

DAS GESCHÄFTSMODELL TRANSFORMIEREN - GRUNDLAGEN

Unternehmen sehen sich heute einem Umfeld gegenüber, das von hoher Dynamik, globalen Veränderungen und technologischen Umbrüchen geprägt ist. Märkte verschieben sich in rasantem Tempo, Kund*innenbedürfnisse wandeln sich, neue Marktteilnehmer*innen treten in den Wettbewerb ein und digitale Technologien eröffnen neuartige Wertschöpfungspotenziale. Strukturen und Praktiken, die bisher als tragfähig galten, können in naher Zukunft bereits obsolet sein. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach der Gestaltung und fortlaufenden Weiterentwicklung des Geschäftsmodells an zentraler strategischer Relevanz.

Das Geschäftsmodell bildet den konzeptionellen Kern unternehmerischer Wertschöpfung. Es definiert die Mechanismen, durch die eine Organisation Wert generiert, diesen an Zielgruppen kommuniziert und ökonomisch abschöpft. Über seine operative Funktion hinaus bildet es die grundlegende „Logik“ des Wirtschaftens und determiniert, wie Märkte erschlossen und Erträge realisiert werden. In Phasen tiefgreifender Transformationen unterliegt diese Logik einer erhöhten Prüfung. Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell nicht rechtzeitig anpassen oder neu ausrichten, riskieren erhebliche Wettbewerbsnachteile bis hin zum Verlust ihrer Marktposition. Empirische Evidenz aus unterschiedlichen Branchen verdeutlicht dabei, dass selbst marktführende Akteur*innen in existenzielle Schwierigkeiten geraten können, wenn ihr Geschäftsmodell nicht mehr mit den veränderten Rahmenbedingungen korrespondiert.

Die Notwendigkeit zur Geschäftsmodelltransformation ergibt sich nicht allein aus der Reaktion auf Krisen oder technologische Disruptionen, sondern ebenso aus der proaktiven Identifikation und Erschließung neuer Wachstumspotenziale. Erfolgreiche Unternehmen begreifen die kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells als integralen Bestandteil strategischer Organisationsführung, der eng mit kritischen Wendepunkten in der Organisationsentwicklung verknüpft ist. Beispiele hierfür sind die Implementierung digitaler Plattformökosysteme, die Serviceorientierung traditioneller Industrien oder die Generierung neuartiger Wertschöpfungsformen durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

BEGRIFF UND BESTANDTEILE DES GESCHÄFTSMODELLS

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Begriff des Geschäftsmodells zu einem zentralen Referenzkonzept in der Managementforschung und -praxis entwickelt. Er ist heute fest etabliert in Vorstandsetagen, bei Investorengesprächen, in Start-up-Pitches, Transformationsprojekten und zahlreichen anderen Kontexten. Gleichwohl existiert bislang keine allgemein anerkannte, einheitliche Definition. Während einige Autor*innen Geschäftsmodelle als vereinfachte Abbildung der Mechanismen verstehen, mit denen Unternehmen Wert generieren, betonen andere die zugrunde liegende Logik des Wirtschaftens oder begreifen sie als konsistentes und integriertes Abbild der gesamten Wertschöpfungsarchitektur.

Ungeachtet der unterschiedlichen Perspektiven lässt sich jedoch ein gemeinsamer Nenner identifizieren: Ein Geschäftsmodell beschreibt die grundlegende Funktionsweise einer Organisation, also wie Wert für Kund*innen geschaffen, vermittelt und in Form von Erträgen an die Organisation zurückgeführt wird.

Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass ein Geschäftsmodell Antworten auf eine Reihe strategisch relevanter Kernfragen liefern muss:

- ☞ Welches Wertversprechen adressiert die Organisation gegenüber ihren Kund*innen?
- ☞ Über welche Prozesse, Ressourcen und Partner*innen wird dieses Wertversprechen realisiert?
- ☞ Über welche Kanäle werden Leistungen kommuniziert und bereitgestellt?
- ☞ Wie werden Erträge generiert, die die langfristige wirtschaftliche Stabilität sichern?
- ☞ Wie werden diese Erträge verteilt, um das Vertrauen von Beschäftigten, Partner*innen und anderen relevanten Stakeholder*innen zu erhalten?
- ☞ Wie wird das Geschäftsmodell weiterentwickelt, um auch unter veränderten Rahmenbedingungen zukunftsfähig zu bleiben?

Zur systematischen Beantwortung dieser Fragen haben sich in Forschung und Praxis unterschiedliche Strukturierungsansätze etabliert. Ein besonders praxisorientierter Ansatz ist das wertbasierte Geschäftsmodell, das sechs zentrale Dimensionen umfasst. Diese verdeutlichen, dass ein Geschäftsmodell als integriertes System zu verstehen ist, in dem sämtliche Elemente aufeinander abgestimmt sind und die Wertschöpfungslogik der Organisation gemeinsam bestimmen:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

