

B. Begriffliche Grundlagen

1. Überblick

Im folgenden Kapitel werden die begrifflichen Grundlagen der Arbeit ausgearbeitet, die zur Beantwortung des Forschungsrätsels notwendig sind. Zu diesem Zweck wird zunächst auf den Untersuchungsgegenstand der Dienstleistungsnetzwerke eingegangen, indem die Begrifflichkeiten von Unternehmensnetzwerken und Dienstleistungen zusammengeführt werden. Um ein einheitliches Verständnis der Thematik sicherzustellen, ist sowohl der Begriff, die Arten und Wege sowie die Motive und Ziele der Diversifikation als auch der Begriff des Geschäftsmodells Gegenstand des anschließenden Kapitels. Im darauf folgenden Kapitel werden aus diesen Begriffen eine genaue Definition sowie die Besonderheiten einer Geschäftsmodelldiversifikation in Dienstleistungsnetzwerken hergeleitet.

2. Dienstleistungsnetzwerke

2.1. Begriff der Dienstleistung

Trotz der wirtschaftlichen Bedeutung des Dienstleistungssektors und damit intangibler Güter in Deutschland²⁵ beschäftigte sich die betriebswirtschaftliche Literatur und insbesondere die Marketingliteratur lange Zeit lediglich mit den Herausforderungen des Austauschs tangibler Güter. Am Ende des 20. Jahrhunderts zeichnete sich eine Wende ab, bei der der Fokus auf den Austausch intangibler Güter, wie Fähigkeiten, Wissen und Prozesse einer Organisation, gerichtet wurde.²⁶ Das gängigste Kriterium zur Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen ist das der Immaterialität.²⁷ Bevor weitere Merkmale von Dienstleistungen aus Sicht der Wissenschaft dargelegt werden, wird zuvor auf die Darstellung von Dienstleistungen aus Sicht der amtlichen Statistik eingegangen, um neben der wissenschaftlichen Betrachtungsweise auch eine praxisrelevante Sichtweise von Dienstleistungen aufzuzeigen.

Das Statistische Bundesamt leitet die Wirtschaftszweige aus der Gesamtwertschöpfung ab und zerlegt diese in ihre Bestandteile. Unternehmen, die sowohl

²⁵ Laut Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung haben die Dienstleistungsbereiche einen Anteil von ca. 69 % an der Bruttowertschöpfung in Deutschland, während die Bereiche Land-, Forstwirtschaft, Fischerei und das produzierende Gewerbe lediglich einen Anteil von 1 % bzw. 30 % an der Bruttowertschöpfung haben (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2012)).

²⁶ Vgl. Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004), S. 1 f.

²⁷ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 12, der in diesem Rahmen auch auf die Kritik MEFFERTS zu diesem Aspekt hinweist (vgl. Meffert, H. (1994)).

Dienst- als auch Sachleistungen erbringen, werden nach dem Schwerpunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit in die folgende Systematik eingeteilt:²⁸

Primärer Sektor	A. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
Sekundärer Sektor	B. Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden C. Verarbeitendes Gewerbe D. Energieversorgung E. Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen F. Baugewerbe
Tertiärer Sektor	G. Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen H. Verkehr und Lagerei I. Gastgewerbe J. Information und Kommunikation K. Erbringung von Finanz- und Versicherungsleistungen L. Grundstücks- und Wohnungswesen M. Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen N. Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen O. Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung P. Erziehung und Unterricht Q. Gesundheits- und Sozialwesen R. Kunst, Unterhaltung und Erholung S. Erbringung von sonstigen Dienstleistungen T. Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt

Tab. B-1: Wirtschaftszweigesystematik in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff der Dienstleistung an, wobei sich drei Gruppen von Definitionsansätzen unterscheiden lassen. Für den vorliegenden Fall wird die Definition durch die Nennung konstitutiver Merkmale vorgenommen, da sie sowohl den Anforderungen der wissenschaftlichen Abstraktion gerecht wird als auch eine für die Praxis nachvollziehbare Zuordnung gewährleistet.²⁹

In der Wissenschaft herrscht keine Einigkeit hinsichtlich der Kombinierbarkeit und Trennschärfe verschiedener konstituierender Merkmale.³⁰ Für die vorliegende Ar-

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008).

