

Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz

Thomas Bieger, Stephan Reinhold¹

Dieser Beitrag stellt den wertbasierten Geschäftsmodellansatz als Herangehensweise zur strukturierten Beschreibung und Konzeption von Geschäftsmodellen vor. Dieser Ansatz ist eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodellansatzes von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002), die dem aktuellen Stand der Forschung zu Geschäftsmodellen Rechnung trägt. Insbesondere werden neben der Orientierung an der Wertschaffung neu auch die Dimensionen Innovation und Wertverteilung eingeführt.

1 Einleitung

Beschreiben Manager – und immer öfter auch Wissenschaftler – wie eine Unternehmung funktioniert, so wird häufig von „Geschäftsmodellen“ gesprochen. Der Begriff taucht dabei nicht nur im wirtschaftlichen Kontext auf; auch in touristischen Regionen oder bei Kulturen ist von Geschäftsmodellen die Rede. Was ist ein Geschäftsmodell wirklich? Welche sind die relevanten Dimensionen für die Beschreibung von Geschäftsmodellen? Wie können Geschäftsmodelle typisiert werden? Diese und ähnliche Fragen beschäftigen die Managementforschung und -praxis spätestens, seit der Begriff *Geschäftsmodell* Anfang der 1990er Jahre ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gelangt ist (vgl. Baden-Fuller/Morgan, 2010; Ghaziani/Ventresca, 2005).

Dieser Beitrag stellt Antworten aus dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs und aktuelle Forschungsergebnisse zu diesen Fragen zusammen und präsentiert einen aktuellen Strukturierungsansatz für Geschäftsmodelle: den wertorientierten Geschäftsmodellansatz.

Der erste Teil dieses Beitrags thematisiert die Entwicklung des Geschäftsmodells als Konzept in der Managementforschung. Im Einzelnen werden (i) der Ursprung des Geschäftsmodells, (ii) die Deutungen und Bedeutung

¹ Besonderer Dank für kritisches Feedback, wertvolle Hinweise und Ergänzungen in der Ausarbeitung dieses Beitrags gilt Emmanuelle Reuter.

des Begriffs, (iii) bestehende Geschäftsmodellansätze, (iv) der Nutzen und die Verwendung des Konzepts und (v) die Beziehung zu anderen Konzepten der Managementforschung behandelt. Der zweite Teil dieses Beitrags präsentiert den wertorientierten Geschäftsmodellansatz sowie dessen Elemente und gibt Hinweise zur Anwendung des Ansatzes als Analyse- und Planungsinstrument in der Unternehmenspraxis. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf mögliche Themen für eine weitere Vertiefung.

2 Entwicklung des Geschäftsmodells

2.1 Ursprung und Verbreitung des Konzepts

Der Ursprung des Geschäftsmodells als Konzept der Praxis oder Wissenschaft ist bis heute nicht schlüssig geklärt. Autoren aus verschiedenen disziplinären Strömungen der Sozialwissenschaften ordnen das Konzept unterschiedlichen Quellen zu; mehrere Disziplinen wollen die Einführung des Konzepts für sich beanspruchen:

Forschende aus dem Bereich der Management- und Betriebswissenschaften führen den Ursprung des Geschäftsmodells auf Publikationen von Peter Drucker aus den 1950er Jahren zurück (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010; Johnson, 2010; Markides, 2008): Mit dem Begriff „logic of business“ schuf er einen Vorläufer dessen, was heute unter dem Konzept „Geschäftsmodell“ in der Managementlehre verstanden wird.

Für Forschende aus dem Bereich der Informationssysteme und Wirtschaftsinformatik besteht die Quelle des Geschäftsmodellkonzepts in der Geschäftsmodellierung der 1970er Jahre (Zollenkop, 2006). Im Sinne dieser Disziplin bezeichnet der Begriff Geschäftsmodell „eine vereinfachte Beschreibung eines Aspektes des Geschäfts zum Zweck der Veranschaulichung und Unterstützung der Kommunikation“ (Rentmeister/Klein, 2003, S. 18).

Ökonomen datieren den Ursprung des Geschäftsmodellkonzepts weiter zurück. Sie sehen erste Anwendungen des Konzepts in der generischen Beschreibung von Geschäftstätigkeiten wie beispielsweise des mittelalterlichen Zunftwesens oder des Fabriksystems der industriellen Revolution im späten 18. Jahrhundert (Baden-Fuller/Morgan, 2010).

In der Folge haben sich im Lauf der Zeit unterschiedliche Konzeptionen des Konzepts „Geschäftsmodell“ entwickelt, die sich nach dem disziplinären Zugang unterschiedlicher Forschergemeinschaften unterscheiden.

Ghaziani und Vetresca (2005) haben für den Zeitraum von 1975 bis 2000 die Verwendung des Begriffs Geschäftsmodell und die assoziierten Begriffsbedeutungen in verschiedenen Forschergemeinschaften untersucht. Sie identifizieren und definieren die Forschergemeinschaften, die sich mit dem Konzept auseinandersetzen anhand der Journals, in denen Artikel zu Geschäftsmodellen publiziert wurden. Die Anzahl der Publikationen vermittelt Aufschluss über die Intensität der Diskussion in den Forschergemeinschaften. Basierend auf einer qualitativen Analyse der Abstracts von 507 Journalbeiträgen haben die Autoren unterschiedliche Bedeutungen („Frames“) identifiziert, die dem Geschäftsmodell zugeschrieben werden.

FRAME	FOKUS	BEISPIELE AUS ABSTRACTS
Geschäftsmodellierung (Computer/systems modeling)	Computer-assistierte Geschäftsmodellierung Computer-basierte Geschäftstätigkeit Computersoftware	„The [software] package [...] programs allow the development and use of customized planning and analysis tools. Even without computer programming knowledge, the user builds relatively sophisticated business models [...]. This software is an important tool“ (<i>Small Business Computers Magazine</i> , 1982)
Ertragsmodell (Revenue model)	Generierung von Umsatz und Ertrag	„The business model provides the necessary tools for the different departments to evaluate their profitability“ (<i>Industrial Management & Data Systems</i> , 1991)
Wertschöpfung und -schaffung (Value Creation)	Wertschöpfung und -schaffung Transaktionsinhalt, Governance und Struktur	„The key to reconfiguring business models for the knowledge economy lies in understanding the new currencies of value“ (<i>Journal of Business Strategy</i> , 2000)

Tab. 1: Mit dem Begriff „Geschäftsmodell“ assoziierte Bedeutungen (in Anlehnung an Ghaziani/Ventresca, 2005, S. 536-538)

Die Analyse von Ghaziani und Ventresca (2005) zeigt, dass sich die dominante Bedeutung, die dem Geschäftsmodell zugeschrieben wird, über den Zeitablauf verschoben hat:

Von 1975 bis 1994 dominiert die Konnotation *Geschäftsmodellierung* („computer/systems modeling“) der Forschenden zu Informationssystemen und Wirtschaftsinformatik; ab 1995 bis 2000 setzt sich die Konnotation *Wertschöpfung und -schaffung* („value creation“) für das Geschäftsmodell durch, wie sie von der Managementforschung vertreten wird (vgl. Tabelle 1). Diese Konnotation des Geschäftsmodells kann während dieser Zeit jedoch nicht die gleichermaßen überlegene Dominanz für sich beanspruchen wie die Geschäftsmodellierung in den Vorjahren. Dafür erreicht sie zusammen mit der Konnotation *Ertragsmodell* („revenue model“) ab 1995 eine sehr hohe Durchdringung über sämtliche analysierte Forschergemeinschaften hinweg.

Die Beiträge namhafter Managementforscher mit Fokus „Geschäftsmodelle“ in den Special Issues des *Long Range Planning* (für einen Überblick vgl. Baden-Fuller, Demil, Lecocq/MacMillan, 2010) und der *Harvard Business Review* (vgl. beispielsweise Anthony/Eyring/Gibson, 2006; Govindarajan/Trimble 2005; Johnson/Christensen/Kagermann, 2008; Zook, 2007) zu Geschäftsmodellinnovation aus dem Jahr 2010 zeigen, dass die Wertschöpfung und das Ertragsmodell für das Verständnis des Konzepts nach wie vor von zentraler Bedeutung sind.

Die Tatsachen, dass (i) die Gestaltung und Verwendung des Begriffs in unterschiedlichen Forschergemeinschaften parallel begonnen hat, dass (ii) sich das Konzept verschiedener Elemente und Theorien unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Disziplinen bedient und (iii) Verbreitung mit dem Aufkommen der „New Economy“ fand, tragen dazu bei, dass sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis durchsetzen konnte (Baden-Fuller/Morgan, 2010; Ghaziani/Ventresca, 2005; Teece, 2010).

Obschon sich die Konnotation des Geschäftsmodells aus dem Bereich der Managementforschung durchzusetzen scheint, gewinnt das Konstrukt in dieser Forschergemeinschaft erst nach und nach an Aufmerksamkeit und Akzeptanz (zur Kritik vgl. beispielsweise Porter, 2001; Svejenova/Planelas/Vives, 2010; Umbeck, 2009). Hinweise darauf liefern die Aufnahme von geschäftsmodellbezogenen Themen an wissenschaftlichen Konferenzen wie dem *Academy of Management Annual Meeting* im August 2009, die Publikation geschäftsmodellbezogener Artikel in wissenschaftlichen Journals wie *Organization Science*, *Strategic Management Journal* und *Long Range Planning* sowie die Verankerung des Konzepts in Lehrveranstaltungen führender Business Schools wie der Harvard Business School (unter anderem Professor Ramon Casadesus-Masanell), Haas School of Business (unter anderem Professor Henry Chesbrough), IESE Business School (unter anderem Professor Joan E. Ricart) oder der Universität St. Gallen (unter anderem Professor Thomas Bieger).

Das Geschäftsmodell hat seit den 1990er Jahren auch in der populärwissenschaftlichen Managementliteratur, Geschäftsberichten, Zeitungsartikeln und Radio- sowie Fernsehprogrammen weite Verbreitung gefunden (Baden-Fuller/Morgan, 2010; Demil/Lecocq, 2010; Ghaziani/Ventresca, 2005). Die Verwendung des Begriffs bleibt jedoch meist ohne Spezifizierung des genauen Begriffsverständnisses. Vielmehr wird ein implizites Verständnis des Begriffs vorausgesetzt – wie dies sogar in manchen wissenschaftlichen Publikationen der Fall ist (vgl. Ghaziani/Ventresca, 2005).

2.2 Übersicht über bestehende Konzeptionen des Geschäftsmodells und Geschäftsmodellansätze

Geschäftsmodelle sind als „Modelle“ immer vereinfachte Abbildungen der Realität. Sie beschreiben als *Skalenmodelle*, wie „Geschäfte“ gemacht werden respektive wie Wertschöpfung erzielt wird. Für die Beschreibung dieser vereinfachten Abbilder der Geschäftstätigkeit bedarf es Beschreibungsdimensionen, die in Geschäftsmodellansätzen zusammengefasst werden.

Im Rückblick auf die Entstehung und Verbreitung des Konzepts „Geschäftsmodell“ hat sich bisher weder eine einheitliche Begriffsdefinition noch ein einheitliches Beschreibungsraster mit Dimensionen durchgesetzt. Jedoch sind die Wertschöpfung und das Ertragsmodell für viele Konzeptionen bedeutend. Dieser Abschnitt vermittelt einen systematisierten Überblick über die bestehenden Konzeptionen des Geschäftsmodells in der Managementforschung.

Die nachfolgend dargestellte Auswahl an Geschäftsmodellansätzen basiert auf einer systematischen Literaturanalyse. Anhand der Stichworte „Business Model“ und „Business Models“ wurden im Oktober 2010 aus den Top-20 Management Journals² anhand der EBSCO und ABIInform (Proquest) Datenbanken empirische und theoretische Journalartikel aus der Periode von 1995 bis 2010 identifiziert. Insgesamt erfüllten 798 Journalartikel die obigen Kriterien. Inhaltlich setzen sich davon jedoch nur 110 Artikel substanziell mit dem Konzept „Geschäftsmodell“ auseinander. Tabelle 2 vermittelt einen Überblick über die Vielfalt an Beschreibungsdimensionen ausgewählter Geschäftsmodellansätze aus der Literaturanalyse. Die Begriffe Geschäftsmodelldimension und -element sowie Geschäftsmodellkonfiguration und -architektur werden dabei synonym verwendet.

² Berücksichtigt wurden die Top-20 Management Journals, die gemäß dem Journal Citation Index mindestens einen „impact factor“ von 1.6 aufweisen: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Organizational Research Methods*, *Journal of International Business Studies*, *Academy of Management Learning and Education*, *Administrative Science Quarterly*, *Research Policy*, *Organization Science*, *Journal of Management Studies*, *Management Science*, *Journal of Business Venturing*, *Organization Studies*, *British Journal of Management*, *Harvard Business Review*, *International Small Business Journal*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *International Journal of Management Review*, *Long Range Planning*.

Autoren	Björkdahl (2009)	Chesbrough (2010)	Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji (2010)	Demil / Lecocq (2010)	Doganova / Eyquem-Renault (2009)	Johnson / Christensen / Kagermann (2008)
Definition Geschäftsmodell (* sinnvoll)	Das Geschäftsmodell definiert sich durch die „Logik und Aktivitäten, welche ökonomischen Wert schaffen, und ihn zu eigen machen, sowie das Zusammenspiel zwischen beiden“.	Das Geschäftsmodell ist eine dominante Logik, die technisches Potenzial (Input) mit der Realisierung von ökonomischem Wert (Output) verknüpft.	Das Geschäftsmodell stellt die zentrale Logik und die strategischen Entscheidungen dar, um sowohl soziale als auch ökonomische Werte innerhalb eines Werte-Netzwerkes zu schaffen und einzufangen.	Das Geschäftsmodell beschreibt die Artikulierung zwischen den verschiedenen Aktivitätsbereichen und die Art und Weise, wie die Organisation nachhaltiger Wert erzeugt. Die Autoren unterscheiden zwischen einer statischen Sicht, welche die Kohärenz der Kernelemente des Geschäftsmodells beschreibt, und einer transformativen, dynamischen Sicht als Erklärungsansatz organisationalen Wandels und organisationaler Innovation.	Das Geschäftsmodell verkörpert ein intelligentes und kollektives Instrument mit einer performativen Rolle in Kontexten der Unsicherheit. Die Autoren unterscheiden zwischen einer essentialistischen, repräsentativen Sicht, und einer pragmatischen, konstruktiven Rolle des Geschäftsmodells.	Das Geschäftsmodell liefert auf profitable Weise Wert für Kunden durch die Kombination von Schlüsselressourcen und -prozessen.
Anwendungsbereich	Partiell (Neue Technologien)	Universell	Partiell (Cross-sector Kollaborationen)	Universell	Universell	Universell
Festlegung der Elemente	Literaturbezogen	A priori	A priori	Literaturbezogen	Literaturbezogen	A priori
Aktionstyp	Dynamisch	Statisch	Statisch	Dynamisch	Statisch	Statisch
Darstellung	Tabelle	Liste	Text	Grafik	Liste	Tabelle
Theoretische Fundierung	Ressourcen-basierter Ansatz	Interdisziplinär	Ressourcen-basierter Ansatz	Ressourcen-basierter Ansatz	Akteur-Netzwerk Theorie	Theorie der strategischen Wahl
Dimensionen/ Elemente des Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"> > Wertschöpfungskonzept > Kanäle > Ertragskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> > Leistungskonzept > Ertragskonzept > Kanäle > Wertschöpfungskette > Wettbewerbsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> > ökonomische und soziale Wertschaffung > Ertragsmodell > Cross-sector Kollaborationskonzept (NPO, MNUs) > Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> > Ressourcen und Fähigkeiten > Organisationsstruktur > Leistungskonzept > Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> > Leistungskonzept > Kooperationskonzept > Koordinationskonzept > Kanäle > Ertragskonzept > Marktinstrument mit einer kalkulatorischen und einer narrativen Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> > Leistungskonzept > Ertragskonzept > Kernressourcen > Kernprozesse

Tab. 2: Vergleich der Elemente und Systematisierung ausgewählter Geschäftsmodellansätze

Autoren	Magretta (2002)	Svejenova / Planellas / Vives (2010)	Teece (2010)	Wirtz / Schilke / Ullrich (2010)	Yunus / Moingeon / Lehmann-Ortega (2010)	Zott / Amit (2008)
Definition Geschäftsmodell (* sinngemäß)	Ein Geschäftsmodell repräsentiert Variationen in der generischen Wertschöpfungskette, die allen Geschäften unterliegt. Es beschreibt als System, wie die Teile eines Geschäfts zusammenpassen.	Individuelle Geschäftsmodelle bezeichnen Aktivitäten, das Organisieren und die Anwendung strategischer Ressourcen, die Individuen nutzen, um ihre Interessen und Motivationen zu verfolgen und um in diesem Prozess Wert zu schaffen und Erträge einzufangen.	Das Geschäftsmodell artikuliert die Logik, wie Unternehmen Wert schöpfen und an Kunden weiterverteilen: eine organisationale und finanzielle „Architektur“ des Geschäfts.	Das Geschäftsmodell reflektiert den Systemoutput einer Organisation, die Art und Weise wie die Organisation funktioniert und Werte schöpft.	Das Geschäftsmodell liefert ein konsistentes und integriertes Bild der Art und Weise, wie eine Organisation durch neue Leistungskonzepte und Wertekonfigurationen Erträge generiert. In sozialen Geschäftsmodellen ersetzen diverse Anspruchsgruppen die Gesellschafter als Fokus der Wertemaximierung.	Das Geschäftsmodell ist eine strukturelle Darstellung, die alle Transaktionen zwischen der zentralen Firma und deren externen Austauschpartnern und Produktmärkten repräsentiert.
Anwendungsbereich	Universell	Universell (Individuelle Ebene)	Universell	Partiell (Internet Geschäftsmodelle)	Partiell (soziale Geschäftsmodelle)	Universell
Festlegung der Elemente	A priori	A priori	A priori	A priori	Literaturbezogen	Literaturbezogen
Aktionstyp	Statisch	Dynamisch	Statisch	Statisch	Statisch	Statisch
Darstellung	Text	Text	Grafik	Text	Grafik	Liste
Theoretische Fundierung	Theorie der strategischen Wahl	Theorie der strategischen Wahl	Interdisziplinär	Theorie der strategischen Wahl	Theorie der strategischen Wahl	Contingency Theorie
Dimensionen/ Elemente des Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"> > Leistungskonzept: Aktivitäten assoziiert mit dem Design, der Produktion, dem Einkauf und der Bestimmung von Kundenwert > Ertragskonzept: Aktivitäten assoziiert mit dem Verkauf > Kanäle: Aktivitäten assoziiert mit der Distribution und der Relation mit dem Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> > Wertschöpfungskonzept > Werteverteilung > Wertverlust 	<ul style="list-style-type: none"> > Marktsegmentierung > Leistungskonzept > Ertragskonzept > Mechanismen zum „Schutz von Wettbewerbsvorteilen“ 	<ul style="list-style-type: none"> > Beschaffung > Wertschöpfung > Kanäle > Leistungsangebot > Ertragskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> > Leistungskonzept > Wertekonfiguration > Kanäle > Wertschöpfungskette > Ertragskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> > Wertschöpfungskonzept > Ertragskonzept > Kooperationskonzept > Koordinationskonzept

