

DAS



BUSINESS MODEL



BUCH



**WIE SIE INNOVATIVE GESCHÄFTSIDEEN
ENTWERFEN UND ERFOLGREICH
IN DIE TAT UMSETZEN**

ADAM J. BOCK UND GERARD GEORGE

DAS BUSINESS MODEL BUCH

DAS

```
graph TD; A[DAS] --> B[BUSINESS MODEL]; B --> C[BUCH]; C --> D[WIE SIE INNOVATIVE GECHÄFTSIDEEN ENTWERFEN UND ERFOLGREICH IN DIE TAT UMSETZEN];
```

**BUSINESS
MODEL**

BUCH

**WIE SIE INNOVATIVE GECHÄFTSIDEEN
ENTWERFEN UND ERFOLGREICH
IN DIE TAT UMSETZEN**

ADAM J. BOCK UND GERARD GEORGE

Bibliografische Information der deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig. Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol i. d. R. nicht verwendet.

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Business Model Book* by Adam J. Bock and Gerard George published by Pearson Education, Ltd., Copyright © 2018.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval System, without permission from Pearson Education, Inc. GERMAN language edition published by PEARSON DEUTSCHLAND GMBH, Copyright © 2020.

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf Einschweißfolie.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

22 21 20

ISBN 978-3-86894-388-7 (Buch)
ISBN 978-3-86326-885-5 (E-Book)

© 2020 by Pearson Deutschland GmbH
Lilienthalstraße 2, 85399 Hallbergmoos/Germany
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de

A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Übersetzung: Anke Harrer, München
Fachlektorat: Dipl. Ök. Christina Sieger, Essen
Korrektorat: Petra Kienle, Fürstfeldbruck
Herstellung: Claudia Bäurle, cbaeurle@pearson.de
Satz&Layout: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)
Druck und Verarbeitung: Drukkerij Wilco BV, Amersfoort

Printed in the Netherlands



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Über die Autoren	12
Wie Sie dieses Buch nutzen sollten	14
Kurze Anmerkungen zum Buch	15
Danksagungen der Autoren	16
Danksagung des Verlags	17
Einführung	19
Erfolgreiche Geschäftsmodelle – die Quintessenz	20
Teil 1 Das Geschäftsmodell	23
Kapitel 1 Reale Geschäftsmodelle	25
Warum funktionieren Geschäftsmodelle?	26
Mehrwert schaffen und nutzen	27
Bewährungsprobe in der realen Welt	29
Was macht ein gutes Geschäftsmodell aus?	32
Fazit	34



Kapitel 2	Ein kurzer Blick auf die Geschichte	35
	Unternehmensmodelle	36
	Einfache Geschäftsmodelle.....	36
	Verwirrung um E-Business-Modelle.....	37
	Geschäftsmodelle in Theorie und Praxis	39
	Die Business Model Canvas	41
	Die Zukunft des Geschäftsmodells	41
	Fazit	44
Kapitel 3	Geschäftsmodelle verstehen	45
	Was bei Geschäftsmodellen zu beachten ist	46
	Was Geschäftsmodelle nicht sind.....	51
	Fazit	55
Kapitel 4	10 Fakten zu Geschäftsmodellen	57
	Das Geschäftsmodell ist aus unserer Welt nicht mehr wegzudenken	58
	Geschäftsmodelle sind nicht direkt an die Leistung eines Unternehmens gekoppelt	59
	Innovative Geschäftsmodelle können hohe Gewinne bringen	59
	Innovative Geschäftsmodelle sind sehr risikoreich	60
	Geschäftsmodelle funktionieren nicht isoliert	61
	Ein Geschäftsmodell ist nur so gut wie seine praktische Umsetzung	62
	Geschäftsmodelle verändern sich	62
	Die Veränderung eines Geschäftsmodells ist keine leichte Aufgabe.....	63
	Organisationen können verschiedene Geschäftsmodelle testen und umsetzen	64
	Neue Geschäftsmodelle lassen sich unmöglich in der Zukunft voraussagen	65
	Fazit	67

Teil 2	Die Elemente des Geschäftsmodells – das RTWN-System	69
Kapitel 5	Wie Ihre Ressourcen für Ihr Unternehmen arbeiten	71
	Geschäftsmodell-Ressourcen	72
	Auswahl der richtigen Ressourcen	74
	Ausbau und Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Geschäftsmodells ..	79
	Fazit	83
Kapitel 6	Transaktionen in einem Geschäftsmodell	85
	Transaktionen bringen Ressourcen zusammen	86
	Transaktionen gestalten die Wertschöpfung	92
	Die Gestaltung von Transaktionen in Geschäftsmodellen	94
	Fazit	97
Kapitel 7	Gestaltung erfolgreicher Geschäftsmodelle	99
	Die Rolle des Designs in einem erfolgreichen Geschäftsmodell	100
	Stakeholder erkennen	101
	Immaterielle Werte	102
	Die Schaffung und Nutzung von Mehrwert im Geschäftsmodell	103
	Design für Mehrwert	104
	Fazit	110
Kapitel 8	Welche Geschichte erzählt Ihr Geschäftsmodell?	111
	Das Narrativ eines Geschäftsmodells	112
	Ein Narrativ hat eine Handlung	113
	Narrative schaffen Legitimität	114
	Mithilfe des Narrativs das Umfeld verändern	115
	Die meisten Organisationen kreieren kein Geschäftsmodell-Narrativ	116
	Die Gestaltung eines Geschäftsmodell-Narrativs	116

