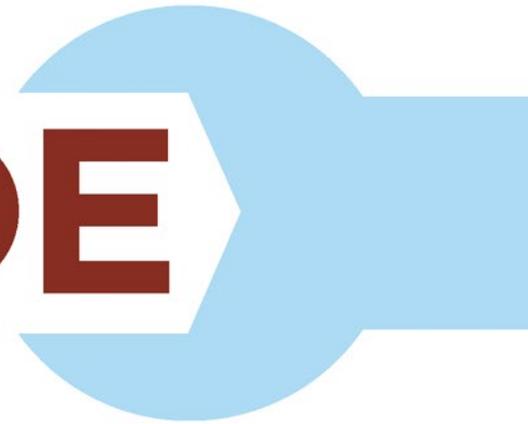
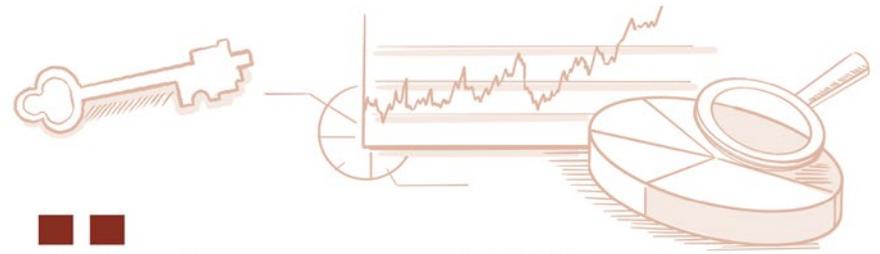


# DER GESCHÄFTS MODELL TOOLGUIDE

Von der Idee  
zur Umsetzung



**campus**

# Der Geschäftsmodell-Toolguide

**Birgit Buchholz** ist Diplom-Kauffrau und arbeitet beim Institut für Innovation und Technik (iit) in Berlin. Ihren Arbeitsschwerpunkt bilden Unternehmensgründungen und Methoden der Geschäftsmodellentwicklung. Dabei unterstützt sie sowohl etablierte Unternehmen als auch Start-ups.

**Dr. Matthias Bürger** ist promovierter Ökonom sowie Gründer und langjähriger Geschäftsführer eines Start-ups. Er arbeitet am Institut für Innovation und Technik (iit) in Berlin. Dort beschäftigt er sich besonders mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie der Innovationsindikatorik und steht sowohl Gründerinnen und Gründern als auch etablierten Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite.

**DER**  
**GESCHÄFTS**  
**MODELL**  
**TOOLGUIDE**

Von der Idee zur Umsetzung

Herausgegeben von Birgit Buchholz und Matthias Bürger

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51250-1 Print  
ISBN 978-3-593-44471-0 E-Book (PDF)

Das vorliegende Werk liegt als E-Book-Ausgabe im Open Access vor und ist unter der DOI 10.12907/978-3-593-44123-6 registriert.

Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-ND 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.de>



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Oliver Schmitt

Illustrationen im Innenteil: Dr. Franziska Schwarz, scivisto

Satz: Oliver Schmitt

Gesetzt aus den Schriften Gotham und BrixSans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)



PAiCE (Platforms | Additive Manufacturing | Imaging |  
Communication | Engineering)

Dieses Buch entstand im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm »PAiCE – Digitale Technologien für die Wirtschaft«, mit dem das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) in den Jahren 2016 bis 2020 zukunftsweisende digitale Technologien zur Integration in industrielle Prozesse und Anwendungen gefördert hat. Das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH hat die Begleitforschung als Konsortialführer geleitet.

# Grußwort

PROF. DR. OLIVER GASSMANN

Die Coronakrise hat innerhalb weniger Monate eine der schwersten globalen Rezessionen in der modernen Wirtschaftsgeschichte ausgelöst. Der Vergleich zur weitgehend selbst verschuldeten Finanzkrise 2008 hinkt, es ist eher eine unsichtbare, globale Bedrohung wie der Terrorismus mit 9/11 im Jahr 2001. Die finanziellen Engagements des Staates, aber auch der Unternehmen in der Coronakrise sind jedoch beispiellos. Trotzdem lohnt es sich festzuhalten: Alle vergangenen Krisen wurden durch Ideenvielfalt, Unternehmertum und neue Geschäftsmodelle überwunden, so werden wir auch diese Krise überwinden. Krisen beschleunigen häufig Transformationen: Während der stationäre Handel gelitten hat, stellte Amazon innerhalb von nur einem Monat 100 000 Mitarbeiter ein, um kurz danach weitere 100 000 einzustellen.

