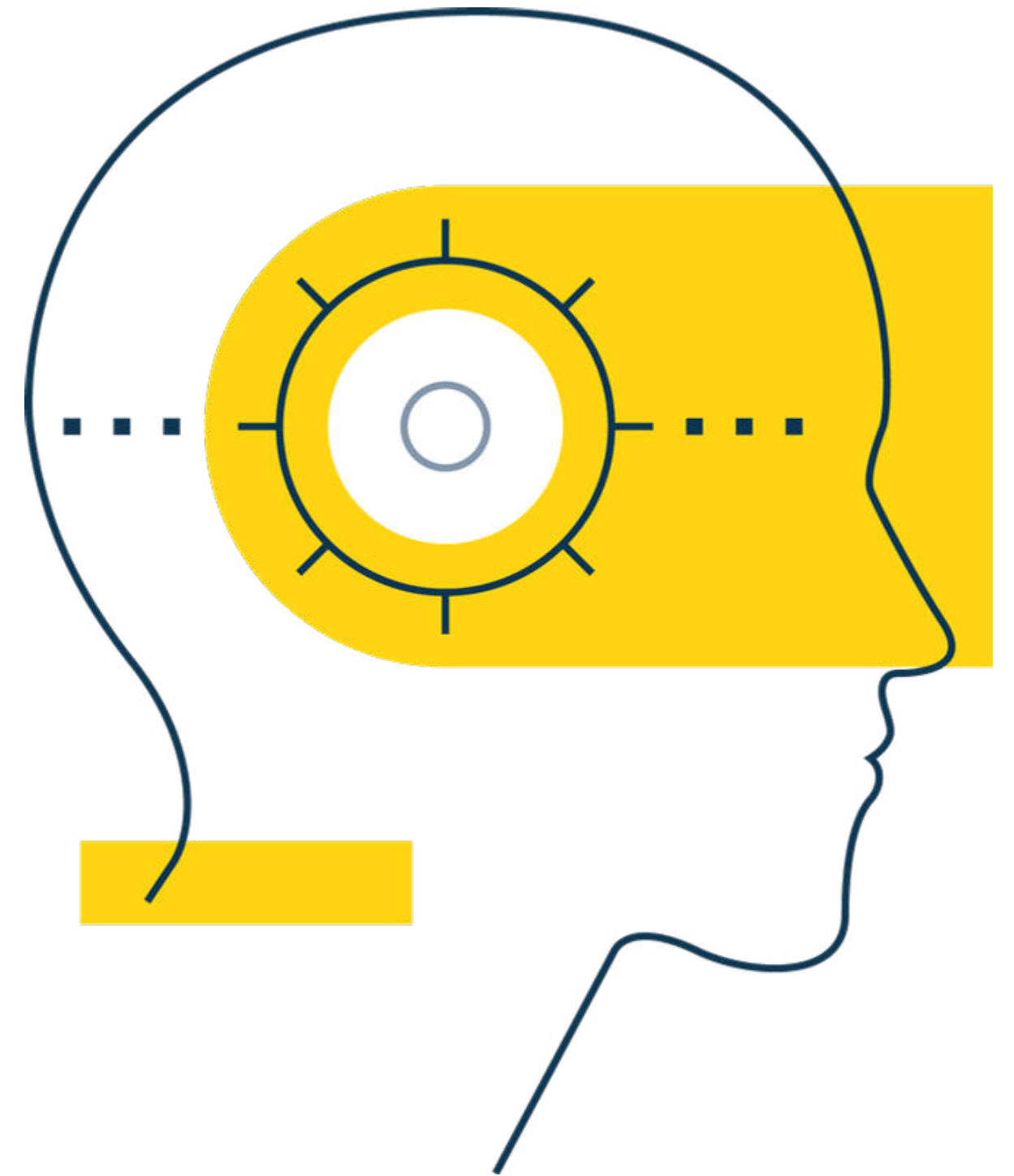


impulse

Geschäftsführer-Kompetenz-Programm

Strategie und Geschäftsmodelle

Online Session 2, 15. Mai 2026



Überblick über die Online-Session "Strategie & Geschäftsmodelle"

09.00 Uhr	Begrüßung
09.05 Uhr	Austausch: Szenen aus dem Führungsalltag
09.20 Uhr	Business Model Canvas: Austausch, impulse-Fallstudie, Geschäftsmodell formulieren
09.30 Uhr	Geschäftsmodelle verstehen: Muster, Beispiele, Effizienz vs. Strategie
10.30 Uhr	<i>Pause (10 min)</i>
10.40 Uhr	Übung "Kill your company"
12.30 Uhr	<i>Pause (10 min)</i>
12.40 Uhr	Strategische Konsequenzen und Blue Ocean
12.55 Uhr	Abschlussreflexion und Transfer

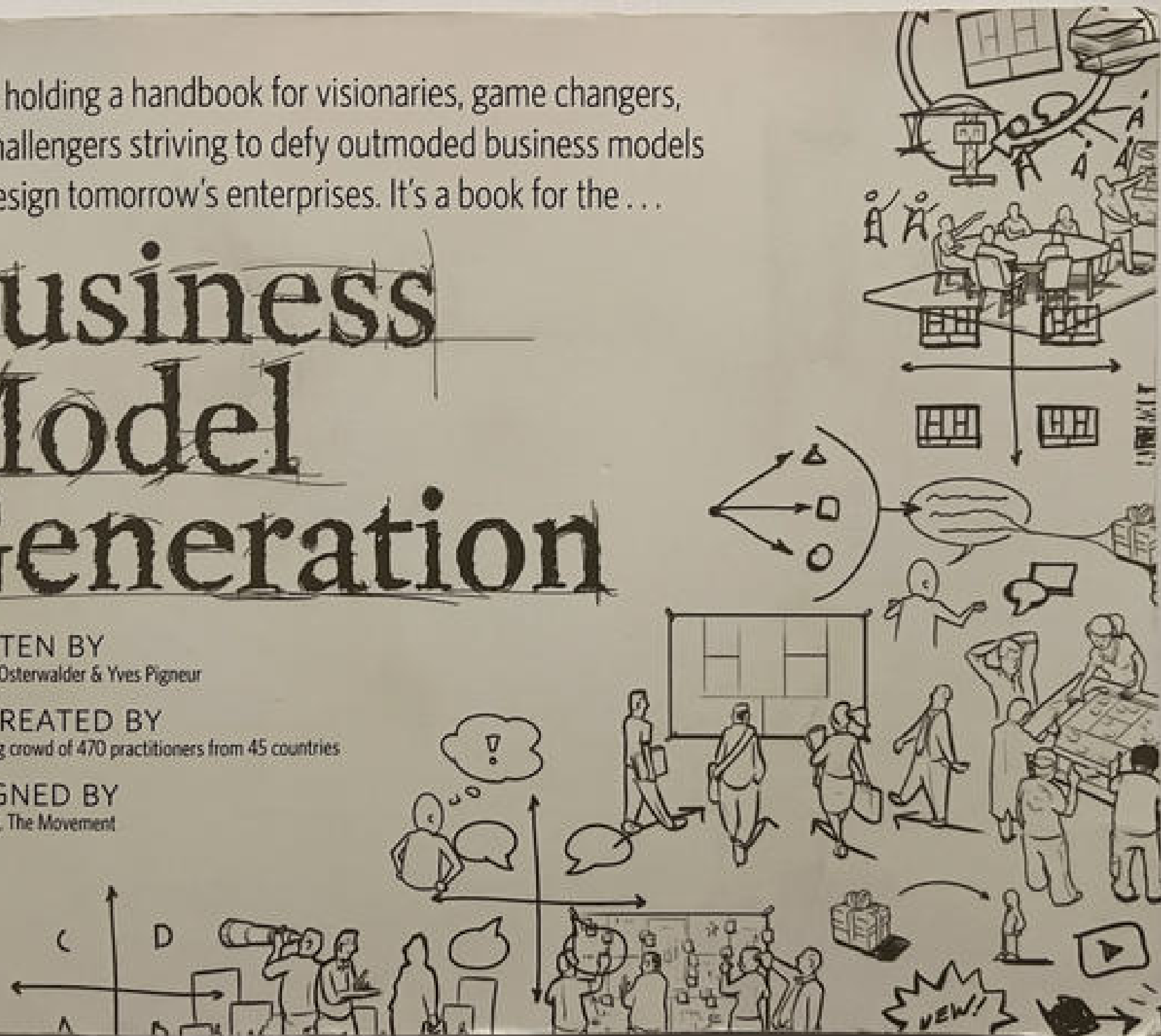
You're holding a handbook for visionaries, game changers,
and challengers striving to defy outmoded business models
and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

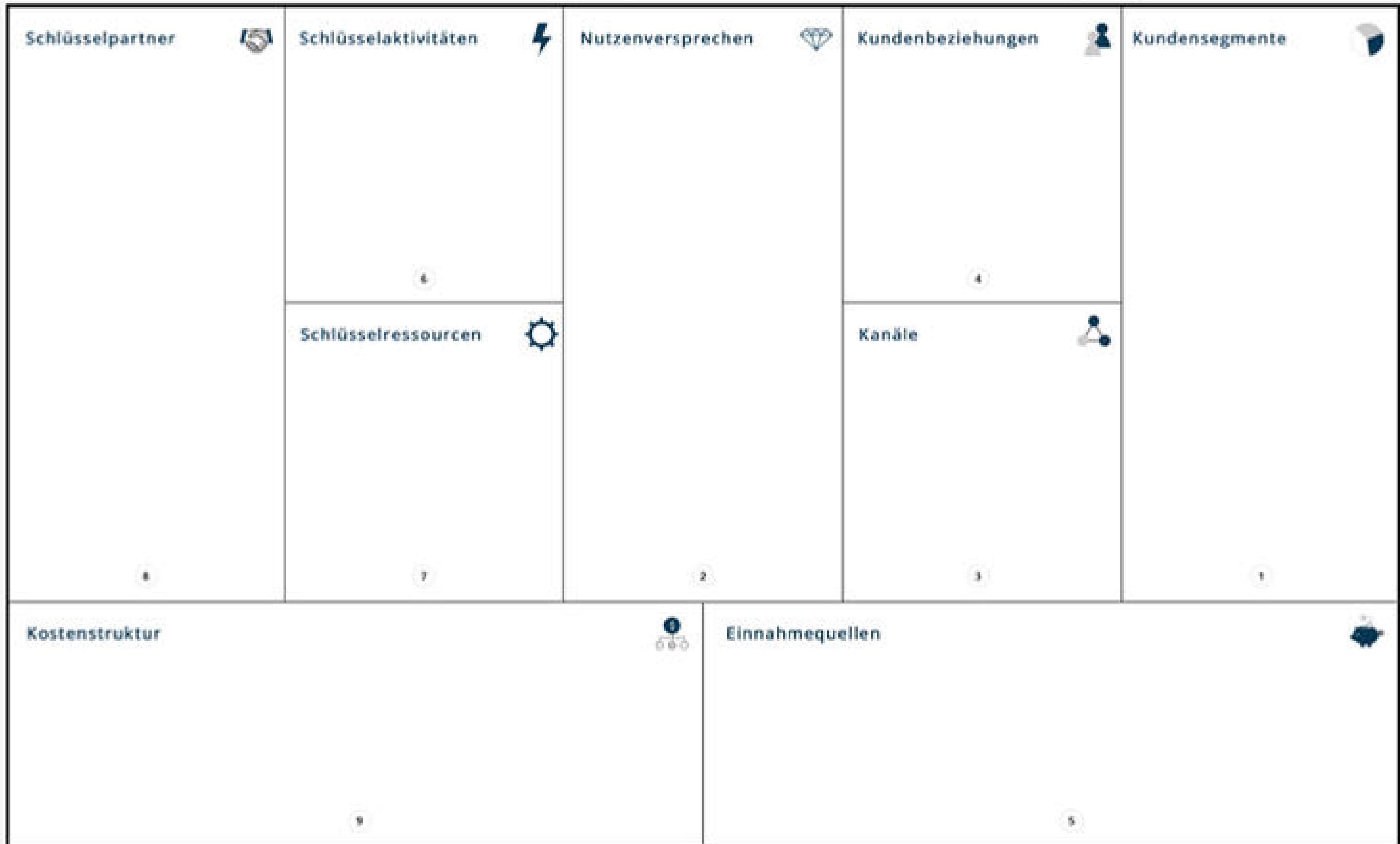
Business Model Generation

WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement

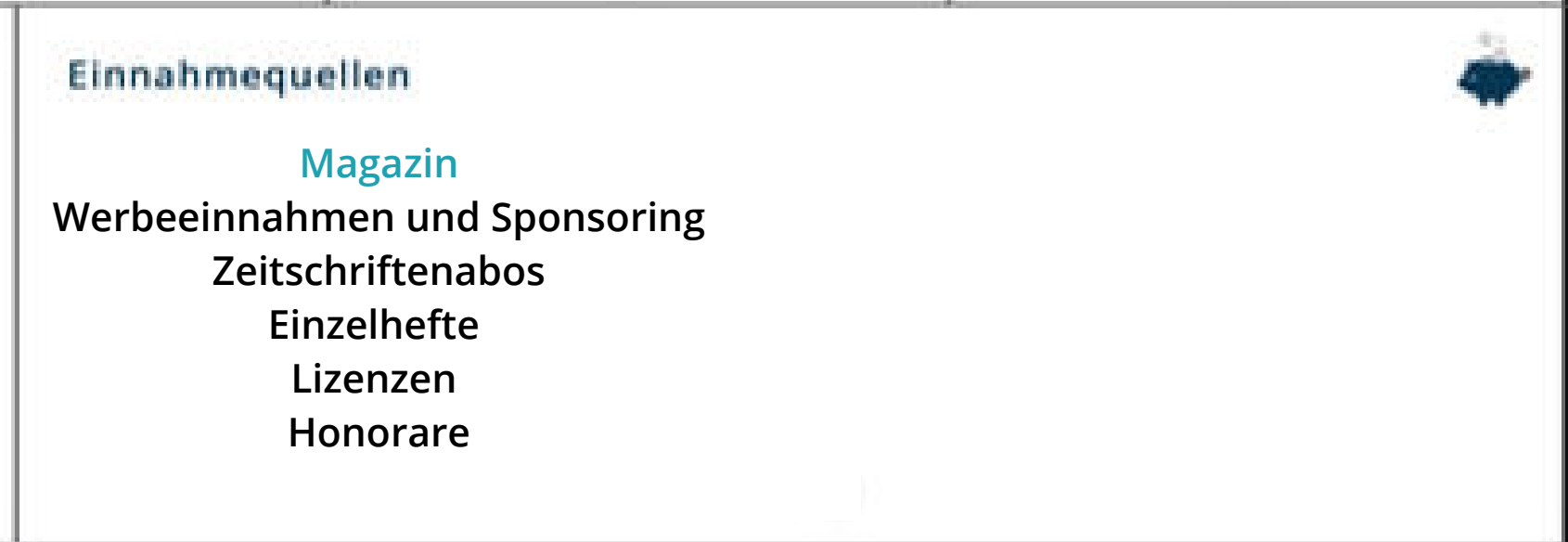
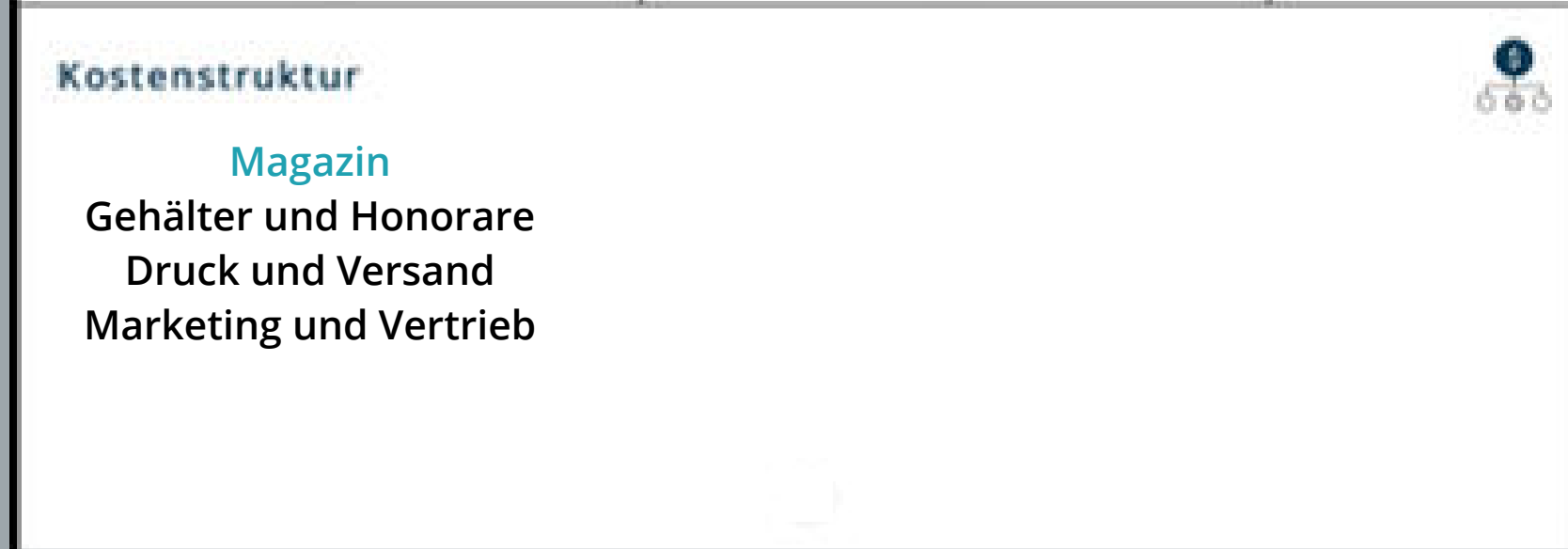
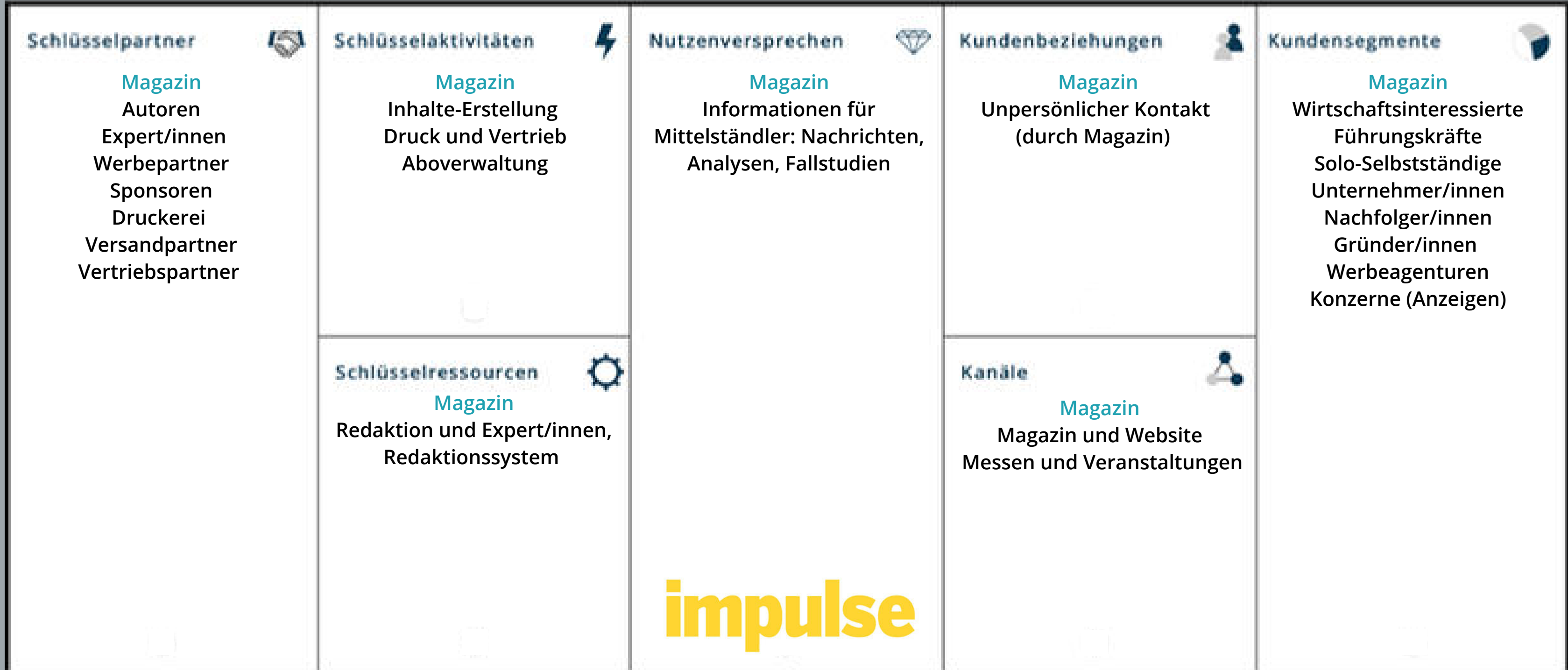




Linke Seite
intern

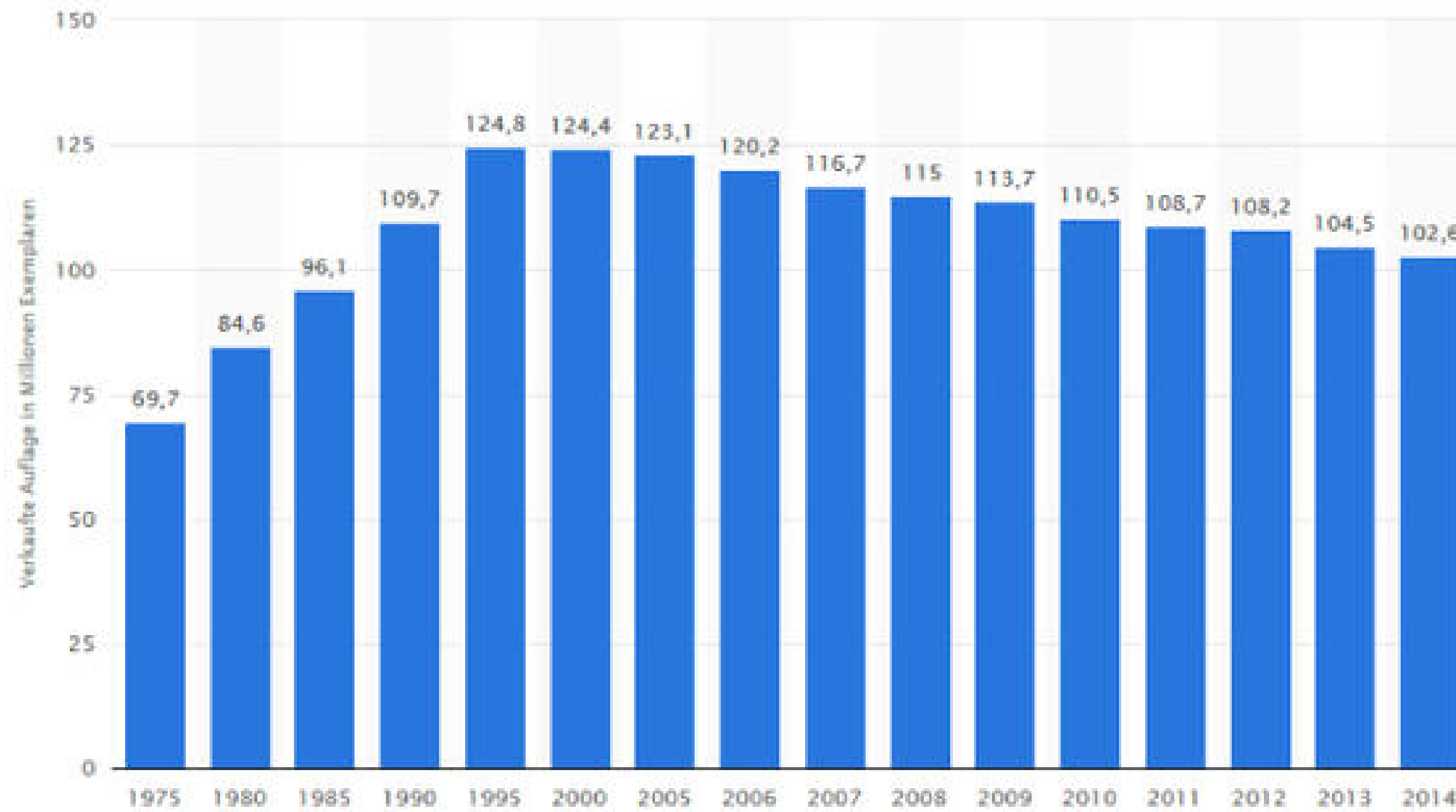


Rechte Seite
extern



Verkaufte Auflage deutscher Publikumszeitschriften

von 1975 bis 2014 (in Millionen Exemplaren)

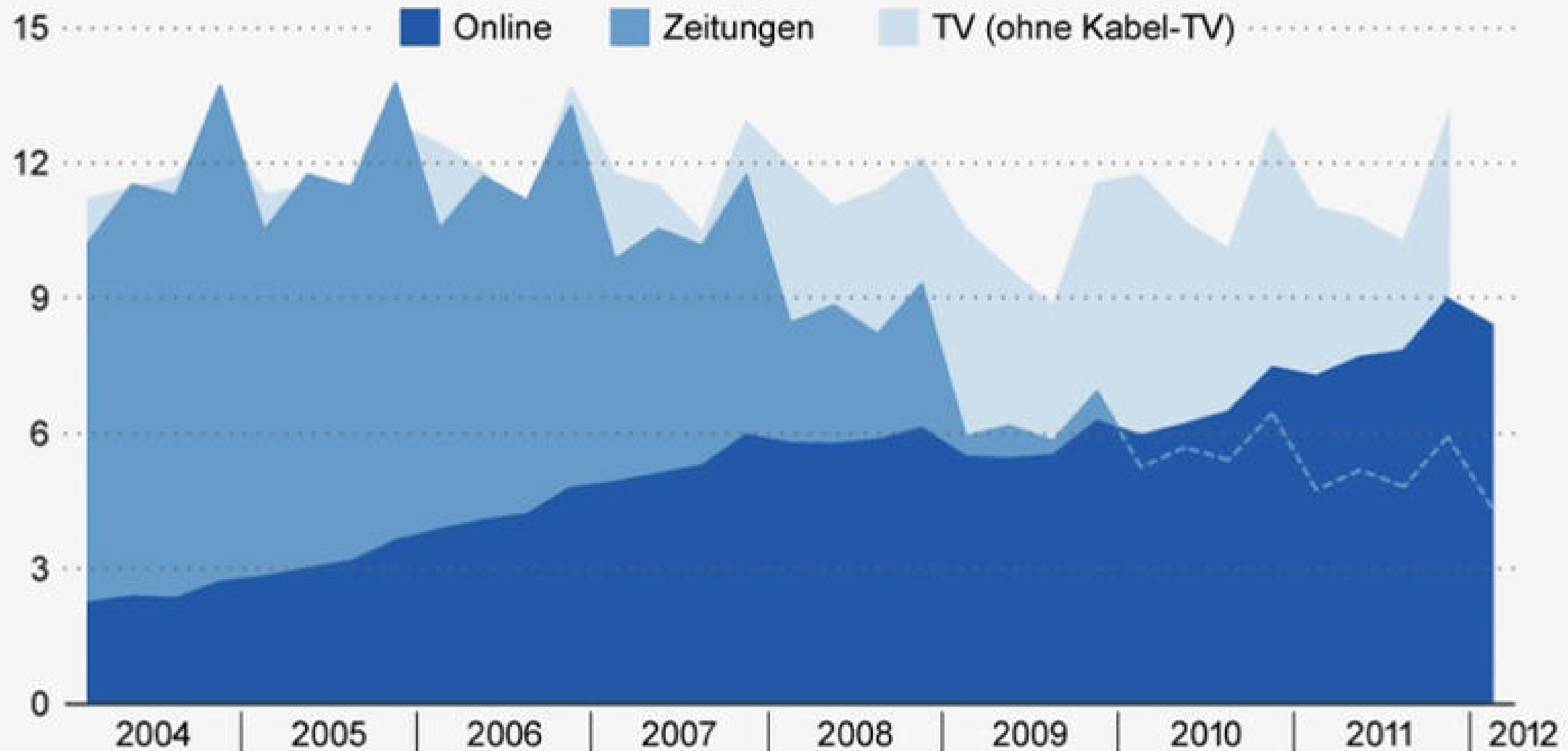






Internet überholt Zeitungen

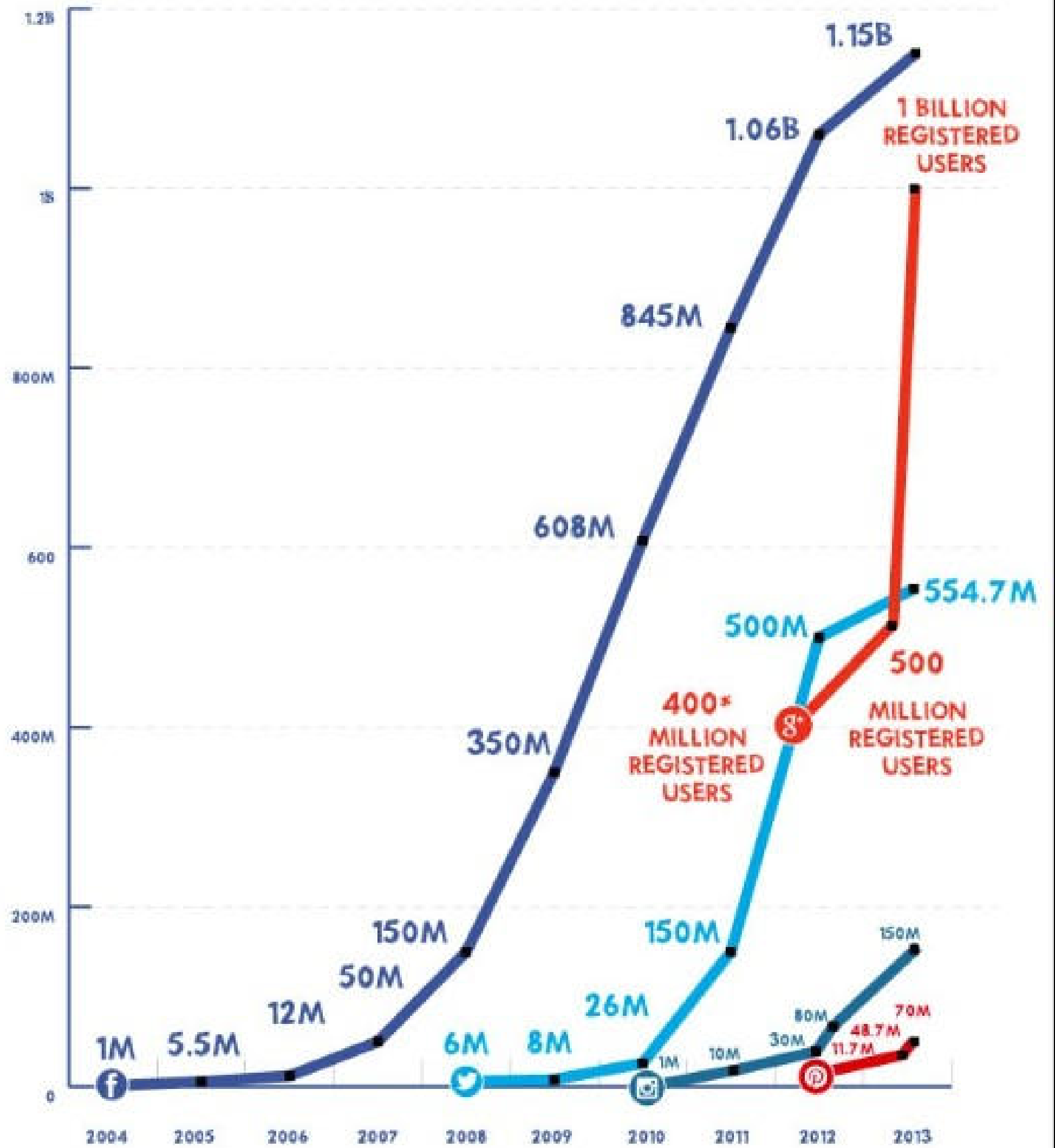
Werbeumsätze in den USA nach Quartalen in Milliarden US-Dollar



SOCIAL MEDIA VISITOR GROWTH

REGISTERED USERS

 FACEBOOK
  TWITTER
  GOOGLE+
  PINTEREST
  INSTAGRAM
 * GMAIL USERS





News

[Awards](#) [Business](#) [Congress](#) [Covid-19](#) [Digital Media](#) [Editorial](#) [Español](#) [Media Innovation](#)

[Media Policy](#) [Membership](#) [Press Corner](#) [Press Freedom](#) [Print-production](#) [Women in News](#)

[SUBSCRIBE TO NEWSLETTERS](#)

The editor who bought his own magazine and made it profitable

“Only a few editors-in-chief can really think entrepreneurially,” asserts German magazine editor Nikolaus Förster. He bought Impulse a year ago in a management buy-out from publisher Grüner + Jahr and the move is proving profitable.

impulse
DAS UNTERNEHMER-MAGAZIN

Unternehmer-Netzwerk Impulse schafft 2023 nur einen mageren Gewinn.