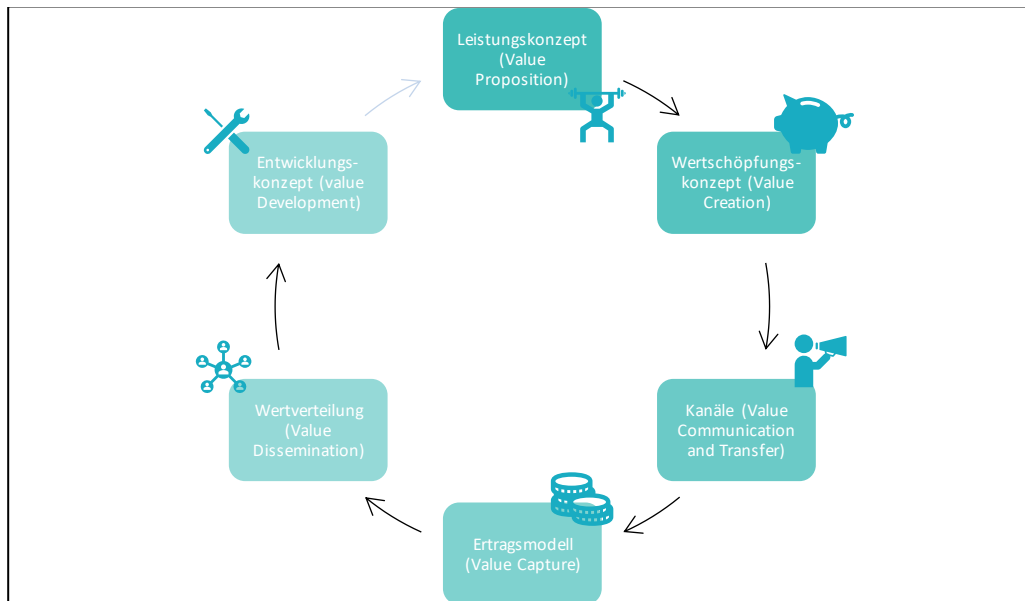


Abbildung 1: Die Bestandteile des wertbasierten Geschäftsmodells

1. LEISTUNGSKONZEPT (VALUE PROPOSITION)

Das Leistungskonzept beschreibt den spezifischen Nutzen, den eine Organisation für ihre Kund*innen schafft. Der Nutzen umfasst dabei nicht nur physische Produkte oder standardisierte Dienstleistungen, sondern zunehmend auch integrierte Problemlösungen. So kann beispielsweise ein Automobilhersteller heute nicht mehr nur Fahrzeuge, sondern zunehmend auch umfassende Mobilitätslösungen anbieten, beispielsweise in Form von Carsharing-Angeboten oder digitalen Services zur Routen- und Reiseplanung.

Aus praktischer Perspektive ist zu berücksichtigen, dass Kund*innen den Wert eines Angebots nicht nur anhand rationaler Kriterien bewerten. Neben funktionalen Aspekten wie Leistungsfähigkeit, Qualität oder Preis spielen auch emotionale Faktoren eine zentrale Rolle. Elemente wie Design, Markenimage oder das Käuferlebnis können maßgeblich zur wahrgenommenen Attraktivität beitragen.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen daher einen ganzheitlichen Ansatz bei der Gestaltung ihres Leistungskonzepts. Sie denken in Leistungssystemen, in denen unterschiedliche Komponenten wie materielle Produkte, immaterielle Dienstleistungen oder emotionale Erlebnisse zu einem konsistenten, aufeinander abgestimmten Gesamtangebot integriert werden. Das systemische Verständnis ermöglicht es, den Kund*innennutzen nachhaltig zu maximieren und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

2. WERTSCHÖPFUNGSKONZEPT (VALUE CREATION)

Diese Dimension beschreibt, wie das Wertversprechen eingelöst wird. Unternehmen bündeln dafür ihre internen Ressourcen (z. B. qualifizierte Beschäftigte, Produktionskapazitäten, technologische Kompetenzen) und kombinieren sie mit externen Partner*innen in Wertschöpfungsnetzwerken.

Dabei müssen Unternehmen eine strategische Position im Wertschöpfungsprozess wählen. Dabei sind vier archetypische Rollen verbreitet:

- ☞ **Spezialisten (Layer Player)**, die eine eng umrissene Wertschöpfungsstufe besonders effizient bedienen (Bsp.: Bosch),
- ☞ **Integratoren**, die alle Wertschöpfungsstufen kontrollieren (Bsp.: Toyota),
- ☞ **Market Maker**, die als Vermittler*innen Mehrwert durch Information und Zugang schaffen (Bsp.: AutoScout24),
- ☞ **Orchestratoren**, die große Teile der Wertschöpfung koordinieren, aber gezielt auf Partner*innen setzen (Bsp. Rivian).

Die Wahl der Rolle hat erhebliche Auswirkungen auf Kostenstruktur, Abhängigkeiten und Innovationsfähigkeit – und damit auf die langfristige Wettbewerbsposition.

3. KANÄLE (VALUE COMMUNICATION AND TRANSFER)

Kanäle bilden die zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kund*innen. Sie legen fest, wie Leistungen kommuniziert, bereitgestellt und genutzt werden und dienen mithilfe einer zielgruppengerechten Gestaltung zusätzlich dem Aufbau langfristiger Kund*innenbeziehungen. Dabei lassen sich zwei Hauptfunktionen unterscheiden: Zum einen gibt es Kommunikationskanäle, über die Informationen und Botschaften ausgetauscht werden. Zum anderen gibt es Leistungskanäle, über die Produkte oder Dienstleistungen Kund*innen erreichen. Beide Arten von Kanälen können ein- oder wechselseitig ausgestaltet sein.

Traditionelle Distributionsformen wie der stationäre Handel, der Direktvertrieb oder der Außendienst werden heutzutage nahezu durchgängig um digitale Kanäle ergänzt. E-Commerce-Plattformen, soziale Medien, mobile Applikationen und Self-Service-Portale ermöglichen neue Formen der Kund*inneninteraktion und prägen zugleich die Erwartungen in Bezug auf Geschwindigkeit, Transparenz und Individualisierung der Leistungsbereitstellung. Entsprechend müssen Unternehmen ihre Kanäle so gestalten und koordinieren, dass sie ihren Kund*innen auch bei häufigen Wechseln zwischen den verschiedenen Kanälen (Channel-Switching) ein konsistentes und nahtloses Erlebnis bieten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

4. ERTRAGSMODELL (VALUE CAPTURE)

Das Ertragsmodell definiert die Mechanismen, durch die eine Organisation den im Rahmen ihrer Wertschöpfung generierten Nutzen in (monetäre) Einnahmen überführt. Die klassische Kalkulationslogik „Preis × Menge“ spielt zwar weiterhin eine zentrale Rolle, wird jedoch zunehmend durch innovative Ansätze ergänzt. Dazu zählen unter anderem abonnementbasierte Modelle, nutzungsabhängige Abrechnungen nach dem Pay-per-Use-Prinzip, Freemium-Strategien oder transaktionsorientierte Gebührenstrukturen.

