

Christian Müller-Roterberg

**Praxishandbuch
Geschäftsmodell-
Innovationen**

Tipps & Tools

www.innovationsratgeber.de

Inhalt

Vorwort

1. **Einleitung**
2. **Geschäftsmodell- Innovationen initiieren**
 - 2.1 Strategisch-planerische Vorgehensweise
 - 2.2 Explorative Vorgehensweise
 - 2.3 Initiierung von Innovationsprojekten
3. **Geschäftssituation analysieren**
 - 3.1 Umfeldanalyse
 - 3.2 Unternehmensanalyse
 - 3.3 Ganzheitliche Analysemethoden
4. **Geschäftsideen generieren**
 - 4.1 Erkennen unternehmerischer Gelegenheiten
 - 4.2 Kreative Methoden
 - 4.3 Kundenorientierte Methoden
 - 4.4 Business Model Canvas
 - 4.5 Lean-Canvas-Ansatz
 - 4.6 Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen
 - 4.7 Musterbasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen
 - 4.8 Blue-Ocean-Strategie
5. **Geschäftsmodelle testen**
 - 5.1 Prinzipien der Lean-Startup-Methode
 - 5.2 Nutzen von Testverfahren
 - 5.3 Vorgehensweise
 - 5.4 Testmethoden

5.5 Einwände gegen die Lean-Startup-Methode

5.6 Umsetzungstipps

6. **Geschäftsplan erstellen**

6.1 Geschäftsplanung

6.2 Ziele und Anforderungen bei einem Businessplan

6.3 Bestandteile des Businessplans

6.4 Bewertung von Businessplänen

6.5 Finanzierung von Innovationen

7. **Geschäftsmodell auswählen**

7.1 Bewertungstechniken für die Grobauswahl

7.2 Mehrdimensionale Verfahren

7.3 Kapitalwertverfahren

8. **Geschäftsmodell implementieren und steuern**

8.1 Geschäftsmodell strukturell verankern

8.2 Implementierung eines neuen Geschäftsmodells

8.3 Steuerung des Geschäftsmodells

9. **Zehn Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodell-Innovationen**

10. **Glossar**

11. **Literaturverzeichnis**

Vorwort

Für wen ist dieses Buch?

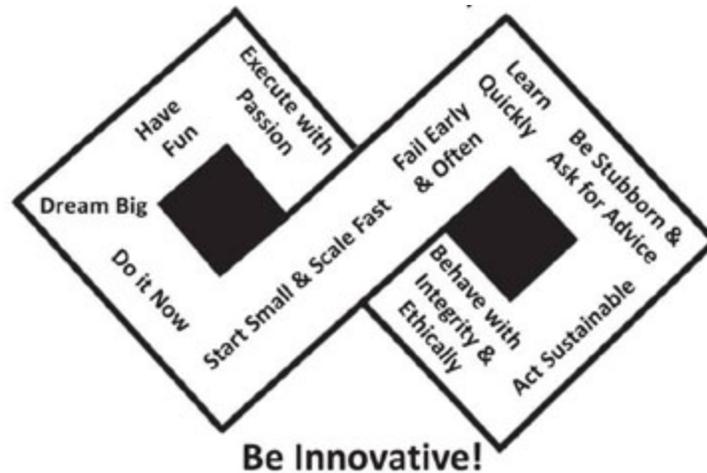
Dieses Buch ist für Gründer und Manager, die sich mit Innovationen direkt oder auch indirekt auseinandersetzen dürfen. Wenn ich im gesamten Buch sprachlich immer die männliche Form verwende, dann ist dies, liebe Leserinnen und Leser, ausschließlich und notgedrungen der besseren Lesbarkeit geschuldet. Denn: Innovationen leben von der Diversität in allen möglichen Formen und Facetten!

Welchen Nutzen können Sie aus diesem Buch ziehen?

Sie finden unzählige Tipps, Empfehlungen, Checklisten und Methoden in diesem Buch, wie Sie neue Geschäftsmodelle identifizieren, analysieren, entwickeln, verändern und steuern können. Wenn Sie nur ein paar dieser Tipps umsetzen können, hat sich Ihre zeitliche und finanzielle Investition in dieses Buch gelohnt. Und Sie werden mehr als nur ein paar Tipps gebrauchen können, garantiert! Mit dem Symbol werden weitere Literaturtipps im Anschluss an einige Kapitel gegeben. Empfehlungen zu interessanten Internet-Seiten finden Sie mit dem folgenden Symbol gekennzeichnet: 

Dieses Buch wirbt dafür, dass Sie Geschäftsmodell-Innovationen als einen Prozess verstehen, der permanent durchlaufen wird. Innovationsanstrengungen sind wie eine Endlos-Schleife. Daher verfolgen Sie dem „**Infinite Loop of Innovation**“:

The infinite Loop of Innovation



Innovationen sind im Sinne dieses „Infinite Loop of Innovation“ nie perfekt, sondern gedeihen durch das permanente Feedback von Kunden. Dieses Buch ist ebenso wenig perfekt, sondern lebt, liebe Leser, von Ihrem Feedback. In diesem Sinne freue ich mich auf Ihre Rückmeldungen, damit dieses Buch kontinuierlich besser werden kann: feedback@innovationsratgeber.de

Danksagung: Mein besonderer Dank geht an Frau Anna-Maria Stock, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Ruhr West, die einen ersten Entwurf mit viel Engagement und Fachexpertise redigiert hat.