Die produzierende Industrie ist nicht erst seit Corona in einer drastischen digitalen Transformation, die keinen Stein mehr auf dem anderen lassen wird. Industrie 4.0, Smart Services, digitale Plattformen, Elektromobilität, Konnektivität und autonome Systeme haben bereits das vergangene Jahrzehnt begonnen zu verändern. In den nächsten zehn Jahren werden

wir einen enormen Wandel sehen, der getrieben wird durch innovative Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen. Es reicht nicht aus, innovative Technologien, Produkte und Prozesse anzubieten. Vielmehr müssen sich Unternehmen stärker auf die parallele Entwicklung neuer Geschäftsmodelle konzentrieren, um das Geschäft nicht den Technologiefirmen aus den USA wie Amazon, Apple, Google und Uber oder den neuen Technologiekonzernen aus China wie Alibaba, Huawei, Tencent oder ZGT zu überlassen. Es ist heute schon von einer Uberrisierung der Wirtschaft die Rede, welche die Geschäftsmodelle und Plattformen ins Zentrum stellen, während die Produkte und Technologien zur Commodity werden.

Dies muss nicht so sein. Die deutsche Industrie ist führend in der industriellen Umsetzung von digitaler und industrieller Welt. Wir benötigen nur wieder mehr Mut für Unternehmertum und neue Geschäftsmodelle. Als wir vor 15 Jahren begonnen haben, über Geschäftsmodelle zu forschen, haben wir festgestellt: 90 Prozent aller industriellen Revolutionen durch ein neues Geschäftsmodell basieren auf 55 Geschäftsmodellmustern. Dies war die Basis für den globalen Bestseller

*Business Model Navigator* (deutsch: *Geschäftsmodelle entwickeln*). Nach Hunderten von Geschäftsmodell-Initiativen, die wir auch mit unseren Spin-offs BMI-Lab und BGW durchgeführt haben, kann ich konstatieren: Wir haben enorm viel Potenzial, aber auch Innovationskraft im deutschsprachigen Raum und sollten dies nutzen.

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Geschichte, wie Wert geschaffen und ein Teil des Wertes für das eigene Unternehmen oder das eigene Wertschöpfungsnetzwerk gesichert werden kann. Ein Geschäftsmodell gibt die integrierte Antwort auf vier Fragen: Wer ist der Kunde? Was ist das Nutzenversprechen? Wie wird dieses umgesetzt? Warum ist es profitabel?

Das Denken in Geschäftsmodellen muss geschult werden, Business-Schools und Universitäten müssen umdenken, Unternehmen müssen das Silo-Denken über Bord werfen und stattdessen systemisch in Geschäftsmodellen denken und arbeiten. Das Buch zeigt anschaulich, welche Geschäftsmodellinstrumente und -methoden genutzt werden können. Geschäftsmodellinnovation ist lernbar, es muss nur angegangen werden. Ich wünsche dem Buch eine gute Verbreitung und den Unternehmen eine erfolgreiche Umsetzung, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Damit sollte der DACH-Raum zum Wertschöpfungsweltmeister werden; Europa wird es danken.

*St. Gallen, April 2020*  
*Prof. Dr. Oliver Gassmann*  
*Universität St. Gallen*



© Hannes Thalmann

*Oliver Gassmann ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und leitet das Institut für Technologiemanagement. Vor seiner akademischen Karriere war Gassmann mehrere Jahre als Forschungsleiter für Schindler tätig. Er hat mehrere Unternehmen gegründet und ist Mitglied mehrerer Aufsichts-/Verwaltungsräte. Als einer der meistzitierten Innovationsforscher veröffentlichte er über 400 Fachpublikationen. Sein Buch *Geschäftsmodelle entwickeln* wurde als internationaler Bestseller in über 20 Sprachen übersetzt.*