²⁹ Daneben existieren noch die Möglichkeiten einer Definition durch die Aufzählung von Beispielen sowie die Abgrenzung durch Negativdefinition. Vgl. dazu Corsten, H. (1985), S. 179.

³⁰ Zu unterscheiden sind die tätigkeitsorientierte Definition, die prozessorientierte Definition, die ergebnisorientierte Definition und die potenzialorientierte Definition bei der Aufzählung der konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen. Auf diese Unterscheidung wird in der vorliegenden Betrachtung jedoch nicht näher eingegangen, da ein umfassendes Verständnis auch durch die schlichte Aufzählung der konstituierenden Merkmale gewährleistet wird. Vgl. zu den unterschiedlichen Definitionsansätzen die Ausführungen und genannten Diskursbeiträge bei Haller, S. (2010), S. 7.

beit werden die drei am häufigsten genannten Merkmale von Dienstleistungen herangezogen.³¹ Dazu zählen die Integration des externen Faktors, die Immaterialität sowie die zeitliche Synchronisation von Produktion und Absatz („uno-actu“-Prinzip).³²

Der in den Leistungsprozess zu **integrierende externe Faktor** kann unterschiedlicher Natur sein. So kann es sich sowohl um eine Person als auch um ein Objekt oder eine vom Kunden zu erbringende Information handeln. In welcher Erscheinungsform der externe Faktor auftritt, ist dabei irrelevant, wichtig ist lediglich seine Mitwirkung.³³ Zwingend erforderlich sind eine Mindestaktivität des Anbieters sowie die Äußerung eines Bedürfnisses seitens des Nachfragers.³⁴ Das wohl am häufigsten genannte Merkmal von Dienstleistungen ist das Merkmal der **Immaterialität**.³⁵ Obwohl aus theoretischer und praktischer Sicht Dienstleistungen ohne materielle Komponenten existieren können, sind wahrnehmbare Aspekte der Dienstleistung in vielen Fällen nicht wegzudenken. Ein Sachgut ohne einen gewissen Dienstleistungsanteil existiert jedoch nicht, da zumindest der Vertrieb eines Gutes einen minimalen Dienstleistungsanteil erfordert. Aus diesem Grund verläuft die Unterscheidung von Dienstleistungen und Sachgütern graduell, was in nachfolgender Abbildung verdeutlicht wird.³⁶

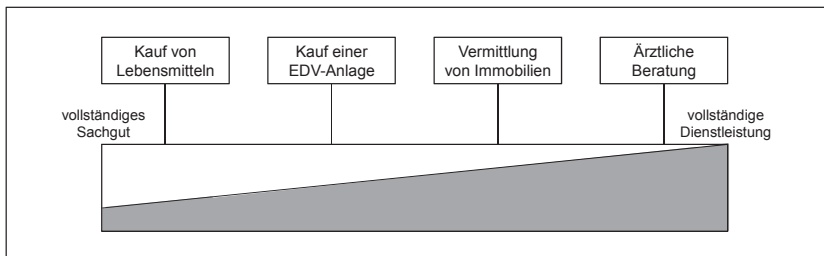


Abb. B-1: Zusammenhang zwischen Dienstleistungen und Sachgütern

Quelle: Eigene Darstellung.

Somit erlaubt das Merkmal der Immaterialität alleine noch keine Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen. Erst in Kombination mit dem dritten konstitutiven Merkmal, dem „**uno-actu**“-Prinzip, können Dienstleistungen klar definiert werden.

³¹ Vgl. bspw. Bruhn, M./Meffert, H. (2012), S. 58 ff. oder Stauss, B./Bruhn, M. (2003), S. 7.

³² Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 18.

³³ Vgl. Maleri, R./Frieztzsche, U. (2008), S. 105 und Haller, S. (2010), S. 8.

³⁴ Vgl. Corsten, H. (2000), S. 150 f.

³⁵ Vgl. zu dieser Aussage Stauss, B./Bruhn, M. (2003), S. 7 oder Evanschitzky, H. (2003), S. 18.

³⁶ HILKE stellt diesen graduellen Übergang von Dienst- und Sachleistungen im sogenannten „Marketing-Verbund-Kasten“ dar, der Grundlage der Abb. B-1 war (vgl. Hilke, W. (1989), S. 8).

Das „uno-actu“-Prinzip setzt voraus, dass Leistungserstellung und Leistungsabgabe zum gleichen Zeitpunkt erfolgen, d. h., Produktion und Absatz werden zeitlich synchronisiert. Daraus ergibt sich, dass eine Dienstleistung überwiegend ein Prozess ist, der an einem externen Produktionsfaktor vollzogen wird und weder lager- noch transportfähig ist.³⁷

Vereinfacht und zusammenfassend ausgedrückt kann man zu einer Dienstleistung gesprochen werden, wenn sie durch eine Kombination interner und externer Produktionsfaktoren am externen Faktor erbracht wird. Diese Leistung ist dabei aufgrund der zeitlichen und räumlichen Synchronität von Produktion und Absatz ex ante immateriell.³⁸ Zum anderen sind Dienstleistungen selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Dabei werden interne und externe Faktoren im Rahmen des Erstellungsprozesses mit dem Ziel kombiniert (Prozessorientierung), an den externen Faktoren, an Menschen und deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen.³⁹

2.2. Begriff des Dienstleistungsnetzwerks

Obwohl Unternehmensnetzwerke in der modernen Managementlehre und -forschung sowie in der Wirtschaftspraxis eine bedeutende Rolle spielen,⁴⁰ gibt es bis heute keinen Konsens über den Begriff „**Unternehmensnetzwerk**“. Alleine die Netzwerkforschung als Begriffsbestandteil des Unternehmensnetzwerks kennt eine Vielzahl an Systematisierungsansätzen, die das Phänomen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchten.⁴¹ Entscheidend bei der Begriffsbestimmung sind die Unterscheidungsmerkmale, aus denen sich verschiedene Netzwerktypen ableiten lassen. SYDOW zieht beispielsweise die Steuerungsform (hierarchisch vs. heterarchisch) und die zeitliche Stabilität (dynamisch vs. stabil) als Unterscheidungsmerkmal heran, um Netzwerktypen herzuleiten.⁴² Andere Au-

³⁷ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 19 ff.

³⁸ Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H./Ahlert, M. (2003), S. 28.

³⁹ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (2009), S. 19.

⁴⁰ Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005), S. 5. ACHROL und KOTLER reden im Zusammenhang mit Netzwerkorganisationen, den ihnen zu Grunde liegenden Theorien und ihrem potenziellen Einfluss auf die Organisation des Konsums sogar von einem Paradigmenwechsel im Marketing (vgl. Achrol, R. S./Kotler, P. (1999), S. 162).

⁴¹ Hier kann beispielhaft die Transaktionskostentheorie, die Theorie des Strategischen Managements sowie die Internationalisierungstheorie angeführt werden (vgl. Sydow, J. (1992), Jarillo, J. C. (1988), Buckley, P. J. (1994)). Zu einer umfassenden Übersicht der Systematisierungsansätze von Netzwerken vgl. Borchert, S. et al. (1999), S. 5 ff. und Evanschitzky, H. (2003), S. 35 f.

