

2 Theoretische Grundlagen

Derzeit liegen für die Begriffe *Business-to-Business-Markt*, *Geschäftsmodell* und *Geschäftsmodell-Innovation* unterschiedliche Definitionen vor. Die *Geschäftsmodell-Ebenen* sind ebenfalls nicht einheitlich definiert. Die Zielsetzung ist es, bestehende Definitionen und Ansätze aufzuzeigen, diese zu diskutieren und bei Bedarf jeweils eine Synthese zu erstellen, die als terminologische Grundlage für die weiteren Kapitel dient.

Das zweite Kapitel gliedert sich in sechs Unterkapitel. In Kapitel 2.1 erfolgt zunächst die Definition des Begriffs *Business-to-Business-Markt*. Kapitel 2.2 beinhaltet die Definition des Begriffs *Geschäftsmodell* und Kapitel 2.3 die Definition des Begriffs *Geschäftsmodell-Innovation*. In Kapitel 2.4 erfolgt die Erläuterung von *Geschäftsmodell-Ebenen* und in Kapitel 2.5 die Erläuterung der *Geschäftsmodell-Umwelt*. In Kapitel 2.6 finden die Darstellung der Charakteristika von Geschäftsmodellen und eine Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext statt. Kapitel 2.7 beinhaltet eine *Zusammenfassung* des zweiten Kapitels.

Als Ergebnis liegen theoretische Grundlagen für Business-to-Business-Märkte und für Geschäftsmodelle vor, die ein einheitliches Verständnis sicherstellen.

2.1 Business-to-Business-Markt

Kapitel 2.1.1 zeigt die bestehenden Business-to-Business-Definitionen auf. In Kapitel 2.1.2 erfolgt dann die Erarbeitung einer eigenen Definition zu dem Begriff Business-to-Business-Markt.

2.1.1 Bestehende Definitionen

Aufbauend auf den in Kapitel 1.1 erarbeiteten Charakteristika von Business-to-Business-Märkten findet nun in Tabelle 2 die Aufführung gängiger Definitionen statt.¹⁴

| Autor | Business-to-Business-Definition |
|-------------------------------------|---|
| Backhaus und Voeth, 2004, S. 7 | „Der Unterschied [zwischen Industriegütermarketing und B-to-B-Marketing] besteht darin, dass die Vertreter des B-to-B-Marketing auch die Vermarktung an den konsumtiven Groß- und Einzelhandel mit in ihr Betrachtungsspektrum einbeziehen, während die Definition von Industriegütern dies ausnimmt.“ |
| Brennan et al., 2010, S. 5 f. | „The key distinguishing feature of a business-to-business market is that the customer is an organization rather than an individual consumer. Organizations and consumers often buy the same products. For example, both organizations and individual consumers buy Blu-ray players, laptop computers, cleaning services, automobile repair services and light fittings. Therefore, one cannot distinguish unambiguously between a business market and a consumer market on the basis of the nature of the product.“ |
| Godefroid und Pförtsch, 2009, S. 21 | „Unter Business-to-Business-Marketing sollen daher alle Bereiche des Marketing verstanden werden, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören, bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden. Eine sehr vereinfachte Abgrenzung besteht darin, dass sich auf beiden Seiten von Markttransaktionen ausschließlich Organisationen befinden, auf keinen Fall private Konsumenten.“ |
| Pepels, 1999, S. 7 | „Business-to-Business-Märkte umfassen alle Vermarktungsobjekte (Leistungen), die von Organisationen (Produzenten/Dienstleistern/Händlern, also Nicht-Konsumenten) beschafft werden, um mit ihrem Einsatz (Ge- und/oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder (in geringem Maße) unverändert an andere Organisationen weiterzuveräußern, |

¹⁴ Eine Abgrenzung des Begriffs *Business-to-Business-Markt* zu Industriegütermarkt, Investitionsgütermarkt, Business-to-Consumer findet sich in: Backhaus und Voeth, 2010, S. 3-6; Pepels, 1999, S. 4-7.