Tab. 2 (Fortsetzung): Vergleich der Elemente und Systematisierung ausgewählter Geschäftsmodellansätze

Die Dimensionen von Geschäftsmodellansätzen lassen sich anhand von vier Kriterien strukturieren:

1. *Anwendungsbereich (universell vs. partiell)*: Universelle Ansätze beschreiben die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ganzheitlich und integriert; partielle Ansätze sind in ihrer Anwendung auf einzelne Branchen eingeschränkt oder beschreiben explizit nur einzelne Elemente des Geschäftsmodells (Meinhardt, 2002; Zollenkop, 2006).
2. *Festlegung der Elemente (ex ante vs. ex post)*: Ex-ante-Ansätze bezeichnen und definieren die Elemente eines Geschäftsmodells vor der Analyse des Untersuchungsobjektes; Ex-post-Ansätze bestimmen die Elemente eines Geschäftsmodells induktiv für ein spezifisches Untersuchungsobjekt (Demil/Lecocq, 2010).
3. *Aktionstyp (statisch vs. dynamisch)*: Statische Ansätze vermitteln eine Zeitpunktaufnahme verschiedener Elemente eines Geschäftsmodells und deren konsistente Anordnung; dynamische Ansätze beinhalten ein dynamisches Element und dienen als Instrument für die Beschreibung und Gestaltung von Wandel und Innovation (Demil/Lecocq, 2010).
4. *Darstellung (Text vs. Grafik)*: Ansätze in Textform beschreiben die Elemente und deren Zusammenhang im Fließtext; grafische Ansätze bilden die Elemente des Geschäftsmodells und deren Beziehungen in Form von Netzwerken, Kreisläufen oder ähnlichen Illustrationen ab.

Der Überblick über die Geschäftsmodellansätze in Tabelle 2 zeigt, dass es in der Wissenschaft weder eine einheitliche Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ noch eine einheitliche Perspektive auf das Konstrukt gibt. Es bestehen höchstens partielle Überschneidungen zwischen den Geschäftsmodelldefinitionen.

Auf einer generellen Ebene wird der Begriff „Geschäftsmodell“ als „Logik“ (vgl. Björkdahl, 2009; Chesbrough, 2010; Dahan/Doh/Oetzel/Yaziji, 2010; Teece, 2010), oder als „konsistentes und integriertes Bild“ (Yunus/Moingeon/Lehmann-Ortega, 2010) bezeichnet. Geschäftsmodelle reflektieren damit meist eine kognitive Darstellung der beiden zentralen Dimensionen: wie eine Organisation Werte schafft und wieder internalisiert. Andere Autoren verwenden den Geschäftsmodellbegriff zur Artikulation von zentralen „Aktivitätsbereichen“ (vgl. Demil/Lecocq, 2010; Magretta, 2002; Svejnova et al., 2010; Zott/Amit, 2008). Hervorzuheben ist der Beitrag von Amit und Zott (2008), die den meist ausschließlich auf intra-organisationaler Ebene verwendeten Begriff um die inter-organisationale Ebene ergänzen. In ihrem Geschäftsmodellansatz fokussieren die

beiden Autoren (Zott/Amit, 2010) insbesondere auf die Struktur, den Inhalt und die Governance von Transaktionen. Diese Perspektive begründet aktuelle Diskussionen über erweiterte organisationale Grenzen und die unternehmerische Wirkungskraft von Geschäftsmodellen in entstehenden Märkten (vgl. Santos/Eisenhardt, 2009).

Generell werden Geschäftsmodelle bisher meist aus abstrakter, essentialistischer Sicht betrachtet. Hierbei liegt der Fokus auf dem kohärenten Zusammenspiel zwischen den vorgegebenen Geschäftsmodelldimensionen beziehungsweise -elementen. Dabei bleiben die materiellen und performativen Komponenten eines Geschäftsmodells als „intelligentes und kollektives Instrument“ mit einer narrativen und kalkulatorischen Rolle unterbeleuchtet (Doganova/Eyquem-Renault, 2009). Nur vereinzelt wird die Relevanz des Geschäftsmodellbegriffs auf der Ebene von Individuen sowie deren Aktivitäten und Ressourcen zur Schaffung von Wert und Erträgen beleuchtet (vgl. Svejenova et al., 2010).

Die dargestellte Vielfalt an *Definitionen* und an Perspektiven reflektiert den noch jungen Stand der Forschung zum Thema „Geschäftsmodelle“. Darüber hinaus sind auch die unterschiedlichen Forschungsansätze und divergierende Forschungsprogramme Ausdruck des aktuellen Forschungsstandes (vgl. Zott/Amit/Massa, 2010).

Während die meisten identifizierten Geschäftsmodellansätze universelle Gültigkeit hinsichtlich Branchen oder Organisationstypen für sich beanspruchen, stechen drei *Teilbereiche* aus der Literatur heraus, denen die Forschung besondere Aufmerksamkeit gewidmet hat: Geschäftsmodelle sind ein zentrales Thema für Wertschöpfung (i) im Kontext des Internets, (ii) im Zusammenhang mit technologischer Innovationen (vgl. Björkdahl, 2009; Chesbrough/Rosenbloom, 2002) und (iii) in Verbindung mit ökonomischen Opportunitäten in Schwellenländern (vgl. Prahalad/Hart, 2002). Geschäftsmodelle, die auf die Erschließung von Schwellenländern abzielen, werden im Hinblick auf ihre monetäre Wertschöpfung sowie auch auf ihren Beitrag zum gesellschaftlichen Allgemeinwohl thematisiert (vgl. Dahan et al., 2010; Yunus et al., 2010).

Im Hinblick auf die *Dimensionen* des Geschäftsmodells sind die Elemente „Wertschöpfungskonzept“ und „Ertragskonzept“ den meisten Autoren gemein (vgl. Tabelle 2). Die Beschreibungen von Geschäftsmodelldimensionen in den analysierten Artikeln unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Abstraktionsgrads, des Detailgrads und der Komplexität. Diese Unterschiede sind unter anderem auf die theoretische Einbettung der Geschäftsmodellansätze zurückzuführen.

Aus Sicht der *theoretischen Fundierungen* lassen sich infolge der Literaturanalyse zwei Gruppen von Geschäftsmodellansätzen unterscheiden:

- Ansätze *ohne* theoretische Fundierung: Sie bedienen sich zwar einzelner Konzepte aus verschiedenen Teilbereichen der Managementforschung, verwenden diese aber ohne Bezug auf entsprechende Theorien. Beispiele dafür sind grundsätzlich die Geschäftsmodellontologien³ (vgl. Johnson et al., 2008; Magretta, 2002). Hier gilt die implizite Annahme der Theorie der strategischen Wahl. Das Management analysiert die Veränderungen in der Umwelt und leitet Gestaltungsentscheide ein zur verbesserten Anpassung des Unternehmens an die externe Umwelt.
- Ansätze *mit* theoretischer Fundierung: Der Geschäftsmodellansatz wird anhand einer durchgängigen Theorie erklärt, oder die Elemente eines Geschäftsmodells werden anhand einer Theorie beleuchtet. Prominente Beispiele solcher Theorien sind der Ressourcen-basierte Ansatz (vgl. Björkdahl, 2009; Demil/Lecocq, 2010), die Kontingenztheorie (Zott/Amit, 2008) oder das Activity System Design Framework (Zott/Amit, 2010).

Teece (2010) führt das Fehlen einer einheitlichen theoretischen Fundierung des Geschäftsmodells auf zwei Ursachen zurück: Zum einen setzen die Annahmen über Wettbewerb in traditionellen volkswirtschaftlichen Theorien kein Denken in Geschäftsmodellen voraus: Die Theorien arbeiten mit Konzepten wie dem perfekten Wettbewerb und unterstellen in den meisten Fällen transparente Märkte, starken Schutz intellektuellen Eigentums, kostenlosen Informationstransfer, perfekte Arbitrage und keine Innovation. In einem solchen Umfeld sind die Ausgestaltung der Ertragsmechanismen oder der Marktleistung keine komplexen Aufgaben. Zum anderen hat das Geschäftsmodell in der Organisations-, Strategie- und Marketingforschung noch keinen festen Platz gefunden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass das Geschäftsmodell bisher noch nicht eindeutig gegenüber bestehenden Konzepten wie der Strategie abgegrenzt wurde (vgl. Konzeptionen bei Casadesus-Masanell/Ricart, 2010; Teece, 2010; Zollenkop, 2006).

³ Eine Ontologie bezeichnet in diesem Kontext in Anlehnung an Gruber (1993) und Osterwalder (2004) die explizite Spezifizierung der Elemente eines Geschäftsmodells sowie die Spezifizierung der Beziehungen zwischen diesen Elementen.

2.3 Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell

Wenn heute Manager gebeten werden, den Begriff „Strategie“ zu definieren, formulieren viele eine Antwort, die den Begriff „Geschäftsmodell“ enthält (Baden-Fuller/Morgan, 2010). Damit verleihen sie ihrer Aussage jedoch nicht mehr Klarheit; beide Begriffe werden vielschichtig und überlappend verwendet und deren Zusammenhang ist unklar (Baden-Fuller/Morgan, 2010; Mintzberg/Lampel/Ahlstrand, 2000; Porter, 1996). Um einen Beitrag zur Klärung der Beziehung der beiden Konstrukte zu liefern, präsentieren die folgenden Abschnitte den aktuellen Stand der Diskussion zur Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.

Obschon die Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ in der Managementpraxis oft gemeinsam oder gar als Synonym verwendet werden, sind sich die meisten Managementforscher einig, dass es sich dabei um zwei verschiedene Konzepte handelt, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010; Chesbrough/Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris/Schindehutte/Allen, 2005; Yip, 2004; Zott/Amit, 2008).

Umbeck (2009) kommt in seiner Analyse aktueller Beiträge der Geschäftsmodell-Literatur zum Schluss, dass die meisten Publikationen den Zusammenhang nur sehr vage oder stark vereinfacht thematisieren.

Geschäftsmodellansätze, die sich mit den Unterschieden zwischen Strategie und Geschäftsmodell detaillierter auseinandersetzen, halten fest, dass zwischen den beiden Konzepten hinsichtlich der Berücksichtigung von Konkurrenz, Finanzierung und Wissen wesentliche Unterschiede bestehen (Chesbrough/Rosenbloom, 2002; Davenport/Leibold/Voelpel, 2006; Zollenkop, 2006; Zott/Amit, 2008).

- *Konkurrenz:* Die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz und die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ist Aufgabe der Strategie („competitive strategy“). Das Geschäftsmodell hingegen fokussiert auf die Erstellung überlegenen Kundenwerts durch Kooperation.
- *Finanzierung:* Die Finanzierung ist Teil der strategischen Planung. Viele Geschäftsmodellansätze berücksichtigen finanzielle Aspekte nur am Rande und unterstellen eine Finanzierung durch interne Ressourcen oder durch Venture Capital bei Startups. Ausführlich thematisiert das Geschäftsmodell hingegen die Quellen und Mechanismen für Erträge, die in der strategischen Planung wenig Beachtung finden.

- *Wissen*: Das Geschäftsmodell ist mit der Annahme verbunden, dass das verfügbare Wissen zur Entwicklung des Ansatzes begrenzt ist und durch die bisherigen Erfahrungen des Unternehmens beeinflusst wird. Die klassische strategische Planung bedingt hingegen ein hohes Maß an zuverlässigen Informationen, die durch Umwelt- und Unternehmensanalysen gewonnen werden (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2005).

Differenziert setzen sich insbesondere Casadesus-Masanell und Ricart (2010) mit der Beziehung zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Taktik auseinander. Gemäß dem Begriffsverständnis dieser beiden Autoren ist eine *Strategie* ein kontextabhängiger Plan, der entworfen wird, um spezifische Ziele zu erreichen. Die im Rahmen der Strategie verfügbaren Handlungsspielräume (Entscheide hinsichtlich Regeln, Ressourcen und Führungsstrukturen) bilden das „Rohmaterial“ für die Gestaltung von Geschäftsmodellen. Die Festlegung des Geschäftsmodells und dessen Anpassung, um die Ziele der Strategie zu erreichen, sind Teil des Strategieprozesses. Das Geschäftsmodell einer Unternehmung reflektiert daher dessen realisierte Strategie. *Taktiken* sind Pläne ähnlich der Strategie – wenn auch detaillierter und operativer. Die Handlungsspielräume für die Taktik des Unternehmens werden durch das realisierte Geschäftsmodell bestimmt. Abbildung 1 fasst die Zusammenhänge der drei Konstrukte nach Casadesus-Masanell und Ricart (2010) zusammen.

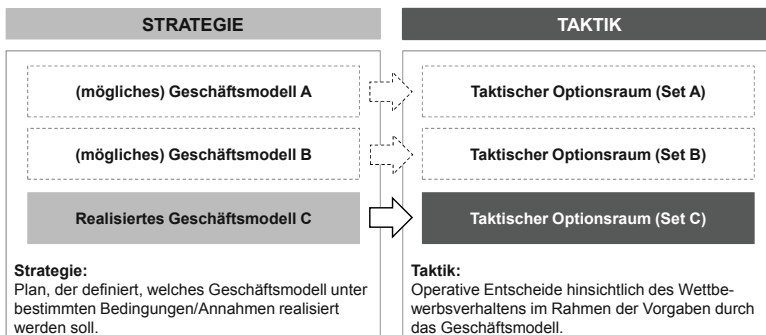


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Taktik (in Anlehnung an Casadesus-Masanell/Ricart, 2010)

Während das Geschäftsmodell für den außenstehenden Betrachter oft weitgehend erkennbar ist und daher bis zu einem gewissen Grad kopiert werden kann (Teece, 2010), ist die Strategie für den Betrachter nur in

trivialen Wettbewerbssituationen vollständig erkennbar (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010). Die Strategie eines Unternehmens in ihrer Gesamtheit bestimmt nicht bloß die einmalige Ausgestaltung des Geschäftsmodells, sondern auch unter welchen Bedingungen das bestehende Geschäftsmodell neu konfiguriert werden muss (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010).

Gemäß dem Verständnis von Casadesus-Masanell und Ricart (2010) verfügt jede Unternehmung zwingend über ein *Geschäftsmodell*. Die Autoren begreifen das Geschäftsmodell als Set aus Entscheiden und daraus folgenden Konsequenzen; jede Unternehmung trifft Entscheide, die Konsequenzen haben. Nicht zwingend verfügt ein Unternehmen jedoch über eine explizit formulierte Strategie, die festlegt, wie das Unternehmen angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen gewisse Ziele erreichen will (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010).

Zusammenfassend lassen sich aus der hierarchischen Strukturierung von Strategie, Geschäftsmodell und Taktik sowie der unterschiedlichen Bedeutung der Aspekte Konkurrenz, Finanzierung und Wissen die folgenden Schlussfolgerungen über den Zusammenhang von Strategie und Geschäftsmodell ziehen:

Die Strategie bildet den Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Das gewählte Geschäftsmodell lässt Schlüsse auf die realisierte Strategie zu, innerhalb einer Strategie sind jedoch verschiedene Geschäftsmodellkonfigurationen möglich. Das Geschäftsmodell ist keine vereinfachte Darstellung der Strategie, sondern eine Konkretisierung der realisierten Strategie hinsichtlich ausgewählter Elemente des Geschäftsmodellansatzes. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen bedingt, dass die Geschäftsmodell- und Strategieplanung sinnvoll miteinander verbunden werden. Teece (2010) betont, dass erst diese Verbindung es erlaubt, Wettbewerbsvorteile zu schützen, die aus der Konzeption und der Implementierung des Geschäftsmodells entstehen.

Wie im obigen Ansatz findet sich auch in der Planungshierarchie in der Tradition des St. Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm, 2009) die Unterscheidung zwischen der strategischen und operativ-taktischen Ebene wieder. So wird zwischen normativer Unternehmenspolitik (Vision/Leitbild), Strategie (Kompetenzen, Marktleistungsstrategien, Netzwerke und Kooperationen) und operativer Planung (Jahres- bis Mittelfristziele und Budgets) unterschieden (Bieger, 2004). Die Unternehmenspolitik bezweckt die Legitimation der Unternehmung, die Strategie das Schaffen und Pflegen strategischer Erfolgspositionen und die operative Planung die operative Steuerung der Abläufe und Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.

Inhaltlich ergänzt das Denken in Geschäftsmodellen die strategische Planung um die Wertdimension. Aus Sicht dieser Planungshierarchie liegen Geschäftsmodelle „zwischen“ strategischen Erfolgspositionen und Budgets (vgl. Abbildung 2). Es geht dabei um die Frage, wie aus strategischen Erfolgspositionen Werte erzeugt und Wertmechanismen etabliert werden können, deren Abschöpfung sich in den Budgets positiv niederschlägt.