Für Gertrud und Bernhard

Für Kerstin, Leonard und Maximilian

Danke für den Weg voller Glück,
den Ihr mit mir geht und gehen werdet.
Danke für die liebevollen Hände,
die mir immer so hilfreich sind.
Danke für Eure Liebe und Unterstützung.

1

Einleitung

1 | Einleitung

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“

— Henry Ford

In den vergangenen Jahren hat sich in Forschung und Praxis zunehmend die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen herausgestellt (vgl. u. a. Amit/Zott (2012), Chesbrough 2006, Gassmann et al. (2017), Johnson/Christensen (2008), Massa/Tucci (2014), Schallmo (2013 und 2015a/b). Bevor in den anschließenden Kapiteln mit Tipps & Tools ausführlich die Entwicklung von erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovationen erläutert wird, soll im Folgenden kurz darauf eingegangen werden, was man unter Geschäftsmodell-Innovationen versteht, welche Relevanz sie tatsächlich für die unternehmerische Praxis haben und wie in der Gesamtschau ein Innovationsprozess aussehen kann. Letzteres wird schrittweise in den weiteren Kapiteln beschrieben.

Unter einem **Geschäftsmodell** (Business Model) soll die modellhafte Beschreibung der Art und Weise verstanden werden, wie ein Unternehmen für bestimmte Kunden einen Wert schafft, diesen erstellt und liefert sowie davon nachhaltig wachsende Erlöse erwirtschaftet (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14). Das Geschäftsmodell ist damit die Umsetzung und Konkretisierung einer Strategie und stellt das **Bindeglied von Strategie zu den einzelnen Geschäftsprozessen** dar (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 2; Bieger/Reinhold (2011), S. 25).

In Ergänzung sind auch die Begriffe Geschäftsidee, Geschäftsmodell-Innovationen sowie Geschäftsplan wie folgt im Sinne einer praxisorientierten Definition zu verstehen:

Die **Geschäftsidee** betrifft nur einen Teil des Geschäftsmodells (wie z. B. eine Idee für eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation) und kann zugleich Anstoß für eine Geschäftsmodell-Innovation darstellen (s. u.).

Eine **Geschäftsmodell-Innovation** soll in Abgrenzung zu Produkt-, Dienstleistung-, Verfahren- und sozialen Innovationen (s. u. grauer Kasten) gleichzeitig immer auch eine Änderungen von mehreren Elementen eines Geschäftsmodells umfassen (vgl. Gassmann et al. (2017), S. 7, Labbé/Mazet (2005), S. 897f sowie Lindgardt et al. (2009), S. 2), und dabei stets einen gewissen Neuigkeitsgrad enthalten – entweder in seinen einzelnen Elementen oder als Ganzes gesehen (vgl. Björkdahl/Holmén (2013)).

Der **Geschäftsplan (Businessplan/ Business Case)** schließlich ist das schriftlich dokumentierte Konzept eines Geschäftsmodells und gibt zusätzlich Auskunft über Schritte der Umsetzung und Finanzierung.

Was versteht man unter Geschäftsmodell-Innovationen?

Innovationen lassen sich nach ihrem Gegenstandsbereich differenzieren. Hier gibt es die folgenden **Arten von Innovationen**:

- **Produkt-Innovationen** sind Innovationen eines physisch greifbaren Produktes.
- **Dienstleistung-Innovationen** sind immaterieller Art und stellen Veränderungen in der Dienstleistungsbranche dar.
- **Verfahren-/Prozess-Innovationen** sind geplante Veränderungen im Prozess der Faktorenkombination (Herstellung/Leistungserstellung). Sie dienen der Erhöhung der Arbeitsproduktivität (Effizienz) und wirken unmittelbar auf der Angebotsseite.
- **Soziale/organisatorische Innovationen** umfassen Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in sozialen Bereichen. Diese Art von Innovationen findet man auch unter der Begrifflichkeit „administrative Innovation“. Beispiele für diese Art von Innovationen sind neue Vergütungs- oder Beteiligungssysteme, Erweiterung von Aufgabenbereichen, Prämiensysteme, soziale Leistungen und/oder Weiterbildungsaktivitäten.
- **Geschäftsmodell-Innovationen** sind bewusste Veränderungen bestehender oder Schaffung neuer Geschäftsmodelle. Dabei geht es um die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch die Differenzierung gegenüber Konkurrenten. Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie das Unternehmen Nutzen- und Wertsteigerungen beim Kunden erzeugen kann und wo die Erfolgspotenziale einer Geschäftsidee in Umsatz-, Kosten- und Ertragshinsicht sind. Geschäftsmodell-

Innovationen sind tiefgreifende, strategische Innovationen, da sie die grundlegende Struktur eines Geschäftes verändern.

Da ein Geschäftsmodell per Definition immer ein Unternehmen in seiner Gesamtheit oder zumindest einen ganzen Geschäftsbereich umfasst, wäre die Implementierung mehrerer komplett verschiedener Geschäftsmodelle eine komplizierte und komplexe Aufgabe. Nur **ein Geschäftsmodell pro Geschäftsbereich** bzw. Unternehmen ist daher zu empfehlen (vgl. Johnson (2010), S. 167).

Gleichwohl können in einzelnen Elementen und Gestaltungsoptionen, je nach Gegenstand der Innovation, sowie Kundensegment, unterschiedliche Ausprägungen sinnvoll sein. So können für das gleiche Produkt bei unterschiedlichen Zielgruppen völlig andere Arten der Kundenbeziehung bzw. der Vertriebs- und Kommunikationskanäle notwendig sein. Zudem erfordern radikale und disruptive Innovationen häufig ein neues Geschäftsmodell, d. h., letztlich sind diese (häufig aber nicht immer!) zugleich auch Geschäftsmodell-Innovationen.