| | |
|--------------------|---|
| | die diese Leistungserstellung vornehmen.“ |
| Wright, 2004, S. 2 | „Business-to-business (B2B) markets operate at both a national and a global level. They can best be described as markets where one business markets sells products and services for an organisation's own use or to sell on to other businesses for their own use. They exist in the commercial, non-for-profit (NFP) and government sectors. They are different from consumer markets in that the end customer is either the owner or the employee of some type of organization buying products and services for their company rather than for individual or private use.“ |

Tabelle 2: Ausgewählte Business-to-Business-Definitionen

Anhand der Definitionen wird ersichtlich, dass die Kunden in Business-to-Business-Märkten *Unternehmen* sind (Brennan et al., 2010, S. 5-6; Wright, 2004, S. 2) bzw. die Markttransaktionen zwischen Unternehmen stattfinden; zu diesen Unternehmen gehören z.B. Produzenten, Dienstleister und Händler, die Produkte und Dienstleistungen beschaffen (Godefroid und Pförtsch, 2009, S. 21; Pepels, 1999, S. 7). Die beschafften Produkte und Dienstleistungen dienen zur *Erstellung weiterer Güter* (Pepels, 1999, S. 7) bzw. zum *Vertrieb an weitere Organisationen* (Wright, 2004, S. 2). Im Gegensatz zum Industriegütermarketing, bei dem ausschließlich die Vermarktung von Gütern erfolgt, die zur Produktion anderer Güter dienen, umfassen Produkte und Dienstleistungen auf Business-to-Business-Märkten auch Güter für den konsumtiven Groß- und Einzelhandel (Backhaus und Voeth, 2004, S. 7). Aus diesem Grund ist auch eine Abgrenzung der Business-to-Business-Märkte auf Basis von Produkten nicht möglich, da diese von Konsumenten *und* Organisationen nachgefragt werden können (Brennan et al., 2010, S. 5 f.). Eine Zuordnung von Non-Profit-Organisationen und staatlichen Einrichtungen zu Business-to-Business-Märkten (Wright, 2004, S. 2) wird an dieser Stelle ausgeschlossen, da hierfür bereits spezielle Konzepte, wie z.B. Business-to-Government, vorliegen (siehe Güttler, 2000, S. 20).

Die aufgezeigten Definitionen stellen dar, dass zum Teil Uneinigkeit bzgl. des Business-to-Business-Begriffs vorliegt. Aus diesem Grund erfolgt in Kapitel 2.1.2 die Erarbeitung einer eigenen Definition.

2.1.2 Definition des Begriffs Business-to-Business-Markt

Ergänzend zu den in Kapitel 1.1 dargestellten Charakteristika von Business-to-Business-Märkten erfolgt nun auf Basis der in Kapitel 2.1.1 dargestellten Business-to-Business-Definitionen die Erarbeitung von einer eigenen Definition. Definition 1 stellt eine Zusammenfassung relevanter Aspekte für den Begriff *Business-to-Business-Markt* dar.

Definition 1: Business-to-Business-Markt

Business-to-Business-Märkte zeichnen sich durch Transaktionen von Produkten und Dienstleistungen zwischen Unternehmen aus. Die Unternehmen sind entweder Produzenten, Händler oder Dienstleister und verkaufen bzw. kaufen Produkte und Dienstleistungen. Diese Produkte und Dienstleistungen dienen der Erstellung weiterer Produkte und Dienstleistungen oder dienen dem Verkauf an andere Unternehmen bzw. Endkunden.

Wie aus der Definition 1 ersichtlich ist, liegen zwischen den unterschiedlichen Unternehmen Transaktionen vor. Die *Transaktionen in Business-to-Business-Märkten* können z.B. folgende Ausprägungen haben: Marke-

tingtransaktionen, Verkaufstransaktionen, Liefertransaktionen und Beschaffungstransaktionen (Grasl, 2009, S. 111).

