

The background features abstract green geometric shapes. On the left, a light green triangle points downwards. On the right, a dark green rectangle is partially visible, and a light green triangle points upwards. Thin green lines intersect these shapes, creating a dynamic, modern design.

Geschäftsmodell Innovation

Prof. Dr. Claus w. Gerberich

Warum Geschäftsmodellinnovation?

Geschäftsmodellinnovation bedeutet, die Art und Weise neu zu denken, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und abschöpft; sie verändert mehrere Bausteine des Modells gleichzeitig, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben

Warum Geschäftsmodellinnovation?

- ▶ Anpassung an Marktveränderungen – Markt-, Technologie- und Kundenbedingungen ändern sich schnell; ohne Anpassung droht Relevanzverlust.
- ▶ Wettbewerbsvorteil – Ein neues Wertangebot oder neues Erlösmodell trennt vom Wettbewerb und schafft Differenzierung.
- ▶ Erschliessung neuer Einnahmequellen – Neue Preismodelle, Plattformen oder Ökosysteme öffnen zusätzliche Umsatzpfade.
- ▶ Kundennutzen steigern – Innovationen ermöglichen bessere, bequemere oder individuellere Angebote, die Kundenbindung erhöhen. Effizienz und Kostenstruktur verbessern – Neugestaltung von Prozessen und Ressourcen kann Kosten senken und Margen verbessern



Warum Geschäftsmodellinnovation?

- ▶ Effizienz und Kostenstruktur verbessern — Neugestaltung von Prozessen und Ressourcen kann Kosten senken und Margen verbessern.
- ▶ Resilienz gegenüber Disruption — Unternehmen, die ihr Modell regelmäßig hinterfragen, sind weniger verwundbar gegenüber disruptiven Wettbewerbern.
- ▶ Organisationales Lernen — Der Prozess selbst fördert Lernen und die Fähigkeit, künftig schneller zu verändern.



Best Practice

- ▶ Beispiele aus der Praxis
- ▶ Netflix: Wandel von DVD-Versand zu Streaming und Originalinhalten als neues Erlös- und Liefermodell.
- ▶ Airbnb: Plattformmodell, das Immobilienbesitz mit Nachfrage verbindet statt selbst Unterkünfte zu besitzen.
- ▶ N26: Neuinterpretation des Bankings als mobiles, nutzerzentriertes Produkt statt klassische Filialbank.

Wie verläuft der Prozess?

- ▶ Wie man anfängt!
- ▶ Geschäftsmodell kartieren mit Canvas, um Schwachstellen und Hebel sichtbar zu machen.
- ▶ Hypothesen formulieren und schnell mit kleinen Experimenten validieren (Lean-Ansatz).
- ▶ Interne Fähigkeiten und Kultur prüfen; Innovationsprojekte brauchen Freiraum, Governance und Metriken.
- ▶ Externe Kooperationen nutzen (Partner, Start-ups, Plattformen), um Know-how und Reichweite zu gewinnen.



Risiken und Erfolgsfaktoren

- ▶ **Risiken und Erfolgsfaktoren**
- ▶ Herausforderungen: Organisationswiderstand, Ressourcenbindung und hohe Unsicherheit können Projekte blockieren.
- ▶ Erfolgsfaktoren: Führungskommitment, iteratives Testen, passende Kultur und günstige institutionelle Rahmenbedingungen erhöhen Erfolgchancen.



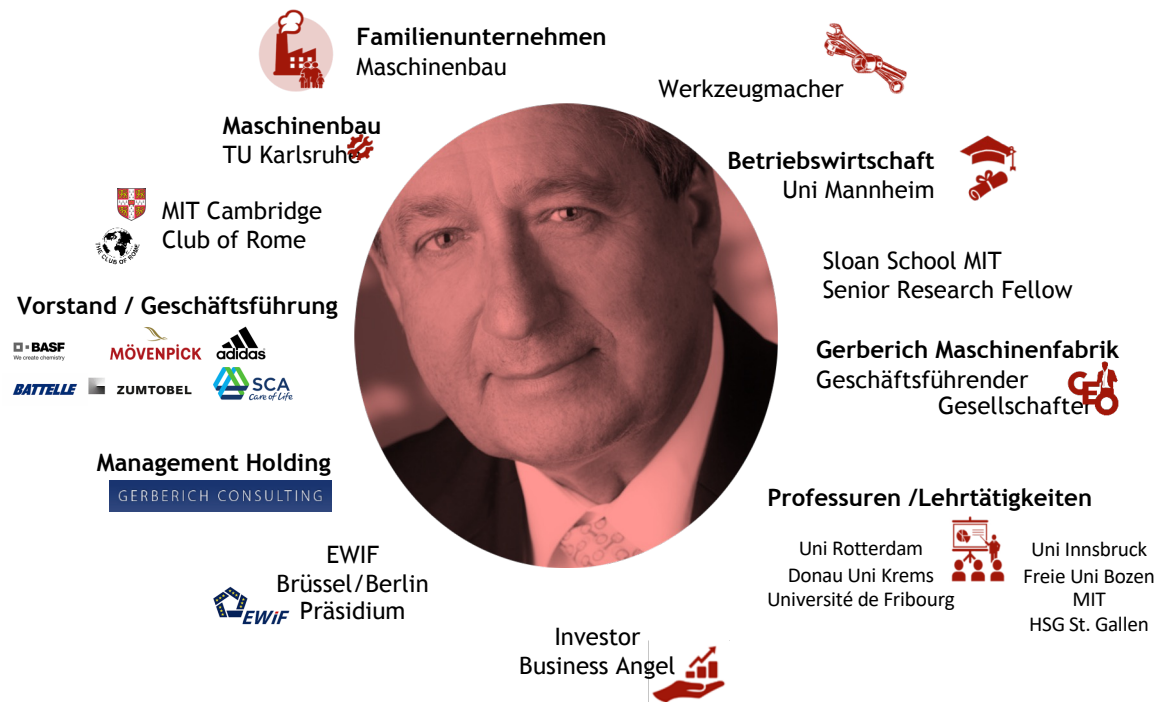
Geschäftsmodellinnovation

Geschäftsmodellinnovation ist kein Luxus,
sondern eine strategische Notwendigkeit, um
Relevanz, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit
in dynamischen Märkten zu sichern

Geschäftsmodell Innovation

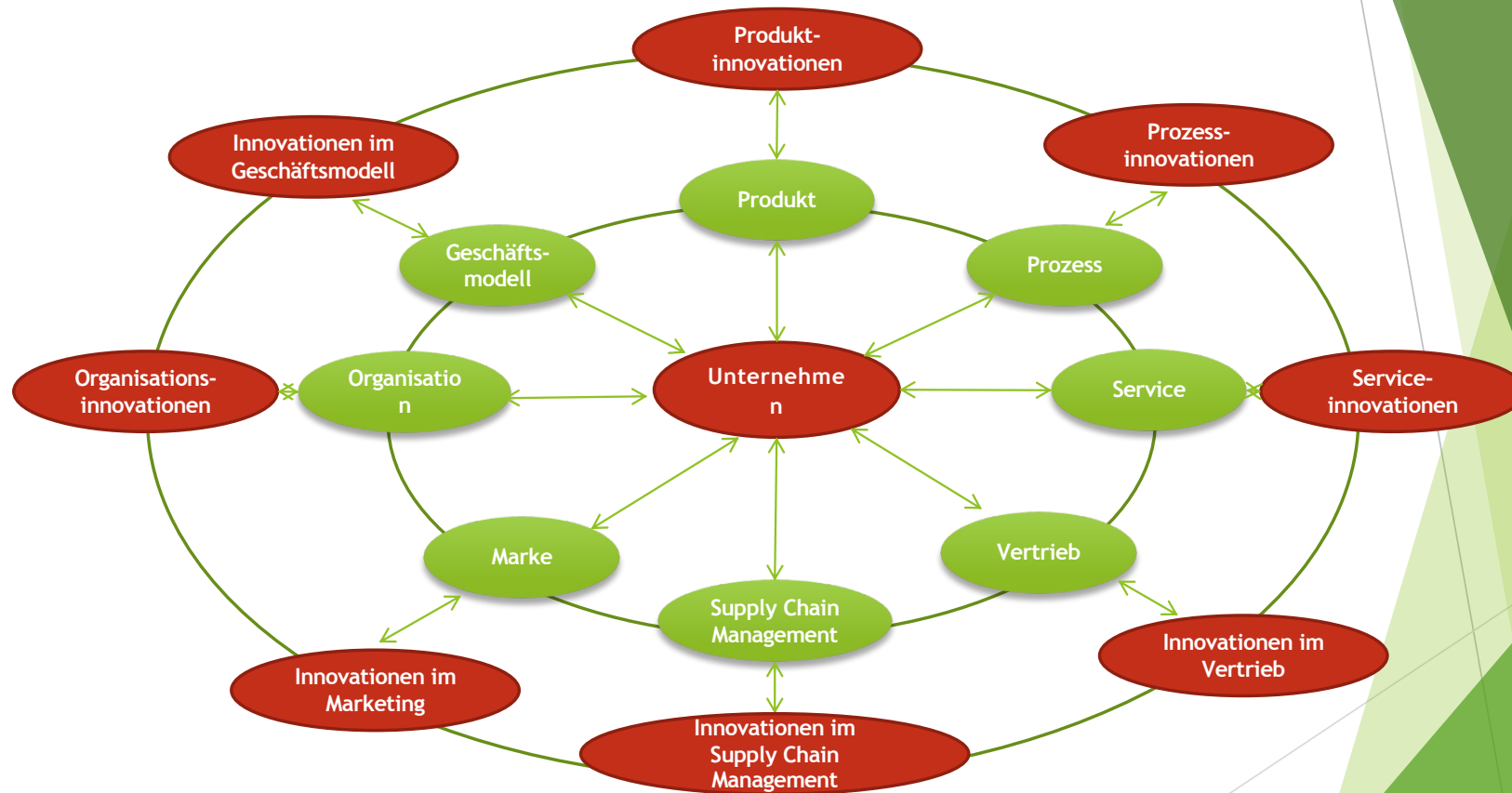
- ▶ Analysieren, innovieren und transformieren Sie Ihre Geschäftsmodelle
- ▶ Wo Märkte gesättigt sind, neue Wettbewerber auftreten, neue Wertschöpfungsketten und Vertriebskanäle entstehen und die Margen schwinden, benötigen Sie einen systematischen Ansatz, um Ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen, disruptive Veränderungen im Kerngeschäft zu antizipieren und allenfalls neue digitale Möglichkeiten zu nutzen.
- ▶ Richten Sie Ihr Angebot konsequent auf den Kunden aus und finden Sie für jedes Marktsegment das passende Geschäftsmodell. Dadurch gewinnen Sie einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und setzen sich gegenüber der Konkurrenz souverän durch.
- ▶ Kreieren Sie durch Business Model Innovation neue attraktive Märkte, anstatt passiv auf Marktveränderungen zu reagieren.