Die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen für die unternehmerische Praxis ist in der Forschung weit anerkannt (vgl. Amit/Zott (2001), Chesbrough (2006)). Erste Studien geben Hinweise, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell-Innovationen und Wachstum bzw. Erfolg eines Unternehmens gibt (vgl. Massa/Tucci (2014), Reinhold et al. (2011), Amit/Zott (2012), Stähler (2002)).

Die Boston Consulting Group postuliert in einer Studie, dass Innovationen an Geschäftsmodellen fünffach erfolgreicher seien als Produkt-/Dienstleistungsinnovationen (Lindgardt et

al. (2009)). Eine Studie von IBM berichtet in ähnlicher Weise von Geschäftsmodell-Innovationen, und veranschaulicht hier ein jährliches Gewinnmargenwachstum von mehr als 5% - ebenfalls das Fünffache der Produkt-/Dienstleistung-Innovationen (IBM 2006). Johnson/Christensen (2008) identifizierten, dass 40% der Unternehmen, die in den letzten 25 Jahren in die Liste der weltweit 500 umsatzstärksten Unternehmen (Fortune Global 500-Unternehmen) aufgenommen wurden, dieses durch Innovation ihres Geschäftsmodells erreicht hätten.

Clayton Christensen von der Harvard Business School entwickelte in diesem Zusammenhang die **Theorie der disruptiven Innovation**, welche erklärt, dass besonders Startup-Unternehmen Geschäftsmodelle mit disruptiven Charakter in eine etablierte Branche einführen (Hintergrundinformationen zur Theorie der disruptiven Innovation siehe nachfolgender grauer Kasten).

Theorie der disruptiven Innovation

Aus den Erkenntnissen über Muster der Industrieentwicklung hat der US-amerikanische Wissenschaftler Christensen (1997) erkannt, dass sog. disruptive Innovationen häufig nicht von den etablierten Unternehmen selbst kommen, sondern von neuen „Spielern“ wie z. B. Startup-Unternehmen eingeführt werden. Die etablierten Unternehmen nehmen sich die neue Technologie dabei jedoch viel später an oder sogar zu spät, um selbst noch überleben zu können. Christensen spricht hier von einem Dilemma disruptiver Innovationen für etablierte Unternehmen. Denn es gibt durchaus auch rationale Gründe, die gegen einen schnellen Wechsel zu noch nicht leistungsfähiger Technologie sprechen (Christensen (1997)). Die disruptiven Innovationen erzielen häufig zunehmend Wettbewerbsvorteile durch **Einfachheit, Bequemlichkeit, Benutzerfreundlichkeit, Zugänglichkeit** und einem **günstigen Preis** für den Kunden. Christensen beschreibt diesen disruptiven **technologischen Wandel** in acht Phasen wie folgt (Quelle: Matzler/von den Eichen (2012), S. 55 in Anlehnung an Christensen (1997)):

1. Technologien entwickeln sich schneller als Marktbedürfnisse.
2. Etablierte Unternehmen neigen zum „Overengineering“.
3. Die Entstehung eines Marktvakuums für einfache, billige Produkte, die den Kundennutzen neu definieren, geht vonstatten
4. Disruptive Innovationen sind einfacher, billiger und/oder komfortabler.

5. Sie erfüllen zunächst nicht die Qualitätsanforderungen des Massenmarktes.
6. Sie sind zunächst nur für ein kleines Marktsegment attraktiv.
7. Ihre Weiterentwicklung führt dazu, dass sie bald die Mindestanforderungen im Massenmarkt erfüllen.
8. Etablierte Unternehmen ignorieren sie, bis es zu spät ist.

Die Erklärung für die Probleme von etablierten Unternehmen und Marktführern bei disruptiven Innovationen sind vielfältig. Dies kann zum einen an (eher irrationalen) kulturellen/psychologischen Gründen liegen wie z. B. an der Arroganz und Gewöhnung des derzeitigen unternehmerischen Erfolges sowie am Sicherheits- und kurzfristigen Denken von Managern.

Es kann aber auch ökonomische Gründe geben: Das Aufgeben von Kompetenz, welche in der Vergangenheit Marktführerschaft gesichert hat, ist sehr risikobehaftet und kann den Verlust der Investition in Form von Personen, Maschinen, Know-how etc. bedeuten. Zudem zwingt die Kostenstruktur von etablierten Unternehmen (insbesondere durch hohe Fixkosten) häufig zu einer Erschließung großer Märkte, wohingegen Märkte aus disruptiven Technologien zu Beginn oft sehr klein sind. Es ist daher nur rational, ein konsequentes Marketing und Kundennähe, orientiert am „Durchschnittskunden“ (Masse), zu betreiben. Der Schwerpunkt auf Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen, Optimierungen bestehender Prozesse, sowie die Betonung von inkrementellen Innovationen gehen damit einher. Diese Orientierung schlägt sich nieder in einer entsprechenden

„Innovationskultur“, welche letztlich wiederum die oben genannten kulturellen-psychologischen Gründe erklärt.

