

Geschäftsmodelle neu denken

Ist selbst bei etablierten Anbietern ein Umdenken erforderlich?



Im vorliegenden Heft widmet sich die zfo im Schwerpunkt dem Thema der Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. Betrachtet wird also der Fall, dass ein bisher erfolgreiches Geschäftsmodell neu aufgestellt wird, wobei sich der Innovationsgehalt vielfach auf die Neudefinition der Geschäftsmodelltechnologie bezieht, die daraus einen Kundennutzen ableitet, und weniger auf den Nutzen, den dieses Geschäftsmodell für den Kunden verspricht. Treiber sind hierbei in der Regel die Digitalisierung und die Nutzung des Internets. Vielfach geht mit derartigen Geschäftsmodellinnovationen eine, wie Josef Schumpeter es bereits vor 100 Jahren bezeichnete, kreative Zerstörung des Bestehenden einher. Entsprechend groß ist die Gefahr für die am Markt etablierten Geschäftsmodelle.

Darüber hinaus stellt sich aber auch die Frage, wer für diese Neuausrichtung von Geschäftsmodellen verantwortlich zeichnet. Sind es primär neue oder eher etablierte Marktteilnehmer, die versuchen, ihr Geschäftsmodell neu zu justieren?

Betrachtet man zwei Branchen, die aktuell im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle besonders stark im Fokus stehen – den Handel und die Finanzbranche –, so fällt auf, dass die etablierten Anbieter oftmals sichtlich Mühe haben, adäquat auf die Herausforderungen durch die Anbieter neuer Geschäftsmodelle zu reagieren. Aber auch die Geschäftsmodelle der neu in den Markt eingetretenen Teilnehmer sind nicht frei von Problemen, wie ein Blick auf bekannte Unternehmen wie Zalando oder Amazon zeigt, die ihr Umsatzvolumen zwar rasant steigern, bei der Profitabilität des Geschäftsmodells aber noch einige Wünsche offenlassen.

Die Tatsache, dass immer wieder berichtet wird, dass etablierte Anbieter wie z. B. Mediemarkt oder Peek & Cloppenburg nicht nachhaltig erfolgreich mit

ihren Online-Shops sind, legt die Frage nahe, ob man zwangsläufig die Geschäftsmodellinnovation selbst entwickeln muss. Betrachtet man die klassische Produktentwicklung, so ist neben der Eigenentwicklung auch die Strategie der kooperativen Entwicklung sowie die Strategie des Innovationseinkaufs oder auch der Auftragsentwicklung eine vielfach erfolgversprechende Alternative. Überträgt man diesen Gedanken auf die Geschäftsmodellinnovationen, so sollten sich etablierte Anbieter durchaus einmal überlegen, ob es nicht sinnvoller erscheint, z. B. den Bereich Onlinehandel einem Dienstleister zu überlassen, der diesen administriert. In der Finanzindustrie ist darüber hinaus bereits ein Trend zum Kauf von sogenannten FinTech-Unternehmen, die einzelne Bankdienstleistungen vom Geschäftsmodell her neu aufsetzen, zu beobachten. Große etablierte Anbieter wie beispielsweise HSBC verzichten darauf, bestimmte Dienste selbst zu entwickeln. Sie warten ab, bis sich ein FinTech-Unternehmen am Markt etabliert hat, um es dann zu akquirieren. Ob allerdings ein Unternehmen, das eine Geschäftsmodellinnovation erfolgreich auf den Markt gebracht hat, dann noch zu einem akzeptablen Preis zu kaufen ist, sei dahingestellt.

Mit diesen einleitenden Gedanken möchte ich Sie, verehrte Leserinnen und Leser, etwas auf unser Schwerpunktthema einstimmen und Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre wünschen.

Gerhard Schewe



Schwerpunkt Geschäftsmodelle neu denken

152 Geschäftsmodelle im Wandel

Evolution und strategische Optionen

Ansgar Buschmann

Ohne ertragsfähiges Geschäftsmodell sind Unternehmen heute mittel- und langfristig nicht konkurrenzfähig. Wie aber lässt sich ein gutes Geschäftsmodell entwickeln? Der Beitrag zeigt sechs Ansatzpunkte, die dabei helfen können.