Prof. Dr. Claus W. Gerberich



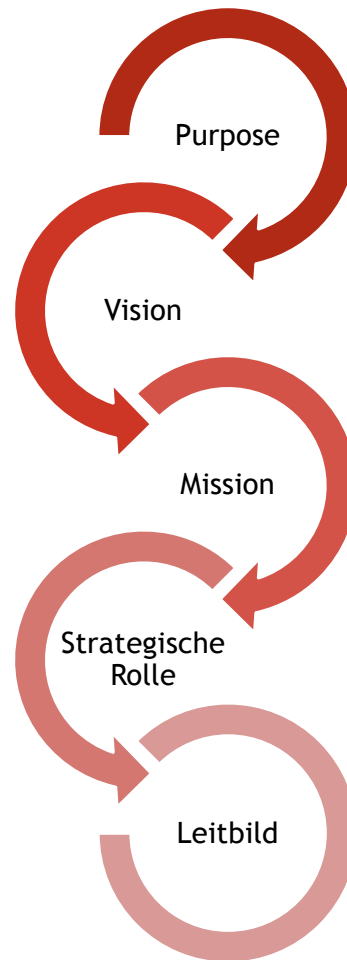


Die acht Felder der Innovation



Phase 1

Vom Purpose zur strategischen Rolle



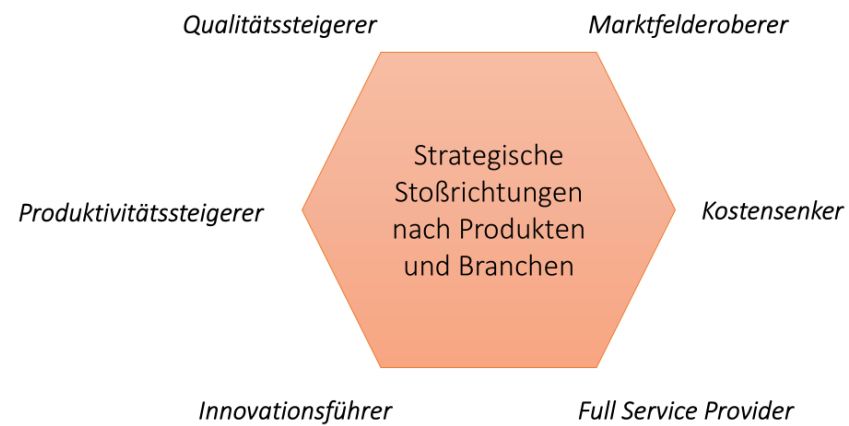
Corporate Purpose

- ▶ Sinn und Zweck im Unternehmen: Wofür braucht es einen Corporate Purpose?
- ▶ Beim Unternehmenszweck geht es vor allem darum, alle Stakeholder - Investor:innen, Mitarbeitende, Kund:innen, etc. - dauerhaft für das Unternehmen zu begeistern. Er bildet den Kern der Marke. Er ist nicht nur Grund und Motivation für jeden Schritt des Unternehmens, sondern in direkter Konsequenz auch Grund und Motivation dafür, Stakeholder zu werden oder zu bleiben.
- ▶ Besonders in Bezug auf Arbeit und Personal wird der Unternehmenszweck immer wieder diskutiert. Ausgesprochen wichtig sind in diesem Zusammenhang die Millennials und die Gen Z. Sie machen mittlerweile einen essenziellen Teil der (potenziellen) Arbeitnehmer:innen aus. Ihnen wird nachgesagt, sie wären stets auf der Suche nach dem Sinn und Zweck ihrer Arbeit und wollen Gutes tun.

Our Purpose BASF SE

- ▶ Our Purpose
- ▶ The purpose of BASF reflects what we do and why we do it:
 - ▶ We create chemistry for a sustainable future.
 - ▶ We want to contribute to a world that provides a viable future with enhanced quality of life for everyone. We do so by creating chemistry for our customers and society and by making the best use of available resources. We live our corporate purpose by: sourcing and producing responsibly, acting as a fair and reliable partner, connecting creative minds to find the best solutions for market needs. For us, this is what successful business is all about.
- ▶ To reach these goals, we have defined our action areas.
- ▶ Our Action Areas
 - ▶ When it comes to customers, we all stand together, and everyone impacts the experience our customers have with us. To be the leading chemical company, we must strengthen our performance in innovation and in operations, leverage digital ways of working, and integrate sustainability more deeply into our business decisions. We aim to strengthen our portfolio using the power of our Verbund integration. We will further develop our organization to run effectively and efficiently so that all of us can increase our focus on our customers. We have identified six action areas through which we aim to sharpen our cus

Strategische Stoßrichtungen



Rational AG: Wir wollen im Marktsegment „Außer Haus Verpflegung“ die weltweit führende Marktposition halten und systematisch durch innovative Produkte und Services mit führenden Technologien ausbauen. Daher fokussieren wir uns auf einen hohen Qualitätsstandard und sichern durch engagierte und qualifizierte Mitarbeiter eine hohe Produktivität und Performance in allen unseren Prozessen.

Phase 2 Von Mega Trends zu Micro Trends

Multiple Trends Trends

```
graph TD; A[Multiple Trends Trends] --> B[Mega Trend Map]; B --> C[Trend Relevanz];
```

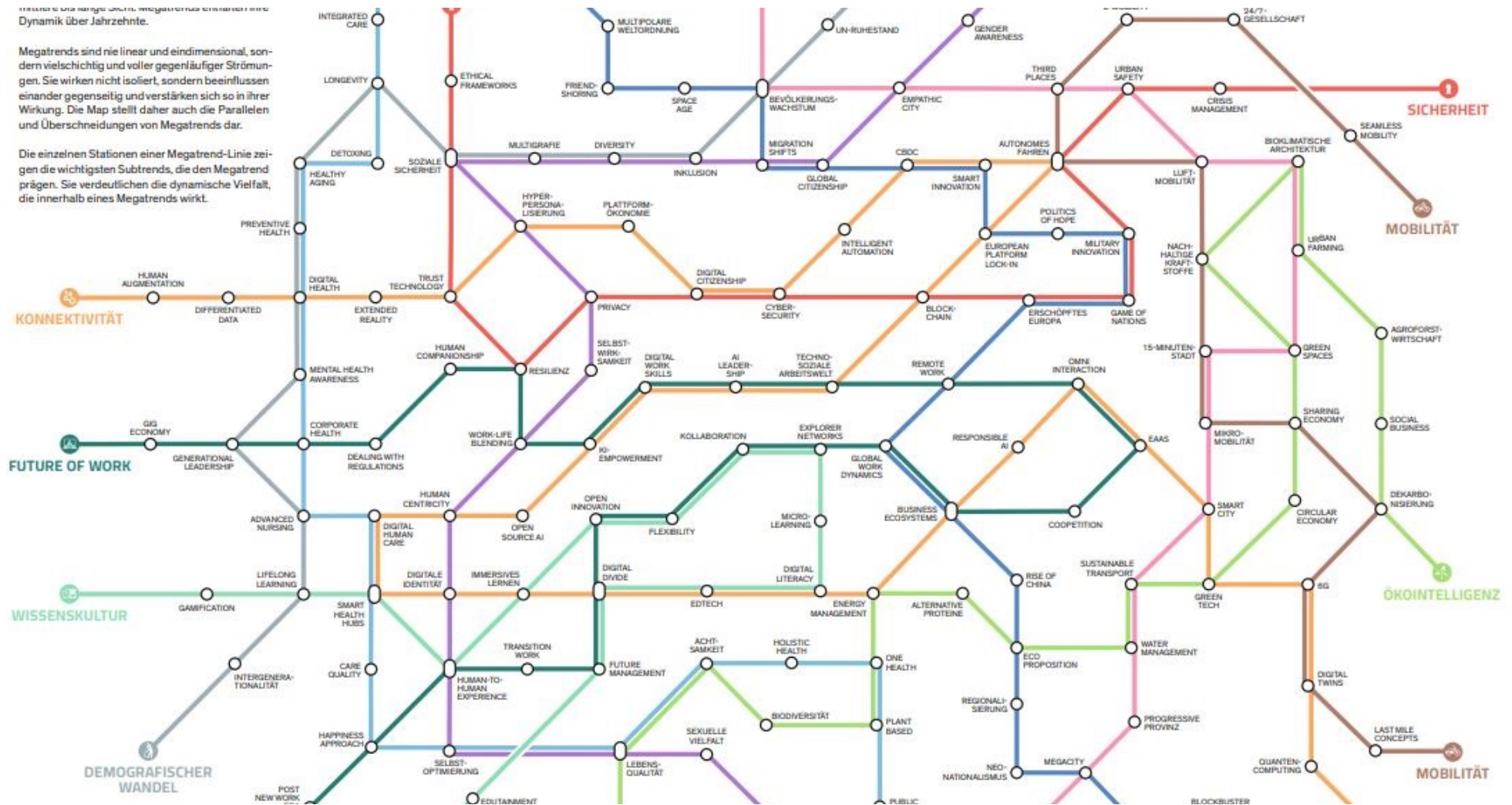
Mega Trend Map

Trend Relevanz

Megatrends sind langfristige, integrative Strömungen, die die Dynamik über Jahrzehnte prägen.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielschichtig und voller gegenläufiger Strömungen. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen einander gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map stellt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends dar.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie zeigen die wichtigsten Subtrends, die den Megatrend prägen. Sie verdeutlichen die dynamische Vielfalt, die innerhalb eines Megatrends wirkt.