Aus diesen Erkenntnissen von Christensen (1997) lassen sich folgende (allgemeine) Empfehlungen ableiten:

- Vermeidung von strategisch-systematischer Suche neuer Märkte und neuer Technologien (der Einsatz explorativer Vorgehensweisen s. [Kapitel 2.2](#), sowie der Lean-Startup-Methode s. [Kapitel 5.1](#), sind hier besonders zu empfehlen).
- Vermeidung von zu quantitativer und gegenwartsorientierter Bewertung neuer Technologien bzw. Innovationen.
- Vermeidung von zu starker Orientierung der bestehenden, gegenwärtigen „Durchschnittskunden“.
- Nicht nur rein produktorientiert denken, sondern in Betracht ziehen, auch das gesamte Geschäftsmodell zu innovieren (s. [Kapitel 4.4](#)).
- Keine klassische Kundensegmentierung z. B. nach demografischen Faktoren (Alter, Geschlecht etc.) vornehmen, sondern sich das sog. „Jobs-to-be-done“-Konzept (s. [Kapitel 4.3.1](#)) bewusst machen.
- Zunächst erfolgt ein Blick in die Nische (neue Märkte) und dann erst auf den Aufbau eines Massenmarktes.
- Neue Märkte, Technologien, Produkte und Dienstleistungen nicht mit den bestehenden Prozessen und Werten entwickeln, sondern die Prozesse und Strukturen den disruptiven Innovationen unterwerfen.

Aufgrund der wichtigen Bedeutung neuer (disruptiver) Geschäftsmodelle setzen sich zahlreiche Unternehmen das Ziel, ihre Innovationsanstrengungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zu steigern (vgl. Johnson (2010), IBM Corporation (2006), Höhmann (2014)). Heutzutage ist die alleinige Fokussierung auf Produkt- und Prozess-Innovationen jedoch nicht ausreichend. Aus einer Branchenperspektive kann vermutet werden, dass entsprechend des **Modells von Abernathy/Utterback** (vgl. Abernathy/Utterback (1978), Utterback (1994)), die Innovationsrate im Zeitverlauf durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gesteigert werden muss (s. auch Müller-Roterberg (2018a)). In der nachfolgenden Abbildung ist das Branchenentwicklungs-Modell nach Abernathy/Utterback in Anlehnung an Massa/Tucci (2014) mit einer Kurve für Geschäftsmodell-Innovationen, ergänzt worden.

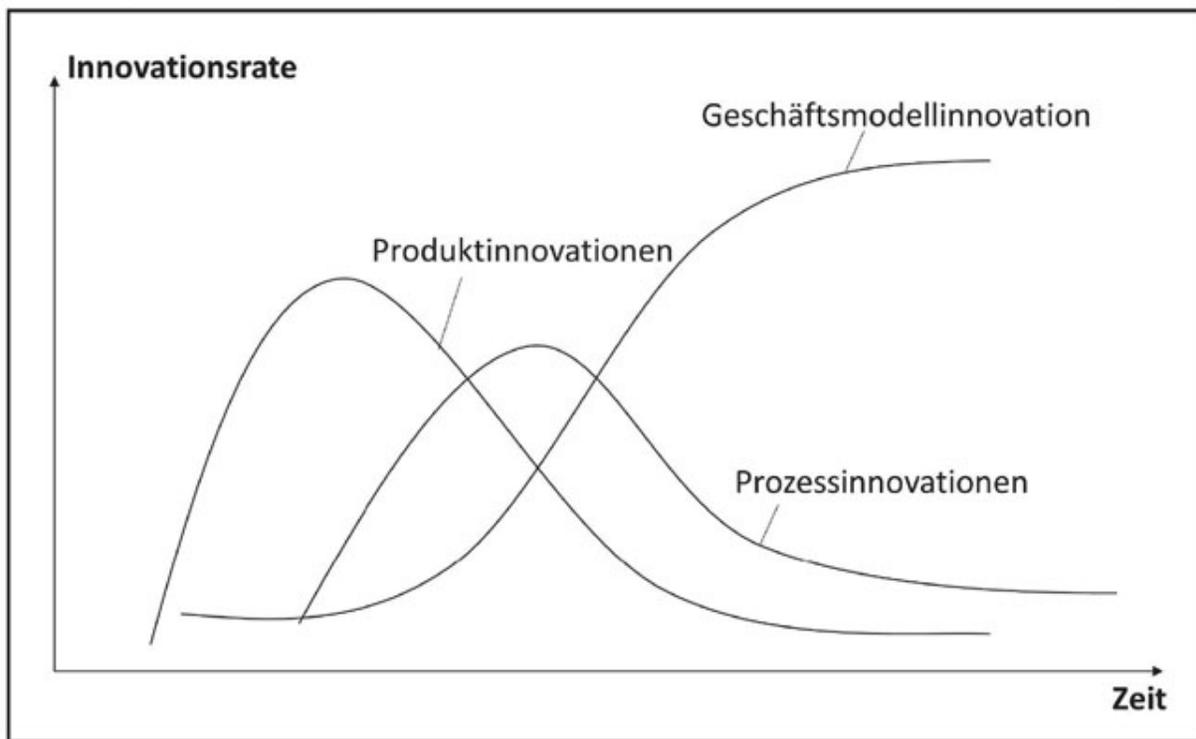


Abbildung 1: Branchenentwicklungs-Modell nach Abernathy/Utterback (1978) ergänzt um Geschäftsmodell- Innovationen

Produkt- Innovationen und in der Folge Prozess-Innovationen können nur temporär die Innovationsrate und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Innovationsrate wird hier als das Verhältnis des Umsatzes der in den letzten Jahren neu eingeführten Innovationen zum Gesamtumsatz in einem bestimmten Jahr verstanden. Im Zeitverlauf ist es aus Branchensicht zwingend erforderlich, die Anstrengungen für Innovationen beim Geschäftsmodell zu erhöhen.