von Daniel Sallhoff, 3. April 2024, 18:19 Uhr

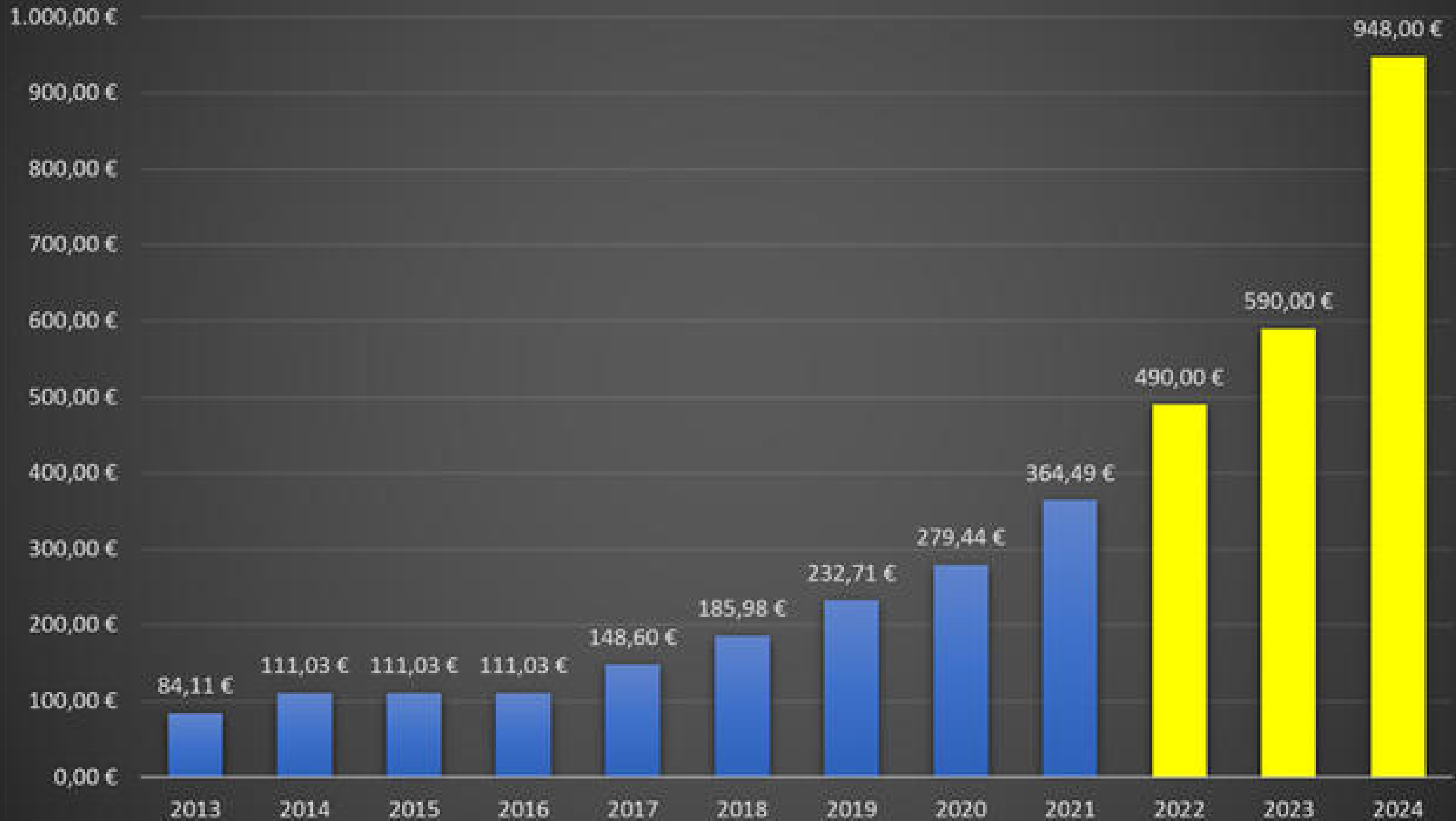


Impulse, Unternehmer-Magazin und -Netzwerk von **Nikolaus Förster**, macht 2023 nur einen kleinen Gewinn von 6.380 Euro, nach Abzug von Steuern sogar lediglich 510 Euro. Im Vorjahr lag das Plus immerhin noch bei 67.000 nach Steuern. "Viele Mittelständler, die uns seit den 80er oder 90er Jahren verbunden waren, kündigen

und ziehen sich jetzt zurück", sagt Förster. Ziel für dieses Jahr sei es daher, die Marke bekannter zu machen.

medien.impulse.de (PDF-Pressemitteilung)


impulse-Jahresgebühr (netto)




7 % Mehrwertsteuer

19 % Mehrwertsteuer

<p>Schlüsselpartner </p> <p>Magazin Autoren Expert/innen Werbepartner Sponsoren Druckerei Versandpartner Vertriebspartner</p> <p>Netzwerk Expert/innen Referenten Softwareanbieter Event-Dienstleister</p>	<p>Schlüsselaktivitäten </p> <p>Magazin Inhalte-Erstellung Druck und Vertrieb Aboverwaltung</p> <p>Netzwerk Event-Organisation Betrieb der digitalen Plattform Community-Management, Inhalte-Erstellung</p> <hr/> <p>Schlüsselressourcen </p> <p>Magazin Redaktion und Expert/innen, Redaktionssystem</p> <p>Netzwerk Redaktion, Expert/innen Event-Organisatoren, MachWerk IT-Infrastruktur Content Management</p>	<p>Nutzenversprechen </p> <p>Magazin Informationen für Mittelständler: Nachrichten, Analysen, Fallstudien</p> <p>Netzwerk Echte Unterstützung in operativen und strategischen Fragen Persönliche Weiterentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> durch (digitalen und analogen) Austausch auf Augenhöhe durch unternehmerisches Know-how <p>impulse</p>	<p>Kundenbeziehungen </p> <p>Magazin Unpersönlicher Kontakt (durch Magazin)</p> <p>Netzwerk Persönliche und direkte Beziehungen Interaktionen bei Events Individuelle Unterstützung</p> <hr/> <p>Kanäle </p> <p>Magazin Magazin und Website Messen und Veranstaltungen</p> <p>Netzwerk Magazin und Website Newsletter und Mailings Social Media analoge und digitale Events</p>	<p>Kundensegmente </p> <p>Magazin Wirtschaftsinteressierte Führungskräfte Solo-Selbstständige Unternehmer/innen Nachfolger/innen Gründer/innen Werbeagenturen Konzerne (Anzeigen)</p> <p>Netzwerk Unternehmer/innen Nachfolger/innen Gründer/innen</p>
--	---	---	---	--

<p>Kostenstruktur </p> <p>Magazin Gehälter und Honorare Druck und Versand Marketing und Vertrieb</p> <p>Netzwerk Gehälter und Honorare, Miete und Instandhaltung Weiterentwicklung, Betrieb und Pflege der digitalen Plattform Event-Organisation und -kosten</p>

<p>Einnahmequellen </p> <p>Magazin Werbeeinnahmen und Sponsoring Zeitschriftenabos Einzelhefte Lizenzen Honorare</p> <p>Netzwerk Mitgliedschaften Seminaren und Events Honorare (Beratung, Vorträge) Vermietung (MachWerk)</p>
--

<p>Schlüsselpartner </p> <p>Magazin Autoren Expert/innen Werbepartner Sponsoren Druckerei Versandpartner Vertriebspartner</p> <p>Netzwerk Expert/innen Referenten Softwareanbieter Event-Dienstleister</p>	<p>Schlüsselaktivitäten </p> <p>Magazin Inhalte-Erstellung Druck und Vertrieb Aboverwaltung</p> <p>Netzwerk Event-Organisation Betrieb der digitalen Plattform Community-Management, Inhalte-Erstellung</p> <p>Schlüsselressourcen </p> <p>Magazin Redaktion und Expert/innen, Redaktionssystem</p> <p>Netzwerk Redaktion, Expert/innen Event-Organisatoren, MachWerk IT-Infrastruktur Content Management</p>	<p>Nutzenversprechen </p> <p>Magazin Informationen für Mittelständler: Nachrichten, Analysen, Fallstudien</p> <p>Netzwerk Echte Unterstützung in operativen und strategischen Fragen Persönliche Weiterentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> durch (digitalen und analogen) Austausch auf Augenhöhe durch unternehmerisches Know-how <p>impulse</p>	<p>Kundenbeziehungen </p> <p>Magazin Unpersönlicher Kontakt (durch Magazin)</p> <p>Netzwerk Persönliche und direkte Beziehungen Interaktionen bei Events Individuelle Unterstützung</p> <p>Kanäle </p> <p>Magazin Magazin und Website Messen und Veranstaltungen</p> <p>Netzwerk Magazin und Website Newsletter und Mailings Social Media analoge und digitale Events</p>	<p>Kundensegmente </p> <p>Magazin Wirtschaftsinteressierte Führungskräfte Solo-Selbstständige Unternehmer/innen Nachfolger/innen Gründer/innen Werbeagenturen Konzerne (Anzeigen)</p> <p>Netzwerk Unternehmer/innen Nachfolger/innen Gründer/innen</p>
<p>Kostenstruktur </p> <p>Magazin Gehälter und Honorare Druck und Versand Marketing und Vertrieb</p> <p>Netzwerk Gehälter und Honorare, Miete und Instandhaltung Weiterentwicklung, Betrieb und Pflege der digitalen Plattform, Event-Organisation und -kosten</p>		<p>Einnahmequellen </p> <p>Magazin Werbeeinnahmen und Sponsoring Zeitschriftenabos Einzelhefte Lizenzen Honorare</p> <p>Netzwerk Mitgliedschaften Seminaren und Events Honorare (Beratung, Vorträge) Vermietung (MachWerk)</p>		



Mein Geschäftsmodell formulieren

WAS biete ich **FÜR WEN** an?

WIE und **WO** interagiere ich mit ihnen?

WODURCH generiere ich damit, anders als andere, einen **WERT**?





„Prozeß einer
industriellen Mutation...
der unaufhörlich
die **alte** Struktur zerstört
und unaufhörlich
eine **neue** schafft.“

Joseph Schumpeter



„Dieser Prozess der
,schöpferischen
Zerstörung‘ ist das für
den Kapitalismus
wesentliche Faktum.“

Joseph Schumpeter



Das ÜBERLEBENSKIT

WAS UNTERNEHMEN IHRE ZUKUNFT SICHERT

ERFOLG Wie gelingt es Firmen, Jahrzehntlang zu überleben? Erfahrungen Dutzender Mitglieder aus dem impulse-Netzwerk lassen sich auf zwölf Punkte verdichten: Werkzeuge erfolgreichen Unternehmertums

Text: Nikolaus Förster

U

nternehmen in Deutschland, so eine Creditreform-Studie, werden im Schnitt 16 Jahre alt. Mehr nicht. Es gibt zwar einige, sehr wenige Unternehmen, denen es gelingt, ihr 50. oder gar 100. Jubiläum zu erleben. Aber das sind nur 3,5 beziehungsweise 1,2 Prozent aller Firmen: die absolute Ausnahme. Die meisten scheitern schon

impulse

Netzwerk und Know-how für Unternehmer

Werden Sie
**Premium-
Mitglied**

vom 7.-13. Juni 2021
bewerben auf
[impulse.de/premium-
mitgliedschaft](http://impulse.de/premium-mitgliedschaft)

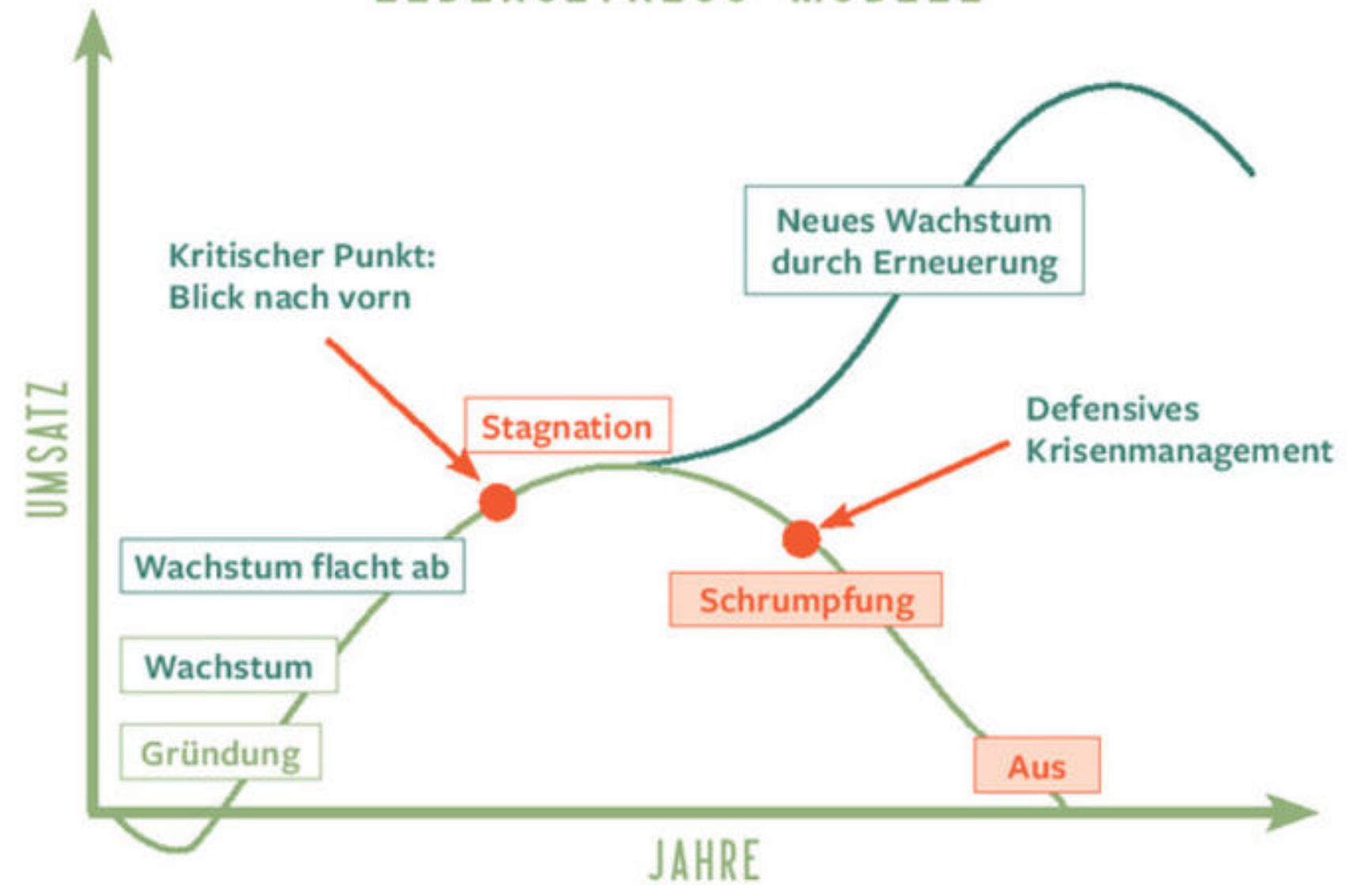


Das Überlebenskit

12 WERKZEUGE Was Sie brauchen, um
Ihre Firma auf Dauer zu erhalten



LEBENSZYKLUS-MODELL





„Das Streben nach operativer Effizienz ist verführerisch, weil es konkret und umsetzbar ist.“

Michael E. Porter

Warum fällt es so schwer, das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?

Warum fällt es so schwer, das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?

- **Operatives Geschäft** Das Tagesgeschäft bindet die Ressourcen.
- **Marktdynamik** Aktuelle Veränderungen erzwingen kurzfristiges Handeln.
- **Herdenverhalten** Die Orientierung an Wettbewerbern fördert Einheitsdenken.
- **Strategische Vision** Fehlende langfristige Ausrichtung erschwert eine Neuausrichtung.
- **Kundenbedürfnisse** Unsicherheit über Zukunftsannahmen verzögert Anpassungen.
- **Ungewissheit** Angst vor dem Scheitern hemmt die Bereitschaft zu Innovationen.
- **Technologischer Wandel** Schnelle Entwicklungen überfordern eigene Kompetenzen.
- **Kulturelle Widerstände** Veränderungen werden im Unternehmen ausgebremst.



Was zeichnet ein gutes Geschäftsmodell aus?