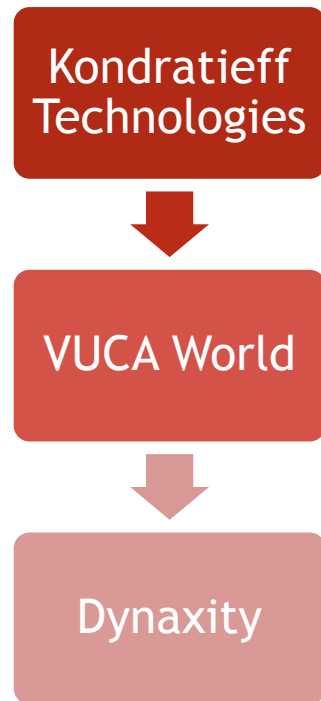


Micro Trends

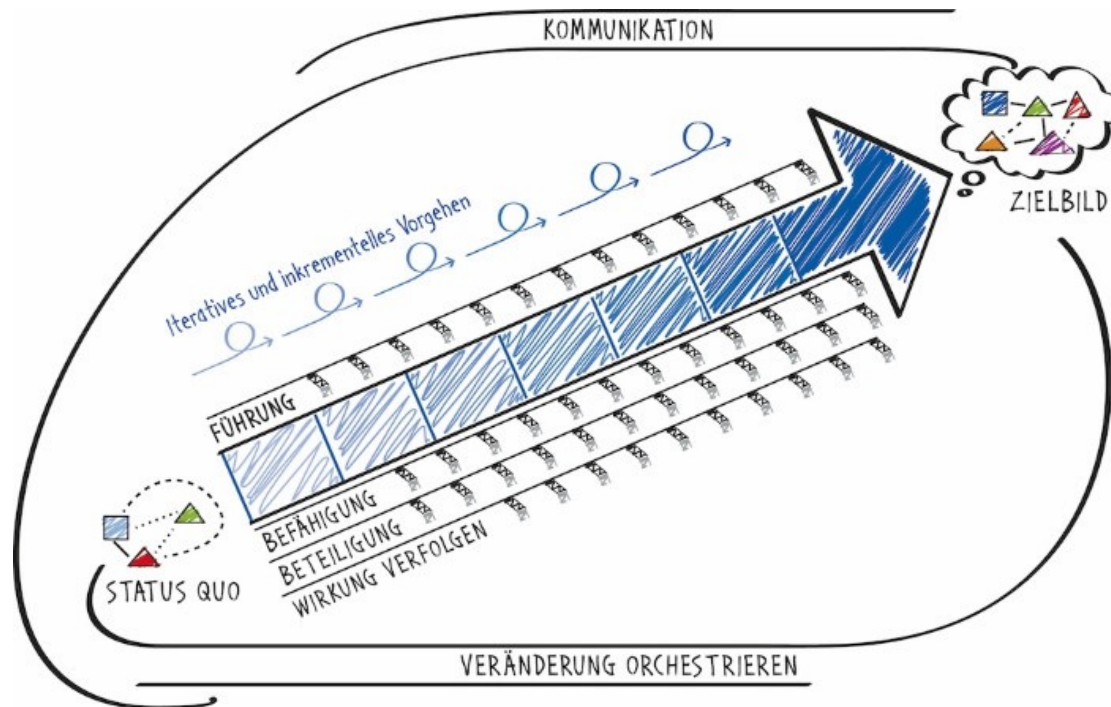
- ▶ KI: vom Hype zum echten Gamechanger in der Industrie
- ▶ KI ist nicht länger ein futuristisches Konzept - sie ist revolutionäre Realität. Vor allem der kometenhafte Aufstieg der generativen KI hat die Aufmerksamkeit auf praktische KI-Anwendungen gelenkt, die einen messbaren Mehrwert liefern. Gartner® hebt beispielsweise KI-basierte Bildverarbeitungssysteme hervor, die die Industrie neu definieren. Diese Technologien ermöglichen produzierenden Unternehmen:
 - ▶ Prozessautomatisierung und -steuerung: KI-Systeme wie die von Zühlke implementierten Lösungen für die Martin GmbH oder für Kanadevia Inova sind unübertroffen präzise und gehen weit über die bereits seit vielen Jahren mögliche automatische optische Inspektion hinaus.
 - ▶ Abläufe rationalisieren: Erhöhte Sicherheit und Effizienz am Arbeitsplatz mit KI-gesteuerter Automatisierung.
 - ▶ Kosten einsparen: Geringere Betriebskosten durch intelligentere, datenbasierte Entscheidungen.
 - ▶ Aber: Die Sache hat auch einen Haken. KI ist nur so gut wie die zu Grunde liegenden Daten. Schlechte Datenqualität untergräbt die Effektivität von KI. So zeigt zum Beispiel unsere Zusammenarbeit mit Brückner Maschinenbau und der Einsatz von Machine Learning im Produktionsprozess, wie eine solide Datenverwaltung das volle Potenzial von KI freisetzen kann.

Phase 3

Rahmenbedingungen der Veränderungen



Zielbild



Zielbild

- ▶ Zielbild: Wichtig für eine erfolgreiche Veränderung ist die Definition eines legitimierten Zielbildes.
- ▶ Das Zielbild verstärkt die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung und gibt Klarheit darüber, welchen wirtschaftlichen Nutzen das Veränderungsvorhaben liefert.
- ▶ Es liefert allen Beteiligten einen erstrebenswerten Zustand der durch die Veränderung erreicht werden soll.



Dampfmaschine
Textil- &
Baumwollindustrie

Eisenbahn
Dampfschiffe
Bergbauwesen
Telegrafie

Elektrotechnik
Schwermaschinen
Chemie

Automobilindustrie
Luft- & Raumfahrt
Kunststoffindustrie

Informations-
technologie

Bekleidung

Massentransport

Massenkonsum

**Individuelle
Mobilität**

**Information
Kommunikation**



1. Kondratieff

2. Kondratieff

3. Kondratieff

4. Kondratieff

5. Kondratieff

1780

1830-1850

1870-1890

1920-1940

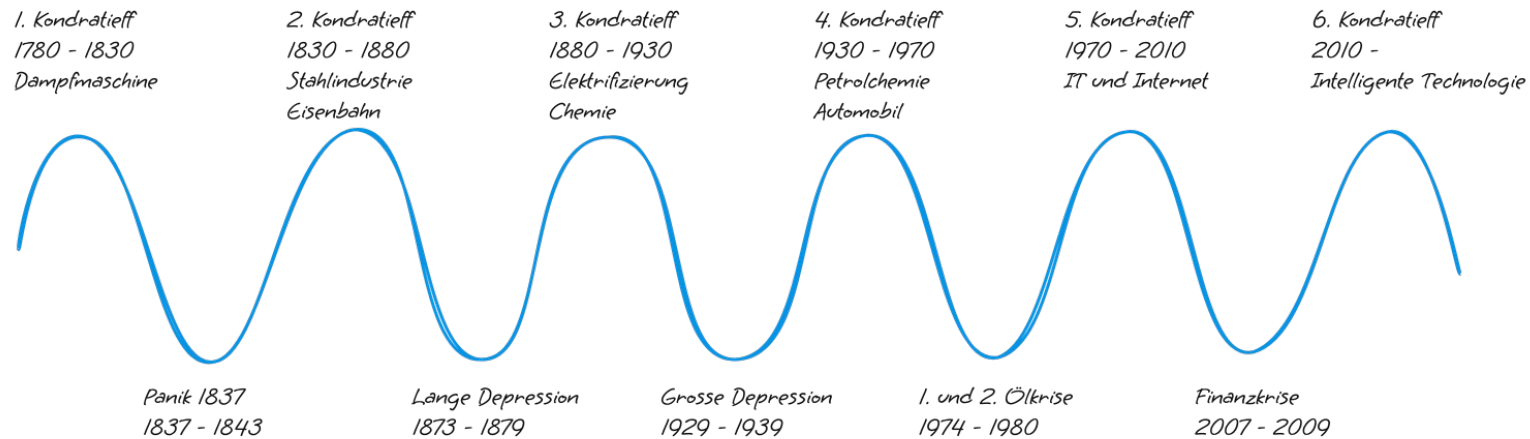
1950-1980

2000-2005

Basistechnologie

- ▶ Ein neuer Kondratieff-Zyklus lässt sich an vier zentralen Merkmalen erkennen, die den Übergang markieren. Zunächst zeigt sich, dass das Innovationspotenzial der bisherigen Basisinnovationen erschöpft ist. Technologien und Entwicklungen, die die Wirtschaft über Jahrzehnte angetrieben haben, verlieren an Effektivität und schaffen keinen nennenswerten Mehrwert mehr. Parallel dazu ist ein Überschuss an Finanzkapital im Vergleich zum Sachkapital zu beobachten. Dieses Ungleichgewicht führt zu wirtschaftlicher Instabilität, da Kapital weniger produktiv eingesetzt wird.
- ▶ Ein weiteres Anzeichen ist eine Phase der Rezession, die oft mit tiefgreifenden Umbrüchen einhergeht. Diese wirtschaftliche Schwächeperiode signalisiert den Abschied von alten Strukturen und macht Platz für Neues. Schliesslich gehen diese Veränderungen meist mit einem umfassenden sozialen und institutionellen Wandel einher. Gesellschaftliche Normen, politische Rahmenbedingungen und institutionelle Strukturen passen sich an die veränderten Anforderungen an und bereiten den Boden für den nächsten grossen Innovationszyklus.

