

# Geschäftsmodellinnovation: Sich selbst neu erfinden in der digitalen Welt

*Christoph Zott und Raphael Amit*

■■■■■

## KEYWORDS

*Aktivitätssystem, Geschäftsmodellinnovation,  
Digitale Innovation, PokémonGo,  
Wertkreation*

•

## AUTOREN

*Christoph Zott,*  
Professor of Entrepreneurship,  
IESE Business School in Barcelona,  
University of Navarra, Spain  
[CZott@iese.edu](mailto:CZott@iese.edu)

*Raphael Amit,*  
Robert B. Goergen Professor of  
Entrepreneurial Management, Wharton School,  
University of Pennsylvania Philadelphia, PA, USA  
[amit@wharton.upenn.edu](mailto:amit@wharton.upenn.edu)

■■■■■

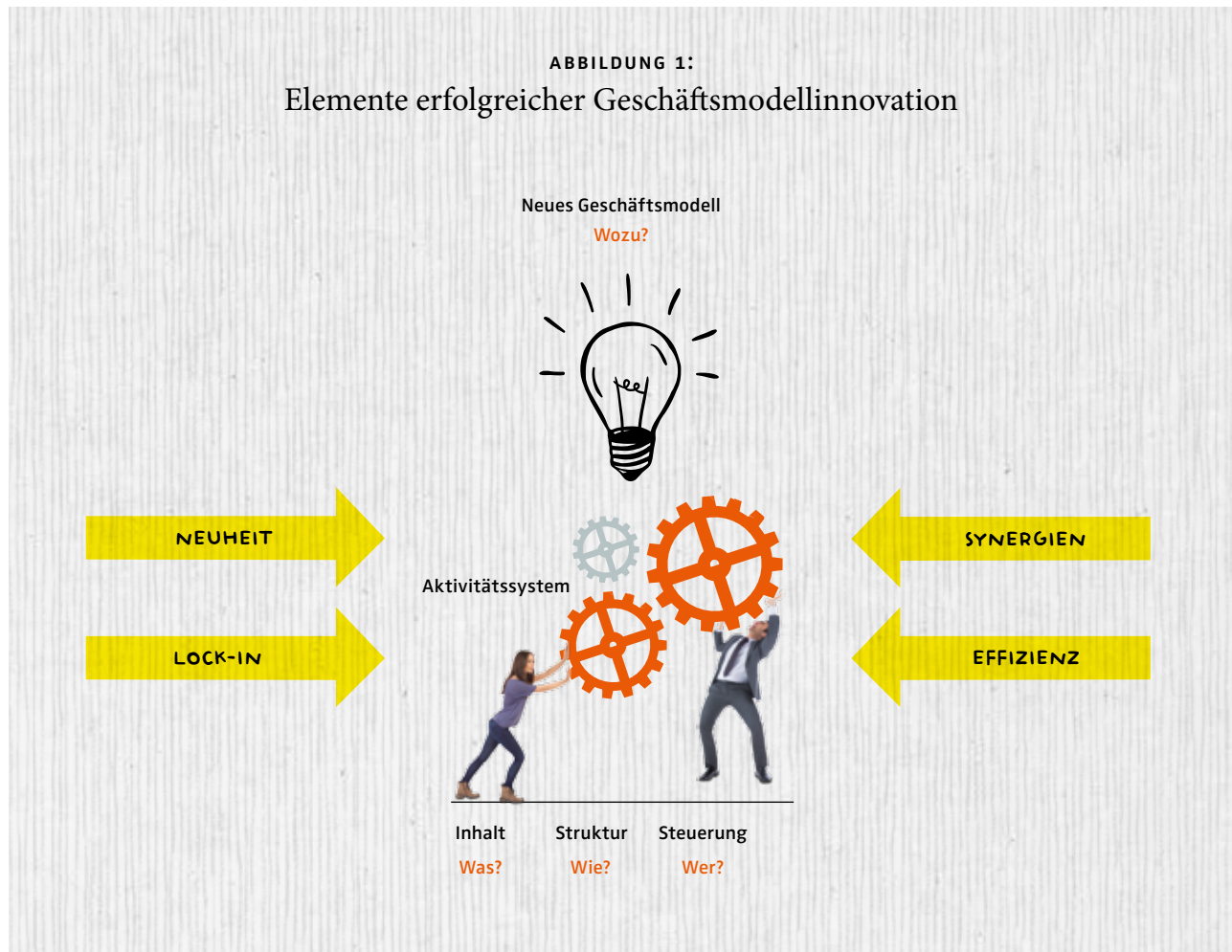
## **Digitale Innovation: Des einen Freud – des anderen Leid**