	Narrative Kohärenz	118
	Narrativ und Unternehmen in Einklang bringen.....	118
	Fazit	121
Teil 3	Das richtige Geschäftsmodell zur richtigen Zeit.....	123
Kapitel 9	RTWN für neue Geschäftschancen in der Vorgründungsphase.....	125
	Alles dreht sich um die Chance	126
	Das RTWN-Modell zur Gestaltung eines Geschäftsmodells.....	126
	Die Trennung von Geschäftsmodell und Innovation	131
	Fazit	134
Kapitel 10	Die Lean Canvas für Start-ups.....	135
	Ein schlankes Konzept für Unternehmertum und Geschäftsmodelldesign..	136
	Die Lean Canvas.....	136
	Aufbau einer Lean Canvas – Die E-Parking-Chance	137
	Annahmen prüfen	147
	Fazit	148
Kapitel 11	Die Business Model Canvas für Wachstum	149
	Die OBMC.....	150
	Dimension Ressourcen: Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten	151
	Dimension Transaktion: Kundensegmente, Kanäle und Kundenbeziehungen.....	155
	Dimension Wert: Wertangebote, Kostenstruktur und Einnahmequellen	159
	Fazit	164

Kapitel 12	Mehr als nur einfache Geschäftsmodelle	165
	Über das einfache Geschäftsmodell hinaus	166
	Komplexe Geschäftsmodelle.....	167
	Parallele Geschäftsmodelle	170
	Verbundene Geschäftsmodelle	171
	Synergetische Geschäftsmodelle	174
	Fazit	178
Teil 4	Geschäftsmodellinnovation	179
Kapitel 13	Der Geschäftsmodellzyklus	181
	Fehlersuche	182
	(Neu-)Gestaltung	184
	Prüfung	186
	Umsetzung	191
	Fazit	193
Kapitel 14	Wandel des Geschäftsmodells	195
	Der Unterschied zwischen einer Veränderung und einer Innovation des Geschäftsmodells.....	196
	Risiken und Chancen der Geschäftsmodellinnovation	198
	Welche Kräfte treiben die Geschäftsmodellinnovation voran?	200
	Wenn die Geschäftsmodellinnovation ein Erfolg ist	201
	Der zweistufige Plan zur Geschäftsmodellinnovation.....	202
	Fazit	208
Kapitel 15	Nachhaltige Geschäftsmodelle	209
	Nachhaltige Geschäftsmodelle von allen Seiten betrachtet	210
	Bewertung nachhaltiger Geschäftsmodelle	214
	Wirklich nachhaltige Geschäftsmodelle brauchen Zeit	220
	Fazit	222

Kapitel 16 Zurück zu den Grundlagen	223
Warum Geschäftsmodelle wichtig sind.....	224
Eine gute Idee ist nicht genug	224
Geschäftsmodelle müssen nicht „nett“ sein.....	225
Bei einem Geschäftsmodell geht es nicht nur ums Geschäft.....	227
Kernaussagen dieses Buchs	228
Fazit	230
 Literaturverzeichnis	 231
 Index	 235



Vorwort

Als ich dieses Buch las, dachte ich über meine Karriere als Unternehmer nach. In den 30 Jahren, die ich als Unternehmer tätig war und in denen ich insgesamt fünf Unternehmen gründete und leitete, habe ich nicht ein einziges Mal über Geschäftsmodelle nachgedacht.

Für mein zweites Unternehmen, TomoTherapy, brauchte ich vermutlich keine umfangreiche Modellanalyse. Denn hier wurden wir angetrieben von unserem brennenden Wunsch, bisher unheilbare Krebsarten zu heilen. Vielleicht waren wir clever; vielleicht hatten wir einfach nur Glück. In jedem Fall schafften wir es, mit TomoTherapy Tausende Leben zu retten und gleichzeitig für die Gründer und Angestellten Wohlstand zu schaffen.

Während ich mich aber durch die Beispiele und Arbeitsblätter in diesem Buch arbeitete, erkannte ich, wie gut ich dieses Material hätte gebrauchen können – für meine eigenen Start-ups, die Projekte, die ich finanziert, und die Unternehmer, die ich beraten habe.