Basistechnologie



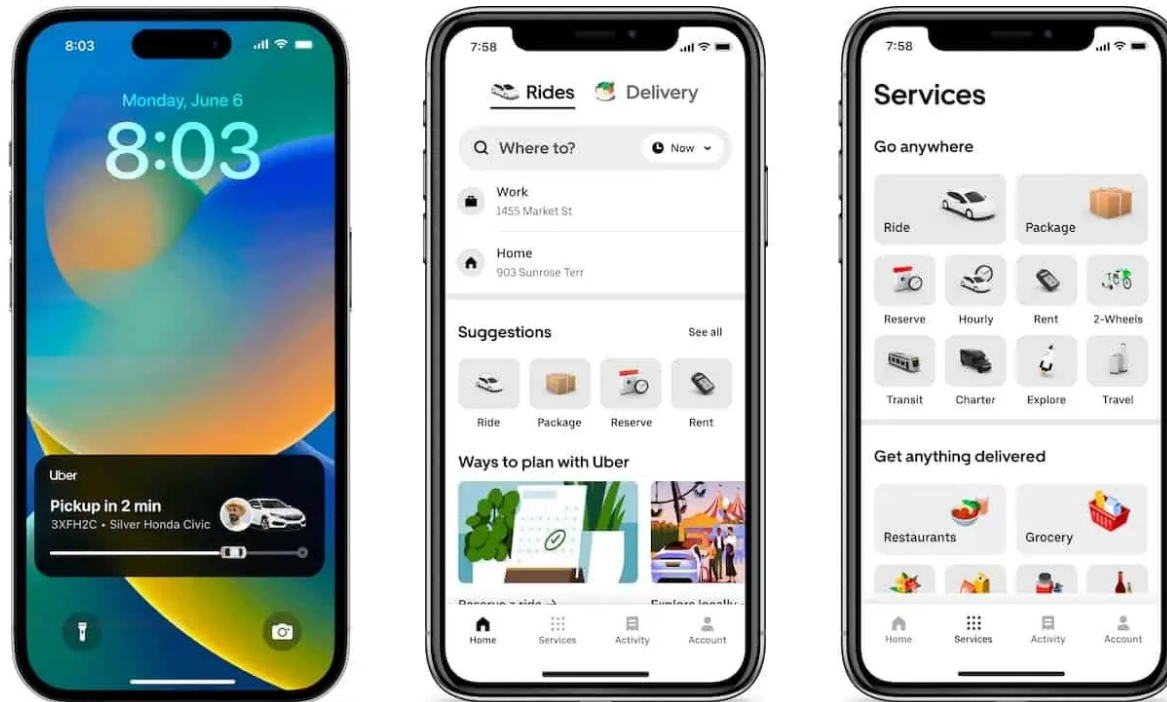
Phase 4

Disruptiv

Innovation

Incrementell

Disruptive Innovation





- Incrementelle Innovation

Phase 5 Arten von Geschäftsmodellen

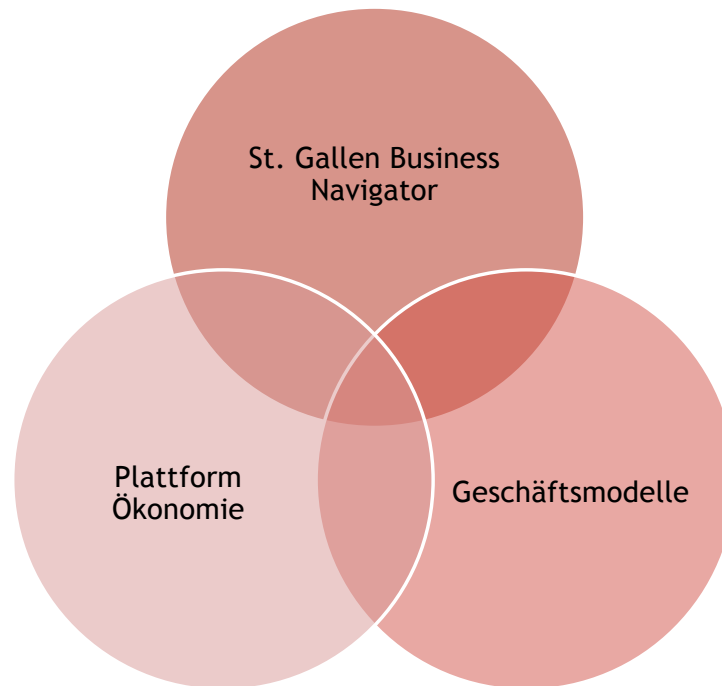
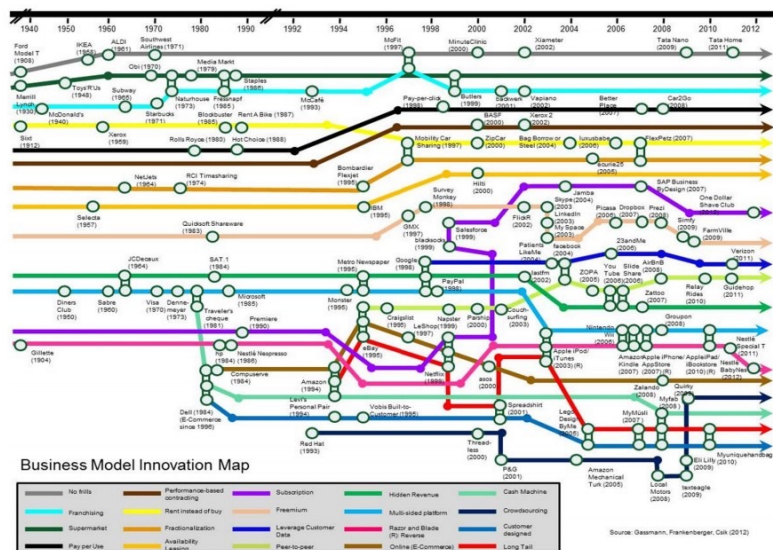
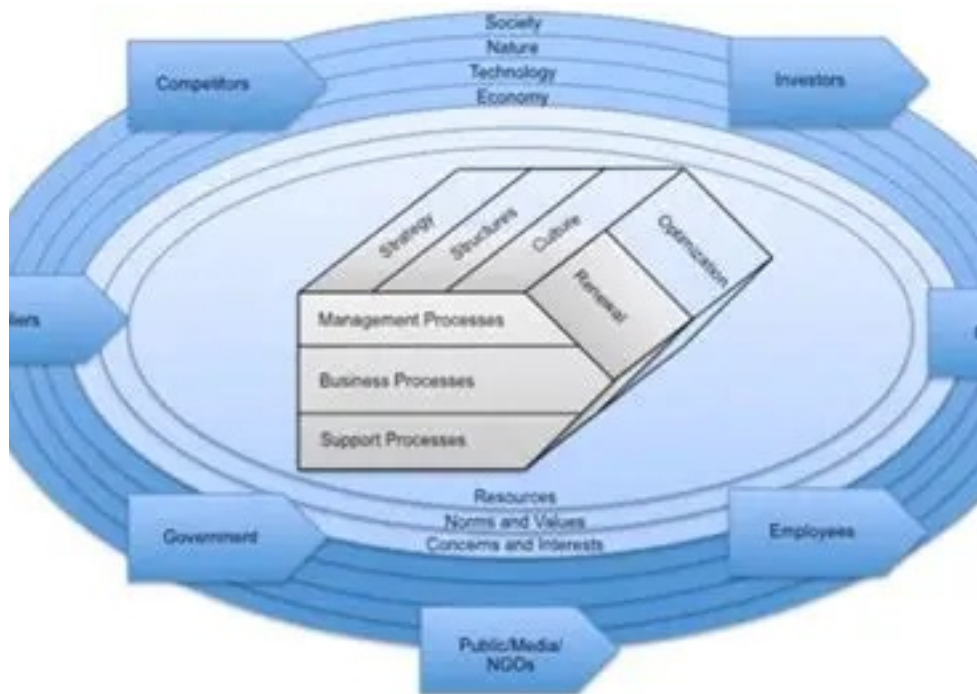


Fig. 2 The business model innovation map. Every node represents a revolution of an industry.



St. Gallen Business Model Navigator – www.bmi-ib.ch

► Business Model Innovation Map



- St. Galler Management Modell
- Drei Ebenen Umwelt
- Unternehmen Prozesse

Phase 6 Focussierung Stakeholder

Kunden Nutzen

Zielkatalog

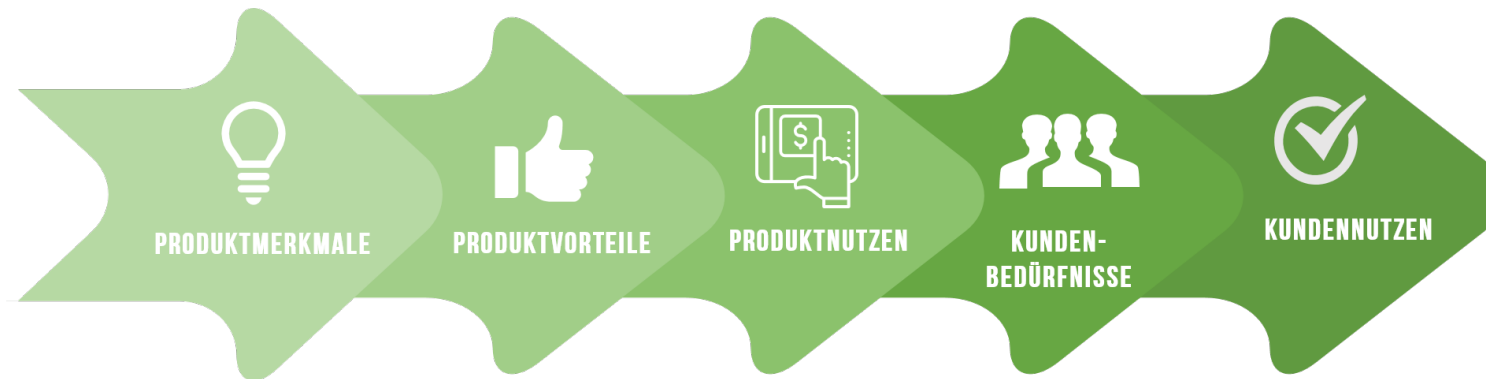
Ökonomischer Erfolg

Stakeholder



Kundennutzen

Schritte, um den Kundennutzen zu ermitteln





Stakeholder-Management

Stakeholder-Management ist der gezielte Prozess, Projektinteressengruppen zu identifizieren, analysieren und betreuen.

Stakeholderanalyse

Interessengruppen ermitteln



Stakeholderliste

Beteiligte auflisten



Kraftfeldanalyse

Einfluss bewerten



Kommunikation

Erwartungen managen



Stakeholder Management

Stakeholder Management

Stakeholder-Management 4 wichtige Schlüsselaspekte



Zielgerichtete Kommunikation

Pflege einen offenen Dialog mit Stakeholdern und berücksichtige ihre Wünsche und Bedenken.



Priorisierung

Ermittle einflussreiche Stakeholder und konzentriere dich auf ihre Bedürfnisse und Interessen.



Fähigkeit zu verhandeln

Schaffe Kompromisse und fördere die empathische Zusammenarbeit unter den Beteiligten.

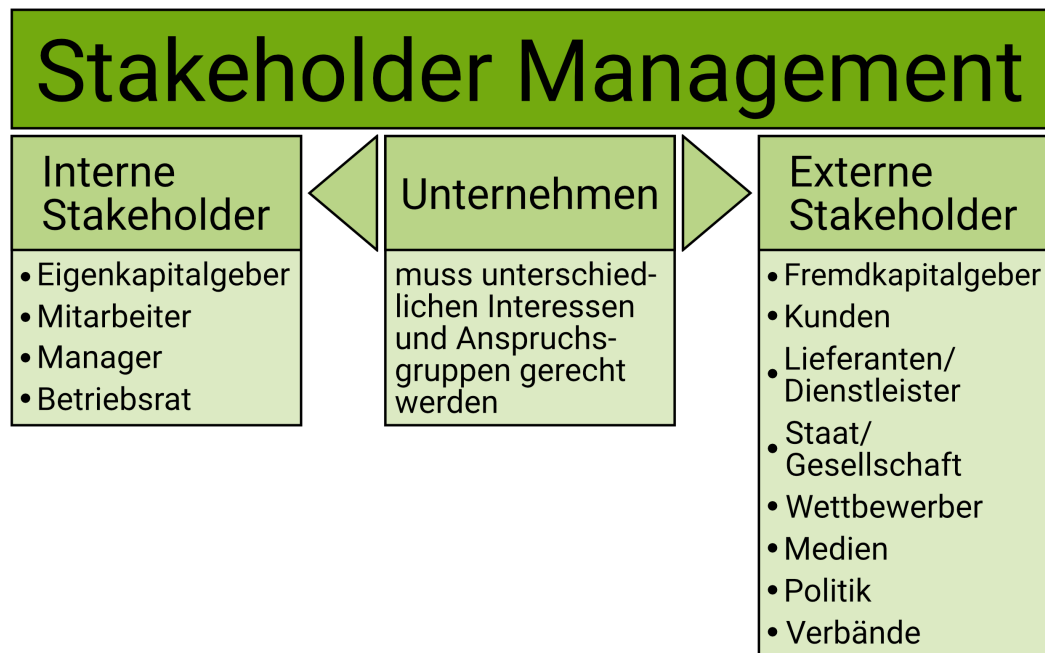


Organisationsgeschick

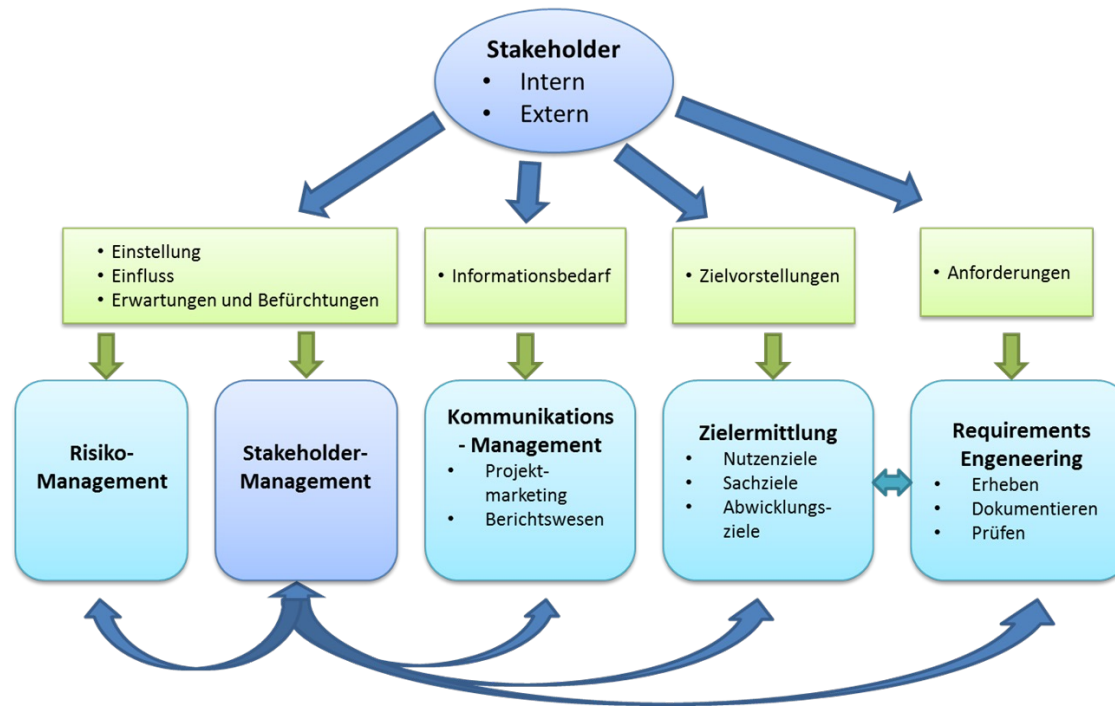
Behalte stets den Überblick über Maßnahmen, Performance und Projektziele.

