

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Schritt für Schritt zum erfolgreichen Geschäftsmodell

von Irina Röd

Print-ISBN: 978-3-446-46698-2  
E-Book-ISBN: 978-3-446-46898-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/978-3-446-46698-2>  
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



**Mit innovativen  
Geschäfts-  
modellen  
durchstarten**

Geschäftsmodellinnovationen sind längst nicht nur ein Thema von Start-ups, auch bestehende Unternehmen brauchen immer wieder neue innovative Geschäftsmodelle! Unabhängig davon, ob es sich um den Freelancer um die Ecke oder um den weltweit agierenden Industriekonzern handelt. Die sich rasant ändernden Bedingungen, vom technologischen Fortschritt bis zu dem immer unberechenbarer werdenden Kundenverhalten, verlangen eine ständige Überprüfung, Anpassung und vielleicht auch vollkommene Neuausrichtung der Geschäftsmodelle.

Diese Herausforderung bringt aber auch Chancen mit sich. Denn da wo Veränderungen stattfinden, bieten sich auch Möglichkeiten, mit neuen Ideen durchzustarten! Dabei ist das Entwickeln von Geschäftsmodellen kein Hexenwerk. Mit den passenden Methoden und einer strukturierten Herangehensweise kann jeder, ob alleine oder im Team, bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln oder ein neues Geschäftsmodell kreieren. Dieses Werk zeigt, wies geht, und führt Schritt für Schritt, von der Idee bis zur Umsetzung, durch alle Phasen der Geschäftsmodellentwicklung.

Die Idee zu diesem Buch kam mir bei den Beratungen einer Vielzahl von klein- und mittelständischen Unternehmen: Gründern, Einzel-

und Familienunternehmen und Freelancern. Dabei habe ich Werkzeuge und Methoden eingesetzt, die ich durch meine Arbeit in großen Unternehmen der Digitalbranche kennengelernt hatte, den Business Model Canvas, die Blue Ocean Strategie, Kanban Boards und viele weitere. Ich habe erkannt, dass diese Werkzeuge unabhängig von der Unternehmensgröße dabei helfen, Struktur und einen Leitfaden für die Unternehmensentwicklung zu geben. Daher habe ich mich entschlossen, diese Methoden für möglichst viele Unternehmen leicht zugänglich und verständlich zu machen.

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich für Methoden der Unternehmensentwicklung interessieren. Beim Schreiben hatte ich insbesondere Kleinunternehmer, Gründer und Freelancer im Sinn: Ladenbesitzer, Designer und Künstler, Berater oder Selbstständige in Gesundheitsberufen, um nur einige zu nennen. Ihnen möchte ich praktische Werkzeuge an die Hand geben, um ihr eigenes Unternehmen erfolgreich (weiter) zu entwickeln.

Ich wünsche Ihnen bei der Umsetzung viel Erfolg!

Wien, Frühjahr 2021

*Irina Röd*

# Inhalt

<b>Mit innovativen Geschäftsmodellen durchstarten ...</b>	VI	<b>1 Wie entwickle ich eine Vision? .....</b>	2
Bevor wir starten .....	XIV	1.1 Die Methode: Der Stepping Stone Vision Canvas .	5
Die Philosophie – Agile Prinzipien .....	XIV	1.1.1 Warum sollte man eine Vision haben? ...	5
Aufbau des Buches .....	XV	1.1.2 Überblick über die Methode .....	5
Lernen mit realen Praxisbeispielen .....	XVII	1.1.3 Die Anwendung der Methode .....	7
Die Immobilienmaklerin .....	XVII	1.2 Beispiele zur Anwendung .....	9
Die Architekturmodellbauerin .....	XIX	1.2.1 Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Apple .....	9
Die Hutmanufaktur .....	XXI	1.2.2 Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Tesla .....	12
Die Obst- und Gemüselieferanten .....	XXII	1.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	16
Die Übersetzerin und Dolmetscherin .....	XXIV	1.3.1 Case-Study: Unternehmen befähigen, ihren Erfolg selbstbestimmt zu steuern ..	16
Die Softwareentwickler .....	XXV	1.3.2 Case-Study: Durch Synergien mehr Komfort für Selbstständige und deren Kunden schaffen .....	20
Der Werkzeughändler .....	XXVII	1.4 Jetzt sind Sie dran .....	24
Der Fußballverein .....	XXVIII	1.4.1 Arbeitsvorlagen zum Download .....	24
Die Unternehmensberaterin .....	XXX	1.4.2 Was wir uns merken sollten .....	28
		1.4.3 Weitere Fragen und Antworten .....	28

<b>2 Wie funktioniert mein Geschäftsmodell und wie komme ich zu neuen Ideen?</b> .....	32	2.3.3 Case-Study: Wie ein Obst- und Gemüse- lieferant sein Geschäftsmodell innerhalb eines Wochenendes umstellte .....	68
2.1 Die Methode: Der Business Model Canvas .....	35	2.4 Jetzt sind Sie dran .....	72
2.1.1 Was versteht man unter einem Geschäfts- modell? .....	35	2.4.1 Arbeitsvorlagen zum Download .....	72
2.1.2 Überblick über die Methode .....	35	2.4.2 Was wir uns merken sollten .....	76
2.1.3 Die Anwendung der Methode – Teil 1: Beschreibung des Geschäftsmodells .....	36	2.4.3 Weitere Fragen und Antworten .....	76
2.1.4 Die Anwendung der Methode – Teil 2: Das Geschäftsmodell mit neuen Ideen weiterentwickeln .....	40	<b>3 Welchen Mehrwert biete ich meinen Kunden?</b> .....	80
2.2 Beispiele zur Anwendung .....	44	3.1 Die Methode: Der Value Proposition Canvas .....	83
2.2.1 Beispiel: Der Business Model Canvas einer Billigfluglinie .....	44	3.1.1 Warum ist die Kenntnis der Kunden so wichtig? .....	83
2.2.2 Beispiel: Der Business Model Canvas einer Gratiszeitung .....	48	3.1.2 Überblick über die Methode .....	83
2.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	53	3.1.3 Die Anwendung der Methode .....	84
2.3.1 Case-Study: Neue Ideen für das Geschäfts- modell der Architekturmodellbauerin ...	53	3.2 Beispiele zur Anwendung .....	88
2.3.2 Case-Study: Digitalisierung im Familien- unternehmen – Das Geschäftsmodell einer Hutmanufaktur .....	62	3.2.1 Beispiel: Der Value Proposition Canvas eines Non-Profit-Unternehmens .....	88
		3.2.2 Beispiel: Der Value Proposition Canvas von McDonald's am Beispiel von Milch- shakes .....	96
		3.3 So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	99