/// Unser Leben wird immer digitaler, und daraus ergeben sich enorme Möglichkeiten für innovative Geschäftsideen. Neue Apps, neue Dienstleistungen, neue Daten und neue Geräte sind zu einer gut besuchten Spielwiese für unterschiedlichste Unternehmen geworden. Immer wieder gelingt es Newcomern, dabei beachtlich Erfolge einzufahren und rasant zu wachsen. Facebook, gegründet 2004, schaffte zum Beispiel im Jahr 2015 einen Umsatz von 19 Mrd. US\$. Erst 2008 entstand Airbnb und erzielte ebenfalls im Jahr 2015 knapp 1 Mrd. US\$ an Umsatz. Doch während bei vielen Start-ups eine Goldgräberstimmung herrscht, stehen zahlreiche Traditionsbetriebe mit dem Rücken zur Wand. Klassische Handelsunternehmen, Banken, Reisebüros, Printmedien und viele andere verspüren beachtlichen Gegenwind oder kämpfen um ihre Existenz. Auf den ersten Blick haben Traditionsbetriebe und Jungunternehmen nicht viele Gemeinsamkeiten, aber wenn man genauer hinsieht, merkt man, dass beide Typen vor den gleichen Herausforderungen stehen: Sie müssen neue Geschäftsmodelle entwickeln, die in einer digitalen Welt Nutzen stiften und der neuen Generation der „connected consumers“ gefallen.

## **Neue Technologien – neue Formen der Wertschöpfung** ///

Die Digitalisierung hat durch zahlreiche Produktinnovationen wie schnellere PCs, bessere Smartphones, sogenannte Wearables und vielerlei zusätzliche „smarte“ Technik eine enorme Dynamik entwickelt. Diese neuen Geräte, Apps und Dienstleistungen ändern unsere Lebensgewohnheiten ziemlich radikal. Nicht nur Produkte oder Services werden obsolet, sondern auch Unternehmensprozesse und -systeme, die keine ausreichende Wertschöpfung mehr leisten. Um an die zunehmende Digitalisierung auf Kundenseite nahtlos anknüpfen zu können, braucht es neue Ideen, und immer häufiger ist das ganze Geschäftsmodell die eigentliche Innovationsquelle. Geschäftsmodellinnovation bedeutet, die gesamte unternehmerische Existenz neu zu

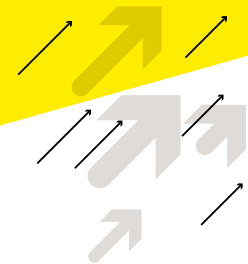
ABBILDUNG 1:  
Elemente erfolgreicher Geschäftsmodellinnovation



konfigurieren. Die Konzeption des eigenen Geschäftsmodells ist eine der grundlegendsten strategischen Entscheidungen, die Unternehmer und Manager treffen. Man definiert, wie man in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen, Institutionen und Kunden eine gewinnbringende Rolle spielen kann. Das Modell kann z. B. vorsehen, bislang noch nicht verbundene Teilnehmer zusammenzuführen, mit bestehenden Partnern neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln oder komplett neue, digital unterstützte Aktivitäten auf den Markt zu bringen und überflüssig gewordene einzustellen. Es definiert, wer Freund ist und wer Feind und bildet den Rahmen für die Verankerung des eigenen Wettbewerbsvorteils in einer digitalen Welt. Der Effekt einer solch grundlegenden Innovation des Geschäftsmodells kann beachtlich sein. Ein klug konzipiertes neues Geschäftsmodell kann den Nutzen für alle beteiligten Stakeholder wie Kunden, Partner oder Zulieferer deutlich steigern.

