

# Vorwort

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ ist heute aus keinem Unternehmen mehr wegzudenken. Sogar an einigen Börsen wird die Beschreibung des Geschäftsmodells als Teil der Berichterstattung an die Aktionäre verlangt. Auch umgangssprachlich sowie in Politik und Gesellschaft spricht man heute von „Geschäftsmodellen“, beispielsweise von Parteien oder Kulturinstitutionen.

Bereits im Frühling 2002 ist das Buch „Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie“ als eine der ersten Publikationen zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum erschienen. Damals schrieb Burkhard Schwenker, heute Vorsitzender des Aufsichtsrats von Roland Berger Strategy Consultants, in seinem Geleitwort: „Gemeinsam mit den 15 in unserem ‚Academic Network‘ assoziierten Lehrstühlen [...] sind wir heute stolz, die Früchte der Arbeit in unserem ersten Band unserer neuen Buchreihe zu präsentieren. Diese Reihe wendet sich an Manager und Wissenschaftler gleichermaßen und leistet mit praxisbezogenen wie auch wissenschaftlichen Beiträgen aktuelle und vorausschauende Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmensführung.“

Diesem Anspruch ist die Buchreihe mit ihren 16 seit 2002 veröffentlichten Titeln treu geblieben. Auch das Konzept und die Ziele des „Academic Network“ haben sich nicht verändert: Das Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network ist ein Netzwerk von heute 16 Universitätsprofessoren und Beratern aus dem Hause Roland Berger. Seit seiner Gründung im Jahr 1998 treffen sich die Mitglieder dieses Netzwerks regelmäßig, um gemeinsam neue Forschungsprojekte zu definieren und die Ergebnisse laufender Projekte vorzustellen. Zentrales Anliegen des Netzwerks ist der Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis. Dabei handelt es sich beim Academic Network nicht um Auftragsforschung: Alle Teilnehmer sind ohne Verpflichtungen Mitglieder des Netzwerks.

Als die Beiträge für die Publikation „Zukünftige Geschäftsmodelle“ im Jahr 2001 entstanden, war die Internet-Ökonomie bereits den Kinderschuhen entwachsen, durchlebte aber die für die Adoleszenz typischen Stimmungsschwankungen von totaler Euphorie bis zum Katzenjammer nach dem Platzen der Dotcom-Blase. Bei aller Ungewissheit über die Perspektiven der Netzökonomie bestanden jedoch kaum Zweifel, dass die neuen Technologien auch enorme Potenziale für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle boten. Vor diesem Hintergrund betonten die Autoren

damals stark die Phänomene der Netzökonomie und deren Konsequenzen. Vor allem die Möglichkeiten im Marketing sowie der Trend, einzelne Leistungselemente auszulagern, wurden vertieft bearbeitet. Dementsprechend stark fiel beispielsweise die Gewichtung der Wertschöpfungskonfiguration aus.

Inzwischen haben sich die Rahmenbedingungen deutlich verändert: Zwar werden nach wie vor Unternehmen gegründet, die die Möglichkeiten des Internets nutzen, um für ihre Kunden Werte zu schaffen. Und das World Wide Web ist aus dem Alltag von Firmen und Privathaushalten nicht mehr wegzudenken. Aber bei der Gestaltung und Diskussion von Geschäftsmodellen sind andere Aspekte in den Vordergrund gerückt: Durch die Zunahme der Globalisierung und die Dynamisierung des Wettbewerbs haben Innovationen immens an Bedeutung gewonnen. Dem Finanzbereich des Unternehmens kommt heute ein erhebliches Gewicht zu: Die Art der Finanzierung und deren fortlaufende Gestaltung prägen beispielsweise wesentlich die Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens. Weitere Herausforderungen für das Management bestehen in der zunehmenden Volatilität der Märkte sowie in den veränderten Erwartungen und Bedürfnissen der Stakeholder.

Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen nach einer Weiterentwicklung der bisherigen Geschäftsmodellsystematiken. Dieser Aufgabe stellen sich die Herausgeber und Autoren des vorliegenden Buches, das die Grundlagen und Gestaltungsfelder sowie Praxisbeispiele innovativer Geschäftsmodelle beleuchtet. Das theoretisch-konzeptionelle Fundament dafür liefert der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, der die sechs Elemente Leistungskonzept, Wertschöpfungskonzept, Ertragsmodell, Kanäle, Wertverteilung und Entwicklungskonzept berücksichtigt.

Die Verknüpfung von Theorie und Praxis gehört, wie oben erwähnt, zu den Leitmotiven des Academic Network. Diesem Grundsatz entsprechend, belässt es diese Publikation nicht bei abstrakten Erörterungen des Begriffs „Geschäftsmodell“, sondern untersucht das Konzept immer aus dem Blickwinkel der konkreten Umsetzung im Unternehmen. Denn bereits im Geleitwort der „Zukünftigen Geschäftsmodelle“ von 2002 wurde die bis heute spannende Schlüsselfrage formuliert: „Wie kann man aus einem vielschichtigen Begriff tragfähige Konzepte schmieden, die Unternehmen zum Erfolg führen?“

Antworten darauf zu finden, ist das ambitionierte Ziel dieses Buches. Nachdem die Idee zu diesem Projekt bei einem der regelmäßigen Treffen des Academic Network entwickelt wurde, entstanden die Beiträge in der zweiten Jahreshälfte 2010. Dass diese Beiträge ein breites Spektrum

abdecken, dabei aber niemals den nötigen Tiefgang bei der Auseinandersetzung mit einzelnen Themen vermissen lassen, verdankt diese Publikation ihren Autoren aus Wissenschaft, Unternehmen und Beratung. Gerade die Bündelung ihrer subjektiven Erfahrungen und Kenntnisse machen dieses Beitragswerk zu einer – wie wir meinen – lohnenden Lektüre, für Praktiker ebenso wie für Wissenschaftler, Lehrende und Studierende. Wir bedanken uns herzlich für das Engagement aller Autoren sowie für die Zeit und die Energie, die sie in das Schreiben ihrer Manuskripte investiert haben.

Der Respekt vor der Individualität der Beiträge hat auch den Umgang mit den einzelnen Manuskripten geprägt. Richtschnur bei der Bearbeitung war die Devise „So viel Vereinheitlichung von Schreibweisen, Literaturangaben etc. wie nötig, so viel Freiraum wie möglich.“ Der Weg von der Word-Datei bis zum fertig gedruckten Buch hat viele Stationen und viele Beteiligte, denen wir zu Dank verpflichtet sind. Stellvertretend für alle Mitwirkenden möchten wir uns beim Design Team von Roland Berger Strategy Consultants für die Überarbeitung der zahlreichen Abbildungen bedanken. Bei Alice Blanck vom Springer-Verlag bedanken wir uns herzlich dafür, dass sie auch diese Publikation des Academic Network professionell begleitet hat.

Thomas Bieger  
Dodo zu Knyphausen-Aufseß  
Christian Kryś

St. Gallen, Berlin, Düsseldorf  
Januar 2011

Innovative Geschäftsmodelle

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

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

ISBN: 978-3-642-18067-5