Jeder, der schon einmal ein Unternehmen geführt hat, gleichgültig ob erfolgreich oder nicht, weiß um die entscheidenden Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Ressourcen, Finanzmitteln und dem eigenen Traum. Dieses Buch gibt Ihnen eine Anleitung an die Hand, mit der Sie Ihre Pläne visualisieren und Ihren Traum bewerten können. Es wird Ihnen die riesigen Lücken aufzeigen, die Sie noch zu füllen haben.

Wichtig ist nur, dass Sie beim Bearbeiten der Übungen vollkommen ehrlich sind. Belügen Sie sich nicht selbst.

Ich bin auch der Meinung, dass es Millionen von Geschäftsmodellen gibt, von denen sich aber die meisten in einige wenige Kategorien einteilen lassen. Wenn Sie versuchen, in einer etablierten Branche mit einem neuen Unternehmen Fuß zu fassen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie die Geschäftsmodelle Ihrer Konkurrenten kennen. Damit können Sie beurteilen, ob Sie wirklich das richtige Rüstzeug haben, um es mit ihnen aufzunehmen – noch bevor Sie viel Geld und Zeit in Ihr Vorhaben investieren.

Mit TomoTherapy hatten wir es mit einer eingefahrenen, fast schon erstarrten Branche zu tun. Intuitiv hatte ich mich mit dem dort vorherrschenden Geschäftsmodell beschäftigt und die großen Löcher darin gesehen. Jahrelang, ja jahrzehntelang, hatte dieses Modell gut funktioniert. Durch ihren dauerhaften Erfolg waren die Hauptakteure der Branche unachtsam, fast überheblich geworden. Doch mittlerweile verlangten unzufriedene, frustrierte Kunden nach Alternativen. Wir brachten eine völlig neue Technologie mit einer anderen Vision auf den Markt. Damit hatten wir ein neues Geschäftsmodell und eine bedeutende neue Geschäftschance.

Hätte ich dieses Buch schon früher gelesen, hätte ich jedoch auch meine anderen Projekte mit einem besseren Geschäftsmodell begonnen. Das hätte mir sicher die eine oder andere Bauchlandung und einige Beinahe-Zusammenbrüche erspart.

Allerdings dürfen wir nie vergessen, dass sich ein brillantes Geschäftsmodell im Handumdrehen in ein erfolgloses Modell verwandeln kann. Ein schnell wachsendes Unternehmen verändert sich rasant und seine Beziehungen entwickeln sich ebenso täglich weiter. Kunden, Märkte, Konkurrenten und auch ganze Branchen können sich wandeln – manchmal sehr schnell. Mir gefällt sehr, dass Adam und Gerry ihren Lesern raten, die Geschäftsmodellanalyse als Zyklus zu verstehen. Sie sollten sich diese Analyse immer wieder vornehmen, die Gültigkeit Ihrer Daten überprüfen ebenso wie Ihre Annahmen und Ihr Narrativ. Tun Sie das nicht, belügen Sie sich irgendwann selbst.

Haben Sie keine Angst vor Veränderungen, nur dadurch bleibt Ihr Unternehmen lebendig und lebensfähig. Arbeiten Sie einfach Ihren Modellzyklus und Ihre Analyse noch einmal durch, um zu erkennen, ob Sie vielleicht etwas übersehen haben. Schließlich sollten Sie das so früh wie möglich wissen, denn dann können Sie noch Veränderungen vornehmen.

Dieses Buch ist sicherlich leicht zu lesen, doch es steckt voller brillanter Wahrheiten und nützlicher Systeme, Analysen und Arbeitsblätter. Neben der strukturierten Herangehensweise an die Verwirklichung Ihres Traums sind auch die Beispiele und Kommentare sehr wertvoll für jeden Unternehmer. Adam und Gerry sind zwar Akademiker, aber sie sind eben auch Unternehmer. Ihr Wissen basiert auf gründlicher Recherche ebenso wie auf eigenen, praktischen Erfahrungen.

Es gibt viele Dinge, die ein Unternehmer aus seinen praktischen Erfahrungen – manchmal auch aus schmerzlichen Niederlagen – lernen kann. Lassen Sie sich auf diese Erfahrungen ein: Nutzen Sie diese einmalige Chance, aus unseren Fehlern zu lernen. Nehmen Sie sich Ihr eigenes Modell und auch dieses Buch in Zukunft immer einmal wieder vor. Glauben Sie mir, irgendwann und irgendwie werden Sie davon profitieren.

*Paul J. Reckwerdt
Gründungs-CEO, TomoTherapy
Madison, WI*

Über die Autoren

Adam J. Bock ist Unternehmer, Führungskraft, Akademiker und Kapitalgeber.

