

Geschäftsmodelle einfach erklärt - Dein Business Modell analysieren und strategisch entwickeln

Ein Geschäftsmodell (engl. business model) beschreibt die grundlegende Funktionsweise eines Unternehmens.

In diesem Artikel zeige ich Dir, wie Du dein Geschäftsmodell beschreibst und wie das Denken in Geschäftsmodellen die tägliche Arbeit in und an deinem Unternehmen erleichtert.

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beantwortet die Fragen, wie dein Unternehmen Werte generiert, an den Kunden liefert und Werte für sich abschöpft. Dabei ist ein Business Modell immer nur eine Abstraktion der unternehmerischen Wirklichkeit. Entsprechend gibt es keine allgemeingültige und abschließende Definition. Stattdessen gibt es verschiedene Konzepte für die Beschreibung und Darstellung von Business Modellen.

Wofür sind Business Modelle wichtig?

Wenn es nur Modelle und damit eine Annäherung an die Wirklichkeit sind, wofür braucht es dann überhaupt Geschäftsmodelle? Zum einen, weil Du damit ein sonst abstraktes Geschehen begreif- und besprechbar machst. Damit bist Du in der Lage eine Geschäftsidee zu präsentieren oder auch ein bestehendes Unternehmen zu analysieren. Zudem fordert das Denken in Business Modellen, sich mit der zentralen Funktionsweise und den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens auseinander zu setzen. Schließlich brauchst Du auch ein differenziertes Verständnis deines Unternehmens und seiner Geschäftsmodelle, um dein Unternehmen strategisch zu entwickeln und z.B. die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.


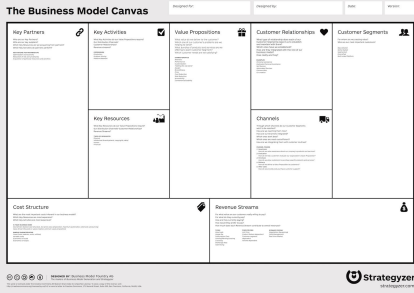
Ein Geschäftsmodell ist mehr als die Summe seiner Teile

Ein Geschäftsmodell ist ein dynamisches System. Das heißt, wenn Du dein Geschäftsmodell an einer Stelle veränderst, dann hat das Auswirkungen auf andere Bereiche und Elemente deines Business Models. Diese Einsicht ist vor allem für die strategische Entwicklung von Geschäftsmodellen von zentraler Bedeutung und eine wichtige Voraussetzung für Geschäftsmodellinnovationen.

Konzepte um Geschäftsmodelle zu beschreiben

Meine beiden favorisierten Konzepte haben ihren Ursprung an der Universität St. Gallen. Dabei schätze ich das **magische Dreieck** für seine Kompaktheit und Einfachheit. Im Vergleich dazu betrachtet das **Business Model Canvas** (BMC) ein Geschäftsmodell deutlich differenzierter und genauer. Aufgrund seiner Anordnung und Aufbereitung eignet sich das BMC vor allem für eine gemeinsame Bearbeitung in einem Workshop.

Dafür kannst Du das magische Dreieck spontan in jeder Diskussion einsetzen. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der beiden Metamodelle ist der Detaillierungsgrad und die daraus resultierende Anzahl der Geschäftsmodell Elemente.

	Magisches Dreieck	Business Model Canvas
Elemente	4	9
Darstellung	 <p>Das Diagramm zeigt ein dunkelblaues Dreieck mit vier gelben Kreisen an den Ecken und einem zentralen gelben Kreis. Die Ecken sind beschriftet mit 'Was?' (oben), 'Wer?' (unten links), 'Wie?' (unten rechts) und 'Wieviele?' (unten links). In der Mitte steht 'Wertversprechen'. Unterhalb des Dreiecks sind 'Ertragsmodell' und 'Wertschöpfung' beschriftet.</p>	 <p>Das Diagramm zeigt ein Business Model Canvas mit verschiedenen Blöcken wie Key Partners, Key Activities, Value Propositions, Customer Relationships, Customer Segments, Key Resources, Channels, Goal Statement und Business Model.</p>
Vorteil	Sehr einfach / Kompakt	Fokussiert / Umfanglich
Materialien	Stift / Papier	Stift / Papier, Canvas als Ausdruck und Post Its
Zeitbedarf	10-15 Minuten	30-60 Minuten

