, 380
 Real-Time Bidding 112
 Recycling 331
 Red Bull 159
 Redesign 58
 Rent Instead of Buy 277, 278, 279, 369, 380
 Ressourcen 61
 Revenue Sharing 282, 283, 284, 369, 380
 Reverse Auction 111
 Reverse Engineering 287, 288, 369, 381
 Reverse Innovation 292, 293, 369, 381
 Reverse Innovation 291
 Robin Hood 296, 297, 370, 381
 Roll-out 64
 Roll-out-Phase 73
 Rote Ozeane 357

S

Schichtenspezialist 203
 Schnellrestaurant 239
 Schwarmfinanzierung 128
 Selbstbedienung 302
 Selbstfahrergenossenschaft 167
 Self-Service 48, 52, 301, 303, 320, 370,
 381
 Sensor 38
 Sensor as a Service 142, 145, 146
 Sequenziell vs. parallel 54
 Serendipity 89
 Servicekonzept 10
 Sharing Community 36
 Sharing Economy 266
 Shop-in-Shop 306, 307, 308, 370, 381
 Show, don't tell 65
 Social Lending 265
 Social Media 357
 Social Network 358
 Solution Provider 87, 311, 312, 313, 371, 381
 Soziale Medien 36
 Spielekonsole 107

Stahlunternehmen 198
 Standardextras 97
 Stoßrichtung 78
 Streaming-Dienste 18, 24, 163, 176, 177
 Strukturen 81
 Subscription 24, 52, 316, 317, 371, 381
 Sunk Costs 76
 Supermarket 320, 321, 371, 382
 Symbiotische Gewinnteilung 282
 Symbiotisches Huckepack 306
 Systemrechtfertigung 76

T

Targeted Advertising 112, 192
 Target the Poor 324, 325, 326, 372, 382
 Team 84
 Teamrekrutierung 85
 Technologiemythos 19
 Technologien 35
 Teileigentum 166
 Test 66
 Textilindustrie 32
 Think-Big-Mythos 18
 Timesharing 167
 Total Quality Management (TQM) 180
 Tourismusbranche 167
 Town-Hall Meetings 79
 Trash-to-Cash 329, 330, 332, 372, 382
 Trends und regulatorische Veränderungen 41
 Treue 137
 TRIZ 21, 358
 Two-Sided Market 8, 9, 52, 334, 335, 336, 372,
 382

U

Übertragen 26
 U-Boot-Projekte 89
 Ultimate Luxury 338, 373
 Umfeld analysieren 28 f.
 Umfeld eines Unternehmens 358
 Unlimitierter Konsum 162
 User-Designed 52, 224, 343, 344, 373, 382

V

Verfahrenstechnik 33
 Verfügbarkeit 185
 Versicherungsindustrie 15, 16, 17
 Vertriebskanäle 60
 Videothek 225
 Vielfliegerprogramm 138

Virtual Reality 38
Virtuelle Workshops 54
Vision 79
Voice over IP 176

W

Wandel 71
Wandelverantwortliche 74
Waterholing 58
Wechselkosten 218 ff., 358
Weinauktionsportal 111
Welteinkommenspyramide 324
Werbefläche 190
Werbekampagnen 334
Werbepattform 209
Werbung 190
Wertschöpfungskette 7, 30

Wer-Was-Wie-Wert? 8, 10, 20, 23, 29, 44, 60, 356
Wettbewerber 34
Wettbewerbsvorteile, temporäre 6
White Label 347, 348, 349, 373, 382
Wiederholen 26
Wiederverwertung 329
Win-win-Situation 102, 194, 270, 282, 306, 329

Z

Zement- und Mineralindustrie 84
Zero-Risk-Bias 76
Ziele 82
Zielkunden 6
Zufallsmythos 19
Zwangsloyalität 218
Zwischenhändler 148
Zyklus Design – Prototyp – Test 65