Besonders relevant sind hybride Modelle, die mehrere Erlösmechanismen kombinieren, wie etwa eine Grundgebühr, ergänzt durch variable, nutzungsabhängige Zusatzentgelte. Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass das Ertragsmodell nicht als statische Größe, sondern als dynamisches Gestaltungsfeld zu verstehen ist. Bereits geringfügige Anpassungen in der Preis- und Erlöslogik können erhebliche Auswirkungen auf Kund*innenbindung, Zahlungsbereitschaft und Profitabilität haben.

5. WERTVERTEILUNG (VALUE DISSEMINATION)

Ein häufig unterschätzter Bestandteil der Geschäftsmodellgestaltung ist die Verteilung der erwirtschafteten Werte. Sie umfasst nicht nur die interne Verteilung von Erträgen, beispielsweise zwischen Abteilungen, Projekten oder Geschäftseinheiten, sondern auch die externe Zuweisung an zentrale Anspruchsgruppen wie Investor*innen, Beschäftigte, Lieferant*innen oder die Gesellschaft. Eine ausgewogene und transparente Wertverteilung stärkt das Vertrauen in die Organisation, festigt ihre Legitimität im Marktumfeld und unterstützt auf diese Weise die Stabilität des Geschäftsmodells.

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Sozialverantwortung entwickelt sich die Wertverteilung zunehmend zu einem strategischen Steuerungsinstrument. Unternehmen, die einseitig auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, setzen sich dem Risiko erheblicher Reputationsschäden aus und gefährden die langfristige Bindung von Partner*innen, Kund*innen und weiteren Stakeholdern. Eine faire, strategisch ausgerichtete Verteilung der Erträge kann die Resilienz des Geschäftsmodells hingegen erhöhen.

6. ENTWICKLUNGSKONZEPT (VALUE DEVELOPMENT)

Die kontinuierliche Weiterentwicklung ist ein zentrales Element jedes Geschäftsmodells. Da sich Märkte, Technologien, regulatorische Rahmenbedingungen und Kund*innenbedürfnisse fortlaufend verändern, ist ein statisches Modell langfristig nicht tragfähig. Das sogenannte Entwicklungskonzept beschreibt, wie eine Organisation ihre Wertschöpfung innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells ausbaut und dieses abhängig von den Veränderungen im Umfeld evolutionär oder revolutionär anpasst bzw. innoviert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Anpassungen erweisen sich hierbei als komplex, da Geschäftsmodelle als integrierte Systeme funktionieren. Veränderungen in einem Element wirken sich meist auf die gesamte Architektur aus. Der Erfolg hängt daher maßgeblich von der Konsistenz und Kohärenz der Ausgestaltung ab. Impulse für eine Geschäftsmodelltransformation können sowohl aus dem Organisationsumfeld als auch aus internen strategischen Überlegungen entstehen. Typische Auslöser sind disruptive Innovationen, neue Technologien, veränderte Wettbewerbsbedingungen, regulatorische Eingriffe oder die Notwendigkeit, das eigene Geschäft proaktiv zu kannibalisieren, um Marktanteile zu sichern.

DAS GESCHÄFTSMODELL ALS KONSISTENTES SYSTEM

Die sechs Dimensionen verdeutlichen, dass ein Geschäftsmodell keinem Zusammenschluss isolierter Bausteine entspricht, sondern als integriertes, interdependentes System zu verstehen ist. Veränderungen in einem Element wirken sich in der Regel auf andere Bereiche aus. So kann eine neue Preisstrategie Anpassungen in der Kund*innenkommunikation erforderlich machen, während technologische Innovationen häufig Modifikationen in der Wertschöpfungskette nach sich ziehen. Zentrale Voraussetzung für ein stabiles und tragfähiges Geschäftsmodell ist daher die Kohärenz, also das konsistente Zusammenspiel aller Elemente.

In der betrieblichen Praxis empfiehlt es sich, Geschäftsmodelle nicht nur beschreibend zu dokumentieren, sondern auch visuell zu modellieren. Instrumente wie das [Business Model Canvas](#), das MITO-Framework oder branchenspezifische Leitfragen bieten hierbei strukturierende Orientierung. Sie helfen dabei, die zugrunde liegende Wertschöpfungslogik transparent zu machen, organisationsinterne Diskussionen zu fokussieren und unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.

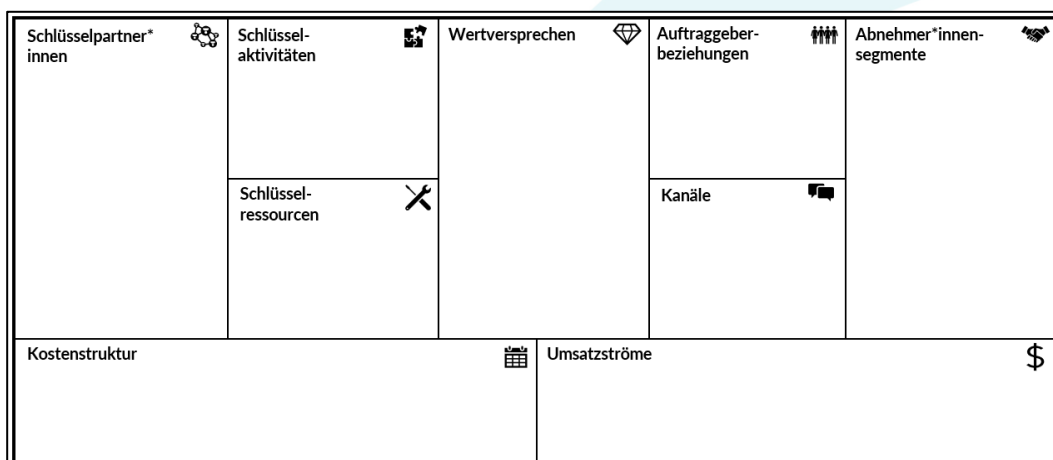


Abbildung 2: Business Model Canvas

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

WARUM UND WIE GESCHÄFTSMODELLE TRANSFORMIERT WERDEN

Geschäftsmodelle sind keine statischen Konstrukte, sondern müssen sich stetig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Während in der Vergangenheit häufig Produkte oder Prozesse im Vordergrund standen, rückt heute zunehmend das gesamte Geschäftsmodell in den Fokus. Denn nur wer in der Lage ist, seine Wertschöpfungslogik zu überdenken und neu zu gestalten, kann im Wettbewerb bestehen.

Es lassen sich verschiedene Ursachen identifizieren, die eine Anpassung oder sogar radikale Neuausrichtung erforderlich machen:

- 🌀 **Technologische Veränderungen:** Neue Technologien verändern Märkte oft grundlegend. Beispiele sind E-Mobilität, Robotik, Cloud-Computing, Künstliche Intelligenz, Blockchain oder additive Fertigung. Sie schaffen effizientere Prozesse und eröffnen gänzlich neue Geschäftslogiken.
- 🌀 **Verändertes Kund*innenverhalten:** Kund*innen agieren heute informierter, vernetzter und individueller. Hybrider Konsum, also situativ wechselnde Präferenzen zwischen Preisorientierung und Premiumanspruch, verbreitet sich immer mehr. Zudem erwarten Kund*innen zunehmend maßgeschneiderte Lösungen statt standardisierter Produkte. Geschäftsmodelle müssen darauf reagieren, indem sie flexible Angebote, personalisierte Services und hohe Transparenz bieten.
- 🌀 **Globalisierung und Marktverschiebungen:** Wertschöpfung und Nachfrage verlagern sich immer stärker in dynamische Wachstumsregionen. Während gesättigte Märkte wie Westeuropa oder Nordamerika stagnieren, entstehen neue Potenziale in Schwellenländern wie Indien. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle anpassen, indem sie lokale Wertschöpfung aufbauen, Kostenstrukturen flexibilisieren und neue Kund*innensegmente erschließen.
- 🌀 **Regulatorische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen:** Gesetzliche Vorgaben, Nachhaltigkeitsanforderungen und gesellschaftliche Erwartungen zwingen Unternehmen zunehmend, ihre Geschäftslogik zu überdenken. Themen wie Kreislaufwirtschaft, CO₂-Reduktion oder faire Lieferketten wirken sich direkt auf Geschäftsmodelle aus.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Wettbewerbsdynamik und Branchenkonvergenz:** Grenzen zwischen Branchen verschwimmen zunehmend. Telekommunikation, Medien und IT wachsen zur TIME-Industrie zusammen, Automobilhersteller werden zu Mobilitätsdienstleistern, Energieversorger zu Plattformbetreibern. Diese Konvergenzen entstehen häufig durch technologische Innovationen und erfordern Geschäftsmodelle, die über traditionelle Branchengrenzen hinausdenken.

Insbesondere die Automotive-Industrie ist dabei von spezifischen Entwicklungen betroffen, die eine Transformation der Geschäftsmodelle für eine Vielzahl an Original Equipment Manufacturers (OEM) und Automobilzulieferer erfordern:

- ☞ **Digitalisierung:** Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Automotive-Industrie in nahezu allen Wertschöpfungsstufen. Sie ermöglicht effizientere Produktionsprozesse durch Automatisierung, Robotik und vernetzte Fertigungssysteme und schafft auf diese Weise die Grundlage für datengetriebene Geschäftsmodelle. Beispiele hierfür sind vernetzte Fahrzeuge, Over-the-Air-Updates, digitale Serviceplattformen oder personalisierte Mobilitätsdienste. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die IT-Sicherheit, den Datenschutz und die Fähigkeit, große Datenmengen in Echtzeit zu verarbeiten.
- ☞ **Demografie:** Demografische Veränderungen wirken sich unmittelbar auf Nachfrageprofile und Mobilitätsbedürfnisse aus. In reifen Märkten führt eine alternde Bevölkerung zu veränderten Anforderungen an Komfort, Sicherheit und Bedienbarkeit von Fahrzeugen. Gleichzeitig entstehen in Schwellenländern durch wachsende Mittelschichten neue Kund*innenensegmente mit anderen Preis- und Ausstattungspräferenzen. Die Verschiebungen erfordern eine differenzierte Marktbearbeitung und können Anpassungen im Produktportfolio, in der Servicegestaltung und in der Vertriebsstrategie notwendig machen. Auf der anderen Seite kann der demografische Wandel zu einem erheblichen Fachkräftemangel führen und dahingehend u. a. zu Anpassungen der Schlüsselressourcen führen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ☞ **De-Globalisierung:** Die zunehmende Tendenz zur De-Globalisierung, die durch geopolitische Spannungen, Handelsrestriktionen und instabile Lieferketten verstärkt wird, zwingt Automobilhersteller und Zulieferer zu einer Neubewertung ihrer globalen Produktions- und Absatzstrukturen. Die Lokalisierung der Fertigung, die Diversifizierung der Beschaffungsmärkte und die Entwicklung regionaler Liefernetzwerke gewinnen an Bedeutung. Dies kann jedoch bestehende Geschäftsmodelle unter Druck setzen, da sie Investitionen in neue Standorte, Partnerschaften und Logistiksysteme erfordern. Gleichzeitig eröffnen sich Chancen für Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsketten resilienter und flexibler gestalten.
- ☞ **Dekarbonisierung:** Die Dekarbonisierung stellt einen der tiefgreifendsten Transformationstreiber für die Branche dar. Strengere Emissionsvorgaben, der gesellschaftliche Druck in Richtung Klimaneutralität und die technologischen Fortschritte bei alternativen Antrieben zwingen Unternehmen dazu, ihre Produkt- und Produktionsstrategien grundlegend zu überdenken. Der Übergang zu batterieelektrischen, wasserstoffbasierten oder anderen emissionsarmen Antriebssystemen erfordert technologische Innovationen, neue Partnerschaften, Investitionen in Lade- und Betankungsinfrastruktur sowie Anpassungen in der gesamten Wertschöpfungskette. Für viele Unternehmen bedeutet dies, ihr Geschäftsmodell von einem produktzentrierten Ansatz hin zu dem eines umfassenden Mobilitäts- und Energiedienstleisters zu entwickeln.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FORMEN DER TRANSFORMATION