Adam ist Mitbegründer von vier Unternehmen aus dem Bereich Biowissenschaften, die alle aus Forschungsprojekten an der Universität entstanden sind. Nerites Corporation wurde 2011 von Kensey-Nash (Royal DSM) für 20 Millionen Dollar aufgekauft. Stratatech Corporation ging 2016 für 187 Millionen Dollar an Mallinckrodt. Virtual Incision Corporation vermarktet aktiv miniaturisierte Chirurgieroboter. Und

sein aktuelles Projekt, Cellular Logistics, wurde 2016 als Spin-off der University of Wisconsin gegründet. Adam hat bereits zahlreiche Netzwerke für Investitionen von Business Angels gemanagt und so dafür gesorgt, dass über 10 Millionen US-Dollar an Seed-Kapital in Technologie-Start-ups geflossen sind. Er betreut Technologie- und Sozialunternehmer rund um die Welt.

Als Akademiker befasst sich Adam mit technologischem Unternehmertum, Geschäftsmodellen, Technologietransfer und nachhaltigem Unternehmertum. Adam ist Co-Autor (mit Gerry) von *Inventing Entrepreneurs* (Pearson Prentice Hall 2009) und *Models of Opportunity* (Cambridge University Press 2012) und hat zahlreiche Artikel veröffentlicht, z.B. in *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Management Studies*, *Venture Capital: An International Journal of Finance*, *The European Business Review* und anderen Fachzeitschriften.

Er unterrichtete Unternehmertum an der University of Wisconsin-Madison, der University of Edinburgh, dem Imperial College London, dem Skolkovo Institute for Science and Technology und dem Edgewood College. Er hat Bachelor-Abschlüsse in den Fächern Volkswirtschaft und Luftfahrttechnik von der Stanford University, einen MBA-Abschluss von der University of Wisconsin-Madison und promovierte im Fach Innovation und Unternehmertum am Imperial College in London. Er ist Mitglied der UK Higher Education Academy und der Royal Society of Edinburgh Young Academy.

Adam lebt in Madison, Wisconsin, mit seiner Ehefrau Lynn Hyland und den beiden gemeinsamen Kindern, Taran Lee und Kenna Rose. Er hat alle Hände voll damit zu tun, den Plan seiner Kinder zu vereiteln, die im Auftrag ihres dunklen Oberherrn, ihres Katers Phoenix, die Weltherrschaft erringen wollen. Das Geschäftsmodell, das Kenna für ihr Start-up-Unternehmen ExvarderusTM entworfen hat, ist offensichtlich nur Fassade für diesen teuflischen Plan.

Gerard (Gerry) George ist Dekan und Professor des Lee Kong Chian Lehrstuhls für Innovation und Unternehmertum an der Lee Kong Chian School of Business der Singapore Management University (SMU). Gerry war vor seiner Zeit in China am Imperial College in London als stellvertretender Dekan der Business School, als Direktor des Gandhi Centre und als akademischer Leiter des ELITE Programme der Londoner Börse tätig. Dieses Programm begleitet ambitionierte Privatunternehmen bei ihrer nächsten anstehenden Wachstumsphase. Zuvor war er an der London Business School und der University of Wisconsin tätig.

Als preisgekrönter Forscher und Lehrer hat Gerry über 100 Artikel in führenden Fachzeitschriften veröffentlicht. Von 2013 bis 2016 war er Herausgeber des *Academy of Management Journal*, der bekanntesten empirischen Fachzeitschrift im Bereich Management. Ihm wurde eines der renommierten professoralen Stipendien des Economic and Social Research Council Großbritanniens verliehen, im Rahmen dessen er an ressourcenbegrenzter oder integrativer Innovation arbeiten konnte. In seinen Forschungsarbeiten befasste er sich mit Geschäftsmodellen, Organisationsdesign und deren Auswirkungen auf Innovation und Unternehmertum. In seinen Büchern wählt er (gemeinsam mit Adam) einen narrativen Ansatz, um zu beleuchten, wie Unternehmer ihre Geschäftsmodelle wahrnehmen und verändern können, um eine abwegige Idee in eine tragfähige Wachstumschance zu verwandeln: *Models of Opportunity: How Entrepreneurs Design Firms to Achieve the Unexpected* (Cambridge University

Press 2012). *Inventing Entrepreneurs: Technology Innovators and their Entrepreneurial Journey* (Pearson Prentice Hall 2009) beschreibt die menschliche Seite von Innovation und Technologie-Kommerzialisierung.