Die Tabelle 3 stellt mögliche *Liefertransaktionen* zwischen Unternehmen in Business-to-Business-Märkten beispielhaft dar.

| Käufer Verkäufer | Produzent | Händler | Dienstleister |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Produzent | Automobilzulieferer an Automobilhersteller (z.B. Lieferung von Autositzen) | Automobilhersteller an Automobilhändler (z.B. Lieferung von PKW) | Automobilhersteller an Reparaturwerkstatt (z.B. Lieferung eines Austauschmotors) |
| Händler | Händler für Bürobedarf an Automobilhersteller (z.B. Lieferung von Schreibtischen) | Händler für Bürobedarf an Automobilhändler (z.B. Lieferung von Schreibtischen) | Händler für Bürobedarf an Finanzdienstleister (z.B. Lieferung von Schreibtischen) |
| Dienstleister | Finanzinstitut an Automobilhersteller (z.B. Bereitstellung von Finanzmitteln) | Finanzinstitut an Automobilhändler (z.B. Bereitstellung von Finanzmitteln) | Finanzinstitut an Reparaturwerkstatt (z.B. Bereitstellung einer Geldanlage) |

Tabelle 3: Mögliche Transaktionen in Business-to-Business-Märkten

Die erarbeitete Business-to-Business-Definition dient als Basis für weitere Ausführungen innerhalb der Arbeit. In Kapitel 2.2 erfolgt nun die Definition des Begriffs *Geschäftsmodell*.

2.2 Geschäftsmodell

In Kapitel 2.2.1 werden bestehende Definitionen zum Begriff *Geschäftsmodell* aufgezeigt und besprochen. In Kapitel 2.2.2 erfolgt dann die Erarbeitung von einer eigenen Definition zum Begriff *Geschäftsmodell*.

2.2.1 Bestehende Definitionen

Zunächst erfolgt die Darstellung der beiden Begriffe *Geschäft* und *Modell*; im Anschluss erfolgt die Darstellung und Diskussion bestehender *Definitionen zum Begriff Geschäftsmodell*.

Grünig und Kühn (2000, S. 470) definieren ein Geschäft als eine "Produkt- und / oder Leistungsgruppe mit eigenem Marktauftritt", das „mehr oder weniger starke markt- und ressourcenmässige Synergien“ mit anderen Geschäften aufweist. Hoppe und Kollmer (2001, S. 3) sehen ein Geschäft als eine „auf Gewinn abzielende Unternehmung“.

Schütte (1998, S. 59) sieht in einem Modell „das Ergebnis einer Konstruktion eines Modellierers, der für Modellnutzer eine Repräsentation eines Originals zu einer Zeit als relevant mit Hilfe einer Sprache deklariert“. Hoppe und Kollmer (2001, S. 3) hingegen sehen in einem Modell „eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit, die aus Elementen und deren Verknüpfung besteht“.¹⁵

Zusammengefasst ist ein Geschäftsmodell „eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung“, das aus den „wesentlichen Elementen [...] und deren Verknüpfung“ besteht (Hoppe und Koll-

¹⁵ Entnommen aus: Maaß, 2008, S. 30.

mer, 2001, S. 3). Dieser erste Definitionsansatz wird um Definitionen der Tabelle 4 ergänzt, die als Basis für die Herleitung einer eigenen Definition dienen.

| Autor | Definition Geschäftsmodell |
|--------------------------------------|--|
| Amit und Zott, 2001, S. 493 | "A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities." |
| Bieger und Reinhold, 2011, S. 32 | "Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein [sic!] 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." |
| Hamel, 2001, S. 10 | "The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three 'bridging' components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries." |
| Hawkins, 2002, S. 308 | "In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments." |
| Johnson et al., 2008, S. 60 | "A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first." |
| Magretta, 2002, S. 4 | "Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental question every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?" |
| Mitchell und Coles, 2003, S. 17 | "A business model is the combination of 'who', 'what', 'when', 'where', 'why', 'how', and 'how much' an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts." |
| Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14 | "A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value." |
| Pateli und Giaglis, 2004, S. 308 | "In other words, business models are not conceived as a purely management-related concept, but embrace a broad spectrum of organizational activities, from the operational (processes) to the strategic level. Moreover, given the evolution of networked organizations and the growing adoption of eBusiness [sic!], the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well." |
| Rappa, 2004, S. 34 | "A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue." |
| Skarzynski und Gibson, 2008, S. 112 | "We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value. It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage." |
| Weiner et al., 2010a, S. 23 | "A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to whom, how this is done and with which financial consequences." |
| Wirtz, 2010, S. 70 | "Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt [sic!] wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren." |

