

WHITEPAPER

VDI⁷
Wissensforum

A photograph of three business professionals in a meeting. A woman on the left, a man in the center, and a man on the right are all looking intently at a laptop screen. The man on the right has his hand on the laptop, suggesting he is presenting or demonstrating something. The background is a bright, modern office environment.

**Geschäftsmodellinnovation:
vom Produkt zum Geschäftsmodell**

Inhalte:

- Was ist Geschäftsmodellinnovation?
- Der Wandel vom Produktmanagement zum Geschäftsmodellmanagement
- Formen der Geschäftsmodellinnovation
- Bedeutung der Geschäftsmodellinnovation
- Rahmen für Geschäftsmodellinnovation die wichtigsten Komponenten
- Schlüsselbeispiele für Geschäftsmodellinnovationen
- Die zehn besten Praktiken für die Innovation von Geschäftsmodellen
- Die Innovation von Geschäftsmodellen

Was ist Geschäftsmodellinnovation?

Geschäftsmodellinnovation wird definiert als der Prozess der Schaffung, Änderung oder Definition der grundlegenden Struktur und Komponenten eines Geschäftsmodells, um neue Wertangebote zu schaffen, neue Marktchancen zu nutzen und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Es geht darum, innovative Wege zu finden, um Einnahmen zu generieren, Produkte oder Dienstleistungen zu liefern und einen Mehrwert für die Kund*innen zu schaffen und zu erhalten.

Herkömmliche Geschäftsmodelle bestehen in der Regel aus verschiedenen Elementen wie Zielkundensegmenten, Wertangeboten, Vertriebskanälen, Einnahmeströmen, Schlüsselaktivitäten, Ressourcen und Kostenstruktur. Geschäftsmodellinnovationen stellen bestehende Annahmen, Normen und Branchenpraktiken in Frage, um neue Wege für Wachstum und Rentabilität zu finden.

Der Wandel vom Produktmanagement zum Geschäftsmodellmanagement

Früher war das Produkt der zentrale Orientierungspunkt im Strategischen Management,

heute ist es das Geschäftsmodell und der Kundennutzen. Der Blick wandelt sich von innen nach außen zu von außen nach innen. Die Kund*innen, ihre Anforderungen und Erwartungen stehen nun im Vordergrund.

Formen der Geschäftsmodellinnovation

Die Innovation von Geschäftsmodellen ist in der heutigen dynamischen und sich schnell verändernden Geschäftswelt unerlässlich. Sie ermöglicht es Unternehmen, sich anzupassen, relevant zu bleiben und neue Chancen zu ergreifen, insbesondere angesichts digitaler Innovationen, bahnbrechender Technologien und sich verändernder Kundenerwartungen. Eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation kann zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit, einem höheren Marktanteil, einer höheren Rentabilität und einem nachhaltigen Wachstum führen. Eine Geschäftsmodellinnovation erhöht den Kundenfokus und steigert den Kundennutzen. Die Kundenbindung verbessert sich und die Zusammenarbeit über den kompletten Lebenszyklus des Kunden wird gesichert.

Neue Einnahmemodelle: Einführung neuer Einnahmemodelle, wie z. B. Abonnementmodelle, Freemium-Modelle, Lizenzierung oder Pay-per-Use.

Innovation des Wertangebots: Die Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Funktionen, die den Kund*innen einzigartige Vorteile bieten und das Unternehmen von der Konkurrenz abheben.

Innovation der Kostenstruktur: Identifizierung von Möglichkeiten zur Kosteneinsparung, Optimierung der Ressourcenzuweisung oder Nutzung von technologischen Innovationen zur Kostensenkung und Verbesserung der Rentabilität.

Innovation der Technologien: KI verändert die Prozesse und das Leistungsangebot und schafft neue Nutzungspotentiale für die Kund*innen.

Innovation der Vertriebskanäle: Erschließung neuer oder Nutzung bestehender Vertriebskanäle auf innovative Weise, um die Kunden effektiver und effizienter zu erreichen. Omni Channel ist die neue Herausforderung.