Allerdings wird nach Gassmann et al. (2017) nur 10% des Innovationsbudgets tatsächlich für die Entwicklung von Geschäftsmodell- Innovationen verausgabt (vgl. Gassmann et al. (2017), s. auch Johnson (2010)). In der Unternehmenspraxis wird darüber hinaus ein Mangel an effektiven Methoden und Instrumenten für die Entwicklung solcher neuen Geschäftsmodellen (Höhmann (2014)) konstatiert.

Aufgrund der Bedeutung des Geschäftsmodells für ein Unternehmen sollte der Prozess für Geschäftsmodell-Innovationen immer systematisch, strukturiert und methodengestützt ablaufen. Somit wird u. a. sichergestellt, dass bei so einem komplexen und unternehmensweiten Prozess, Verantwortlichkeiten geklärt sind, Aufgaben nicht vergessen werden und der grundsätzliche Ablauf effektiv sowie effizient durchgeführt werden kann. Dies stellt bei Geschäftsmodell-Innovationen - wie auch bei Produkt-Innovationen - einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Jonda (2004)).

Im Gegensatz zu Produkt-Innovationen haben sich bei Geschäftsmodell-Innovationen in Forschung und Praxis noch keine allgemein anerkannten Prozessabläufe etabliert (Schallmo (2013/2014/2015a/b)), Weiner et al. 2010). Dennoch gibt es bereits einige Ansätze von Prozessmodellen

(Bucherer 2010, Köster 2013, Schallmo 2013, Wirtz/Thomas 2014), die allerdings – im Vergleich zu den weit entwickelten Prozessmodellen bei Produkt-Innovationen – erheblich voneinander divergieren. Köster (2013) spricht hier von einer stark fragmentierten Forschungslandschaft. Diese Prozessmodelle unterscheiden sich nicht nur in ihrer Detaillierung und den verwendeten Begrifflichkeiten, sondern lassen sich auch in den einzelnen Aufgaben, unterstützenden Methodiken und der Phasen-Reihenfolge differenzieren. Vor allem in der frühen Innovationsphase, dem sog. „**Fuzzy Front End**“, sind insofern größere Unterschiede in den Konzepten erkennbar, als dass der Anstoß bzw. die Quelle von Geschäftsmodell-Innovationen je nach Autor unterschiedlich gesehen werden. Zudem geben nur sehr wenige Autoren dezidierte Praxis-Hinweise, welche methodischen Vorgehensweisen entlang der einzelnen Phasen zu empfehlen sind (Köster (2013), Wirtz/Thomas (2014)).

Da – wie oben erwähnt – die bestehenden Prozessmodelle zu Geschäftsmodell-Innovationen die frühe Innovationsphase vernachlässigen bzw. wenige praxisrelevante Hinweise für die methodische Vorgehensweise zur Verfügung stellen, soll zur Schließung dieser Lücke im Folgenden ein Prozessmodell vorgestellt werden. In Anlehnung an das etablierte **Stage-Gate-Modell** von Cooper (2011) sowie dem Prozessmodell von Wirtz (2010), S. 216 werden hierzu verschiedene Phasen spezifiziert. Diese verfügen an – an bestimmten Stellen des Prozesses – über Entscheidungspunkte. Diese sog. „Gates“ sind dazu da, das Vorhaben fortzusetzen, zu modifizieren und/oder ggf fallenzulassen.

Um die berechtigte Kritik des zu stark sequentiellen Charakters am Stage-Gate-Prozessmodell (s. Müller-Roterberg (2018a)) zu vermeiden, wird an dieser Stelle

vorgeschlagen, dass der Prozess in einer Prototyping-Phase mit einem sog. **Hypothesize-Design-Test-Learn-Zyklus** entsprechend des Lean-Startup-Konzeptes (Ries (2012)) auszuführen ist. In ähnlicher Weise sind auch Design-Thinking-Prozesse ausgestaltet (s. hierzu Müller-Roterberg (2018c)). Das heißt, über die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Innovation sind Annahmen zu formulieren, die getestet werden, um daraus zu lernen. Zum Beispiel bietet es sich an, Annahmen („Hypothesen“) über die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme der Kunden frühzeitig in Form von Experimenten zu testen, um daraus für die weitere Entwicklung zu lernen. Weiterhin lassen sich die Aufgaben in den einzelnen Prozessschritte in Form von Projekten bearbeiten, welche sich wiederum nach den Prinzipien des agilen Projektmanagements durchführen lassen (s. zum agilen Projektmanagement s. Müller-Roterberg (2018a)). Somit wird der Prozess iterativ und agil umgesetzt.

Nachfolgend sind die Schritte für dieses iterative und agile Prozessmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen kurz zusammengefasst. Eine ausführliche Darstellung dieses Prozessmodells mit Tipps & Tools findet sich in den nächsten Kapiteln.