Er ist Vorstandsmitglied der Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) International. AACSB ist das größte Netzwerk für Auszubildende im Bereich Wirtschaft weltweit. Es verbindet Studenten, Universitäten und Unternehmen, um die Ausbildungsqualität in diesem Bereich zu verbessern. AACSB wurde 1916 gegründet und ist ein global aktiver Verband mit über 1.500 Mitgliedsorganisationen in mehr als 90 Ländern und Hauptsitzen in Nordamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen Raum. Zudem ist Gerry Mitglied des Direktoriums der BML Munjal University nahe Neu-Delhi, die ihm auch den Ehrentitel Internationaler Dekan verlieh. Zuvor war er nicht exekutives Mitglied und Vorsitzender der Risk Management Committee of India Infrastructure Finance Company (UK) Limited (IIFC), einer Tochtergesellschaft eines Unternehmens der indischen Regierung. IIFC (UK) stellt großen indischen Infrastrukturprojekten, wie etwa dem Bau von Kraftwerken, dem Ausbau des Nahverkehrsnetzes etc., Finanzmittel in US-Dollar zur Verfügung. Für seinen Beitrag im Bereich weiterführende Bildung und Forschung erhielt er ein Fellowship des City & Guilds of London Institute.

Wie Sie dieses Buch nutzen sollten

Sie können dieses Buch natürlich einfach einmal ganz durchlesen, weil Sie es informativ oder unterhaltsam finden. Wir haben es allerdings eher als Arbeitsbuch für Unternehmer, Manager und Führungskräfte angelegt.

Jedes Kapitel enthält speziell ausgewählte Beispiele und Aufgaben, die darauf ausgerichtet sind, die erlernte Denkweise auf eine passende praktische Situation anzuwenden. Aus den Beispielen und den allgemeinen Erklärungen können Sie viel für sich lernen. Wenn Sie in Ihrer Organisation etwas bewegen möchten, sollten Sie genau überlegen, in welcher Phase sich Ihr Unternehmen befindet, und zumindest die Aufgaben bearbeiten, die sich auf diese Phase beziehen.

Wenn Sie alle angebotenen Aufgaben bearbeiten, können Sie von allem natürlich am meisten profitieren – auch von den Themen, die Ihnen für Ihr eigenes Unternehmen nicht relevant erscheinen. Organisationen verändern sich im Lauf der Zeit und das gilt natürlich auch für Geschäftsmodelle. Wenn Sie also bereits die Aufgaben bearbeiten, die sich auf ein Unternehmen in der Wachstumsphase beziehen, obwohl sich Ihre eigene Organisation gerade erst in der Startphase befindet, erscheint Ihnen das vielleicht zunächst so, als würden Sie das Pferd vom Schwanz her aufzäumen. Doch mit großer Wahrscheinlichkeit, werden Sie bereits jetzt in der Lage sein, Elemente Ihres langfristigen Geschäftsmodells zu erkennen. Und wenn Sie alternativ die Chance haben, Ihr Unternehmen in naher Zukunft schnell wachsen zu lassen, können Sie anhand unserer Arbeitsblätter zurückblicken und Ihre ursprünglichen Annahmen noch einmal auf den Prüfstand stellen. Haben sie immer noch Gültigkeit?



Zu diesem Buch gibt es die folgende Website: www.pearson-studium.de/business-model-buch, die auf der englischen Originalwebsite beruht. Alle wesentlichen Arbeitsblätter und Exkurse wurden ins Deutsche übersetzt. Darüber hinaus gibt es weitere englischsprachige Inhalte wie Videos und Links zu Websites, die wir im Original belassen haben und dem Nutzer nicht vorenthalten wollten.

Dort finden Sie:



Arbeitsblätter, die Sie zur eigenen Bearbeitung herunterladen können,



Links zu Beispielen und weiteren Ressourcen, u. a. Literaturempfehlungen, Interviews und Begriffsdefinitionen,



Exkurse, die weitere Informationen zu interessanten Themen liefern,



themenbezogene Videos.

Lassen Sie sich auf dieses Buch ein. Schließlich möchten Sie ja etwas Neues lernen. Wie beim Unternehmertum (oder auch im richtigen Leben), so ist es auch hier: Am besten lernt man, indem man es einfach ausprobiert.

Kurze Anmerkungen zum Buch

Wir haben uns bemüht, dieses Buch klar und präzise zu halten. Dazu mussten wir gewisse Kompromisse eingehen. Wissenschaftliche Forschung, neue Technologien und neue Geschäftsmodelle lassen sich häufig nicht umfassend in einigen wenigen Abschnitten erklären, ohne sie zu vereinfachen. Wir gehen aber davon aus, dass interessierte Leser ihr Wissen über bestimmte Themen eigenständig vertiefen werden.