**Tabelle 4: Ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodell
(in Anlehnung an Schallmo und Brecht, 2010, S. 2 f.)**

Amit und Zott (2001, S. 493) sehen in einem *Geschäftsmodell* die Gestaltung des Inhalts einer Transaktion, der Struktur und der Steuerung, mit dem Ziel, durch die Nutzung von Geschäftschancen Wert zu schaffen; die Nutzung von Geschäftschancen erfolgt mittels der Kombination von Elementen.

Bieger und Reinhold (2011, S. 32) beschreiben ein *Geschäftsmodell* als „Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft“ und zählen ebenfalls die Elemente eines Geschäftsmodells auf.

Hamel (2001, S. 10) stellt vier Elemente von *Geschäftsmodellen* vor: die Kundenschnittstelle, die Hauptstrategie, die strategischen Ressourcen und das Wertennetzwerk (bestehend aus Partnern, Lieferanten etc.). Er integriert drei weitere Elemente, welche die zuvor genannten Elemente miteinander verbinden: den Kundennutzen, die Konfiguration von Aktivitäten und die Unternehmensgrenzen. In dieser Definition liegt der Fokus auf Geschäftsmodell-Elementen und deren Verknüpfung.

Hawkins (2002, S. 308) definiert ein *Geschäftsmodell* als eine Beschreibung, wie ein Unternehmen die Ressourcen, die Planungsfähigkeiten und die Prozesse auf die erlösschaffenden Potenziale eines Produktes oder einer Dienstleistung ausrichtet. Analog zu Amit und Zott geht es um die Zusammenstellung einzelner Elemente; die Elemente eines Geschäftsmodells werden um die *Ausrichtung auf erlösschaffende Potenziale* ergänzt.

Johnson et al. (2008, S. 60) sehen in einem *Geschäftsmodell* die Zusammenstellung von Elementen, die Wert schaffen und diesen Wert bereitstellen.

Magretta (2002, S. 4) fragt nach dem Kunden, nach dem Wert für den Kunden, nach dem Ertragsmechanismus und danach, wie der Wert für den Kunden zu einem angemessenen Preis erbracht wird.

Mitchel und Coles (2003, S. 17) definieren ein *Geschäftsmodell* als eine Kombination von Elementen, um Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen und Ressourcen zu entwickeln.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 14) definieren ein *Geschäftsmodell* als eine Beschreibung, wie eine Organisation Wert schafft, bereitstellt und sichert.

Pateli und Giaglis (2004, S. 308) sehen in einem *Geschäftsmodell* eine Zusammenfassung von Aktivitäten zwischen Organisationen, Rollen und Elementen.

Rappa sieht in einem *Geschäftsmodell* eine Beschreibung dessen, was ein Unternehmen unternimmt, um Wert zu schaffen, wie ein Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette platziert ist und wie sich die Form der Zusammenarbeit mit Kunden gestaltet, um Umsatz zu erzielen (2004, S. 34).

Skarzynski und Gibson (2008, S. 112) verstehen unter einem *Geschäftsmodell* ein Rahmenwerk, das beschreibt, wie ein Unternehmen Werte erstellt, bereitstellt und für sich sichert.

Weiner et al. (2010a, S. 23) sehen in einem *Geschäftsmodell* ein konzeptionelles Werkzeug, das die Beziehung von Objekten zueinander beschreibt. Die Beschreibung zeigt auf, welcher Wert an wen und auf welche Art erbracht wird und welche finanziellen Konsequenzen daraus entstehen.

Wirtz (2010, S. 70) versteht unter einem *Geschäftsmodell* die Abbildung der „relevanten Aktivitäten“ eines Unternehmens. Er zählt ebenso die aus seiner Sicht relevanten Elemente auf und sieht als übergeordnetes Ziel eines Geschäftsmodells die Erstellung bzw. Sicherung eines Wettbewerbsvorteils.

Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass in der Literatur unterschiedliche Definitionen des Begriffs *Geschäftsmodell* vorliegen, deren Charakteristika nachfolgend aufgezeigt sind.

Die *Kombination von Elementen* ist ein wesentlicher Bestandteil innerhalb der Definition von Geschäftsmodellen (Johnson et al., 2008, S. 60; Mitchel und Coles, 2003, S. 17). Einige Autoren verwenden statt des Begriffs *Elemente* andere Begriffe wie z.B. *Bestandteile* (Hamel, 2001; S. 10), *Objekte* und *Konzepte* (Weiner et al., 2010a, S. 23) oder *Komponenten* (Wirtz, 2010, S. 70) bzw. gehen direkt auf die einzelnen Elemente ein (Amit und Zott, 2001, S. 493; Hawkins, 2002, S. 308; Magretta, 2002, S. 4; Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14; Pateli und Giaglis, 2004, S. 308; Rappa, 2004, S. 34). Die *Kombination von Elementen* dient dazu, *Produkte* und *Dienstleistungen* zu erstellen (Mitchel und Coles, 2003, S.17; Hawkins, 2002, S. 308, Wirtz, 2010, S. 70) bzw. *Werte*¹⁶ zu *schaffen*, *bereitzustellen* und zu *sichern* (Amit und Zott, 2001, S. 493; Johnson et al., 2008, S. 60; Magretta, 2002, S. 4; Osterwalder und Pigneur, 2010, S.14; Rappa, 2004, S. 34; Weiner et al., 2010, S. 23; Bieger und Reinhold, 2011, S. 32). Die geschaffenen Werte dienen dazu, *Kundenbeziehungen* zu *festigen* und eine *Differenzierung gegenüber Wettbewerbern* zu unterstützen (Lindgardt et al., 2009, S. 3) bzw. sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern (Wirtz, 2010, S. 70). Bieger und Reinhold (2011, S. 26-29) sehen in einem Geschäftsmodell neben einem *Kommunikationsinstrument* auch ein *Analyse- und Planungsinstrument*. Ein Geschäftsmodell ist somit einerseits das *Ergebnis der Analyse* bestehender Geschäftsmodell-Elemente und andererseits das *Ergebnis der Planung* neuer Kombinationen von Geschäftsmodell-Elementen.

Die relevanten Aspekte der Bestandteile der vorgestellten Geschäftsmodell-Definitionen sind in Abbildung 6 dargestellt.

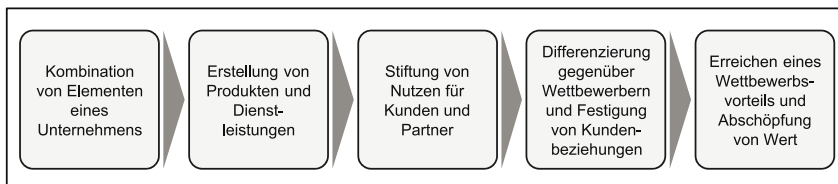


Abbildung 6: Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen

Trotz der dargestellten Gemeinsamkeiten der vorliegenden Definitionen zum Begriff *Geschäftsmodell* liegt keine einheitliche Definition vor. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel eine eigene Definition erstellt, die als Basis für die vorliegende Arbeit gilt.

2.2.2 Definition des Begriffs Geschäftsmodell

Wie aus den Definitionen ersichtlich ist, werden teilweise bereits Elemente von Geschäftsmodellen beschrieben. Im Rahmen der eigenen Definition erfolgt ebenfalls die Integration von Geschäftsmodell-Elementen (siehe auch Kapitel 4.2).

Definition 2: Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete

¹⁶ Im Rahmen der eigenen Definition werden *Wert für Kunden* und *Nutzen für Kunden* gleichgestellt.

Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Ein Geschäftsmodell beinhaltet folgende Dimensionen und Elemente:

- Die *Kundendimension* beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
- Die *Nutzendimension* beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
- Die *Wertschöpfungsdimension* beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
- Die *Partnerdimension* beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen.
- Die *Finanzdimension* beinhaltet die Umsätze und die Kosten.

Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken. Somit ist es möglich, Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern schwer imitierbar zu sein.

Die entwickelte Definition bietet für vorliegende Arbeit eine einheitliche Terminologie des Begriffs *Geschäftsmodell*. Eine Erläuterung der jeweiligen Dimensionen und Elemente findet sich in Kapitel 4.2.2.

2.3 Geschäftsmodell-Innovation

In Kapitel 2.3.1 wird zunächst der Begriff *Innovation* erläutert. Anschließend werden in Kapitel 2.3.2 bestehende Definitionen zu *Geschäftsmodell-Innovation* aufgezeigt und diskutiert. In Kapitel 2.3.3 erfolgt dann die Erarbeitung einer eigenen Definition des Begriffs *Geschäftsmodell-Innovation*.

2.3.1 Begriff der Innovation

Der Begriff der Innovation ist durch die *ergebnis- bzw. prozessorientierte Sichtweise* charakterisiert.

2.3.1.1 Ergebnisorientierte Sichtweise

Im Rahmen der *ergebnisorientierten Sichtweise* bedeuten Innovationen, am Markt oder unternehmensintern eingeführte qualitative Neuerungen, mit dem Ziel der Verbesserung des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs (Gerpott, 2005, S. 37-48). Eine detailliertere Differenzierung der ergebnisorientierten Sichtweise erfolgt anhand des Innovationsobjekts, des Innovationsgrads und der Bezugseinheit für die Feststellung der Neuigkeitseigenschaft.

Innovationsobjekte

Gerpott (2005, S. 38) führt als Innovationsobjekte Produkt- oder Prozess-Innovationen (technisch oder administrativ) auf (siehe auch Vahs und Burmester, 2005, S. 44 und Gerybadze, 2004, S. 70). Andere Autoren sprechen stattdessen von Innovationsarten (für Innovationsobjekte) und zeigen folgende Möglichkeiten auf (in Anlehnung an Stummer et al. 2008, S. 14-16):

- *Leistungs-Innovationen*: Leistungs-Innovationen umfassen die bedarfsgerechte Erneuerung und Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen.

- *Prozess-Innovationen*: Prozess-Innovationen beinhalten die effizientere Herstellung von Produkten und Dienstleistungen.
- *Markt-Innovationen*: Markt-Innovationen haben die Identifikation neuer und die Entwicklung bestehender Märkten zum Inhalt.
- *Sozial-Innovationen*: Sozial-Innovationen umfassen die Veränderungen im Personal-, im Organisations- oder im Rechtsbereich.

Die Innovationsarten für Innovationsobjekte beinhalten keine Berücksichtigung von Geschäftsmodell-Innovationen, weshalb eine Erweiterung der bestehenden Innovationsarten sinnvoll ist (Schallmo und Brecht, 2010, S. 6). Es ist allerdings zu beachten, dass zwischen den vier bestehenden Innovationsarten und der Geschäftsmodell-Innovation Überschneidungen vorliegen, die in Abbildung 7 dargestellt sind. Die Geschäftsmodell-Innovation beinhaltet somit teilweise bestehende Innovationsarten.

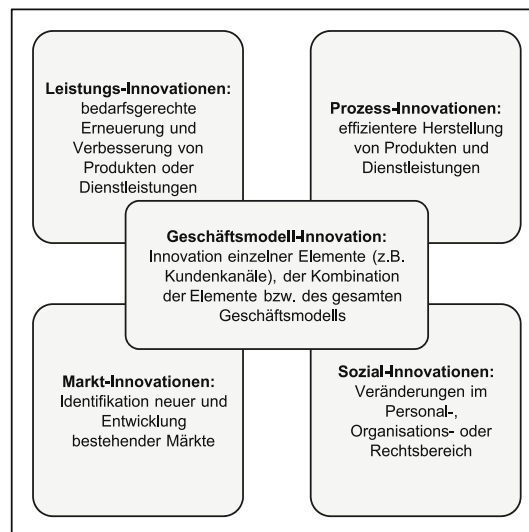


Abbildung 7: Teilbereiche von Geschäftsmodell-Innovation

Innovationsgrade

Der Innovationsgrad wird wie folgt beschrieben (Gerpott, 2005, S. 40 f.; Stummer et al., 2008, S. 19; Vahs und Burmester, 2005, S. 45 f.; Gerybadze, 2004, S. 77):