3.3.1	Case-Study: Als selbstständige Übersetzerin das Angebot für die Wunschkunden schärfen .....	100	4.3.1	Case-Study: Eine innovative Softwarelösung erschließt eine Marktlücke .....	135
3.3.2	Case-Study: Ein innovatives Franchise-konzept, das das Geschäftsleben der Friseurin erleichtert .....	106	4.3.2	Case-Study: Eine einzigartige Positionierung schafft neuartige Wellnessangebote .	142
3.4	Jetzt sind Sie dran .....	112	4.4	Jetzt sind Sie dran .....	152
3.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	112	4.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	152
3.4.2	Was wir uns merken sollten .....	116	4.4.2	Was wir uns merken sollten .....	155
3.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	116	4.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	155
<b>4</b>	<b>Wie schaffe ich eine einzigartige Positionierung?</b> ..	<b>118</b>	<b>5</b>	<b>Wie plane ich Markttests?</b> .....	<b>158</b>
4.1	Die Methode: Der Blue Ocean Canvas .....	121	5.1	Die Methode: Der Testing Canvas .....	161
4.1.1	Was versteht man unter Positionierung?	121	5.1.1	Weshalb sind Markttests so wichtig? .....	161
4.1.2	Überblick über die Methode .....	121	5.1.2	Überblick über die Methode .....	162
4.1.3	Die Anwendung der Methode .....	123	5.1.3	Die Anwendung der Methode .....	164
4.2	Beispiele zur Anwendung .....	126	5.2	Beispiele zur Anwendung .....	168
4.2.1	Beispiel: Der Blue Ocean Canvas von Netflix .....	126	5.2.1	Beispiel: Der Online-Test eines Software Start-ups .....	168
4.2.2	Beispiel: Der Blue Ocean Canvas von Ikea .....	130	5.2.2	Beispiel: Der Produkttest eines Mobilfunkanbieters .....	170
4.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	135	5.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	173
			5.3.1	Case-Study: Eine Kundenbefragung über den Prototyp eines Design-Modells .....	173

5.3.2	Case-Study: Ein neuer Vertriebsweg für den Werkzeughändler .....	178	6.4	Jetzt sind Sie dran .....	208
5.4	Jetzt sind Sie dran .....	182	6.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	208
5.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	182	6.4.2	Was wir uns merken sollten .....	211
5.4.2	Was wir uns merken sollten .....	184	6.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	211
5.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	184	<b>7</b>	<b>Wie setze ich mein Vorhaben um?</b> .....	214
<b>6</b>	<b>Welche Ziele habe ich und wie messe ich sie?</b> .....	186	7.1	Die Methode: Das Kanban Board .....	217
6.1	Die Methode: Der OKR Canvas .....	189	7.1.1	Agile Umsetzung versus Wasserfallprinzip? .....	217
6.1.1	Wie unterstützen uns messbare Ziele? ...	189	7.1.2	Überblick über die Methode .....	218
6.1.2	Überblick über die Methode .....	189	7.1.3	Die Anwendung der Methode .....	220
6.1.3	Die Anwendung der Methode .....	191	7.2	Beispiele zur Anwendung .....	224
6.2	Beispiele zur Anwendung .....	193	7.2.1	Beispiel: Das Kanban Board eines Haushaltsplans .....	224
6.2.1	Beispiel: Der OKR Canvas von Google ...	193	7.2.2	Beispiel: Das Kanban Board eines Bekleidungs Herstellers .....	228
6.2.2	Beispiel: Der OKR Canvas von Uber .....	196	7.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	230
6.3	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	201	7.3.1	Case-Study: Die agile Umsetzung einer neuen Website .....	230
6.3.1	Case-Study: Am Ball bleiben – Die Ziele des Fußballvereins .....	201	7.3.2	Case-Study: Die Optimierung des Vertriebstests mit Kanban Boards .....	236
6.3.2	Case-Study: Ziele helfen bei der fokussierten Umsetzung der neuen Software .....	206			

7.4	Jetzt sind Sie dran .....	244	8.2.3	Case-Study: Die Erkenntnisse des Werkzeughändlers beim Direktvertrieb ..	266
7.4.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	244	8.2.4	Case-Study: Das Schreiben eines Buches wird zum Projekt .....	271
7.4.2	Was wir uns merken sollten .....	246	8.3	Jetzt sind Sie dran .....	276
7.4.3	Weitere Fragen und Antworten .....	247	8.3.1	Arbeitsvorlagen zum Download .....	276
<b>8</b>	<b>Was habe ich gelernt?</b> .....	250	8.3.2	Was wir uns merken sollten .....	278
8.1	Die Methode: Die Retrospektive .....	253	8.3.3	Weitere Fragen und Antworten .....	279
8.1.1	Warum ist wichtig, manchmal innezuhalten? .....	253	<b>9</b>	<b>Literatur</b> .....	282
8.1.2	Überblick über die Methode .....	253	<b>10</b>	<b>Zusatzmaterial zum Download</b> .....	286
8.1.3	Die Anwendung der Methode .....	255	<b>11</b>	<b>Index</b> .....	290
8.2	So funktioniert die Methode für kleine Unternehmen .....	257	<b>12</b>	<b>Die Autorin</b> .....	296
8.2.1	Case-Study: Mehr Klarheit über die geplanten Design-Modelle und neue Ideen	257			
8.2.2	Case-Study: Die Übersetzerin verfolgt weiter ihre Ziele .....	262			

