



# STUDIENBRIEF

  

## METHODE DER GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION

Weiterbildender Masterstudiengang „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“  
der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften  
mit dem Abschluss „Master of Science (M. Sc.)“  
an der Universität Ulm

## 7 Methode der Geschäftsmodell-Innovation

|  |  |
|--|--|
| Kürzel / Nummer:                       | GMI  |
| Englischer Titel:                      | Business Model Innovation  |
| Leistungspunkte:                       | 6 ECTS   |
| Semesterwochenstunden:                 |  |
| Sprache:                               | Deutsch  |
| Turnus / Dauer:                        | jedes Sommersemester / 1 Semester  |
| Modulverantwortlicher:                 | Prof. Dr. Daniel Schallmo  |
| Dozenten:                              | Prof. Dr. Daniel Schallmo  |
| Einordnung des Moduls in Studiengänge: | Innovations- und Wissenschaftsmanagement, M.Sc., Wahlpflichtmodul  |
| Voraussetzungen (inhaltlich):          | Keine  |
| Lernziele:                             | <p>Für Unternehmen ist es immer schwieriger, sich gegenüber Wettbewerbern mit Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovation zu differenzieren. Aus diesem Grund sind Geschäftsmodelle in den Fokus der aktuellen Diskussion gelangt, da sie sich an Kundenbedürfnissen orientieren, unterschiedliche Elemente eines Unternehmens miteinander kombinieren und somit einen Kundennutzen stiften. Im Modul wird die Methode der Geschäftsmodell-Innovation vermittelt. Ziel ist es, die Bestandteile von Methoden kennenzulernen, Techniken anzuwenden und Lösungen für ein Fallbeispiel und das eigene Unternehmen zu entwickeln.</p> <p>Nach Abschluss des Moduls kennen die Teilnehmer die Grundlagen und die Methode der Geschäftsmodell-Innovation (Metamodell, Vorgehensmodell, Techniken und Ergebnisse). Sie sind in der Lage, verschiedene Techniken der Geschäftsmodell-Innovation anzuwenden.</p> |
| Inhalt:                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung</li> <li>- Grundlagen (Geschäftsmodell, Geschäftsmodell-Innovation, Geschäftsmodell-Ebenen, Geschäftsmodell-Umwelt)</li> <li>- Überblick zur Methode der Geschäftsmodell-Innovation</li> <li>- Metamodell der Geschäftsmodell-Innovation</li> <li>- Vorgehensmodell mit Aktivitäten</li> <li>- Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung</li> <li>- Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung</li> <li>- Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung</li> <li>- Geschäftsmodell-Entwicklung</li> <li>- Geschäftsmodell-Implementierung</li> <li>- Geschäftsmodell-Erweiterung</li> <li>- Zusammenfassung</li> </ul>   |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Literatur:                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schallmo, D.: Methode der Geschäftsmodell-Innovation, Gabler, 2012</li> <li>- Schallmo, D., Brecht, L.: Business Model Innovation in Business-to-Business Markets – Procedure and Examples, Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium, 2010</li> <li>- Schallmo, D., Brecht, L.: An Innovative Business Model: The Sustainability Provider, Proceedings of the XXII ISPIM Conference, 2011</li> <li>- Järvi, K., Schallmo, D., Koutvonen, A.: The Business of Open Innovation Intermediaries, Proceedings of the XXII ISPIM Conference, 2011</li> <li>- Schallmo, D., Moser, M. und Brecht, L.: Geschäftsmodelle in Emerging Markets – Herausforderungen, Kompatibilität und Beispiele, Marketing Review St. Gallen, 3/12, (in Kürze erscheinend)</li> <li>- Schallmo, D.: Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013 (ISBN 978-3-642-37993-2)</li> <li>- Schallmo, D., Hrsg.: Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2014 (ISBN 978-3-658-04458-9)</li> <li>- Schallmo, D. und Brecht, L.: Prozess-Innovation erfolgreich anwenden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2014 (ISBN 978-3-642-55242-7)</li> <li>- Weiterführende Literatur ist im Skript aufgelistet</li> </ul> |
| Grundlage für:                      | alle Schwerpunkte   |