Plattform- und Ökosystem-Innovation: Aufbau von Plattformen oder Ökosystemen, die verschiedene Interessengruppen miteinander verbinden und durch Netzwerkeffekte und Kooperationen Werte schaffen.

Neugestaltung des Geschäftsmodells: Völlige Neugestaltung des Geschäftsmodells zur Anpassung an veränderte Marktbedingungen, neue Trends oder bahnbrechende Innovationen.

Bedeutung der Geschäftsmodellinnovation

Die Innovation von Geschäftsmodellen ist für Unternehmen entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben, auf Marktveränderungen zu reagieren und nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihren Kund*innen einen höheren Mehrwert zu bieten, ihre Abläufe zu optimieren und neue Chancen zu nutzen, um in einer sich schnell entwickelnden Geschäftswelt langfristig erfolgreich zu sein. Die Innovation von Geschäftsmodellen ist für Unternehmen aus folgenden Gründen von großer Bedeutung:

1. Wettbewerbsvorteil

Geschäftsmodellinnovationen ermöglichen es Unternehmen, sich von Konkurrenz abzuheben, indem sie einzigartige Wertangebote machen, unerschlossene Marktsegmente erforschen oder aufkommende technologische Innovationen nutzen. Sie ermöglicht es den Unternehmen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und sich auf dem Markt zu behaupten.

2. Anpassung an eine sich verändernde Umwelt

Das Geschäftsumfeld unterliegt einem ständigen Wandel, der von technologischen Fortschritten, sich verändernden Kundenpräferenzen, Änderungen der gesetzlichen

Bestimmungen und Marktstörungen bestimmt wird. Durch Innovation ihrer Geschäftsmodelle können sich Unternehmen an diese Veränderungen anpassen, Risiken mindern und sich bietende Chancen nutzen.

3. Wachstum der Einnahmen

Eine wirksame Geschäftsmodellinnovation kann zu neuen Einnahmequellen oder zur Steigerung der Einnahmen führen. Durch die Erforschung neuer Geschäftsmodelle oder die Modifizierung bestehender Modelle können Unternehmen bisher unerschlossene Märkte erschließen, neue Kund*innen gewinnen und zusätzlichen Wert aus ihrem bestehenden Kundenstamm schöpfen.

4. Operative Effizienz

Die Optimierung und Innovation der verschiedenen Komponenten eines Geschäftsmodells kann zu einer höheren betrieblichen Effizienz führen. Durch die Rationalisierung von Prozessen, den Einsatz von Technologie, digitale Innovation und die Optimierung der Ressourcenzuweisung können Unternehmen Kosten senken, die Produktivität steigern und die Gesamtleistung verbessern.

5. Verbessertes Kundenwert

Durch Geschäftsmodellinnovationen können Unternehmen den Wert, den sie ihren Kund*innen bieten, steigern. Durch das Verständnis der Kundenbedürfnisse und -probleme können Unternehmen innovative Wertangebote, personalisierte Erfahrungen und maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, die die Erwartungen der Kund*innen erfüllen und eine langfristige Loyalität schaffen.

6. Widerstandsfähigkeit der Unternehmen

Ein gut durchdachtes und innovatives Geschäftsmodell ist eher in der Lage, Marktstörungen und wirtschaftlichen Abschwüngen zu widerstehen. Durch die Diversifizierung von Einnahmequellen, die Erforschung alternativer Geschäftsmodelle oder den Aufbau widerstandsfähiger Ökosysteme können Unternehmen ihre Fähigkeit zur Bewältigung von Unwägbarkeiten verbessern und ihre langfristige Nachhaltigkeit erhalten.

7. Organisatorische Erneuerung

Geschäftsmodellinnovation fördert eine Kultur der Innovation, Kreativität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung in Unternehmen. Sie ermutigt die Mitarbeitenden,

über den Tellerrand zu schauen, konventionelle Weisheiten in Frage zu stellen und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen. Dadurch wird eine dynamische und innovative Organisationskultur gefördert.