158 Von der Geschäftsmodellidee zur Umsetzung

Innovative Geschäftsmodelle im Spannungsfeld von Digitalisierung, Serviceorientierung und Nachhaltigkeit

Mario Kessler/Andreas Karcher/

Alexander Ploghaus

Die Anpassung des Geschäftsmodells an veränderte Bedingungen wird immer wichtiger. Für mittelständische Unternehmen stellen Geschäftsmodellinnovationen jedoch eine Herausforderung dar. Doch es gibt eine durchgängige Methode, die bei der Realisierung eines neuen Geschäftsmodells unterstützt.

167 Das Ende traditioneller Versicherer?

Das Kollektiv kann Risiken auch selbst tragen

Thomas Zwack/Hagen Habicht/

Markus Rosenbaum

Neue, kundenfreundliche Geschäftsmodelle könnten auch die jahrhundertealte Versicherungswirtschaft umwälzen – sowohl im positiven als auch negativen Sinn für die Versicherer. Wer die Chancen alternativer Geschäftsmodelle erkennt und nutzt, könnte am Ende die Akzeptanz der Kunden (zurück) gewinnen.

174 Mundpropaganda 2.0

Wie Unternehmen die »Macht des Empfehlers« als Geschäftsmodelle etablieren

Stefan Sautmann

Kunden in zentrale Geschäftsprozesse mit einzubeziehen wie Werbung bzw. Empfehlungen von Kunde zu Kunde erlangen immer mehr Bedeutung. Wie man die Potenziale positiver Mundpropaganda in einem Geschäftsmodell nutzen kann, zeigt dieser Beitrag.

zfo-Toolkit

Das Change Camp

Neue Geschäftsmodelle zum Funktionieren bringen

Roman Stöger



180

Interview

Ein digital geprägtes Multi-Channel-Angebot

Wie Contorion den Handverkereinkauf verändert

Prof. Dr. Gerhard Schewe von der zfo sprach mit Dr. Frederick Roehder, Gründer und Geschäftsführer der Contorion GmbH, über Erfolgsfaktoren bei E-Commerce-Gründungen und notwendige Kompetenzen in der digitalen Welt.

183



Mundpropaganda 2.0 – S. 174



Führen ohne disziplinarische Führungsgewalt – S. 185



Organisationale Resilienz – S. 201

Führung & Leadership

Organisation

185 **Führen ohne disziplinarische Führungsgewalt**

Wie High Potentials lernen können transformational zu führen

Juliane Wolf/Sonja Öhlschlegel-Haubrock/
Jutta Rach

Da auch die Mitarbeiterführung zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt, ist es sinnvoll, junge Führungsnachwuchskräfte frühzeitig auf ihre spätere Rolle vorzubereiten. In einer Studie wurde eine derartige Trainingsmaßnahme auf ihre Wirksamkeit hin untersucht.

Standpunkt

192 **Vorsicht, Management!**

Beipackzettel beachten

Hans A. Wüthrich

195 **Intuition sticht Analytik**

Wann intuitiv entschieden werden sollte

Christian Julmi/Florian Lindner/Ewald Scherm

Intuitiv gefällte Entscheidungen gelten als unseriös und haben vor allem dann einen schlechten Ruf, wenn sie sich als falsch erweisen. Dabei gibt es durchaus Situationen, in denen eine intuitive Herangehensweise besser als ein analytisches Vorgehen ist.

201 **Organisationale Resilienz**

Wie Unternehmen Krisen erfolgreich bewältigen können

Anja Danner-Schröder/Daniel Geiger

Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie Feuerwehren oder Krankenhäuser bewältigen tagtäglich Krisen. Auf Basis einer Fallstudie bei der Katastrophenschutzorganisation THW beschreibt der Beitrag zentrale Fähigkeiten, die bei der Bewältigung von Krisen hilfreich sind.

zfo-Toolkit

209 **Steuerungssysteme**

Instrumente zur Beschleunigung von Unternehmenstransformationen

Wolfgang Freibichler/Sebastian Lemm



Spektrum

213 Bericht

214 Impressum

215 Rezensionen

216 Aktuelles

217 Verbandsmitteilungen

220 Call for Papers/Vorschau