| Lehrveranstaltungen und Lehrformen: | <p>Präsenzveranstaltungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführungsveranstaltung: 8 h</li> <li>- Vertiefende Übungen/Fallstudien: 20 h</li> <li>- Modulprüfung: 2 h</li> </ul> <p>E-Learning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online-Gruppenarbeit: 60 h</li> <li>- Selbststudium: 82 h</li> <li>- Chat zur Prüfungsvorbereitung: 8 h</li> </ul>   |
| Abschätzung des Arbeitsaufwands:    | <p>Vermittlung des Unterrichtsstoffs: 40 h</p> <p>Vor- und Nachbereitung, Übungen, Anwendung: 132 h</p> <p>Sonstiges: 6 h</p> <p>Modulprüfung: 2 h</p> <p>Summe: 180 h</p>  |
| Leistungsnachweis und Prüfungen:    | <p>Für die Zulassung zur Modulprüfung (Klausur/mündl. Prüfung) sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnahme an mindestens 2 Präsenztagen</li> <li>- Bearbeitung von als verpflichtend angegebenen Onlineinhalten</li> </ul> <p>In Härtefällen kann ein formloser Antrag auf Zulassung zur Prüfung beim Modulverantwortlichen gestellt werden. Bei Krankheit ist dem Modulverantwortlichen ein ärztliches Attest vorzulegen.</p>  |
| Voraussetzungen (formal):           | Keine   |
| Notenbildung:                       | Die Modulnote ergibt sich aus dem Ergebnis der Modulprüfung.  |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>2.</b>    | <b>Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation</b>  | <b>16</b> |
| 2.6.1        | Charakteristika von Geschäftsmodellen                          | 27        |
| 2.6.2        | Einordnung des Geschäftsmodells                                | 29        |
| <b>3.</b>    | <b>Geschäftsmodell-Dimensionen und Elemente</b>                | <b>32</b> |
| <b>4.</b>    | <b>Metamodell der GMI</b>                                      | <b>39</b> |
| 4.2.1        | Geschäftsmodell-Vision   | 44        |
| 4.2.2        | Kundendimension  | 46        |
| 4.2.3        | Nutzendimension  | 50        |
| <b>4.2.4</b> | <b>Wertschöpfungsdimension</b>                                 | <b>53</b> |
| 4.2.5        | Partnerdimension   | 57        |
| 4.2.6        | Finanzdimension  | 61        |
| 4.2.7        | Geschäftsmodell-Führung  | 64        |
| 4.2.8        | Schnittstellen des Metamodells der Geschäftsmodell-Innovation  | 65        |
| <b>5.</b>    | <b>Vorgehensmodell der GMI</b>                                 | <b>68</b> |
| 5.1          | Überblick zum Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation   | 68        |
| 5.2          | Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung                                | 71        |
| 5.3          | Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung                            | 73        |
| 5.4          | Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung                           | 76        |
| 5.5          | Geschäftsmodell-Entwicklung                                    | 79        |
| 5.6          | Geschäftsmodell-Implementierung                                | 83        |
| 5.7          | Geschäftsmodell-Erweiterung                                    | 85        |
| <b>6.</b>    | <b>Techniken und Ergebnisse der Geschäftsmodell-Innovation</b> | <b>90</b> |
| 6.1          | Techniken der GM-Ideengewinnung                                | 90        |
| 6.2          | Techniken der GM-Visions-Entwicklung                           | 98        |
| 6.3          | Techniken der GM-Prototypentwicklung                           | 119       |
| 6.4          | Techniken der GM-Entwicklung                                   | 152       |
| 6.4.1        | Konkretisierung der Kundendimension                            | 155       |
| 6.4.2        | Konkretisierung der Kundendimension                            | 162       |
| 6.4.3        | Konkretisierung der Wertschöpfungsdimension                    | 169       |
| 6.4.4        | Konkretisierung der Partnerdimension                           | 176       |
| 6.4.5        | Konkretisierung der Finanzdimension                            | 179       |
| 6.4.6        | Erstellung der Verzeichnisse                                   | 182       |
| 6.4.7        | Erarbeitung des Führungsinstruments                            | 183       |