8. Anziehung von Investitionen und Partnerschaften

Geschäftsmodellinnovationen erregen oft die Aufmerksamkeit von Investoren, Partner*innen und Interessengruppen, die das Potenzial für Wachstum und Rentabilität erkennen. Innovative Geschäftsmodelle zeugen von einem zukunftsweisenden Ansatz und können die Attraktivität eines Unternehmens für Finanzierungen, Partnerschaften und strategische Allianzen erhöhen.

Rahmen für Geschäftsmodell-Innovation: die wichtigsten Komponenten

Für die Innovation von Geschäftsmodellen gibt es mehrere Rahmen und Schlüsselkomponenten, die den Prozess leiten können. Im Folgenden werden einige häufig verwendete Komponenten eines Rahmens für die Innovation von Geschäftsmodellen vorgestellt:

Wert-Angebot: Diese Komponente definiert den einzigartigen Wert, den ein Unternehmen seinen Kund*innen bietet. Es umfasst die Produkte, Dienstleistungen, Funktionen und Vorteile, die den Bedürfnissen der Kundschaft entsprechen, ihre Probleme lösen oder Wünsche erfüllen.

Kundensegmente: Die Identifizierung und das Verständnis der Zielkundensegmente ist entscheidend für eine effektive Geschäftsmodellinnovation. Dazu gehört die Analyse von Kundenfeedback, Verhaltensweisen, Vorlieben und Problemen, um das Wertangebot und das Geschäftsmodell entsprechend anzupassen.

Einnahmeströme: Diese Komponente konzentriert sich auf die Art und Weise, wie das Unternehmen Einnahmen aus seinem Wertangebot generiert. Dazu gehören Preisstrategien, Einnahmemodelle (z. B. einmalige Verkäufe, Abonnements, Lizenzierung) und potenzielle Einnahmequellen von Kund*innen, Partner*innen oder anderen Beteiligten.

Kanäle: Kanäle sind die Vertriebs- und Kommunikationskanäle, die genutzt werden, um

Kund*innen zu erreichen und anzusprechen. Diese Komponente berücksichtigt sowohl physische als auch digitale Kanäle wie Direktverkauf, Online-Plattformen, Einzelhandelspartnerschaften oder mobile Anwendungen. **Innovationsmechanismen:** Diese Komponente konzentriert sich auf die Förderung einer Innovationskultur innerhalb der Organisation und die Einführung von Mechanismen zur Förderung und Unterstützung von Geschäftsmodellinnovationen. Sie kann Innovationsprozesse, Ideenplattformen, funktionsübergreifende Teams, Experimente oder Lernschleifen umfassen.

Hauptaktivitäten: Die Schlüsselaktivitäten umfassen die Kernprozesse, Abläufe und Maßnahmen, die zur effektiven Umsetzung des Wertversprechens erforderlich sind. Sie umfasst Aktivitäten wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung und strategische Partnerschaften.

Wichtige Ressourcen: Schlüsselressourcen beziehen sich auf die wesentlichen Vermögenswerte, Fähigkeiten und Infrastrukturen, die für den Betrieb des Geschäftsmodells erforderlich sind. Bei diesen Ressourcen kann es sich um materielle Vermögenswerte, geistiges Eigentum, Technologie, Humankapital, Lieferantennetze oder finanzielle Ressourcen handeln.

Innovationstreiber: Die externen und internen Faktoren, die ein Unternehmen dazu veranlassen, sein Geschäftsmodell zu überdenken und weiterzuentwickeln, um in der sich ständig verändernden Geschäftslandschaft wettbewerbsfähig, relevant und anpassungsfähig zu bleiben. Ermitteln Sie die Faktoren, die eine Geschäftsmodellinnovation erforderlich machen, z. B. technologische Innovationen, verändertes Kundenverhalten oder Branchenumbrüche.

Partnerschaften und Ökosysteme: Diese Komponente umfasst die Identifizierung und Nutzung strategischer Partnerschaften oder den Aufbau von Ökosystemen, die das Geschäftsmodell ergänzen. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Händlern, Technologieanbietern oder ergänzenden Unternehmen kann die Wertschöpfung verbessern und neue Möglichkeiten schaffen.

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur definiert die mit dem Betrieb des Geschäftsmodells verbundenen Ausgaben. Dazu gehören Kosten für Produktion, Marketing, Vertrieb, Infrastruktur, Talente und alle anderen Ressourcen, die für die Bereitstellung des Wertangebots erforderlich sind.

Schlüsselbeispiele für Geschäftsmodellinnovationen

Es gibt zahlreiche Beispiele für innovative Geschäftsmodelle in verschiedenen Branchen. Diese Beispiele veranschaulichen, wie Geschäftsmodellinnovationen zu einem Umbruch in der Branche, verbesserten Kundenerlebnissen und höherer Effizienz führen können. Die Anpassung an die sich verändernde Marktdynamik und die Erforschung innovativer Geschäftsmodelle können der Schlüssel zum langfristigen Erfolg sein.

Netflix (Transforming Entertainment Distribution): Netflix hat die Home-Entertainment-Branche mit der Einführung eines Abonnementmodells für das Streaming von Filmen und Fernsehsendungen revolutioniert. Anstelle des traditionellen DVD-Verleihs wurde eine digitale Plattform geschaffen, die es den Nutzern ermöglicht, gegen eine monatliche Gebühr auf Inhalte zuzugreifen.

Uber (Disrupting Transportation Services): Uber hat die Transportbranche durch die Einführung einer Peer-to-Peer-Plattform für Mitfahrgelegenheiten revolutioniert. Sie haben ein Geschäftsmodell entwickelt, das Fahrer und Fahrgäste über eine mobile App zusammenbringt und bequeme, erschwingliche und flexible Transportdienstleistungen anbietet.

Airbnb (Neudefinition der Unterkunft): Airbnb hat das Gastgewerbe verändert, indem es eine Plattform anbietet, über die Privatpersonen ihre Wohnungen oder Gästezimmer an Reisende vermieten können. Sie haben einen Marktplatz geschaffen, der Gastgeber*innen und Gäste zusammenbringt und es den Menschen ermöglicht, weltweit einzigartige und erschwingliche Unterkünfte zu finden.

Apple (Integriertes Ökosystem): Das Geschäftsmodell von Apple dreht sich um ein

integriertes Ökosystem aus Hardware, Software und Dienstleistungen. Produkte wie das iPhone, das MacBook und die Apple Watch arbeiten nahtlos zusammen und schaffen ein einheitliches Nutzererlebnis.

Tesla (Elektrofahrzeuge und mehr): Tesla hat durch die Einführung von Elektrofahrzeugen mit einem vertikal integrierten Geschäftsmodell die Innovation in der Automobilbranche durchbrochen. Sie stellen nicht nur E-Fahrzeuge her und verkaufen sie, sondern bauen und betreiben auch ihre eigene Ladeinfrastruktur und bieten damit eine umfassende Lösung für nachhaltige Mobilität.

Spotify (Transformation der Musikindustrie durch Streaming): Spotify hat die Musikindustrie mit seinem Streaming-Dienst, der Zugang zu einer riesigen Musikbibliothek bietet, verändert. Sie führten ein Freemium-Modell ein, das sowohl kostenlose als auch Premium-Abonnementoptionen anbietet und die Künstler*innen auf der Grundlage von Streaming-Zugriffen vergütet.

Amazon (E-Commerce-Ökosystem): Amazon hat den elektronischen Handel verändert, indem es einen umfassenden Online-Marktplatz geschaffen hat, der eine große Auswahl an Produkten, wettbewerbsfähige Preise und eine schnelle Lieferung bietet. Außerdem wurde die Prime-Mitgliedschaft eingeführt, die zusätzliche Vorteile wie kostenlosen Versand und Zugang zu Streaming-Diensten bietet.

Alibaba (E-Commerce-Ökosystem): Alibaba hat den elektronischen Handel in China revolutioniert, indem es einen Business-to-Business (B2B)-Online-Marktplatz geschaffen hat, der Hersteller und Käufer zusammenbringt. Sie erweiterten ihr Geschäftsmodell auf Business-to-Consumer (B2C), Consumer-to-Consumer (C2C) und andere Dienstleistungen wie digitale Innovationen wie Cloud Computing und digitale Zahlungen.