⁴² Unterschieden wird zwischen strategischen und regionalen Netzwerken sowie Projektnetzwerken und virtuellen Unternehmungen. Vgl. dazu Sydow, J. (2003), S. 298-300.

toren fassen Unternehmensnetzwerke als zwischenbetriebliche Kooperationsform neben strategischen Allianzen und Joint Ventures auf.⁴³

Diese Arbeit folgt dem Verständnis externer Netzwerke,⁴⁴ das diese als Gefüge zwischen Unternehmen wahrnimmt und als interorganisationale Netzwerke bezeichnet.⁴⁵ Grundlage ist die transaktionskostenorientierte Auffassung von Netzwerken, die diese als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie sieht wobei der Markt die stärkste marktliche und das Unternehmen die stärkste hierarchische Koordinationsform darstellt.⁴⁶ Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, können interorganisationale Netzwerke unterschiedliche Typen im Rahmen der hybriden Koordination annehmen.

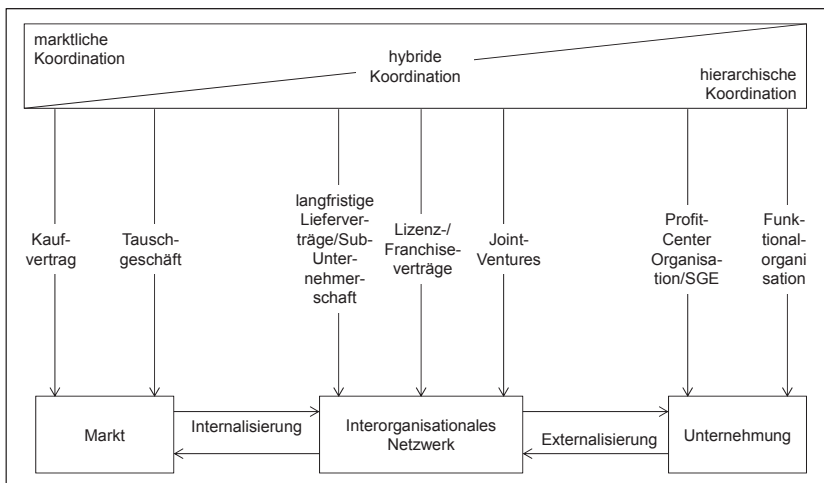


Abb. B-2: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow, J. (1992), S. 104.

Neben diesem Grundverständnis können Unternehmensnetzwerke vertikaler, horizontaler und lateraler Natur sein. Dies wird als Kooperationsrichtung bezeichnet und stellt eine bestimmte Merkmalsausprägung von Netzwerken dar. Die Richtung gibt an, ob die Zusammenarbeit auf vor- oder nachgelagerten (vertikal), auf der-

⁴³ Vgl. Wohlgemuth, O. (2002), S. 16. Für eine Übersicht unterschiedlicher Definitionen von Unternehmensnetzwerken vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 34 ff.

⁴⁴ Zu der Unterscheidung zwischen personellen, internen und externen Netzwerken vgl. z. B. Müller, R. K. (1988).

⁴⁵ Mit dieser Vorgehensweise wird der Einordnung und Vorgehensweise von EVANSCHITZKY entsprochen. Zu der Einordnung des Begriffsverständnisses vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 37 ff.

⁴⁶ Vgl. dazu die bspw. die Hybridformen nach WILLIAMSON (Williamson, O. E. (1991)), die strategische Netzwerke nach JARILLO (Jarillo, J. C. (1988)) oder die strategischen Netzwerke nach SYDOW (Sydow, J. (1992)).

selben (horizontal) oder zwischen voneinander völlig unabhängigen Wertschöpfungsstufen (lateral) stattfindet. Ein weiteres Merkmal von Netzwerken, das unterschiedlichen Ausprägungsformen unterliegt, ist der Marktauftritt. Netzwerke können einen völlig einheitlichen Marktauftritt haben oder jeweils individuell gegenüber dem Endkunden auftreten.⁴⁷