Um zu viel „Fachchinesisch“ zu vermeiden und den Text flüssig und ansprechend zu gestalten, haben wir im Text auf Quellenangaben und Querverweise verzichtet. Wir haben eine Website zum Buch gestaltet (www.thebizmodelbook.com), auf der Sie eine große Auswahl an zusätzlichem, hilfreichem Material finden. Wir empfehlen Ihnen als Leser, die Arbeitsblätter zu bearbeiten, denn damit können Sie selbst aktiv werden und das Gelesene sofort anwenden. Auch gibt es auf der Website zahlreiche Links zu Fachartikeln und anderen Quellen, eine ganze Reihe von Exkursen für interessierte Leser, die zu bestimmten Themen noch mehr erfahren möchten, und sogar weiterführende Diskussionen, die wir zwar für interessant hielten, die aber den Rahmen des Buchs gesprengt hätten. Zudem finden Sie auf der Website ein kleines Literaturverzeichnis akademischer und praxisorientierter Bücher, Artikel und Ressourcen. Inzwischen machen Google Scholar sowie andere Internetsuchsysteme solche Verzeichnisse zwar eigentlich überflüssig, wir haben unsere Liste aber dennoch erstellt



– und zwar aus zwei Gründen: Erstens wollten wir einige Arbeiten besonders hervorheben, die unser Denken als Akademiker am stärksten geprägt haben. Und zweitens wollten wir Lesern, die mit der akademischen und praxisbezogenen Literatur zum Thema Geschäftsmodelle weniger vertraut sind, eine kleine Hilfestellung für einen leichteren Einstieg geben. Wir beide sind amüsiert und zugleich erschrocken darüber, dass gründlich recherchierte Forschungsarbeiten in der Regel für aktive Manager und Unternehmer unlesbar und unverständlich sind. Vielleicht tut sich ja gerade hier eine neue Chance für eine Geschäftsmodellinnovation auf. Informationen zu geschlechtergerechter Sprache und Semantik des Worts „Unternehmer“ finden Sie im Exkurs 2 auf der Website. Und der Exkurs 1 „Fallstudien und Beispiele“ enthält Informationen über unsere Herangehensweise an dieses Thema.

Danksagungen der Autoren

Dieses Buch verdankt seine Existenz einer Reihe von Menschen und Institutionen. Wir bedanken uns ganz herzlich beim Pearson-Team. Steve Temblett startete dieses Projekt und Eloise Cook sorgte dafür, dass das Buch auch fertig wurde.

Adam J. Bock

Von Professor Anne Miner aus Wisconsin lernte ich unheimlich viel über das Leben und das Lernen. Professor Nick Oliver stellte mich ein und unterstützte mich in Edinburgh. Die Professoren Amy Gannon und Mark Barnard nahmen mich am Edgewood College freundlich in Empfang.

Hunderte von Unternehmern haben mir ihre Geschichten erzählt – wenn ich sie alle aufzählen wollte, würde das den Rahmen dieses Buchs sprengen. Wissenschaftler, die in der Wirtschaft tätig sind, können sich glücklich schätzen, wenn sie Menschen finden, die sich bereitwillig an den eigenen Forschungsprojekten beteiligen. Mein Dank gilt den Unternehmern, die mir über die Jahre zu Mentoren und Freunden geworden sind, darunter Tom Terry, Paul Reckwerdt, José Estabil, Larry Landweber, Joe Boucher, Charles Neider, Phil Blake und viele, viele andere.

Einen Großteil meines Erfolgs als Akademiker und Geschäftsmann verdanke ich diesen und anderen Kollegen sowie meinen Freunden und meiner Familie.

Gerard George

Ein akademisches Leben ist eine Reise – und auf jedem Abschnitt dieser Reise hatte ich das Glück, die richtige Unterstützung zu haben, um weiterzukommen. Ob nun in Singapur, London, Madison (Wisconsin), Syracuse (New York), Richmond (Virginia) oder Chennai (Indien) – überall traf ich auf großzügige und hilfsbereite Kollegen, Studenten, Co-Autoren, Geschäftspartner, Freunde und Familienmitglieder. Ich stehe tief in eurer Schuld und bin euch unendlich dankbar.

Ich möchte der Lee Foundation in Singapur für ihre großzügige Unterstützung meines Lehrstuhls danken ebenso wie der Lee Kong Chian School of Business an der Singapore Management University.

Danksagung des Verlags

Wir danken für die Genehmigung, folgendes urheberrechtlich geschütztes Material verwenden zu dürfen:

Abbildungen

Abbildung 10.1 adaptiert von <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>; die Lean Canvas ist adaptiert von The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) und ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License; *Abbildung 11.1* adaptiert von <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>; diese Arbeit ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License; *Abbildung 14.1* adaptiert von Agile Business Model Innovation, The European Business Review, Mai/Juni 2014 (Adam J. Bock und Gerry George, 2014), Erstveröffentlichung in „The European Business Review“, <http://www.europeanbusinessreview.com/agile-businessmodelinnovation/...>; *Abbildung 15.1* ist adaptiert von <http://www.plan-c.eu/bmix/>, Quelle: Circular Flanders, mit Genehmigung reproduziert.