Das magische Dreieck - Die vier zentralen Elemente eines jeden Business Modells

Das magische Dreieck beschreibt die Funktionsweise eines Business Modells durch das Zusammenspiel von vier Elementen. Da sich alle Elemente des magischen Dreiecks auch im Business Model Canvas wiederfinden, beschränke ich mich in diesem Artikel auf die Darstellung des magischen Dreiecks und zeige Dir jeweils kurz die Gemeinsamkeiten mit dem Business Model Canvas (hier findest Du eine [ausführliche Darstellung des BMC](#)).



Die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells auf Basis des magischen Dreiecks.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an St. Galler Business Model Navigator (bei [amazon](#) erhältlich)

WER ist der Kunde?

Im Zentrum des magischen Dreiecks und deines Geschäftsmodells steht der Kunde. Das heißt, die Ziel- und Personengruppe für die dein Produkt oder deine Dienstleistung bestimmt ist und für die Du Werte schaffst. Je nach Geschäftsmodell können das eine oder mehrere Zielgruppen sein. Die Dimension "Kunde" findest Du auch im Business Model Canvas. Dort werden zusätzlich noch die Wege zum Kunden (Kanäle) skizziert und die Frage adressiert, wie Du deine Kundenbeziehung gestaltest. Um die Frage nach den Kunden und seinen Bedürfnissen zu beantworten, gibt es [zahlreiche kundenzentrierte Methoden](#).

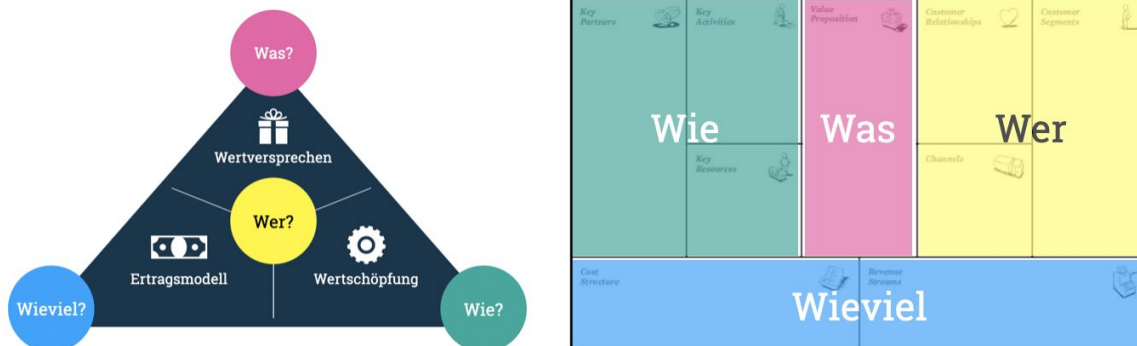
WAS ist das Nutzenversprechen?

Die nächste Dimension in deinem Geschäftsmodell ist das Nutzenversprechen oder auch die "Value Proposition". Im magischen Dreieck wird diese Dimension mit der Schlüsselfrage "WAS?" gekennzeichnet. Dabei geht es weniger um eine deskriptive Beschreibung was dein Kunde physisch bekommt, als vielmehr eine Darlegung warum die bereitgestellte Leistung Wert für den Kunden schafft. Auch diese Dimension findest Du exakt genauso im Zentrum des Business Model Canvas. Ein hervorragendes Werkzeug, um Dich tiefgreifend mit dem Wertversprechen deines Business Model auseinander zu setzen ist das [Value Proposition Canvas](#).

WIE gestalten wir unsere Wertschöpfung?

Diese Dimension adressiert die Frage, wie genau Du deine Leistung erbringst. Also welche zentralen Prozesse und Kompetenzen benötigt es in deinem Geschäftsmodell,

um die Leistung bzw. das Wertversprechen zu erfüllen? Dabei geht es nicht um eine granulare Darstellung aller Abläufe. Sondern vielmehr um das Herausstellen der Kernprozesse mit Fokus auf die Abläufe, bei denen Du glaubst einen unfairen Vorteil zu haben. Im Business Model Canvas wird die Frage nach dem Wertschöpfungsmodell durch mehrere Bausteine abgedeckt, nämlich die "Key Activities" und die "Key Resources". Zusätzlich kennt das BMC noch "Key Partners" also andere Unternehmen und Partner, die zentral für deine eigene Wertschöpfung sind.