Aus dem Ansatz der Nutzenmaximierung lässt sich als weiteres Netzwerkmerkmal die Ressourcenabhängigkeit generieren.⁴⁸ Dieses bewegt sich in kooperierenden Netzwerken zwischen den Extremen einer hohen Abhängigkeit aller Netzwerkakteure von einem Akteur und einer hohen Abhängigkeit eines Netzwerkakteurs von den übrigen Akteuren. Die maximale gegenseitige Abhängigkeit ist im Netzwerk erreicht, wenn sowohl alle Netzwerkakteure von einem Akteur abhängig sind als auch ein Netzwerkakteur von allen anderen Akteuren abhängig ist. Im Rahmen der Steuerung von Netzwerken kann die Willensbildung entweder durch einen Akteur erfolgen (Systemkopf) oder durch eine Gruppe von Akteuren mittels einer Mehrheits- oder Einstimmigkeitsentscheidung. Die Willensdurchsetzung unterliegt denselben Entscheidungsmöglichkeiten. Ein hoher Bindungsgrad im Netzwerk repräsentiert die Stärke der vorab (vertraglich) festgelegten Verhaltensweisen, während der Autonomiegrad die darin enthaltenen Freiheitsgrade beschreibt.⁴⁹

Besondere Aufmerksamkeit seitens der Wissenschaft wurde in der Vergangenheit sogenannten strategischen Netzwerken gewidmet, die von einer fokalen Unternehmung bzw. einem Systemkopf gesteuert werden.⁵⁰ Diese Arbeit konzentriert sich auf die Betrachtung strategischer Netzwerke in Anlehnung an SYDOW, da diese mehr als die anderen Netzwerktypen auf den strategischen Aspekt der Führung abzielen, der für die Diversifikationsbemühungen entscheidend ist.⁵¹ *Strategische Netzwerke* zeichnen sich im Gegensatz zu anderen Netzwerken durch die Führung einer oder mehrerer fokaler Unternehmungen aus, welche den zu bearbeitenden Markt, die Strategien und Technologien sowie die Ausgestaltung der Netzwerkorganisation festlegen.⁵² Ein strategisches Netzwerk definiert sich als

„[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehrerer Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompeti-

⁴⁷ Vgl. zu der Generierung der Netzwerkmerkmale Evanschitzky, H. (2003), S. 34 ff. Ausgeklammert wird für den vorliegenden Kontext die geografische Orientierung, da sich im Rahmen dieser Arbeit auf deutsche Systeme beschränkt wird.

⁴⁸ Eine ausführliche Darstellung der „Resource Dependence Theory“ geben bspw. PFEFFER und SALANCIK (vgl. Pfeffer, J./Salancik, G. R. (2003), S. 79 f.).

⁴⁹ Vgl. zu den Ausführungen der einzelnen Merkmale Evanschitzky, H. (2003), S. 48 ff.

⁵⁰ Vgl. Backhaus, C. (2009), S. 19.

⁵¹ Vgl. dazu Vgl. Sydow, J. (2003), S. 300 ff.

⁵² Vgl. Sydow, J. (2003), S. 301.

tive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.⁵³

Strategische oder kooperative Unternehmensnetzwerke,⁵⁴ die von einer fokalen Unternehmung bzw. einem Systemkopf gesteuert werden, müssen vor allem die dezentrale Managementverantwortung mit der Zentralisierung (eher) kundenferner Aktivitäten verbinden, um die Vorteile der Flexibilität mit denen der Effizienz durch die zentrale Steuerung voll ausschöpfen zu können.⁵⁵ Im Rahmen der zentralen Steuerung des Netzwerks kommt dem Systemkopf die Aufgabe zu, Synergieeffekte durch einen effizient organisierten Systemhintergrund zu realisieren sowie das Geschäftsmodell zu entwickeln und permanent zu verbessern. Die einzelnen Netzwerkpartner müssen im Rahmen der dezentralen Verantwortung autonom und kundenorientiert entscheiden, wobei die Motivation für dieses Handeln aus der Natur des Kooperationssystems entsteht.⁵⁶ Aus theoretischer Sicht ergibt sich mit diesen Elementen eine Überlegenheit von kooperativen Unternehmensnetzwerken gegenüber hierarchischen und/oder marktlich organisierten Systemen, da ihre Vorteile miteinander kombiniert werden. In der Praxis ist jedoch nicht zu beobachten, dass strategische bzw. kooperative Unternehmensnetzwerke in allen Branchen systematisch überlegen sind.⁵⁷ Welche Gründe es dafür geben kann und wie diese in Netzwerken durch systematische Wachstums- und Risikoreduktionsstrategien aufgedeckt werden können, wird im Rahmen dieser Arbeit eruiert. Der Fokus liegt dabei auf dem wohl relevantesten Sektor, dem Dienstleistungssektor.

Im Rahmen dieser Arbeit wird folgende Definition zu Grunde gelegt:

„Dienstleistungsnetzwerke bezeichnen die auf die Erbringung einer Dienstleistung bzw. die Lösung eines Konsumproblems ausgerichtete Zusammenarbeit von mehr als zwei rechtlich selbstständigen Partnern, die jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich nicht unabhängig sind. Die Beziehung zwischen den die Dienstleistung erbringenden Unternehmen gehen dabei über rein marktliche Beziehungen hinaus, d. h., dass sie für eine gewisse Dauer angelegt sind und die Dienstleistung von den Unternehmen nicht nur einmalig erbracht, sondern dauerhaft am Markt angeboten wird.

⁵³ Sydow, J. (1992), S. 82.

⁵⁴ Die Bestandteile der Definition strategischer Netzwerke gleichen der Beschreibung kooperativer Unternehmensnetzwerke von Ahlert, weshalb der Begriff des strategischen Unternehmensnetzwerks im Folgenden synonym zum Begriff des kooperativen Unternehmensnetzwerks behandelt wird. Vgl. für die Bestandteile kooperativer Unternehmensnetzwerke Ahlert, D. (2001a), S. 7.

⁵⁵ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 5.

⁵⁶ Vgl. Evanschitzky, H. (2003), S. 5.

⁵⁷ Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 25.

Ebenso findet ein zielgerichteter Austausch von Ressourcen zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern statt.⁵⁸

Bereits 2001 konstatiert SYDOW ein Forschungsdefizit im Bereich der Dienstleistungsmanagementforschung aus organisationstheoretischer und/oder netzwerk-analytischer Perspektive.⁵⁹ Diese in der Literatur vorhandene Lücke wurde bisher noch nicht geschlossen. Daher soll diese Lücke durch die Analyse der Treiber und Hindernisse des Diversifikationsmanagements in Dienstleistungsnetzwerken gefüllt werden.

3. Geschäftsmodelldiversifikation

3.1. Begriff des Geschäftsmodells

Um Diversifikation in Dienstleistungsnetzwerken zu analysieren, wird im Rahmen dieser Arbeit auf den Begriff des Geschäftsmodells zurückgegriffen. Vereinfacht ausgedrückt, betreiben in einem Dienstleistungsnetzwerk rechtlich selbstständige Partner gemeinsam ein sogenanntes Geschäftsmodell. Bevor im nächsten Kapitel auf die Aspekte einer Geschäftsmodelldiversifikation eingegangen werden kann, wird an dieser Stelle geklärt, aus welchen Bestandteilen ein Geschäftsmodell besteht. Die Erläuterung des Geschäftsmodells bildet somit eine Brücke zwischen den Begriffen Dienstleistungsnetzwerk und Diversifikation, die die genauen Grenzen definieren kann. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen in der Informationsökonomie und der Neudefinition von Unternehmensgrenzen vermag das Geschäftsmodell als Analyseobjekt den wirtschaftlichen Erfolg besser zu erklären als Branchen- oder Unternehmenseinteilungen. Eine derartige Beschreibung der Geschäftstätigkeit bietet unternehmensübergreifende Analysemöglichkeiten, die vor allem den spezifischen Bedingungen kooperativer Leistungserstellung Rechnung tragen.⁶⁰ Aus diesem Grund können Geschäftsmodelle zur Beschreibung der Tätigkeit von Dienstleistungsnetzwerken als besonders geeignet herausgestellt werden. Im Folgenden wird kurz auf die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells eingegangen, um im Anschluss zu definieren, was eine Geschäftsmodelldiversifikation bedeutet.

Die anfängliche Diskussion des Geschäftsmodellbegriffs ist auf junge Start-up-Unternehmen zurückzuführen, die ihre internetspezifischen Angebote als innovative Geschäftsmodelle anboten, um sich vor allem von den traditionellen bzw. anderen Internet-Konkurrenten abzuheben.⁶¹ Allgemein ausgedrückt beschreibt ein

⁵⁸ Evanschitzky, H. (2003), S. 49.

⁵⁹ Vgl. van Well, B. (2001), Geleitwort.

⁶⁰ Vgl. Bieger, T./Bickhoff, N./Knyphausen-Aufseß, D. zu (2002), S. 2 f.

⁶¹ Vgl. Huff, S. L./Beckow, D. (2000), S. 90. Für eine detaillierte Beschreibung der Entwicklung der sog. New Economy und dem damit zusammenhängenden Geschäftsmodellbegriff vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 29 ff.

Geschäftsmodell die unternehmerische Tätigkeit ganzheitlich in aggregierter Form.⁶² Bezüglich einer möglichen Definition des Begriffs lässt sich in der Literatur eine große Heterogenität der bestehenden Ansätze feststellen. Grundsätzlich können dabei Partial- von Universalansätzen unterschieden werden.⁶³ Partialansätze fokussieren entweder bestimmte Branchen oder einzelne Bestandteile des Geschäftsmodells, ohne entstehende Interdependenzen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund sind sie für die Analyse von Diversifikationstätigkeiten in Dienstleistungsnetzwerken nicht geeignet. Universalansätze stellen hingegen eine integrierte und umfassende Sichtweise inklusive ihrer Wechselwirkungen auf einem hohen Abstraktionsniveau dar,⁶⁴ weshalb sie für die vorliegende Analyse geeignet sind. Im Rahmen dieser Universalansätze lassen sich wiederum Definitionen mit einem integrativen Strategiecharakter von solchen Ansätzen unterscheiden, die einen eher handlungsorientierten Umsetzungscharakter haben.⁶⁵

Dieser Arbeit wird der strategieorientierte Ansatz von KNYPHAUSEN-AUFSEß/MEINHARDT zu Grunde gelegt,⁶⁶ da er als Basis die Gemeinsamkeiten aller Universalansätze verwendet und darüber hinaus einen so hohen Abstraktionsgrad aufweist, dass sich andere Definitionsansätze unter dieser Definition subsumieren lassen.⁶⁷ Für ein besseres Verständnis der groben Einteilung von KNYPHAUSEN-AUFSEß/MEINHARDT werden die handlungsorientierten Merkmale eines Geschäftsmodells von OSTERWALDER/PIGNEUR in diese Kategorien integriert.

Nach dem Ansatz von KNYPHAUSEN-AUFSEß/MEINHARDT besteht ein Geschäftsmodell aus drei Bestandteilen:

- (1) der Produkt-/Markt-Kombination,
- (2) der Konfiguration der Wertekette und Durchführung der Wertschöpfung sowie
- (3) der Ertragsmechanik.

Ziel dieses Dreigespanns ist die Schaffung eines Kundennutzens sowie die Generierung von Wettbewerbsvorteilen für die jeweiligen Unternehmen und Netzwerke. Mit dieser Festlegung wird ein direkter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang angenommen, der darüber hinaus die Wechselwirkungen zwischen den drei Geschäftsmodellbestandteilen und seiner Umwelt widerspiegelt. Erst wenn alle drei Komponenten optimal aufeinander abgestimmt und in Einklang mit ihrer Umwelt

⁶² Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 29.

⁶³ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 41.

⁶⁴ Vgl. Meinhardt, Y. (2002), S. 227.

⁶⁵ Für einen Überblick von Geschäftsmodelldefinitionen und ihren Bestandteilen vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011), S. 17 ff.

⁶⁶ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu/Meinhardt, Y. (2002), S. 64 f.

⁶⁷ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 44.

gebracht werden, können ein überlegener Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile generiert werden. OSTERWALDER/PIGNEUR nennen dagegen insgesamt neun Grundbausteine, die ein Geschäftsmodell auszeichnen: Kundensegment, Nutzenversprechen, Absatzwege, Kundenbeziehungen, Einzahlungsströme, Kernressourcen, Tätigkeitsschwerpunkte, Schlüsselpartner sowie die Kostenstruktur.⁶⁸ Diese Grundbausteine haben lediglich einen aufzählenden Charakter, weshalb sie im Folgenden in die Kategorien und Wirkungsbeziehungen von KNYPHAUSEN-AUFSEß/MEINHARDT integriert werden. Durch die Kombination dieser beiden Definitionen wird das Geschäftsmodell sowohl durch abstrakte Bestandteile und Wirkungsbeziehungen als auch durch handlungsorientierte Eigenschaften dargestellt, die leicht verständlich sind.

Als erster Baustein zur Bestimmung eines Geschäftsmodells muss die **Produkt-/Markt-Kombination** des Unternehmens festgelegt werden. Im Detail bedeutet dies, dass der Umfang und die Art des Leistungsangebots sowie die Art der Transaktionsbeziehungen festgelegt werden muss.⁶⁹ Märkte lassen sich z. B. anhand demographischer, psychographischer oder verhaltensorientierter Parameter bestimmen, wobei in der Praxis eine Vielfalt an Merkmalen anzutreffen ist,⁷⁰ deren Eignung je nach Unternehmen variieren kann und somit individuell festzulegen ist. Im Rahmen des Leistungsangebots sind die Produkte und Dienstleistungen zu definieren, die das Unternehmen anbietet.⁷¹ Eine andere Möglichkeit der Kategorisierung von Produkt-/Markt-Kombinationen ist die Einordnung in offizielle Statistiken, wie z. B. in die Wirtschaftszweigesystematik des Statistischen Bundesamtes.⁷² Auf diese Weise können eigene Produkt-/Markt-Kombinationen mit denen anderer Unternehmen verglichen werden. Des Weiteren müssen in Verbindung mit der Bestimmung der Produkt-/Markt-Kombination die Transaktionsbeziehungen innerhalb eines Unternehmens definiert werden. Unterschieden werden kann zwischen drei Leistungsnachfragern: Unternehmen (B2B), private Konsumenten (B2C) und öffentliche Verwaltung. Abhängig von der Nachfrageart können sich die Transaktionsbeziehungen und damit das Leistungsangebot grundlegend unterscheiden. Integriert man die handlungsorientierten Merkmale von OSTERWALDER/PIGNEUR, so müssen im Rahmen der Produkt-/Markt-Kombination hauptsächlich die *Kundensegmente* bestimmt werden, die das Unternehmen bedienen möchte.⁷³

Als zweiter Bestandteil zur Definition des Geschäftsmodells sind die **Konfiguration der Wertekette und die Art der Durchführung der Wertschöpfungsaktivitä-**

⁶⁸ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 16 ff.

⁶⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu/Meinhardt, Y. (2002), S. 66 ff.

⁷⁰ Vgl. Zollenkop, M. (2006), S. 49.

⁷¹ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu/Meinhardt, Y. (2002), S. 66 ff.

⁷² Vgl. Statistisches Bundesamt (2008)

⁷³ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010), S. 20.

Diversifikationsmanagement in
Dienstleistungsnetzwerken
Theoretische Fundierung und empirische Analyse
Gehrmann, K.
2014, XXVI, 361 S. 43 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02488-8