

Dieser Ausdruck wurde am 14.07.2026 erstellt und ist ausschließlich für den persönlichen Gebrauch lizenziert.
Andere Nutzungen verletzen das Urheberrecht



Der Ansatz ist nicht schlecht: Ob Zweckentfremdung eines Produkts oder geteilte Konten – wenn Kunden zu Workarounds greifen, dann könnte sich dahinter ein Geschäftsmodell für Unternehmen verstecken Foto: Luis Díaz Devesa / Moment / Getty Images

Geschäftsmodelle

Was Unternehmen aus den Workarounds ihrer Kunden lernen können

Workarounds sind lästig. Und wertvoll: Denn sie zeigen Unternehmen, wo ihr Geschäftsmodell nicht mehr wirklich zu den Interessen ihrer Kunden passt – und welches als Nächstes funktionieren könnte.

Von Donna Henrike Bohrer, Karolin Frankenberger und Joakim Wincent

06.07.2026, 07.01 Uhr

 Unsere Website bei Google bevorzugen

Viele Unternehmen kennen die „Workarounds“ ihrer Kunden: Sie teilen sich Konten, nutzen private Abonnements für die Arbeit, kombinieren Tools von Drittanbietern miteinander. In der Regel gelten diese Anwendungen als Ärgernis oder als Compliance-Problem, dabei sind sie immer auch ein Hinweis darauf, wo das Produkt hakt. Denn fast immer entstehen sie da, wo ein Produkt Lücken hat.

Ein Beispiel: Wenn Mitarbeitende beispielsweise außerhalb der offiziellen Unternehmenssoftware aufwendige Kalkulationen in Tabellen nachbauen oder manuelle Prozessketten etablieren, weil das Standard-Tool die tatsächlichen Arbeitsabläufe nicht abbildet, kann das für Softwareanbieter ein Fingerzeig dafür sein, was sie in der nächsten Version verbessern sollten.

Autorinnen und Autor

Donna Henrike Bohrer ist Doktorandin am Institut für Management und Strategie der Universität St. Gallen.

Karolin Frankenberger ist ordentliche Professorin für Strategie und Innovation an der Universität St. Gallen. Sie ist Mitautorin des internationalen Bestsellers „The Business Model Navigator“  und Direktorin des Instituts für Management und Strategie sowie Dekanin der Executive School.

Joakim Wincent ist Professor für Entrepreneurship und Management an der Hanken School of Economics in Helsinki sowie am Global Center for Entrepreneurship and Innovation der Universität St. Gallen.

Aus den unerfüllten Bedürfnissen Ihrer Kunden und Kundinnen lässt sich viel lernen: Denn oft verbergen sich hinter diesen Workarounds funktionierende „Schattengeschäftsmodelle“ – gemeint sind informelle Vereinbarungen über Zugang, Nutzung oder Preisgestaltung –, die Kunden aufgebaut haben, weil das offizielle Modell des Unternehmens ihre Bedürfnisse nicht mehr erfüllen kann.

Mit ihrer Übergangslösung haben Kundinnen und Kunden also häufig schon geliefert, was Unternehmen sonst teuer einkaufen müssten: einen Prototyp und ein neues Geschäftsmodell – bezahlt nicht mit Geld, sondern mit Aufwand.

Wir sprechen in diesen Fällen von einer „Geschäftsmodell-Lücke“: Diese Kluft im Abrechnungsmodell klafft auf, sobald bestehende Angebote nicht mehr dazu passen, wie Menschen auf Produkte zugreifen, sie nutzen – und wofür sie zu zahlen bereit sind.

So entstehen Lücken im Geschäftsmodell

Geschäftsmodell-Lücken durchlaufen drei Phasen – das lässt sich am Beispiel des Reifenherstellers Michelin zeigen. Um das Jahr 2000 stellte das Unternehmen seinen Fokus um: Nicht mehr der Verkauf von Reifen stand im Zentrum, sondern der Verkauf von Reifenleistung. Bei *Michelin Fleet Solutions* zahlten Flottenbetreiber pro gefahrenem Kilometer. Das war zwar tatsächlich eine echte Geschäftsmodell-Innovation – allerdings eine, die sich vor allem an Michelins Angebot orientierte und weniger an der operativen Realität der Kunden. So öffnete sich eine Geschäftsmodell-Lücke, die fast zwei Jahrzehnte lang bestehen blieb.

Phase 1: Angebot und Nachfrage stimmen nicht überein

Die erste Phase tritt ein, wenn Kunden eine Diskrepanz wahrnehmen. Die Flottenbetreiber wollten nicht nur eine bessere Wirtschaftlichkeit der Autoreifen; sie wollten die Reifenleistung mit Kraftstoffverbrauch, Routenplanung und Fahrverhalten verknüpfen – also mit den Variablen, die tatsächlich darüber entscheiden, ob eine Flotte rentabel ist.