**Die Neuerfindung des unternehmerischen Aktivitätssystems** /// Ein Geschäftsmodell kann man als System miteinander verbundener und unabhängiger Aktivitäten betrachten, die festlegen, wie ein Unternehmen seine betriebliche Mission erfüllt. Geschäftsmodelle sind also Bündel von spezifischen Aktivitäten – ein Aktivitätssystem, das funktioniert, um den ermittelten Bedarf der Marktteilnehmer zu decken. Es regelt die Zuständigkeiten im eigenen Unternehmen und bei Geschäftspartnern und wie diese miteinander verknüpft sind. Die drei wesentlichen Teilaspekte eines Aktivitätssystems sind Inhalt, Struktur und Steuerung. Wenn man an einer dieser drei Schrauben dreht, ändert man das gesamte System. Und wenn dabei etwas herauskommt, das nicht nur neu für das jeweilige Unternehmen, sondern für die ganze Welt ist, dann hat man eine echte Geschäftsmodellinnovation entwickelt (siehe Abb. 1).

»  
 Ein klug konzipiertes neues Geschäftsmodell  
 kann den Nutzen für alle beteiligten Stakeholder wie  
 Kunden, Partner oder Zulieferer deutlich steigern  
 «



Der Inhalt eines Aktivitätssystems bezieht sich auf Art und Auswahl der ausgeführten Aktivitäten und beantwortet die Frage nach dem Was. IBM hat zum Beispiel nach der schweren Finanzkrise der frühen Neunzigerjahre seinen Schwerpunkt vom Verkauf von Hardware auf die Erbringung von Dienstleistungen verlagert. Auf der Basis des über Jahrzehnte aufgebauten Wissens entwickelten die Zuständigen eine ganze Palette neuer Aktivitäten im Bereich Consulting, IT-Wartung und weiterer Services. Die Transformation war beachtlich. Im Jahr 2009 erwirtschaftete IBM bereits mehr als die Hälfte seiner Umsätze von 96 Mrd. US\$ mit Aktivitäten, die es 15 Jahre zuvor noch kaum gab.

Die **Struktur** eines Aktivitätssystems beschreibt, wie und in welcher Reihenfolge die einzelnen Aktivitäten miteinander verbunden sind. So hat z. B. die Online-Reiseagentur Priceline.com durch entsprechend ausgestaltete Kooperationen mit Fluglinien, Kreditkartenanbietern und dem zentralen Reservierungssystem Travelport's Worldspan und anderen Partnern den Markt umgedreht: Die Kunden schlagen Preise für die Leistungen vor, die von den Verkäufern dann angenommen oder abgelehnt werden. Priceline hat damit einen grundlegend neuen Austauschmechanismus entwickelt, über den die einzelnen Systemteilnehmer interagieren können und über den Leistungen, wie z. B. Flugtickets, verkauft werden. Dieses innovative Aktivitätssystem konnte sich Priceline sogar patentieren lassen und hat damit eine neuartige Struktur entwickelt, mit der es sich von anderen Reisebüros auch weiterhin abhebt.

Die **Steuerung** eines Aktivitätssystems legt fest, wer die einzelnen Aktivitäten ausführt. Ein Beispiel für eine innovative Steuerungslösung liefert die kürzlich erfolgte Bildung eines Konsortiums von Magazinherausgebern wie Time, Hearst, Meredith and Condé Nast, die eigentlich mit ihren Printmedien Konkurrenten sind. Als Antwort auf rückläufige Auflagen und Werbeeinnahmen und die wachsende Bedeutung digitaler Medien gründeten sie gemeinsam das Unternehmen Next Issue Media quasi als Online-Zeitungsstand mit vielen unterschiedlichen digi-

talen Formaten ihrer Printmedien. Im Kampf um ihre jeweilige Existenz haben sie gesehen, dass eine derartige Kooperation trotz intensiven Wettbewerbs untereinander im Interesse aller ist. Mit der App Texture haben sie einen neuen Kontext für ihre Magazine entwickelt und eine digitale Ära eingeleitet. Texture bietet unlimitierten Zugang zu einer Vielzahl von Magazinen und ihren Archiven für eine geringe monatliche Gebühr.

**Werttreiber für Geschäftsmodelle** /// Wie kann nun ein Unternehmen seine Chancen steigern, ein passendes Geschäftsmodell für seine Rahmenbedingungen zu entwickeln? In unseren Forschungsarbeiten haben wir vier wesentliche und stark miteinander verwobene Werttreiber für Geschäftsmodelle identifiziert: Neuigkeitsgrad, Lock-in-Effekte, Komplementäreffekte und Effizienz.

Der **Neuigkeitsgrad** beschreibt, wie innovativ das Geschäftsmodell und das aufgesetzte Aktivitätssystem tatsächlich sind. Die Idee von Airbnb, das eigene Heim mit zahlenden Gästen zu teilen, und die gekonnte Übersetzung dieser Idee in eine Tauschplattform war zum Beispiel sehr innovativ. Dieses Geschäftsmodell war echt neu. Genauso der bemerkenswerte Schritt von Nintendo mit Pokémon GO (siehe Box).

**Lock-in** bezieht sich auf die Elemente des Geschäftsmodells, die Wechselkosten verursachen oder Anreize für die Teilnehmer darstellen, innerhalb des Systems zu bleiben und nur dort den Austausch zu forcieren. Man muss sich nur vorstellen, was es bedeuten würde, aus der Apple-Welt in die Android-Sphäre zu wechseln. Zusatzleistungen wie iTunes, iCloud und so weiter generieren nicht nur ein Zusatzeinkommen, sondern fördern auch die Loyalität beim Kauf neuer Hardware.

**Komplementäreffekte** betreffen wertsteigernde Wechselwirkungen der einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells. Betrachten wir hier zum Beispiel eBay mit seiner Internet-Verkaufsplattform für neue und gebrauchte Produkte unterschiedlicher Anbieter. Ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren des Austauschs ist

{ Box 1 }

## POKÉMON GO – EIN NEUES GESCHÄFTSMODELL FÜR NINTENDO

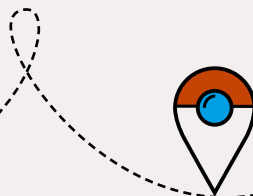
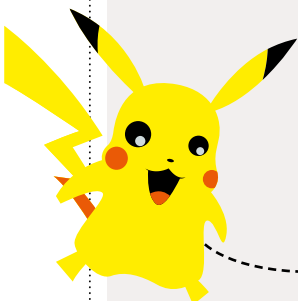
Mit Nintendo assoziierte man bis vor Kurzem meist Spielekonsolen wie die Wii oder die portable DS-Reihe und die darauf laufenden, beliebten Spiele mit Supermario, den Pokémon und anderen. Noch vor wenigen Jahren durften DS, 3DS, DSXL und wie sie alle heißen unter keinem Weihnachtsbaum fehlen. Durch die Allgegenwart von Mobiltelefonen und die vielen dort verfügbaren Spiele-Apps wurde es aber immer stiller um Nintendo. Auch die neuere WiiU wurde eher mit bescheidener Grafik in Verbindung gebracht als mit großer Begeisterung.

Im Juli 2016 hat Nintendo dann aber ein neues Kapitel aufgeschlagen: Pokémon GO wurde innerhalb weniger Tage weltweit lanciert und hat sofort alle Erwartungen weit übertroffen. Monsterjagen war plötzlich „real“ über moderne Smartphones möglich, und Millionen machten sich auf den Weg, um Pokémon an öffentlich zugänglichen Orten aufzuspüren und zu bekämpfen.

Bei den Pokémon-Spielen hat sich immer schon alles um das Herumstreunen in einer virtuellen Welt und das Trainieren und Bekämpfen von Pokémon und anderen Spielern gedreht. Es mag einfach erscheinen, die virtuelle Welt durch die reale zu ersetzen, aber umzusetzen war das nur mit riesigem Aufwand. Das gesamte Geschäftsmodell von Nintendo musste neu erfunden werden.

Das einzige, das gleich blieb, waren die Pokémon-Figuren. Diese leben nun allerdings nicht mehr in den Nintendo-Konsolen, sondern in einer halb virtuellen Welt, die aus Mobilgeräten, Google Maps und der realen Umwelt besteht. Die Plattform ist komplett neu und erforderte neue Strukturen, neue Steuerungssysteme und neue Ansätze, Geld zu verdienen. Ein neuer Partner für die Spielentwicklung musste her, genauso wie neue Vertriebskanäle und neue Einnahmequellen. Das Ertragsmodell ist derzeit noch einfach gestrickt: Es gibt In-Game-Kaufmöglichkeiten für virtuelle Produkte, die die eigenen Spielmöglichkeiten verbessern. Wenn es gelingt, den Spielerkreis auszuweiten, ergeben sich zusätzliche Geldquellen. Da Spieler bestimmte Orte selbst aufsuchen müssen, könnte man z. B. gesponserte Plätze zulassen und so Einnahmen lukrieren. Lokale Gaststätten oder andere Unternehmen könnten z. B. dafür zahlen, gesponserte PokeGyms zu werden oder Zufluchtsorte für seltene Pokémon. Wenn man sich den Zulauf ansieht, den „heiße“ Pokémon-GO-Locations so haben, könnte das schon bald Realität werden.

Mit dieser Neuinszenierung von Pokémon-Kämpfen hat Nintendo nun auch einen Fuß in der heutigen mobilen Welt. Es ist noch zu früh, um absehen zu können, wie nachhaltig der Erfolg von Nintendos mobilem Abenteuer sein wird. Derzeit sieht es aber so aus, also ob das neue Geschäftsmodell nicht nur Pikachu, Pummeluff, Shiggy usw. vor dem Vergessen gerettet hat, sondern das gesamte Unternehmen vor einem langsamen, kontinuierlichen Niedergang.



»

Inhalt, Struktur und Steuerung sind oft stark miteinander verwoben und müssen zu den Zielen und der Art der Ertragsgenerierung des Unternehmens passen.

«



die Möglichkeit, über Kreditkarte zu zahlen, ohne dass der Verkäufer Kreditkartenzahlungen direkt empfangen kann. PayPal, das von eBay erworbene Online-Zahlungsunternehmen, leistet genau das und ermöglicht Transaktionen, die sonst nicht funktioniert hätten. Deshalb bringt PayPal einen wertsteigernden Effekt für das gesamte Aktivitätssystem von eBay.

**Effizienz** bezieht sich auf Kosteneinsparung, die die Wechselwirkungen innerhalb des Aktivitätssystems bringen. Wal-Mart hat nicht nur den Discount-Einzelhandel perfektioniert, sondern auch sein gesamtes System so gestaltet, dass es eine Niedrigkostenstrategie unterstützt. Die Logistik spielt darin eine wesentliche Rolle. Über die Jahre hat Wal-Mart sehr spezialisierte Prozessschritte wie das Cross-Docking entwickelt, die sonst niemand so gut umsetzt. So schafft es das Unternehmen, sich durch niedrigere Kosten wichtige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

**Das Gesamtsystem im Blick haben** /// Jeder einzelne Werttreiber verstärkt das Wertschöpfungspotenzial eines Geschäftsmodells, und wenn alle Elemente im Wertkreationssystem zusammenspielen, entsteht ein Turbo-Effekt. Inhalt, Struktur und Steuerung sind oft stark miteinander verwoben und müssen zu den Zielen passen, die sich in der Art der Ertragsgenerierung widerspiegeln und die Existenzberechtigung des Unternehmens bzw. das „Warum“ des Geschäftsmodells darstellen. Um das Gesamtsystem und nicht nur einzelne Teilbereiche zu aktivieren, ist ganzheitliches, systemisches Denken gefragt, und das kann ziemlich anspruchsvoll sein. Im Krisenfall oder in wirtschaftlich harten Zeiten denken Manager meist nicht gleich als Erstes an eine Neukonzeption des gesamten Geschäftsmodells – und wenn sie mit hohem Widerstand gegenüber Veränderungen rechnen, noch viel weniger. Aus diesen Gründen dauert es oft sehr lange – manchmal sogar zu lange –, bis eigene Geschäftsmodelle hinterfragt werden. Nichtsdestotrotz ist es gerade in disruptiven, sich schnell ändernden Märkten eine echte Überlebensfrage, sich frühzeitig ein vollständiges Bild zu machen und rasch entsprechend zu reagieren.

/.

## REFERENZEN UND LITERATURHINWEISE

**Amit, Raphael; Zott, Christoph (2015):**  
„Business Models“ „In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Edition“, Vol. 3, edited by J. D. Wright, pp. 33 – 36.

**Amit, Raphael; Zott, Christoph (2012):**  
„Creating Value Through Business Model Innovation“, Sloan Management Review, Vol. 53 (3), pp. 41 – 49.

**Zott, Christoph; Amit, Raphael (2015):**  
„Business Model Innovation: Towards a Process Perspective“, in C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (Eds.), Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages. Oxford University Press, New York: NY, pp. 395 – 406.

**Zott, Christoph (2016):**  
„How to Innovate in Business Models: Changing The Way The Company Does Business“, IESE Alumni Magazine, No. 140 ( January – March), pp 24 – 27.

<http://www.tech-thoughts.net/2016/07/pokemon-go-and-business-model-innovation.html#.WDLRsLIMAXg>  
(Nov. 21, 2016)