Gegenüberstellung magisches Dreieck und Business Model Canvas - © Andreas Diehl auf Basis BMC und Business Model Navigator.

WIEVIEL bzw. wie verdienen wir Geld?

In der Originaldarstellung des magischen Geschäftsmodell Dreiecks wird diese Dimension mit "Wert" bezeichnet. Ich habe mich jedoch entschieden, diese Dimension mit "Wieviel" zu kennzeichnen. Schließlich geht es in dieser Dimension um die Frage nach der Ertragsmechanik, also wie genau Du Geld verdienst. Das Ertragsmodell ist genau auch der Aspekt deines Geschäftsmodells, der sich bei der Frage nach einem Geschäftsmodell direkt in den Vordergrund drängt. Wie einleitend erwähnt, ist das zwar eine wichtige, jedoch nur eine Dimension deines Business Models.

Ein sehr guter Weg das Ertragsmodell zu skizzieren ist z.B. eine Unit Economics Berechnung. Dabei skizziert du schemenhaft, wie deine Ertragsmechanik für eine verkaufte Einheit aussieht (dazu findest Du [hier eine gSheet Vorlage](#)). Im Business Model Canvas spiegelt sich das Ertragsmodell in Umsätzen und Kosten wieder.

Warum "Wert" in meinem Verständnis keine passende Beschreibung ist

Ich werde oft gefragt, wieso ich es nicht bei der originalen Bezeichnung "Wert?" belasse. Das liegt daran, dass ich einfach ein anderes Verständnis des Begriffes habe. Schließlich schaffe ich mit einem Business Model vor allem Wert für den Kunden. In der Regel erhalte ich dafür Geld. Das heißt, Geld ist nur ein Äquivalent für den Wert den ein Unternehmen für den zahlenden Kunden schafft, aber eben nur das Ende einer Gleichung. Zumal ich als gewissenhafte Unternehmung vielleicht auch Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter in mein Ziel- und Wertesystem mit einbeziehe. Deswegen erscheint mir "Wert" eine wenig treffende Beschreibung für diesen Aspekt des

Geschäftsmodells. Zumindest solange damit nur die Ertragsmechanik und das ökonomische Modell eines Unternehmens gemeint ist.

Anwendungsbeispiele - Mit Geschäftsmodellen arbeiten

Wie hilft Dir das Wissen um die Struktur eines Geschäftsmodells nun in der täglichen Arbeit? Und wie genau knüpft das Verständnis eines Geschäftsmodells ggf. auch an andere Aspekte der Unternehmensentwicklung wie z.B. der Strategie eines Unternehmens an?

Startups - Die Suche nach einem (skalierbaren) Business Modell

Für jeden Gründer und jedes Startup geht es vor allem darum, schnellstmöglich ein funktionierendes und vor allem skalierbares Geschäftsmodell zu entwickeln. Dabei ist Skalierbarkeit dann ein wichtiger Anspruch, wenn Du Investoren an deinem Unternehmen beteiligst.

Viele Startups starten mit einer Idee für ein Produkt oder eine Service. Dabei steht meistens das "Was" im Vordergrund. In sehr frühen Phasen beginnt dann die Suche nach dem idealen ersten Kunden ("Wer?"). Das "Wie?" bzw. die Wertschöpfungstiefe ist gerade in den frühen Unternehmensphasen relativ flach. Dabei steht eher die Frage im Raum, wie das Problem des Kunden bzw. das Wertversprechen (technisch) gelöst wird und welche Köpfe und Kompetenzen es dafür braucht.

Wie verdienen wir Geld?