Text

Fallstudie auf Seite 49 wiedergegeben mit Genehmigung von Vash Marada; Zitat auf Seite 123 von Tom Whiteaker, Partner, Propel Venture Partners, persönliches Interview mit Adam Bock, reproduziert mit Genehmigung; Zitat auf Seite 51 von John Biondi, Interview mit Adam Bock, reproduziert mit Genehmigung; Zeitungsüberschrift auf Seite 57 von Esther Dyson, <https://www.linkedin.com/pulse/20130722164610-28157-hyperloop-it-s-the-business-model-stupid>, reproduziert mit Genehmigung; Zitat auf Seite 105 von Mark Daugherty, Serienunternehmer, persönliches Interview, 2015 mit Adam Bock, reproduziert mit Genehmigung; Beispiel auf Seite 105 übernommen von <http://www.shortstackeats.com/>, reproduziert mit Genehmigung; Zitat Seite 126 zu Value Creation vs. Value Capture von Marty Cagan, 21. April 2013, <https://svpg.com/value-creation-vs-value-capture/>, reproduziert mit Genehmigung; Zitat auf Seite 143 von Ash Maurya, <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>, reproduziert mit Genehmigung; Zitat auf Seite 224 von John McKinley, ehemaliger CTO bei Merrill Lynch (persönliche Korrespondenz), reproduziert mit Genehmigung.

Einführung

In einer Welt der Schlagworte ist vielleicht das „Geschäftsmodell“ das größte Schlagwort von allen.

Abbildung 1 zeigt, dass innerhalb der letzten zehn Jahre der Begriff „Geschäftsmodell“ im Vergleich zu anderen wichtigen Schlagwörtern aus dem Bereich Management immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Während einige andere wichtige Managementtools mehr und mehr in Vergessenheit geraten, kommt das Geschäftsmodell immer häufiger zum Einsatz und wird von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen beachtet. Es scheint so, als hätte sich dieses Konzept mittlerweile etabliert.

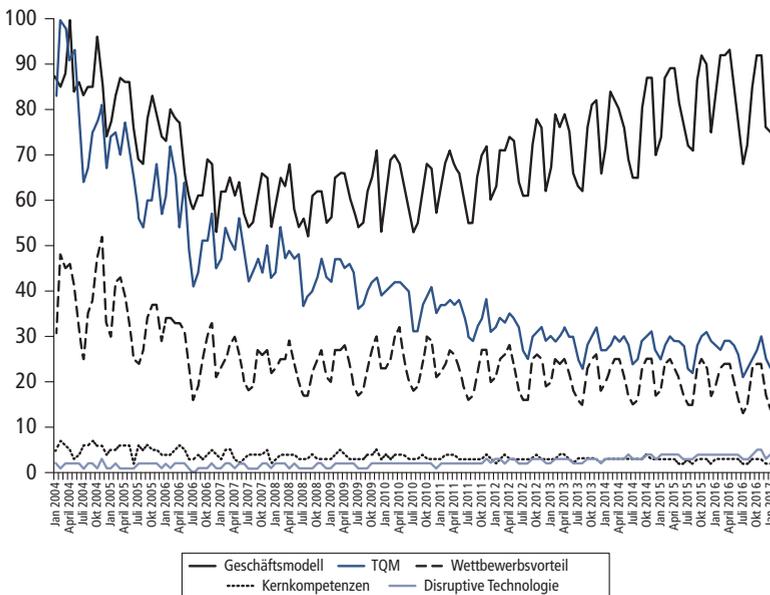


Abbildung 1: 2004 – 2017: Relative Google-Suchvorgänge nach Geschäftsmodellen und anderen Begriffen

Ein Geschäftsmodell ist eine merkwürdige Sache. Ein erfolgreiches Modell ist offensichtlich – zumindest rückblickend.

Eine kostenlose, werbefinanzierte Website, mit der man das gesamte Internet durchsuchen kann? Google hat ein großartiges Geschäftsmodell, doch die unvorstellbar riesigen Datenmengen, die das Unternehmen angesammelt hat, sind Grundlage für Dutzende weitere Geschäftsmodelle in verwandten sowie auch in völlig anderen Branchen.

Auch ein erfolgloses Geschäftsmodell erkennt man häufig auf den ersten Blick. Die Lieferung schwerer, sperriger Säcke mit Tierfutter direkt an den Kunden? Hohe Lieferkosten gepaart mit einem Produkt mit relativ geringer Gewinnmarge erwies sich als katastrophal für Pets.com. Heute, zwanzig Jahre später, kann man Tierfutter mit kostenloser Lieferung bei Amazon bestellen. Es kommt also ganz klar auch auf das richtige Timing an. Vielleicht ist dieses ganze Konzept eines Geschäftsmodells doch komplizierter, als es auf den ersten Blick aussieht.