- *Inkrementell*: Inkrementelle Innovationen sind geringfügige Veränderungen, die etablierte Produkt-Markt-Felder fortführen und geringe Chancen und Risiken aufweisen.
- *Radikal*: Radikale Innovationen sind fundamentale Veränderungen, die quantitativer (Neugestaltung vieler Produkt-/Prozessbausteine) und qualitativer (Einfließen neuer Erkenntnisse in Produkt/Prozess) Art sind und hohe wirtschaftliche und technische Chancen und Risiken aufweisen.¹⁷

¹⁷ Daneben ist auch eine Unterscheidung in *objektive* (eine Leistung, die bisher noch nicht existiert hat) und *subjektive Innovation* (eine Leistung, die nur für eine bestimmte Personengruppe neu ist) möglich (siehe hierzu: Stummer et al., 2008, S. 17).

Eine Übertragung des Innovationsgrads auf Geschäftsmodelle ermöglicht inkrementelle und radikale Geschäftsmodell-Innovationen (Stähler, 2002, S. 72). Inkrementelle Geschäftsmodell-Innovationen betreffen die geringfügige Veränderung eines Geschäftsmodells, wohingegen radikale Geschäftsmodell-Innovationen die Entwicklung eines neuen und bisher unbekannten Geschäftsmodells beinhalten.

Bezugseinheit für die Feststellung der Neuigkeitseigenschaft

Im Rahmen der Neuigkeitseigenschaft ist die Perspektive der Messung entscheidend. Folgende drei Perspektiven liegen vor (Gerpott, 2005, S. 46 f.):

- *Unternehmensorientierte Perspektive:* Die unternehmensorientierte Perspektive beinhaltet die Messung der Neuigkeitseigenschaften eines Produktes/Prozesses für das Unternehmen anhand objektiver Indikatoren (z.B. Anteil neuer Baugruppen, Unterschiede der Leistungsmerkmale eines Produktes) bzw. anhand subjektiver Befragungen von Entscheidungsträgern eines Unternehmens.
- *Kundenorientierte Perspektive:* Die kundenorientierte Perspektive beinhaltet die Messung der Wissens- und/oder Verhaltensänderungen bei Kunden mittels einer Befragung.
- *Wettbewerbsorientierte Perspektive:* Die wettbewerbsorientierte Perspektive umfasst die Messung, wie lange eine Technologie, ein Produkt bzw. ein Verfahren bereits in einer definierten Region anderer Anbieter vermarktet wird.

Ausgehend von der Definition 2 für Geschäftsmodelle, nach der ein Nutzen für Kunden gestiftet wird, ist es naheliegend, im Rahmen von Geschäftsmodell-Innovationen die kundenorientierte Perspektive heranzuziehen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass im Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation ebenfalls eine Beeinflussung der beiden anderen Perspektiven erfolgt.

2.3.1.2 Prozessorientierte Sichtweise

Gerpott (2005, S. 48 f.) versteht den Innovationsprozess als eine Folge von Aktivitäten und Entscheidungen, die zur Vermarktung eines neuen Produktes oder zur Nutzung eines neuen Prozesses führen sollen. Diese Aktivitäten und Entscheidungen stehen in logischem und zeitlichem Zusammenhang. Vahs und Burmester (2005, S. 50) charakterisieren den Innovationsprozess als unsicher (im Vergleich zu Routineprozessen) und zeigen auf, dass Innovationsentscheidungen mehrstufig und komplex sind. Gerybadze (2004, S. 20) stellt in seinen Ausführungen die Frage nach dem Kern der Wertschöpfung innerhalb des Innovationsprozesses. Er unterscheidet hierbei drei Aktivitätsfelder, die den Kern der Wertschöpfung enthalten können. Zu diesen Aktivitätsfeldern gehören die *Forschung und Entwicklung*, die *Prozesse bzw. Verfahren* und die *Kundenbedürfnisse*.