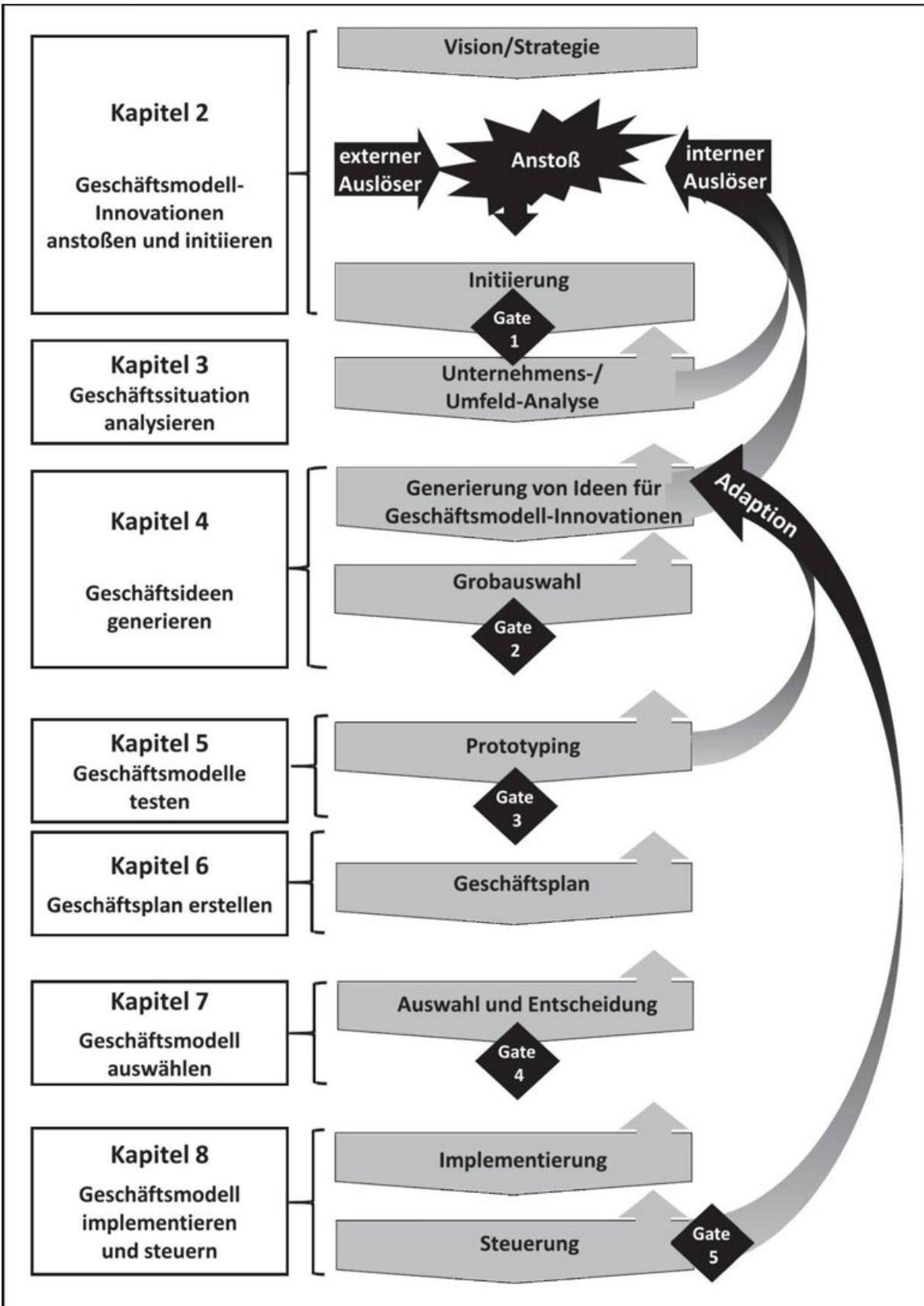


Abbildung 2: Innovationsprozess für ein Geschäftsmodell Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2010), S. 216 (ergänzt und modifiziert)

Kapitel 2 Anstoß und Initiierung

Der Anstoß für die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation kann vielfältig sein und lässt sich in **interne und externe Auslöser** unterteilen. Diese Auslöser können das Ergebnis einer systematischen, strategisch-planerischen Vorgehensweise sein ([Kapitel 2.1](#)), bei der durch Prognosen und deren Analyse die zu verfolgenden Ziele für neue Geschäftsmodelle abgeleitet werden und sich daraus die benötigten Mittel zur Realisierung ergeben. Das heißt, aus dem verfolgten Ziel für eine Geschäftsmodell-Innovation resultieren die erforderlichen Mittel. Weiterhin ist es auch möglich, dass der Auslöser die (begrenzt) verfügbaren Mittel selber sind, aus denen sich die Geschäftsmodell-Innovation ergibt. Dieser sog. **Effectuation-Ansatz** wird in [Kapitel 2.2](#) erläutert.

Nachdem der Anstoß für die Überarbeitung bzw. Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells gegeben wurde, sollte im Sinne einer systematischen Vorgehensweise ein internes Projekt hierfür am besten vom Top-Management initiiert werden. Die hierfür erforderlichen Maßnahmen werden in [Kapitel 2.3](#) skizziert.

Zum Abschluss der Initiierungsphase sollte im Sinne eines „Gates“ die Entscheidung über die nachfolgende Frage fallen:

- ◆ **Sind alle Voraussetzungen und Anforderungen an das Projekt geklärt, welches sich zum Ziel setzt, eine Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln?**

Kapitel 3 Unternehmens-/Umfeldanalyse

Im nächsten Schritt kann eine tiefergehende Analyse über die Ist-Situation und die zukünftigen Entwicklungen und Trends sowohl unternehmensintern als auch im Umfeld des Unternehmens durchgeführt werden. Hierfür sind die in [Kapitel 3](#) erläuterten Methoden wie z. B. Trend-, PESTEL-, Branchenstruktur-, Wertketten-, Kernkompetenzen- oder SWOT-Analysen einzusetzen.