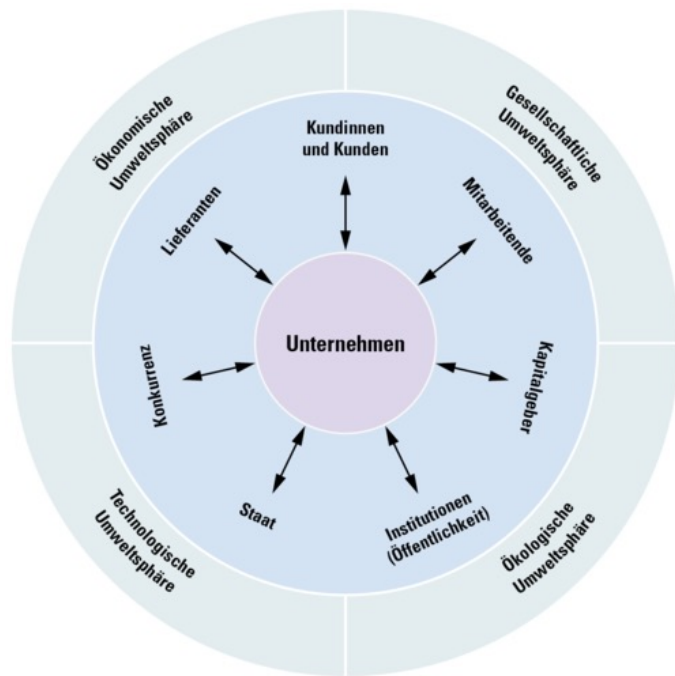


Stakeholder Management



Stakeholder Management

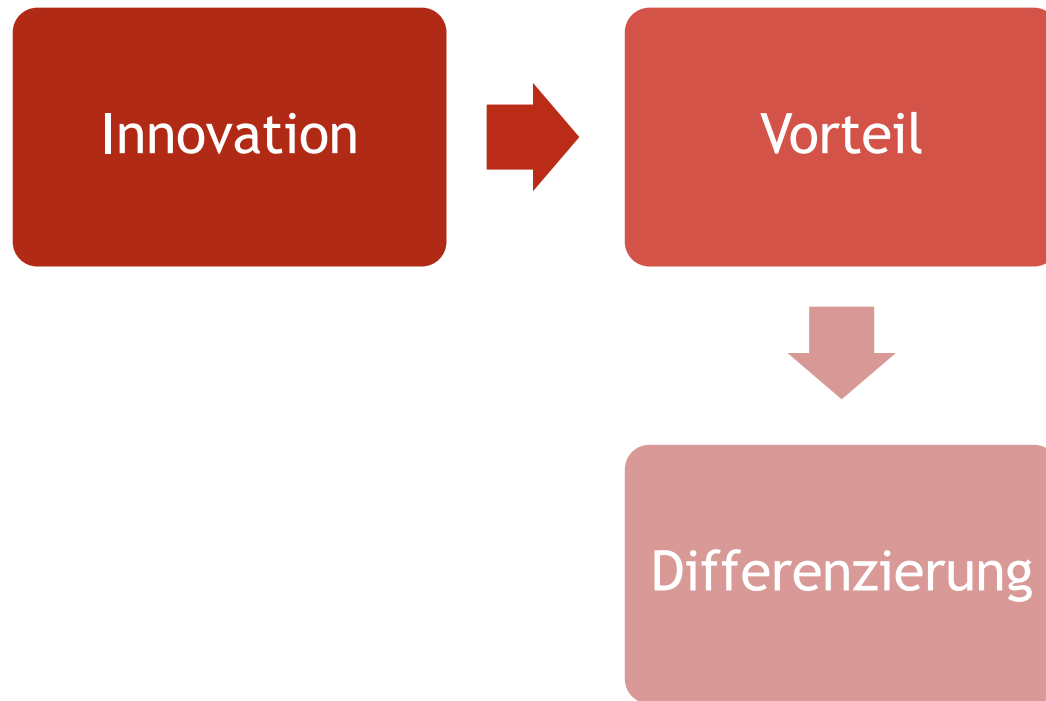


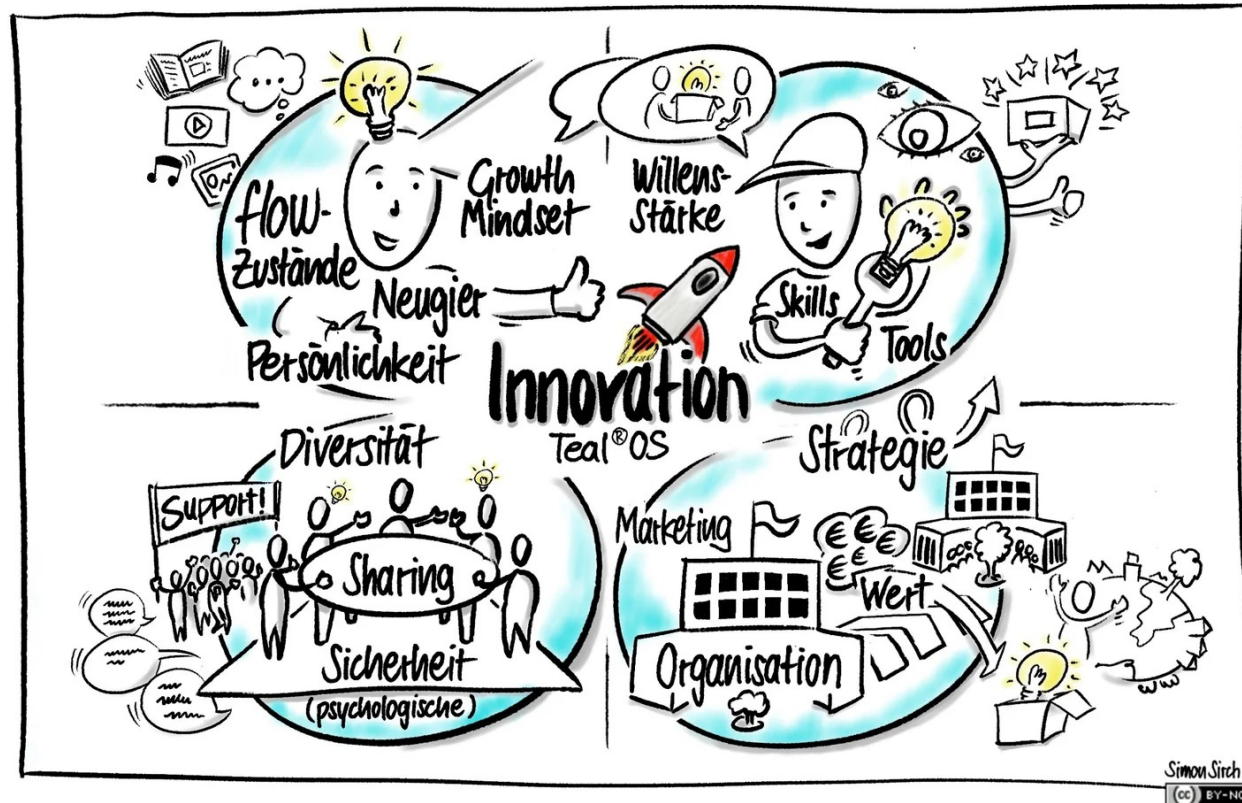


Stakeholder Management

Phase 7

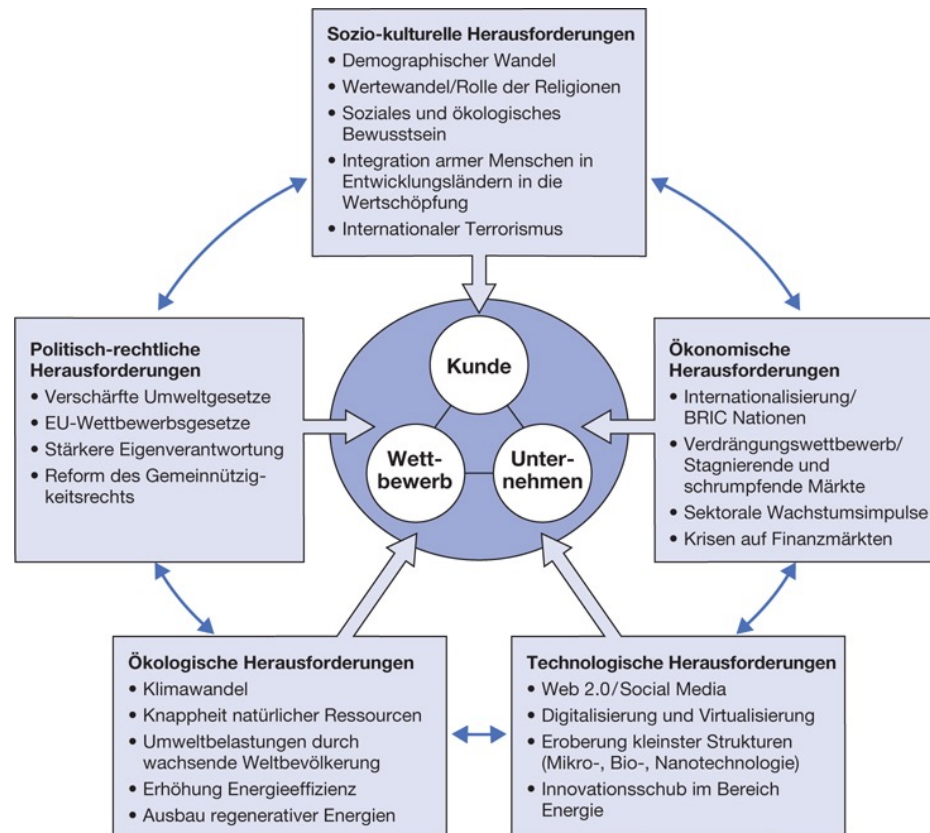
Innovation als Wert- und Wachstumstreiber





Innovation als Wachstumstreiber

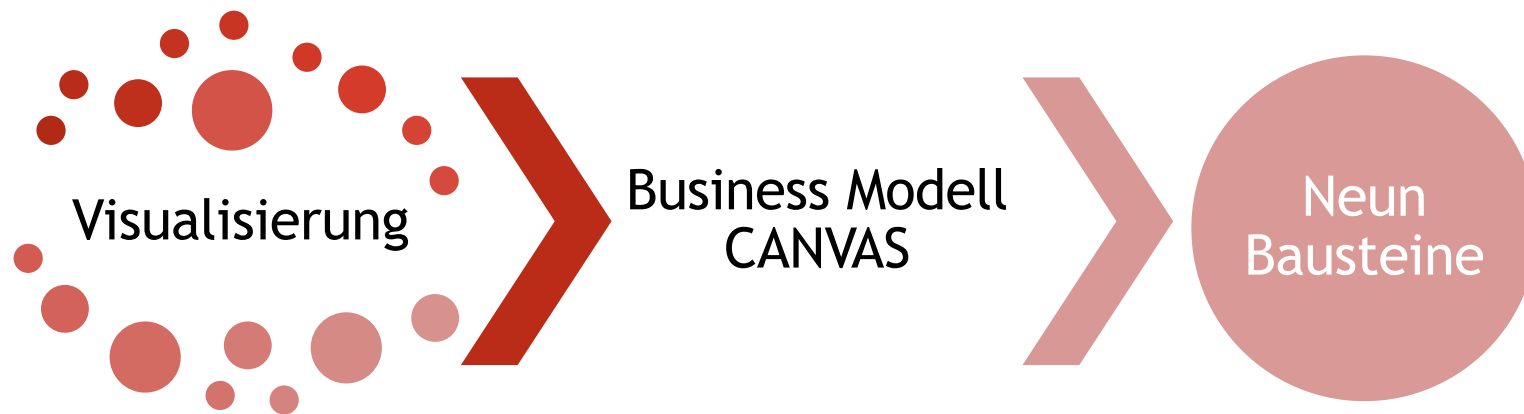
- ▶ Förderung der Kreativität
- ▶ In einem innovativen Umfeld werden Mitarbeiter ermutigt, ihre kreativen Ideen einzubringen. Dies führt zu einer dynamischen Arbeitskultur, in der neue Konzepte gedeihen und frischen Impulse gesetzt werden können.
- ▶ Erschließung neuer Märkte
- ▶ Innovation ermöglicht es Unternehmen, neuartige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die potenziell neue Marktsegmente adressieren. Durch die Diversifizierung Ihres Angebots können Sie neue Kundenschichten erreichen und Ihr Umsatzpotenzial erheblich steigern.
- ▶ Optimierung von Prozessen
- ▶ Durch innovative Technologien und Ansätze können Geschäftsprozesse effizienter gestaltet werden. Dies spart nicht nur Kosten, sondern kann auch die Qualität und Geschwindigkeit Ihrer Leistungen verbessern.
- ▶ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ Unternehmen, die Innovation vorantreiben, verschaffen sich einen klaren Wettbewerbsvorteil. Vorsprung durch Technik lautet die Devise, die Ihnen hilft, sich auf dem Markt zu behaupten und gegenüber der Konkurrenz die Nase vorn zu haben.
- ▶ Kundenzufriedenheit und -bindung
- ▶ Wenn Sie stets innovativ bleiben, können Sie besser auf die sich wandelnden Bedürfnisse Ihrer Kunden eingehen. Zufriedene und treue Kunden sind der Schlüssel zu langfristigem Wachstum und Erfolg.
- ▶ Risiko- und Fehlermanagement
- ▶ Innovation kann dazu beitragen, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Zudem fördern innovative Ansätze ein Umfeld, in dem Fehler als Lernchancen betrachtet werden, was zu einer ständigen Weiterentwicklung führt.
- ▶ Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung
- ▶ Durch die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle können Unternehmen nicht nur ihre ökologische Bilanz verbessern, sondern auch bei sozialen Themen eine Vorreiterrolle einnehmen.



Strategische Differenzierung

- ▶ Grundlagen und Definition von Strategische Differenzierung
- ▶ Strategische Differenzierung beschreibt eine strategische Herangehensweise zur Analyse, Gestaltung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Ziel ist es, langfristig tragfähige Strukturen zu schaffen, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und neue Wachstumspotenziale erschließen.
- ▶ Wichtige Aspekte sind dabei Marktverständnis, technologische Trends, interne Stärken und die konsequente Ausrichtung an Wertschöpfungsketten.
- ▶ Die Märkte verändern sich rasant - Geschäftsmodelle, die heute erfolgreich sind, können morgen überholt sein. Strategische Differenzierung hilft Unternehmen dabei, proaktiv zu handeln statt nur zu reagieren. Es geht darum, innovative Ideen strukturiert in die Realität zu überführen - ob durch digitale Plattformen, neue Erlösmodelle oder differenzierende Leistungen.
- ▶ Ein mittelständischer Maschinenbauer aus NRW nutzte strategische differenzierung zur Entwicklung eines digitalen Serviceangebots - inkl. Pay-per-Use-Modell. Ergebnis: Neue Umsatzquellen, engere Kundenbindung und Effizienzgewinne im Vertrieb.
- ▶ Ein weiterer Case: Ein Energieversorger entwickelte mithilfe von strategische differenzierung eine Smart-City-Plattform, die neue Partner einbindet und datenbasierte Services bietet.

Phase 8 Bausteine Business Model Canvas












The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partnerships 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	



Turn ideas into revenue with
Strategyzer's innovation programs

Copyright Strategyzer AG
The makers of *Business Model Generation* and *Strategyzer*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, P.O. Box 1808, Mountain View, CA 94041, USA.

 **Strategyzer**
strategyzer.com/innovation

Phase 9

Wert für den Kunden schaffen

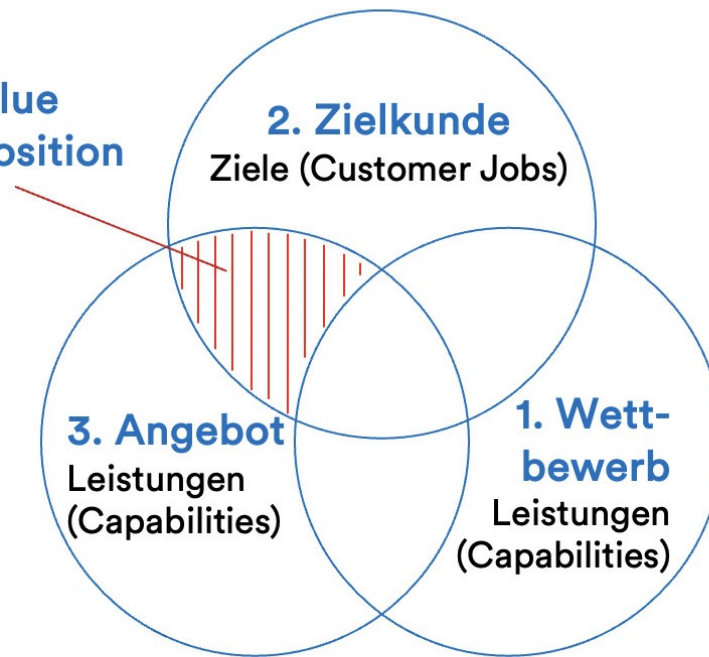


**4. Value
Proposition**

2. Zielkunde
Ziele (Customer Jobs)

3. Angebot
Leistungen
(Capabilities)

**1. Wett-
bewerb**
Leistungen
(Capabilities)



Typische Bedürfnisse und Wünsche bei B2B-Kunden

Interaktionsbedarf



Koordinationsbedarf



Wirtschaftlichkeit



Geschwindigkeit



Entlastung



Problemlösung



Sicherheit



Informationsbedarf



Anpassungsbedarf



Risikominimierung



DIM

Deutsches Institut für Marketing

Typische Bedürfnisse und Wünsche bei B2C-Kunden

Bequemlichkeit



Kosteneinsparung



Zugang



Risikominimierung



Status



Neu



Preis



Leistung



Unterhaltung



Design



Problemlösung

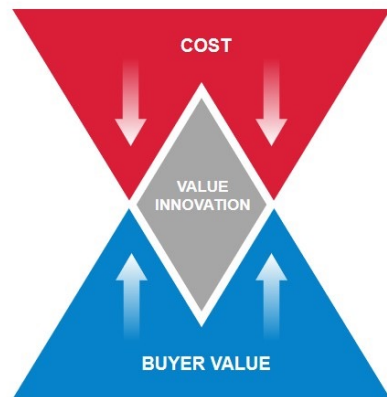


DIM

Deutsches Institut für Marketing

Blue Ocean Strategy

BLUE OCEAN STRATEGY



RED OCEAN STRATEGY

FOCUS ON CURRENT CUSTOMERS

► Compete in existing market

► Beat competition

► Capture more of existing demand

► Make the value/cost trade-off

VS

BLUE OCEAN STRATEGY

FOCUS ON NONCUSTOMERS

► New market creation

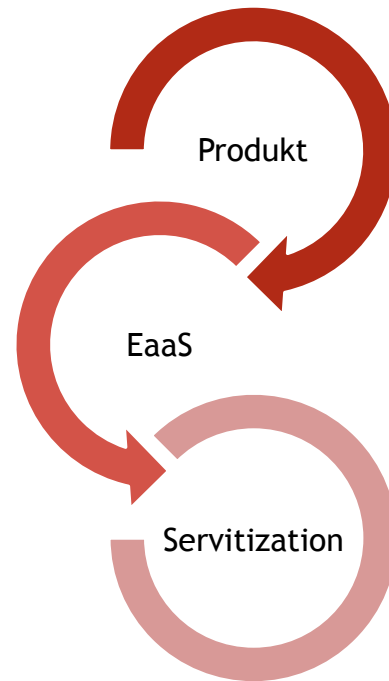
► Make competition irrelevant

► Create new demand

► Disprove the value/cost trade-off

Phase 10 Every thing as a Service

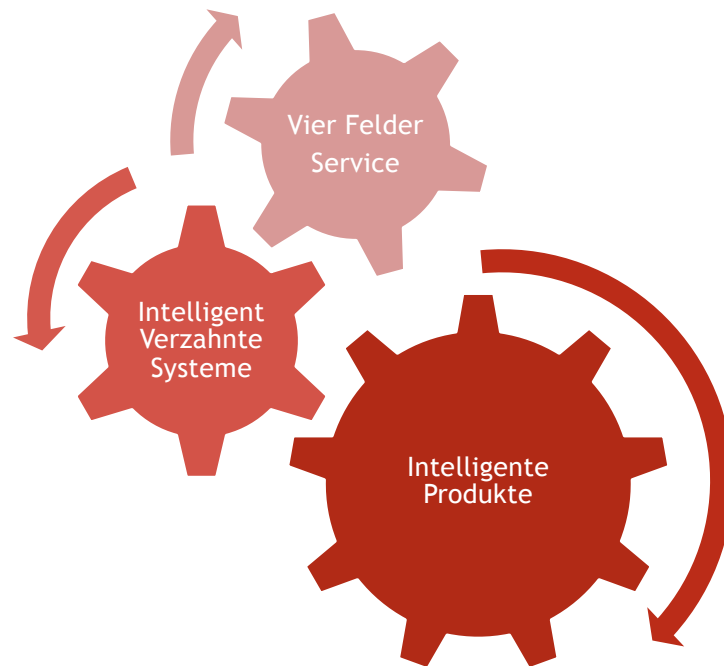
Der Weg zum Solution Provider





Phase 11

Vom Produkt zum intelligenten vernetzten System



Cooking Center Five
Senses
Kennt die Anforderungen
Des Kunden
Dialog mit dem Kunden



iCookingControl implements your wishes.

As an experienced chef, you know exactly how your dish must turn out to your customers like it - and that is precisely what you will specify. For example if your meat must be served at high or medium temperature, browned dark or lightly, medium or well done. iCookingControl will implement your specifications exactly.

It works so well because the experience gained from 40 years of RATIONAL cooking research has been put into this cooking system. iCookingControl uses this experience and always achieves your desired result very quickly and reliably.

It familiarises itself with your preferences and if you are satisfied with the result, you or your kitchen team can access these at the press of a button whenever you like. And here's the best thing of all: it doesn't matter whether you want to prepare more or less next time, or whether you want your products to be smaller or bigger, thicker or thinner.

Your dish will always be cooked exactly how you like it. Simply great!



*Understands.
Learns.
Communicates.*



You specify your desired result.
iCookingControl will implement your idea.

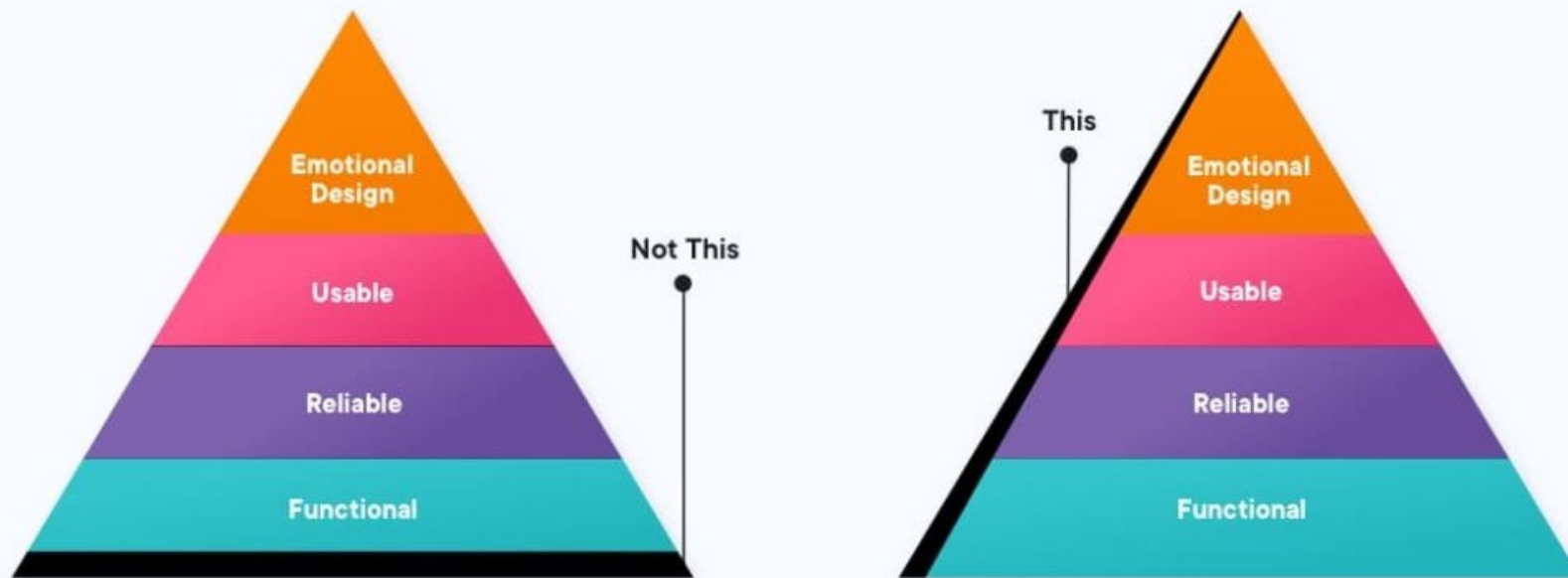
Review your personal desired result at the
press of a button.

Phase 12

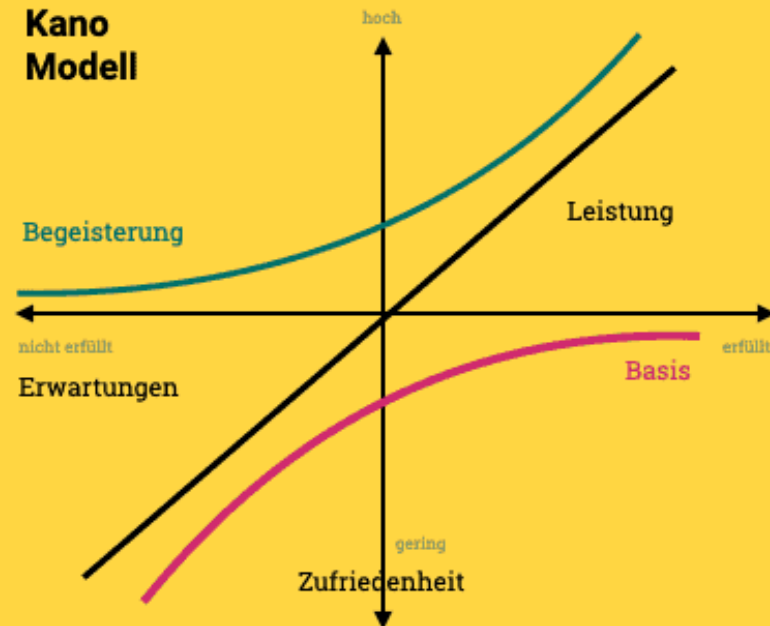
Vom Minimum Viable Product zum Kano Modell



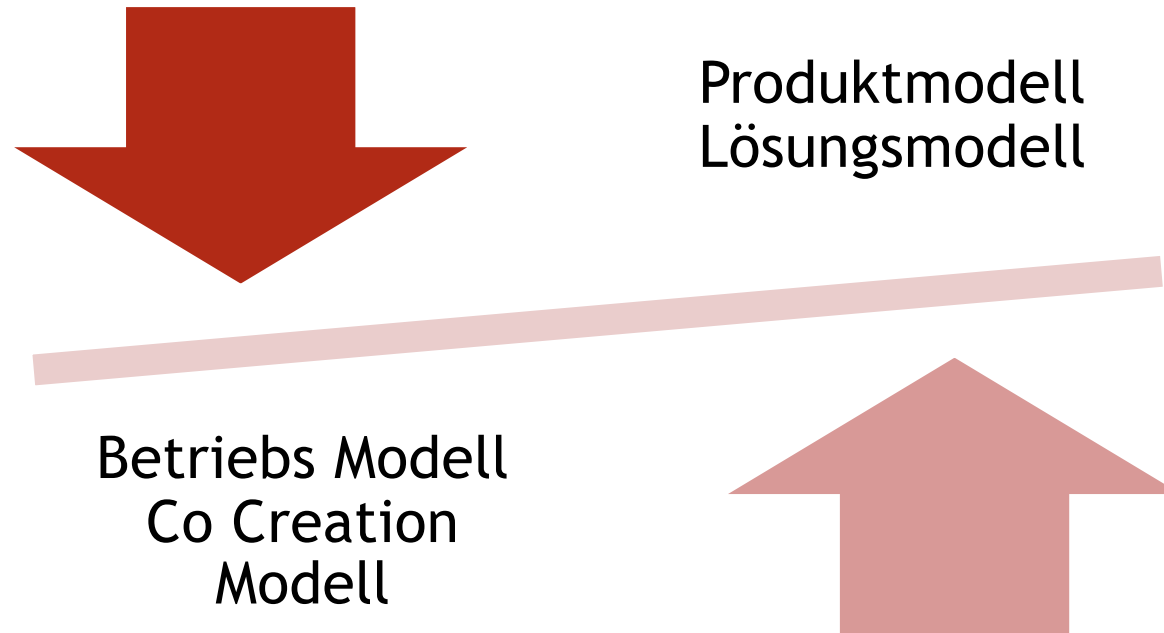
Minimum Viable Product Development Approach



Kano Modell



Phase 13 Vier Stufen Geschäftsmodell

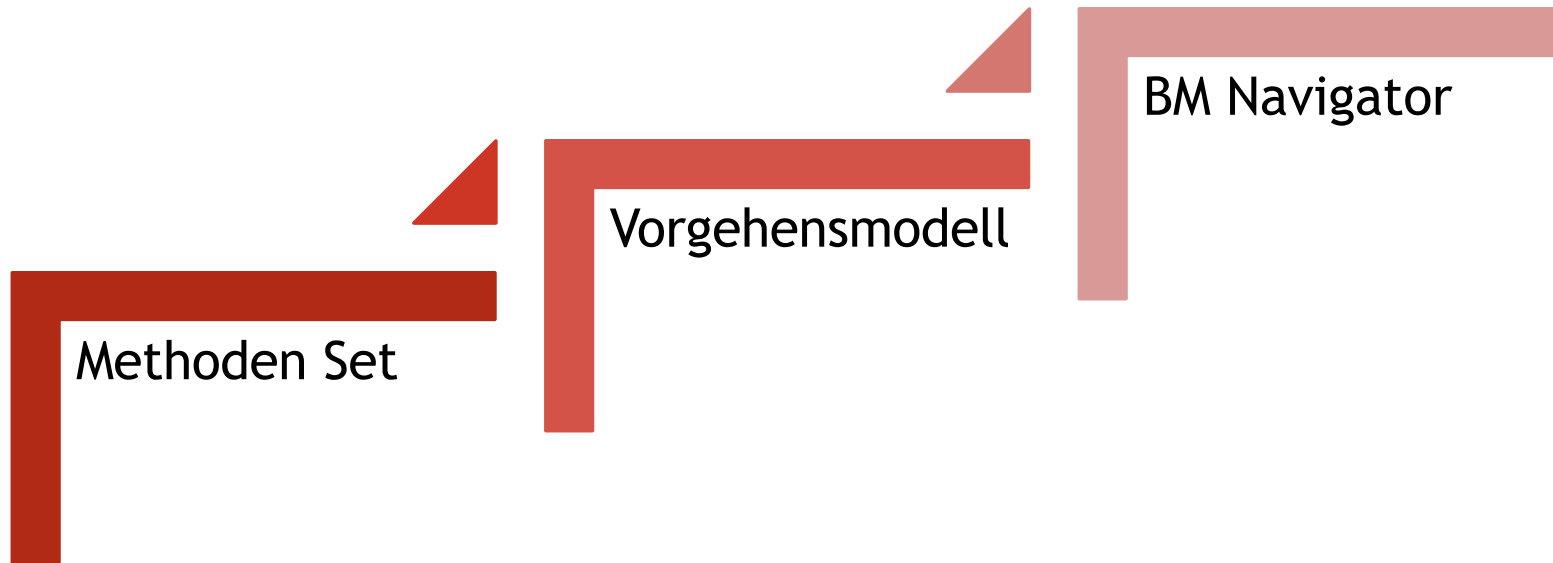




Produkt	mechanisches Türschloss Standard Produkt, austauschbar nicht personenbezogen		
Lösung	Zugangskontrolle (Produkt + Services) kundenindividuell		
Betreiber	Zutritt und Sicherheit Betreiben ,Branchenbezug		
Co-Creation	Neue regulatorische Anforderungen erfüllen Co Innovation		
Technologie	Kunde	Prozesse	Kooperation
Daten	Kompetenzen	Nutzen	Differenzierung