Die Art und Tiefe der Transformation kann stark variieren. In der Forschung wird zwischen drei grundlegenden Entwicklungsformen unterschieden:

- ☞ **Quantitatives Wachstum** erfolgt innerhalb der bestehenden Geschäftsmodellarchitektur, etwa durch Mehrverkäufe an Bestandskund*innen, höhere Transaktionsvolumina oder geografische Expansion.
- ☞ Bei einer **evolutionären Adaption** werden einzelne Geschäftsmodellelemente oder die Architektur graduell angepasst, beispielsweise durch Produktinnovationen auf Basis neuer Technologien, die Übertragung eines bewährten Modells auf eine andere Branche oder die Modifikation des Ertragsmechanismus.
- ☞ Eine **Revolutionäre Adaption** liegt hingegen vor, wenn wesentliche Elemente und zugleich die Architektur grundlegend verändert werden. Dies führt häufig zur Erschließung neuer Märkte oder zur Neudefinition des Kundennutzens, wie etwa beim Übergang klassischer Buchhändler zu digitalen Plattformen oder der Einführung radikal neuer Vertriebs- und Produktionslogiken in der Computer- und Luftfahrtbranche.

In der Praxis ist es entscheidend, den richtigen Zeitpunkt und die angemessene Tiefe der Anpassung zu erkennen. Eine zu zögerliche Reaktion kann Marktanteile kosten, während eine überhastete, radikale Transformation das Risiko birgt, bestehende Stärken und Erträge zu schädigen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

METHODEN UND INSTRUMENTE ZUR TRANSFORMATION

Um Geschäftsmodelle systematisch zu transformieren, stehen Unternehmen zahlreiche Ansätze zur Verfügung. Auf übergeordneter Ebene gibt es eine Reihe von Strategien und Ansätzen, die den Erfolg der Geschäftsmodellentwicklung und -transformation fördern:

- ☞ **GESCHÄFTSMODELLANALYSE UND VISUALISIERUNG:** Werkzeuge wie das [Business Model Canvas](#) helfen, bestehende Geschäftsmodelle zu erfassen und deren Stärken und Schwächen transparent zu machen. Durch die strukturierte Betrachtung einzelner Elemente lassen sich Ansatzpunkte für Veränderungen identifizieren.
- ☞ **SZENARIO-TECHNIKEN UND ROADMAPPING:** Zukunftsanalysen unterstützen Unternehmen dabei, mögliche Entwicklungen von Märkten, Technologien oder Regulierung zu antizipieren. Szenarien zeigen alternative Zukunftsbilder auf und erleichtern es, frühzeitig Geschäftsmodelloptionen zu entwickeln.
- ☞ **DESIGN THINKING UND KUND*INNENZENTRIERTE ANSÄTZE:** Geschäftsmodelltransformation gelingt nur, wenn Kund*innenbedürfnisse fokussiert werden. Methoden wie Design Thinking helfen, das Geschäftsmodell konsequent vom Kund*innennutzen her zu denken und innovative Lösungsansätze zu entwickeln.
- ☞ **EXPERIMENTIEREN UND PROTOTYPING:** Anstatt neue Geschäftsmodelle vollständig „am Reißbrett“ zu entwickeln, empfiehlt es sich, mit Prototypen und Pilotprojekten zu arbeiten. Kleine Experimente ermöglichen es, Hypothesen zu testen und Risiken zu begrenzen.
- ☞ **CHANGE MANAGEMENT UND KULTURELLE TRANSFORMATION:** Geschäftsmodellinnovationen scheitern häufig nicht an der Idee, sondern am Widerstand innerhalb der Organisation. Beschäftigte müssen frühzeitig eingebunden, Veränderungen transparent kommuniziert und Handlungsspielräume geschaffen werden. Transformation betrifft daher nicht nur die Struktur, sondern auch die Unternehmenskultur.

HERAUSFORDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

Die Transformation von Geschäftsmodellen gilt heute als eine der zentralen Voraussetzungen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings zeigen zahlreiche empirische Studien und praktische Erfahrungen, dass die Umsetzung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Zwar wird die Notwendigkeit des Wandels in

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

der Regel anerkannt, jedoch erweisen sich interne und externe Barrieren oftmals als gravierende Hemmnisse. Die Herausforderungen lassen sich dabei in mehreren Dimensionen differenzieren:

ORGANISATORISCHE PFADABHÄNGIGKEITEN

Unternehmen sind durch bestehende Strukturen, Routinen und Prozesse stark geprägt. Sogenannte Pfadabhängigkeiten sorgen zwar für Effizienz im etablierten Geschäft, erschweren jedoch die Öffnung gegenüber neuen Geschäftslogiken. Bewährte Erfolgsmechanismen erzeugen eine Form der „Komfortzone“, die Veränderungsdruck abmildert und zur Beharrung auf bestehenden Mustern führt. So fällt es beispielsweise produzierenden Unternehmen schwer, von einem stark produktorientierten Modell auf servicebasierte Ansätze umzuschalten, da interne Strukturen, Kennzahlen und Prozesse weiterhin auf den Verkauf physischer Güter ausgerichtet sind.

KULTURELLE UND PSYCHOLOGISCHE WIDERSTÄNDE

Transformation bedeutet auch, tief verankerte Denk- und Handlungsmuster infrage zu stellen. Dies führt häufig zu Verunsicherung und Widerständen auf individueller und kollektiver Ebene. In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen:

- ☞ rationale Widerstände, die auf logisch-argumentativen Argumenten wie einer vermeintlichen fehlenden Wirtschaftlichkeit beruhen,
- ☞ emotionale Widerstände, die sich u. a. aus Angst vor Kompetenzverlust ergeben,
- ☞ psychologische Widerstände, die mit Statusverlust oder Machtverschiebungen einhergehen.