Google (Monetarisierung von Suche und Werbung): Die Innovation des Geschäftsmodells von Google liegt in seiner Suchmaschine und seiner Werbeplattform. Sie bieten kostenlosen Zugang zu ihrer Suchmaschine und erzielen gleichzeitig Einnahmen

durch gezielte Werbung auf der Grundlage von Nutzerdaten und Suchanfragen.

Patreon (Ermächtigung von Schöpfern mit Fan-Unterstützung): Patreon ist eine Mitgliedschaftsplattform, die es Künstlern, Musikern und Podcastern ermöglicht, kontinuierlich finanzielle Unterstützung von ihren Fans zu erhalten. Es ermöglicht den Fans, Mäzene zu werden und ihre Lieblingskünstler*innen durch diese Innovation zu unterstützen.

Dollar Shave Club (Rasierapparate im Abonnement): Dollar Shave Club hat die Rasierindustrie mit einem Abonnementmodell für Rasierapparate und Pflegeprodukte revolutioniert. Sie machten den Kauf teurer Rasierapparate in Geschäften überflüssig und lieferten stattdessen erschwingliche, qualitativ hochwertige Produkte direkt zu den Kund*innen nach Hause.

IKEA (Flat-Pack-Möbel und In-Store-Erlebnis): Das innovative Geschäftsmodell von IKEA umfasst selbst zusammengestellte Möbel und ein einzigartiges Einkaufserlebnis im Geschäft. Dieser Ansatz ermöglicht Kosteneinsparungen und ein unverwechselbares Einkaufsumfeld.

Die zehn besten Praktiken für die Innovation von Geschäftsmodellen

Bei der Innovation von Geschäftsmodellen ist es wichtig, bestimmte Best Practices zu befolgen, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen. Im Folgenden werden einige wesentliche bewährte Praktiken beschrieben, die zu berücksichtigen sind:

1. Kundenorientierter Ansatz

Beginnen Sie damit, die Bedürfnisse, Probleme und Verhaltensweisen Ihrer Kund*innen genau zu verstehen. Erkennen von ungedeckten Bedürfnissen und Marktlücken, um innovative Lösungen zu entwickeln, die den Kund*innen einen hohen Mehrwert bieten. Das KANO Modell hilft Kundenanforderungen und Erwartungen zu ermitteln.

2. Umfassen Sie eine Wachstumsmentalität
Förderung einer Kultur der ständigen Innovation wie Lernen und Experimentieren.

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, Annahmen in Frage zu stellen, kalkulierte Risiken einzugehen und aus Misserfolgen zu lernen. Machen Sie sich eine unternehmerische Denkweise zu eigen, die den Wandel begrüßt und neue Möglichkeiten sucht.

3. Kollaborativer und funktionsübergreifender Ansatz

Beziehen Sie unterschiedliche Perspektiven aus verschiedenen Teams und Abteilungen innerhalb der Organisation ein. Sie arbeiten funktionsübergreifend zusammen, um innovative Ideen zu entwickeln, Annahmen zu überprüfen und die Abstimmung und Akzeptanz im gesamten Unternehmen sicherzustellen.

4. Datengestützte Entscheidungsfindung

Nutzung von Daten und Analysen als Grundlage für Entscheidungsprozesse. Sammeln Sie Erkenntnisse über Kundenfeedback, Kundenverhalten, Markttrends und Branchendynamik, um die Bemühungen um Geschäftsmodellinnovationen zu unterstützen. Nutzen Sie Daten, um Annahmen zu validieren und das Geschäftsmodell zu optimieren.

5. Iterativer und agiler Ansatz

Verfolgen Sie bei der Innovation von Geschäftsmodellen einen iterativen Ansatz. Beginnen Sie mit kleinen Experimenten, testen Sie Annahmen, holen Sie Feedback ein, und arbeiten Sie auf der Grundlage der Ergebnisse weiter. Nutzung agiler Methoden zur schnellen Anpassung und Reaktion auf die sich verändernde Marktdynamik.

6. Externe Einblicke und offene Innovation

Schauen Sie über die internen Ressourcen hinaus, um sich inspirieren zu lassen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Engagieren Sie sich mit externen Stakeholdern wie Kund*innen, Partner*innen, Branchenexpert*innen und Akademiker*innen, um verschiedene Perspektiven zu gewinnen und aufkommende Trends und Technologien zu erkennen, die Innovationen vorantreiben können.

7. Prototyping und Minimum Viable Products (MVPs)

Entwickeln Sie Prototypen oder MVPs, um verschiedene Aspekte des Geschäftsmodells schnell zu testen und zu validieren. Nutzen Sie Rapid-Prototyping-Techniken, um Feedback von Kund*innen und Stakeholdern einzuholen

und vor der Skalierung notwendige Verbesserungen vorzunehmen.

8. Schutz des geistigen Eigentums

Bewerten Sie die Aspekte des geistigen Eigentums (IP) des Geschäftsmodells, um einzigartige Innovationen oder Wettbewerbsvorteile zu schützen. Sichern Sie sich gegebenenfalls Patente, Marken, Urheberrechte oder Geschäftsgeheimnisse, um das Geschäftsmodell zu schützen und Nachahmungen zu verhindern.

9. Skalierbarkeit und langfristige Rentabilität

Berücksichtigen Sie bei der Entwicklung des Geschäftsmodells die Skalierbarkeit und die langfristige Rentabilität. Stellen Sie sicher, dass das Modell bei wachsendem Unternehmen effektiv skaliert werden kann und dass es mit den strategischen Zielen und Fähigkeiten des Unternehmens übereinstimmt.

10. Kontinuierliche Überwachung und Anpassung

Die Innovation von Geschäftsmodellen ist ein fortlaufender Prozess. Kontinuierliche Beobachtung von Markttrends, Kundenfeedback und Wettbewerbsumfeld, um Möglichkeiten zur Verbesserung und Anpassung zu ermitteln. Bleiben Sie beweglich und seien Sie bereit, das Geschäftsmodell bei Bedarf anzupassen, um Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Fazit Wandel und Wandlungsfähigkeit

Wir leben in einer Zeitenwende. Neue Technologien, KI und Veränderungen in der globalen Welt führen dazu, daß bisherige Geschäftsmodelle ebenfalls sich ändern müssen. Die klassische Denkweise Inside Out zu Outside In verschiebt den Focus. Der Kunde und seine Anforderungen und Erwartungen rücken in den Zenit der Betrachtung. Dies hat Auswirkungen auf die Leitungsprogramme, die Geschäftsprozesse, die Organisation und die Kompetenzen. Bisherige Kompetenzen verlieren an Bedeutung neue Kompetenzen müssen aufgebaut werden. Die Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle sind neu aufzustellen.

Über den Autor:

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Verwaltungsrat, Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen; Präsident HEX Hochschule für Excellence Schweiz



Prof. Dr. Claus W. Gerberich studierte Maschinenbau an der Universität Karlsruhe, Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und promovierte am MIT in Cambridge. Er war 25 Jahre in der Industrie in führender -Position tätig (BASF und SCA) und 18 Jahre in Vorstandspositionen (Adidas, -Schöller Mövenpick, Battelle Europe Genf und Staff Zumtobel). Als -geschäftsführender Gesellschafter hat er Gerberich Maschinenfabrik (Öl- und Gaskühler) internationalisiert. Seit mehr als 10 -Jahren ist er Mitglied der Geschäftsleitung der MAB Business School und Partner der St. Gallen International Management Consulting.

Claus W. Gerberich ist tätig als Dozent, Berater und Coach, zudem als persönlicher Berater von Top Management und Aufsichtsorganen renommierter internationaler Unternehmen in den Bereichen Strategisches Management, Innovationsmanagement, Business Development, Marketing und Sales. Als Investor begleitet er innovative Start-ups.