Phase 14

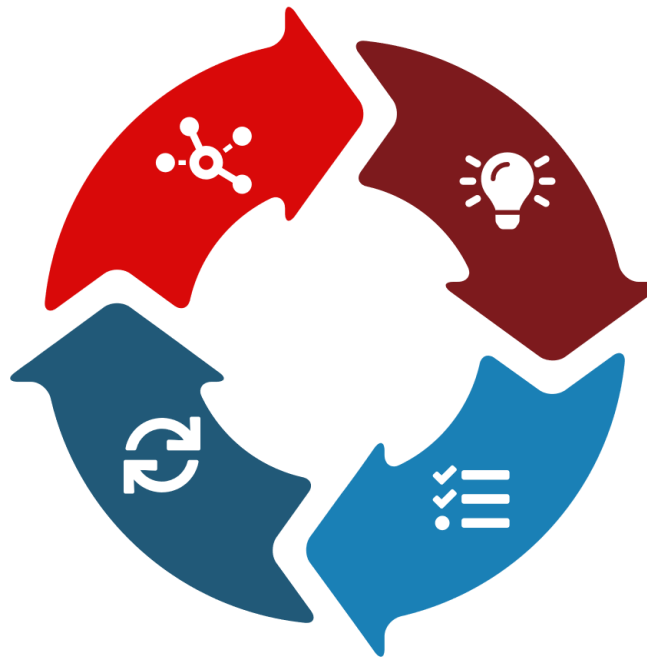
Von den Methoden zum BM Navigator



Das 4i+ Modell

Initiierung
Analyse Deines momentanen
Geschäftsmodells und dessen
Umfeld

Implementierung
Iteratives Testen und
Überprüfen Deines neuen
Geschäftsmodells



Ideenfindung

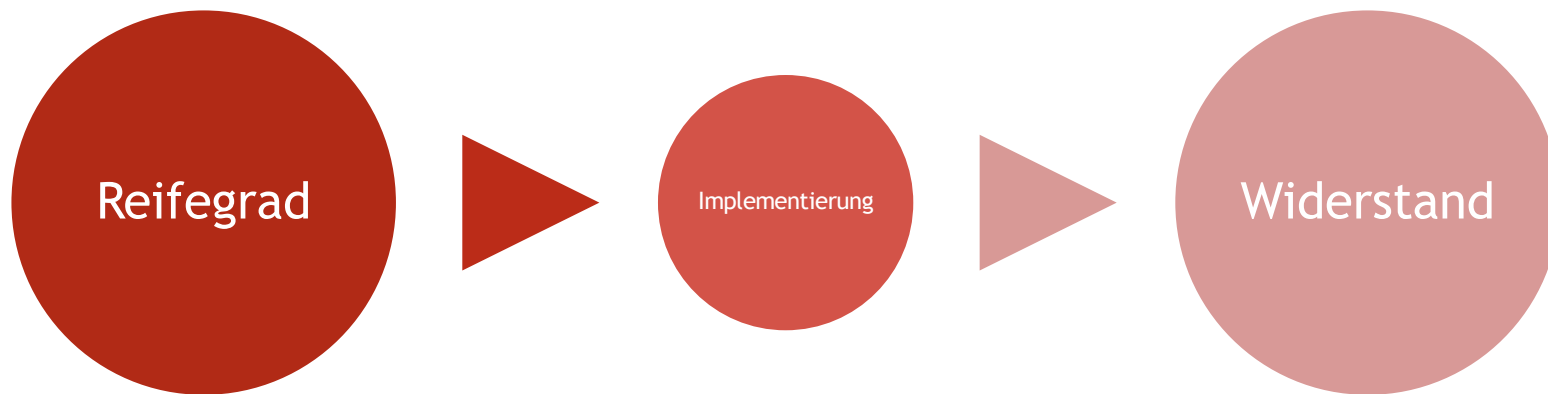
55+ Geschäftsmodell-
Muster, mit deren Hilfe Du
die aktuelle Marktlogik
durchbrichst

Integration

Prüfung Deines neuen
Geschäftsmodells auf interne
und externe Konsistenz

Phase 15

Reifegrad und Change Management

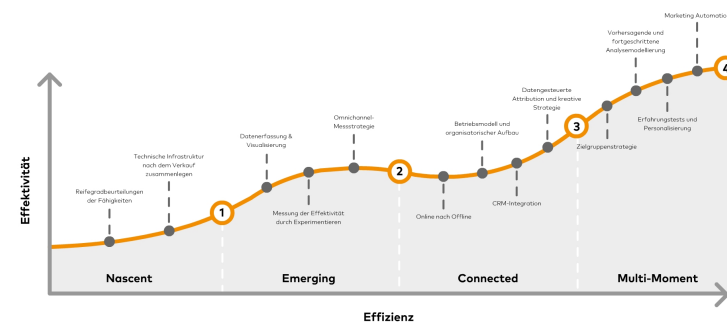


W[®]

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

Google

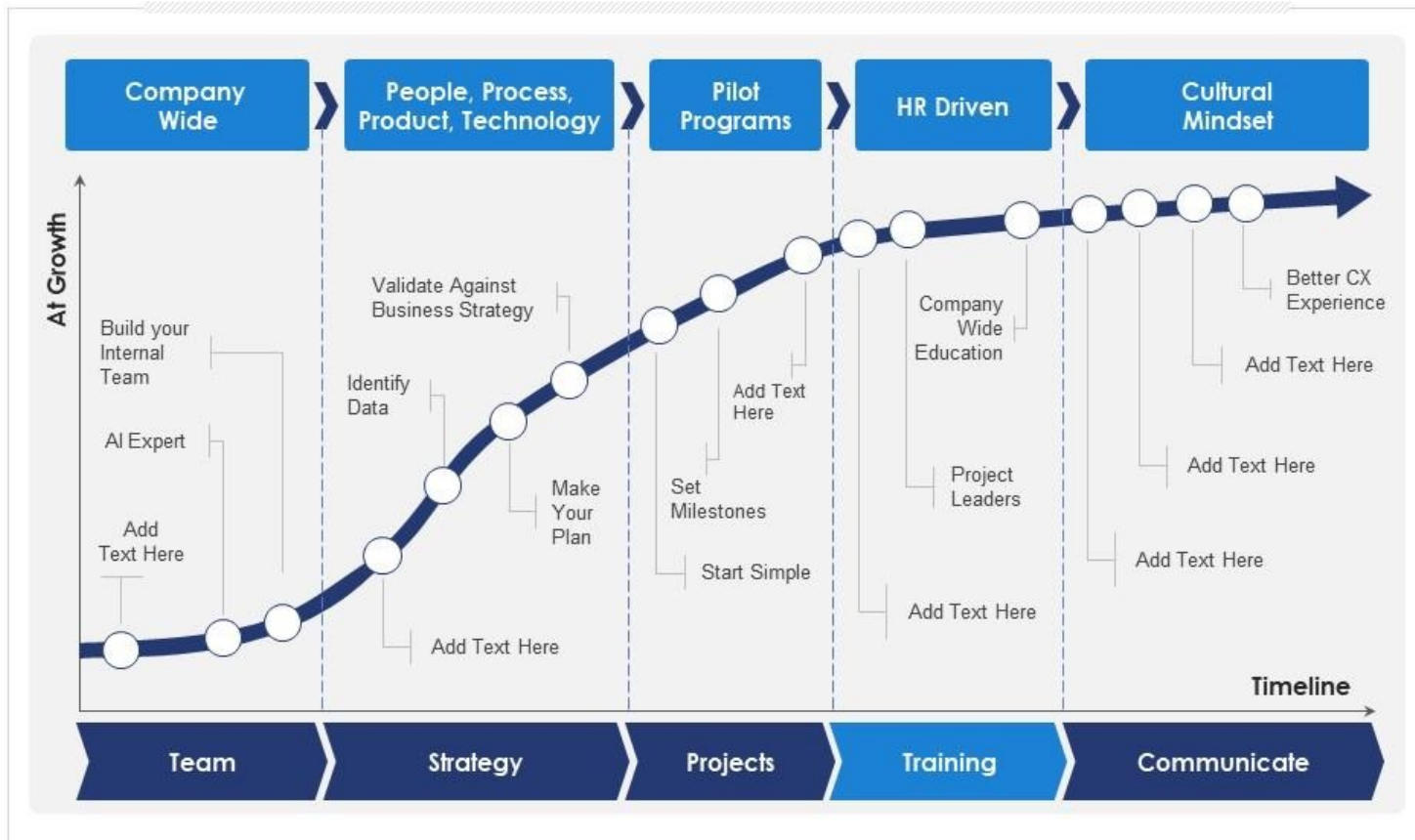
Digital Maturity Model (DMM)



Digitales Reifegradmodell

Defining a Framework for Digital Transformation

Purpose of the following slide is to show the digital transformation framework of the organization, as it highlights the key stages of the process along with the steps that are to be taken. These stages are – company wide, people process technology, pilot program etc.



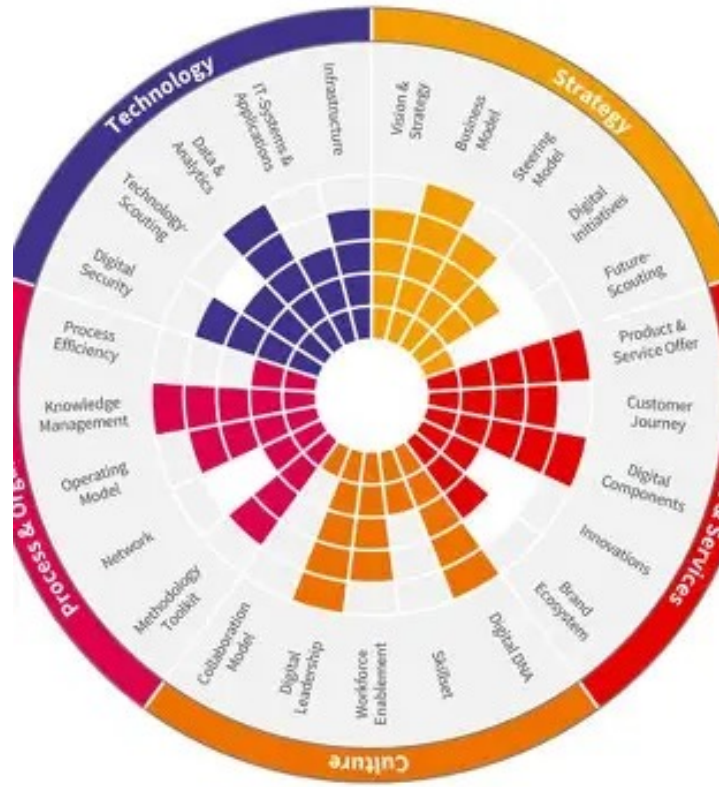
Key Takeaways

- 5 Phases of Digital Transformation are Expected to be there
- The Digital Transformation Process is Expected to Take Around 1 Complete Year
- Add Text Here
- Add Text Here
- Add Text Here

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.







Veränderungsprozess: 8 Stufen

Nach John P. Kotter



Change Management