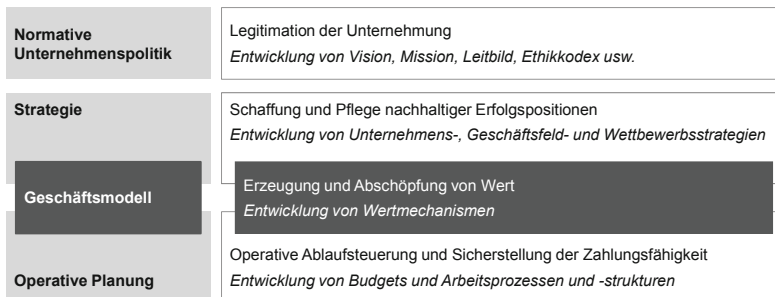


Abb. 2: Das Geschäftsmodell in der Planungshierarchie des St. Galler Managementmodells (in Anlehnung an Bieger, 2004)

2.4 Nutzen des Geschäftsmodellansatzes

Die folgenden Ausführungen thematisieren den Nutzen des Geschäftsmodells in der Managementforschung und -praxis.

Das Geschäftsmodell ist ein Konzept multivalenter Natur, das mit unterschiedlichen Anwendungen und Nutzen in Verbindung gebracht wird (Baden-Fuller et al., 2010). Diese lassen sich in drei Bereiche gliedern: das Geschäftsmodell als Modell zur Analyse, Planung und Kommunikation der Geschäftstätigkeit.

Als *Analysemodell* bildet das Geschäftsmodell vereinfacht die wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sowie deren Beziehungen ab (Baden-Fuller/Morgan, 2010; zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002). Welche Elemente zur Beschreibung der Unternehmensrealität wesentlich sind und in welcher systemischen Beziehung sie zueinander stehen, bestimmen der gewählte Geschäftsmodellansatz und die zugrunde liegenden Theorien der Geschäftstätigkeit. Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt wurde, können Geschäftsmodelle sowohl statisch als auch dynamisch analysiert werden.

Zu Analysezwecken können Geschäftsmodelle klassifiziert und in Taxonomien strukturiert werden (Baden-Fuller/Morgan, 2010). Geschäftsmodelltaxonomien⁴ beschreiben ausgehend von beobachtetem Verhalten von Unternehmen unterschiedliche Klassen von Geschäftstätigkeit. Da Taxonomien auf empirischen Beobachtungen beruhen, können sie sich im Lauf der Zeit verändern und weiterentwickeln (vgl. Abbildung 3 auf der folgenden Seite). Besonders erfolgreiche Geschäftsmodelle in bestimmten Taxonomieklassen oder Industrien können dabei als Vorbilder („role models“) (vgl. Baden-Fuller/Morgan, 2010) für Gruppen von Unternehmen dienen und sich gar zu dominierenden Geschäftsmodell designs entwickeln (Zollenkop, 2006). Beispiele dafür sind etwa das Low-Cost-Modell, das von der Aviatik in andere Branchen transferiert wurde, oder das Market-Maker-Modell, das beispielsweise mit den Versicherungsbrokern neue Geschäftsformen in der Versicherungsindustrie hervorgebracht hat.

Vergleichende Analysen sind anhand eines Geschäftsmodellansatzes möglich, wenn dieser aus generischen Elementen besteht, die für verschiedene Organisationstypen und Kontexte Gültigkeit haben (Demil/Lecocq, 2010). Dies ist bei den meisten Universalansätzen der Fall. Das Geschäftsmodell ist dabei als Analyseeinheit nicht an die Grenzen von Branchen oder Industrien gebunden und kann auch für den dynamischen Kontext divergierender Branchen wie der TIME-Industrie (Telecommunications, Internet, Media and Entertainment) verwendet werden (Hofbauer, 2008; McGrath, 2010; Meinhardt, 2002).

Die analytische Anwendung des Geschäftsmodells in der Managementforschung gleicht heute eher dem Ansatz eines Modellorganismus aus der Biologie als den mathematischen Modellen der Ökonomie (Baden-Fuller/Morgan, 2010): Anhand ausgewählter Unternehmen wie EasyJet oder Google wird stellvertretend für ganze Populationen ähnlicher Geschäftsmodelle untersucht, was diese im Einzelnen auszeichnet. Auf Basis der detaillierten Analysen werden schließlich Theorien und (Erfolgs-) Konzepte entwickelt, die für die ganze Population Gültigkeit haben sollen.

Als *Planungsmodell* helfen Geschäftsmodellansätze neue Geschäftstätigkeiten zu planen und die bestehende Geschäftstätigkeit weiterzuentwickeln (Baden-Fuller/Morgan, 2010; Demil/Lecocq, 2010; McGrath, 2010): Die Elemente von Geschäftsmodellen weisen auf Schlüsselerkenntnisse der Geschäftstätigkeit hin und strukturieren diese. Die Verbindung zwischen den Geschäftsmodellelementen unterstützen Planende in der systemischen

⁴ Im Gegensatz dazu beruhen Geschäftsmodelltypologien auf theoretisch beziehungsweise konzeptionell hergeleiteten Klassen (Baden-Fuller/Morgan, 2010).

Optimierung der geplanten Geschäftstätigkeit über die einzelnen Geschäftsmodellelemente hinweg (Sosna/Trevinyo-Rodriguez/Velamuri, 2010).

Timmers (1998) e-business typology	Wirtz et al. (2010) e-business typology
E-Shop Promotion, Kostenreduktion, zusätzliche Bestell- und Verkaufsmöglichkeit (Suche nach Nachfrage)	Content Unternehmen, die Online-Inhalte sammeln, selektieren, zusammentragen, verteilen und/oder präsentieren.
E-Procurement Zusätzliche Beschaffung (Suche nach Lieferanten)	Einfacher und benutzerfreundlicher Zugang zu verschiedenen Inhalten, finanziert durch Online-Werbung (und vermehrt Subscription- oder Pay-Per-Use Modelle)
E-Auction Elektronische Versteigerung (über geografische und Zeitgrenzen hinweg)	Commerce Unternehmen, die Online-Transaktionen initiieren, verhandeln und/oder ausführen.
E-Malls Sammlung von elektronischen Shops im Sinne eines Einkaufszentrums (zum Beispiel unter einer Marke)	Kosteneffizienter Marktplatz für Anbieter und Nachfrager von Gütern und Dienstleistungen, finanziert durch Verkaufserlös oder Kommissionsmodelle
3rd Party Marketplace Ermöglichung von Marketing und Transaktionen von Drittanbietern (zum Beispiel Lieferanten)	Context Unternehmen, die Online-Informationen sortieren und/oder aggregieren
Virtual Communities Fokus auf Wertgewinn durch Kommunikation zwischen Community-Mitgliedern	Komplexitätsreduktion und Transparenz durch Struktur und Navigationshilfen für Internetbenutzer, meist finanziert durch Online-Werbung
Value Chain Service Provider Spezialisierung auf gewisse Wertschöpfungsaktivitäten (bspw. Logistik oder elektronischer Zahlungsverkehr)	Connection Unternehmen, die physische und/oder virtuelle Netzwerkinfrastruktur zur Verfügung stellen
Value Chain Integrator Erzeugt Wert durch Integration mehrerer Wertschöpfungsschritte	Angebot der Voraussetzungen für den Informationsaustausch über das Internet, finanziert durch Online-Werbung, Subscription-, Zeit- oder Nutzungsvolumenbasierte Modelle
Collaboration Platforms Bereitstellung von Instrumenten und Informationen für die Zusammenarbeit anderer Unternehmen	
Information Brokers Treuhänddienstleistungen, Business Information und Beratungsdienstleistungen	

Abb. 3: Veränderung von Taxonomien für Internetgeschäftsmodelle (in Anlehnung an Timmers, 1998; Wirtz/Schilke/Ullrich, 2010)

Geschäftsmodelle finden in der Planung auch als (Erfolgs-)Rezepte Anwendung (Baden-Fuller/Morgan, 2010; Sabatier/Mangematin/Rousselle, 2010): Erfolgreiche, idealtypische Geschäftsmodellkonfigurationen werden hinsichtlich der Ausgestaltung der Geschäftsmodellelemente („Zutaten“) und zugrunde liegenden Prinzipien („kochen“, „backen“, „braten“ etc.) nachempfunden, um ein gewisses Maß an Erfolg in der Planung von Geschäftsmodellinitiativen sicherzustellen. Allerdings hängt die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsmodellrezeptur vom impliziten Wissen und

den Fähigkeiten des „Kochs“ ab. Durch die Konzeption des Geschäftsmodells als Rezept implizieren Baden-Fuller und Morgan (2010) einerseits, dass Geschäftsmodelle bis zu einem gewissen Grad kopiert werden können. Andererseits implizieren sie, dass es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu gestalten: „Innerhalb der physikalischen Grundregeln des Kochens und der Art des gewählten Gerichts steht es dem Koch frei, viele Variationen und Innovationen des gleichen Gerichts zu kreieren.“ (Baden-Fuller/Morgan, 2010, Anm. eigene Übersetzung).

Als Modell in der *Kommunikation* vermittelt das Geschäftsmodell ein konsistentes, strukturiertes Bild der Grundmechanismen der aktuellen oder geplanten Geschäftstätigkeit gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Doganova/Eyquem-Renault, 2009; Meinhardt, 2002). Es ist insbesondere in der Kommunikation mit Investoren ein häufig genutztes Konzept, das hilft abstrakte, auf Vorsteuerung der Erfolgsfähigkeit ausgerichtete Strategien plausibel zu machen und die konkreten Mechanismen der Wertschaffung und Wert(ab)schöpfung zu illustrieren. Beispielhaft zeigen dies die Verankerung des Geschäftsmodells als Teil der Corporate Governance Richtlinien Großbritanniens und der Geschäftsbericht 2009 des Reiseunternehmens Kuoni in Abbildung 4.

Auszug aus dem UK Corporate Governance Code 2010 (Financial Reporting Council, 2010, S. 18)

ACCOUNTABILITY: Financial And Business Reporting

The directors should include in the annual report an explanation of the basis on which the company generates or preserves value over the longer term (the business model) and the strategy for delivering the objectives of the company.

Auszug aus dem Geschäftsbericht 2009 der KUONI Gruppe (KUONI Group, 2010, S. 16)

Business-Modell – Ferienreisen und Destination Management

Die Geschäftsaktivitäten der Kuoni-Gruppe konzentrieren sich auf die beiden Geschäftsbereiche Ferienreisen und Destination Management. Der Bereich Ferienreisen beinhaltet das Premium-, Spezialisten und Mainstreamsegment. Im Berichtsjahr hatten Ferienreisen einen Anteil von 78% am gruppenweiten Nettoerlös. [...] Die beiden Geschäftstätigkeiten sind in eine Unternehmensstrategie der geringen Vertikalisierung integriert. Das heißt, dass Kuoni praktisch keine festen Anlagen wie Flugzeuge, Schiffe oder Hotels besitzt. Der Anteil der variablen Kosten beträgt 79%.

Abb. 4: Auszug aus dem UK Corporate Governance Code und dem Geschäftsbericht des Reiseanbieters Kuoni

2.5 Weshalb ein neuer Geschäftsmodellansatz?

Der achtstufige, universelle Geschäftsmodellansatz von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002) ist durch die Zeit seiner Entstehung Ende der 1990er Jahre geprägt. Seine Dimensionen spiegeln die Trends der New Economy beziehungsweise Net Economy wider: Die Verbreitung des Internets eröffnete neue Wege, um Wert für private und geschäftliche Kunden zu schaffen. Es entstanden neue Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kunden im Einzelnen und über (virtuelle) Communities in großen Gruppen. Die Digitalisierung und Standardisierung von Schnittstellen erlaubte es, die Wertschöpfungsketten aufzubrechen und im Rahmen von Outsourcing einzelne Schritte des Leistungserstellungsprozesses auszugliedern und so unternehmensübergreifend neu zu ordnen. Dies rückte Themen der Organisation, Kooperation und Koordination von Unternehmen in den Vordergrund. Eine Finanzierung über Aktien und Kapitalmärkte war in der Boomphase des Internets selbst für Unternehmen mit negativem Ertrag möglich. Fragen der Finanzierung hatten daher wenig Priorität.

Diese Rahmenbedingungen haben sich gewandelt (Bieger/Reinhold, 2009): Nach wie vor entstehen neue Unternehmen, die basierend auf den Möglichkeiten, die das Internet bietet, für Kunden neue Werte schaffen (vgl. beispielsweise Markides, 2008). Die Finanzierung neuer Geschäftsmodelle bedarf jedoch größerer Anstrengung. Die Finanzmärkte haben aus dem Konkurs zahlreicher Dotcom-Unternehmen (vgl. Stähler, 2002) gelernt und setzen heute strenge Maßstäbe für die Vergabe von Mitteln an. Die Finanzierung von Geschäftsmodellen prägt jedoch das Gesamtgefüge der Geschäftsmodelle. Zum einen nehmen Geldgeber unterschiedlich Einfluss, zum anderen sind sie mitbestimmend hinsichtlich Wachstums- und Entwicklungsperspektiven von Geschäftsmodellen. Zudem eignen sich unterschiedliche Finanzierungsformen für bestimmte Konfigurationen von Geschäftsmodellen aufgrund der Risikostruktur (beispielsweise bei teurem Marktaufbau) oder Entwicklungsdynamiken. Die Gestaltung der Wertschöpfung hat gleichzeitig an Gewicht verloren. Heute bestehen etablierte Organisations- und Kooperationskonzepte für die Netzökonomie und vermehrt vordefinierte Transaktionsschnittstellen (vgl. beispielsweise Knieps, 2007; Wirtz et al., 2010). In der Interaktion mit dem Kunden ergeben sich über die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie neue Möglichkeiten zur Kommunikation und Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (vgl. beispielsweise Johnson, 2010; Osterwalder/Pigneur, 2009; Wirtz et al., 2010). Der zunehmend dynamische und globale Wettbewerb verleiht zudem der Innovation mehr Bedeu-

tung (vgl. IBM, 2008, 2010; Zollenkop, 2006). Neben quantitativem Wachstum und Marktleistungsoptimierung (Bieger et al., 2002) stehen Unternehmen vor der Herausforderung, einen kontinuierlichen Leistungsinnovationsprozess zu gestalten und ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, um zukunftsfähig zu sein (Chesbrough, 2006, 2007; Hamel/Valikangas, 2003).

Aus diesen Entwicklungen leitet sich der Bedarf einer Überarbeitung des bestehenden achsstufigen Geschäftsmodellansatzes nach Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002) ab. Der neue sechsstufige Geschäftsmodellansatz trägt den veränderten Rahmenbedingungen und dem fortgeschrittenen Stand der Geschäftsmodellforschung Rechnung:

- Er orientiert sich durchgängig an der Schaffung von Werten für Kunden und das Unternehmen.
- Er berücksichtigt unter dem Aspekt der „Wertverteilung“ im Vergleich zu bisherigen Ansätzen erstmals explizit Aspekte der Finanzierung.
- Er korrigiert die bisherige Überbetonung des Wertschöpfungsprozesses.
- Er trägt der hohen Umweltdynamik Rechnung, indem er mit der „Wertentwicklung“ Aspekte des quantitativen Wachstums und der Innovation einführt.
- Er unterstützt die praktische Anwendung des Geschäftsmodells als Analyse-, Planungs- und Kommunikationsmodell, indem er für jedes Geschäftsmodellelement Entscheidungsraaster und Leitfragen für die Analyse bereitstellt.

3 Das wertbasierte Geschäftsmodell

3.1 Der Geschäftsmodellansatz im Überblick

Das *wertbasierte Geschäftsmodell* ist ein universeller Geschäftsmodellansatz zur ganzheitlichen und integrierten Beschreibung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Der Ansatz besteht aus sechs ex ante festgelegten Dimensionen. Die generische Natur dieser Dimensionen, die verschiedene untergeordnete Elemente und Konzepte vereinen, erlaubt die Anwendung des Geschäftsmodellansatzes auf verschiedene Organisationstypen und Branchen (vgl. Demil/Lecocq, 2010). Die Anwendung derselben Ele-

mente auf unterschiedliche Unternehmen ermöglicht es, organisationsübergreifende Vergleiche anzustellen.

Dem wertbasierten Geschäftsmodellansatz liegt die Prämisse zugrunde, dass der primäre Zweck einer jeden Organisation in der Schaffung von monetären und nicht-monetären Werten für die Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Öffentlichkeit etc.) und das Unternehmen selbst liegt. Darauf aufbauend kann das Geschäftsmodell wie folgt definiert werden:

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.

Das wertbasierte Geschäftsmodell umfasst gemäß der Definition sechs Dimensionen (vgl. Abbildung 5), denen nachfolgend je ein Abschnitt gewidmet ist:

1. Das *Leistungskonzept (Value Proposition)* legt in Form des Wertversprechens fest, für welchen Kunden oder für welche Kundengruppen über welche Leistungen Wert erbracht werden soll. Die Leistung umfasst sowohl materielle und immaterielle Produkte als auch Dienstleistungen und Kombinationen dieser Leistungsbestandteile.
2. Das *Wertschöpfungskonzept (Value Creation)* definiert, wie das Wertversprechen gegenüber dem Kunden erfüllt wird, das heißt, wie durch die Kombination von unternehmensinternen und externen Ressourcen und Fähigkeiten in einem Wertschöpfungsnetzwerk Wert geschaffen wird.
3. Die *Kanäle (Value Communication and Transfer)* bestimmen, in welcher Form sich das Unternehmen mit seinen Kunden austauscht und wie die Übertragung der Leistung zwischen ihnen stattfindet. Dabei können Kommunikations- und Distributionskanäle vom Unternehmen zum Kunden und vom Kunden zum Unternehmen gestaltet werden. Es geht um die Frage, wie der geschaffene Wert dem Kunden kommuniziert und vermittelt wird.