**Was zeichnet ein
gutes Geschäftsmodell aus?**

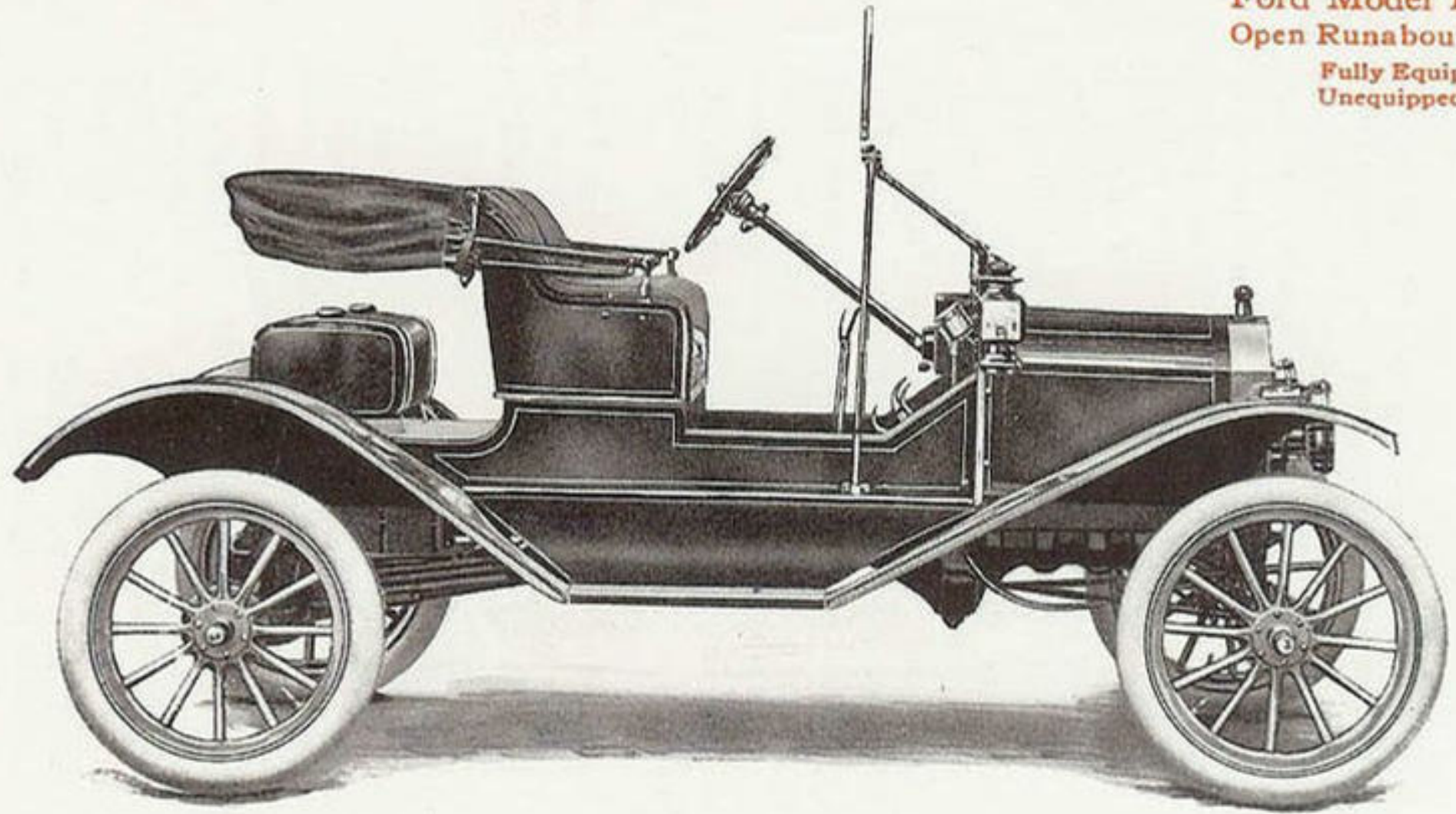
Anders zu sein

Muster 1:

Produktionslogik verändert den Markt

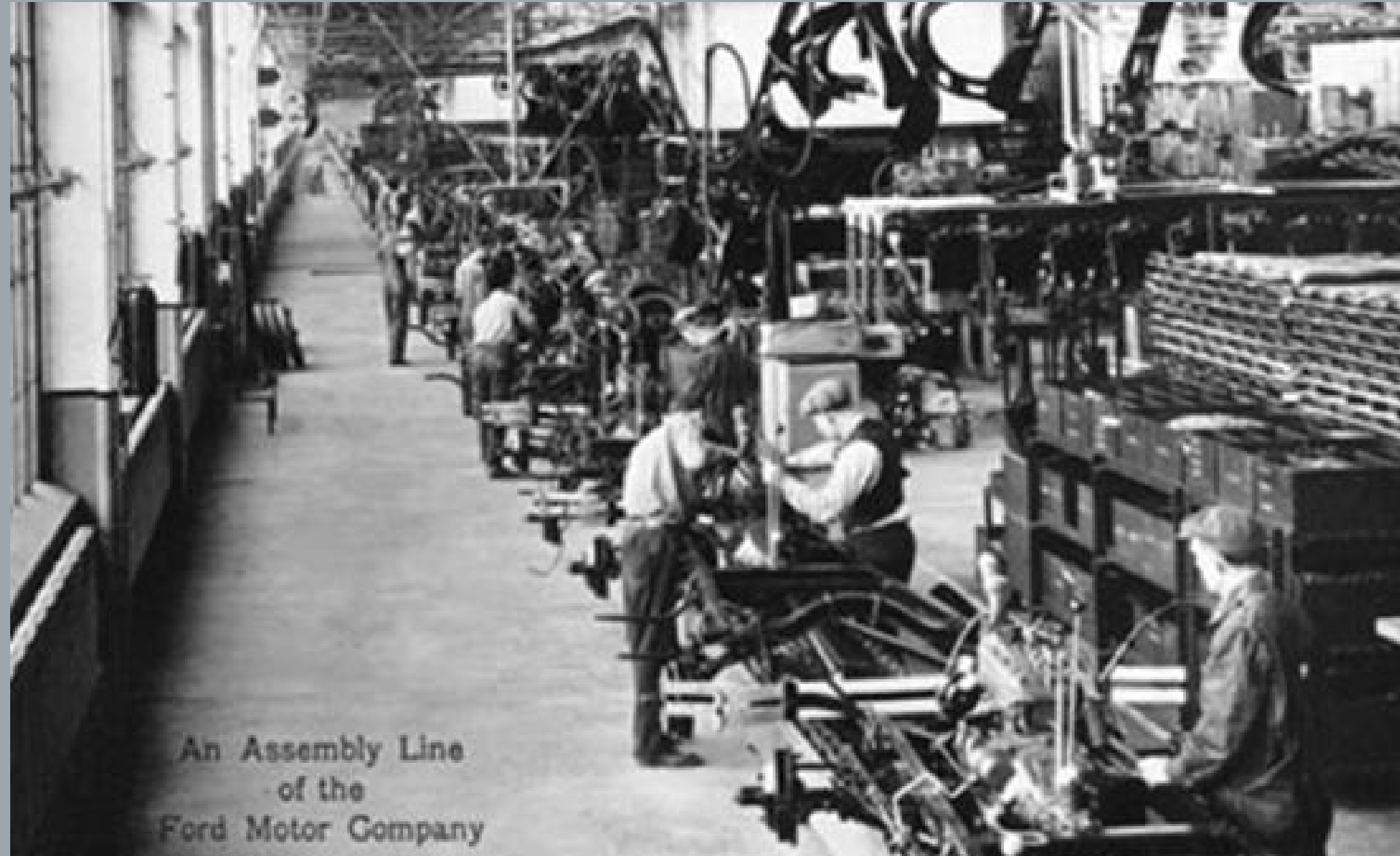






**Ford Model T
Open Runabout**

**Fully Equipped \$680
Unequipped \$600**



An Assembly Line
of the
Ford Motor Company



SWIFT & COMPANY'S CHICAGO PLANT
COVERING 57 ACRES OF GROUND

165-WW
213©13





Nicht nur Technik veränderte alles

Entscheidend war die Produktionslogik: Von der Manufaktur zur Massenfertigung – und damit zum Massenmarkt.



1. Neue Technik

Das Automobil mit Verbrennungsmotor war eine wichtige Erfindung – aber zunächst noch kein Massenprodukt.

2. Blick in eine andere Branche

In den Chicagoer Schlachthöfen sah man, wie Arbeit in klaren, aufeinanderfolgenden Schritten organisiert werden konnte.

3. Übertragung auf die Produktion

Diese Logik wurde auf die Autofertigung übertragen: standardisierte Teile, Fließband, Serienfertigung.

4. Wirkung im Markt

Die Stückkosten sanken, der Preis fiel, neue Zielgruppen konnten sich ein Auto leisten – und das Straßenbild veränderte sich rasant.



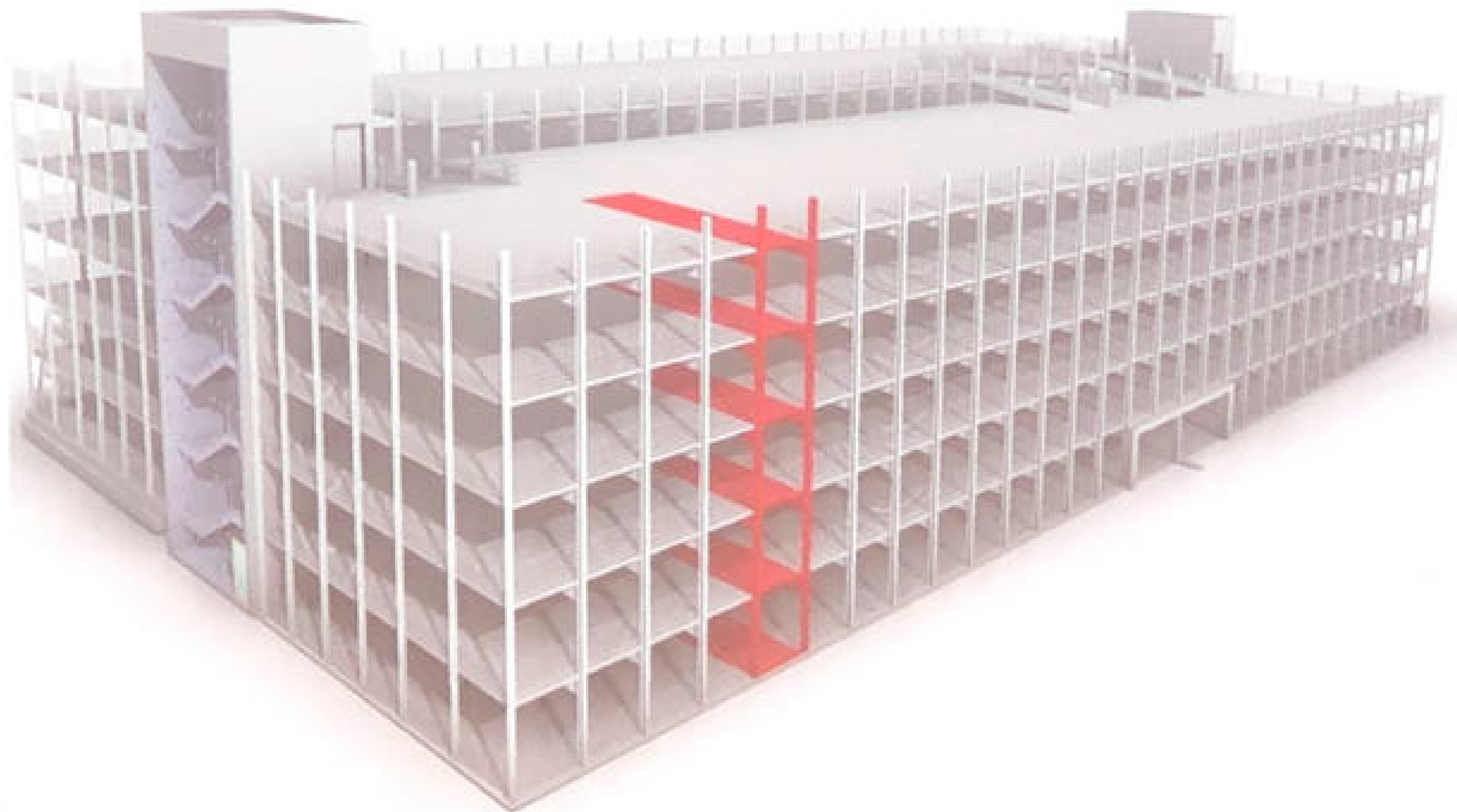
Die eigentliche Disruption lag nicht nur im Produkt, sondern in der kopierten Produktionslogik. Erst die Massenfertigung machte das Auto erschwinglich – und damit gesellschaftlich wirksam.



50 Jahre GOLDBECK.

Erfolg mit System.





Muster 2:

Zugang ersetzt Besitz



2001

Nicht nur der iPod veränderte alles

Entscheidend war die Geschäftsmodell-Logik: vom Speichermedium zum integrierten Musik-Ökosystem – und vom Besitz zum Zugang.



1. Vorläufer: Speicher statt Ökosystem

Schon vor dem iPod gab es MP3-Player und Speichermedien. Man konnte Musikdateien lokal speichern – aber das Nutzungserlebnis war fragmentiert und begrenzt.



2. Der entscheidende Hebel: Rechte + Plattform

Apple verhandelte mit Labels und Rechteinhabern. Mit iTunes entstand nicht nur ein Gerät, sondern ein Zugang zu einem großen Musikkatalog und ein kontrolliertes System aus Hard- und Software.



3. Integration: Gerät, Software, Zugang

iPod, iTunes und später iPhone griffen ineinander. Aus einem einzelnen Produkt wurde ein integriertes Nutzungssystem – einfach, bequem und skalierbar.



4. Wirkung im Markt

Der eigentliche Wert lag nicht mehr nur im Besitz einzelner Songs, sondern im einfachen Zugang, in der Nutzerbindung und im Ökosystem. Musik wurde zunehmend als Service erlebbar.



Die eigentliche Disruption lag nicht nur im Gerät, sondern im Ökosystem.

Apple verkaufte nicht einfach einen Musikplayer – sondern Zugang, Einfachheit und Bindung.



1997



2007

Nicht nur das Streaming veränderte Netflix

Entscheidend war die Geschäftsmodell-Transformation: vom DVD-Versand zur Abo-Plattform – und vom reinen Vertrieb zur datengetriebenen Entertainment-Plattform.

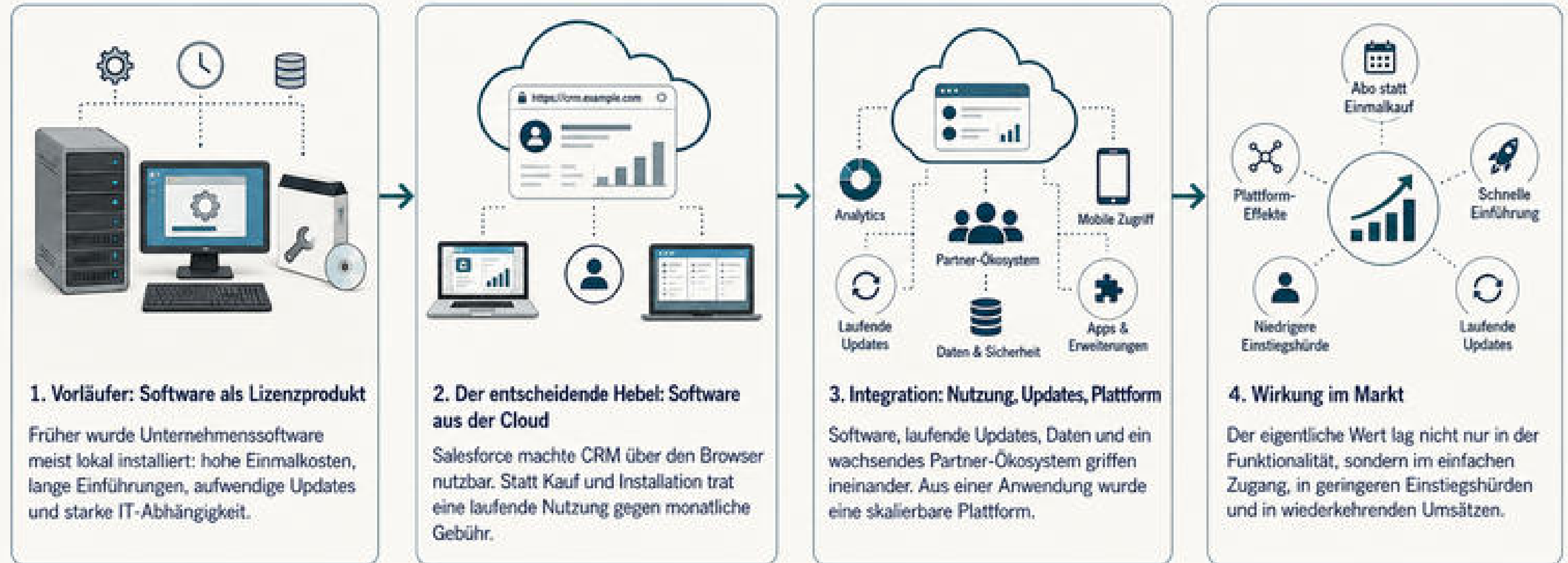


Die eigentliche Disruption lag nicht nur im Streaming, sondern im Modell.