Phase 2: Kunden entwickeln Übergangslösungen

In der zweiten Phase beginnen Kunden, eigene Workarounds zu bauen. Im Fall Michelin verknüpften Flottenbetreiber Daten aus verschiedenen Telematiksystemen, exportierten Informationen händisch und pflegten mehrere, voneinander getrennte Dashboards. Jede dieser Übergangslösungen war ein Signal: Die Kunden lehnten das Produkt nicht ab – sie reparierten das Geschäftsmodell auf eigene Rechnung.

Phase 3: Die Konkurrenz schließt die Lücke

Die dritte Phase – und die wollen Unternehmen unbedingt vermeiden – beginnt, wenn Wettbewerber die Lücke schließen oder Kunden sich endgültig anders orientieren. Michelin konnte diesen Punkt offenbar noch abwenden: Mit „Michelin Connected Fleet“, eingeführt 2020, wurde der Konzern zur Plattform, die sich viele Flottenbetreiber zuvor mühsam selbst zusammengestellt hatten. Nach jüngsten Unternehmensangaben sind inzwischen mehr als eine Million Fahrzeuge an den Dienst gebunden.

Die Lücke strategisch angehen

Nicht jede Lücke im Geschäftsmodell schließt sich so, wie es dem Anbieter lieb ist. Schon sie zu erkennen, ist schwierig. Noch schwieriger ist es, sie zu schließen, bevor es jemand anderes tut.

GitHub Copilot kam 2021 als Abo auf den Markt; abgerechnet wurde pro Arbeitsplatz. Das Modell passte zunächst – bis Entwicklerinnen und Entwickler mehr verlangten: Modellauswahl, einen tieferen Kontext der Codebasis, die Ausführung im Agent-Stil. Sie installierten Tools von Drittanbietern, leiteten Code in externe Chats weiter und bezahlten aus eigener Tasche für schnellere Modelle. GitHub bemerkte dies, reagierte jedoch zu spät. Cursor war schneller.

Cursor koppelte das Abonnement an eine nutzungsabhängige Komponente, die mit dem Verbrauch skaliert. So kam das Unternehmen bis Mitte 2025 auf einen annualisierten Umsatz von rund 500 Millionen US-Dollar – und nach eigenen Angaben seither auf ein Vielfaches davon. Ausgerechnet jenen Entwicklerinnen und Entwicklern stellte Cursor einen Aufpreis in Rechnung, die Copilot vermeintlich bereits bediente.

„Lücken im Geschäftsmodell entstehen schneller, wenn sich Markttrends und Technologien verschieben.“

Tatsächlich ist das Zeitfenster, in dem sich eine Geschäftsmodell-Lücke schließen lässt, enger, als es scheint. Die folgenden drei Schritte unterscheiden Unternehmen, die die Lücke selbst schließen, von jenen, die zusehen müssen, wie es die Konkurrenz erledigt.

Schritt 1: Die Lücke erkennen und kartieren

Eine Geschäftsmodell-Lücke zeigt sich auf zwei Arten. Zuerst entstehen Reibungspunkte: Sonderfälle in der Abrechnung, Unternehmens-Tools auf privaten Konten, Vertragskonstruktionen, die der Anbieter regulär gar nicht vorsieht.

Dann folgen die Workarounds – die eigentliche Diagnose. Mitarbeitende zahlen privat für Tools, die sie beruflich brauchen; Entwickler bauen inoffizielle Integrationen; Kunden setzen Teillösungen zusammen, nur um sich nicht dem Geschäftsmodell beugen zu müssen.

Das sind nicht einfach Beschwerden. Es sind Kundinnen und Kunden, die – ohne es so zu nennen – Ihre Forschung und Entwicklung für das nächste Geschäftsmodell mitfinanzieren: mit Aufwand statt mit Geld, und mit bereits belegter Zahlungsbereitschaft. Nur: Sie haben es noch nicht als das erkannt.

Wenn Sie diese Signale jedoch kartieren, wird eine Struktur sichtbar: Jeder Workaround verweist auf einen bestimmten Nutzertyp – und auf eine jeweils eigene Zahlungsbereitschaft: den Mitarbeitenden, den Entwickler, das Unternehmen. Jede dieser Gruppen würde ein anderes Geschäftsmodell kaufen. Zusammengenommen skizzieren ihre Anforderungen jenes Portfolio, mit dem sich die Lücke schließen ließe. Die Einsicht sagt Ihnen, dass es eine Geschäftsmodell-Lücke gibt. Die Kartierung zeigt, wie sie aussieht.

Solche Lücken entstehen schneller, wenn sich Markttrends und Technologien verschieben. Agentenbasierte KI könnte bereits die nächste auslösen. Ein führender Schweizer Süßwarenhersteller etwa zahlte lange hohe stündliche Beratungshonorare für strategische Beratung. Zunächst zeigten sich nur Reibungspunkte: Die Ergebnisse blieben oberflächlich, Zeitpläne rissen, und die Rechnungen standen zunehmend in keinem Verhältnis zum Ertrag.





Dann folgten die Workarounds. Interne Teams begannen, ihre eigenen Marktanalysen mithilfe generativer KI zu einem Bruchteil der Kosten durchzuführen. Zunächst geschah dies parallel zu den Beratern, dann an deren Stelle. Die Zahlungsbereitschaft verschwand nicht. Verschwunden ist die Bereitschaft, für genau diese Form der Leistung zu zahlen. Ergebnisorientierte Preisgestaltung ist damit keine Zukunftsmusik mehr, sondern das, was solche Workarounds schon heute nahelegen – und einfordern.