4. Das *Ertragsmodell (Value Capture)* setzt fest, wie der Wert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft in Form von Erträgen an das Unternehmen zurückfließt beziehungsweise „eingefangen“ werden kann.
5. Die *Wertverteilung (Value Dissemination)* beschreibt, wie die erzielten Werte beziehungsweise Erträge im Unternehmen und an Kapitalgeber sowie andere Anspruchsgruppen verteilt werden, um die nachhaltige Finanzierung und kooperative Wertschöpfung im Rahmen des Geschäftsmodells sicherzustellen.
6. Das *Entwicklungskonzept (Value Development)* beschreibt die dynamischen Aspekte des Geschäftsmodells. Es definiert zum einen, wie das Unternehmen die Schaffung von Wert im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells quantitativ wie qualitativ evolutionär weiterentwickelt. Zum anderen beschreibt es, wie das Geschäftsmodell angesichts veränderter Rahmenbedingungen revolutionär weiterentwickelt wird.

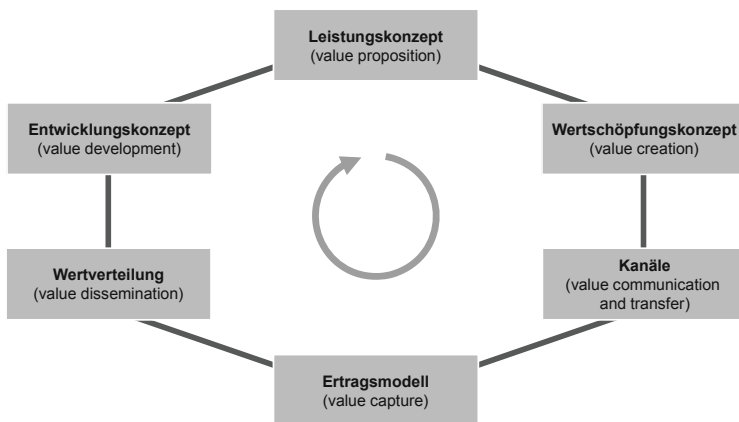


Abb. 5: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz

Ob und in welcher Form durch die Geschäftsmodellkonfiguration Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können, hängt nicht nur von der Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsmodellelemente ab, sondern auch von der Optimierung des systemischen Zusammenspiels der einzelnen Dimensionen (zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002; Teece, 2010). Ausprägungen einzelner Dimensionen sind nur beschränkt kompatibel mit anderen

Dimensionen. Es bedarf daher der integrierten Sicht aller sechs Dimensionen, um synergetische Prozesse und Entscheidungen sicherstellen zu können.

3.1.1 Das Leistungskonzept (Value Proposition)

Das Leistungskonzept definiert, für welche Kundengruppen welche Leistungen in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen erbracht werden sollen.

Ausgangspunkt jedes Geschäftsmodellentwurfs und jeder Geschäftsmodellanalyse ist die Bestimmung des Wertversprechens für relevante Kundengruppen in Form der Leistung eines Unternehmens (vgl. McGrath, 2010).

Die Leistung eines Unternehmens für seine Kundengruppen besteht dabei nicht nur aus einzelnen Produkten oder Dienstleistungen. Integrierte Leistungssysteme erlauben die umfassende Lösung relevanter Kundenprobleme unterschiedlichster Art (Belz/Bieger, 2004a). Abbildung 6 zeigt den Ansatz zur Gestaltung von Leistungs- und Kundensystemen nach Belz (1997):

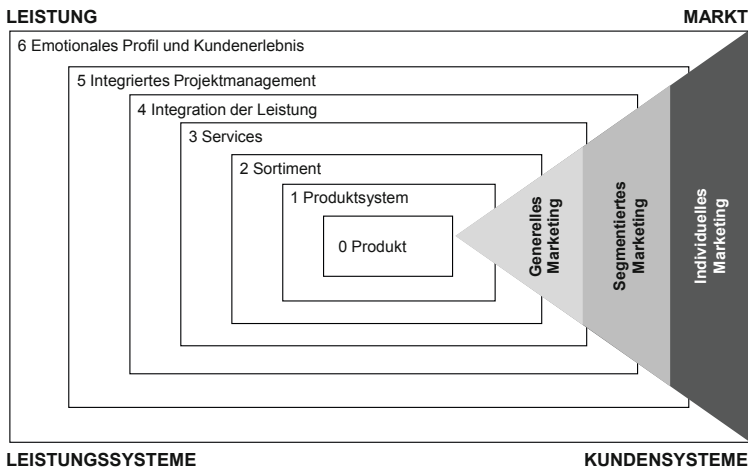


Abb. 6: Leistungs- und Kundensysteme (nach Belz, 1997, S. 23)

Das Produkt im Kern des Leistungssystems wird durch ein Produktsystem, ein Sortiment, Services, die Integration der Leistung in Prozesse des Kunden und durch Projektmanagement für den Erwerb komplexerer Leistungen

gen (zum Beispiel schlüsselfertiger Hotelanlagen) ergänzt, um Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Emotionen und Kundenerlebnisse sind im Leistungssystem stufenübergreifend zu verstehen. So spielen beispielsweise Emotionen bereits beim Design des Kernprodukts eine Rolle (Belz/Bieger, 2004a).

Im Fall von Gillette steht im Zentrum des Leistungssystems der Nassrasierer, der zusammen mit den Wegwerfklingen und Pflegeprodukten für die Phasen vor, während und nach der Rasur ein integriertes Produktsystem bildet. Das Leistungsversprechen von Gillette im Rahmen des Leistungssystems ist eine saubere, weitgehend irritationsfreie Rasur für ein gepflegtes Auftreten, das dank innovativer Klingentechnik erfüllt wird. Das Produktsortiment setzt sich aus verschiedenen Rasierern mit unterschiedlicher Klingenzahl und Technologie sowie verschiedenen Pflegeprodukten zusammen. Als Services über den Kauf- und Gebrauchszyklus hinweg stehen den Kunden auf der Markenhomepage Pflege und Rasur tips sowie Informationen zum Umgang mit Rasierern über den Lebenslauf zur Verfügung. Das emotionale Profil des Produktes ist durchgängig auf die saubere, irritationsfreie Rasur für den gepflegten Mann ausgerichtet, wie das Produktdesign und die Kommunikation auf der Produktinternetpräsenz verdeutlichen.

Leistungssysteme richten sich an spezifische Kundensegmente, Kundengruppen oder einzelne Kunden und deren spezifische Problemstellungen und Bedürfnisse (Belz/Bieger, 2004a). Das Kernprodukt eines Leistungssystems kann für mehrere Kundengruppen einen Nutzen bieten. Je umfangreicher und ausdifferenzierter das Leistungssystem gestaltet wird, desto detaillierter werden spezifische Kunden(-gruppen) angesprochen. Tabelle 3 auf der folgenden Seite fasst wichtige Prinzipien zur Gestaltung von Leistungs- und Kundensystemen zusammen.

Der Wert oder Nutzen einer Leistung für den Kunden, kurz *Customer Value* oder Kundenvorteil, besteht aus der Differenz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen einer Leistung für den Kunden und den wahrgenommenen Kosten im Vergleich zu alternativen Leistungen der Konkurrenz (Belz/Bieger, 2004a; Matzler, 2000). Da der Wert einer Leistung in der Regel nicht nur beim Kauf anfällt, ist der Kundenvorteil im Rahmen des Ge-/Verbrauchs des Produktes über den gesamten Kaufzyklus (Buying Cycle) des Kunden hinweg zu gestalten (Belz/Bieger, 2004a).

PRINZIP	BESCHREIBUNG
1. Integration	Leistungssysteme sind so zu gestalten, dass sich zwischen den einzelnen Stufen Synergien für den Kunden ergeben.
2. Verrechnung	Zusätzliche Leistungen im Rahmen des Leistungssystems müssen dem Kunden verrechnet werden können.
3. Partizipation und Dialog	Die Entwicklung von integrierten Leistungssystemen bedingt die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und Dialog mit Kunden.
4. Evolution	Leistungs- und Kundensystemen sind sich verändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen anzupassen
5. Relevanz	Die angebotenen Leistungen sollten Werte für Kundenbedürfnisse mit hoher Relevanz schaffen.

Tab. 3: Prinzipien zur Gestaltung von Kunden- und Leistungssystemen (in Anlehnung an Belz/Bieger, 2004a)

Die Relevanz von Kundengruppen für das Unternehmen wird generell über den Wert des Kunden (*Customer Equity*) bestimmt. Nach Belz und Bieger (2004a) besteht der Kundenwert aus der Summe aller Beiträge eines spezifischen Kunden zu den Zielen (wie Sicherheit, Wachstum und Profitabilität) eines Unternehmens. Quantitativ wird dies analog zur Unternehmenswertberechnung als die Summe der Beiträge eines Kunden zum positiven Free-Cash-Flow eines Unternehmens berechnet (Belz/Bieger, 2004a). Eine qualitative Beurteilung der Relevanz gewisser Kundengruppen, wie beispielsweise Meinungsführer für die Verbreitung neuer Produkte, ist ergänzend heranzuziehen, da diese Gruppen wichtig für die Erreichung der Unternehmensziele sind, sich jedoch nicht durch einen hohen Free-Cash-Flow auszeichnen. Dass neben wenigen großen Kunden mit hohem Beitrag zum Free-Cash-Flow auch viele Kleinstkunden mit geringem Beitrag für ein Unternehmen relevant sein können, zeigen die Erfahrungen mit Bottom-of-the-Pyramid-Geschäftsmodellen⁵ in Schwellen- und Entwicklungsländern (J. Anderson/Kupp, 2008; J. Anderson/Markides, 2007; Hart/Christensen, 2002; Yunus et al., 2010) oder das Prinzip der Long-Tail-Geschäftsmodelle⁶ (Elberse, 2008).

⁵ Bottom-of-the-Pyramid-Geschäftsmodelle fokussieren auf die einkommensschwächsten Bevölkerungsschichten, das heißt auf Kunden mit einem jährlichen kaufkraftbereinigten Einkommen von weniger als 1.500 US-Dollar (Pralahad/Hart, 2002).

⁶ Long-Tail-Geschäftsmodelle fokussieren auf den großzahligen Verkauf vor allem von digitalisierbaren Nischenprodukten wie Videos und Musik über Plattformen anstelle von wenigen Bestsellern über traditionelle Kanäle (C. Anderson, 2009).

Abbildung 7 fasst abschließend Leitfragen zu Analyse und Gestaltung des Leistungskonzepts zusammen:

LEITFRAGEN ZUM LEISTUNGSKONZEPT

- ☐ Welche Kunden werden mit dem Leistungskonzept angesprochen?
- ☐ Wie ist das Leistungs- und Kundensystem ausgestaltet?
- ☐ Welchen Kundenvorteil bietet das Leistungskonzept den Kunden?
- ☐ Welchen Kundenwert haben die angesprochenen Kunden für das Unternehmen?

Abb. 7: Leitfragen zum Leistungskonzept

3.1.2 Das Wertschöpfungskonzept (Value Creation)

Das Wertschöpfungskonzept definiert, wie das Wertversprechen gegenüber den Kunden durch die Kombination von unternehmensinternen und -externen Ressourcen und Fähigkeiten in einem Wertschöpfungsnetzwerk erbracht wird.

Ausgangspunkt des Wertschöpfungskonzepts ist der Ressourcenbasierte Ansatz der Unternehmenstheorie (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1995): Unternehmen sind Bündel von Ressourcen und darauf aufbauenden Fähigkeiten und Kompetenzen. Der Ressourcenbasierte Ansatz („Resource-based View“) unterstellt, dass (i) Ressourcen heterogen sind, dass (ii) einzigartige oder nicht imitierbare Ressourcen existieren, dass (iii) der Wettbewerb um und die Mobilität von Ressourcen begrenzt sind, und dass (iv) dynamische Fähigkeiten (wie beispielsweise die Generierung und Integration von neuem Wissen) zur Entwicklung neuer Fähigkeiten zentral sind (Lewin/Weigelt/Emery, 2004; Teece/Pisano/Shuen, 1997).

Ressourcen im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes bezeichnen Faktoren, die in den Produktionsprozess eines Unternehmens einfließen und zu Endprodukten oder Dienstleistungen transformiert werden (Amit/Schoemaker, 1993). Grundlegend wird zwischen tangiblen Ressourcen (zum Beispiel Produktionswerkstätten, Werkstoffen, Geld etc.) und intangiblen Ressourcen (beispielsweise Wissen, Reputation etc.) unterschieden (Huff/Floyd/Sherman/Terjesen, 2009). Ressourcen sind handelbar und nicht firmenspezifisch (Makadok, 2001). Beispielhaft führt Johnson (2010) folgende Schlüsselressourcen für Geschäftsmodelle auf: Personen, Technolo-

gien, Produkte, Betriebsmittel, Wissen, Informations- und Distributionskanäle, Partnerschaften und Allianzen, Finanzierung und Marken.

Fähigkeiten bezeichnen in einem Unternehmen vorhandene wissensbasierte Prozesse. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, vorhandene Ressourcen zu nutzen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (Amit/Schoemaker, 1993). Fähigkeiten sind firmenspezifisch und nicht handelbar, da sie sich im Verlauf der Zeit über die komplexe Interaktion verschiedener Ressourcen im Unternehmen entwickeln (Grant, 1991; Madakok, 2001). Schlüsselfähigkeiten für Geschäftsmodelle können zum Beispiel in der Produktentwicklung und im -design, im Markenmanagement oder in den Personalentwicklungsprozessen bestehen (vgl. Johnson, 2010).

Im Rahmen des Wertschöpfungskonzepts legt ein Unternehmen fest, wie das Wertversprechen gegenüber den Kunden erbracht wird. Dazu muss es in Kenntnis der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten bestimmen,

- welche Position es in einem Wertschöpfungsprozess einnimmt,
- wie mit Partnern, Zulieferern und Kunden für die Leistungserstellung zusammengearbeitet wird und
- wie die Transaktionen des Unternehmens koordiniert werden.

Die Konfiguration legt fest, welche Funktionen ein Unternehmen innerhalb des Wertschöpfungsprozesses (vgl. Porter, 1992) einnimmt. Zu Knyp-hausen-Aufseß und Meinhardt (2002) unterschieden hierfür in Anlehnung an Heuskel (1999) vier Funktionen (vgl. Abbildung 8):

1. *Spezialisten (Layer Player)* beschränken sich auf die Erbringung einer Wertschöpfungsstufe für verschiedene Wertschöpfungsketten. Entsprechend verfügen sie über ein sehr spezifisches Set an Ressourcen und Fähigkeiten. Sie profitieren dabei von Economies of Scale (Skaleneffekten) und sind in der Lage, kostengünstiger und oft qualitativ besser zu produzieren. Bei fehlenden Kundenkontakten stehen sie in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu anderen Unternehmen. Procter & Gamble nutzt beispielsweise ausgeprägte Vermarktungsfähigkeiten über verschiedene Konsumgüterwertschöpfungsketten hinweg (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2005).

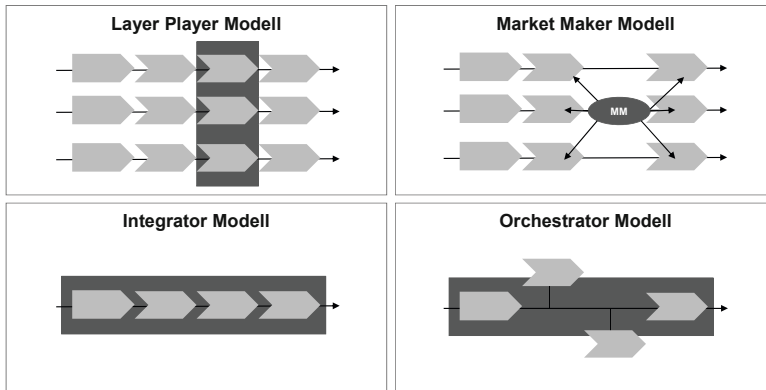


Abb. 8: Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette (in Anlehnung an zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002)

2. *Integratoren* beherrschen alle Wertschöpfungsstufen eines Wertschöpfungsprozesses. Die Kontrolle über sämtliche Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen der Wertschöpfung liegt vollständig bei einem Unternehmen. Der Wertschöpfungsprozess kann innerhalb eines einzigen Unternehmens optimiert werden, wodurch sich Economies of Scope (Breiteneffekte) erzielen und die Transaktionskosten senken lassen. Aufgrund mangelnder Spezialisierung können jedoch Qualitäts- und Kostennachteile entstehen. Verschiedene Unternehmen in der Bekleidungsindustrie wie Zara haben in den letzten Jahren ihre Wertschöpfungsketten (re-)integriert, um mehr Kundenkontakt zu haben und schneller auf nachfrageseitige Präferenzschwankungen reagieren zu können (vgl. Zollenkop, 2006).
3. *Market Maker* vermitteln zwischen verschiedenen Wertschöpfungsprozessen. Sie schaffen einen Mehrwert durch ihre Fähigkeiten und Ressourcen zur Vermittlung und Bündelung von Information sowie durch das Verschaffen von Zugang zu unterschiedlichen Beteiligten am Wertschöpfungsprozess. Jedoch besteht die Gefahr, dass unter Umgehung der Market Maker direkter Kontakt zwischen den Unternehmen im Wertschöpfungsprozess hergestellt wird. So ermöglicht beispielsweise eBay Business-to-Business- und Consumer-to-Consumer-Auktionen für Produkte, die bisher über bestehende Kanäle kaum handelbar waren (vgl. Zollenkop, 2006).
4. *Orchestratoren* kontrollieren ähnlich wie die Integratoren den Großteil der Wertschöpfungskette. Jedoch lagern sie verschiedene Wert-

schöpfungsschritte an spezialisierte Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten aus, um Kosten- und Qualitätsvorteile gegenüber der Eigenproduktion zu erzielen. Potenzielle Nachteile bestehen in der Abhängigkeit von Kooperationspartnern und den entstehenden Transaktionskosten. Dell steuert ein Netzwerk von Wertschöpfungspartnern und konzentriert sich selbst auf die Vermarktung und den kundenindividuellen Zusammenbau von Computerhardware (vgl. Magretta, 1998; Teece, 2010).