Im Folgenden haben wir zusammengefasst, worauf man beim Thema Geschäftsmodell achten sollte:

Erfolgreiche Geschäftsmodelle – die Quintessenz

- Es gibt kein Geheimrezept für die Gestaltung und Umsetzung eines Geschäftsmodells, das immer und in allen Situationen funktioniert.
- Wer ein erfolgreiches Geschäftsmodell gestalten möchte, muss die entscheidenden Elemente einer Organisation verstehen (Ressourcen, Transaktionen, Wertschöpfung, Narrativ) und muss begreifen, wie sie in einer bestimmten Organisation oder Geschäftschance ineinandergreifen.
- In unterschiedlichen Entwicklungsphasen einer Organisation setzt man am besten auch unterschiedliche Geschäftsmodell-Tools ein.
- Eine Geschäftsmodellinnovation ist ein Prozess, der hohe Risiken, aber auch hohe Erfolgchancen birgt. Um ihn erfolgreich zu meistern, muss man sich gleichzeitig auf seine Kompetenzen konzentrieren und kreativ neue Geschäftschancen ausloten.

Geschäftsmodelle sind das Herzstück des Leistungsversprechens Ihrer Organisation.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie Geschäftsmodelle entwickeln, überprüfen und (innovativ) verändern können. Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind der Motor für schnelles Wachstum; das falsche Geschäftsmodell kann selbst das vielversprechendste Projekt zugrunde richten.

Sie haben vielleicht schon einiges über Geschäftsmodelle gelesen oder sogar schon eine Diskussionsrunde in Ihrem Unternehmen zu diesem Thema geleitet. Sie wollten schon immer mehr über das Geschäftsmodell Ihrer Organisation wissen, haben aber gleichzeitig den Verdacht, es eigentlich gar nicht zu kennen. Vielleicht haben Sie das Thema aber bisher auch gemieden, da in allen Büchern etwas anderes steht und alle Berater etwas anderes sagen. Dieses Buch ist anders: Es bietet Ihnen alle grundlegenden Informationen, die Sie brauchen, klare, präzise Beispiele und direkte Ratschläge, wie Sie an Ihr eigenes Geschäftsmodell in Ihrem Unternehmen herangehen sollten.

Wir bringen die neuesten Forschungsergebnisse, verständliche Hilfsmittel und aktuelle Beispiele zusammen, um dieses überraschend knifflige Thema mit Leben zu füllen. Aufschlussreiche Beispiele aus unserer Forschung und persönlichen Erfahrung vermit-

teln Ihnen die wichtigsten Lektionen. Wir wenden in diesem Buch zudem einen neuen Ansatz an, um das Thema Geschäftsmodell dem jeweiligen Entwicklungsstand Ihrer eigenen Organisation anzupassen – den Lebenszyklus des Geschäftsmodells. Ihr Unternehmen verändert sich mit der Zeit – also sollte das Ihr Geschäftsmodell auch tun.

Es kommt nicht darauf an, was Sie bereits über Geschäftsmodelle zu wissen glauben. Es ist gleichgültig, ob Sie eine erfahrene Führungskraft, ein Manager der mittleren Führungsebene, Besitzer eines kleinen Geschäfts oder ein Unternehmer (in spe) sind oder ob Sie einfach nur Interesse haben am Thema Unternehmertum und Management. Die Medien – ob nun populär oder wissenschaftlich – sind voll von übertriebenen und unbewiesenen Behauptungen darüber, was Geschäftsmodelle sind, wie man sie konstruieren sollte und wie man ihren Erfolg oder Misserfolg bestimmen kann.

Kümmern Sie sich jetzt nicht mehr um all diese Aussagen. Jetzt wird es Zeit, Ordnung ins Chaos zu bringen.

Es ist Zeit, Geschäftsideen zu entwickeln, umzusetzen und zu verändern, die erfolgreich sind.

TEIL 1



Das Geschäftsmodell

In diesem Abschnitt wird geklärt, warum mittlerweile niemand mehr – weder Laie noch Fachmann – am Konzept des Geschäftsmodells vorbeikommt, wenn es um das Thema Management geht. Wir untersuchen, was ein Geschäftsmodell ist – und auch was es nicht ist. Zuletzt tragen wir zusammen, was wir sicher über Geschäftsmodelle wissen und wie Sie dieses Wissen nutzen können, um ein zukunftsfähiges Unternehmen aufzubauen. Mit diesem Wissen schaffen Sie alle Voraussetzungen, um ganzheitliche und praktisch orientierte Geschäftsmodelle zu gestalten und bestehende Geschäftsmodelle an reale Organisationen anzupassen.