Kapitel 4 Generierung von Geschäftsideen

Als Quelle neuer Geschäftsmodell-Ideen können neben den Unternehmens- und Umfeldanalysen weitere Methoden die Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen systematisch unterstützen. Der sog. **Business Model Canvas** von Osterwalder/Pigneur (2010) ist z. B. dazu geeignet, Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln (s. [Kapitel 4.4](#)). Hierbei wird das Geschäftsmodell in die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells zerlegt und für jedes Element die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -optionen betrachtet. Damit lassen sich neue Gestaltungsoptionen entwickeln bzw. im Ganzen neu kombinieren. Es empfiehlt sich hierbei Kreativitätstechniken ([Kapitel 4.2](#)) bzw. Methoden der Kundenorientierung wie z. B. die Customer Journey ([Kapitel 4.3](#)) unterstützend miteinzubeziehen.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen ist der **musterbasierte Ansatz** (s. [Kapitel 4.7](#)), bei dem man Anregungen aus anderen Bereichen durch die Konfrontation bzw. Adaption von erfolgreichen Geschäftsmodellen bzw. Teilen zieht.

Zunehmend von Bedeutung ist es, dass die **Nachhaltigkeit** bei Geschäftsmodelle ihre Berücksichtigung findet. In [Kapitel 4.6](#) wird hierzu ein Ansatz vorgestellt, wie neben der ökonomische Dimension explizit ökologische und

sozial/gesellschaftliche Auswirkungen systematisch in den Blick genommen werden können.

Für eine wettbewerbsorientierte Vorgehensweise kann bei der Ideengenerierung ergänzend auch die in [Kapitel 4.8](#) vorgestellte **Blue-Ocean-Strategie** verwendet werden. Damit ist es möglich, die dominante Branchenlogik zu erkennen und gezielt Konventionen zu durchbrechen. Hierbei sollte man aber immer antizipieren, dass der Wettbewerber darauf reagieren wird. Geschäftsmodelle, die neue Markteintrittsbarrieren schaffen, sind hier besonders von Vorteil.

In einer ersten qualitativen Bewertung können im Anschluss die besten Ideen z. B. über Checklisten oder unter Anwendung eines **Scoring-Modells** ausgewählt werden (mehr zum Thema Bewertung von Geschäftsmodellen in [Kapitel 7](#)). Als geeignete Bewertungskriterien können hierfür z. B. die Erwünschtheit aus Kundensicht (Desirability), die Machbarkeit (Feasibility), die Wirtschaftlichkeit (Viability), die Nachhaltigkeit (Sustainability), die Skalierbarkeit (Scalability) und die Anpassungsfähigkeit (Adaptability) an die dynamisch verändernde Umwelt dienen.

Am Entscheidungspunkt Gate 2 ist somit folgende Frage zu beantworten:

- ◆ **Ist das neue Geschäftsmodell aus Sicht des Kundens wünschenswert, machbar, wirtschaftlich, nachhaltig, skalierbar und anpassungsfähig?**

Kapitel 5 Prototyping

Im Rahmen der Entwicklung eines Geschäftsmodells sollte jede Änderung eines Elementes oder die Wahl einer neuen Gestaltungsoption getestet werden. Dabei ist zu empfehlen, im Sinne des **Lean-Startup-Ansatzes** (s. [Kapitel 5.1](#)), eine Annahme (Hypothese) über die gewünschte Wirkung dieser Änderung bzw. Gestaltungsoption zu formulieren, ein geeignetes Testdesign auszuwählen, einen Test mit der relevanten Zielgruppe durchzuführen und aus diesen Ergebnissen zu lernen, um im Anschluss ggf. noch umsteuern zu können. Da die zu testenden Hypothesen möglichst in einer visualisierten, und im weitesten Sinne greifbaren funktionsfähigen Art und Weise vorliegen sollten, spricht man hier auch von Prototyping (mehr dazu, was alles unter der Begrifflichkeit eines Prototypen verstanden werden kann, s. [Kapitel 5.1](#)).

Ausführliche Empfehlungen zur Durchführung des Lean-Startup-Ansatzes, der entgegen seines Namens sehr wohl auch bzw. gerade für bestehende Unternehmen geeignet ist, finden sich in [Kapitel 5](#). Diese iterative Durchführung von Tests mit der gezielten Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells auf Basis eines frühzeitigen Kundenfeedbacks ist hier ein sehr zielführendes Konzept.

Am Entscheidungspunkt Gate 3 ist somit folgende Frage zu beantworten:

- ◆ **Welche Gestaltungsoptionen des Geschäftsmodells können verwendet werden, und welche müssen geändert oder sogar verworfen werden?**

Kapitel 6 Geschäftsplan erstellen

Sofern die Annahmen zum Geschäftsmodell durch das Kundenfeedback ihre Bestätigung bekommen haben, kann auf dieser Basis ein Geschäftsplan entwickelt werden. Wenn

es sich um das Geschäftsmodell des kompletten Unternehmens handelt, spricht man von einem **Businessplan**, auf Projektebene von einem **Business Case**. Eine detaillierte Anleitung zur Entwicklung eines Businessplans/Business Cases findet sich ausführlich in [Kapitel 6](#). Der Geschäftsplan sollte auch einen ersten Entwurf des Umsetzungsplans umfassen. Damit lassen sich die Umsetzungsgeschwindigkeiten/-risiken und Aufwände abschätzen.

Abschließend sollte das Geschäftsmodell nochmals auf Konsistenz der einzelnen Elemente überprüft und ggf. optimiert werden. Die Positionierung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals (**Unique Selling Proposition**; USP) gegenüber anderen sollte zudem klar erkennbar sein.

Kapitel 7 Auswahl und Entscheidung

Die Auswahl eines Geschäftsmodells und die Entscheidung über dessen Umsetzung ist eine weitreichende strategische Entscheidung, die in der **Verantwortung des Top-Managements** liegt. Es empfiehlt sich, schon im Rahmen der oben genannten Initiierung zu klären, wer als Entscheidungsträger fungieren wird, welche Entscheidungskriterien mit welchen Bewertungsmethoden angewendet werden und welche Informationen mit welchem Detaillierungsgrad hierfür vorliegen müssen. Nur wenn dies vorab definiert ist und allen Beteiligten kommuniziert wurde (insbesondere dem Projektteam zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells), kann effektiv und effizient der Auswahl- und Entscheidungsprozess durchgeführt werden.

Neben den oben bereits genannten qualitativen Kriterien **Desirability**, **Feasibility**, **Viability**, **Sustainability/Scalability** und **Adaptability** zur checklistenartigen Bewertung und insbesondere zur Analyse

der Wirtschaftlichkeit und des Risikos, können auch weitere Methoden eingesetzt werden. In [Kapitel 7](#) ist hier eine Vielzahl von geeigneten Bewertungsverfahren aufgeführt. Das **Scoring-Verfahren** ([Kapitel 7.2.3](#)) zum Vergleich verschiedener Geschäftsmodell-Alternativen und vor allem **Net-Present-Value**-Berechnungen des Kapitalwertverfahrens ([Kapitel 7.3](#)) zum Erlösmodell sind wertvolle Entscheidungshilfen in diesem Zusammenhang.

Neben der Entscheidung über ein Geschäftsmodell sollte auch über den **Umsetzungsplan** formal entschieden werden. Dieser Plan umfasst die im nächsten Abschnitt genannten Aspekte.

Am Entscheidungspunkt Gate 4 ist somit folgende Frage zu beantworten:



Welches Geschäftsmodell wird wie und wann umgesetzt?

Kapitel 8 Implementierung und Steuerung

Der **Umsetzungsplan** sollte folgende Aspekte umfassen (vgl. Wirtz (2010), S. 260f):

- Realisierungspläne mit Fristen/Termine und insbesondere den Meilensteinen
- Budgetierung der Implementierung (Schulungskosten, Aufbau einer neuen Infrastruktur etc.)
- Auswahl geeigneter (fachlich als auch sozial/kommunikativ) Teammitglieder für die Einführung

- Maßnahmen zur Umsetzung festlegen einschließlich der begleitenden Kommunikationsmaßnahmen sowie

- Festlegung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben bei der Implementierung.

Weiterhin sollten die oben in der Phase 2 erläuterte Unternehmens- und Umfeldanalyse als ein permanent durchzuführender Prozessschritt verstanden werden. Auf dieser Basis ist es notwendig, mit einem kontinuierlichen **Monitoring** über einen längeren Abschnitt, die Trends und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens zu beobachten. Die zugrunde liegenden Annahmen des Geschäftsmodells sind wiederum im Sinne eines Prämissen-Controllings regelmäßig zu hinterfragen. Der oben erwähnte Lean-Startup-Ansatz ([Kapitel 5.1](#)) ist hierfür auch während der Umsetzung einzusetzen, um durch frühzeitiges Feedback einen Änderungsbedarf zu erkennen.

Wie Erfolg, Hindernisse und Risiken bei der Umsetzung des Geschäftsmodells frühzeitig identifiziert werden können, ist ebenso vorab zu klären. Die Methoden aus dem **Innovationscontrolling** (s. [Kapitel 8.3](#)) z. B. durch das Erheben und Analysieren von geeigneten Kennzahlen können hier hilfreich sein.

Am Entscheidungspunkt Gate 5 ist somit folgende Frage zu beantworten:



Muss das Geschäftsmodell angepasst werden?

Schließlich ist das Geschäftsmodell regelmäßig auf Basis der Informationen des Monitorings und Controllings an das dynamisch verändernde Umfeld anzupassen.

Die oben aufgeführten Schritte vom Anstoß bis zur Adaption des Geschäftsmodells wurden zwar zur besseren Übersichtlichkeit sequenziell erläutert, gleichwohl umfasst

dieser Prozess in jeder Phase auch Rückkoppelungen, wie es in der [Abbildung 2](#) angedeutet ist. Je nach Unternehmenssituation (großes, bestehendes Unternehmen vs. kleines, neu gegründetes Unternehmen) werden nicht alle Schritte in dieser Ausführlichkeit beschrieben. Dennoch skizziert dieser Prozess eine Ausführlichkeit, die der Bedeutung des richtigen Geschäftsmodells für ein Unternehmen angemessen ist. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese einzelnen Schritte ausführlich erläutert.



Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin/ Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.

Müller-Roterberg, Christian (2018a): Management-Handbuch Innovation, Books on Demand, Norderstedt.

Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New York: John Wiley & Sons.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Wiesbaden: Springer.

Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Heidelberg: Gabler Verlag.

Weitere Informationen unter:
www.innovationsratgeber.de

2

Geschäftsmodell- Innovationen initiiieren