In Abhängigkeit der gewählten Konfiguration, stellt sich die Frage nach der Integration externer Ressourcen und Fähigkeiten, die das Unternehmen im Rahmen des Wertschöpfungskonzepts anstreben soll. Dies kann in Form des Kaufs auf einem Markt, der Kooperation, einer strategischen Allianz oder Integration erfolgen.

Die Entscheide zur Kooperationsintensität und Governance werden durch die Transaktionskosten- und Spieltheorie fundiert. Transaktionskosten entstehen im Wertschöpfungsprozess an den Schnittstellen beim Übergang von einer Bearbeitungsstufe zur nächsten, beispielsweise beim Übergang von der Fertigung in die Distribution (Williamson, 1983). Die Transaktionskostentheorie nach Coase (1937) und Williamson (1979) erklärt die Auswahl von Transaktionsformen zwischen Hierarchie und Markt anhand der Optimierung von Transaktionskosten. Die Theorie unterstellt dabei, dass (i) sich die ökonomischen Akteure opportunistisch verhalten, um ihren eigenen Nutzen zu maximieren, dass (ii) die Akteure sich durch beschränkte Rationalität auszeichnen und dass (iii) effiziente Transaktionen eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein können (Williamson, 1979, 1991).

Die Wahl der geeigneten Transaktionsform hängt von drei Faktoren ab (Klein/Crawford/Alchian, 1978; Williamson, 1979, 1983):

- Die *Spezifität* beschreibt die Bindung von Ressourcen und Fähigkeit an eine bestimmte Transaktion. Williamson (1983) unterscheidet zusammengefasst zwischen Standortspezifität (beispielsweise natürliche Ressourcen, die an einen bestimmten Ort gebunden sind) und Faktorspezifität (beispielsweise physische Produktionsfaktoren wie spezialisierte Fertigungsmaschinen oder Arbeitskräfte mit speziellen Fähigkeiten).
- Die *Unsicherheit* (beziehungsweise das Risiko) bezeichnet die Wahrscheinlichkeit von externen Ereignissen oder Verhalten von Transaktionspartnern, die die Transaktion aus Sicht eines Partners negativ beeinflussen.

Die *Häufigkeit* der Transaktionen (beziehungsweise Anzahl der Spielrunden) hat einen Einfluss auf Spezialisierungs- und Skaleneffekte. Für Transaktionen mit hoher Spezifität und großer Unsicherheit, die in hoher Anzahl stattfinden, eignen sich hierarchische Kooperationsformen. Für einmalige Transaktionen mit geringer Spezifität, die kaum mit Unsicherheit verbunden sind, eignen sich Marktstrukturen (vgl. Abbildung 9).

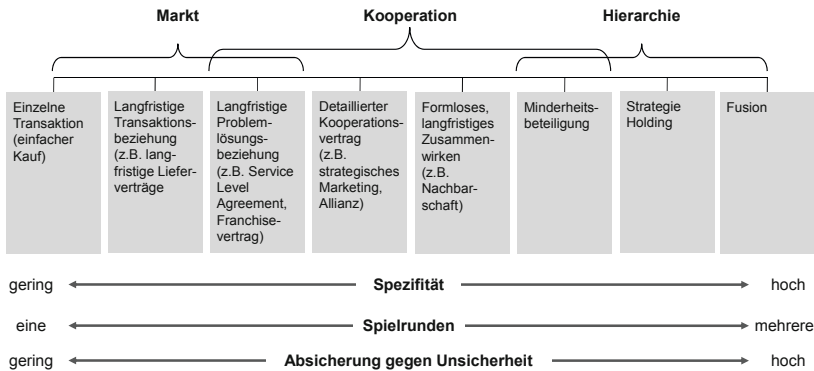


Abb. 9: Koordinationsformen und Spezifität (nach Belz/Bieger, 2004b)

Die Spieltheorie gibt Aufschluss über das Entscheidungsverhalten von Kooperationsparteien unter Berücksichtigung von Unsicherheit und der Anzahl der „Spielrunden“ (Nalebuff/Brandenburger, 1996): In einem Einrundenspiel maximiert jeder Kooperationspartner seinen eigenen Gewinn; in Mehrrundenspielen müssen die Kooperationspartner die Auswirkungen ihrer Handlungen auf den nächsten Spielzug des Partners (Vergeltung oder Kooperation) berücksichtigen. Hierarchische und hybride Kooperationsformen (vgl. Abbildung 9) definieren daher die Sanktionsmöglichkeiten im Falle des Fehlverhaltens einer Kooperationspartei.

Abbildung 10 fasst abschließend Leitfragen zu Analyse und Gestaltung des Wertschöpfungskonzepts zusammen:

LEITFRAGEN ZUM WERTSCHÖPFUNGSKONZEPT

- ☐ Welcher Konfigurationsform (Layer Player, Orchestrator, Integrator, Market Maker) entspricht die Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette?
- ☐ Wie werden die externen Ressourcen und Fähigkeiten anderer Akteure im Wertschöpfungsprozess integriert?
- ☐ Wie werden Transaktionen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zwischen Markt und Hierarchie koordiniert?

Abb. 10: Leitfragen zum Wertschöpfungskonzept

3.1.3 Die Kanäle (Value Communication und Value Transfer)

Die Kanäle legen fest, wie sich das Unternehmen mit seinen Kunden austauscht und wie die Leistung zur Erfüllung des Wertversprechens zwischen dem Unternehmen und dem Kunden übertragen wird.

Angesichts von Reizüberflutung und Aufmerksamkeitsökonomie (Franck, 1998) hat die Kommunikation von Kunde zu Kunde (C2C) eine stärkere Bedeutung. Vor allem Unternehmen, die für ihre Leistungen bei Kunden hohes Involvement erzielen, können von dieser Form der Kommunikation profitieren (Bieger et al., 2002).

Für die C2C-Kommunikation spielen Communities eine wichtige Rolle. Als Communities werden Gruppen von Kunden mit ähnlichen Werthaltungen und Interessen bezeichnet, die sich virtuell (beispielsweise über Social Platforms wie Facebook, Linked-In oder Twitter) oder real (zum Beispiel in Vereinen) austauschen. Diese Gruppen erlauben es, Ideen, Botschaften, Einschätzungen und Markenimages schnell zu transportieren und zu multiplizieren (Belz/Bieger, 2000).

Das Geschäftsmodellelement „Kanäle“ umfasst zwei Entscheidungsbereiche:

- Kanäle zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde sowie
- Kanäle für die Übermittlung und/oder Bezug der Leistung.

Beide Kanalarten können uni- oder bidirektional konzipiert werden, das heißt vom Unternehmen zum Kunden oder auch in die Gegenrichtung. Immer mehr ist eine Integration aller Kanäle der Kommunikation und Leistungsübertragung notwendig, da Kunden im Buying Cycle respektive

Informations- und Kaufprozess zwischen Kanälen wechseln (Channel Swapping).

Die Gestaltung der *Kommunikation* zwischen Unternehmen und Kunden gehört klassisch zur Domäne des Marketings. Tabelle 4 fasst zentrale Entscheide zur Gestaltung der Kommunikation zusammen (Belz/Bieger, 2004b; Kotler/Keller/Bliemel, 2007):

PRINZIP	BESCHREIBUNG
1. Festlegung der Kommunikationsziele	Welche kommunikativen (nicht-monetären) Wirkungsziele (Information, Einstellungsänderung, Erinnerung etc.) werden mit der Kommunikation verfolgt? Welche verkaufswirksamen (monetären) Ziele werden mit der Kommunikation verfolgt?
2. Zielgruppe der Kommunikation?	Welche Zielgruppen (bestehende/potenzielle Kunden, Kooperationspartner, Meinungsführer etc.; wie viele Kunden etc.) sollen durch die Kommunikation angesprochen werden?
3. Festlegung des Kommunikationsbudgets	Welche Ressourcen stehen für die Kommunikation zur Verfügung (in Abhängigkeit von Finanzkraft, Umsatz, Wettbewerb oder gemäß Zielsetzung)?
4. Festlegung der Kommunikationsbotschaft	Wie soll die Botschaft in der Kommunikation inhaltlich (beispielsweise sachlich oder emotional) und visuell gestaltet werden?
5. Festlegung der Kommunikationskanäle	Über welche Kanäle (Printmedien, Fernsehen, Hörfunk, Internet, Product Placement, Point of Purchase, Außenwerbeflächen etc.) findet die Kommunikation angesichts der Präferenzen der Zielgruppe, Ressourcenrestriktionen, Erfordernisse der Kommunikationsziele und -botschaft statt?

Tab. 4: Entscheidungen zur Kommunikation (in Anlehnung an Kotler/Keller/Bliemel, 2007; Belz/Bieger, 2004b)

Das Ziel der Kommunikation des Unternehmens besteht nicht nur darin, Kunden kurzfristig zu Transaktionen mit dem Unternehmen zu bewegen (*transaktionales Marketing*). Vielmehr muss es dem Unternehmen gelingen, eine langfristige Beziehung mit relevanten Kundengruppen aufzubauen (*relationales Marketing*) (Bieger et al., 2002; Bieger/Schuh et al., 2004): Stabile Kundenbeziehungen verhindern einerseits die Kundenmigration und sichern kontinuierliche Wiederkäufe, andererseits ermöglichen sie über die Zeit einen Ausbau des Kundenpotenzials durch Folgekäufe und Zusatzverkäufe zum Ausbau des Share of Wallet. Weitere Vorteile von Kundenbindung liegen in der Verteilung der Akquisitions- und Transaktionskosten über mehrere Transaktionen und positiver Mund-zu-Mund-Propaganda.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (zum Beispiel Web 2.0 Entwicklerplattformen) erlaubt zudem eine großzahlige, kommunikative Einbindung von Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Wikström, 1996). Als *Ko-Produzenten* nutzen Unternehmen wie

Lego, Ikea und Threadless Entwürfe und Hinweise von Kunden für das Design neuer Produkte (vgl. Abbildung 11). Daecke und zu Knyphausen-Aufseß (2011) thematisieren zudem, wie internetbasierte 3-D-Welten für die Einbettung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess genutzt werden können.

LEGO	LEGO Design By Me <i>Kunden entwickeln ihre eigenen LEGO Sets, die sie und andere Kunden anschließend erwerben können.</i>
IKEA	MylKEA <i>Kunden designen Design Covers für IKEA Möbel, die sie und andere Kunden erwerben können. Kunden werden am Verkauf von Möbel mit ihrem Designs beteiligt.</i>
Threadless	Threadless T-Shirt Community <i>Kunden designen T-Shirts, die von einer Kunden-Community beurteilt werden, ob sie diese kaufen wollen.</i>

Abb. 11: Beispiele von Unternehmenslösungen zur Integration von Kunden als Ko-Produzenten

Die *Distributionskanäle* bestimmen den Zugang eines Unternehmens zum Kunden, um das Wertversprechen zu erfüllen. Dies kann beispielsweise in Form eines Produktverkaufs am Point of Sales, durch Erbringung einer Dienstleistung am Kunden an einem Servicepoint oder durch den Verkauf von digitalen Gütern wie Software oder elektronische Zeitschriften über E-Commerce geschehen. Die konkrete Auslieferung oder Abholung bis hin zum Bezug über IT-Kanäle (insbesondere bei „disembodied“ Dienstleistungen wie Wissensdienstleistungen) kann ebenfalls über diese Kanäle erfolgen. Wie bei der Kommunikation ist auch für die Distribution das Kanalsystem nicht nur für einmalige Transaktionen auszurichten. Das Distributionssystem ist über die Phasen des Buying Cycles des Kunden hinweg zu gestalten (Bieger/Schuh et al., 2004). Dabei gehen Kommunikation und Leistungslieferung insbesondere bei High-Involvement-Leistungen mit hohem Wissensanteil ineinander über. So erhält beispielsweise der Kunde beim Motorradhändler während eines Services gleich Informationen über die neusten Motorsporttrends.

Abbildung 12 zeigt die generischen Phasen eines Kaufprozesses vom Interesse über die Evaluation alternativer Leistungsangebote, den Kaufentscheid bis hin zur Nutzung der erworbenen Leistung und wie diese durch Kommunikations- und Verkaufsmaßnahmen über den Selling Cycle begleitet werden. Im Anschluss an die Nutzungsphase tritt der Kunde bei vie-

len Leistungen in eine Wiederkaufsphase ein. In dieser Phase profitiert der Kunde von bereits gewonnener Erfahrung mit der Leistung und dem Unternehmen, was den Kaufprozess vereinfacht (Bieger/Schuh et al., 2004).

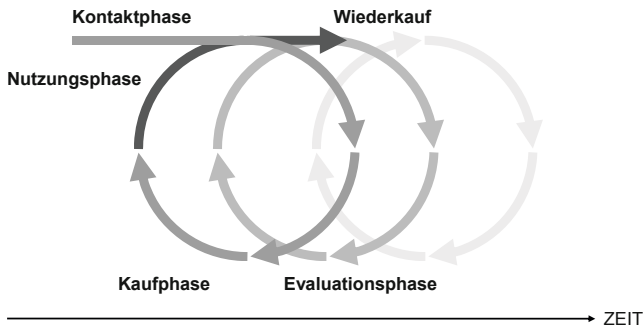


Abb. 12: Buying Cycle and Selling Cycle (Bieger, 2004)

Tabelle 5 fasst zentrale Entscheide zur Gestaltung der Distribution zusammen, die über den Buying Cycle hinweg zu optimieren sind (Bieger/Tomczak/Reinecke, 2004; Kotler et al., 2007):

ENTSCHEID	BESCHREIBUNG
1. Festlegung der Distributionsziele	Welche akquisitorischen Distributionsziele (Beziehung der Akteure im Distributionssystem und Aufgabenverteilung) werden verfolgt? Welche physischen/ logistischen Distributionsziele (Transport, Lagerung, Auslieferung etc.) werden verfolgt? Welche distributionsrelevanten Eigenschaften weisen die Nachfrage und das Leistungsangebot auf?
2. Festlegung der Distributionsorgane	Über welche Organe (bspw. unternehmenseigene Verkäufer, Absatzmittler wie Groß- oder Einzelhandel, Absatzhelfer, Kooperationspartner des produzierenden Unternehmens etc.) soll die Distribution erfolgen?
3. Festlegung des Distributionswegs	Wie soll der Distributionsweg gestaltet werden: direkt vs. indirekt (Anzahl und Art der Akteure); intensiv (flächendeckend), selektiv (einige ausgewählte Absatzmittler) oder exklusiv (wenige Absatzmittler)? Welchen Einfluss hat die Gestaltung des Distributionswegs auf Kapitalbedarf, Kosten und Erlös?

Tab. 5: Entscheidungen zur Distribution (in Anlehnung an Bieger/ Tomczak/ Reinecke, 2004; Kotler/Keller/Bliemel, 2007)

Als besondere Herausforderung erweisen sich die Entscheidungen zur Distribution und Kommunikation für den Aufbau von Bottom-of-the-Pyramid-Geschäftsmodellen in Drittwelt- oder Schwellenländern (J. Anderson/Markides, 2007): Großhandelsketten fehlen, das Straßen- und Schienennetz ist schlecht ausgebaut oder zu gewissen Jahreszeiten nicht passier-

bar, und die Erreichbarkeit dieser Bevölkerungsschicht über traditionelle Massenmedien ist schwierig. Um unter diesen komplizierten Bedingungen die Kommunikation mit den Kunden und die Distribution ihrer Leistungen sicherzustellen, haben Unternehmen wie Tata und Hindustan Lever in Indien oder Smart Communications auf den Philippinen alternative Ansätze wie den Vertrieb über Micro-Franchisen (Kleinstgeschäfte, die von Studenten oder Hausfrauen im Nebenberuf betrieben werden), Produktabwurf per Flugzeug, Werbung an Dreiradtaxis, den Versand von Billigautos als Selbstbausatz an lokale Werkstätten oder Artistengruppen zur Information und Ausbildung von Kunden entworfen (J. Anderson/ Kupp, 2008; J. Anderson/Markides, 2007; Hart/Christensen, 2002; Prahalad/Hart, 2002).

Abbildung 13 fasst abschließend Leitfragen zur Analyse und Gestaltung der Kanäle zusammen:

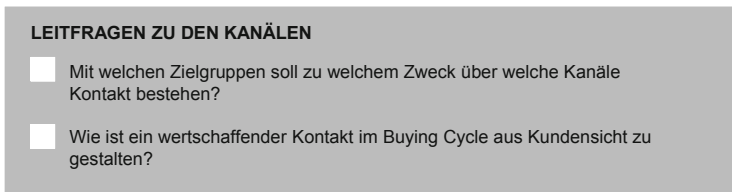


Abb. 13: Leitfragen zu den Kanälen

3.1.4 Das Ertragsmodell (Value Capture)

Das Ertragsmodell definiert, wie der Wert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft, in Form von Erträgen an das Unternehmen zurückfließt.

Das Ertragsmodell unterscheidet die Abschöpfung von Wert auf zwei Ebenen: die Abschöpfung von Kundenwerten und die Abschöpfung von Unternehmenswert, der über Kundenwerte geschaffen wird.

Kundenwerte, auf der ersten Ebene, können nur abgeschöpft und in Erträge überführt werden, wenn sie tatsächlich existieren. Die Zielgruppen müssen den Wert der erbrachten Leistung anerkennen und honorieren. Zudem müssen Techniken beziehungsweise Kanäle bestehen, die es erlauben, den entstandenen Wert für das Unternehmen abzuschöpfen. So stehen beispielsweise Eisenbahngesellschaften wie die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) vor der Herausforderung, dass der Wert, den sie durch die Erschließung von räumlichen Gebieten mit öffentlichem Verkehr erstellen,

primär von Liegenschaftsbesitzern über höhere Miet- und Bodenpreise abgeschöpft wird (Laesser/Reinhold, 2010).

Der Ertrag, den ein Unternehmen im Rahmen seines Geschäftsmodells erwirtschaftet, setzt sich aus der Grundgleichung *Preis mal Menge* zusammen. Je nachdem, ob das Geschäftsmodell auf einen Massenmarkt oder eine differenzierte Marktnische abzielt, wird den beiden Termen „Preis“ und „Menge“ unterschiedliche Bedeutung beigemessen (Johnson, 2010): Im wettbewerbsintensiven Massenmarkt werden viele Leistungen zu relativ geringen Preisen abgesetzt, während in der differenzierten Marktnische wenige Leistungen zu einem hohen Preis verkauft werden. Die Menge wird nicht nur durch die Anzahl verkaufter Produkte, sondern auch durch die Menge der Kunden, die Kauffrequenz, die Anzahl der Transaktionen pro Kunde etc. bestimmt (Johnson, 2010).

Abbildung 14 zeigt Gestaltungsdimensionen für das Ertragsmodell in Anlehnung an den Verrechnungswürfel von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002, S. 55), Johnson (2010) und Zollenkop (2006):

Hauptleistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Nebenleistung
Pauschalverrechnung der Leistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Individuelle Verrechnung der Leistung
Preis für Nutzung (transaktionsabhängig)	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Preis für Nutzbarkeit (transaktionsunabhängig)
Fixer Preis	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Variabler Preis
Einmalzahlung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Ratenzahlung
Kauf	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Finanzierung
Zahlung im Voraus	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung nach Erhalt der Leistung
Zahlung direkt an das Unternehmen	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung indirekt über Dritte

Abb. 14: Gestaltungsdimensionen des Ertragsmodells (in Anlehnung an Bieger/Rüegg-Stürm/von Rohr, 2002; Johnson, 2010; Zollenkop, 2006)

Unternehmen können ihren Ertrag durch die Hauptleistung oder durch Nebenleistungen generieren. Beispielsweise kann ein integrierter Skiresortbetreiber die Skipässe für die Transportleistungen mit sehr geringen Deckungsbeitragsmargen im Skigebiet verkaufen, wenn er dadurch seine Vermietungszentren für Skiausrüstung und Restaurationsbetriebe auslastet, die Leistungen mit hohem Deckungsbeitrag verkaufen. Die Verrechnung für Produkte und Dienstleistungen kann pauschalisiert, in Form von Einzelleistungen oder auch in Kombination erfolgen.

Der Preis kann transaktionsabhängig für die Nutzung einer bestimmten Leistung oder transaktionsunabhängig gestaltet werden. Ein Beispiel aus

dem Bereich der Telekommunikation sind Internetverbindungsgebühren nach Nutzung (gemessen an der Verbindungszeit und dem Datenvolumen) im Gegensatz zu Flatrate-Tarifen für uneingeschränkten Internetzugang.

Des Weiteren kann der Preis für eine Leistung unveränderlich sein oder in Abhängigkeit vom Kundenwert, von der Marktnachfrage oder anderen Variablen flexibel gestaltet werden, wie dies beispielsweise bei Flugtickets der Fall ist. Geschäftsmodelle, die auf einkommensschwache Käufer-schichten abzielen, setzen weniger auf Einmalzahlungen als auf Ratenzahlungssysteme und bevorzugen Finanzierungsmodelle anstelle von Verkauf (vgl. Prahalad/Hart, 2002; Umbeck, 2009).

Die Zahlung der Leistung kann vor oder nach Erhalt der Leistung erfolgen. Dies ist beispielsweise der Vorteil von Amazon gegenüber traditionellen Buchgeschäften wie Borders oder Orell-Füssli (Johnson, 2010). Die Zahlung kann schließlich direkt an das leistungserbringende Unternehmen oder indirekt an Dritte erfolgen, wie dies zum Beispiel bei Provisionsmodellen oder Bannerwerbung üblich ist (Zollenkop, 2006).

Neben dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Kunden kann auf Ebene des Kundenwerts auch der Kontakt zum Kunden selbst verkauft werden. So verkaufen etwa Fluggesellschaften den Kontakt zu Kunden, die über Telefon Flugtickets kaufen, an Mietwagengesellschaften: Am Ende des Verkaufsgesprächs für ein Flugticket wird dem Kunden der Fluggesellschaft angeboten, ihn mit einer Mietwagengesellschaft zu verbinden. Stimmt der Kunde zu, realisiert die Fluggesellschaft Wert aus der Kundenbeziehung durch einen Abgeltungsvertrag mit der Mietwagengesellschaft.

Auf zweiter Ebene wird der *Unternehmenswert*, definiert über die Discounted-Free-Cash-Flow-Methode, durch die Abschöpfung des Kundenwerts und den dadurch erzielten Free-Cash-Flow pro Kunden bestimmt. Abbildung 15 illustriert diese Zusammenhänge.

Die Abschöpfung von Wert auf der Ebene des Gesamtunternehmens in Form von Unternehmenswert funktioniert unternehmensintern und -extern:

- Intern in Form der Multiplikation des Geschäftsmodells etwa in einem Franchisingssystem oder durch eine Markenausweitung oder
- extern in Form eines (Teil-)Verkaufs von Unternehmensanteilen durch die Unternehmenseigentümer.

Zur Auswahl der geeigneten Ertragsmodelle, präsentieren zu Knyphausen-Aufseß, van Hettinga, Harren und Franke (2011) ein Entscheidungsmodell für zweiseitige Märkte.

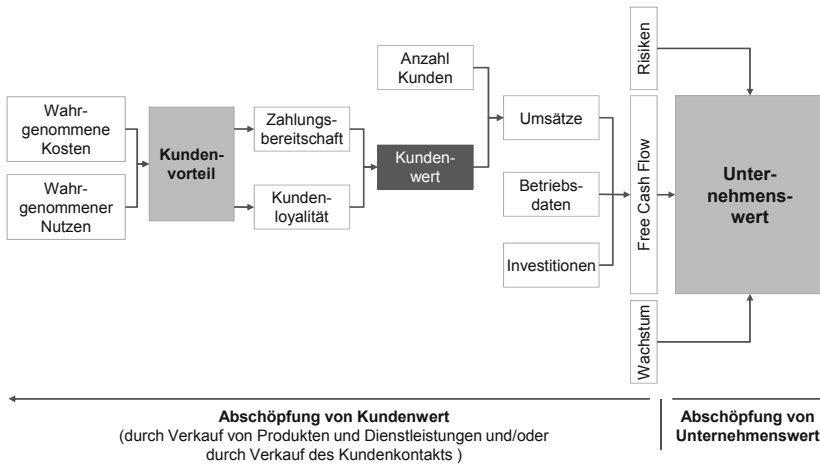


Abb. 15: Zusammenhang zwischen Kundenwert (in Anlehnung an Matzler, 2000)

Abschließend fasst Abbildung 16 Leitfragen zu Analyse und Gestaltung des Ertragsmodells zusammen:

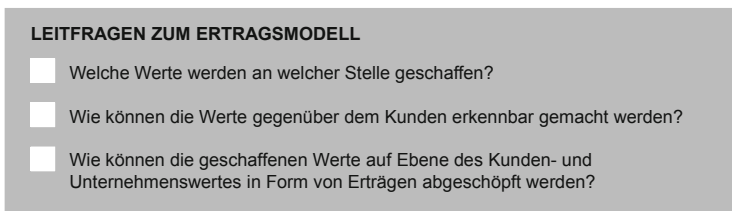


Abb. 16: Leitfragen zum Ertragsmodell

3.1.5 Die Wertverteilung (Value Dissemination)

Die Wertverteilung beschreibt, wie die erzielten Werte beziehungsweise Erträge im Unternehmen und an Kapitalgeber sowie andere Anspruchsgruppen verteilt werden, um die nachhaltige Finanzierung und kooperative Wertschöpfung im Rahmen des Geschäftsmodells sicherzustellen.

Nach dem klassischen Anspruchsgruppenkonzept der Unternehmung (Rüegg-Stürm, 2009) ist es die Aufgabe der Kerngruppe, der Unternehmensleitung, die weitere Mitwirkung der verschiedenen Anspruchsgruppen durch eine angemessene Verteilung von Wertschöpfung zu sichern. In der heutigen Netz- und Wissensökonomie zeichnen sich dabei drei Veränderungen ab:

- Erstens sind nicht nur interne Anspruchsgruppen wie die eigenen Kunden, die Lieferanten, die Kapitalgeber und die Öffentlichkeit zu beachten. Vielmehr müssen auch die Partner im Wertschöpfungsnetzwerk und deren Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. So müssen beispielsweise die Kunden der Kunden eines Unternehmens zur aktiven Mitgestaltung und weiteren Mitwirkung motiviert werden; oder die Kapitalgeber eines Lieferanten, von dem man technologisch abhängig ist, müssen in einer Krise zur weiteren Mitwirkung motiviert werden. Die Verteilung von Wertschöpfung wird damit immer vielschichtiger.
- Zum Zweiten werden immaterielle Werte immer wichtiger. Wie oben dargestellt, kommen aufgrund der globalen Vernetzung mit der Multiplikation von potenziellen Partnern der Reputation, der Bekanntheit, aber auch dem Wissen eine große Bedeutung zu. Anspruchsgruppen können damit auch durch Austausch von Aufmerksamkeit, Bekanntheit etc. zur weiteren Mitwirkung motiviert werden. Deshalb wird im Folgenden von Value Dissemination gesprochen und nicht nur auf monetäre Wertschöpfung fokussiert.
- Zum Dritten haben die Öffentlichkeit und durch Medien ermöglichte Communities eine immer größere Sanktionsmacht – sei dies durch ihren Einfluss auf die Nachfrage oder notwendige Bewilligungen. Aus diesem Grund muss der Beitrag des Unternehmens für den Standort der Wertschöpfung und die damit verbundenen Parteien sichtbar gemacht werden.

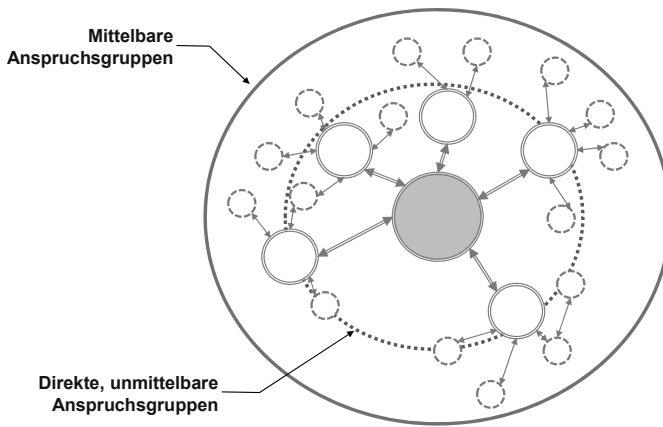


Abb. 17: Beispielhaftes Firmennetzwerk mit fokalem Unternehmen, Netzwerkpartnern und weiteren Anspruchsgruppen

Die größte Herausforderung besteht dabei in der Verteilung der geschaffenen Werte in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozessen an die verschiedenen Leistungspartner. Dazu können folgende Kriterien zur Bemessung herangezogen werden:

- Kosten des Netzwerkpartners,
- Beitrag des Netzwerkpartners zur Gesamtattraktivität des Netzwerks (zum Beispiel über Optionsnutzen, Reputationsbeitrag, Wissen- und Innovationsbeitrag).
- Beitrag des Netzwerkpartners zum spezifischen Leistungsprozess (konkreter Leistungsbezug, zum Beispiel in einem Skigebiet tatsächliche Frequenz).

Die Art der Entscheidungsfindung über diese Verteilung erfolgt zwischen hierarchischen Entscheiden, Kooperationen und Marktlösungen. Bei physischen Produkten wie in der Automobilproduktion existiert meist ein fokales Unternehmen, das das Netzwerk steuert, weil und indem es über die Endkundenkontakte verfügt. Bei Potenzialdienstleistungen wie Tourismus- oder Transportnetzwerken erfolgen der Kundenkontakt und oft auch die Koordination dezentral über Kooperationen oder Marktmechanismen. So werden beispielsweise innerhalb strategischer Allianzen im Luftfahrtsektor Pro Rates ausgehandelt. Außerhalb der Allianzen gelten jedoch Entschädigungen für Teilstrecken nach Branchenstandards.

Abschließend fasst Abbildung 18 Leitfragen zu Analyse und Gestaltung der Wertverteilung zusammen:

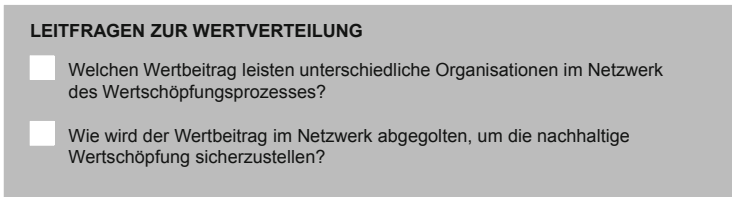


Abb. 18: Leitfragen zur Wertverteilung

3.1.6 Das Entwicklungskonzept (Value Development)

Das Entwicklungskonzept beschreibt, wie das Unternehmen die Schaffung von Wert im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells entwickelt und angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen das Geschäftsmodell evolutionär und revolutionär weiterentwickelt beziehungsweise innoviert.

Das Entwicklungskonzept thematisiert die dynamischen Aspekte des wertbasierten Geschäftsmodells. Diese sind aus zwei Gründen zentral für den Bestand eines Geschäftsmodells: Zum einen gilt es, das bestehende Geschäftsmodell zu optimieren. Johnson (2010), Chesbrough (2010), Demil und Lecocq (2010) sowie weitere Autoren betonen, dass sowohl neue Geschäftsmodelle nicht von der Blaupause direkt optimal umgesetzt werden können, sondern erlernt und optimiert werden müssen. Dasselbe gilt auch für bestehende Geschäftsmodelle von gestandenen Unternehmungen, die fortlaufender Optimierung bedürfen. Die Ursache für den Optimierungsbedarf besteht gemäß der ressourcenbasierten Unternehmenstheorie aufgrund ungenutzter Potenziale von unternehmensinternen Ressourcen und der permanenten Entwicklung von Wissen (Demil/Lecocq, 2010). Zum anderen ist Werterzeugung nie stabil. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens muss sich durch evolutionäre oder revolutionäre Veränderung beziehungsweise Innovation den sich verändernden Rahmenbedingungen wie regulativem oder technologischem Wandel, wechselnden Kundenbedürfnissen oder Wettbewerbsbedingungen anpassen (Johnson et al., 2008; Zollenkop, 2006). Beispielsweise verändern technische Innovationen die Positionen in Wertschöpfungsnetzwerken, oder Ertragsmechanismen verlieren an Wirkung aufgrund der Reaktion von Kooperationspartnern und veränderten Gewichtungen einzelner Elemente im Wettbewerb.

Die Veränderung des Geschäftsmodells im letzteren Sinn ist kein einfaches Vorhaben. Aufgrund des systemischen Zusammenhangs bringen Veränderungen in den einzelnen Geschäftsmodellelementen meist auch Veränderungen in der Geschäftsmodellarchitektur⁷ mit sich (Zollenkop, 2006). Dies liegt darin begründet, dass der Erfolg eines Geschäftsmodells von der Konsistenz seiner Ausgestaltung abhängt. Nachfolgend werden ausgehend vom Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und -architektur drei generische Entwicklungsansätze vorgestellt:⁸ quantitatives Wachstum im bestehenden Geschäftsmodell, evolutionäre Adaption des Geschäftsmodells und revolutionäre Adaption des Geschäftsmodells. Die Beurteilung des Veränderungsgrades erfolgt subjektiv, das heißt aus Sicht des betrachteten Unternehmens, wie es in der Innovationsforschung gebräuchlich ist (N. Anderson/De Dreu/Nijstad, 2004). Demzufolge muss das Resultat einer revolutionären Adaption eines Geschäftsmodells keine Weltneuheit darstellen.

Quantitatives Wachstum: Im bestehenden Geschäftsmodell kann ein Unternehmen ohne Veränderung der Geschäftsmodellelemente und -architektur quantitativ wachsen. Dies ist beispielsweise durch Mehrverkäufe an Bestandskunden, durch eine Steigerung der Transaktionsvolumen und Transaktionsfrequenz oder geografische Expansion möglich. Motiviert wird dieser Entwicklungsansatz primär durch die Möglichkeit zur Steigerung des Unternehmenswertes über die Erhöhung des Free-Cash-Flow.

Evolutionäre Adaption: Werden mindestens die Geschäftsmodellelemente oder -architektur graduell verändert oder höchstens beide Achsen graduell adaptiert, handelt es sich um eine evolutionäre Adaption. Dies kann beispielsweise durch die Anpassung des Leistungssystems im Zuge von Produktinnovationen auf Basis neuer Technologien geschehen (wie beim Übergang von Handys zu Smart Phones), durch die Übertragung eines bestehenden Geschäftsmodells in eine neue Industrie (wie bei der Übertragung des Low-Cost-Geschäftsmodells von Fluglinien auf Kinos, beispielsweise easyCinema) oder auch durch die Veränderung des Ertragskonzepts wie im Fall von südamerikanischen Billigfluglinien, die für einkommensschwache Bevölkerungsschichten ein Ratenzahlungssystem eingeführt haben, bei dem Flugtickets im Voraus bezahlt werden (Umbeck,

⁷ Die Geschäftsmodellarchitektur bezeichnet die Wirkungsbeziehungen zwischen den Geschäftsmodellelementen hinsichtlich deren komplementären Zusammenspiels und hinsichtlich derer Kompatibilität (Zollenkop, 2006).

⁸ Bei den beiden in Abbildung 19 nicht beschrifteten, dunkelgrauen Feldern handelt es sich um hypothetische, in der Realität kaum erfolgreich umsetzbare Ansätze, die nicht thematisiert werden.

2009). Auslöser und Motivation der evolutionären Adaption des Geschäftsmodells sind neben dem Unternehmenswert die Lebenszyklen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen und Veränderungen in den Rahmenbedingungen. Evolutionäre Adaption im Geschäftsmodell kann sowohl geplant als auch emergent entstehen, beispielsweise durch unkoordinierte Anpassungen oder Optimierungen von Bestandteilen der Geschäftsmodellelemente (Demil/Lecocq, 2010).

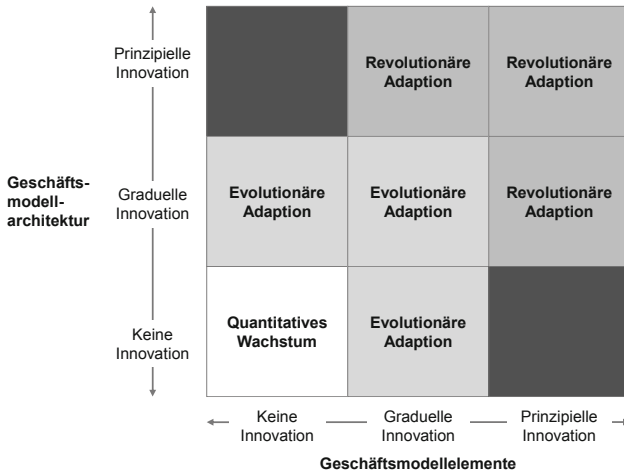


Abb. 19: Entwicklungsansätze basierend auf dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und -architektur (in Anlehnung an Zollenkop, 2006, S. 121)

Revolutionäre Adaption: Wenn mindestens die Geschäftsmodellelemente oder -architektur prinzipiell verändert werden und gleichzeitig die andere Achse zumindest graduell innoviert wird, erfährt das Geschäftsmodell eine revolutionäre Adaption. Diese Form der Geschäftsmodellanpassung zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass aus Sicht des Unternehmens völlig neue Märkte und Bedürfnisse angesprochen werden und der Kundenwert auf neue Art geschaffen wird. Beispiele revolutionärer Adaption sind etwa für den Buchhandel das Geschäftsmodell von Amazon (Online-Buchhandel), für die Computerindustrie das Geschäftsmodell von Dell (On-demand PC Konfiguration), oder die Low-Cost, No-Frills Punkt-zu-Punkt Flugangebote von EasyJet und Ryanair für den europäischen Flugmarkt (vgl. Markides, 2008). Für all diese Geschäftsmodellinnovationen ging der Anstoß für den Wandel von veränderten Rahmenbedingungen aus (Regulativ, Wettbewerb, Technologie, Kundenbedürfnisse etc.); oder aus dem Unter-

nehmensinneren kam ein Impuls, der die grundlegende Logik der Geschäftstätigkeit des Unternehmens infrage gestellt hat. Technologie ist dafür bei Weitem nicht der einzige oder bedeutendste Treiber revolutionärer Adaption (Chesbrough, 2007; Teece, 2007).

Um zu erklären, wie sich die Wettbewerbsbedingungen in einer Industrie verändern, unterstellt Johnson (2010) eine evolutionäre Entwicklung der Wettbewerbsbasis: Wenn sich ein neuer Markt entwickelt, konkurrieren Unternehmen hauptsächlich auf der Basis von Leistungsargumenten und Funktionalität. Wenn diese ersten Produkte den Grundanforderungen der Kunden entsprechen, verlagert sich der Wettbewerb hin zu einer Verbesserung der Qualität und Verlässlichkeit der Leistung. Dies ermöglichen in erster Linie Prozessinnovationen. Mit zunehmender Verlässlichkeit und Funktionalität der Leistungen verschiebt sich der Wettbewerb in einem nächsten Schritt zu Convenience-Angeboten. Durch das zusätzliche Maßschneidern von Leistungen auf spezifische Kundenbedürfnisse können höhere Preise erzielt werden. In einem letzten Schritt verlagert sich der Wettbewerb hin zu einem Konkurrenzkampf auf Preisbasis. Bei der Verlagerung des Wettbewerbs von Funktion und Verlässlichkeit zu Convenience und Kosten verändert sich das Leistungskonzept und damit das Geschäftsmodell in evolutionärer oder radikaler Form (vgl. Abbildung 20 auf der folgenden Seite).

Als Entscheidungshilfe für die Antwort auf die Frage, ob ein bestehendes Geschäftsmodell angepasst werden sollte, führen Johnson, Christensen und Kagerman (2008) fünf allgemeingültige Situationen auf, die nach einer Geschäftsmodellanpassung verlangen:

1. Eine disruptive Innovation bietet das Potenzial, die Bedürfnisse einer großen Zahl neuer Kunden zu befriedigen.
2. Es besteht die Möglichkeit, von einer neuen Technologie zu profitieren, indem diese in einem passenden Geschäftsmodell vermarktet wird.
3. In einer Industrie, in der bisher nur fragmentarisch Produkte und Dienstleistungen vorhanden waren, kann ein Leistungssystem für relevante Kundenprobleme eingeführt werden.
4. Das eigene Geschäft muss durch eigene Aktivitäten kannibalisiert werden, um einem Low-End-Wettbewerber zuvorzukommen.
5. Die Wettbewerbsgrundlagen einer Industrie ändern sich beispielsweise durch staatliche De- oder Reregulierung.

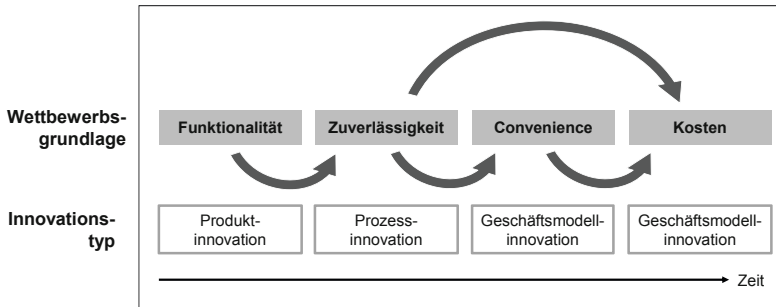


Abb. 20: Veränderung der Wettbewerbsbasis (in Anlehnung an Johnson, 2010)

Welche Gestaltungsoptionen im Rahmen der drei generischen Entwicklungsansätze zur Verfügung stehen und wie der Entwicklungsstand des Geschäftsmodells bestimmt werden kann, detailliert der Beitrag von zu Knyphausen-Aufseß und Zollenkop (2011). Zollenkop (2011) thematisiert zudem, welche Handlungs- und Entscheidungsoptionen hinsichtlich der organisatorischen Einbettung von Geschäftsmodellinitiativen zu berücksichtigen sind.

Abschließend fasst Abbildung 21 Leitfragen zu Analyse und Gestaltung des Entwicklungskonzepts zusammen:

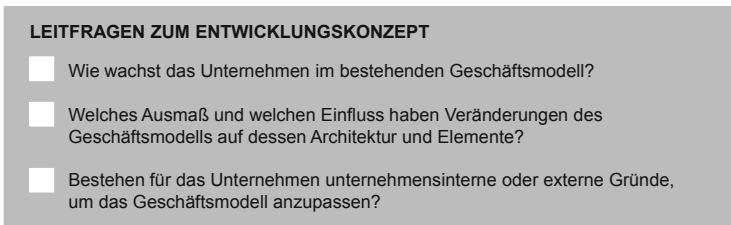


Abb. 21: Leitfragen zum Entwicklungskonzept

3.2 Interaktion der Geschäftsmodellkomponenten

Das wertbasierte Geschäftsmodell ist als System von Geschäftsmodellelementen zu begreifen, die im Rahmen einer Geschäftsmodellarchitektur interagieren. Die Leistung dieses Systems wird am Wert gemessen, den das Geschäftsmodell für seine Kunden und das Unternehmen schafft sowie

an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells für den Fortbestand der Unternehmung. Die Leistungsfähigkeit hängt dabei nicht nur von der optimalen Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsmodellelemente ab, sondern auch von der Konsistenz (das heißt von der Kompatibilität und Komplementarität der Elemente) der Geschäftsmodellarchitektur (Zollenkop, 2006): Zum Beispiel müssen das Wertschöpfungskonzept und die Kanäle entsprechend den Ansprüchen des Leistungskonzepts gestaltet werden, um das Wertversprechen erfüllen zu können und dem Kunden die Leistung zugänglich zu machen. Des Weiteren ist das Ertragsmodell derart zu konzipieren, dass der für den Kunden geschaffene Wert dem Unternehmen in ausreichender Form entgolten wird.

Abbildung 22 (siehe folgende Seite) illustriert zwei konsistente Geschäftsmodellkonfigurationen für den Luftverkehr. Netzwerkfluggesellschaften wie beispielsweise die Swiss International Airlines Ltd. offerieren Kunden ein differenziertes Leistungsangebot auf einem großen Flugnetz, das Verbindungen zu einer möglichst großen Auswahl an Destinationen sicherstellt. Ihre Kompetenzen in der Wertschöpfung liegen daher im Management des Netzwerks von Flugstrecken und Leistungspartnern sowie in der Vermarktung der differenzierten Leistung. In der Kommunikation konzentrieren sie sich auf den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, da bei diesen ein höherer Share-of-Wallet erzielt werden kann, was angesichts der Bedeutung des Nebengeschäfts für das Ertragsmodell essenziell ist. In der Wertverteilung sind komplexe Mechanismen notwendig, um langfristig die Finanzierung und nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen. In der Entwicklung des Geschäftsmodells wird im Rahmen der regulativen Möglichkeiten vor allem auf quantitatives Wachstum des Flugstreckennetzes gesetzt.

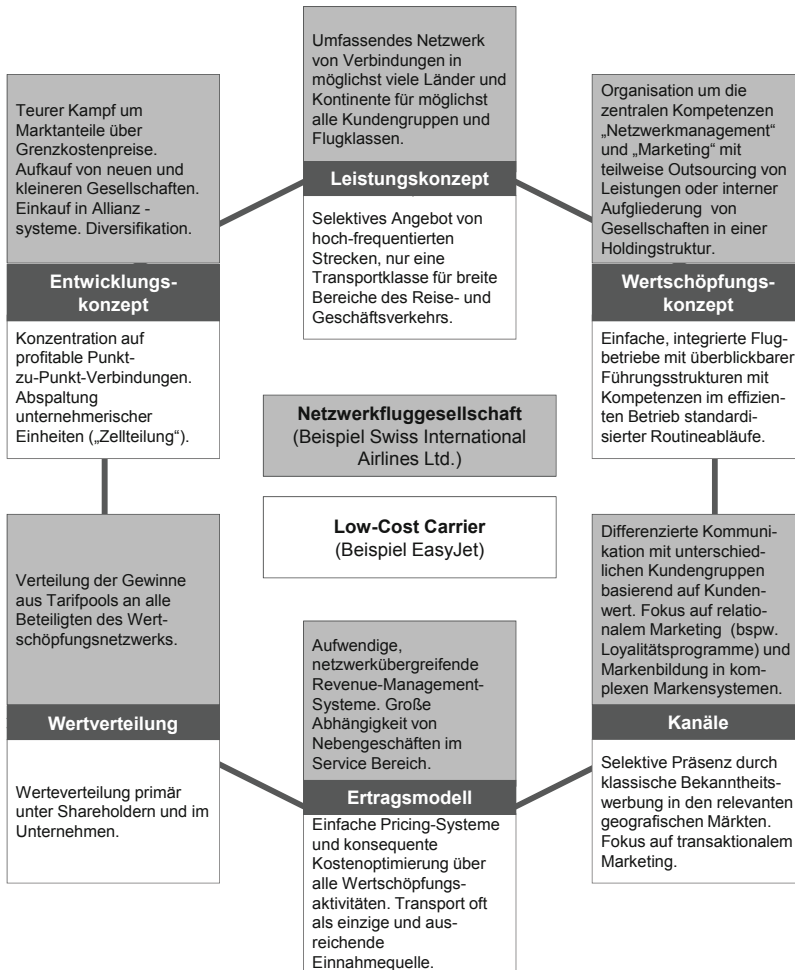


Abb. 22: Interaktion der Geschäftsmodellkomponenten bei Fluggesellschaften in Anlehnung an (Bieger et al., 2002)

Bei Billigfluglinien ist hingegen das ganze Geschäftsmodell auf das Thema Kosteneffizienz ausgerichtet. Das Angebot ist bewusst auf wenige Optionen eingeschränkt. Die Organisationen wie EasyJet arbeiten in flachen Strukturen und sind auf den effizienten Betrieb standardisierter Routinen spezialisiert. In den Kanälen wird bewusst auf transaktionales Marketing fokussiert. Die Bedeutung der Anzahl der Transaktionen zeigt sich auch in der Ausgestaltung des Ertragsmodells, das auf einer Vielzahl er-

brachter Flugleistungen zu vergleichsweise niedrigen Preisen beruht. Aufgrund der integrierten und effizienten Wertschöpfungsprozesse sind in der Wertverteilung nur wenige Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Und das Wachstum orientiert sich an Opportunitäten für quantitatives Wachstum (vor allem geografisch).

Amit und Zott (2010) identifizieren für die Gestaltung von Geschäftsmodellarchitekturen vier grundlegende Designthemen:

- *Neuartigkeit*: Die Geschäftsmodellelemente werden aus Sicht des Unternehmens oder aus Sicht der bisherigen Geschäftsmodellkonfigurationen in einer Industrie auf neuartige Weise verbunden.
- *Lock-in*: Das Geschäftsmodell wird so gestaltet, dass Kooperationspartner stark an das Wertschöpfungssystem gebunden werden.
- *Komplementarität*: Komplementäre Aktivitäten werden im Rahmen eines einzigen Geschäftsmodells so kombiniert, dass aus der Verbindung ein Mehrwert für das Unternehmen, die Kooperationspartner und die Kunden entsteht.
- *Effizienz*: Das Geschäftsmodell als Ganzes ermöglicht es, ein Wertversprechen effizienter zu erbringen als bestehende Konfigurationen.

Konsistente Geschäftsmodelle zeichnen sich häufig durch selbstverstärkende Kreisläufe (oder Motoren) aus, über die sich verschiedene Geschäftsmodellelemente gegenseitig positiv (beziehungsweise negativ) beeinflussen (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010). Dies trifft insbesondere für Unternehmen in Netzindustrien mit Skaleneffekten (Economies of Scale and Scope) und Dichteeffekten (Economies of Density) zu (Bieger/Rüegg-Stürm, 2002). Casadesus-Masanell und Ricart (2010) zeigen beispielhaft für den Billigfluggesellschaft Ryanair verschiedene selbstverstärkende Kreisläufe auf, die sich aufgrund der Geschäftsmodellkonfiguration ergeben: Billige Flugangebote führen zu hohen Passagierevolumina, was wiederum die Verhandlungsmacht Ryanairs gegenüber Zulieferern stärkt, die Fixkosten senkt und niedrigere Flugpreise ermöglicht. Gleichzeitig mindern die hohen Passagierevolumina die Fixkosten über die höhere Flugzeugauslastung, was ebenfalls zu den niedrigen Flugpreisen beiträgt.

Ein konsistentes Geschäftsmodell ermöglicht die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (Amit/Zott, 2001; zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002). Nachhaltig werden Wettbewerbsvorteile aber erst aufgrund einer sinnvollen Kombination von Strategie und Geschäftsmodell (Teece, 2010), da Geschäftsmodelle, im Gegensatz zur Strategie, für Wettbewerber beobachtbar und replizierbar sind. Teece (2010) nennt drei mögliche Barrie-

ren, die das Geschäftsmodell und damit verbundene Wettbewerbsvorteile vor Nachahmung schützen können:

- Systeme, Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten, die beispielsweise aufgrund von notwendigen Lernkurven, geografischen Gegebenheiten oder einmaligen strategischen Partnerschaften etc. nur schwer kopiert werden können.
- Undurchsichtigkeit gewisser Einzelheiten der Geschäftsmodellelemente und -architektur wie beispielsweise die genauen Algorithmen für Yield-Management-Systeme im Rahmen des Ertragskonzepts beispielsweise bei Mietwagenfirmen.
- Trotz weitgehender Transparenz können die Geschäftsmodelle von Pionierunternehmungen und Startups für etablierte Unternehmen, insbesondere Branchenführer, zur Nachahmung wenig attraktiv erscheinen, weil sie eine Kannibalisierung des eigenen Geschäftsmodells bedeuten würden, etablierte Kooperationspartner ausschalten würden oder die unternehmensinternen Anforderungen wie Deckungsbeitragsmargen etc. nicht erfüllen (vgl. auch Johnson, 2010; Markides/Charitou, 2004).

3.3 Hinweise zur Anwendung

Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz ermöglicht sowohl den *statischen* Vergleich von Zeitpunktaufnahmen von Geschäftsmodellen als auch das Beschreiben der *dynamischen* Entwicklung des Ansatzes über das Entwicklungskonzept.

Der Ansatz kann auf unterschiedlichen *Betrachtungsebenen* angewandt werden: auf der Ebene von ganzen Industrien (beispielsweise zum Vergleich dominierender Geschäftsmodellkonfigurationen), auf der Ebene von Unternehmen, wie dies in diesem Kapitel meist dargestellt wurde, oder für einzelne Geschäftseinheiten oder Produkte eines Unternehmens (beispielsweise zur Beschreibung des Geschäftsmodells des Apple iPods). Einzelne Autoren konzeptionalisieren Unternehmen daher als Portfolio von Geschäftsmodellen, die parallel geführt werden (vgl. Davenport et al., 2006; Sabatier et al., 2010; Smith/Binns/Tushman, 2010).