Schritt 2: Ein kundenorientiertes Portfolio aufbauen

Ein einziges Geschäftsmodell ist heute kein Vorteil mehr, sondern eine selbst auferlegte Begrenzung. Um eine Geschäftsmodell-Lücke zu schließen, müssen Sie das Bestehende nicht ersetzen. Was funktioniert, sollten Sie behalten – und gezielt weiterentwickeln. Ein differenziertes Portfolio macht es möglich, denselben Kunden über mehrere Anwendungsfälle hinweg zu monetarisieren und zugleich über zusätzliche Einstiege neue Kundengruppen zu gewinnen.

Auch ChatGPT, Claude und Gemini sind nicht mit ihren heutigen Portfolios gestartet. Am Anfang standen private Abonnements. Die Workarounds von Entwicklern lieferten die Hinweise darauf, welches Modell als Nächstes folgen sollte. Und die Nutzung privater Konten in Unternehmen wiederum zeigte an, welches Angebot danach gebraucht wurde.

„Wenn die Lücke im Geschäftsmodell in den Umsätzen sichtbar wird, haben die Kunden bereits anderswo eine passendere Lösung gefunden.“

Jedes neue Geschäftsmodell war eine Reaktion auf einen bereits existierenden Workaround – nicht die Vorwegnahme einer Nachfrage, die es noch gar nicht gab. Das daraus entstandene Portfolio aus gestaffelten Abonnements, nutzungsbasierten Schnittstellen und Unternehmensvereinbarungen wurde iterativ ausgebaut und Schritt für Schritt diversifiziert.

Erst nach dieser Validierung greifen die klassischen Wachstumshebel – und zwar getrennt voneinander. Denn Abonnements, nutzungsbasierte APIs und Enterprise-Verträge folgen jeweils eigenen ökonomischen Logiken und müssen entsprechend geführt werden. Eine einheitliche Wachstumsstrategie für alle drei würde am Ende vor allem eines leisten: die Wirksamkeit jedes einzelnen Modells zu verwässern.

Schritt 3: Überwachen und rechtzeitig reagieren

Eine Geschäftsmodell-Lücke lässt sich nicht ein für alle Mal schließen. Deshalb müssen Sie die Verantwortung für das Monitoring der Signale ebenso klar verankern wie bei jeder anderen zentralen Wachstumskennzahl. Denn sobald sich die Lücke in den Umsätzen zeigt, haben Kunden meist längst anderswo eine passendere Lösung gefunden.

Netflix tolerierte das Teilen von Passwörtern fast ein Jahrzehnt lang – nicht, weil dem Unternehmen das Signal entgangen wäre, sondern weil das Abonnentenwachstum nahelegte, dass dieser Workaround die Reichweite zunächst vergrößerte.

Weiterlesen

Als Netflix im ersten Quartal 2022 einen Nettoverlust von 200.000 Abonnenten meldete – den ersten Rückgang seit einem Jahrzehnt – und das Unternehmen zugleich schätzte, dass weltweit mehr als 100 Millionen Haushalte Konten teilten, wurde die Geschäftsmodell-Lücke zur Belastung. Der Streamingdienst begann, Gebühren für die gemeinsame Nutzung zu erheben, und führte ein werbefinanziertes Angebot ein.

Beides ging mit einem deutlichen Wachstum einher: bis Ende 2025 auf 325 Millionen zahlende Mitgliedschaften – rund 103 Millionen mehr als am Tiefpunkt im ersten Quartal 2022 – sowie auf zusätzliche 1,5 Milliarden US-Dollar an Werbeerlösen allein im Jahr 2025. Der Workaround hatte beide Modelle gewissermaßen vorab validiert. Die Einführung der neuen Abo-Varianten war am Ende eine Frage des Timings – nicht der Entdeckung des Workarounds.

Fazit

Gerade in Zeiten des Umbruchs haben Unternehmen einen Vorteil, wenn sie die Workarounds ihrer Kunden als frühe Marktsignale lesen – nicht als Richtlinienverstöße oder bloße Ausnahmefälle.

Denn Workarounds zeigen, wofür Kunden bereits bezahlen – nicht in Geld, sondern in Aufwand: für Zugänge, Ergebnisse und Preislogiken, die das aktuelle Geschäftsmodell nicht abbildet. Unternehmen, die diese Signale systematisch erfassen und mit einem Portfolio aus Geschäfts- und Preismodellen beantworten, schließen die Lücke selbst. Unternehmen, die das nicht tun, überlassen sie den Kunden – oder den Wettbewerbern.

In diesem Sinne ist die „richtige“ Zahl an Geschäftsmodellen keine abstrakte Zielgröße. Sie ergibt sich aus der Anzahl der unterschiedlichen Wege, auf denen Kunden schon heute versuchen, den von Ihnen geschaffenen Wert zu kaufen und zu nutzen.