Netflix verkaufte nicht einfach Filme – sondern kontinuierlichen Zugang, Personalisierung und Bindung.

Nicht nur die CRM-Software veränderte alles

Entscheidend war die Geschäftsmodell-Logik: von installierter Software zum Cloud-Service – und vom Lizenzkauf zum Abo-Modell.



Die eigentliche Disruption lag nicht nur in der Software, sondern in der Bereitstellungslogik.

Salesforce verkaufte nicht einfach CRM – sondern einfachen Zugang, laufende Verbesserung und planbare Nutzung.

Muster 3:

Wiederholung ersetzt Einmalverkauf

Nicht nur die Kaffeemaschine veränderte alles

Entscheidend war die Geschäftsmodell-Logik: vom Kaffeeverkauf zum Kapsel-Ökosystem – und vom Einzelkauf zur dauerhaften Bindung.



Die eigentliche Disruption lag nicht nur in der Maschine, sondern im System dahinter.

Nespresso verkaufte nicht einfach Kaffee – sondern Komfort, Design und wiederkehrende Bindung.

Immer ein funktionierendes Swapfiets für eine feste Monatsgebühr.

- ✓ Kostenlose Lieferung
- ✓ Service innerhalb von 48 Stunden
- ✓ Monatlich kündbar

Finde heraus, welche Fahrräder in deiner Stadt verfügbar sind



Fahrräder ansehen





Porsche Drive Abo

Passend für jede Lebenssituation.

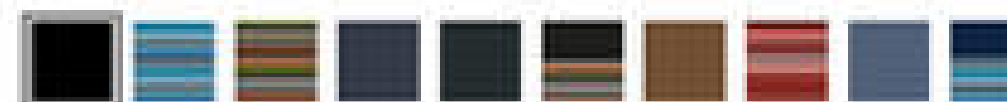
Modelle

Alle Modelle ▾

> 26+ Angebote anzeigen



009 Merle



Grösse

[Größentabelle](#)

42-44

- 37-39
- 40-41
- 42-44**
- 45-46
- 47-48

Kaufoption

pro Artikel

Einmaliger Kauf CHF 15.00

Abonnement **SIE SPAREN 15%** CHF 15.00 - CHF 12.75

Lieferung jede 3 Monate ▾

Legen Sie Ihre gewünschte Anzahl Produkte in den Warenkorb und Sie erhalten diese alle 3 Monate wieder. Abonnements sind nur mit Kreditkarte oder Paypal als Zahlungsmöglichkeit erhältlich.

[Abonnementdetails](#)

★★★★★
4,78
Sehr gut

Muster 4:

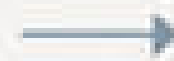
Ergebnis ersetzt Produkt

Hilti

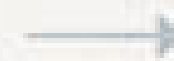
Vom Werkzeugverkauf zum Flottenmanagement

Der Kunde kauft nicht nur Werkzeuge – sondern Verfügbarkeit, Planbarkeit und Entlastung.

1 — PRODUKTVERKAUF



2 — SERVICE & WARTUNG



3 — FLEET MANAGEMENT



Einmaliger Kauf.
Eigentum und Verantwortung beim Kunden.



Wartung, Reparatur und Austausch
verlängern Lebensdauer und Verfügbarkeit.



Hilti stellt Verfügbarkeit sicher.
Sie zahlen für Nutzung und Leistung.



monatliche
Gebühr



Service, Reparatur
und Austausch
inklusive



Nutzen
statt Besitz

Geschäftsmodell-Muster: Vom Produkt zur Dienstleistung

MICHELIN: VON „REIFEN VERKAUFEN“ ZU „KILOMETER-LEISTUNG“

Vom Produkt zur Leistung – ein neues Geschäftsmodell denken

VORHER: PRODUKT-LOGIK

Wir verkaufen Reifen.



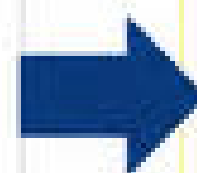
Reifen
verkaufen



Kunde wartet
und managt



Umsatz bei
jedem Verkauf



NACHHER: NUTZEN-/LEISTUNGS-LOGIK

Wir liefern Kilometer-Leistung.



Reifenmanagement
& Beratung



Monitoring &
Datenanalyse



Wartung, Service &
Austausch



Bezahlung nach
Kilometern /
Vertrag

Für den Kunden bedeutet das:

- Hoher Aufwand für Einkauf, Lagerung, Wartung und Controlling
- Über- oder Unterbestand, ungeplante Ausfälle
- Ergebnisse und Effizienz schwer kalkulierbar

Für den Kunden bedeutet das:

- Planbare Kosten pro km oder pro Fahrzeug
- Maximale Verfügbarkeit und Sicherheit
- Weniger Aufwand, mehr Effizienz im Fuhrpark

WAS MACHT DAS MODELL BESONDERS?



Interessen sind
besser ausgerichtet

Michelin verdient daran,
dass die Reifen lange,
sicher und effizient laufen.



Wert verschiebt sich
zur Leistung

Nicht der Verkauf der Reifen
zählt, sondern die Leistung,
die sie erbringen.



Risikoübernahme
durch den Anbieter

Michelin übernimmt mehr
Verantwortung für
Performance und Ausfälle.



Stabile, wiederkehrende
Umsätze

Langfristige Verträge
schaffen planbare,
kontinuierliche Erträge.



Nachhaltigkeit
als Erfolgsfaktor

Längere Laufleistung und
Effizienz sparen Ressourcen
und CO₂.



KERNGEDANKE: Der Kunde kauft nicht Reifen – er kauft sichere, effiziente Mobilität.
Geschäftsmodellinnovation entsteht, wenn wir vom Produkt auf das Ergebnis blicken.



MICHELIN

3

KONE / SCHINDLER: VON „AUFZÜGE VERKAUFEN“ ZU „VERFÜGBARKEIT & PERSONENFLUSS“

Vom Produkt zur Leistung – ein neues Geschäftsmodell denken

VORHER: PRODUKT-LOGIK

Wir verkaufen und installieren Aufzüge.



Für den Kunden bedeutet das:

- Hohe Einmalinvestition und zusätzlicher Koordinationsaufwand
- Ausfälle führen schnell zu Frust bei Nutzern und Mietern
- Wartung, Reparaturen und Verfügbarkeit sind schwer planbar

NACHHER: NUTZEN-/LEISTUNGS-LOGIK

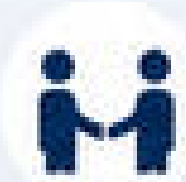
Wir liefern Verfügbarkeit, Sicherheit und reibungslose Mobilität im Gebäude.



Für den Kunden bedeutet das:

- Planbare laufende Kosten über Service- und Verfügbarkeitsverträge
- Weniger Ausfälle, höhere Sicherheit und bessere Nutzererfahrung
- Effizienterer Gebäudebetrieb durch datenbasierte Steuerung

WAS MACHT DAS MODELL BESONDERS?



Interessen sind besser ausgerichtet
Der Anbieter verdient an zuverlässigem Betrieb – nicht nur am Verkauf.



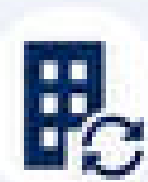
Wert verschiebt sich zur Verfügbarkeit
Entscheidend ist nicht der Aufzug allein, sondern seine Leistung im Alltag.



Daten werden zum Hebel
Sensorik und Monitoring ermöglichen vorausschauende Wartung und bessere Steuerung.



Stabile, wiederkehrende Umsätze
Langfristige Serviceverträge schaffen planbare Erlöse.



Kundenbindung & Modernisierung
Die Beziehung endet nicht mit der Installation, sondern wird kontinuierlich vertieft.



KERNGEDANKE: Der Kunde kauft nicht primär einen Aufzug – er kauft sichere, störungsarme und reibungslose Mobilität im Gebäude. Geschäftsmodellinnovation entsteht, wenn wir vom Produkt auf das Ergebnis blicken.

Beispielbranche: KONE / Schindler

Muster 5:

Erlebnis und Beziehung ersetzen reine Leistung

Nur das Gute bricht sich Bahn und hält sich auf der Höhe.



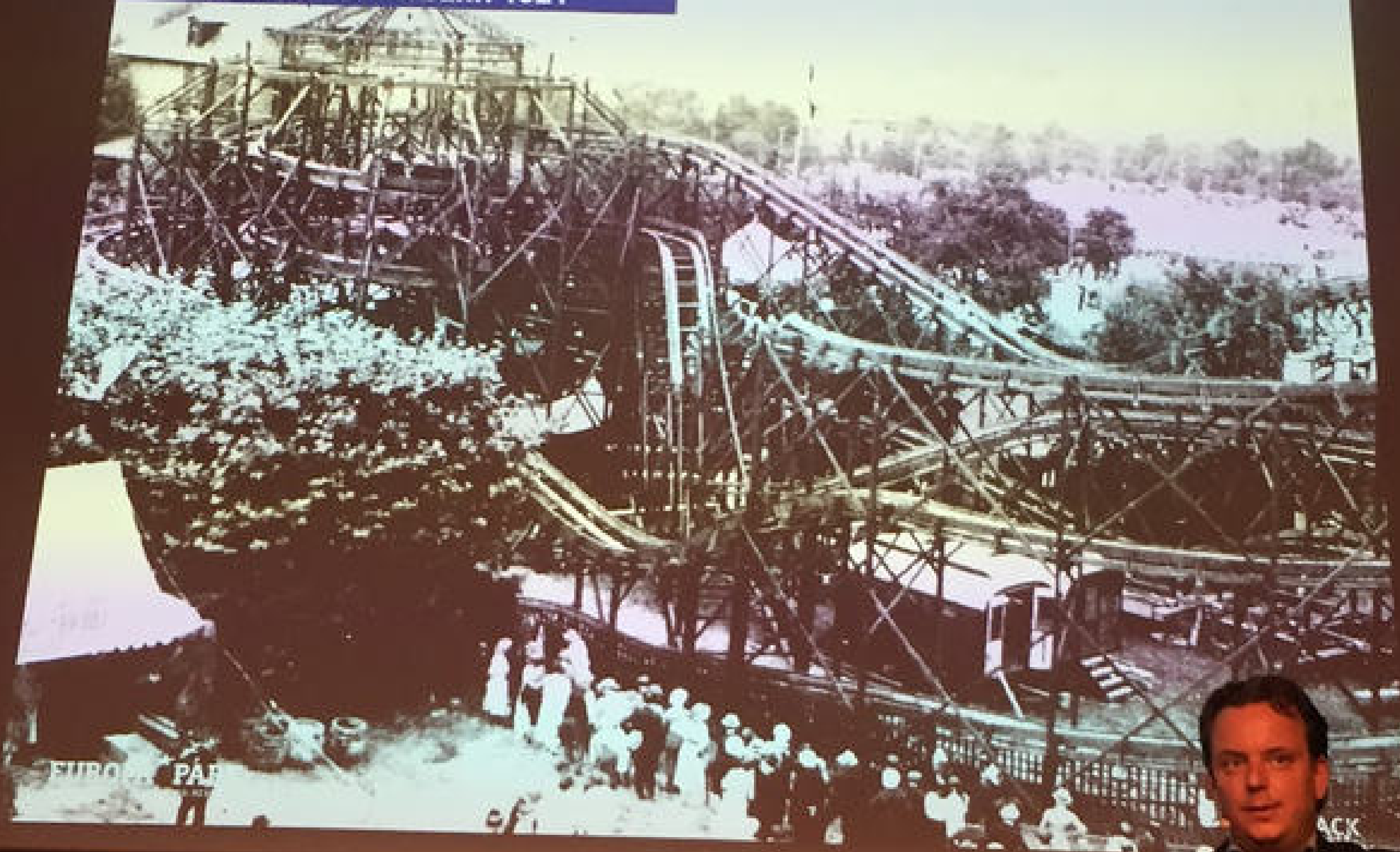
Heinrich Mack-Wagenfabrik

WALDKIRCH/BR.

TELEFON 338



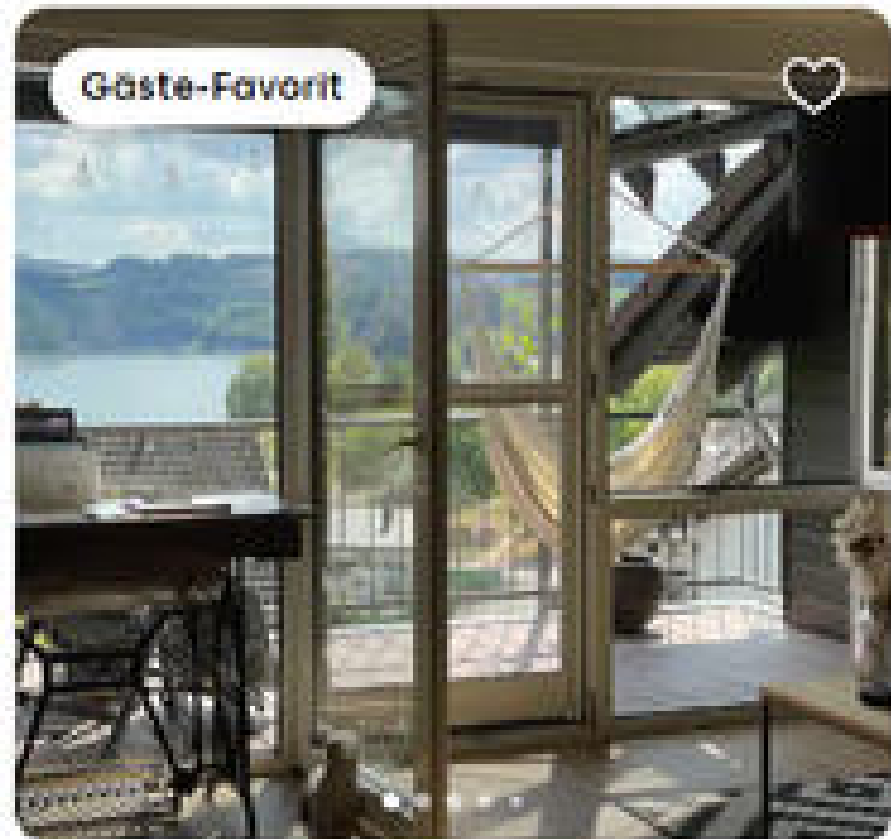
Die erste Achterbahn 1921



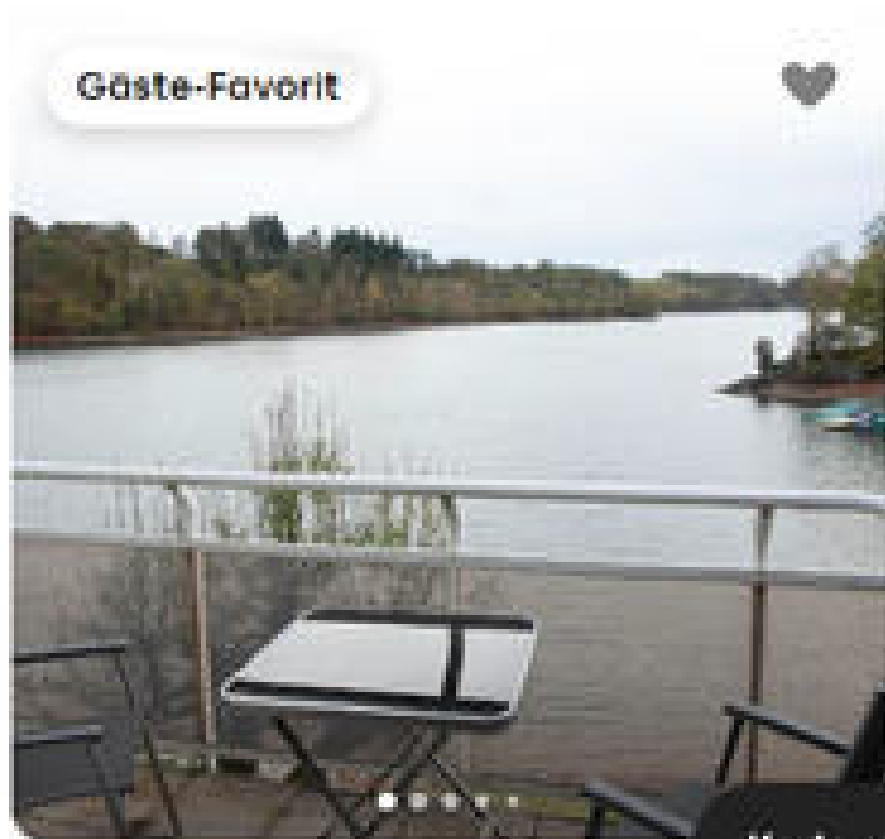


Wohin Reiseziele suchen | Check-in Datum hinzu... | Check-out Datum hinzu... | Wer Gäste hinzufügen

- Direkt am See
- Angesagt
- Beliebte Städte
- Windmühlen
- Schäferhütten
- Airbnb Luxe
- Anwesen
- Große Küchen
- Wow!
- Schlösser
- Tolle Pools
- Autark
- Filter

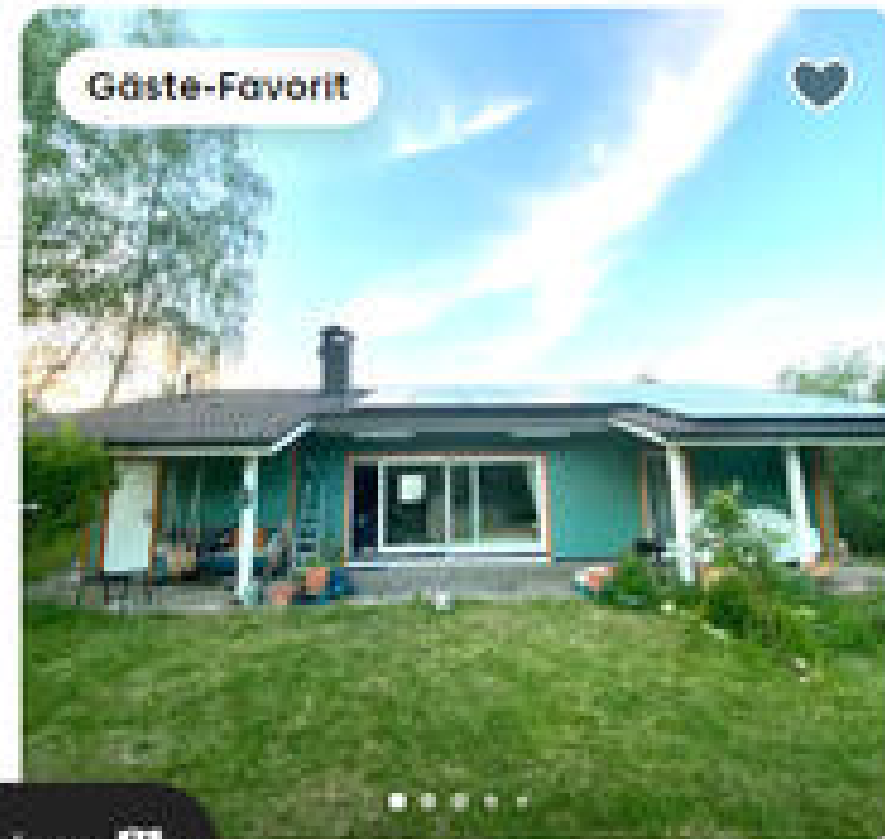


Olpe, Deutschland ★ 5,0
Biggesee
15. 03. Juni - Drümler / Gastgeber:in

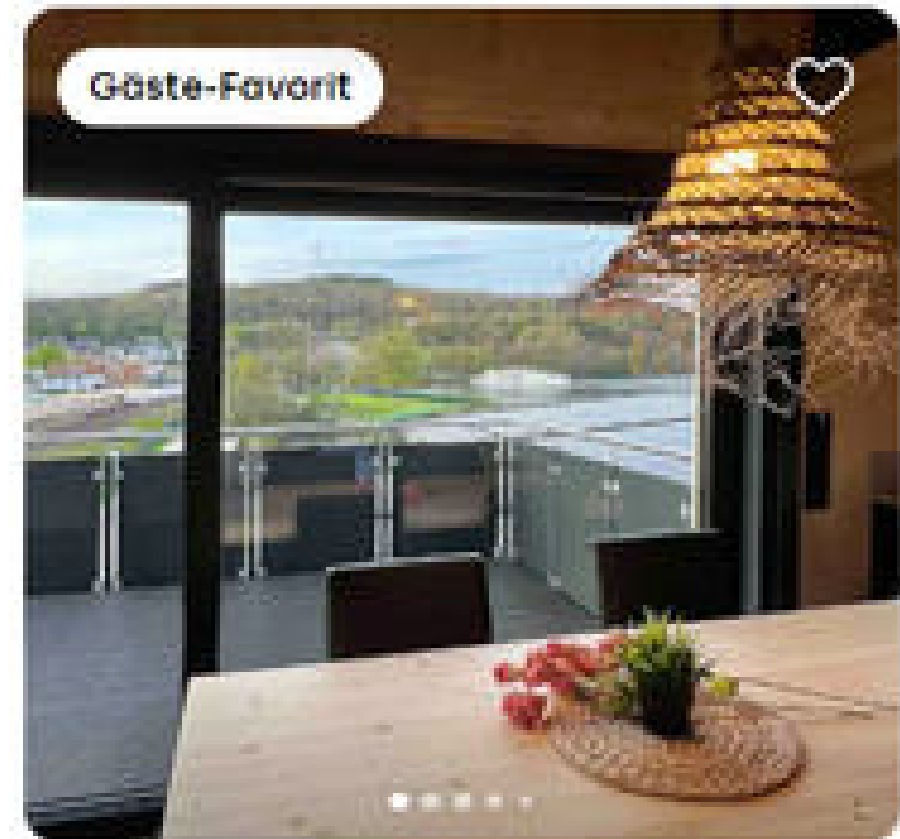


Hückeswagen, Deutschland
Bevertalsperre
0. 14. Apr - Drümler / Gastgeber:in

Karte anzeigen



Wien, Deutschland ★ 4,98
Angelweiher ASV Guldenbach/Rheinböllen...
10. 25. Apr - Drümler / Gastgeber:in



Olpe, Deutschland ★ 5,0
Biggesee
14. 10. Apr - Drümler / Gastgeber:in

Services für deine Reise finden

-  **Fotografie**
74 verfügbar
-  **Köchinnen**
5 verfügbar
-  **Zubereitete Mahlzeiten**
1 verfügbar
-  **Training**
6 verfügbar

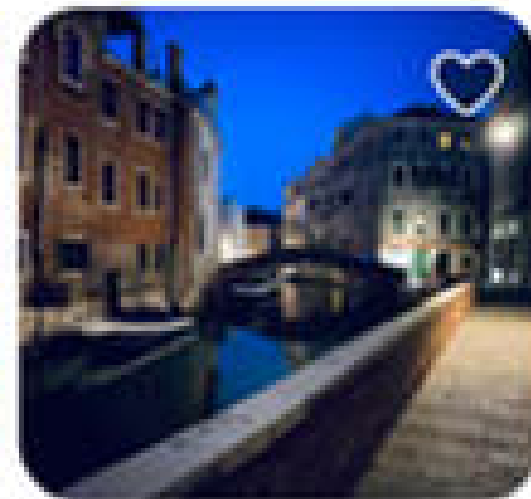
Erlebnisse für deine Reise finden



Venezianische Geschichten auf einem Boot
Ab 60€ /Gast - ★ 4,96



Murano, Burano, Torcello mit einem Einheimischen
Ab 50€ /Gast - ★ 4,87



Legenden, Geister und Gespenster Venedigs
Ab 35€ /Gast - ★ 4,95



Praktischer Kochkurs: Tiramisu und frische Pasta
Ab 105€ /Gast - ★ 4,94



Erkunden Sie die Inseln von Venedig mit dem Boot
Ab 145€ /Gast - ★ 4,99

IMPULSE: VOM MAGAZIN ZUM UNTERNEHMERNETZWERK

Wie sich das Geschäftsmodell verändert hat



FRÜHER: MAGAZIN / VERLAG

Fokus auf journalistische Inhalte und Reichweite



Merkmale des Modells:

- **Produktlogik:** gedrucktes Magazin und redaktionelle Inhalte
- **Beziehung:** eher einseitig und mediengetrieben
- **Wertversprechen:** Information, Inspiration, Einordnung
- **Erlöslogik:** Abos, Anzeigen, klassische Medienlogik



HEUTE: UNTERNEHMERNETZWERK

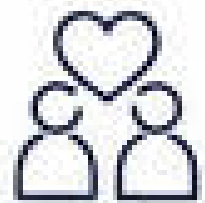
Fokus auf Mitgliedschaft, Austausch und Entwicklung



Merkmale des Modells:

- **Netzwerklogik:** Zugang statt nur Inhalt
- **Beziehung:** langfristig, kuratiert und persönlich
- **Wertversprechen:** Orientierung, Sparring, Lernen, Umsetzung
- **Erlöslogik:** Mitgliedschaften, Premium-Angebote, Programme
- **Community:** Unternehmer lernen von Unternehmern

WAS SICH VERÄNDERT HAT



vom Produkt
zur Beziehung



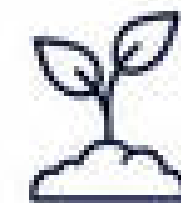
von Reichweite
zu Passung



von Inhalt
zu Zugang



von Leserinnen
und Lesern zu
Mitgliedern

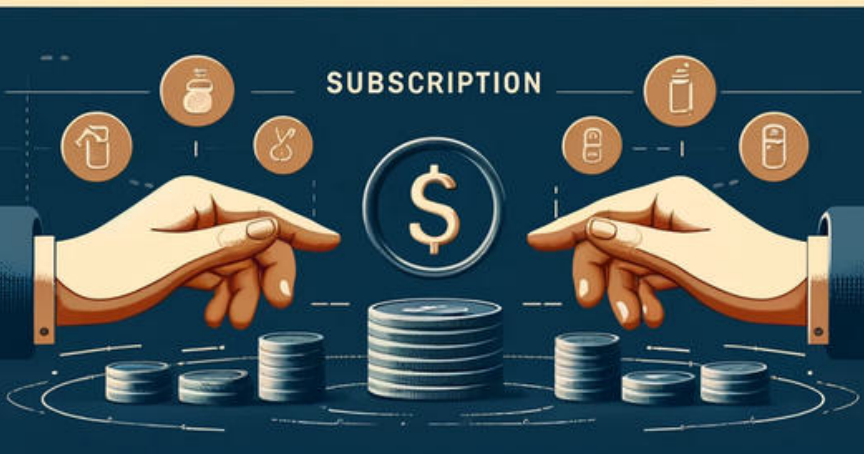


von Information
zu Entwicklung



5 Fragen an jedes Geschäftsmodell

- Können wir skalieren?
- Kommen Kunden wieder?
- Sind wir schwer austauschbar?
- Haben wir direkten Kundenzugang?
- Lernen wir mehr über Kunden als andere?



Wir verdienen Geld mit...

Kunden kaufen (bei) uns, weil...

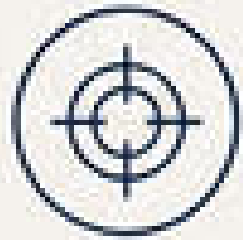
Besonders verwundbar sind wir bei...

Kill Your Company



Perspektivwechsel

Statt deine Stärken zu feiern, versetzt du dich in die Rolle eines Zerstörers.



Angriff

Stell dir vor, dein Unternehmen soll bewusst vernichtet werden – durch einen Wettbewerber, neue Technologien, verändertes Kundenverhalten, Regulierung oder interne Fehler.



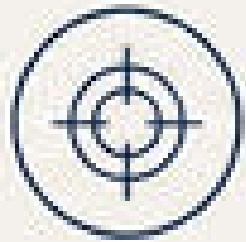
Ziel

Die Methode hilft dabei, Schwachstellen und Risiken aufzudecken – und Ansatzpunkte zu finden, wie du dich wappnen oder neu erfinden kannst.



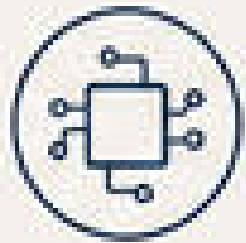
Kill Your Company

So gehst du vor



1. Stell dir vor

Du bist dein eigener schlimmster Feind – und dein Ziel ist es, dein Unternehmen in kurzer Zeit zu zerstören.



2. Denke breiter

Denke dabei nicht nur an Wettbewerber, sondern auch an technologische Entwicklungen (z. B. KI), neue Marktlogiken, regulatorische Eingriffe oder interne Fehlerquellen.



3. Schreibe deine Ideen auf

Ein Gedanke pro Zeile.



4. Diskutiere in der Gruppe

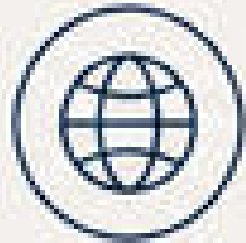
Welche Risiken sind real? Welche Chancen ergeben sich, wenn du heute schon Gegenmaßnahmen entwickelst?



Kill Your Company

Vier Angriffsfelder

1



Externe Veränderungen

Welche technologischen, regulatorischen oder gesellschaftlichen Veränderungen könnten euer Geschäftsmodell angreifen? Welche Entwicklungen unterschätzt ihr vielleicht gerade?

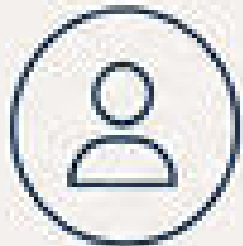
2



Neue Wettbewerber

Wie könnte ein Startup euch einfacher, schneller oder günstiger ersetzen? Welche Teile eures Geschäfts sind am leichtesten kopierbar?

3



Kunden

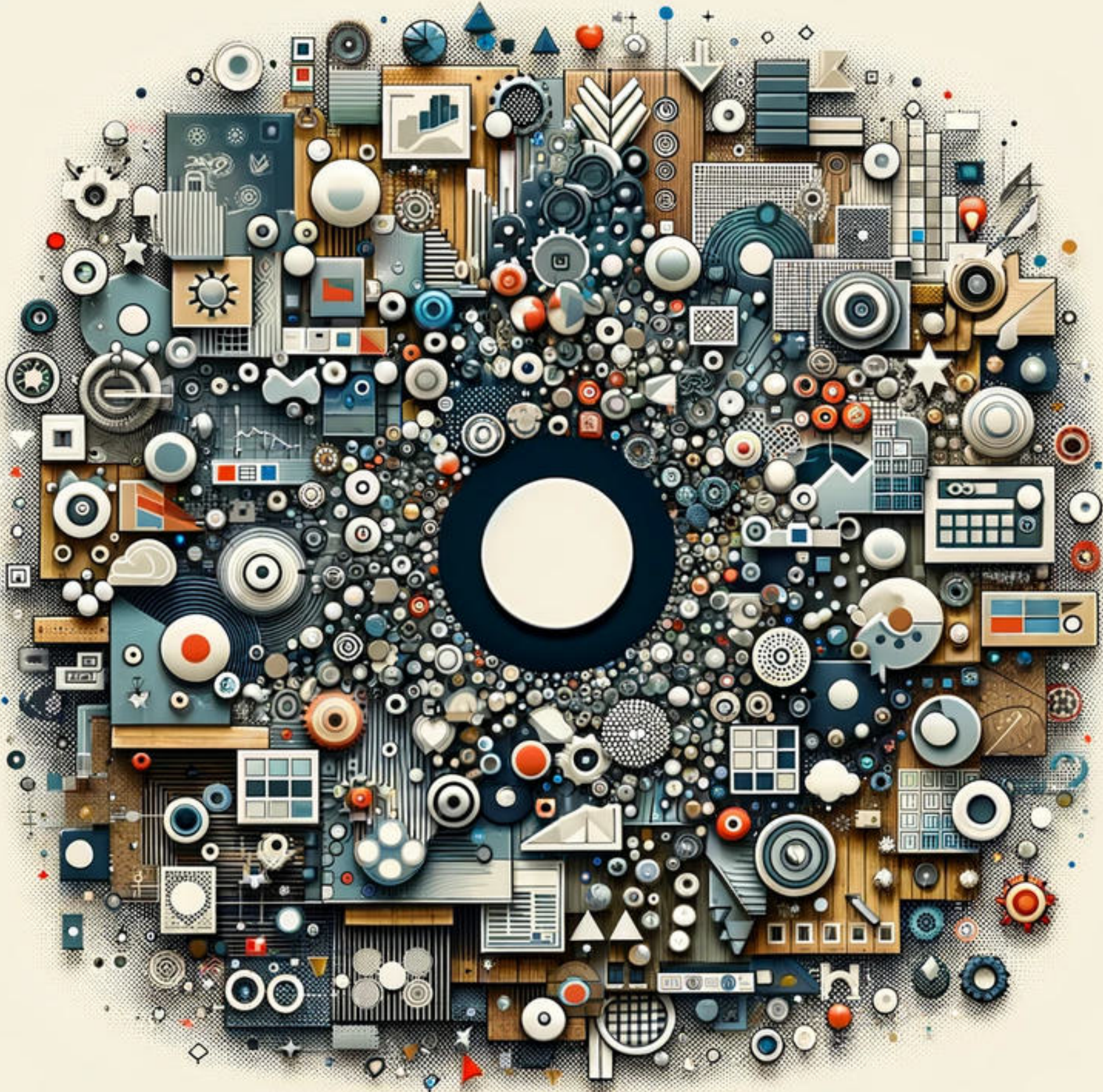
Warum könnten Kunden euch verlassen? Welche neuen Erwartungen oder Alternativen könnten entstehen?

4



Selbstzerstörung

Was könnte euch von innen heraus schwächen? (z. B. langsame Entscheidungen, Machtkämpfe, Arroganz, fehlende Innovation, operative Überlastung)



Auf den unverwechselbaren Kern fokussieren

- **Charakteristische Angebote:** Welche unserer Produkte oder Dienstleistungen sind besonders charakteristisch für uns, vielleicht sogar einzigartig?
- **Profitabilität:** Welche Angebote für welche Kunden sind am profitabelsten? Welche Kanäle und Kaufanlässe funktionieren am besten?
- **Kundenzufriedenheit:** Bei welchen unserer Kunden sehen wir die höchste Zufriedenheit?

OVER TWO MILLION COPIES SOLD

*International
Bestseller*

BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create
Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

W. Chan Kim • Renée Mauborgne

HARVARD BUSINESS PRESS







RINGLING BROS.
WORLD'S
GREATEST
SHOWS

DARING
MADAM CASTELLO'S
AMAZING EXPLOITS
ON THE
EQUINE MARVEL
"JUPITER"

MADAM ADA
CASTELLO

A vintage poster for Ringling Bros. featuring a woman in a red jacket and hat riding a white horse that is rearing up on its hind legs. The horse is wearing a green saddle pad and a red harness. In the top left corner, there is a circular portrait of five men with mustaches. In the bottom right corner, there is a circular portrait of a woman wearing a top hat. The background is dark with floral decorations at the bottom.

**RINGLING AND BARNUM
BROS** COMBINED SHOWS **& BAILEY**

THE GREATEST WILD ANIMAL DISPLAY IN HISTORY
PRESENTING **TERRELL JACOBS**, WORLD'S FOREMOST TRAINER
THE ONLY MAN WHO HAS EVER DARED TO ENTER AN ARENA WITH A MIXED GROUP OF MORE THAN
FIFTY FEROCIOUS JUNGLE-BRED LIONS TIGERS PANTHERS AND LEOPARDS

A vintage poster for Ringling and Barnum Bros. featuring a lion tamer in a blue and white striped uniform with a red cape, standing in the center of a red arena. He is surrounded by a large group of wild animals, including lions, tigers, and panthers. Some animals are perched on a raised platform in the background. The background is yellow and blue.

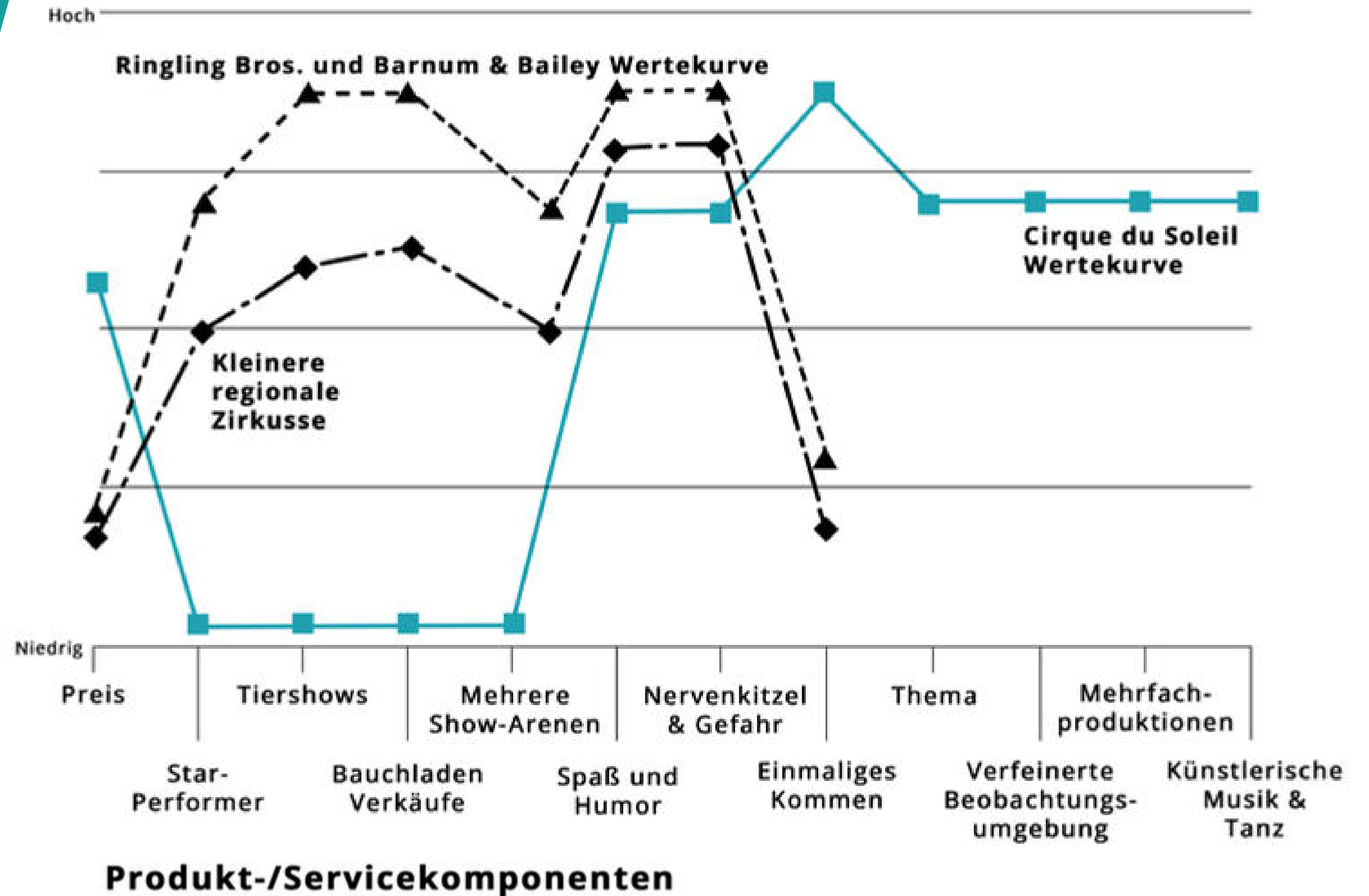
ALLENTOWN
IRVING & UNION BLVD.
AFTERNOON & NIGHT
FRI. JUNE 2







Blue-Ocean-Wertkurve



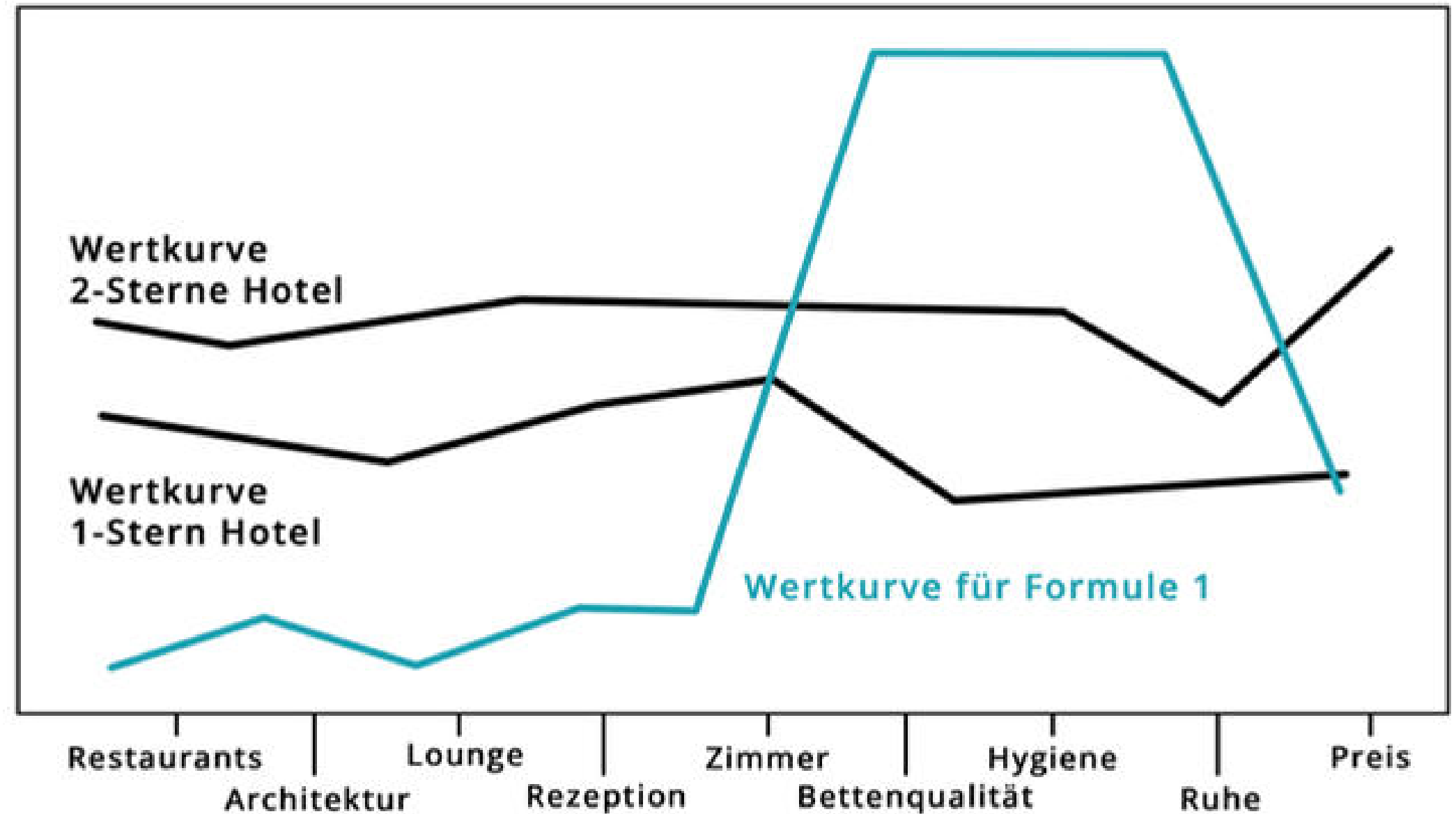
Blue-Ocean-Wertkurve



Hoch

Leistungsniveau

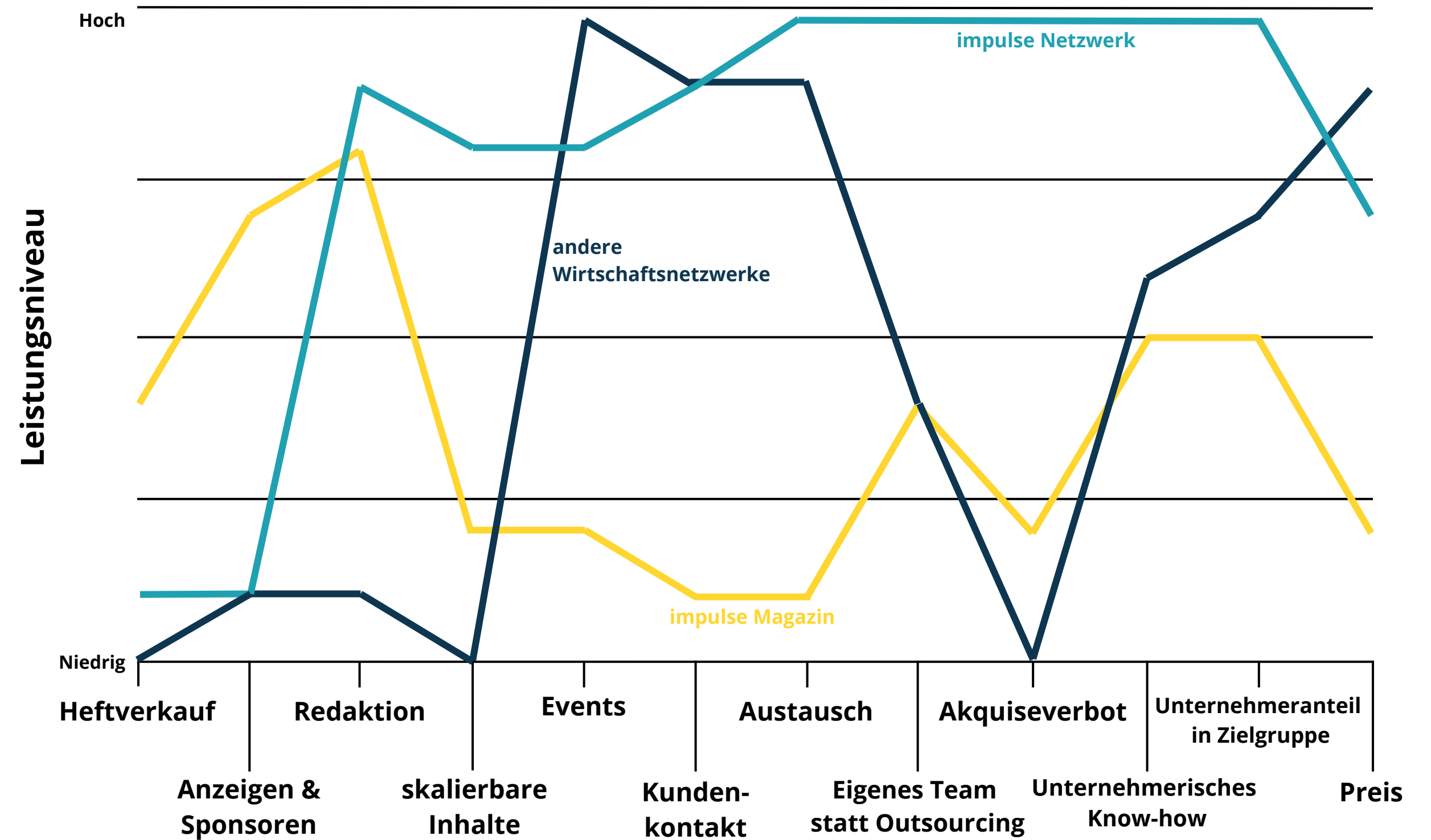
Niedrig



Produkt-/Servicekomponenten



Blue-Ocean-Wertkurve



Produkt- und Servicekomponenten

Differenzierende Merkmale

Hotel

Restaurant
Architektur
Lounge
Rezeption
Zimmergröße
Bettenqualität
Hygiene
Ruhe
Preis
etc.

Zirkus

Tiershows
Starperformer
Bauchladen-Verkäufe
Mehrere Arenen
Spaß und Humor
Nervenkitzel
Einmaliges Kommen
Übergreifendes Thema
Mehrfachproduktionen
Künstlerische Musik/Tanz
etc.

Maschinenbau

Einzelanfertigungen
Innovation
Schnelligkeit
Preis
Effizienz
Wartung
Automatisierung
Design
Modularität
Beratung
etc.

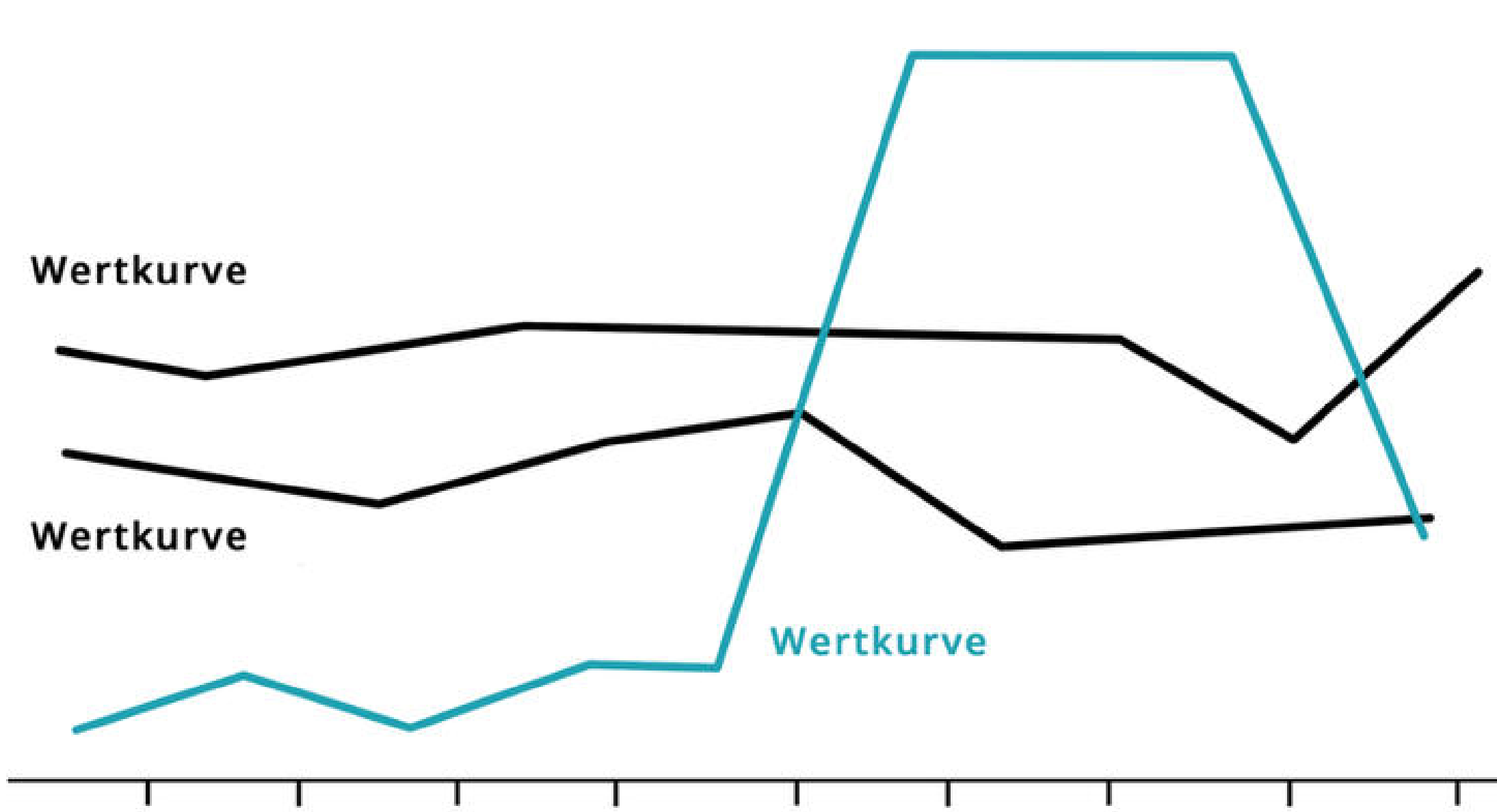
Softwareunternehmen

Produktpalette
Dienstleistungsangebot
Preismodell
Supportqualität
Funktionalität
Anpassbarkeit
Integration
Sicherheit
Skalierbarkeit
Innovation
etc.

Differenzierende Merkmale

Geschäftsmodell	Wert 0-10	Wettbewerber X	Wert 0-10	Wettbewerber Y	Wert 0-10
Merkmal A _____	___	Merkmal A _____	___	Merkmal A _____	___
Merkmal B _____	___	Merkmal B _____	___	Merkmal B _____	___
Merkmal C _____	___	Merkmal C _____	___	Merkmal C _____	___
Merkmal D _____	___	Merkmal D _____	___	Merkmal D _____	___
Merkmal E _____	___	Merkmal E _____	___	Merkmal E _____	___
Merkmal F _____	___	Merkmal F _____	___	Merkmal F _____	___
Merkmal G _____	___	Merkmal G _____	___	Merkmal G _____	___
Merkmal H _____	___	Merkmal H _____	___	Merkmal H _____	___
etc.		etc.		etc.	

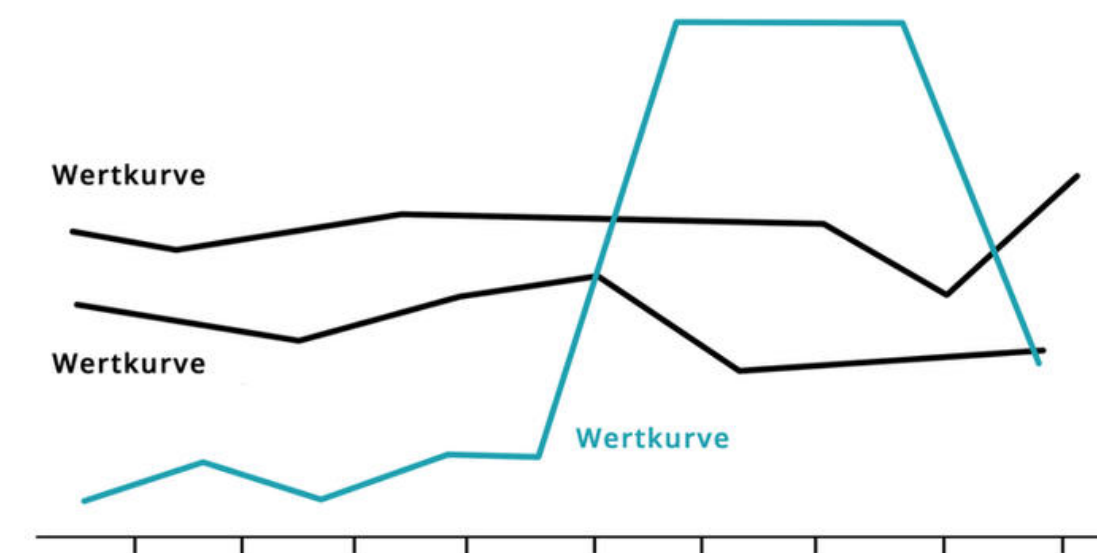
Die eigene Wertkurve



Vier-Aktionen-Framework: **Eliminieren**

Welche Aspekte des Angebots gelten in der Branche als selbstverständlich, stellen aber keinen wirklichen Mehrwert dar?

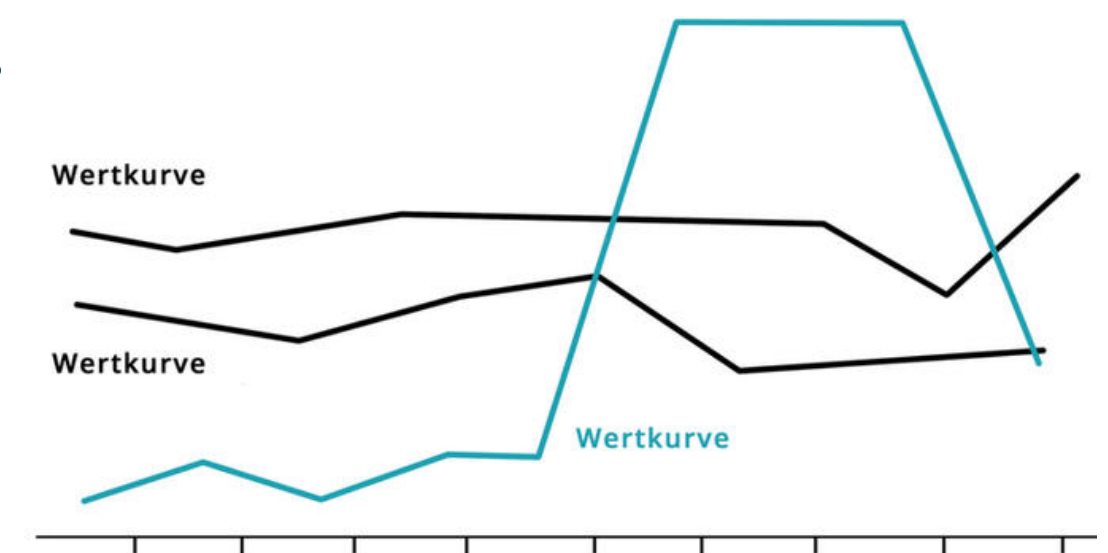
Durch Weglassen können Kosten gespart und eine Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden.



Vier-Aktionen-Framework: Reduzieren

Welche Leistungsmerkmale oder Dienstleistungen können unter den Branchenstandard abgesenkt werden?

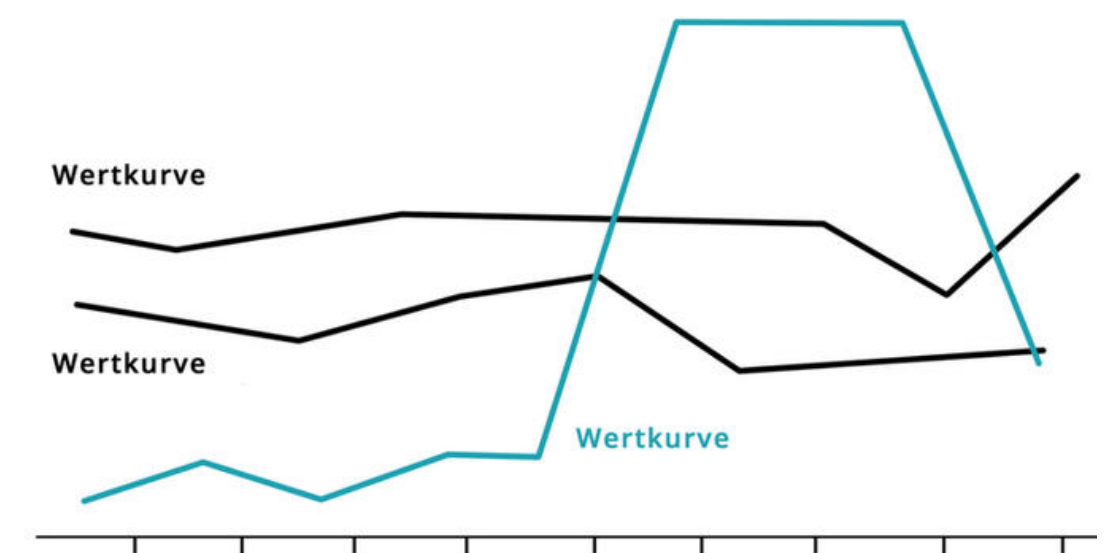
Wenn sie von den Kunden als weniger wichtig eingestuft werden, können die Kosten gesenkt werden, ohne ihre Zufriedenheit wesentlich zu beeinträchtigen.



Vier-Aktionen-Framework: Erhöhen

Bestimmte Aspekte des Angebots werden über den aktuellen Branchenstandard hinaus verbessert.

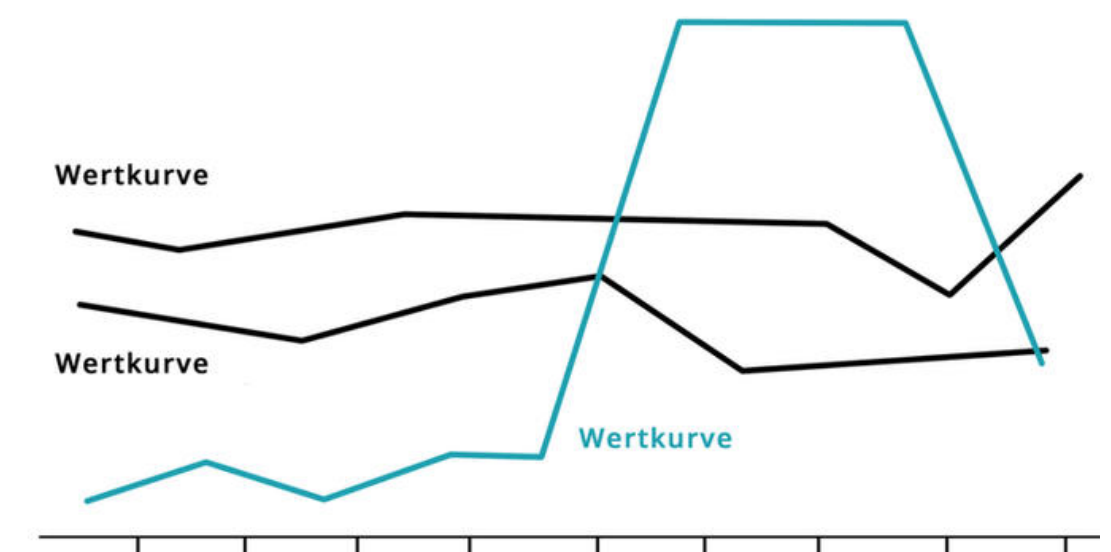
Dies dient dazu, sich von der Konkurrenz abzuheben und den Kunden einen Mehrwert zu bieten.



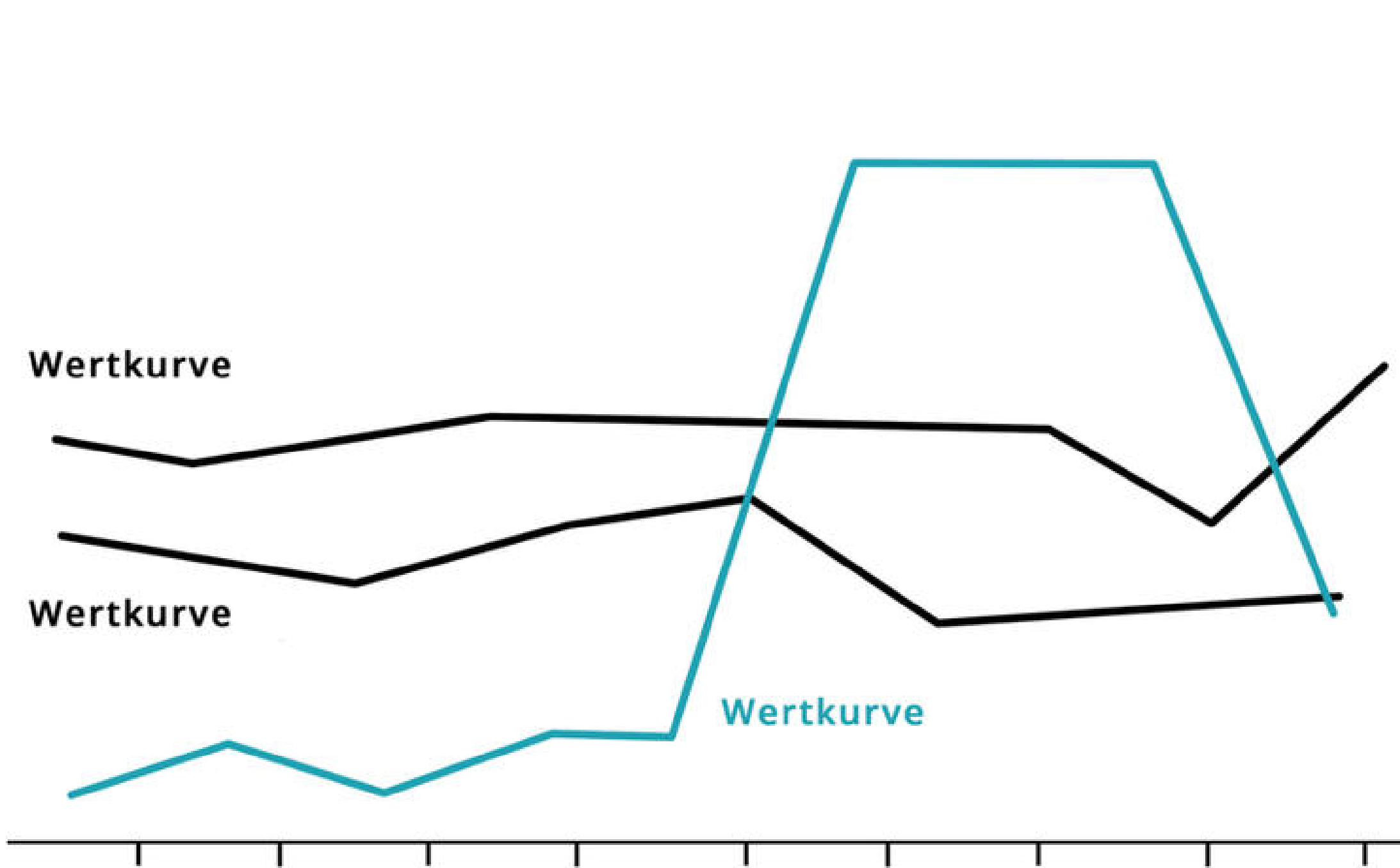
Vier-Aktionen-Framework: Kreieren

Welche völlig neuen Leistungsmerkmale oder Dienstleistungen, die es in der Branche noch nicht gibt, können eingeführt werden?

Dies schafft einzigartige Werte und kann Nachfrage generieren, indem neue Käuferschichten angesprochen werden.



Die eigene Wertkurve



Eliminieren: Welche Aspekte des Angebots gelten in der Branche als selbstverständlich, stellen aber keinen wirklichen Mehrwert dar? Durch Weglassen können Kosten gespart und eine Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden.

Reduzieren: Welche Leistungsmerkmale oder Dienstleistungen können unter den Branchenstandard abgesenkt werden? Wenn sie von den Kunden als weniger wichtig eingestuft werden, können die Kosten gesenkt werden, ohne ihre Zufriedenheit wesentlich zu beeinträchtigen.

Erhöhen: Bestimmte Aspekte des Angebots werden über den aktuellen Branchenstandard hinaus verbessert. Dies dient dazu, sich von der Konkurrenz abzuheben und den Kunden einen Mehrwert zu bieten.

Schaffen: Welche völlig neuen Leistungsmerkmale oder Dienstleistungen, die es in der Branche noch nicht gibt, können eingeführt werden? Dies schafft einzigartige Werte und kann Nachfrage generieren, indem neue Käuferschichten angesprochen werden.

- Was können wir **eliminieren**, das Kunden kaum noch schätzen?
- Was können wir **reduzieren**, weil es Aufwand ohne echten Wert erzeugt?
- Was können wir **erhöhen**, weil es Kundenbindung stärkt?
- Was können wir **neu schaffen**, was Wettbewerber so nicht bieten?