

[Startseite](#) [Über die KfW](#) [KfW Research](#)

KfW Research

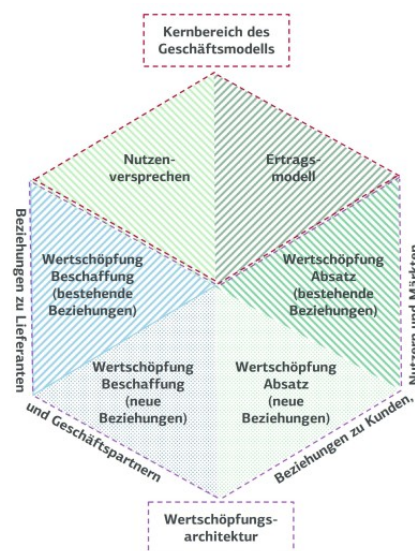
Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodellinnovationen bezeichnen Änderungen im grundlegenden Ansatz, wie Unternehmen Werte schaffen, diese Werte den Kunden und Nutzern bereitstellen und dabei Gewinne erzielen. Zu diesen zentralen Elementen eines Geschäftsmodells zählen:

Das Nutzenversprechen, d. h. der Wert, den die Leistungen des Unternehmens für potenzielle Kunden oder Nutzer haben und damit deren Zahlungsbereitschaft bestimmen.

Das Ertragsmodell, d. h. in welcher Form bzw. über welche Wege Erlöse und Gewinne erzielt werden.

Die Wertschöpfungsarchitektur, d. h. wie die Leistungen im Zusammenwirken von Lieferanten und Geschäftspartnern erstellt und den Kunden oder Nutzern angeboten werden.



In der volkswirtschaftlichen Literatur wurden Geschäftsmodellinnovationen bislang nur selten in den Blick genommen. Typischerweise werden dort Innovationen in der anhand der Kategorien Produkt- und Prozessinnovationen erfasst (gemäß der Definition im Oslo Manual von OECD und Eurostat). KfW Research hat daher beim Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, und dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, eine Studie in Auftrag gegeben, die die Geschäftsmodellinnovationen in mittelständischen Unternehmen untersucht.

Unsere Veröffentlichungen dazu:

[Geschäftsmodellinnovationen stehen in engem Zusammenhang mit traditionellen Produkt- und Prozessinnovationen](#) (PDF, 413 KB, barrierefrei)

[Mittelständische Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen sind erfolgreicher](#) (PDF, 444 KB, barrierefrei)

[Mittelständische Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen aktiver bei Digitalisierung und Klimaschutzinvestitionen](#) (PDF, 382 KB, barrierefrei)

Die zugrunde liegende Studie:

[Studie zu Geschäftsmodellinnovationen im Mittelstand](#) (PDF, 3 MB, nicht barrierefrei)

Die zentralen Untersuchungsergebnisse sind:

Derzeit besteht keine allgemein anerkannte Abgrenzung von Geschäftsmodellinnovationen. Daher werden in der Untersuchung drei verschiedene breite Abgrenzungen von Geschäftsmodellinnovationen analysiert, die unterschiedlich hohe Ambitionsniveaus beinhalten (Kasten: „Abgrenzung von Geschäftsmodellinnovationen“). Die engste verwendete Abgrenzung („umfassende Geschäftsmodellinnovation“) erfüllen 7 % der mittelständischen Unternehmen. „Kern-Geschäftsmodellinnovationen“ nehmen 14 % der Unternehmen vor. Die breiteste und am wenigsten anspruchsvolle Definition erfüllen 28 % der Mittelständler („Geschäftsmodellinnovation im weiten Sinn“). Damit kommen Geschäftsmodellinnovationen im Mittelstand selbst in einer sehr breiten Abgrenzung deutlich seltener als „traditionelle“ Produkt- und Prozessinnovationen vor (2022: 40 %).

Für alle betrachteten Abgrenzungen von Geschäftsmodellinnovationen gilt, dass deren Hervorbringen kaum in einem Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens steht. Die betreffenden Anteile unterscheiden sich nach der Unternehmensgröße nur um wenige Prozentpunkte.

Nur ein kleiner Anteil der Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen bringt nicht zugleich auch Produkt- bzw. Prozessinnovationen hervor. Für die vergleichsweise anspruchsvollen Abgrenzungen von Geschäftsmodellinnovationen fällt der jeweilige Anteil mit 2 bzw. 3 % für umfassende bzw. Kern-Geschäftsmodellinnovationen ausgesprochen gering aus. Selbst für die weite Definition von Geschäftsmodellinnovationen beläuft sich dieser Anteil auf lediglich 8 %.

Mittelständische Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen hervorbringen, sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Geschäftsmodellinnovationen. So erzielen Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen kombinieren, einen höheren unmittelbaren Innovationserfolg. Die Kombination von Geschäftsmodellinnovationen mit Produktinnovationen steigert den mit neuen Produkten erzielten Umsatzanteil; die Kombination von Geschäftsmodellinnovationen mit Prozessinnovationen den Erfolg bei der Kostensenkung.

Geschäftsmodellinnovationen stehen auch in einem positiven Zusammenhang zur Unternehmensperformance. Für Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen können eine höhere Produktivität und eine höhere Exportquote ermittelt werden.

Unternehmen, die alle drei Innovationsarten kombinieren, verzeichnen das stärkste Umsatz- und Beschäftigtenwachstum.

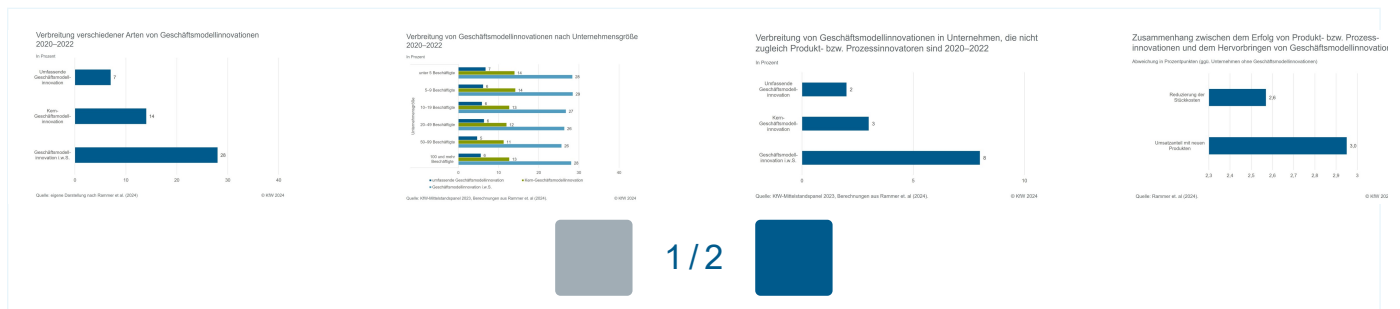
Insgesamt gilt, dass die konkrete Performancewirkung von Geschäftsmodellinnovationen davon abhängt, welches Element eines Geschäftsmodells verändert wird.

Die Wirkungen von Geschäftsmodellinnovationen auf die Unternehmensperformance von mittelständischen Unternehmen sind bislang kaum erforscht. Die hier durchgeführten Untersuchungen liefern daher wichtige Indizien dafür, dass Geschäftsmodellinnovationen von einer hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Dies deutet darauf hin,

dass auch Geschäftsmodellinnovationen sowohl aus einzelwirtschaftlicher als auch aus wirtschaftspolitischer Perspektive wertvolle Innovationen darstellen.

Geschäftsmodellinnovationen stehen in einem engen Zusammenhang zu Digitalisierung und Klimaschutzinvestitionen. Der Zusammenhang ist bei Geschäftsmodellinnovationen mit einem hohen Ambitionsniveau enger als bei breit abgegrenzten Geschäftsmodellinnovationen. Die Wahrscheinlichkeit sowohl Klimaschutz- als auch Digitalisierungsvorhaben durchzuführen, steigt von den Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen im weiten Sinn, über die Unternehmen mit Kern-Geschäftsmodellinnovationen bis zu den Unternehmen mit umfassenden Geschäftsmodellinnovationen von +127 über +160 bis auf +217 %.

Auch in Unternehmen, die ausschließlich Klimaschutzinvestitionen bzw. ausschließlich Digitalisierungsvorhaben durchführen, ist der Zusammenhang bei umfassenden Geschäftsmodellinnovationen am stärksten ausgeprägt (+156 bzw. +126 %). Für die umfassenden Geschäftsmodellinnovationen zeigt sich darüber hinaus, dass ein engerer Zusammenhang zu Klimaschutzinvestitionen als zu Digitalisierungsvorhaben besteht



1/2

Abgrenzung von Geschäftsmodellinnovationen

Als Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen im zentralen Bereich des Geschäftsmodells („Kern-Geschäftsmodellinnovation“) gelten Unternehmen, die Änderungen beim Nutzenversprechen oder beim Ertragsmodell vornehmen. Änderungen bei diesen Facetten des Geschäftsmodells wirken sich grundlegend auf die Positionierung des Unternehmens im Markt (hinsichtlich des Leistungsangebots und der Art der Gewinnerzielung) und gegenüber Wettbewerbern aus und verändern seine Attraktivität für Kunden und Nutzer der Leistungen.

Eine umfassende Geschäftsmodellinnovation liegt vor, wenn zusätzlich zu Geschäftsmodellinnovationen im Kernbereich sowohl eine Veränderung in der Wertschöpfungsarchitektur hinsichtlich der Beschaffung als auch hinsichtlich der Absatzseite stattgefunden hat. Die Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur können die bestehenden Beziehungen oder auch neue Beziehungen betreffen. Diese Definition ist deutlich anspruchsvoller, da sie erfordert, dass die betreffenden Unternehmen ihr Geschäftsmodell an mehreren zentralen Stellen anpassen.

Schließlich sind Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen im weiteren Sinn Unternehmen mit Änderungen bei zumindest einer der vier Facetten Nutzenversprechen, Ertragsmodell, bestehende beschaffungsseitige Wertschöpfungsarchitektur sowie bestehende absatzseitige Wertschöpfungsarchitektur. Geschäftsmodellinnovationen im weiteren Sinn umfassen im Vergleich zu Kern-Geschäftsmodellinnovation somit auch jene Unternehmen, die Änderungen bei der bestehenden Wertschöpfungsarchitektur realisiert haben, ohne das Nutzenversprechen oder das Ertragsmodell angepasst zu haben.

Stand: Januar 2025