# 01

## Wie entwickle ich eine Vision?

*»Vision ist die Kunst, Unsichtbares zu sehen.«*

*Jonathan Swift, irischer Schriftsteller und Satiriker (1667 – 1745)*

Der deutsche Altbundeskanzler Helmut Schmidt wird oft mit einem Satz zitiert, der die Vorbehalte vieler widerspiegelt: »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.« Visionen werden von manchen als vage, unkonkret und beinahe schon esoterisch abgestempelt. Doch weshalb sollten

wir dennoch in dem von Zahlen und Fakten geprägten Geschäftsleben an Visionen festhalten? Weil Visionen uns und anderen den langfristigen Sinn unseres Tuns aufzeigen. Sie sind der Grund, warum wir etwas tun (**Bild 1.1**).

- Während manche ihre Vision schon klar in sich tragen, hilft anderen eine strukturierte Methode, um aus einer vagen Idee eine tragfähige Vision zu machen: Der Stepping Stone Vision Canvas.
- Die Methode wird von großen Unternehmen unter anderem verwendet, um Veränderungen in Gang zu setzen (im sogenannten »Change Management«). Das Team erarbeitet einen gewünschten Zielzustand und wie es diesen gemeinsam erreichen möchte. Auch viele innovative Unternehmen nutzen Visionen, um Mitarbeiter, Investoren und Kunden gleichermaßen zu begeistern, so wie in den folgenden Beispielen beschrieben:
  - Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Apple (Abschnitt 1.2.1)
  - Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Tesla (Abschnitt 1.2.2)
- Für Kleinunternehmer, Gründer und Freelancer bietet die Methode einen Leitfaden, um mehr Klarheit über die eigenen Wünsche, Ziele und Aktivitäten zu gewinnen. Die beiden Case-Studies zeigen, dass auch kleine Unternehmen große Visionen haben können:
  - Case-Study: Unternehmen befähigen, ihren Erfolg selbstbestimmt zu steuern (Abschnitt 1.3.1)
  - Case-Study: Durch Synergien mehr Komfort für Selbstständige und deren Kunden schaffen (Abschnitt 1.3.2)

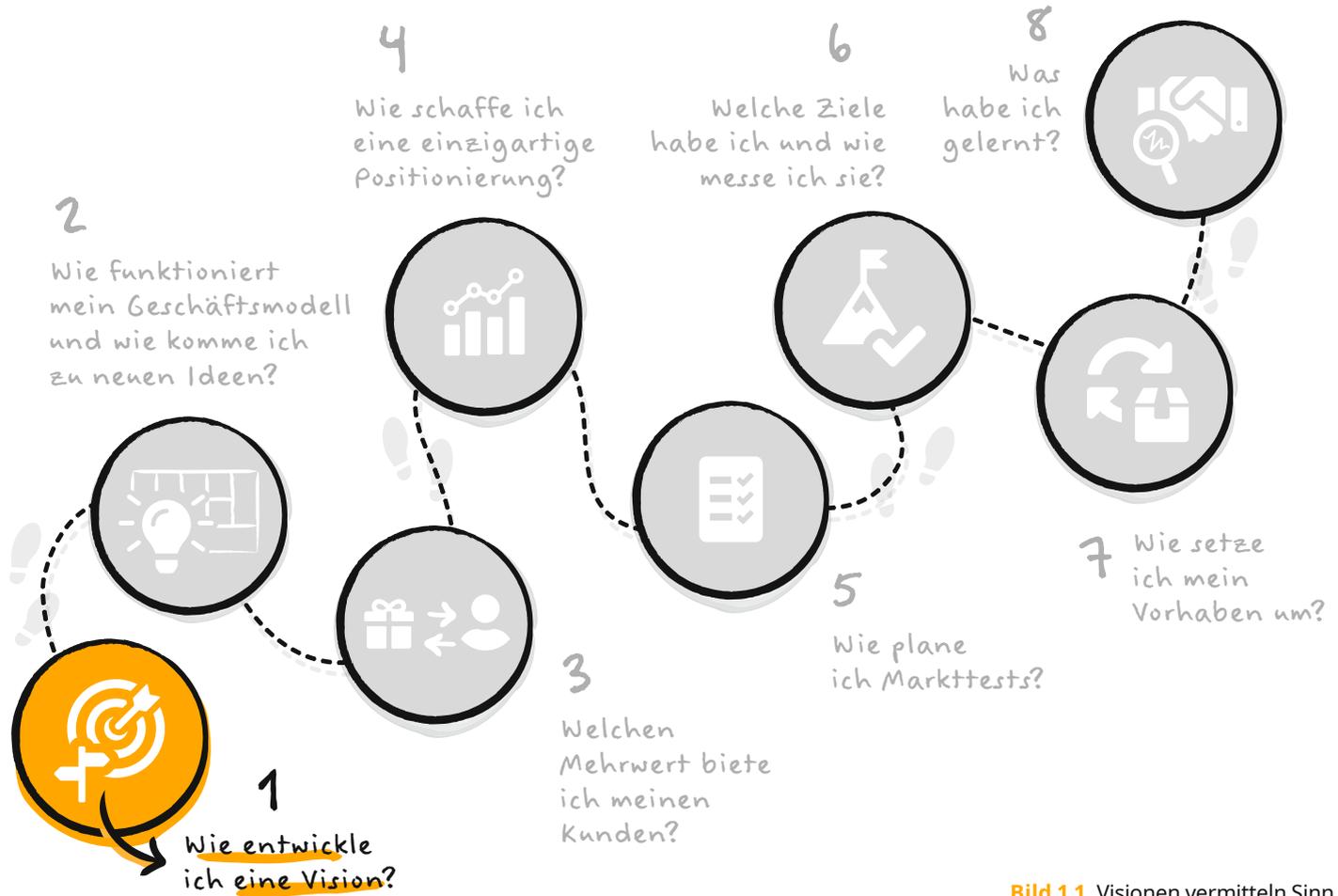


Bild 1.1 Visionen vermitteln Sinn

## 1.1 Die Methode: Der Stepping Stone Vision Canvas

### 1.1.1 Warum sollte man eine Vision haben?

Während sich jedes Unternehmen über seine wirtschaftlichen Ziele im Klaren sein sollte, gehen Visionen weit über diese hinaus. Indem sich ein Unternehmen vor Augen führt, wo es sich in Zukunft sieht, wird die Richtung vorgegeben, in die sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll. Eine Vision ist ein kraftvolles Zukunftsbild, das sowohl die Unternehmenskultur beeinflusst als auch, wie ein Unternehmen von außen wahrgenommen wird.

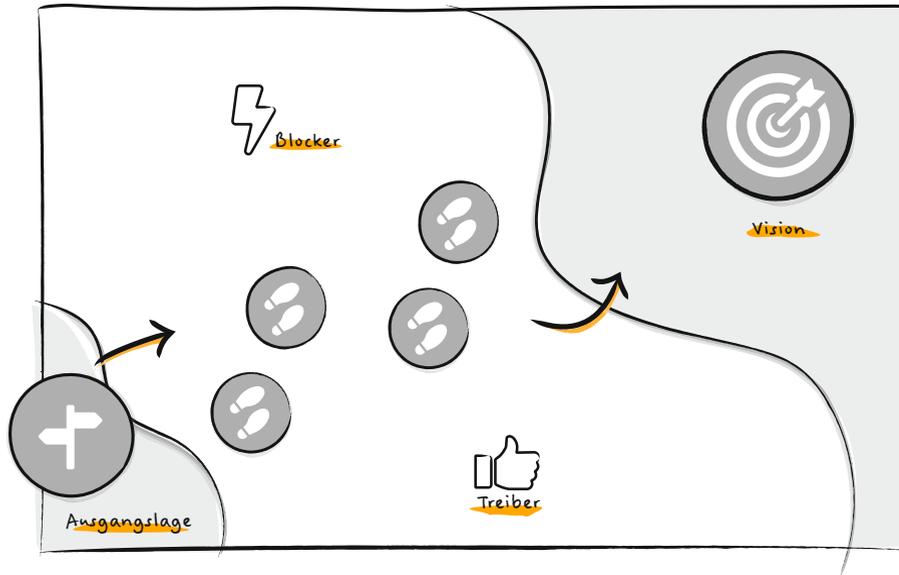
Als Bill Gates aus einer kleinen Garage heraus sein Unternehmen Microsoft startete, war es wahrscheinlich nicht sein primäres Ziel, möglichst viel Reichtum anzuhäufen. Er war ein jugendlicher Tech-Geek mit dem Traum, die Welt der Computer für jedermann zugänglich zu machen (»Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Haus«).

Auch Walt Disney hatte zu Beginn seiner Karriere wohl noch nicht den Plan, eine Fließbandfabrik für Zeichentrickgeschichten und somit ein Weltimperium aufzubauen. Er hatte die Vision »to make people happy«, also Menschen glücklich zu machen. So simple diese Aussage ist, so stark und kraftvoll wirkt sie.

### 1.1.2 Überblick über die Methode

Beim Stepping Stone Vision Canvas handelt es sich um eine Methode, die bei der Visualisierung des eigenen Zukunftsbilds unterstützt. Zwar sollte eine Vision immer groß und bis zu einem gewissen Maß Ehrfurcht einflößend sein, wenn sie jedoch von vornherein unrealistisch und unerreichbar ist, birgt sie die Gefahr, demotivierend zu wirken. Daher liegt der Fokus der Methode nicht allein auf der Definition der Vision, sondern ebenso auf den Schritten (»Stepping Stones«), wie diese erreicht werden soll. Außerdem werden jene Faktoren analysiert, die bei der Erreichung der Vision unterstützen (»Treiber«) oder behindern (»Blocker«) (**Bild 1.2**).

Es ist nicht so einfach, eine gute Vision zu formulieren, denn diese soll nicht nur Sie, sondern



**Bild 1.2** Stepping Stone Vision Canvas

auch andere begeistern. Sie soll Ihnen den Sinn und die Kraft geben, langfristig auf ein Ziel hinarbeiten. Um die Vision zu schärfen, greifen wir daher auf eine weitere Methode zurück. Der Bestsellerautor Simon Sinek skizziert in seinem Buch »Start with a Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action« (2009) anhand des »Golden Circle« (= Goldenen Zirkels) die

wesentlichen Elemente einer gut formulierten Vision. Während die meisten eine recht gute Vorstellung davon haben, WAS (»WHAT«) und WIE (»WHY«) sie etwas tun wollen, bleibt die Frage nach dem WARUM (»WHY«) oft unbeantwortet. Doch gerade diese Frage nach dem Zweck und der Bestimmung, also danach, wofür wir etwas tun, gibt Auskunft über den langfristigen Sinn eines Vorhabens (Bild 1.3).

Wenn IKEA verlauten lässt, dass sie preiswerte Möbel für jedermann herstellen, indem sie das Montieren der Möbel den Kunden überlassen und so helfen, Kosten zu sparen, ist das bestimmt wahr. Aber löst es Begeisterung bei den Mitarbeitern und Kunden aus? Es ist das WARUM, das Emotionen schafft. Sie machen das, was sie tun, um »einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen«.

Die freie Online-Enzyklopädie Wikipedia veröffentlichte ihre Unternehmensvision auf der eigenen Website. Dort steht zu lesen: »Was uns zusammenbringt ist nicht, was wir tun, sondern WARUM wir es tun. Im Jahre 2030 wird Wikipedia das essenzielle Fundament im Netzwerk des freien Wissens darstellen und jeder, der unser Engagement unterstützt, soll in der Lage sein, daran teilzuhaben.« (Wikipedia, 2020)

Seit Richard Branson seinen ersten Plattenladen namens Virgin gegründet hat, ist vieles passiert. Das Unternehmen hat das Engagement auf viele weitere Branchen ausgeweitet, von einer eigenen Fluglinie bis zu einem Virgin-Mobilfunkangebot. Über all dem steht die Vision: »*WARUM* tun wir, was wir tun? Um originell zu sein, disruptiv und ernsthaft Spaß daran zu

haben, das Business für immer zu verändern.« (Virgin, 2020).

### 1.1.3 Die Anwendung der Methode

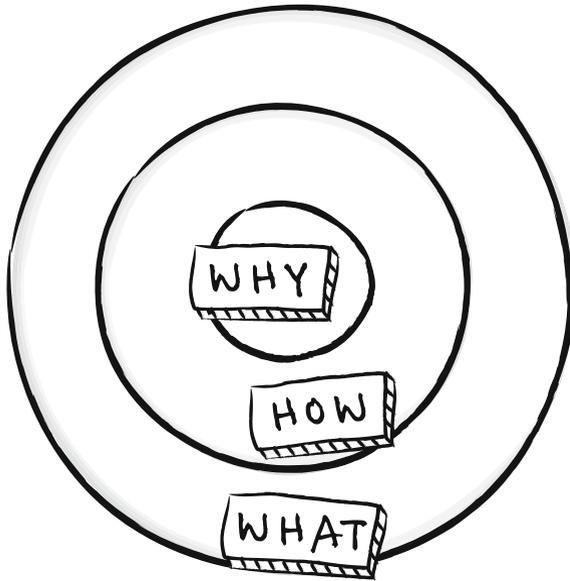
Nachfolgende Fragestellungen unterstützen Sie bei der Erarbeitung Ihres eigenen Stepping Stone Vision Canvas:

#### Kenne ich das **WAS**, das **WIE** und das **WARUM** meiner Vision?



- *WAS* mache ich?
- *WIE* mache ich es?
- *WARUM* mache ich es? Was sind der Zweck und die Bestimmung meines Vorhabens?

Achten Sie darauf, dass Ihre Vision klar formuliert, realistisch und plakativ ist. Sie sollte auch andere miteinbeziehen – Ihre Kunden, Ihre Mitarbeiter oder Ihre Kooperationspartner. Große Visionen sind nicht Firmen wie Virgin und Wikipedia vorbehalten. Die Vision eines kleinen Blumenladens könnte lauten: »Wir verkaufen eine Vielfalt verschiedener Blumen an die Bewohner unsers Viertels (*WAS*). Unser Service ist immer freundlich und zuvorkommend (*WIE*). Wir bringen Freude in das Leben unserer Kunden (*WARUM*).«



**Bild 1.3** Goldener Zirkel (in Anlehnung an Sinek, 2009)

**TIPP**

Die folgende Übung hilft Ihnen dabei, Ihre Vision greifbar zu machen: Erstellen Sie eine Collage aus Fotos und Zeitschriftenbildern. Entwerfen Sie so das Bild Ihrer Zukunft. Wie fühlt sich die Zukunft an? Wie denken andere darüber?

**TIPP**

Es bietet sich an, im ersten Schritt Ihre Vision anhand des Goldenen Zirkels zu erstellen. Übertragen Sie anschließend Ihre Vision auf den Stepping Stone Vision Canvas.

**Was ist die Ausgangssituation?**

Hier geht es um die Frage, wo Sie und Ihr Unternehmen im Augenblick stehen. Was zeichnet Sie aus und soll so bleiben, wie es ist? Was soll sich ändern? Versuchen Sie, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Beschrieben am Beispiel eines Schulbuchverlags ist dessen Ausgangslage ein solides Fundament und jahrlange Erfahrung und Wissen im Erstellen von Lehrmaterial. Jedoch wird die Welt zunehmend digitaler. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, muss das Unternehmen digitale Kompetenzen aufbauen und etablierte Prozesse überdenken.

**Was treibt mich auf dem Weg zu meiner Vision an?**

Stellen Sie sich zur Veranschaulichung vor, Ihr Vorhaben sei ein Boot, das auf ein Ziel zusteuert. Was ist der Wind, der Sie antreibt, oder der Daumen, der freie Fahrt zeigt? Gegebenenfalls sind das bereits erworbene Fähigkeiten, Verbündete oder Wissen und Erfahrungen, auf denen Sie aufbauen können und die Sie beim Erreichen Ihrer Vision unterstützen.

**Was hält mich auf dem Weg zu meiner Vision auf?**

Um bei dem Vergleich mit dem Boot zu bleiben: Was sind die Hindernisse, die Ihnen begegnen können: Gewitter, hohe Wellen, Felsen oder gefährliche Haie? Im übertragenen Sinne stellen diese Hindernisse ungünstige Wettbewerbsbedingungen, überholte Verhaltensweisen, fehlende Kenntnisse oder Unsicherheiten dar. Es ist wichtig, sich diese Hindernisse bewusst zu machen, denn nur so können wir uns auf sie vorbereiten.

## Welche Meilensteine nehme ich mir für die kommenden Jahre vor, um meine Vision zu verwirklichen?



Sie müssen keinen detaillierten Plan für Ihre Zielerreichung erstellen (keine Sorge, dazu kommen wir später noch). Hier geht es um die groben Schritte auf dem Weg zu Ihrer Vision. Vergleichbar sind diese mit Steinen, die aus einem Fluss ragen und helfen, unbeschadet an das andere Ufer zu gelangen – daher auch der Name dieser Methode »Stepping Stone Vision Canvas«. Beispiele für solche Meilensteine sind das Erstellen des ersten Prototyps, eine große Marketingkampagne oder die Expansion des Geschäfts. Ordnen Sie diese Meilensteine auf dem Canvas chronologisch an.

## 1.2 Beispiele zur Anwendung

### 1.2.1 Beispiel: Der Stepping Stone Vision Canvas von Apple

Kurz vor der letzten Jahrtausendwende gelang es Apple, Steve Jobs als CEO zurückzugewinnen (nachdem er einst aus seinem eigenen Unternehmen geworfen worden war). Das Unternehmen steckte in seiner Entwicklung fest und benötigte wieder die Zugkraft des einstigen Firmengründers und Visionärs. Seine Aufgabe war keine geringere, als Apple erneut zum Innovationsführer zu machen. Steve Jobs schaffte in den folgenden Jahren einen bemerkenswerten Aufschwung, der nicht nur die Zukunft des Unternehmens, sondern ganzer Branchen ändern sollte. Wer weiß, was er noch alles geleistet hätte, wäre er nicht 2011 seinem Krebsleiden erlegen. Innerhalb eines Jahrzehnts hatte Apple mit iTunes den Musikmarkt revolutioniert und mit dem iPhone die Art und Weise, wie wir unsere Mobiltelefone nutzen. Zu Beginn des strategischen Wandels stand die Vision des Unternehmens (**Bild 1.4**).

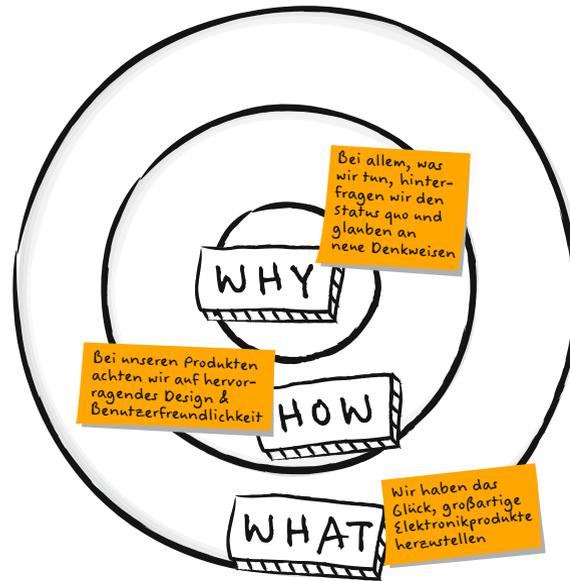


Bild 1.4 Vision von Apple



Die Vision von Apple stellt das *WARUM* in den Vordergrund. Es geht um das Schaffen von Neuem und Innovativem. Das gilt unabhängig von einer bestimmten Branche. Somit bereitet die Vision den Weg in eine vielfältige Zukunft, in der Apple die Spielregeln verschiedenster Branchen neu denkt. Das *WAS* – also das Produkt also solches – tritt in den Hintergrund.

Auch wenn es nicht bekannt ist, ob Apple jemals einen Stepping Stone Vision Canvas erstellt hat, könnte dieser wie in **Bild 1.5** ausgesehen haben. Der Canvas beschreibt die Zeitspanne von Steve Jobs Wiederkehr als CEO bis zu seinem Tod 2011.



Zur Jahrtausendwende war Apple vor allem für seine hervorragend entworfenen Macintosh Computer bekannt, dennoch waren die Absatz- und Umsatzzahlen rückläufig. Auch wenn es bald gelungen war, das Unternehmen wieder in schwarze Zahlen zu führen, erkannte der Visionär Jobs, dass neue Wege notwendig waren, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.



Auf dem Weg zur Vision konnte Apple unter anderem auf eine starke Marke, seine treuen Kunden und die talentierten Mitarbeiter setzen – allen voran Steve Job als Chef-Visionär.



Der Eintritt in neue Märkte bedeutete allerdings auch Risiken, die vor allem in Zusammenhang mit der komplizierten Rechtelage, neuen Wettbewerbern und den Spielregeln der für Apple unbekanntesten Branchen standen.



Apple zeichnete sich in den Nullerjahren durch eine Reihe schnell aufeinanderfolgender und revolutionärer Produkteinführungen aus: Der iPod und iTunes haben den Musikmarkt revolutioniert, das iPhone die Handyindustrie und das iPad und Apple TV die Art, wie wir Medien nutzen. All diese Errungenschaften wurden durch eine moderne Organisationsentwicklung und die Auswahl der besten Mitarbeiter ermöglicht.

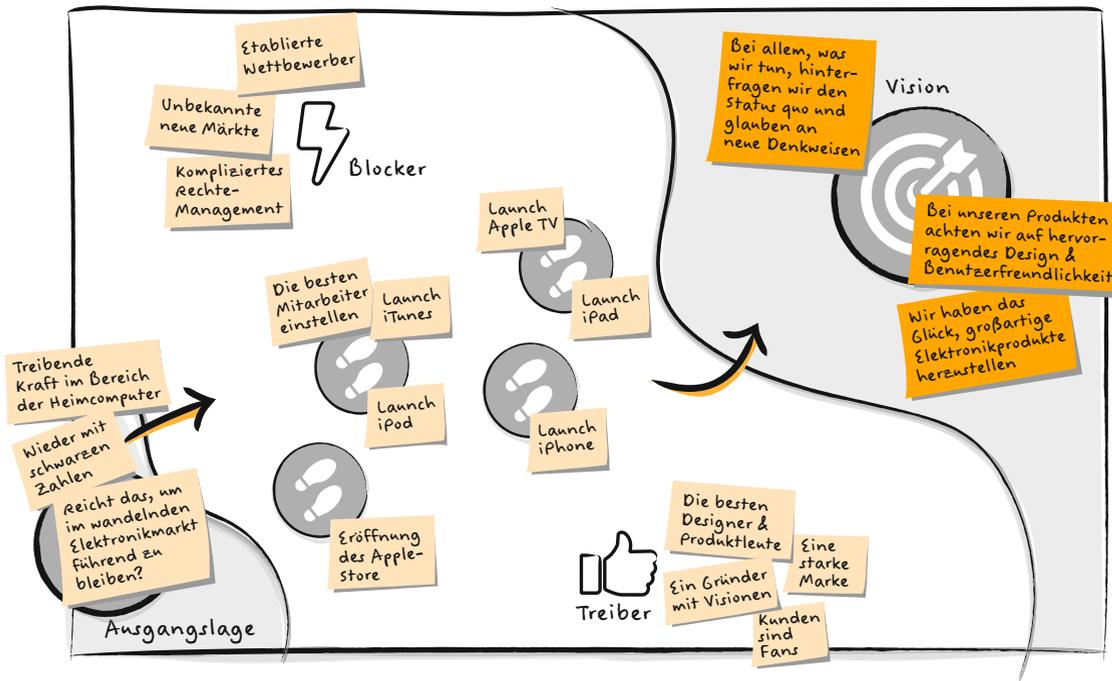


Bild 1.5

Fiktiver Stepping Stone Vision Canvas von Apple

11

**Index**

**A**

Add-on-Logik 41, 46  
Agilität XIV, 190, 215, 254  
Airbnb 161  
Aktivitäten 39  
Amazon Prime 126  
Anamaria C. XXIV, 100, 262  
Anbietergruppe 123, 138, 144  
Andrea M. XIX, 53, 174, 258  
Angebot 86, 119, 123, 138, 166, 170  
Annahmen 164  
Anpassungsfähigkeit 215  
Apple 3, 9, 10, 11, 12, 35, 118, 121  
Arbeitszyklus 218  
Architekturmodellbau XIX, 53, 174, 259  
Arthur R. XXVIII, 202  
Aufgabe 85, 167, 218, 220  
Aufwand 138  
Ausgaben 39  
Automatisierung 138

**B**

Backlog 220  
Beispiel XVII  
Bekleidungshersteller 215, 228

Billigfluglinie 44  
Bland, David J. 162  
Blogger 194, 195  
Blue Ocean Canvas 119, 121  
Blue-Ocean-Strategie 119  
Bosch 218  
Branson, Richard 7  
Brin, Sergey 193  
Buffer 168  
Business Intelligence XXVI  
Business Model Canvas 35  
Business Model Canvas, Angebotsseite 36, 49  
Business Model Canvas, Umsetzungsseite 38

**C**

Canvas XV, 35  
Carglass 121  
Christensen, Clayton M. 96  
Clooney, George 35  
Cross-Selling-Logik 41, 56, 60  
Customer-Loyalty-Logik 41

**D**

Daily Standup 219  
Danone 121  
Design-Modell 258  
Design-Thinking-Werkzeug XIV  
Deutsche Bahn 218  
Digitalisierung 42, 62, 66  
Direktvertrieb 266  
Disney, Walt 5  
Doerr, John 194  
Dropbox 161  
Drucker, Peter F. 80

**E**

E-Commerce 64  
E-Commerce-Geschäftsmodell-Logik 64  
Einnahmen 38  
Einzigartigkeit 120  
Eliminieren 128  
Ergebnis 167  
Erhöhen 128  
Erich und Cindy H. XXII, 68  
Eva K. XVII, 20, 106, 142

## F

Familienunternehmen 62  
Flexibilität 215  
Franchisekonzept 81, 106, 111  
Freemium-Logik 42  
Friseursalon 108  
Fußballverein XXIX, 201

## G

Gassmann, Oliver 40  
Gates, Bill 5  
Generalisierung 138  
Geschäftserweiterung 175  
Geschäftsmodell, Bausteine 36  
Geschäftsmodell-Logik 41  
Geschäftsmodell, Weiterentwicklung 40  
Goethe, Johann Wolfgang von 250  
Goldener Zirkel 7  
Google 166, 187, 190, 193, 194, 195, 196  
Gratiszeitung 48  
Grove, Andy 189

## H

Handwerk XXI  
Haushaltsplan 215, 224  
Hindernis 222  
Hutmanufaktur XXI, 62  
Hypothese 165

## I

Ideen 32  
Ikea 6, 119, 130, 132, 133  
Immobilien-Franchise 20  
Immobilienmakler XVII, 20, 106  
Individualisierung 138  
Innehalten 252  
Internationalisierung 64  
Irina R. XXX, 16, 231, 271  
Isla, Pablo 228  
Iterationsschleife 190

## J

Jobs, Steve 9, 10, 118

## K

Kabel-TV-Anbieter 127  
Kanban Board 215  
Käufergruppe 124  
Kaufmotiv 124  
Kernergebnis 190  
Kernkompetenz 64  
Kernresultat 192  
Kim, W. Chan 121  
Klau, Rick 194  
Klaus M. XXI, 62  
Kleine und mittlere Unternehmen XXX  
Kosten 138, 144  
Kreditgeber 89  
Kreditnehmer 93  
Krise XXIII  
Kunde 85, 162  
Kunde, Erreichbarkeit 37  
Kundenbedürfnis 87, 122  
Kundenbefragung 159, 165  
Kundenbeziehung 38  
Kundenerlebnis XIV, 217, 254  
Kundenfeedback 177  
Kundengruppe 37, 81  
Kundennutzen 37, 81, 162

**L**

Landing-Page 166  
Laotse 186  
Lernen XVII, XXIV, 250

**M**

Make-more-of-it-Logik 42, 56, 58  
Mann, Thomas 274  
Marketing 58  
Marktteilnehmer 123  
Markttest 158  
Mauborgne, Renée 121  
McDonald's 20, 81, 96  
Meeting 191  
Messen 167, 186  
Microsoft 5  
Minimal Viable Product (MVP) 161  
Minimum Viable Product 221  
Mitbewerber 123  
Mizzen+Main 83  
Möbelhaus 131  
Mobilfunkanbieter 159, 170  
Mühlbauer 62  
Musk, Elon 12, 14

**N**

Nestlé 35  
Netflix 119, 123, 126, 128, 129  
Non-Profit-Unternehmen 81, 88  
Nutzeninnovation 125

**O**

Objectives and Key Results (OKR) 187  
Obsthaus 68  
Obst- und Gemüselieferant XXII  
OKR Canvas 189  
Online-Anzeige 166  
Online-Auftritt 262  
Online-Fragebogen 177  
Online-Recherche 166  
Online-Test 168  
Osterwalder, Alexander 35, 83, 162

**P**

Page, Larry 193  
Partnerschaften 39, 162  
Pay-what-you-want-Logik 42  
Peer-to-Peer-Logik 42, 88, 106  
Persona 108

Persona Canvas 108  
Pigneur, Yves 35  
Pixar 218  
Popper, Karl 158  
Positionierung 118  
Post-Its 218, 221  
Produkttest 170  
Projektmanagement, agiles 251  
Prototyp 159, 167, 173  
Pull-Prinzip 228

**Q**

Qualität 138, 144

**R**

Reduzieren 128  
Reflexion 190, 251  
Rentabilität 163  
Ressourcen 39, 162  
Resultat 190  
Retrospektive 191, 219, 251, 253  
Retrospektive Canvas 254, 255  
Review 219  
Robert L. XXV, 135, 206  
Rolls-Royce 121

## S

Saint-Exupéry, Antoine de 214  
Schaffen 128  
Schlüsselaktivität 191  
Schuldzuweisung 256  
Selbstbestimmung 3, 16  
Self-Service-Logik 42  
Sinek, Simon 6  
SMART-Prinzip 192  
Softwareentwicklung XXV  
Softwarelösung 119, 135, 206  
Software Start-up 159, 168  
Spotify 218  
Sprint 218  
Stefan K. XXVII, 178, 236, 266  
Stepping Stone Vision Canvas 5  
Swift, Jonathan 2  
Synergie 3

## T

Tesla 3, 12, 13, 14, 15  
Testing Canvas 159, 270  
Testkanal 167  
Toyota 218, 228, 246  
Trend 124

Twitter 168  
Two-Sided-Market-Logik 41, 51, 56

## U

Über 187, 190, 196, 197, 198, 199  
Übersetzungsbüro XXIV, 81, 100, 251, 262  
Umsetzung 215  
Umsetzung, agile 217  
Unternehmensberatung XXX, 16, 271, 275  
Unternehmenskultur 5  
User-Designed-Logik 43  
User Story 231

## V

Value Proposition Canvas 81, 83  
Value Proposition Canvas, Kundenseite 84  
Value Proposition Canvas, Nutzenseite 86  
Verbesserung XIV, 217, 254  
Verbesserungsvorschlag 257

Vergangenheitsbetrachtung 259, 263, 267, 273, 280  
Verschwendung XIV, 217, 254  
Vertrauen XIV, 217, 254  
Vertrieb 58  
Vertriebstest 215, 236, 266  
Vertriebsweg 159, 178  
Virgin 7  
Vision XXIX, 3, 5, 203  
Vorgehen, iteratives XIV, 217, 254

## W

Wasserfallprinzip 217  
Watzlawick, Paul 32  
Website 215, 231  
Wellnessangebot 119, 142  
Wellness Bar 106, 142  
Werkzeughandel XXVII, 159, 178, 239, 251, 266  
Wettbewerb 122  
Wikipedia 6, 7

## Y

YouTube 189

**Z**

Zara 218, 228, 229, 230

Zeit 257

Zeitmanagement 274

Ziele 186, 190

Zielplanung 190

Zielsetzung 218

Zukunftsbetrachtung 261, 266, 269, 275

Zukunftsbild 5

12

**Die Autorin**



**DR. IRINA RÖD** ist seit 2013 als selbstständige Unternehmensberaterin und Vortragende zu den Themen Geschäftsmodellentwicklung und Innovationsmethoden tätig. Ihre Kunden kommen aus unterschiedlichen Branchen und reichen von Konzernen über Familienunternehmen bis zu Start-ups und Kleinunternehmen. Sie greift auf mehrjährige Erfahrung als Führungskraft in einem internationalen Konzern der Digitalbranche zurück. Außerdem forscht sie wissenschaftlich zu Innovationen in Klein- und Mittelbetrieben und hat bereits eine Vielzahl von Artikeln in Fachzeitschriften zu diesem Thema publiziert.