

## 4.2 Cross Industry Impact

Marc Rüger, Dietmar Fischer, Caroline Raps, Lea Notter

»Kein Buchhändler wäre auf das Geschäftsmodell von Amazon gekommen, dem heutigen erfolgreichsten Internet-Händler der Welt.«

Künftig werden vermehrt innovative Geschäftsmodelle überwiegend durch neue Ansätze wie Cross Industry Impact – der Transfer branchenfremder Geschäftsmodelle – aus bestehenden Geschäftsmodellprinzipien abgeleitet. Hierfür steht eine Sammlung von derzeit 98 unterschiedlichen Prinzipien für die Beschreibung von Geschäftsmodellen im Center of Business Model Engineering (CBME) zur Verfügung.

Dazu werden im folgenden Bild zunächst die »Geschäftsmodellstrukturelemente« nach dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO definiert. Anschließend werden die einzelnen Geschäftsmodellprinzipien entsprechend der Strukturelemente eingeteilt bzw. zugeordnet.



Ein Geschäftsmodell beschreibt die logischen Zusammenhänge einer Organisation, wie durch diese Mehrwert für Kunden und Erlöse für die Organisation erzielt werden.

Die Basis zur Beschreibung von Geschäftsmodellen bilden die Strukturelemente:

- 1. Technologien und Ressourcen:**  
Welche Technologie ermöglicht das angedachte Geschäftsmodell?  
Welche Kompetenzen benötigen wir, um das Geschäftsmodell aufbauen und betreiben zu können? – Wen und was brauchen wir?
- 2. Wertschöpfung und Netzwerk:**  
Wie soll eine angestrebte Leistung erbracht werden?  
– Wer macht was mit wem?
- 3. [Unternehmens-]Leistungen** (Produkt, Service, Interaktion und Emotionalität):  
Was soll »verkauft« werden? – Was wollen wir anbieten?
- 4. Kunden und Märkte:**  
Wer soll die Leistung nutzen? – Wer will was wozu haben?
- 5. Erlöse:**  
Wodurch erwirtschaften wir den Erlös? – Wer zahlt was wem?

Bild 1. Geschäftsmodellstrukturelemente

Durch die Beantwortung dieser fünf Fragen wird das Geschäftsmodell konkret und anschaulich. Zudem dienen sie als Basis für Geschäftsmodell-Verbesserungen und -Innovationen. Eine Geschäftsmodell-Innovation besteht dann, wenn mindestens zwei dieser fünf Elemente verändert werden, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Der Online-Videoverleih Netflix bietet seinen Kunden über 100.000 Filme, Serien und TV-Shows an (Unternehmensleistung - Produkt). Benutzer können die Produkte per Streaming abrufen und im Internet, auf Tablets und auf Smartphones ansehen (Technologien & Ressourcen). Das Unternehmen bietet seinen Kunden eine sogenannte Flatrate an, wodurch es hohe Absatzzahlen erzielt. Für einen monatlichen Pauschalbeitrag erhält der Nutzer unbeschränkten Zugang zu den Filmen und kann diese jederzeit und so oft er möchte anschauen (Erlöse) (Netflix Deutschland, 2016).
- Der schwedische Einrichtungskonzern IKEA bietet seine Produkte im Vergleich zu anderen Möbelhäusern aufgrund von möglichen Kosteneinsparungen (z. B. Personalkosten) zu günstigen Preisen an (Erlöse). Die preisgünstigen Produkte entstehen, da der Kunde einen Teil der Wertschöpfung, wie z. B. logistische Aufgaben oder den Aufbau der Möbel, selbst übernimmt (Wertschöpfung & Netzwerk) (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG, 2016).
- Die irische Fluggesellschaft Ryanair bietet deutlich billigere Flüge als klassische Fluggesellschaften an (Erlöse), indem sie auf Komfortmerkmale verzichtet. Leistungen wie Gepäckaufgabe, Sitzplatzreservierung oder Bordverpflegung müssen Fluggäste extra buchen und bezahlen (Wertschöpfung & Netzwerk) (Ryanair, 2016).

Bei der (Weiter-)Entwicklung der Geschäftsmodelle bilden die folgenden Geschäftsmodellprinzipien die kreative Grundlage zum Aufbau neuer, innovativer Geschäftsmodelle.