Besonders herausfordernd ist die Tatsache, dass Widerstände nicht immer offen artikuliert werden, sondern häufig verdeckt oder passiv zum Ausdruck kommen, etwa durch Verzögerungen oder die Vermeidung von Entscheidungen. Entsprechend handelt es sich beim organisationalen Wandel um ein Phänomen, das durch geeignete Kommunikations- und Beteiligungsformate bearbeitet werden muss.

RESSOURCENBEZOGENE RESTRIKTIONEN

Geschäftsmodelltransformationen erfordern erhebliche Investitionen – sowohl in finanzielle als auch in personelle Ressourcen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sehen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, das Spannungsfeld zwischen Sicherung des Kerngeschäfts und Investitionen in neue Geschäftsmodelle auszubalancieren. Hinzu tritt der Mangel an qualifizierten Fachkräften sowie die unzureichende Verfügbarkeit von Kompetenzen, was dazu führt, dass Transformationsprojekte häufig nur in begrenztem Umfang oder mit Verzögerung realisiert werden können.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

STRATEGISCHE AMBIGUITÄT UND ZIELKONFLIKTE

Nicht selten fehlt es an einem konsistenten Zielbild für die Transformation. Zwar besteht ein Bewusstsein für den Handlungsbedarf, doch divergierende Interessen innerhalb der Organisation verhindern eine klare strategische Ausrichtung. Während kurzfristig orientierte Akteur*innen auf Sicherung bestehender Margen drängen, fordern innovationsgetriebene Bereiche langfristige Investitionen in neue Märkte. Die dadurch entstehende Ambiguität führt dazu, dass Projekte ohne klaren Referenzrahmen initiiert werden und folglich an Kohärenz und Durchschlagskraft verlieren.

KOEXISTENZ ALTER UND NEUER GESCHÄFTSLOGIKEN

In der Praxis existieren bestehende und neue Geschäftsmodelle oft über einen längeren Zeitraum hinweg parallel zueinander. Dies kann zu erheblichen Integrationsproblemen führen. Etablierte Modelle sind in der Regel auf Stabilität, Effizienz und Risikominimierung ausgerichtet, während neue Geschäftsmodelle oftmals Agilität, Experimentierfreude und Lernbereitschaft verlangen, um in einer von Unsicherheit und kontinuierlichen Veränderungen geprägten Unternehmensumwelt erfolgreich zu sein. Die gleichzeitige Steuerung beider Logiken erzeugt Zielkonflikte in Bezug auf Ressourcenzuteilung, Führungssysteme und Anreizstrukturen. Unternehmen, die diesen Dualismus nicht aktiv managen, laufen Gefahr, sowohl das alte als auch das neue Modell zu schwächen.

MANGELNDE MESSBARKEIT UND STEUERUNG

Ein weiteres Problem ist die unzureichende Operationalisierung von Transformationsfortschritten. Etablierte Geschäftsmodelle werden über klare finanzielle Kennzahlen gesteuert, während neuen Ansätzen oft geeignete Indikatoren fehlen. Ohne spezifische Key Performance Indicators (KPIs), etwa zur Kundenbindung, Nutzungshäufigkeit oder Innovationsrate, bleiben Erfolge unsichtbar und die Legitimation für weitere Investitionen schwindet. In der Folge werden potenziell vielversprechende Initiativen vorzeitig abgebrochen.

GESCHWINDIGKEIT UND TIMING

Geschäftsmodelltransformationen sind stark vom richtigen Zeitpunkt abhängig. Unternehmen, die zu spät reagieren, verlieren Marktanteile und geraten unter Innovationsdruck. Eine überhastete und zu radikale Transformation birgt jedoch das Risiko, bestehende Wettbewerbsvorteile zu zerstören. Aus wissenschaftlicher Sicht stellt dies ein klassisches Dilemma zwischen Exploitation (Nutzung bestehender Stärken) und Exploration (Erschließung neuer Potenziale) dar, das im Rahmen von Ambidextrie-Konzepten adressiert wird.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Organisationale Ambidextrie

Der Begriff „organisationale Ambidextrie“ bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig effizient bestehende Geschäfte zu betreiben (Exploitation) und neue, unsichere Geschäftsmöglichkeiten zu erkunden (Exploration). Diese Doppelorientierung ist für die langfristige Überlebens- und Innovationsfähigkeit essenziell: Ohne Exploration drohen Innovationsstau und Marktirrelevanz, ohne Exploitation hingegen der Verlust der operativen Performance und Profitabilität. Ambidextrie lässt sich auf verschiedenen Ebenen fördern. Strukturelle Maßnahmen umfassen die zeitliche oder organisatorische Trennung von Explorations- und Exploitation-Aktivitäten (zum Beispiel eigene Innovations-Units oder Inkubatoren) bei gleichzeitigem Aufbau stabiler Integrationsmechanismen (Governance, Schnittstellen), um synergetische Effekte nutzen zu können. Kontextuelle Ansätze setzen auf die Gestaltung von Arbeitskontexten, in denen Individuen innerhalb ihres Alltags Autonomie erhalten, Prioritäten flexibel setzen und Zeitressourcen zwischen Erkundung und Routinearbeit ausbalancieren können.

Weiterhin spielt Führung hierbei eine zentrale Rolle. Ambidextre Führungskräfte vermitteln die strategische Legitimität beider Logiken, allokalieren Ressourcen bewusst, implementieren duale Leistungskennzahlen und schaffen eine Kultur, die Experimentieren erlaubt, Scheitern als Lernchance begreift und gleichzeitig operative Exzellenz belohnt. Ergänzend unterstützen HR-Instrumente (Job-Rotation, Anreizsysteme, Entwicklungsprogramme), physische/virtuelle Räume für interdisziplinäres Arbeiten sowie gezielte Prozesse zur Integration von Wissen aus Explorationsprojekten die Umsetzung. Monitoring und adaptive Steuerungsmechanismen (z. B. separate KPIs plus integrative Performance-Reviews) gewährleisten, dass beide Orientierungen nicht auseinanderdriften, sondern zum komplementären Nutzen der gesamten Organisation koexistieren.

EXTERNE UNSICHERHEITEN

Neben internen Barrieren spielen auch externe Faktoren eine zentrale Rolle. Politische Instabilität, regulatorische Eingriffe, pandemische Entwicklungen oder technologische Sprünge können Transformationsprojekte erheblich beeinflussen. Die zunehmende Volatilität globaler Märkte macht langfristige Planungen unsicherer und erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit. Unternehmen müssen daher lernen, die Transformation ihres Geschäftsmodells als adaptiven Prozess zu begreifen, der kontinuierliche Kurskorrekturen einschließt.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

INSTRUMENTE UND METHODEN DER GESCHÄFTS-MODELLTRANSFORMATION

Die Transformation eines Geschäftsmodells ist ein komplexer und mehrdimensionaler Prozess. Er erfordert strategische Klarheit und Innovationsfähigkeit sowie geeignete Werkzeuge, um die Veränderungen greifbar und umsetzbar zu machen. Während die Strategie den Rahmen vorgibt, sind es konkrete Instrumente und Methoden, die Unternehmen befähigen, die Transformation systematisch anzugehen, zu erproben und schließlich erfolgreich zu verankern. Grundsätzlich lassen sich diese Instrumente in drei Kategorien einordnen: **Analyse- und Diagnosemethoden**, **Entwicklungs- und Innovationsmethoden** sowie **Implementierungs- und Steuerungsinstrumente**.

1. ANALYSE- UND DIAGNOSEMETHODEN

Der Ausgangspunkt jeder Transformation liegt in einem klaren Verständnis des bestehenden Geschäftsmodells. Nur wenn Stärken, Schwächen und Potenziale systematisch erfasst werden, lassen sich fundierte Entscheidungen über Anpassungen treffen.

- **Business Model Canvas:** Das Business Model Canvas bricht ein Geschäftsmodell vom Wertversprechen bis zu den Umsatzströmen in neun Bausteine herunter. Der große Vorteil liegt in der Einfachheit, insofern sich auf einem einzigen Poster komplexe Zusammenhänge visualisieren lassen. Für Nutzer*innen bedeutet das, dass Diskussionen über das Geschäftsmodell transparenter werden. Dadurch werden Lücken sichtbar und die Basis für gemeinsame Entscheidungen wird geschaffen.
- **MITO-Framework:** Im Unterschied zum Canvas geht dieser Ansatz stärker auf die Logik hinter dem Geschäftsmodell ein. Die sieben Grundfragen (Warum, Wer, Was, Wie, Womit, Mit wem, Wert) ermöglichen eine tiefere Reflexion. Gerade im Kontext digitaler Transformation hilft MITO, nicht nur bestehende Strukturen abzubilden, sondern auch zukünftige Entwicklungspfade systematisch zu durchdenken.
- **Umfeld- und Trendanalysen:** Werkzeuge wie die PESTEL-Analyse (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) oder Porters Branchenanalyse verdeutlichen, welche externen Faktoren ein Geschäftsmodell beeinflussen. Für Unternehmen ist dies wichtig, um nicht allein auf interne Daten zu setzen, sondern die Dynamik von Märkten, Technologien und Regulierung einzubeziehen.
- **Reifegradmodelle:** Mit Hilfe strukturierter Bewertungsmodelle lässt sich ermitteln, wie weit ein Unternehmen in bestimmten Dimensionen, bspw. Digitalisierung, Serviceorientierung oder Nachhaltigkeit, fortgeschritten ist. Entsprechende Modelle machen Transformationsbedarfe messbar und erlauben eine Priorisierung der Handlungsfelder.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Eine gründliche Diagnosephase bietet somit Orientierung und schafft zugleich eine gemeinsame Sprache im Unternehmen. Sie bildet die Grundlage, um alle Beteiligten von der Notwendigkeit und Richtung der Transformation zu überzeugen.

2. ENTWICKLUNGS- UND INNOVATIONSMETHODEN

Nach der Analyse gilt es, neue Geschäftsmodelloptionen zu entwickeln und zu erproben. Dieser Schritt verlangt Kreativität, Offenheit und die Fähigkeit, aus der Perspektive der Kund*innen zu denken.

- **Design Thinking:** Dieser Ansatz hat sich etabliert, um Innovation konsequent kundenzentriert zu gestalten. Durch iterative Phasen (Verstehen, Beobachten, Ideen entwickeln, Prototypen bauen und testen) werden Lösungen erarbeitet, die reale Bedürfnisse adressieren. Für die Geschäftsmodelltransformation bedeutet dies, dass nicht abstrakte Konzepte, sondern konkrete Nutzer*innenbedürfnisse Innovationen vorantreiben.
- **Customer Journey Mapping:** Hierbei wird die gesamte Reise der Kund*innen – vom ersten Kontakt bis zur Nutzung und Nachbetreuung – detailliert dargestellt. So werden Berührungspunkte sichtbar, an denen Wert geschaffen oder verloren geht. Für Unternehmen ergeben sich daraus Ansatzpunkte für neue Services, digitale Angebote oder veränderte Preismodelle.
- **Blue Ocean Strategy:** Anstatt im harten Wettbewerb bestehender Märkte („rote Ozeane“) zu verharren, zielt dieser Ansatz darauf ab, neue Märkte zu erschließen. Unternehmen analysieren, welche Faktoren in der Branche überbewertet oder vernachlässigt werden, und entwickeln daraus innovative Wertangebote. So entstehen „blaue Ozeane“, in denen der Wettbewerb weniger relevant ist.
- **Prototyping und Lean Startup:** Statt umfangreiche Pläne im stillen Kämmerlein zu entwerfen, setzen moderne Unternehmen auf kleine, schnelle Experimente. Ein *Minimum Viable Product* (MVP) erlaubt es, Hypothesen am Markt zu testen und direktes Feedback einzuholen. Gerade für etablierte Unternehmen, die sich schwer mit radikalen Veränderungen tun, können Pilotprojekte eine risikoarme Möglichkeit sein, neue Geschäftsmodellideen zu prüfen.
- **Open Innovation und Co-Creation:** Zunehmend werden externe Partner*innen, Kund*innen oder Start-ups aktiv in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eingebunden. Unternehmen erweitern auf diese Weise ihre Perspektive und profitieren von Know-how, das intern nicht vorhanden ist. Co-Creation-Formate mit Kund*innen können beispielsweise helfen, Wertversprechen zielgenauer zu gestalten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

