WARUM DEIN GESCHÄFTSMODELL WICHTIGER IST ALS DEIN ANGEBOT



Veröffentlicht am 26. Juni 2026 von Maya

Viele Unternehmen konzentrieren sich stark auf ihr Angebot. Sie investieren Zeit in neue Produkte, erweitern Dienstleistungen oder versuchen, ihre Leistungen besser zu vermarkten. Wenn wirtschaftliche Rahmenbedingungen schwieriger werden, **reagieren viele Firmen reflexartig**: Preise werden erhöht, Kosten reduziert oder in Marketingmaßnahmen intensiviert.

Doch in vielen Fällen liegt das eigentliche Problem gar nicht im Angebot selbst, **sondern im Geschäftsmodell dahinter.**

Ein Angebot kann qualitativ hervorragend sein und trotzdem nur begrenzten Erfolg haben. Der Grund dafür ist einfach: Ein Produkt oder eine Dienstleistung entfaltet seinen Wert erst innerhalb eines funktionierenden Geschäftsmodells. Das Geschäftsmodell bestimmt, für welche Zielgruppe ein Angebot gedacht ist, in welchem Kontext es genutzt wird, wie es wahrgenommen wird und welche Zahlungsbereitschaft dafür entsteht.

Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten zeigt sich deshalb oft sehr deutlich, ob ein Geschäftsmodell **wirklich tragfähig ist** oder ob es lediglich unter günstigen Marktbedingungen funktioniert hat.

Wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell systematisch analysieren und gezielt weiterentwickeln können, kannst Du am Ende dieses Beitrags in einem **strukturierten Guide** entdecken.

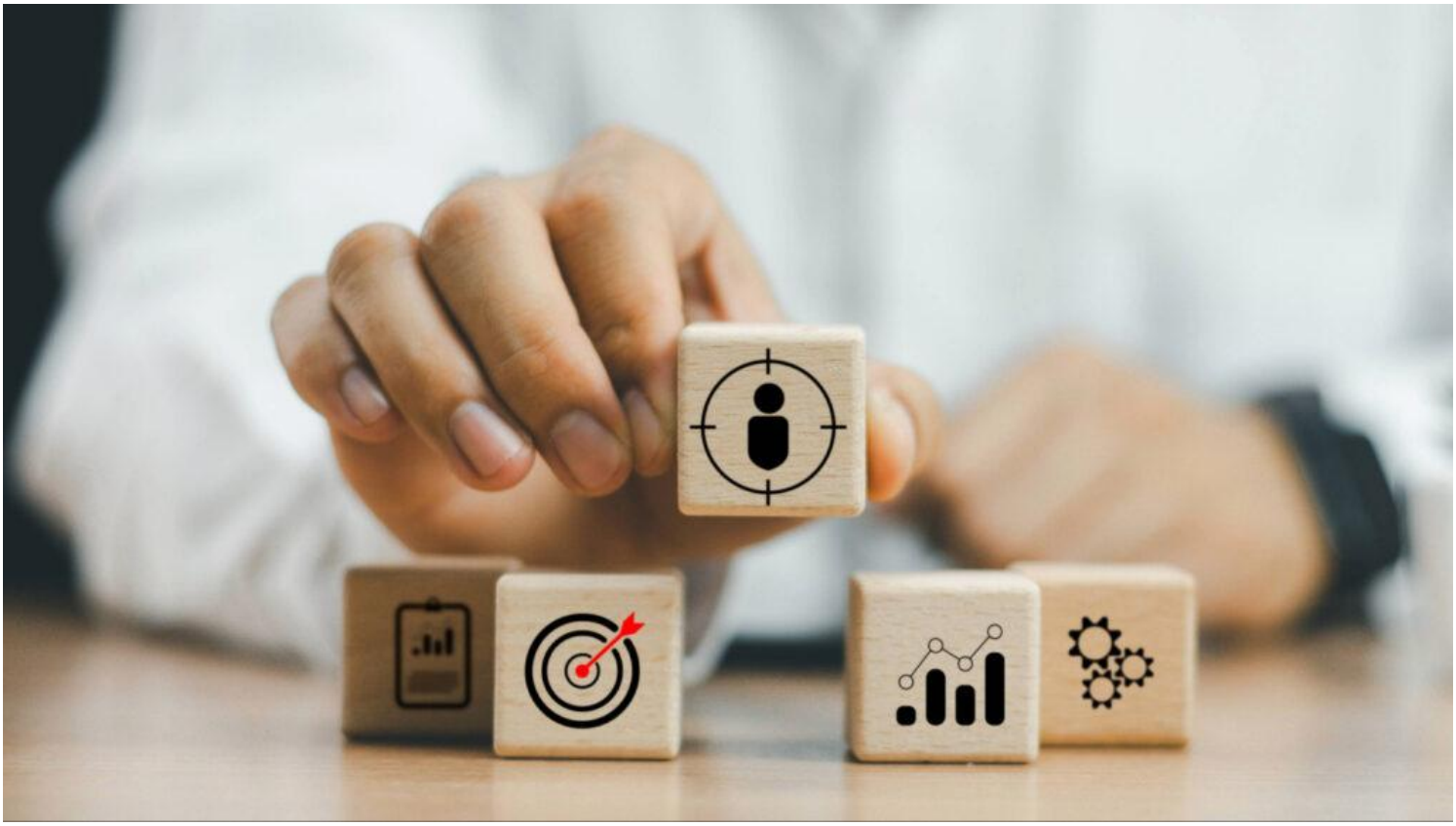
WENN SICH DIE ZIELGRUPPE VERÄNDERT, MUSS SICH AUCH DAS GESCHÄFTSMODELL VERÄNDERN