Bild 2. 98 Geschäftsmodellprinzipien

## I. Technologien und Ressourcen

1. Digital Innovation – Umwandlung von physischen in digitale Produkte
2. Imitation – Preissenkung durch Imitation
3. Recycling or Reselling – Recycling oder Weiterverkauf gebrauchter Produkte
4. Sale of Unused Resources – Nichts bleibt ungenutzt
5. Smartphone App – Appgefahren – Erzeugen eines Kundennutzens durch eine App
6. Social Media as a Platform – Genial sozial – Social Media als Vertriebskanal
7. User Knowledge as a Service – Know-how als Dienstleistung

## II. Wertschöpfung und Netzwerk

[(2) und (3) = Geschäftsmodellprinzipien, die in zwei oder drei Strukturelementen vorkommen.]

1. Alternative Currencies – Tauschen statt kaufen (2)
2. Co-Creation/Open-Innovation – Mittendrin statt nur dabei
3. Collaborative Consumption – Teilen statt kaufen
4. Contrary Performance – Wettbewerbsvorteile durch Andersartigkeit (2)
5. Cooperation – Franchising – ein kooperatives Vertriebssystem
6. Crowdfunding/Pre-Selling – Massenfinanzierung
7. Customer as Value Creator – Kunde als Wertschöpfungspartner
8. Customer Self Service – Selbst ist der Kunde
9. Customers attract Customers – Kunden werben (neue) Kunden
10. Direct-to-Consumer – Ohne Umwege (2)
11. Do-it-Yourself – Integration statt Fremdbezug
12. Electronic Commerce – Der reine Online-Handel
13. Multilateral Market – Ins Netz gehen – Nutzung von Netzwerkeffekten
14. Open Business Model – Wertsteigerung durch Einbindung externer Partner
15. Open Source – Gemeinsam Lösungen finden durch die öffentliche Community
16. Outsource Company Partly to Customers – Lösungen durch die Crowd
17. Outsourcing – Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten
18. Private Connecting – Vermittlung von Geschäften zwischen Privatpersonen durch Internetplattformen
19. Product Enlargement by Customers – Produkterweiterung durch Kunden fördern

20. Reduced to the Basics – Alles ohne Schnickschnack (3)
21. Second Reuse – Wiederverwertung durch Umnutzung
22. Share or Sell Data with Other Parties – Nutzung personenbezogener Daten
23. Shop-in-Shop – Kundenmehrwert durch ergänzende Geschäftsbeziehungen
24. Specialization – Generell speziell
25. User Innovation – Der erfinderische Kunde
26. White Label Products – Ein Produkt – unterschiedliche Marken

### III. [Unternehmens-] Leistungen

#### Produkt

1. Comprehensive Offering – Alles was das Herz begehrt
2. Contrary Performance – Wettbewerbsvorteile durch Andersartigkeit (2)
3. Frugal Innovation – Einfach und kostengünstig zum Erfolg
4. Long Tail – Erfolg durch Nischenprodukte
5. Reduced to the Basics – Alles ohne Schnickschnack (3)
6. Users as Part-Owners – Brüderlich teilen

#### Service

1. Additional Services – Da geht noch was – Erweiterung des angebotenen Leistungsspektrums
2. Availability instead of Property – Verfügbarkeitsgarantie für Produkte
3. Competence for Sale – Da steckt mehr dahinter
4. Easy Delivery/Return – Frei Haus
5. Instant Gratification – Sofortiges Erfüllen der Kundenwünsche
6. Multiple Price/Usage-Models – Unterschiedliche Preismodelle
7. Predefined Process Time – Zeitlich fest definierte Leistungserbringung
8. Provide Product Everywhere – Es ist immer das Gleiche
9. Sell Product-as-a-Service – Leistungsabhängige Vergabe
10. Temporary Right of Use – Mieten statt kaufen
11. Value-Added Reseller – Mehr durch mehr

#### Interaktion

1. Added Value through Apps – Appgrade des Kundennutzens
2. Establish a Community – Seite an Seite – Intensivierung der Kundenbeziehung

3. Gamification – Spaß durch Spiel – Anwendung spielerischer Elemente zur Motivationssteigerung
4. Leadership of Trust – Blindes Vertrauen – Kundenbindung durch Vertrauen

### Emotionalität

1. Beyond Advertising – Innovation durch Werbung (suggerieren)
2. Cause-Related Business – Stiften gehen – mit PR-Maßnahmen das Firmenimage verbessern
3. Celebrities as Brand Ambassador – Promis als Markenbotschafter
4. Certifications – Mit Brief und Siegel
5. Customers as Brand Ambassador – Kunde als Markenbotschafter
6. Embedded Product – Markenallianz zwischen Produkten
7. Emotional Innovation – Mehrwert durch Emotion
8. FairPay – Faire Bedingungen für Mensch und Natur
9. Green Business – Das grüne Geschäft
10. Limited Edition und Annual/Seasonal Offerings – Begrenztes Angebot, erhöhte Preise (2)
11. Luxury Trade – Für die gut betuchte Kundschaft (2)
12. One-Off Experience – Ein einmaliges Erlebnis
13. Use Opinion Leaders – Die gezielte Nutzung von Meinungsführern

### IV. Kunden und Märkte

1. Customer Focus – Kundendefiniertes Nutzenversprechen
2. Direct-to-Consumer – Ohne Umwege (2)
3. Focus on Customer Group – Hokus Fokus – Fokussierung auf spezielle Kundengruppe
4. High Customer Retention – Von der Kundenbindung zur Kundentreue
5. Location Based Offerings – Andere Länder, andere Sitten, andere Produkte
6. »Low budget« Customers – Produkte für Kunden am unteren Ende der Einkommenspyramide
7. Low-Priced Products – Mit günstigen Produkten locken
8. Luxury Trade – Für die gut betuchte Kundschaft (2)
9. Mass Customization – Kundenindividuelle Massenproduktion
10. Name Your Own Price – Zahle, was du willst

11. One-Time Customer – Kunde ohne Kundenbindung
12. Reduced to the Basics – Alles ohne Schnickschnack (3)
13. Sale to Customers and Businesses – Die Mischung macht's – Verkauf an private und geschäftliche Kunden

## V. Erlöse

1. All-Inclusive – Flatrate zum Festpreis
2. Alternative Currencies – Tauschen statt kaufen (2)
3. Bait and Hook – Günstiger Einstieg mit teuren Folgen
4. Broker – Gebühren für Vermittler und Makler
5. Bundling – Im Bündel billiger
6. Consultative Selling – Guter Rat ist teuer – Kombination von Produkten mit zugehörigen Dienstleistungen
7. Cross-Over – Kreuz und quer – bereichsübergreifendes Anbieten
8. Free Core – Kunden mit kostenlosen Basisprodukten locken
9. Group Deals – Im Dutzend billiger
10. Group Product in Sellable Packs – In Maßen statt in Massen
11. Licensing – Vermarktung geistigen Eigentums
12. Limited Edition und Annual/Seasonal Offerings – Begrenztes Angebot, erhöhte Preise (2)
13. Live-Shopping – Spontankauf durch Sonderangebote
14. Lock-in-Effect – Kundenbindung durch hohe Wechselkosten
15. Periodic Payments – (Regelmäßige) Einnahmen durch Abonnements
16. Profit Sharing – Umsatzbeteiligung für alle Mitwirkende
17. Public Portal Auction – Unter den Hammer bringen
18. Revenue through Add-Ons – Extras kosten extra
19. Revenue through Advertising – Finanzierung durch Werbeeinnahmen
20. Reward People by giving them Time – Zeit ist Geld
21. »Symbiosis« with other Companies – Vom Abfall zum Rohstoff
22. Taxifaire – Erfassung von Preisen wie ein Taxameter
23. Transaction Safety – Mit Geld spielt man nicht
24. Usage-dependent Reward – Pay-per-Use – Zahlung pro Nutzung
25. Use of Temporary Money – Nutzung von zusätzlichem Kapital

## Literatur:

Car2Go Deutschland GmbH (2016). Homepage. Aufgerufen am 12.12.2016, von <https://www.car2go.com/de/berlin/was-kostet-car2go/>

IKEA Deutschland GmbH & Co. KG (2016). Homepage. Aufgerufen am 20.09.2016 von, [http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)

Netflix Deutschland (2016). Homepage. Aufgerufen am 20.09.2016, von <https://help.netflix.com/de/node/412>

Ryanair (2016). Homepage. Aufgerufen am 20.09.2016 von, <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/service-center/haufige-fragen#1-0>