Deutlich spannender und mitunter auch langwieriger ist es eine gute Antwort auf die Frage nach dem "Wieviel?" zu finden. Bei Unternehmen wie Google hat es mehrere Jahre gebraucht, bis mit Suchmaschinenmarketing eine skalierbare Ertragsmechanik gefunden war. Auch Facebook hat Jahre mit der Implementierung von Werbung gewartet und war dann erneut gefordert als sich die Nutzung auf Mobiltelefone verlagerte. Schließlich ist ein Geschäftsmodell dann skalierbar, wenn die Menge der Kunden groß genug und das Geschäftsmodell so stabil ist, dass die Teile des Business Models gut zueinander passen und durch den Hebel Kapital einfach ausgebaut werden können, um schnell zu wachsen und die Erträge zu maximieren.

Geschäftsmodell und Strategie

Ein Geschäftsmodell alleine ist keine Strategie. Denn ein Geschäftsmodell ist eine deskriptive Beschreibung auf einen aktuellen oder einen gewünschten Zustand ausgerichtet. Und ob Du willst oder nicht hat jedes, zumindest jedes wirtschaftlich erfolgreiche, Unternehmen ein Business Modell. Diese universelle Gleichung gilt jedoch nicht für eine Strategie. Ich kenne viele Unternehmen, die zwar Folien haben, die mit Strategie überschrieben sind. Der Inhalt der Folien entspricht jedoch nicht meinem Strategieverständnis. In meinen Augen ist eine Strategie ein Zusammenspiel von Zielen, Aktivitäten und täglichen Entscheidungen darüber, wie Ressourcen allokiert

werden. Entsprechend kannst Du Strategien entwickeln, in welche Richtung Du dein Geschäftsmodell künftig entwickeln möchtest.

Beispiel: Geschäftsmodelle strategisch entwickeln

Ein gutes Beispiel für das Zusammenspiel von Strategie und Geschäftsmodell findest Du bei Softwareherstellern. Viele Softwarehersteller haben in den letzten Jahren die Strategie verfolgt ihr Geschäftsmodell weg von einem reinen "Box selling" hin zu einem "Software as a Service" (SaaS) Geschäftsmodell auszurichten. Schau Dir z.B. die Office Suite von Microsoft an, die Du mittlerweile nur noch im monatlichen Abonnement in der Cloud erhältst.

Die Entwicklung dieses Geschäftsmodells geht einher mit einem neuen und deutlich attraktiveren Ertragsmodell (Wieviel?). Denn statt einem einmaligen Verkauf der Software erhält Microsoft nun einen monatlichen wiederkehrenden Betrag. Damit ist vor allem auch ein erweitertes und neues Wertversprechen ("Was?") verbunden. Denn statt einer lokalen Software können Features automatisch ergänzt werden und User können ihre Inhalte kollaborativ bearbeiten. Aus Sicht des Herstellers erfordert das jedoch den Aufbau neuer Kompetenzen und die Entwicklung neuer Prozesse (Wie?), dafür werden alte Abläufe überflüssig. Während der Kunde (Wer?) als Kern des Geschäftsmodells weitgehend erhalten bleibt, wurde das Geschäftsmodell in eine völlig neue Richtung entwickelt.

	Box Selling	SaaS
WER	Unternehmen und Einzelpersonen	Unternehmen und Einzelpersonen
WAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsfähige Office Suite 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Updates • Einfaches Teilen von Dokumenten
WIEVIEL	Einmaliger Lizenzpreis	Monatliche Gebühr
WIE	<ul style="list-style-type: none"> • Softwareentwicklung • Distribution und Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Softwareentwicklung • Cloud Hosting • Distribution und Logistik • Online Marketing

Zusammenspiel von Strategie und Geschäftsmodell am Beispiel eines Softwarehersteller wie z.B. Microsoft - © Andreas Diehl

Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Transformation

Auch für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation leistet das Denken in Geschäftsmodellen gute Dienste. Denn viele Unternehmen haben nicht eins, sondern mehrere Geschäftsmodelle. Und für jedes dieser Geschäftsmodelle resultieren unter Umständen unterschiedlichen Digitalstrategien und Vorgehensmodelle. In meinem

Verständnis spreche ich von einem anderen Geschäftsmodell, wenn sich mindestens ein Element grundlegend unterscheidet.

Welche Geschäftsmodelle verfolgt dein Unternehmen?

Schauen wir uns zur Verdeutlichung ein Beispiel an. Stell Dir dazu vor dein Unternehmen produziert Duschkabinen, die einerseits direkt an Endkonsumenten, andererseits über den Fach- und Großhandel bzw. an Installateure vermarktet werden. Damit verfolgt dein Unternehmen zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle. Denn auch wenn das Produkt das gleiche ist, unterscheiden sich Wertversprechen, Kunden, Ertragsmodelle und in Teilen auch die dafür benötigten Prozesse und Kompetenzen grundlegend. Das heißt, in jeder Dimension des magischen Dreiecks hast du signifikante Unterschiede. Lediglich ein Aspekt des "Wie", nämlich die Produktion selbst, dürfte in beiden Geschäftsmodellen weitgehend identisch sein.

Wenn Du die digitale Transformation deines Unternehmens erfolgreich gestalten willst, geht es also im ersten Schritt darum zu verstehen, welche Geschäftsmodelle dein Unternehmen verfolgt. Erst mit einem Verständnis der unterschiedlichen Business Modelle kannst Du anfangen eine digitale Roadmap und Digitalstrategie zu entwickeln.

Agilität: Das WIE neu definieren

Auch der Wunsch nach mehr Agilität kann in die Sprache des Geschäftsmodells übersetzt werden. Denn agile Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen sind nichts weiter als eine neue Antwort auf das "Wie?" im Geschäftsmodell deines Unternehmens. Wenn Agilität dann konsequent gelebt wird, verändert sich früher oder später auch die Beziehung zum Kunden. Diese neue Nähe wird neue Angebote ("Was?") und ggf. sogar neue Service- und Geschäftsmodelle ("Wieviel?") zum Vorschein bringen. Denn dein Geschäftsmodell ist ein dynamisches System und wenn Du das "Wie?" veränderst und Du Agilität eine echte Chance gibst, dann werden sich auch andere Elemente in deinem Business Model verändern.

Geschäftsmodellinnovationen

Schließlich versetzt Dich das Denken in Geschäftsmodellen in die Lage Geschäftsmodellinnovationen aktiv zu entwickeln. Dazu bieten sich gerade im Zuge der digitalen Transformation zahlreiche Chancen. Oft reicht es, dass ein zentraler Aspekt des Geschäftsmodells digital neu gedacht wird. Wenn Du ein Element deines Business Models digital neu zu Ende denkst, dann wird das in jedem Fall auch Auswirkungen auf andere Elemente deines Business Models haben und bei konsequenter Handhabung ein neues Geschäftsmodell oder sogar eine Geschäftsmodellinnovation produzieren. Oft kann eine einzige Frage, Beobachtung eines Kundenbedürfnisses oder das Brechen mit einem existierenden Muster der Ausgangspunkt für eine radikale Veränderung eines Geschäftsmodells sein. Denn wie gesagt hat dieser andere Startpunkt Auswirkungen auch auf alle anderen Bereiche in deinem Business Model. Und wenn Du an der einen Stelle Änderungen vornimmst,

dann ermöglicht das eine andere Herangehensweise in anderen Bereichen und es entsteht ein überlegenes neues Geschäftsmodell.

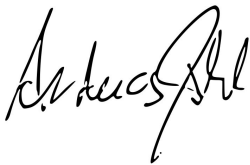
<https://www.youtube.com/watch?v=Jb0YzYW05nk>

Fazit - Unternehmerischer Erfolg basiert auf starken Geschäftsmodellen

Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind mehr als die Summe ihrer Teile. Denn erst das erfolgreiche Zusammenspiel der unterschiedlichen Elemente, macht ein Business Model nachhaltig erfolgreich. Dabei haben vor allem digitale Geschäftsmodelle das Potential [eine extrem dominierende Marktposition aufzubauen](#).

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell hilft Dir Schlüsselfaktoren für den eigenen unternehmerischen Erfolg zu identifizieren, Schwachstellen zu erkennen und ggf. Strategien zu formulieren, um dein Business Model nachhaltig zu entwickeln. Das gilt für Startups genauso wie für etablierte Konzerne auf ihrem Weg in und durch die digitale Transformation.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Kostenfreie E-Books, Webinar Aufzeichnung und Downloads](#)
- [Business Model Canvas - Geschäftsmodelle visualisieren und strukturieren](#)
- [Value Proposition Canvas - Dein Wertversprechen skizzieren](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Dein Geschäftsmodell digital entwickeln](#)