Im ersten Teil dieser Serie haben wir uns intensiv mit der Zielgruppenanalyse beschäftigt. Der zentrale Gedanke dabei ist, dass erfolgreiches Marketing immer mit einem klaren Verständnis der Zielgruppe beginnt. Unternehmen müssen verstehen, welche Probleme ihre Kunden tatsächlich lösen möchten, welche Erwartungen sie an Lösungen stellen und welche Faktoren ihre Kaufentscheidungen beeinflussen. Diese Analyse ist die Grundlage für jede Strategie.

Stattdessen **verkrampfen sich viele Unternehmen auf das Angebot** und glauben, ein paar Leistungsdetails lösen das Problem – oder sie **halten an einem alten Geschäftsmodell fest**, obwohl sich Zielgruppe, Nachfrage, Entscheidungslogik und Zahlungsbereitschaft längst verändert haben.

Auf Basis der Zielgruppenanalyse muss das Geschäftsmodell überprüft werden.

Erst wenn klar ist, für wen ein Unternehmen relevant sein will, woran diese Menschen Entscheidungen festmachen und welchen konkreten Nutzen sie erwarten, lässt sich darauf ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen.



EIN EINFACHES BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Ein einfaches Beispiel zeigt sehr deutlich, warum das Geschäftsmodell oft wichtiger ist als das Angebot selbst.

Nehmen wir ein Nagelstudio. In wirtschaftlich schwierigeren Zeiten könnte die naheliegende Entscheidung sein, die Preise zu erhöhen, um steigende Kosten auszugleichen. Gleichzeitig besteht jedoch ein Risiko: Wenn Menschen beginnen, ihre Ausgaben zu reduzieren, gehören kosmetische Dienstleistungen häufig zu den ersten Posten, die gestrichen werden.

Ein Nagelstudio, das ausschließlich Nägel anbietet, gerät dadurch schnell unter Druck. **Es wird austauschbar und konkurriert hauptsächlich über den Preis**.

Ein Studio, das seine Zielgruppe und deren Bedürfnisse **wirklich versteht**, könnte jedoch einen anderen Weg gehen. Statt nur Nägel anzubieten, erweitert es sein Konzept. Kunden können während ihres Besuchs Kaffee trinken, eine kurze Fußmassage erhalten oder den Termin mit anderen kleinen Wellnesserlebnissen bewusst als kleine Auszeit vom Alltag erleben.

Auf den ersten Blick wirkt das lediglich wie eine Erweiterung des Angebots. Tatsächlich handelt es sich jedoch um eine Veränderung des Geschäftsmodells. Der Besuch wird nicht mehr nur als kosmetische Dienstleistung wahrgenommen, **sondern als Wohlfühlmoment.**

Damit verändert sich die **Wahrnehmung des Wertes** – und häufig auch die Bereitschaft, Geld dafür auszugeben.

WAS EIN GESCHÄFTSMODELL WIRKLICH AUSMACHT

Viele Unternehmer verstehen unter einem Geschäftsmodell lediglich das Produkt oder die Dienstleistung, die sie anbieten. In Wirklichkeit umfasst ein Geschäftsmodell deutlich mehr.

Es beschreibt im Kern drei zentrale Fragen, die die Logik eines Unternehmens untermauern:

1. Für wen wird Wert geschaffen?
Welche Zielgruppe wird angesprochen und welches Problem wird für sie gelöst?

2. Wie wird dieser Wert geliefert?
Welche Leistungen, Prozesse und Angebote sorgen dafür, dass Kunden dieses Problem tatsächlich lösen können?

3. Wie verdient das Unternehmen damit Geld?
Wie wird der Wert monetarisiert und wie entsteht daraus ein nachhaltiges Geschäftsmodell?

Ein funktionierendes Geschäftsmodell verbindet mehrere Ebenen miteinander. Es definiert zunächst die Zielgruppe und das Problem, das für diese Zielgruppe gelöst wird. Anschließend legt es fest, wie diese Lösung konkret umgesetzt wird – also welche Leistungen, Prozesse und Erfahrungen für den Kunden entstehen. Schließlich beschreibt es, wie diese Leistungen monetarisiert werden und wie daraus ein wirtschaftlich tragfähiges System entsteht.

Diese Zusammenhänge werden häufig unterschätzt. Unternehmen konzentrieren sich auf einzelne Elemente ihres Angebots, statt das Gesamtmodell zu betrachten.

WARUM VIELE UNTERNEHMEN ZU STARK AUF IHR

ANGEBOT FIXIERT SIND

Ein häufiger Fehler besteht darin, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell aus einer internen Perspektive entwickeln. Sie denken in Kategorien wie:

- unser Produkt
- unsere Leistungen
- unsere Prozesse

und entwickeln Leistungen nur auf Basis ihres eigenen Wissens, ihrer eigenen Fähigkeiten und ihrer vorhandenen Ressourcen. Das Angebot wird intern definiert und anschließend versucht man, Kunden dafür zu gewinnen. Die Perspektive der Zielgruppe wird also oft erst im Marketing berücksichtigt.

Doch genau hier liegt das Problem. Kunden interessieren sich nicht primär für Produkte oder Dienstleistungen. Sie interessieren sich für Lösungen ihrer Probleme und für Ergebnisse, die ihr Leben oder ihre Arbeit verbessern. Die Frage, die man sich als Unternehmen stellt, sollte also nicht lauten „Was verkaufen wir?“, sondern „Was versucht der Kunde eigentlich in seinem Kontext zu erreichen?“.

Wenn ein Geschäftsmodell zu stark produktzentriert aufgebaut ist, entsteht schnell eine Diskrepanz zwischen dem, was ein Unternehmen anbietet, und dem, was Kunden tatsächlich suchen. Und so kann selbst ein gutes Produkt schwer verkäuflich sein.



GESCHÄFTSMODELLE MÜSSEN SICH WEITERENTWICKELN

Geschäftsmodelle sind keine statischen Konstrukte. Sie werden nicht einmal definiert und funktionieren dann dauerhaft.

Märkte funktionieren nicht linear und verändern sich ständig:

- neue Technologien entstehen
- Wettbewerber entwickeln andere Angebote
- die Erwartungen der Kunden entwickeln sich weiter
- wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich
- in der Konsequent verändert sich die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppen

Kunden bewegen sich nicht sauber durch einen klassischen Funnel, sondern recherchieren, vergleichen, springen zwischen Quellen und bewerten laufend neu. Hinzu kommt, dass Kaufentscheidungen heute in einer Art „Messy Middle" stattfinden. Wer seine Zielgruppe nur grob beschreibt, kann Entscheidungshebel kaum gezielt bespielen.

Ein Geschäftsmodell, das vor fünf oder zehn Jahren hervorragend funktioniert hat, kann heute, unter neuen Marktbedingungen, plötzlich deutlich weniger effektiv sein.

Deshalb ist es wichtig, Geschäftsmodelle regelmäßig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Unternehmen, die ihr Modell kontinuierlich anpassen, reagieren flexibler auf Veränderungen im Markt und bleiben mit höherer Wahrscheinlichkeit langfristig erfolgreich.

WELCHE HEBEL UNTERNEHMEN IM GESCHÄFTSMODELL VERÄNDERN KÖNNEN

Wenn Nachfrage sinkt oder der Wettbewerb stärker wird, lautet die entscheidende Frage daher **nicht nur:**

Wie können wir unser Angebot besser verkaufen?

Die wichtigere Frage ist häufig eine andere:

Passt unser Geschäftsmodell noch zu den aktuellen Bedürfnissen unserer Zielgruppe?

Manchmal führt diese Frage zu relativ kleinen Anpassungen. In anderen Fällen kann sie zu grundlegend neuen Ansätzen führen. Viele denken zunächst an Preisänderungen – der Preis ist jedoch nur ein möglicher Hebel. Unternehmen können beispielsweise ihr Leistungsversprechen verändern, zusätzliche Services integrieren oder ihr Monetarisierungsmodell überdenken:

1. Zielsegment schärfen

Nicht jede Zielgruppe ist gleich attraktiv.

Manchmal zeigt eine Analyse, dass ein kleineres Segment deutlich stärker von einem Problem betroffen ist – und deshalb eher bereit ist, für eine Lösung zu zahlen.

2. Das Leistungsversprechen verändern

Was genau verkauft ein Unternehmen eigentlich?

Ein Fitnessstudio verkauft nicht nur Zugang zu Geräten, sondern Gesundheit, Motivation oder Lebensqualität. Ein Nagelstudio verkauft nicht nur Nägel, sondern Selbstfürsorge und Wohlbefinden. Die Wahrnehmung des Angebots beeinflusst die Zahlungsbereitschaft erheblich.

3. Leistungen bündeln

Einzelangebote können schnell austauschbar wirken. Durch sinnvolle Bundles oder Zusatzleistungen kann ein Angebot deutlich attraktiver werden, vor allem im direkten Vergleich zur Konkurrenz.

4. Monetarisierungsmodell anpassen

Nicht jedes Angebot muss klassisch über Einzelverkäufe funktionieren. Je nach Zielgruppe können auch andere Modelle sinnvoll sein:

- Mitgliedschaften
- Abonnements
- Pakete
- wiederkehrende Services

5. Kundenerlebnis verbessern

Oft entscheidet nicht nur das Angebot selbst, sondern auch die Erfahrung rund um die Nutzung. Service, Atmosphäre, Geschwindigkeit oder Komfort können einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie ein Angebot wahrgenommen wird.

DIE WICHTIGSTE REGEL: ZIELGRUPPE ZUERST, GESCHÄFTSMODELL DANACH

Die zentrale Erkenntnis aus vielen erfolgreichen Unternehmen lautet: **Das Geschäftsmodell sollte immer von der Zielgruppe aus gedacht werden.**

Das bedeutet, zuerst verstehen:

- welche Probleme Deine Zielgruppe hat
- welche Erwartungen sie an Lösungen stellt
- welche Faktoren ihre Kaufentscheidung beeinflussen

Erst danach wird entschieden:

- welches Angebot sinnvoll ist
- welche Leistungen dazugehören
- wie diese Leistungen monetarisiert werden

Unternehmen, die diese Reihenfolge umdrehen, laufen Gefahr, Angebote zu entwickeln, die zwar gut gemeint sind – aber nicht ausreichend Nachfrage erzeugen.

FAZIT: NICHT DAS ANGEBOT ENTSCHEIDET ÜBER ERFOLG, SONDERN DAS MODELL DAHINTER

Viele Marketingprobleme entstehen nicht, weil ein Angebot schlecht ist. Häufig liegt die Ursache darin, dass das Geschäftsmodell nicht mehr optimal zur Zielgruppe passt.

Ein starkes Geschäftsmodell entsteht, wenn Angebot, Zielgruppe, Nutzungskontext und Monetarisierung logisch zusammenpassen. Unternehmen, die ihre Zielgruppe wirklich verstehen,

können ihr Modell kontinuierlich weiterentwickeln und dadurch langfristig wettbewerbsfähig bleiben.

Deshalb lohnt es sich, regelmäßig einen Schritt zurückzutreten und die eigene Strategie zu hinterfragen. Passt unser Modell noch zu den Bedürfnissen unserer Kunden? Gibt es neue Wege, um für unsere Zielgruppe Wert zu schaffen? Wenn Du Unterstützung bei der Analyse oder Weiterentwicklung Deines Geschäftsmodells benötigst, helfen wir Dir natürlich auch gerne persönlich weiter!