Die Analyse der Nachhaltigkeit eines Geschäftsmodells kann jedoch nicht völlig in Abstraktion erfolgen. Vielmehr muss sie den *Kontext und die Rahmenbedingungen* des Geschäftsmodells in die Beurteilung mit einbe-

ziehen (Teece, 2010). Dabei ist der universelle Geschäftsmodellansatz nicht an einzelne Industriekontexte gebunden.

Für die Analyse oder Gestaltung von Geschäftsmodellen existieren heute Geschäftsmodellanalogien (vgl. Johnson, 2010; McGrath, 2010), die Geschäftsmodelle in der Regel grob aufgrund des Leistungs- und Ertragskonzepts unterscheiden. Diese können als Grundmuster für die Gestaltung oder als Bezugspunkt für die Analyse verwendet werden. Als Abschluss von Abschnitt 3 zeigt Tabelle 6 eine aktuelle Auswahl gängiger *Analogien*:

ANALOGIE	BESCHREIBUNG UND BEISPIEL
Auktion	Kunden benennen den Preis (Zahlungsbereitschaft) für Güter und Dienstleistungen (Beispiel: eBay)
Bait and Hook (= Razor/Blades)	Kostengünstige oder kostenlose Abgabe des Grundproduktes („Razor“) und Verkauf des Verbrauchsmaterials mit hohen Margen („Blades“) (Beispiel : Gillette, Nespresso)
Broker	Bringt Anbieter und Nachfrager zusammen und vereinfacht deren Transaktionen gegen eine Gebühr für erfolgreiche Vermittlung (Beispiel : Century 21)
Bricks and Clicks	Integration von online („clicks“) und offline („bricks“) Geschäftstätigkeit für die Verkaufsanbahnung und -abwicklung (Beispiel: Tesco)
Bundling	Vereinfachung des Verkaufs und Ergänzung des Kundenwerts durch den Verbund mehrerer Produkte und/oder Dienstleistungen (Beispiel: iPod und iTunes)
Communities	Mitglieder der Community erhalten exklusiven Zugriff auf Informationen über Produkte und Dienstleistungen gegen eine Gebühr. Zusätzliche Finanzierung geschieht über Werbeeinnahmen (Beispiel: Angie's List)
Crowdsourcing	Aufgaben der Wertschöpfung werden an eine große Community von Kunden ausgelagert, die gratis Inhalte zur Verfügung stellen und im Gegenzug Zugang zum Inhalt anderer Community-Mitglieder erhalten (Beispiel: YouTube)
Disintermediation	Direktlieferung von Produkten und Dienstleistungen an Kunden, die vorher über einen Intermediär geliefert wurden (Beispiel: Dell)
Fraktionalisierung	Ermöglicht Kunden, einen Anteil an einem Produkt zu erwerben und damit Vorteile des ganzen Produktes zum Bruchteil des Preises zu nutzen (Beispiel: NetJets)
Freemium	Grundleistungen sind kostenlos, Premiumleistungen kosten jedoch (Beispiel: Xing)
Low-Cost/Low-Touch	Angebot von preisgünstigen, standardisierten Varianten für Produkte und Dienstleistungen, die üblicherweise als Premiumleistungen angeboten werden (Beispiel: EasyJet)
Pay-as-you-go	Verrechnung von effektivem Verbrauch und Gebrauch von Gütern und Dienstleistungen (Beispiel: Prepaid Mobiltelefonie)
Produkt als Dienstleistung	Anstelle des Produktes wird die Dienstleistung verkauft, die durch das Produkt ermöglicht wird (Beispiel: Hilti)
Subscription	Kunden bezahlen eine Abonnementsgebühr, um Zugang zu Produkten und Dienstleistungen zu erhalten (Beispiel: Netflix)

Tab. 6: Geschäftsmodellanalogien (in Anlehnung an Johnson, 2010)

4 Ausblick

Die Ausführungen im ersten Teil dieses Beitrags zeigen, dass das Konzept „Geschäftsmodell“ und die Forschung dazu nicht als bloße Modeerscheinung der 1990er Jahre abgetan werden können (vgl. Dottore, 2009). Vielmehr spiegeln die Vielzahl von Strukturierungsansätzen sowie schon der Gebrauch des Begriffs „Geschäftsmodell“ das Bedürfnis wider, die Wertschöpfung von Unternehmen näher zu beschreiben und modellhaft abzubilden. Diese beiden Aufgaben werden vor dem Hintergrund zunehmend komplexer Wertschöpfungssysteme in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen und stellen eine sinnvolle Ergänzung der strategischen Planung dar.

Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, der in diesem Beitrag beschrieben wurde, kann für die Beschreibung und Modellierung der Wertschöpfung herangezogen werden. Abbildung 23 illustriert, wie die Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodellansatzes entlang einer Wertschöpfungslogik dargestellt werden können, um Geschäftsmodelle systematisch darzustellen und zu analysieren.

Zur weiteren Vertiefung sind beispielsweise die Erstellung von Geschäftsmodelltypologien und -taxonomien anhand des wertbasierten Geschäftsmodells erstrebenswert. Darüber hinaus wäre eine informationstechnologisch unterstützte Umsetzung des Geschäftsmodellansatzes denkbar, um eine Szenario-ähnliche Anwendung im Rahmen von strategischen Planungsprozessen zu ermöglichen.

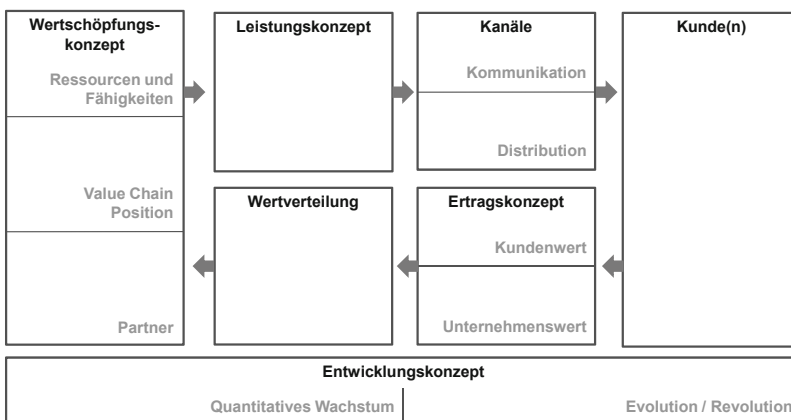


Abb. 23: Zusammenhänge der Geschäftsmodellelemente entlang der Wertschöpfungslogik des wertbasierten Geschäftsmodellansatzes

Literaturverzeichnis

- Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, 14(1), S. 33-46.
- Amit, R./Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. In: *Strategic Management Journal*, 22(6/7), S. 493-520.
- Anderson, C. (2009). *The Long Tail: Nischenprodukte statt Massenmarkt: das Geschäft der Zukunft* (M. Bayer/Schlatter, Übers.). München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Anderson, J./Kupp, M. (2008). Serving the poor: drivers of business model innovation in mobile. In: *Info*, 10(1), S. 5-12.
- Anderson, J./Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. In: *MIT Sloan Management Review*, 49(1), S. 82-88.
- Anderson, N./De Dreu, C./Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. In: *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), S. 147-173.
- Anthony, S. D./Eyring, M./Gibson, L. (2006). Mapping Your Innovation Strategy. In: *Harvard Business Review*, 84(5), S. 104-113.
- Baden-Fuller, C./Demil, B./Lecocq, X./MacMillan, I. (2010). Editorial. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 143-145.
- Baden-Fuller, C./Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 156-171.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17(1), S. 99-120.
- Belz, C. (1997). Leistungssysteme. In C. Belz (Hrsg.), *Leistungs- und Kundensysteme* (S. 12-39). St. Gallen: Thexis.
- Belz, C./Bieger, T. (2000). Fazit – Zukünftige Kompetenzfelder im Dienstleistungsmanagement. In: Belz, C./Bieger, T. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*. St. Gallen: Thexis.
- Belz, C./Bieger, T. (2004a). Kundenvorteile für Unternehmenserfolge. In: Belz, C./Bieger, T./Ackermann, W./Maas, P./Füglistaller, U./Herrmann, A./Haller, M./Rudolph, T./Schmid, B. F./Volery, T./Dyllick, T. (Hrsg.): *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile* (S. 37-142). Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft.
- Belz, C./Bieger, T. (2004b). Management von Leistungs- und Kundensystemen – der Leistungsansatz (L-Ansatz). In: Belz, C./Bieger, T./Ackermann, W./Maas, P./Füglistaller, U./Herrmann, A./Haller, M./Rudolph, T./Schmid, B. F./Volery,

- T./Dyllick, T. (Hrsg.): *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile* (S. 143-416). Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft.
- Bieger, T. (2004). Geschäftsprozesse. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. E. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre* (2. Aufl., Bd. 3) (S. 29-168). Bern: Haupt.
- Bieger, T./Reinhold, S. (2009). Innovative Geschäftsmodelle und die „Innovation“ des Geschäftsmodells. In: *IDT-Blickpunkte*, 21/2009, S. 18-20.
- Bieger, T./Rüegg-Stürm, J. (2002). Net Economy – Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfigurationen. In: Bieger, T./Bickhoff, N./Caspers, R./zu Knyphausen-Aufseß, D./Reding, K. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie* (S. 15-33). Berlin et al.: Springer.
- Bieger, T./Rüegg-Stürm, J./Rohr, T. v. (2002). Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell. In: Bieger, T./Bickhoff, N./Caspers, R./zu Knyphausen-Aufseß, D./Reding, K. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie* (S. 35-61). Berlin et al.: Springer.
- Bieger, T./Schuh, G./Friedli, T./Tomczak, T./Fahrni, F./Reinecke, S. (2004). Struktur der Geschäftsprozesse. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. E. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre* (Bd. 3, S. 61-114). Bern: Haupt.
- Bieger, T./Tomczak, T./Reinecke, S. (2004). Marktorientierte Gestaltung und Führung der Geschäftsprozesse – Marketingkonzept. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre* (S. 115-167). Bern: Haupt.
- Björkdahl, J. (2009). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. In: *Research Policy*, 38(9), S. 1468-1477.
- Casadesus-Masanell, R./Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 195-215.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. In: *Strategy & Leadership*, 35(6), S. 12-17.
- Chesbrough, H. W. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 354-363.
- Chesbrough, H. W./Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. In: *Industrial and Corporate Change*, 11(3), S. 529-555.

- Coase, R. (1937). The nature of the firm. In: *Economica*, 4(16), S. 386-405.
- Daecke, J./zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011). Von der Kommunikation zur Kundenintegration: Neue Ansätze der Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden am Beispiel der Produktentwicklung. In: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 143-162). Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Dahan, N. M./Doh, J. P./Oetzel, J./Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 326-342.
- Davenport, T. H./Leibold, M./Voelpel, S. (2006). *Strategic management in the innovation economy strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities*. Erlangen: Publicis.
- Demil, B./Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 227-246.
- Doganova, L./Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. In: *Research Policy*, 38(10), S. 1559-1570.
- Dottore, A. G. (2009, Jun 14-17). *Business model adaptation as a dynamic capability: a theoretical lens for observing practitioner behaviour*, Bled, SLOVENIA.
- Elberse, A. (2008). Should you invest in the long tail. In: *Harvard Business Review*, 86(7/8), S. 88-96.
- Financial Reporting Council (2010). *UK Corporate Governance Code June 2010*. London: Financial Reporting Council (FRC).
- Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit – Ein Entwurf*. München: Carl Hanser.
- Ghaziani, A./Ventresca, M. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975 to 2000. In: *Sociological Forum*, 20(4), S. 523-559.
- Govindarajan, V./Trimble, C. (2005). Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations. In: *Harvard Business Review*, 83(5), S. 58-68.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33(3), S. 114-135.
- Gruber, T. (1993). A translation approach to portable ontologies. In: *Knowledge acquisition*, 5(2), S. 199-220.
- Hamel, G./Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. In: *Harvard Business Review*, 81(9), S. 52-65.

- Hart, S. L./Christensen, C. M. (2002). The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid. In: *MIT Sloan Management Review*, 44(1), S. 51-56.
- Heuskel, D. (1999). *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Hofbauer, C. (2008). *Geschäftsmodelle Quadruple Play – Eine Einschätzung der Entwicklung in Deutschland*. Wiesbaden: Gabler.
- Huff, A. S./Floyd, S. W./Sherman, H. G./Terjesen, S. (2009). *Strategic Management – Logic and Action*. Hoboken: Wiley.
- IBM (2008). *The Enterprise of the future: The IBM Global CEO Study 2008*.
Heruntergeladen von
<http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/>
- IBM (2010). *Seizing the advantage – When and how to innovate your business model*.
Heruntergeladen von <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-business-model-innovation.html>
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, M. W./Christensen, C. M./Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. In: *Havard Business Review*(December), S. 50-59.
- Klein, B./Crawford, R./Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. In: *The Journal of Law and Economics*, 21 (2), S. 297-326.
- Knieps, G. (2007). *Netzökonomie: Grundlagen-Strategien-Wettbewerbspolitik*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- zu Knyphausen-Aufseß, D./Meinhardt, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In: Bieger, T./Bickhoff, N./Caspers, R./zu Knyphausen-Aufseß, D./Reding, K. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie* (S. 63-89). Berlin et al.: Springer-Verlag.
- zu Knyphausen-Aufseß, D. /van Hettinga, E./Harren, H./Franke, T. (2011). Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells. In: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 163-184). Berlin et al.: Springer-Verlag.
- zu Knyphausen-Aufseß, D./Zollenkop, M. (2011). Transformation von Geschäftsmodellen – Treiber, Entwicklungsmuster, Innovationsmanagement. In: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 111-128). Berlin et al.: Springer-Verlag.

- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. aktual. und überarb. Aufl.). München: Pearson Studium.
- KUONI Group (2010). *KUONI Marktbericht 2009*. Zürich: KUONI Reisen Holding AG.
- Laesser, C./Reinhold, S. (2010). *Der Wert der Wohnstandort-Erschliessung mit Öffentlichem Verkehr*. St. Gallen: SBB Lab an der Universität St. Gallen.
- Lewin, A. Y./Weigelt, C. B./Emery, J. D. (2004). Adaptation and Selection in Strategy and Change: Perspectives on Strategic Change in Organizations. In: Poole, M. S./Van de Ven, A. H. (Hrsg.): *Handbook of organizational change and innovation* (S. 108-160). New York: Oxford University Press.
- Magretta, J. (1998). The power of virtual integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell. In: *Harvard Business Review*, 1998(March/April), S. 73-84.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. In: *Harvard Business Review* (May 2002), S. 1-8.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. In: *Strategic Management Journal*, 22(5), S. 387-401.
- Markides, C. (2008). *Game-changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Markides, C./Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. In: *Academy of Management Executive*, 18(3), S. 22-36.
- Matzler, K. (2000). Customer Value Management. In: *Die Unternehmung*, 54(4), S. 289-308.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 247-261.
- Meinhardt, Y. (2002). *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien. Fallstudien aus der Biotech-/Pharmaindustrie und bei Business-to-Consumer-Portalen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mintzberg, H./Lampel, J./Ahlstrand, B. (2000). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. New York: Simon and Schuster.
- Morris, M./Schindehutte, M./Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. In: *Journal of Business Research*, 58(6), S. 726-735.

- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator®* (3., aktual. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nalebuff, B./Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. New York: HarperCollins Business.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: The University of Lausanne.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers*. Osterwalder & Pigneur: Amsterdam.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (1992). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantage)* (A. Jaeger, Übers., 3. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? In: *Harvard Business Review*, 74(6), S. 61-78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. In: *Havard Business Review* (March), S. 62-78.
- Prahalad, C. K./Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. In: *Strategy + Business*, 26(1), S. 1-14.
- Rentmeister, J./Klein, S. (2003). Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2003 (Special Issue 1), S. 17-30.
- Rüegg-Stürm, J. (2009). Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs; R./Euler, D./Rüegg-Stürm; J./Wyss, C. E. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre* (Bd. 2, S. 65-142). Bern: Haupt.
- Sabatier, V./Mangematin, V./Rousselle, T. (2010). From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 431-447.
- Santos, F./Eisenhardt, K. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. In: *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 52(4), S. 643-671.
- Smith, W. K./Binns, A./Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 448-461.
- Sosna, M./Trevinyo-Rodriguez, R. N./Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 383-407.

- Spremann, K./Frick (2011): Finanzarchitekturen von Geschäftsmodellen. In: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 93-109). Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie Merkmale, Strategien und Auswirkungen* (2. Aufl.). Lohmar: Eul.
- Svejenova, S./Planellas, M./Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 408-430.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 172-194.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509-533.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. In: *Electronic Markets*, 8(2), S. 3-8.
- Umbeck, T. (2009). *Musterbrüche in Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), S. 171-174.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. In: *European Journal of Marketing*, 30(4), S. 6-19.
- Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: *Journal of Law and Economics*, 22 (2), S. 233-261.
- Williamson, O. (1983). Organizational innovation: The transaction cost approach. In: *Entrepreneurship, Lexington Books, Lexington, MA*, S. 101-133.
- Williamson, O. (1991). Strategizing, economizing, and organization. In: *Strategic Management Journal*, 12, S. 75-94.
- Wirtz, B. W./Schilke, O./Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 272-290.
- Yip, G. S. (2004). Using Strategy to Change your Business Model. In: *Business Strategy Review*, 15(2), S. 17-24.
- Yunus, M./Moingeon, B./Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 308-325.

- Zollenkop, M. (2006). *Geschäftsmodellinnovation Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zollenkop, M. (2011). Geschäftsmodellinnovation im Spannungsfeld zwischen Unternehmensgründung und Konzernumbau. In: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 201-211). Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Zook, C. (2007). Finding Your Next CORE Business. In: *Harvard Business Review*, 85(4), S. 66-75.
- Zott, C./Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. In: *Strategic Management Journal*, 29(1), S. 1-26.
- Zott, C./Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 216-226.
- Zott, C./Amit, R./Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Heruntergeladen von <http://ssrn.com/abstract=1674384>

Innovative Geschäftsmodelle

Bieger, Th.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Krys, C. (Hrsg.)

2011, XX, 392 S. 34 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-18067-5