3. IMPLEMENTIERUNGS- UND STEUERUNGSMITTEL

Es zeigt sich, dass Ideen allein nicht ausreichend sind. Der Erfolg einer Geschäftsmodelltransformation manifestiert sich in der Implementierung, woran jedoch zahlreiche Initiativen scheitern, da die damit verbundenen neuen Logiken Einfluss auf Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur ausüben und dahingehend eine große Herausforderung darstellen.

- ☞ **Change Management:** Klassische Modelle wie Kotters Acht-Stufen-Modell oder das Drei-Phasen-Modell nach Lewin bieten praxisnahe Leitlinien, wie Veränderungen initiiert, kommuniziert und verankert werden. Entscheidend ist dabei die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten und Förderer wie die Schaffung von „Quick Wins“, um Glaubwürdigkeit aufzubauen.
- ☞ **Agiles Projektmanagement:** Transformationen sind selten linear. Mit Methoden wie Scrum oder Kanban lassen sich Veränderungen in kleinen, überschaubaren Schritten realisieren. Iterative Vorgehensweisen erlauben es, Erfahrungen einzuarbeiten und den Kurs flexibel anzupassen. Auf diese Weise können auch große Veränderungen in handhabbare Etappen zerlegt werden.
- ☞ **Balanced Scorecard und Key Performance Indicators (KPIs):** Um den Erfolg einer Transformation zu messen, müssen geeignete Kennzahlen definiert werden. Neben klassischen finanziellen Größen (Umsatz, Gewinn, Cashflow) gewinnen heute nicht-finanzielle Indikatoren an Bedeutung: Kund*innenzufriedenheit, Innovationsrate, Beschäftigtenbindung oder Nachhaltigkeitsziele. Eine klare Steuerung über KPIs hilft, Fortschritte sichtbar zu machen und Prioritäten zu setzen.
- ☞ **Digitale Plattformen und Tools:** Moderne Softwarelösungen ermöglichen es, Geschäftsmodelle zu modellieren, Szenarien durchzuspielen oder Simulationen zu erstellen. So lassen sich die Konsequenzen von Veränderungen in einzelnen Dimensionen, etwa der Einführung neuer Preismodelle oder der Anpassung von Wertschöpfungsnetzwerken, vorab analysieren.
- ☞ **Organisationsentwicklung und Kulturarbeit:** Instrumente wie Beschäftigtenbefragungen, Kultur-Workshops oder partizipative Formate sind unverzichtbar, um die Transformation auch kulturell zu verankern, da auch gute Geschäftsmodelle wirkungslos bleiben, wenn die Organisation nicht bereit ist, es zu leben.

DIE ROLLE VON ORGANISATION UND KULTUR

Die genannten Instrumente entfalten ihre Wirkung nur dann nachhaltig, wenn sie in eine geeignete organisationale und kulturelle Umgebung eingebettet sind. Die Transformation

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

von Geschäftsmodellen ist kein rein technischer oder analytischer Vorgang, sondern tief in den sozialen, normativen und symbolischen Strukturen eines Unternehmens verankert. Sie betrifft somit zentrale Aspekte der organisationalen Identität und der gelebten Unternehmenskultur. Kultur fungiert hierbei als Deutungsrahmen, der bestimmt, wie Veränderungen wahrgenommen, interpretiert und bewertet werden. Eine Kultur, die Offenheit, Lernbereitschaft und Experimentierfreude fördert, erleichtert die Erprobung neuer Geschäftslogiken und die Integration innovativer Ansätze. Umgekehrt können starre Normen, überkommene Werte oder ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken den Wandel erheblich behindern.

Führungskräfte übernehmen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle. Sie müssen die Balance zwischen Kontinuität und Veränderung aktiv gestalten. Während bewährte Strukturen und Kernkompetenzen die Stabilität und Glaubwürdigkeit des Unternehmens sichern, erfordert eine erfolgreiche Neuausrichtung zugleich die Förderung neuer Denkweisen, die Infragestellung bestehender Routinen und das Zulassen von Ambiguität. Dies verlangt ein hohes Maß an kultureller Sensibilität, da Transformationsprozesse oftmals emotionale Reaktionen hervorrufen und bestehende soziale Ordnungen infrage stellen.

Widerstände sind in diesem Prozess nicht als bloße Störfaktoren zu verstehen, sondern als Ausdruck kultureller Spannungen, die sich aus Unsicherheit, Statusverlust oder der Angst vor dem Unbekannten speisen können. Entscheidend ist daher, dass Führungskräfte eine Kommunikationskultur etablieren, die Transparenz, Dialog und Partizipation fördert. Durch eine sinnstiftende Kommunikation, die den Zweck, den Nutzen und die langfristige Vision der Veränderung verdeutlicht, lassen sich Akzeptanz und Engagement erhöhen. Erst wenn Organisation und Kultur im Einklang mit den angestrebten Transformationszielen stehen, können Instrumente, Methoden und Strategien ihre volle Wirkung entfalten und zu einer nachhaltigen Erneuerung des Geschäftsmodells beitragen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages