



Geschäftsführer-Kompetenz

Strategie und Geschäftsmodelle

GFKP26 Session 2 | 15. Mai 2026

Inhalt

1	Firmenkultur als System	4
2	Strategie braucht Geduld: Warum Wirkung oft verzögert sichtbar wird	5
3	Das Business Model Canvas als Denkwerkzeug	6
4	Das eigene Geschäftsmodell in wenigen Sätzen beschreiben	7
5	Nutzenversprechen: Warum Kunden wirklich kaufen	9
6	Differenzierung durch die interne Betriebslogik	10
7	Geschäftsmodelle stehen unter Druck	11
8	Die operative Falle: Effizienz ersetzt keine Strategie	12
9	Andersartigkeit als Kern eines starken Geschäftsmodells	13
10	Erfolgreiche Geschäftsmodellmuster	14
	Muster 1: Produktionslogik verändert den Markt	14
	Muster 2: Zugang ersetzt Besitz	15
	Muster 3: Wiederholung ersetzt Einmalverkauf	15
	Muster 4: Ergebnis statt Produkt	16
	Muster 5: Erlebnis und Beziehung ersetzen reine Leistung	17
11	Fünf Prüffragen für den Geschäftsmodell-TÜV	18
	Frage 1: Können wir skalieren?	18
	Frage 2: Kommen Kunden wieder?	18
	Frage 3: Sind wir schwer austauschbar?	18
	Frage 4: Haben wir direkten Kundenzugang?	19
	Frage 5: Lernen wir mehr über Kunden als andere?	19
12	Übung „Kill your Company“ Frage 1: Können wir skalieren?	20
	Externe Veränderungen	20
	Neue Wettbewerber	20
	Kunden	21
	Selbstzerstörung	21
	Erkenntnisse aus den Kleingruppen	22
13	KI als Sparringspartner für Verwundbarkeit und blinde Flecken	24
	Schritt 1: Geschäftsmodell analysieren lassen	24
	Schritt 2: Weiteres Material einbeziehen	24
	Schritt 3: Kill-your-Company-Perspektive einnehmen	24
	Schritt 4: Analyse vertiefen	24

14	Blue Ocean Strategy: Raus aus dem roten Ozean	25
	Roter Ozean	25
	Blauer Ozean	25
	Beispiele	26
15	Blue-Ocean-Wertkurven und das Vier-Aktionen-Framework	27
	Schritt 1: Differenzierungsmerkmale sammeln	27
	Schritt 2: Wettbewerber auswählen	27
	Schritt 3: Ausprägung bewerten	28
	Schritt 4: Status quo und Zielbild vergleichen	28
	Das Vier-Aktionen-Framework	28
16	Leitfragen zur Selbstreflexion	30
	Zum Geschäftsmodell	30
	Zur Verwundbarkeit	30
	Zur Differenzierung	30
	Zur Umsetzung	30
17	Merksätze der Session	31
	Plus: Hausaufgabe bis zur nächsten Session	32

Einleitung

In dieser Session ging es darum, das eigene Unternehmen nicht nur aus dem Alltag heraus zu betrachten, sondern als Geschäftsmodell zu verstehen: Wie schaffen wir Wert? Warum kaufen Kunden bei uns? Wodurch verdienen wir Geld? Und was macht uns tatsächlich anders als andere?

Dazu ist es hilfreich, das Geschäftsmodell zunächst in all seinen Bestandteilen zu beschreiben, es dann – als Gedankenexperiment – anzugreifen und auf dieser Basis zu fragen, wie es sich weiterentwickeln lässt. Denn wer sein Unternehmen zukunftsfähig aufstellen will, muss nicht nur wissen, was heute funktioniert. Er oder sie muss auch erkennen, wo das bestehende Modell verwundbar ist – und welche Entscheidungen nötig sind, um klarer positioniert, schwerer kopierbar und langfristig robuster zu werden.

1. Firmenkultur als System

Die Session begann mit einem Rückblick auf die vorherige Online-Session zum Thema Führung und Firmenkultur – insbesondere zu PERMA Lead. Auslöser war eine konkrete Situation: In einer Mitarbeiterversammlung wurde über Neuerungen berichtet. Kurz danach erschien auf LinkedIn eine Stellenausschreibung für eine Assistenzstelle. Einige Mitarbeitende reagierten irritiert und schrieben anonym in einen Kummerkasten, dass sie darüber nicht vorab informiert worden seien. Auf den ersten Blick ging es um ein Kommunikationsproblem: Warum wurde diese Information nicht direkt in der Mitarbeiterversammlung genannt? Auf den zweiten Blick wurde deutlich: Es ging eigentlich um Vertrauen, Informationswege und die Frage, wie Mitarbeitende Handlungen der Führung deuten.

Der entscheidende Punkt: Solche Reaktionen entstehen nicht im luftleeren Raum. Wenn Mitarbeitende einen Kummerkasten nutzen, statt direkt auf die Führung zuzugehen, sagt das etwas über das System. Es kann auf fehlendes Vertrauen hindeuten, auf schlechte Erfahrungen mit direkter Kritik, auf Unsicherheit, auf Distanz zur Führung oder auf eine gewachsene Kultur des indirekten Beschwerens.

Die spontane Reaktion von Führungskräften ist oft: „Warum verhalten die sich so? Warum meckern die nur? Warum kommen sie nicht direkt zu mir?“ Hilfreicher ist eine andere Frage: Welches System haben wir geschaffen oder zugelassen, in dem dieses Verhalten plausibel wird?

Firmenkultur ist kein Zufall, sie entsteht aus wiederholten Mustern: Was wird offen angesprochen? Wie reagiert die Führung auf Kritik? Welche Informationen werden geteilt? Wo wird Verantwortung übernommen? Wo wird etwas geduldet? Was bleibt unausgesprochen?

Firmenkultur entscheidet darüber, wie Menschen miteinander arbeiten, wie Konflikte ausgetragen werden, wie Verantwortung entsteht und ob Leistung möglich wird. Eine gute Kultur bedeutet, dass Menschen offen miteinander ringen können, dass Verantwortung übernommen und Kritik offen ausgesprochen werden kann, dass Leistung eingefordert werden kann und trotzdem Wertschätzung vorhanden ist.

2. Strategie braucht Geduld: Warum Wirkung oft verzögert sichtbar wird

Sich mit langfristiger Strategie zu beschäftigen, kommt oft zu kurz – angesichts einer Vielzahl an operativen Aufgaben mit direkt sichtbaren Ergebnissen:

- Ein Kunde ruft an, man löst das Problem.
- Eine Maschine steht, man organisiert Hilfe.
- Eine Stelle ist unbesetzt, man springt ein.
- Ein Lkw muss entladen werden, man packt an.

Solch ein Einspringen gibt unmittelbar das Gefühl von Wirksamkeit. Strategie funktioniert anders. Man stellt langfristige Weichen und investiert in eine neue, veränderte Ausrichtung, ohne sofort sehen zu können, ob es funktioniert. Die Wirkung zeigt sich oft erst Jahre später (wie auch bei einer Weiterentwicklung der Firmenkultur). Gerade deshalb wird strategische Arbeit oft verdrängt durch Alltagsthemen, die laut, konkret und dringend sind. Strategie ist dagegen leiser, abstrakter und unsicherer im Hinblick auf das Ergebnis. Trotzdem entscheidet langfristig nicht die Effizienz, sondern das Geschäftsmodell darüber, ob ein Unternehmen auf Dauer überleben wird.

Merksatz: Operative Arbeit zeigt schnell Wirkung. Strategische Arbeit wirkt verzögert – entscheidet aber über die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens.

3. Das Business Model Canvas als Denkwerkzeug

Das Business Model Canvas hilft, das Geschäftsmodell als Zusammenspiel unterschiedlicher Bausteine zu begreifen.

1. Nutzenversprechen
2. Kundensegmente
3. Kundenbeziehungen
4. Kanäle
5. Einnahmequellen
6. Schlüsselressourcen
7. Schlüsselaktivitäten
8. Schlüsselpartner
9. Kostenstruktur

Im Business Model Canvas kann man zwischen den Feldern auf der linken und der rechten Seite unterscheiden: Die rechte Seite dreht sich um den Markt, um Kunden und Erlöse. Es geht um die Außenlogik des Geschäftsmodells:

- Wer sind unsere Kunden?
- Welches Nutzenversprechen machen wir ihnen?
- Über welche Kanäle erreichen wir sie?
- Wie pflegen wir die Kundenbeziehung?
- Womit verdienen wir Geld?

Die linke Seite dreht sich um Ressourcen, Aktivitäten und Fähigkeiten. Es geht also um die interne Logik:

- Welche Ressourcen haben wir?
- Welche Aktivitäten beherrschen wir?
- Welche Partner brauchen wir?
- Welche Prozesse, Fähigkeiten, Beziehungen oder Technologien ermöglichen unser Angebot?
- Welche Kostenstruktur entsteht daraus?

Wichtig: Ein Geschäftsmodell beschreibt nicht nur, was ein Unternehmen verkauft. Es beschreibt, wie ein Unternehmen Wert schafft, Kunden erreicht, Geld verdient und warum es das besser oder anders – und damit schwerer kopierbar - tut als andere.

4. Das eigene Geschäftsmodell in wenigen Sätzen beschreiben

Als erste Übung sollten die Teilnehmenden ihr Geschäftsmodell in wenigen Sätzen formulieren. Die Leitfragen lauteten:

- Was bieten wir an?
- Für wen bieten wir es an?
- Wie erreichen wir diese Kunden und wie interagieren wir mit ihnen?
- Wodurch entsteht Wert?
- Was machen wir anders als andere?

Das Geschäftsmodell – ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Bausteine – mit wenigen Sätzen zu formulieren, ist anspruchsvoll. Hier erste Versuche:

- „Wir sind ein spezialisierter Anbieter für Reiseorganisation und Eventmanagement im Teamsport, bei dem der Großteil unserer Wertschöpfung aus der Planung, Buchung und Abwicklung von Reiseleistungen sowie der Umsetzung von Events entsteht. Unsere Umsätze generieren wir überwiegend über Margen auf Reiseleistungen und projektbasierte Eventbudgets, ergänzt durch einzelne Serviceleistungen, jedoch noch ohne skalierbare Abo-Modelle oder systematisches Consulting als eigenständige Erlösquelle.“
- „Wir sorgen dafür, dass sich Menschen bei der Arbeit nicht verletzen. wie/wo: Außendienst, fernmündlich, Mail / Events. Wert: alles, was nicht „von der Stange ist“, individuelle Lösungen, Knowhow.“
- „Wir sind eine Werkstatt für Technische Orthopädie, dafür bieten wir passende Lösungen für körperliche Beschwerden die betroffenen Personen mehr Lebensqualität geben. Wir agieren als Vermittler und Erzeuger auf Augenhöhe mit unseren Patienten. Wir schaffen schnellere und bessere Ergebnisse, worauf sich unsere Patienten verlassen können.“
- „1. Wir stellen zertifiziertes Saatgut für Wiederverkäufer und Industrie her das in der Landwirtschaft verwendet wird. 2. Wir treten in den persönlichen Austausch via Außendienst, Telefon und Mail 3. Wir unterscheiden uns durch Produkt- und Prozessqualität und übernehmen Verantwortung für Versorgung bzw. Verfügbarkeit“
- „Wir bieten unseren Kunden zuverlässige Verbindungstechnik für die Anwendungsbereiche Holz, Metall und Kunststoff. Dabei verstehen wir uns nicht nur als Lieferant, sondern als lösungsorientierter Partner mit technischer Fachexpertise und persönlicher Beratung. Was uns auszeichnet, ist die Kombination aus gleichbleibend verlässlicher Qualität, hoher Lieferfähigkeit und verbindlicher Problemlösung. Wir hören zu, beraten fachlich fundiert und liefern schnell die passende Lösung für die individuellen Anforderungen unserer Kunden.“

- „Wir sind eine internationale Schule in Berlin. Wir bieten bilinguale Schulbildung für (Klein)Kinder und Jugendliche an, die von Ihren Eltern geschickt sind und die Schulbildung von Ihnen bezahlt wird. Ich interagiere als Unternehmen täglich mit den Nutzern (Kinder) durch alle Lehrer und Schulpersonal, mit den Eltern (Kunden) interagieren wir morgens und nachmittags, sowie über Soziale Kanäle. Wir haben eine sehr gute Reputation bezüglich der akademischen Leistung der Kinder, was uns von anderen abgrenzt.“
- „Technikdienstleistungen für KMU, Universitäten, Schulen, Konzerne, Behörden. Telefon, Mail, Vor-Ort Termine. individuelle Lösungen, Integration aus einer Hand“

Es ist empfehlenswert, in dieser Formulierung auch zu benennen, ob das Unternehmen beispielsweise ein Händler oder ein Hersteller ist, eine Werkstatt, ein Dienstleister oder ein Schulanbieter. Es reicht nicht, eine Tätigkeit zu beschreiben: „Wir sorgen dafür, dass ...“ oder „Wir bieten Lösungen für ...“

5. Nutzenversprechen: Warum Kunden wirklich kaufen

Zentral für ein Geschäftsmodell ist das Nutzenversprechen. Es beschreibt nicht einfach, was ein Unternehmen anbietet, sondern welchen Wert Kunden tatsächlich erleben. Viele Unternehmen glauben die Gründe zu wissen, warum Kunden bei ihnen kaufen. Oft zeigt sich allerdings erst im Gespräch mit Kunden, dass der eigentliche Nutzen ganz woanders liegt.

- Ein Beispiel: Bei impulse lag beim Neustart 2013 die Vermutung nahe, Unternehmerinnen und Unternehmer würden impulse nutzen, weil sie neue Ideen suchen. Später aber zeigte sich, dass dies keinesfalls ihr wichtigster Engpass ist. Den meisten Unternehmern mangelt es nicht an Ideen. Was sie stattdessen suchen, ist Klarheit, Orientierung, Austausch, Zugehörigkeit zu einer Gruppe Gleichgesinnter und unternehmerisches Sparring. Sie wollen wissen, was sie tun können, wo sie ansetzen sollten und wie andere Unternehmer mit ähnlichen Herausforderungen umgehen.

Tipp: Nutzenversprechen sollten immer wieder im direkten Gespräch mit Kunden überprüft werden.

Leitfragen:

- Warum kaufen Kunden wirklich bei uns?
- Welches Problem lösen wir tatsächlich?
- Was ist für Kunden spürbar wertvoll?
- Welches Nutzenversprechen ist zwar intern präsent, für die Kunden aber weniger oder gar nicht relevant?

Ein wichtiger Begriff ist in diesem Zusammenhang der des gefühlten Engpasses. Eine Lösung für einen Engpass ist nur dann wirklich erfolgreich, wenn die Kunden diesen auch spüren. Wenn ein Unternehmen beispielsweise Wert auf „beste Qualität“ legt, den Kunden dies aber nicht so wichtig ist, wird sich mit solch einem Nutzenversprechen nicht viel erreichen lassen.

Merksatz: Das Nutzenversprechen sollte darauf abzielen, was Kunden tatsächlich wichtig ist – und wozu sie zu zahlen bereit sind.

6. Differenzierung durch die Betriebslogik

Viele schauen beim Geschäftsmodell stark auf die Kundenseite, beschreiben Produkte, Leistungen, Kundengruppen und Erlöse. Das allerdings ist nur ein Teil des Geschäftsmodells. Oft liegt die eigentliche Differenzierung bei der internen Betriebslogik, also der linken Seite des Business Model Canvas:

- Was können wir besonders gut?
- Welche Ressourcen haben wir aufgebaut?
- Welche Beziehungen besitzen wir?
- Welche Prozesse beherrschen wir?
- Welche Reputation haben wir?
- Welche besonderen Erfahrungen liegen im Unternehmen?
- Welche Kombination von Fähigkeiten ist schwer kopierbar?

Beispiele

- Reise- und Eventmanagement im Motorsport: Reisen und Events organisieren könnten auch andere. Entscheidend ist aber, dass über Jahrzehnte hinweg intensive Beziehungen zu Hotels, Teams, Veranstaltern und Branchenakteuren aufgebaut wurden. Diese Beziehungen ermöglichen besondere Hotel-Kontingente, außerdem eine Geschwindigkeit, eine besondere Problemlösungskompetenz und hohe Verlässlichkeit. Genau das lässt sich nicht kurzfristig kopieren.
- Orthopädietechnik: Was eine Werkstatt wie das Jo.Team bietet, nämlich orthopädische Hilfsmittel herzustellen, das können auch andere. Der eigentliche Kopierschutz aber liegt in der langjährigen Beziehung zu Ärzten und anderen Zuweisern. Wenn Ärzte ihre Patienten weiterhin zu einem Anbieter wie dem Jo.Team schicken, weil sie wissen, dass die Versorgung dort funktioniert, ist das ein strategisch wertvoller Vorteil.
- Technischer Handel: Wenn die Produkte selbst austauschbar, also auch woanders verfügbar sind, könnte der Unterschied in der Lagerverfügbarkeit, der technischer Beratung, dem Service, der Geschwindigkeit, der intensiven Kundenbeziehung oder der Problemlösungsfähigkeit liegen.

Kernfrage: Was *können wir*, was *haben wir* oder was *tun wir*, was andere nicht ohne Weiteres kopieren können?

7. Geschäftsmodelle stehen unter Druck

Ein Geschäftsmodell ist nichts Stabiles, das einmal entwickelt wurde und dann dauerhaft funktioniert. Unternehmen agieren in Märkten, die sich dauernd verändern: Kundenbedürfnisse verschieben sich, neue Technologien entstehen, Wettbewerber kopieren erfolgreiche Ansätze oder bieten Ähnliches an – schneller oder günstiger. Deshalb reicht es nicht, ein bestehendes Geschäftsmodell effizienter zu machen. Man sollte sich deshalb diese Frage stellen: Was macht unser Unternehmen heute noch relevant – und was könnte diese Relevanz morgen gefährden?

Der Ökonom Joseph Schumpeter hat den Begriff der kreativen Zerstörung geprägt: In einer Marktwirtschaft werden alte Strukturen immer wieder durch neue Lösungen, Technologien und Geschäftsmodelle herausgefordert oder verdrängt. Wer nicht gut genug bleibt oder sich nicht weiterentwickelt, wird geschluckt, verdrängt oder verliert schrittweise an Bedeutung. Besonders wichtig dabei: Erfolge der Vergangenheit garantieren keine künftigen Erfolge. Wenn ein Geschäftsmodell gut funktioniert, wird es für andere attraktiv. Wettbewerber fragen sich: Wie machen die das? Wie verdienen die diese Marge? Wie können wir das kopieren, verbessern oder günstiger anbieten? Und muss man sich gegen weitere Konkurrenz wappnen – und dafür sorgen, nicht abgehängt zu werden.

Merksatz: Wenn ein Geschäftsmodell eine verwundbare Stelle hat, also angreifbar ist, sollte man davon ausgehen, dass genau dies - irgendwann - auch geschehen wird.

8. Die operative Falle: Effizienz ersetzt keine Strategie

Die Gefahr ist groß, immer wieder in die operative Falle zu geraten. Viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer springen ständig ein:

- Sie nehmen kurzfristig Waren an.
- Sie laden einen LKW ab.
- Sie lösen Kundenprobleme.
- Sie übernehmen Aufgaben, weil sonst niemand da ist.
- Sie verhindern Imageschäden, weil eine Abteilung unbesetzt ist.

Das ist nicht grundsätzlich falsch. Gerade im Mittelstand gehört Anpacken oft zur Kultur. Manchmal ist dies notwendig, um Kundenversprechen einzuhalten oder das Team zu entlasten. Gefährlich aber wird es, wenn dieses operative Einspringen dauerhaft strategische Arbeit verdrängt. Dann arbeitet die Geschäftsführung ständig *im* Unternehmen, aber zu wenig *am* Unternehmen.

Der US-Managementautor Michael Porter unterscheidet zwischen operativer Effektivität und Strategie.

- Operative Effektivität bedeutet: ähnliche Tätigkeiten besser, schneller, effizienter ausführen als Wettbewerber.
- Strategie bedeutet: andere Tätigkeiten ausführen oder ähnliche Tätigkeiten auf andere Weise kombinieren.

Effizienz ist wichtig. Unternehmen müssen Prozesse verbessern, Kosten senken, schneller werden und Technologien wie KI nutzen. Aber Michael Porter argumentiert, dass operative Effektivität nicht ausreichend für langfristigen Erfolg ist, da sie allein keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellt. Denn wenn alle effizienter werden, verschwindet der Vorteil schnell. Das gilt auch für KI. Wer KI nicht nutzt, fällt zurück. Aber wer KI nutzt, hat dadurch allein noch kein dauerhaft überlegenes Geschäftsmodell, weil Wettbewerber – früher oder später – ebenfalls KI einsetzen werden.

Zentrale Frage: Was können wir mit unseren besonderen Fähigkeiten, Ressourcen und Kundenbeziehungen schaffen, das andere nicht einfach kopieren können?

9. Andersartigkeit als Kern eines starken Geschäftsmodells

Was macht ein gutes Geschäftsmodell aus? Vor allem: Andersartigkeit. Wenn Kunden das Gefühl haben, dass andere Anbieter dasselbe genauso gut können, entsteht Preisdruck. Und einen Preiskampf können Mittelständler in der Regel nicht gewinnen. Ein starkes Geschäftsmodell braucht deshalb eine klare Differenzierung:

- Was machen wir anders?
- Was können andere nicht leicht kopieren?
- Warum entscheiden sich Kunden wirklich für uns?
- Welche Kombination aus Angebot, Ressourcen, Fähigkeiten und Beziehungen macht uns besonders?

Wichtig ist: Diese Andersartigkeit darf nicht nur intern vorhanden sein, sondern muss für die Kunden wahrnehmbar und beschreibbar sein. Kunden müssen sagen können:

- „Die machen das anders.“
- „Bei denen muss ich mich um nichts kümmern.“
- „Die sind zwar teurer, aber sie lösen das Problem wirklich.“
- „Die verstehen unsere Branche.“
- „Die haben nicht nur Produkte, die denken mit.“

Wenn Kunden nur sagen: „Die sind auch gut“, bleibt das Unternehmen vergleichbar.

Merksatz: Andersartigkeit ist nur strategisch wirksam, wenn Kunden sie wahrnehmen und weitererzählen können.

10. Erfolgreiche Geschäftsmodellmuster

Es lohnt sich, auf wiederkehrende Geschäftsmodellmuster zu schauen. Nicht, um sie mechanisch zu kopieren, sondern um das eigene Denken zu erweitern: Wo entsteht Wert? Was wird eigentlich verkauft? Wo verändert sich die Logik der Branche? Welche Stellschraube könnte das eigene Geschäftsmodell robuster oder unverwechselbarer machen?

Muster 1: Produktionslogik verändert den Markt

Beispiel

- Ford Model T: Oft wird die Erfolgsgeschichte des Automobils vor allem als technische Innovation erzählt. Strategisch entscheidend war aber nicht nur der Verbrennungsmotor, sondern die neue Produktionslogik: industrielle Serienfertigung am Fließband. Dadurch konnten Autos günstiger hergestellt werden. Der Preis sank, die Verbreitung stieg.

Die Lektion: Manchmal verändert nicht das Produkt den Markt, sondern die Art, wie es hergestellt oder erbracht wird. Dazu ein paar mögliche Übertragungen:

- In der Orthopädietechnik könnten 3D-Druck oder neue Fertigungsverfahren die Versorgung schneller, individueller oder günstiger machen.
- Im technischen Handel könnten Lagerlogistik, Plattformen, digitale Bestellprozesse oder Serviceprozesse den Unterschied machen.
- In der Bildung könnten KI-gestützte Lernsysteme Schülerinnen und Schüler personalisierter fördern als klassischer Unterricht, auch wenn regulatorische Grenzen bestehen.
- Im Reise- und Eventmanagement können gewachsene Beziehungen und eingespielte Prozesse eine Produktionslogik schaffen, die schwer kopierbar ist.

Leitfrage: Können wir unsere Leistung auf eine Weise erstellen, die andere nicht beherrschen – schneller, günstiger, besser, individueller oder skalierbarer?

Muster 2: Zugang ersetzt Besitz

Bei vielen Geschäftsmodellen verschiebt sich der Wert vom Besitz eines Produkts zum Zugang zu einer Leistung, einem Bestand, einer Plattform oder einer laufend aktualisierten Lösung. Kunden kaufen dann nicht mehr zwingend ein Objekt, sondern die Möglichkeit, etwas jederzeit nutzen zu können.

Beispiele:

- Apple/iPod/iTunes: Entscheidend war nicht nur der Musikplayer, sondern der einfache Zugang zu digitaler Musik in einem geschlossenen, bequemen Ökosystem.
- Netflix: Kunden besitzen keine Filme oder Serien, sondern kaufen Zugang zu einer ständig verfügbaren Medienbibliothek.
- CRM-Software: Viele Unternehmen kaufen keine Software mehr als einmalige Installation, sondern nutzen fortlaufend aktualisierte Cloud-Systeme mit Datenzugang, Workflows und Integrationen.

Für mittelständische Unternehmen ist daran die Frage interessant: Gibt es bei uns Leistungen, Informationen, Bestände, Kontakte, Daten oder Prozesse, zu denen Kunden lieber verlässlich Zugang hätten, statt jedes Mal ein einzelnes Produkt oder Projekt zu kaufen?

Leitfrage: Wo könnten wir Besitzlogik durch Zugang, Verfügbarkeit oder laufende Nutzbarkeit ersetzen?

Muster 3: Wiederholung ersetzt Einmalverkauf

Ein weiteres Muster ist die Verschiebung von einmaligen Transaktionen zu dauerhaften Kundenbeziehungen. Nicht jedes Unternehmen braucht ein klassisches Abo. Aber fast jedes Unternehmen sollte prüfen, wie aus einzelnen Käufen eine langfristige Beziehung entstehen kann. Formen können sein:

- Rahmenverträge
- Abrufmodelle
- Wartungsverträge
- Servicepakete
- Lager- und Verfügbarkeitsmodelle
- Kundenportale
- wiederkehrende Projektbeziehungen
- Plattformzugänge
- Community-Angebote

Beispiel Rahmenauftrag: Wenn Ware für Kunden gelagert und auf Abruf bereitgestellt wird, ist das noch kein klassisches Abo. Aber es enthält bereits Elemente wiederkehrender Wertschöpfung: Verfügbarkeit, Planbarkeit, geringerer Suchaufwand, stärkere Integration in Kundenvorgänge, höhere Wechselkosten.

Weitere Beispiele:

- Kaffee: Aus dem Kauf einzelner Packungen können wiederkehrende Liefermodelle oder Maschinen-Kapsel-Systeme entstehen.
- Swapfiets: Kundinnen und Kunden kaufen kein Fahrrad, sondern laufende Mobilität inklusive Service.
- Porsche Drive Abo: Statt Fahrzeugbesitz steht flexible Nutzung im Mittelpunkt.
- BlackSocks: Aus dem einfachen Produkt Socken wurde ein wiederkehrendes Liefermodell

Leitfrage: Wie können wir aus einem einmaligen Kauf eine dauerhafte, wertvolle Beziehung machen?

Muster 4: Ergebnis statt Produkt

Ein weiteres Muster lautet: Kunden kaufen nicht mehr primär ein Produkt, sondern ein Ergebnis.

Beispiele:

- Hilti: Nicht einzelne Werkzeuge werden gekauft, sondern ein funktionierender Gerätepark.
- Michelin: Nicht der Reifen wird verkauft, sondern die gefahrene Kilometerleistung.
- Kone/Schindler: Nicht der Aufzug ist das eigentliche Produkt, sondern funktionierende Mobilität im Gebäude.

Der Anbieter verkauft dann nicht mehr nur einen Gegenstand, sondern übernimmt Verantwortung für ein Ergebnis. Das verändert die Beziehung zum Kunden: Service, Verfügbarkeit, Daten, Wartung und Risikoteilung werden wichtiger.

Leitfrage: Welches Ergebnis wollen unsere Kunden eigentlich erreichen – und könnten wir dieses Ergebnis statt nur das Produkt verkaufen?

Muster 5: Erlebnis und Beziehung ersetzen reine Leistung

Das fünfte Muster ist die Entwicklung vom Produkt oder von der reinen Leistung zum Erlebnis oder zur Beziehung.

Beispiele:

- Europa-Park: Aus einem Unternehmen, das Fahrgeschäfte und Achterbahnen baute, entwickelte sich schrittweise ein Freizeitpark, später mit Gastronomie, Hotels, Medienangeboten und einer ganzen Erlebniswelt. Aus einem Produkt entstand ein Erlebnisgeschäft.
- Airbnb: Aus der Vermittlung von Unterkünften wurde zunehmend auch die Vermittlung von Erlebnissen, Aktivitäten und besonderen Zugängen vor Ort.

Auch B2B-Unternehmen können aus Kundenbeziehungen Erlebnisse oder Communitys entwickeln. Ein Kundenforum kann mehr sein als eine Hausmesse, wenn Kunden dort auf Augenhöhe miteinander sprechen, Probleme teilen, voneinander lernen und erleben, dass ein Anbieter nicht nur verkauft, sondern einen relevanten Austauschraum schafft.

Leitfrage: Welche wiederkehrende Spannung unserer Kunden könnten wir durch Austausch, Erfahrung oder Plattformlogik besser lösen als durch reine Dienstleistung?

Zwischenfazit: Geschäftsmodellinnovation bedeutet nicht immer, ein völlig neues Produkt zu erfinden. Häufig geht es darum, die Logik zu verschieben: von Produkt zu Zugang, von Einmalverkauf zu Beziehung, von Besitz zu Ergebnis, von Leistung zu Erlebnis oder von interner Routine zu neuer Produktionslogik.

11. Fünf Prüffragen für den Geschäftsmodell-TÜV

Folgende fünf Fragen helfen dabei, die Qualität des eigenen Geschäftsmodells zu überprüfen.

Frage 1: Können wir skalieren?

Skalierbarkeit bedeutet: Kann ein Unternehmen wachsen, ohne dass Aufwand, Kosten oder Komplexität im gleichen Maß mitwachsen? Nicht jedes Familienunternehmen muss maximal skalieren. Aber jedes Unternehmen sollte wissen, wo Skalierungsgrenzen liegen.

- Wo könnten wir wachsen, ohne jedes Mal wieder fast bei null anfangen zu müssen?
- Welche Prozesse lassen sich standardisieren?
- Welche Leistungen könnten digital unterstützt werden?
- Welche Angebote sind zu stark personengebunden?

Frage 2: Kommen Kunden wieder?

Wiederkehrende Umsätze sind strategisch wertvoll, weil sie Planbarkeit schaffen. Ein Unternehmen, das jeden Umsatz neu erkämpfen muss, ist verwundbarer als eines mit stabilen Kundenbeziehungen.

- Kaufen Kunden regelmäßig?
- Warum kommen sie wieder?
- Gibt es Abos, Verträge, Rahmenaufträge, Servicebeziehungen?
- Sind Kunden begeistert oder nur bequem?

Frage 3: Sind wir schwer austauschbar?

Wie lange würde ein Wettbewerber brauchen, um unser Geschäftsmodell nachzubauen? Wenn ein Wettbewerber mit ausreichend Kapital, Technik und Personal das Modell in sechs, zwölf oder 18 Monaten nachbauen könnte, ist der Schutz gering. Wenn dagegen Beziehungen, Vertrauen, Reputation, Daten, Prozesse oder Erfahrung über Jahre gewachsen sind, entsteht Kopierschutz.

- Was an unserem Modell ist in sechs Monaten kopierbar?
- Was braucht 18 Monate?
- Was braucht fünf oder zehn Jahre?
- Was ist überhaupt nicht leicht kopierbar?

Frage 4: Haben wir direkten Kundenzugang?

Viele Unternehmen scheitern nicht, weil ihr Produkt schlecht ist, sondern weil sie den Markt nicht gut genug verstehen. Deshalb ist es so wichtig, einen möglichst guten Kundenzugang zu haben.

- Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden?
- Sind wir direkt am Kunden oder abhängig von Vermittlern, Plattformen, Zuweisern?
- Wie suchen Kunden nach Lösungen?
- Wer beeinflusst ihre Entscheidung?

Frage 5: Lernen wir mehr über Kunden als andere?

Kundennähe ist mehr als Vertrieb oder Service. Sie ist ein strategisches Frühwarnsystem.

- Verstehen wir, warum unsere Kunden kaufen, bleiben oder gehen?
- Bekommen wir schwache Signale früh genug mit?
- Nutzen wir Beschwerden, Gespräche und Kundenfeedback strategisch?

Merksatz: Je besser ein Unternehmen seine Kunden kennt, desto besser kann es sein Geschäftsmodell weiterentwickeln.

12. Übung „Kill your Company“

Nach dem Blick auf das eigene Geschäftsmodell und erfolgreiche Geschäftsmodellmuster folgte ein Perspektivwechsel. Statt zu fragen, wie sich das Unternehmen stärken lässt, lautete die Frage: Wie könnte unser Unternehmen zerstört werden? Die Übung „Kill your Company“ soll Verwundbarkeiten sichtbar machen, bevor der Markt, neue Wettbewerber, neue Technologien oder interne Fehler sie offenlegen. Vor der Übung sollten drei Fragen beantwortet werden:

1. Wir verdienen Geld mit ...
2. Kunden kaufen bei uns, weil ...
3. Besonders verwundbar sind wir bei ...

Bei der Reflexion über Verwundbarkeiten sollen vier Angriffsrichtungen betrachtet werden.

1. Externe Veränderungen

Was könnte sich außerhalb des Unternehmens verändern?

- Marktlogik
- Technologie
- Regulierung
- Lieferketten
- Finanzierung
- Fachkräftemarkt
- Kundenanforderungen
- gesellschaftliche Veränderungen
- politische Rahmenbedingungen
- etc.

2. Neue Wettbewerber

Wer könnte uns angreifen?

- Wer ist günstiger?
- Wer ist schneller?
- Wer ist digitaler?
- Wer ist spezialisierter?
- Wer ist internationaler?
- Wer hat mehr Kapital?
- Wer hat einen besseren Zugang zu Kunden?
- etc.

3. Kunden

Welche neuen Erwartungen könnten entstehen? Warum könnten Kunden uns verlassen?

- Kunden wollen digitalere Prozesse.
- Kunden akzeptieren Preise nicht mehr.
- Kunden bauen Leistungen selbst auf.
- Kunden entscheiden anders als früher.
- Kunden erwarten mehr Transparenz.
- Kunden suchen über Plattformen.
- etc.

4. Selbstzerstörung

Was kann euch von innen heraus schwächen?

- interne Konflikte
- Machtkämpfe
- zu langsame Entscheidungen
- operative Überlastung
- fehlende Innovation
- fehlende Führung
- schlechte Kommunikation
- Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Arroganz durch früheren Erfolg
- Festhalten an alten Routinen

Erkenntnisse aus den Kleingruppen

Viele Risiken sitzen im eigenen Unternehmen

Der größte Feind sitzt nicht immer draußen. Interne Kultur, Führung, Verhalten, Überlastung, Reputation oder Abhängigkeit von Schlüsselpersonen können mindestens so gefährlich sein wie neue Wettbewerber.

Beispiele:

- In einer Schule ist Reputation ein wichtiger Teil des Geschäftsmodells. Ein schwerer Vorfall, etwa sexuelle Belästigung oder ein massiver Vertrauensbruch, könnte das Vertrauen der Eltern zerstören.
- In einem technischen Unternehmen kann die Zukunft der Produktion in Deutschland relevant sein. Wenn weniger Menschen in Produktionsumgebungen arbeiten oder stärker automatisiert wird, verändert sich der Bedarf.
- In stark inhabergeprägten Unternehmen kann der Ausfall einzelner Schlüsselpersonen existenziell sein.
- In Unternehmen mit hohem Vertrauensvorschuss können Kulturprobleme und unklare Kommunikation das Geschäftsmodell beschädigen.

Mitarbeitende machen das Nutzenversprechen erlebbar

In vielen Unternehmen entsteht der eigentliche Kundennutzen im direkten Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Kunden:

- Lehrkräfte in einer Schule
- Vertriebler im technischen Handel
- Projektmanager im Reise- und Eventgeschäft
- Orthopädietechniker im Patientenkontakt
- Servicemitarbeitende
- Außendienst
- Monteure
- Beraterinnen und Berater

Wenn diese Menschen das Geschäftsmodell nicht verstehen, tragen sie es nicht zuverlässig nach außen. Deshalb lohnt es sich, sich diese Frage zu stellen: Wie stellen wir sicher, dass Mitarbeitende im Alltag so handeln, dass unser Nutzenversprechen wirklich erlebbar wird?

Jede Verwundbarkeit enthält einen strategischen Hinweis

Eine Verwundbarkeit ist nicht nur ein Risiko. Sie zeigt auch, was gestärkt werden müsste.

Beispiele:

- Wenn Kundenbeziehungen an wenigen Personen hängen, braucht es breitere Beziehungsstrukturen.
- Wenn Produkte kopierbar sind, müssen Service, Marke, Community oder Spezialwissen gestärkt werden.
- Wenn der Kundenzugang gefährdet ist, braucht es direktere Kanäle.
- Wenn Reputation kritisch ist, braucht es Standards, Prävention, Kulturarbeit und schnelle Reaktion auf Fehlverhalten.

Merksatz: Wer sein Geschäftsmodell schützen will, muss zuerst verstehen, wie es zerstört werden könnte.

13. KI als Sparringspartner für Verwundbarkeit und blinde Flecken

Auch KI kann genutzt werden, um Geschäftsmodelle zu analysieren, Verwundbarkeiten zu finden und blinde Flecken aufzudecken. Die Grundidee: Menschen sind oft betriebsblind oder im Austausch zurückhaltend. In einer Gruppe sieht man manches nicht oder will es nicht aussprechen. KI kann helfen, ein breiteres Spektrum an Aspekten in Betracht zu ziehen und tiefer zu analysieren – wenn sie genügend Kontext bekommt.

Achtung: KI liefert Hypothesen, keine Wahrheiten. Wichtig ist nach wie vor eine fundierte unternehmerische Bewertung. Nützlich ist KI vor allem als Sparringspartner und kritische Gegenstimme: Sie kann genutzt werden, um die eigene Analyse zu hinterfragen.

Schritt 1: Geschäftsmodell analysieren lassen

Prompt: „Analysiere das Geschäftsmodell dieses Unternehmens: [URL einfügen].“

Schritt 2: Weiteres Material einbeziehen

Prompt: „Suche weiteres Material zu dem Unternehmen, um Deine Analyse des Geschäftsmodells zu vertiefen.“

Schritt 3: Kill-your-Company-Perspektive einnehmen

Prompt: „Wir machen jetzt die Übung "Kill your company": Mache Vorschläge, wie man dieses Unternehmen schnellstmöglichst und bestmöglich zerstören könnte (um im Nachhinein daraus dann konkrete Handlungsfelder abzuleiten).“

Schritt 4: Analyse vertiefen

Beispiel-Prompt: „Prüfe diese Analyse kritisch. Arbeite heraus:

1. Wo könnten blinde Flecken liegen?
2. Wo überschätze ich vermutlich unser Unternehmen?
3. Welche Kriterien könnten aus Kundensicht fehlen?
4. Welche Wettbewerber oder Alternativen habe ich möglicherweise übersehen?
5. Welche Annahmen müsste ich mit Kunden, Daten oder Marktinformationen validieren?
6. Welche Risiken werden in meiner Analyse zu harmlos dargestellt?
7. Wo klingt die Argumentation eher nach Wunschbild als nach belastbarer Strategie?

Trenne klar zwischen gesicherten Punkten, plausiblen Hypothesen und offenen Fragen.“

14. Blue Ocean Strategy: Raus aus dem roten Ozean

Zum Abschluss wurde die Blue-Ocean-Strategie eingeführt – als wertvolles Werkzeug, um seine eigene Positionierung zu überprüfen und das Geschäftsmodell gegebenenfalls anzupassen. Unterschieden wird dabei zwischen einem roten und einem blauen Ozean:

Roter Ozean

Im roten Ozean kämpfen Unternehmen in bestehenden Märkten um dieselben Kunden mit ähnlichen Angeboten. Die Spielregeln sind bekannt. Wettbewerber ähneln sich. Differenzierung ist begrenzt. Häufig entsteht Preisdruck. Typische Merkmale:

- viele vergleichbare Anbieter
- hoher Wettbewerb
- Preiskampf
- ähnliche Leistungen
- geringe Differenzierung
- Margendruck

Blauer Ozean

Im blauen Ozean versucht ein Unternehmen, einen neuen Markt zu schaffen. Es wird nicht (nur) nach den bestehenden Regeln gespielt, sondern die Logik des Angebots verändert. Typische Merkmale:

- andere Kombination von Leistungen
- neue Kundengruppen
- anderer Nutzen
- weniger direkter Wettbewerb
- höhere Differenzierung
- neue Zahlungsbereitschaft

Im Kern geht es darum, nicht besser im gleichen Spiel zu werden, sondern ein anderes Spiel zu schaffen.

Beispiele

- Cirque du Soleil: Traditionelle Zirkusse arbeiteten lange mit ähnlichen Elementen: Tiere, einzelne Nummern, Clowns, Artisten, Familienpublikum, eher günstige Tickets. Cirque du Soleil veränderte diese Logik. Das Unternehmen verzichtete auf bestimmte klassische Elemente wie Tiernummern und Bauchladenverkauf und stärkte andere Faktoren: künstlerisches Bühnenbild, Musik, Tanz, Akrobatik, durchgehende Themen, theatrale Inszenierung, höherwertiges Erlebnis. Der Punkt ist nicht, dass Cirque du Soleil ein besserer Zirkus war, sondern sich völlig neu positionierte – und damit etwas anbot, was Zuschauer nirgendwo anders finden konnten.
- Hotel Formule 1: Auch im Hotelmarkt kann Differenzierung durch bewusstes Weglassen entstehen. Ein Hotel kann auf klassische Elemente wie große Lobby, Restaurant, Rezeption oder viele Zusatzservices verzichten – und dafür Schlafqualität, Bettqualität, Einfachheit, Lage oder digitale Buchung besonders stark machen. Das französische Hotel „Formule 1“ brach damit bewusst aus der üblichen Sterne-Kategorisierung der Branche aus.
- impulse: Auch impulse hat seine Blue-Ocean-Wertkurve stark verändert. Früher stand das Magazin im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsmagazinen. Heute unterscheidet sich das Modell stärker über Faktoren wie Austausch unter Unternehmern, Akquiseverbot, hoher Unternehmeranteil, persönliche Begegnungen, Netzwerkqualität, Weiterbildung und langfristige Mitgliedschaft statt Einzelkauf. Aus einem publizistischen Produkt wurde ein Unternehmernetzwerk mit anderen Spielregeln.

Wichtig: Differenzierung entsteht nicht (nur) durch mehr Leistung, sondern durch bewusstes Weglassen und die Schaffung ganz neuer Kombinationen von Angeboten.

15. Blue-Ocean-Wertkurven und das Vier-Aktionen-Framework

Ein zentrales Werkzeug der Blue-Ocean-Strategie ist die Wertkurve. Sie zeigt:

- welche Kriterien in einer Branche relevant sind
- wie stark Anbieter diese Kriterien erfüllen
- wo Wettbewerber ähnlich sind
- wo das eigene Unternehmen herausragt
- wo es schwächer ist
- wo echte Andersartigkeit entstehen könnte

Schritt 1: Differenzierungsmerkmale sammeln

Die Leitfrage lautet: Woran messen Kunden Anbieter in unserer Branche?

Beispiele:

- Technischer Handel: Sortimentstiefe, Lieferfähigkeit, Preis, technische Beratung, Verfügbarkeit, Sonderlösungen, digitale Bestellprozesse, Service, persönliche Beziehung etc.
- Reise- und Eventmanagement: Preis, Individualisierbarkeit, Branchenkenntnis, Hotelkontingente, Reaktionsgeschwindigkeit, Verlässlichkeit, persönliche Betreuung, digitale Plattform etc.
- Schule: pädagogische Qualität, Reputation, Internationalität, Elternkommunikation, individuelle Förderung, Sicherheit, Lehrkräftequalität, Netzwerk der Eltern, Abschlüsse, Werteprofil etc.

Wichtig: Die Merkmale müssen aus Kundensicht wahrnehmbar sein. Kapitalverfügbarkeit ist zum Beispiel kein direktes Differenzierungsmerkmal. Sie kann aber zu einem sichtbaren Vorteil führen, etwa hoher Lieferfähigkeit oder großem Lager.

Schritt 2: Wettbewerber auswählen

Die Frage lautet: Mit wem vergleichen uns Kunden wirklich? Das können direkte Wettbewerber sein, aber auch Alternativen: Plattformen oder interne Lösungen beim Kunden.

Schritt 3: Ausprägung bewerten

Für jedes Merkmal wird eingeschätzt (und idealerweise datenbasiert recherchiert):

- Wie stark sind wir hier?
- Wie stark ist Wettbewerber A?
- Wie stark ist Wettbewerber B?

Das kann grob auf einer Skala von 1 bis 10 erfolgen. Wichtig ist nicht mathematische Genauigkeit, sondern das Muster: Wo performen wir ähnlich wie alle anderen – und wodurch entsteht ein eigenes Profil?

Schritt 4: Status quo und Zielbild vergleichen

Eine Wertkurve ist besonders nützlich, wenn sie nicht nur den Status quo zeigt, sondern sie zur Grundlage wird, um eine zweite Wertkurve zu entwickeln - ein Zielbild: Wo stehen wir heute – und wo in drei bis fünf Jahren? An welchen Stellen also soll sich die Kurve verändern?

Eine Warnung: Viele Unternehmen tendieren dazu, sich bei allen Faktoren höhere Ziele zu setzen – also schlicht besser zu werden als die Konkurrenz: mehr Service, mehr Technologie, mehr Individualisierung, mehr Geschwindigkeit, mehr Qualität etc. Das ist zwar ambitioniert, birgt aber die Gefahr, dass die Chance auf eine wirkliche Differenzierung – eine wiedererkennbare Andersartigkeit des Geschäftsmodells – verpasst wird.

Das Vier-Aktionen-Framework

Das Vier-Aktionen-Framework zwingt deshalb zu unbequemen Fragen: Nicht nur „Was wollen wir stärken?“ und „Was wollen wir neu schaffen?“, sondern auch „Was reduzieren wir?“ und „Was lassen wir ganz weg?“ Das Weglassen und Reduzieren ist auch deshalb wichtig, weil dadurch Ressourcen frei werden, um die neuen Stärken wirklich auszuspielen. Eine gute Strategie heißt also nicht zwangsläufig, überall besser werden zu wollen. Eine gute Strategie kann auch darin bestehen, einzelne Aspekte bewusst zu reduzieren oder zu eliminieren, weil sie aus Kundensicht wenig Wert schaffen, intern aber viel Kraft binden.

1. Eliminieren: Was können wir ganz weglassen?

Welche Faktoren gelten in der Branche als selbstverständlich, schaffen aber kaum noch echten Kundennutzen? Beispiele:

- überflüssige Servicebestandteile
- zu breite Angebote
- wenig genutzte Formate
- kostspielige Traditionen
- Komplexität, die niemand bezahlt

2. Reduzieren: Was können wir deutlich zurückfahren?

Wo leisten wir mehr, als Kunden wirklich brauchen oder bezahlen wollen? Beispiele:

- zu viele Varianten
- zu viele Sonderfälle
- zu viel manuelle Abstimmung
- zu breite Produktpalette
- zu hoher Aufwand für wenig profitable Kundengruppen

3. Erhöhen: Was sollten wir deutlich stärken?

Wo wollen wir bewusst über Branchenniveau gehen? Beispiele:

- Kundennähe
- Servicequalität
- Geschwindigkeit
- Verfügbarkeit
- Technologie
- Sicherheit
- Transparenz
- Einfachheit

4. Neu schaffen: Was gibt es in der Branche bisher kaum?

Welche Faktoren könnten für Kunden wertvoll sein, obwohl sie heute kaum angeboten werden?

Beispiele:

- Community
- Plattform
- Datenservice
- Kundenportal
- Ergebnisgarantien
- Schulungsformate
- neue Preismodelle
- exklusive Netzwerke

16. Leitfragen zur Selbstreflexion

Zum Geschäftsmodell

- Kann ich in einem Satz ausdrücken, was unser Unternehmen im Kern auszeichnet und anders macht?
- Beschreibe ich bei der Beschreibung des Geschäftsmodells nur unser Angebot – oder auch die eigentliche Wertschöpfungslogik?
- Womit verdienen wir tatsächlich Geld?
- Gibt es für unterschiedliche Kundengruppen unterschiedliche Nutzenversprechen?
- Was ist der stärkste gefühlte Engpass aus Kundensicht?

Zur Verwundbarkeit

- Was wäre der schnellste Weg, um unser Unternehmen zu schwächen?
- Welche Kundenabhängigkeit ist gefährlich?
- Welche Technologie könnte uns unter Druck setzen?
- Welcher Wettbewerber könnte uns kopieren oder unterbieten?
- Welche interne Schwäche könnte ein externer Wettbewerber ausnutzen?
- Welche Schlüsselperson darf nicht ausfallen?
- Welche Reputation dürfen wir nicht verlieren?

Zur Differenzierung

- Wo sind wir wirklich anders?
- Wo sind wir nur etwas besser?
- Wo sind wir austauschbar?
- Was können Wettbewerber leichter kopieren, als wir glauben?
- Welche Stärke nehmen Kunden wirklich wahr?
- Welche Stärke ist nur intern wichtig?
- Was könnten wir weglassen, obwohl es intern als wichtig gilt?

Zur Umsetzung

- Welche strategische Entscheidung ergibt sich aus der Analyse?
- Was müssten wir jetzt starten, damit es in drei Jahren wirkt?
- Was müssten wir stoppen, um Ressourcen freizusetzen?
- Welche Annahme müssen wir durch Kundengespräche prüfen?

17. Merksätze der Session

1. Ein Geschäftsmodell beschreibt nicht nur, was ein Unternehmen verkauft, sondern wie ein Unternehmen Wert schafft, Kunden erreicht, Geld verdient - und warum es dies anders tut als andere.
2. Strategische Entscheidungen zeigen ihre Wirkung meist erst verzögert – und kommen deshalb im Alltagsgeschäft oft zu kurz.
3. Operative Exzellenz ist notwendig, ersetzt aber keine klare strategische Richtung.
4. Wenn Unternehmen austauschbar sind, entscheidet der Preis.
5. Andersartigkeit ist der Kern eines starken Geschäftsmodells.
6. Ein Nutzenversprechen ist nur dann stark, wenn Kunden den Nutzen tatsächlich spüren und als wertvoll erleben.
7. Gewachsene Kundenbeziehungen können ein stärkerer Kopierschutz sein als Produkte oder Dienstleistungen.
8. Angebote können oft kopiert werden; Vertrauen, Reputation und Beziehungen deutlich schwerer.
9. Wer sein Geschäftsmodell schützen will, muss verstehen, wodurch es angreifbar ist.
10. Eine Verwundbarkeit ist nicht nur ein Risiko, sondern zeigt auch, wo ein Unternehmen strategisch stärker werden kann.
11. Eine gute Strategie heißt nicht, überall besser zu werden. Oft entsteht Stärke erst dadurch, dass man bewusst reduziert, weglässt oder neu kombiniert.

Hausaufgabe bis zur nächsten Session

Bitte beschäftigt euch bis zur nächsten Session am Freitag, den 12. Juni, von 9-13 Uhr noch einmal intensiver mit der Blue-Ocean-Analyse und zeichnet eine fundierte Blue-Ocean-Wertkurve. Die Aussagekraft der Wertkurve liegt vor allem an der Tiefe und Verlässlichkeit der zugrunde gelegten Daten, Kriterien und ausgewählten Wettbewerber. Wenn die Wertkurve für das eigene Unternehmen überall hohe Werte zeigt, ist dies ein Zeichen dafür, dass etwas nicht stimmt: Entweder sind die Kriterien falsch gewählt, die Wettbewerber zu schwach bewertet oder die Kundensicht fehlt. Denn wenn ein Unternehmen wirklich überall überlegen wäre, würden die Kunden ja kaum noch woanders kaufen.

Aufgabe

1. Sammle zunächst 7 bis 10 Differenzierungsmerkmale, mit denen Kunden Unternehmen aus deiner Branche voneinander unterscheiden.
2. Wähle zwei oder drei relevante Wettbewerber aus, mit denen du dich im Folgenden vergleichst.
3. Bewerte dein Unternehmen und die Wettbewerber auf einer Skala von 1 bis 10. Entscheidend ist nicht die exakte Zahl, sondern die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Faktor: Warum bewerten wir uns so? Welche Datenbasis gibt es? Was würden Kunden sagen? Welche Annahme müssten wir prüfen?
4. Zeichne die Blue-Ocean-Wertkurve – mit den Kriterien auf der X-Achse und der Bewertung auf der Y-Achse.
5. Markiere, wo ihr austauschbar seid.
6. Markiere, wo ihr wirklich anders seid.
7. Prüfe die Wertkurve mit dem Vier-Aktionen-Framework:
 - Was können wir stärken?
 - Was können wir neu schaffen?
 - Was können wir reduzieren?
 - Was können wir eliminieren?
8. Lasse die Analyse kritisch prüfen: beispielsweise durch Kolleginnen und Kollegen, andere Geschäftsführer oder KI.
9. Markiere offene Fragen und Annahmen, die validiert werden müssen.