Eine Übertragung der *prozessorientierten Sichtweise* von Innovationen auf den Prozess der Geschäftsmodell-Innovation zeigt, dass dieser ebenfalls von einer Folge von Aktivitäten und Entscheidungen geprägt ist, die in logischem und zeitlichem Zusammenhang stehen. Diese Aktivitäten und Entscheidungen dienen der Entwicklung, der Implementierung und der Vermarktung eines Geschäftsmodells, das aus einer Kombination von Elementen (unter anderem auch Produkten, Dienstleistungen und Prozessen) besteht. Daneben sind Geschäftsmodell-Innovationsprozesse ebenfalls von Unsicherheit, Komplexität und Mehrstufigkeit geprägt.

Der Kern der Wertschöpfung innerhalb des Geschäftsmodell-Innovationsprozesses liegt in der Entwicklung von Geschäftsmodell-Elementen.

Die allgemeine Betrachtung des Innovationsbegriffs inkl. der Sichtweisen hat gezeigt, dass sich die wesentlichen Aspekte auch auf Geschäftsmodell-Innovation übertragen lassen. Im Anschluss findet eine Erläuterung von Definitionen zu Geschäftsmodell-Innovation statt.

2.3.2 Bestehende Definitionen

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung des Begriffs Geschäftsmodell-Innovation. Die Tabelle 5 zeigt gängige Definitionen auf.

| Autor | Definition Geschäftsmodell-Innovation |
|--|--|
| Johnson, 2010, S. 13 und S. 114 | "It [seizing the white space] calls for the ability to innovate something more core than the core, to innovate the very theory of the business itself. I call that process <i>business model innovation</i> . [...] business model innovation is an iterative journey." |
| Labbé und Mazet, 2005, S. 897 f. | „Eine Geschäftsmodellinnovation verändert eine oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells (Produkt-/Markt-Kombination, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell), sodass eine neuartige Konfiguration der Elemente eines Geschäftsmodells entsteht und umgesetzt wird.“ |
| Lindgarth et al., 2009, S. 2 | "Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. [...] BMI can provide companies a way to break out of intense competition, under which product or process innovations are easily imitated..." |
| Mitchell und Coles, 2003, S. 17 | "When a company makes business model replacements that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available, we refer to those replacements as business model innovations. [...] We also refer to the process of developing and making these novel replacements as the process of business model innovation." |
| Mitchell und Coles, 2004, S. 41 | "A business model improvement is any successful change in any business model element [...] that delivers substantially enhanced ongoing sales, earnings and cash flow advantages versus competitors and what customers can supply for themselves." |
| Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 136 | "Business model innovation is not about looking back, because the past indicates little about what is possible in terms of future business models. Business model innovation is not about looking to competitors, since business model innovation is not about copying or benchmarking, but about creating new mechanisms to create value and derive revenues. Rather, business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meet unsatisfied, new, or hidden customer needs." |
| Skarzynski und Gibson, 2008, S. 111 | "At its essence, business model innovation is about creating fundamentally new kinds of businesses, or about bringing more strategic variety into the business you are already in – the kind of variety that is highly valued by customers." |
| Stähler, 2002, S. 52 | „Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen [sic!] in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschliessen [sic!].“ |
| Steenkamp und Arnoldi-van der Walt, 2004, S. 4 | „BMI promotes the innovation of the total business model of an organization in order to become customer focused. It identifies human involvement in, and interaction with, customized products according to customers' specific needs as the core activity of the new business model.“ |
| Wirtz, 2010, S. 203 | „Zum einen wird das Business Model-Design im Kontext einer Unternehmensgründung betrachtet, wobei insbesondere der Planungsprozess im Vordergrund steht. Zum anderen wird das (Re-) Design eines existierenden Business Models im Rahmen eines bestehenden Unternehmens untersucht.“ |

Tabelle 5: Ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodell-Innovation

Geschäftsmodell-Innovation

Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches
Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle

Schallmo, D.

2013, XXV, 335 S. 159 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00244-2