|                              |  |            |
|------------------------------|--|------------|
| 6.5                          | Techniken der GM-Implementierung                             | 187        |
| 6.5.1                        | Leitfragen und Überblick zur Geschäftsmodell-Implementierung | 187        |
| 6.5.2                        | Entwicklung des Realisierungsplans                           | 190        |
| 6.5.3                        | Implementierung des Geschäftsmodells                         | 192        |
| 6.6                          | Techniken der GM-Erweiterung                                 | 194        |
| 6.6.1                        | Geschäftsmodell-Monitor                                      | 197        |
| 6.6.2                        | Geschäftsmodell-Anpassung                                    | 201        |
| 6.6.3                        | Geschäftsmodell-Übertragung                                  | 209        |
| <b>Zusammenfassung</b>       |  | <b>210</b> |
| <b>Quellenverzeichnis</b>    |  | <b>239</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> |  | <b>276</b> |

## Einführung

Im Modul GMI (Geschäftsmodell-Innovation) lernen Sie, die Methode der Geschäftsmodell-Innovation (Metamodell, Vorgehensmodell, Techniken und Ergebnisse) zu verstehen und anzuwenden. Die vorgestellten Techniken müssen dabei nicht vollständig sondern vielmehr in der Form eingesetzt werden, dass sie individuelle Anforderungen erfüllen. Auf dieser Basis lernen Sie ein eigenes Geschäftsmodell zu entwickeln, zu implementieren und die erstellten Ergebnisse anschließend selbständig zu reflektieren.

Das vorliegende Skript richtet sich an Lernende (z.B. Seminarteilnehmer und Studenten), die sich mit den Themen Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation beschäftigen. Es enthält neben theoretischen Grundlagen zur Geschäftsmodell-Innovation auch eine Methode der Geschäftsmodell-Innovation.

Die Methode der Geschäftsmodell-Innovation dient Unternehmen dazu, ihr bestehendes Geschäftsmodell anzupassen oder ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Begriff Geschäftsmodell wird nachfolgend detaillierter betrachtet. Er beschreibt, wie die wesentlichen Elemente (z.B. Kunden, Leistungen, Prozesse) eines Unternehmens miteinander verknüpft werden, um Umsätze zu erzielen. Die Methode der Geschäftsmodell-Innovation dient Unternehmen dazu, ihr bestehendes Geschäftsmodell anzupassen oder ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln.

### Gliederung des Skripts

Das Skript untergliedert sich in fünf Kapitel. Zur Einführung in die Thematik sind zunächst Beispiele innovativer Geschäftsmodelle beschrieben. Auf Basis bestehender Ansätze und praktischer Erkenntnisse werden Anforderungen an eine Methode der Geschäftsmodell-Innovation abgeleitet.

Das zweite Kapitel behandelt theoretische Grundlagen mit Definitionen und Ansätzen; dazu gehören das Geschäftsmodell, die Geschäftsmodell-Innovation, die Geschäftsmodell-Ebenen und die Geschäftsmodell-Umwelt. Das zweite Kapitel endet mit den Charakteristika von Geschäftsmodellen und der Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext, insbesondere zur Unternehmensstrategie.

Im dritten Kapitel erfolgt die Darstellung der Elemente eines Geschäftsmodells (= Objekte der Methode), deren Beziehungen zueinander in einem Metamodell aufgezeigt sind. Die Elemente sind anhand eines Rasters beschrieben, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Das vierte Kapitel beinhaltet das Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation mit sechs Phasen und den jeweiligen Aktivitäten, dem Input und dem Output. Das Kapitel fünf stellt die sechs Phasen des Vorgehensmodells mit Techniken und Ergebnissen dar. Das Skript endet mit einer Zusammenfassung. Die jeweiligen Kapitel des Skripts (außer schließlich Kapitel „Einleitung“ und Kapitel „Zusammenfassung“) beinhalten neben dem Inhalt jeweils folgende Unterkapitel:

In der Einleitung werden die wesentlichen Inhalte des Kapitels dargestellt. Die Lernziele beschreiben den Wissensgewinn des Lernenden am Ende des Kapitels. Die Lernkontrollfragen dienen der Reflektion wesentlicher Inhalte im Verlauf des Skriptes. Abschließend greift die Zusammenfassung die wesentlichen Inhalte des Kapitels nochmals auf.

## Beispiele innovativer Geschäftsmodelle

Das Ziel des ersten Kapitels ist die Einführung in die Thematik. Hierfür sind zunächst Beispiele innovativer Geschäftsmodelle beschrieben. Darauf aufbauend werden die Lernziele und die Adressaten des Skripts aufgezeigt. Abschließend erfolgt die Erläuterung des Skriptaufbaus.

Unternehmen sind ständig gezwungen, sich gegenüber ihren Wettbewerbern zu differenzieren, da eine zunehmende Homogenität von Produkten und Dienstleistungen, stagnierende bzw. schrumpfende Märkte und eine zunehmende Wettbewerbsintensität zu steigendem Preis- und Margendruck führen. Homburg et al. (2008 S. 1 f.) sprechen hierbei von einer Commoditisierung, bei der Produkte an Differenzierungsmöglichkeiten verlieren und von Kunden als austauschbar wahrgenommen werden. Diese Commoditisierung findet sowohl auf Business-to-Consumer-Märkten als auch auf Business-to-Business-Märkten statt.

Neben der Commoditisierung liegt auch eine höhere Transparenz von Produkten und Dienstleistungen (z.B. über Vergleichsportale) vor, Produktlebenszyklen werden kürzer und Produkte werden häufig schnell nachgeahmt.

Unternehmen begegnen diesen Entwicklungen mit Zusatzdienstleistungen, die sie ihren Kunden anbieten. Die Frage ist, wie diese Zusatzdienstleistungen in einem Geschäftsmodell erbracht werden bzw. wie, neben Zusatzdienstleistungen, innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden können.

Die nachfolgenden Beispiele zeigen innovative Geschäftsmodelle aus dem Business-to-Consumer- und aus dem Business-to-Business-Bereich auf. Sie stellen Möglichkeiten dar, um sich mittels der Geschäftsmodell-Innovation gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. Diese Möglichkeiten beinhalten neben der Veränderung des Umsatzmechanismus (z.B. Miete statt Kauf), der Veränderung angebotener Leistungen (z.B. Zusatzdienstleistungen, Fokus auf Kernleistungen) auch die Veränderung der Wertschöpfung (z.B. Position innerhalb der Wertschöpfungskette). Es stellt sich die Frage, wie vorgegangen werden kann, um Geschäftsmodell-Innovation systematisch zu betreiben.

Commoditi-  
sierung

### Xerox: Vermarktung innovativer Kopier-Technologie (Chesbrough und Rosenbloom, 2002)

Das Unternehmen Xerox (damals Haloid) entwickelte 1959 einen neuen Kopierer, der im Gegensatz zu den bestehenden Kopierern normales Papier verwendete. Die Anschaffungskosten lagen allerdings bei 2.000 \$, im Gegensatz zu herkömmlichen Kopierern, bei denen die Anschaffungskosten bei 300 \$ lagen. Da die Kosten je Kopie identisch waren, lag zunächst keine Vermarktungsmöglichkeit vor.

Xerox vermarktete den neuen Kopierer über eine monatliche Grundgebühr von 95 \$, inkl. 2000 Freikopien und Wartung; für jede weitere Kopie wurden den Kunden 4 Cent in Rechnung gestellt. Die Vorteile für Xerox bestanden darin, dass die neue Technologie vermarktet werden konnte und gleichzeitig mit langfristigen Umsatzströmen gerechnet werden konnte. Die Vorteile für Kunden von Xerox bestand darin, dass keine Anschaffungskosten vorlagen und dass eine neue Technologie genutzt werden konnte, die es ermöglichte, besser und schneller zu kopieren.

Ein weiteres Beispiel, das ein ähnliches Prinzip einsetzt ist die Vermarktung von Mobiltelefonen mittels einer monatlichen Grundgebühr.

makes  
copies  
on  
ordinary  
paper

**Supplies cost about 1¢ per copy with a Xerox® 914 Office Copier.** No wet chemicals, nor expensive coated papers are required; there are no exposure adjustments. You make copies directly onto ordinary paper (plain or colored) or selected offset masters.

**Copies are as good as originals**  
So superior is the quality of reproduction that many people say copies look better than the original. The Xerox 914 copies all colors—even reds and blues—with sharp black-on-white fidelity. And without damage to the originals.

**Versatile and fast**  
Copies in seconds anything written, typed, printed, stamped, or drawn. Business, industry, and government use it to copy letters, documents, articles, financial statements, reports, advertisements—even pages in bound books.

**What users like about the 914 . . .**  
"Automatic, copies everything." "Superb quality of copy." If you are spending \$50 or more per month for copying supplies, a Xerox 914 can be of real benefit to you. Write HALOID XEROX INC., DEPT. 9X-503, ROCHESTER 3, N. Y.

**NEW XEROX® 914**  
**OFFICE COPIER**

Abb. 1: Werbeplakat der Firma Xerox: [www.xerox.com](http://www.xerox.com), Chesbrough und Rosenbloom, 2002

### Better Place - Vermarktung von Batterie-Technologie (Better Place, 2012)

Batterien für Elektro-Pkw sind in der Anschaffung verhältnismäßig teuer und benötigen lange Ladezeiten. Abb. 2 auf Seite 14 zeigt eine Elektrotankstelle, an der das Unternehmen Better Place die Möglichkeit bietet, Batterien innerhalb von nur ca. 2 Minuten zu tauschen und diese zu mieten, statt sie zu kaufen. Die Vorteile für Better Place liegen darin, dass ein neuer Markt geschaffen wird, sofern das Geschäftsmodell schützenswert ist und z.B. Lizenzen vergeben werden können. Die Vorteile für Kunden von Better Place liegen darin, dass keine Anschaffungskosten für teure Batterien anfallen und der „Tankvorgang“ erheblich beschleunigt wird.



Abb. 2: Elektrotankstelle von Better Place (<http://www.betterplace.com/photos?page=0>)

### car2go: Neudefinition städtischer Mobilität

In Städten herrscht nach wie vor ein Mobilitätsbedürfnis vor, das auf unterschiedliche Weise (z.B. Bus, U-Bahn, Taxi) befriedigt wird. Die Anmietung von Pkw für kurze Strecken erschien bis vor einigen Jahren als wenig sinnvoll.

Das Unternehmen car2go stattet smarts mit Technologien (z.B. RFID, GPS) aus und stellt diese in Städten für 29 Cent je Minute bereit (s. Abb. 3 auf Seite 14). Die smarts können an definierten Flächen im gesamten Stadtgebiet, ohne zeitliche Restriktionen, angemietet und abgestellt werden. Dabei bedarf es keinerlei Personal, das die smarts aushändigt, oder in Empfang nimmt.

Die Vorteile für car2go liegen darin, dass eine starke Kundenbindung vorliegt und dass mit Zusatzdienstleistungen ein Zusatzumsatz erzielt wird. Die Vorteile für Kunden bestehen darin, günstig, flexibel und umweltfreundlich mobil zu sein.



Abb. 3: Car2go-Flotte in Ulm (<http://www.car2go.com>)

**Rolls Royce: Vom Turbinenhersteller zum Full-Service-Anbieter**

Die Kernkompetenz von Fluggesellschaften besteht darin, Flugrouten zu planen, diese zu vermarkten und umzusetzen. Die Wartung von Flugzeugturbinen wird zwar häufig von Fluggesellschaften durchgeführt, zählt aber nicht zu deren Kernkompetenzen. Zudem liegen für Flugzeugturbinen hohe Anschaffungs- und Wartungskosten vor.

Das Unternehmen Rolls-Royce bietet die Möglichkeit an, Flugzeugturbinen je Stunde (inklusive der Wartung) zu mieten und vergibt gleichzeitig eine Verfügbarkeitsgarantie.

Die Vorteile für Rolls-Royce bestehen darin, dass Kunden mittels Rahmenverträgen an das Unternehmen gebunden werden, dass die Wartung für Flugzeugturbinen indirekt verkauft wird und dass mit langfristigen Umsatzströmen gerechnet werden kann. Die Vorteile für Fluggesellschaften bestehen darin, dass keine Anschaffungskosten für Flugzeugturbinen vorliegen, dass sie eine Mobilitätssicherheit erhalten und sich somit auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

Ein weiteres Beispiel, das ein ähnliches Prinzip einsetzt, ist der Verpackungsmaschinenhersteller SIG, der z.B. für jede erfolgreich verpackte Praline bezahlt wird. Ein weiteres Beispiel sind Aufzughersteller die für installierte Aufzüge in Gebäuden eine Gebühr in Abhängigkeit des transportierten Gewichts und der zurückgelegten Strecke erheben.

Nennen Sie weitere Beispiele für Geschäftsmodell-Innovationen.

## 2. Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation

In diesem Kapitel lernen Sie zunächst die Definitionen zu Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation wiederzugeben. Außerdem sind Sie danach in der Lage, Beispiele für innovative Geschäftsmodelle zu nennen und die charakteristischen Punkte von Geschäftsmodellen zu identifizieren. Sie können die unterschiedlichen Ebenen von Geschäftsmodellen erklären und die Charakteristika der Geschäftsmodell-Umwelt erläutern. Abschließend können Sie ein Geschäftsmodell von einer Strategie unterscheiden und die Schnittstellen interpretieren.

Derzeit liegen für die Begriffe Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation unterschiedliche Definitionen vor. Die Geschäftsmodell-Ebenen sind ebenfalls nicht einheitlich definiert. Die Zielsetzung dieses Kapitels ist es, relevante Definitionen und Ansätze aufzuzeigen, die als terminologische Grundlage für die weiteren Kapitel dient.

Das zweite Kapitel gliedert sich in die folgenden Unterkapitel: Geschäftsmodell, Geschäftsmodell-Innovation, Geschäftsmodell-Ebenen, Geschäftsmodell-Umwelt, Charakteristika und Einordnung mit den jeweiligen Definitionen und einer Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext sowie einer Zusammenfassung. Als Ergebnis liegen theoretische Grundlagen für Geschäftsmodelle vor, die ein einheitliches Verständnis sicherstellen.

### 2.1 Geschäftsmodell

**Definition 1 – Geschäftsmodell:** Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils (Schallmo, 2013, S. 29).

Definition  
Geschäftsmodell

#### Ein Geschäftsmodell beinhaltet folgende Dimensionen und Elemente:

- Die Kundendimension beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
  - Die Nutzendimension beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
  - Die Wertschöpfungsdimension beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
  - Die Partnerdimension beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen.
  - Die Finanzdimension beinhaltet die Umsätze und die Kosten.
  - Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken. Somit ist es möglich, Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern schwer imitierbar zu sein.
- Die entwickelte Definition bietet für vorliegende Arbeit eine einheitliche Terminologie des

## **Ansprechpartner**

Dr. Gabriele Gröger  
Albert-Einstein-Allee 45  
89081 Ulm

Tel 0049 731 – 5 03 24 00  
Fax 0049 731 – 5 03 24 09

[gabriele.groeger@uni-ulm.de](mailto:gabriele.groeger@uni-ulm.de)  
[www.uni-ulm.de/saps](http://www.uni-ulm.de/saps)

Wiss. Leiter der SAPS: Prof. Dr.-Ing. Hermann Schumacher

## **Postanschrift**

Universität Ulm  
School of Advanced Professional Studies  
Albert-Einstein-Allee 45  
89081 Ulm

# *Mod:Master*

*Innovations- und Wissenschaftsmanagement*

---

Das Studienangebot „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“ wurde entwickelt im Projekt Mod:Master, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanziert wird (Förderkennzeichen: 16OH11027, Projektnummer WOH11012). Dabei handelt es sich um ein Vorhaben im Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

---



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung