

Der folgende kurze Abschnitt legt die konzeptionellen Grundlagen des gesamten Beitrags fest. So soll über die Schaffung eines einheitlichen Bezugsrahmens zunächst ein gemeinsames Grundverständnis des allgemeinen Geschäftsmodellbegriffs entstehen. Abschließend wird dem Leser in Abschn. 2.2 eine ganzheitlich orientierte Geschäftsmodelldefinition vorgestellt.

2.1 Annäherung an den Geschäftsmodellbegriff

Der Begriff *Geschäftsmodell* bzw. seine englische Entsprechung *Business Model* stammt ursprünglich aus dem Umfeld der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Dort fand dieser Terminus zunächst Anwendung bei der „Abbildung von Unternehmensprozessen, die bei Einführung datenverarbeitender Systeme dokumentiert“¹ wurden. In der Literatur wird das Aufkommen des Geschäftsmodellbegriffs häufig mit der sogenannten *New Economy* der Jahre 1998 bis etwa 2001 in Verbindung gebracht. Jedoch ist der Begriff tatsächlich älter und fand bereits vor dem Beginn der Internetökonomie in der Wirtschafts- und vor allem Informationstechnikliteratur erste Beachtung und Anwendung. „Surprisingly, the query shows that the popularity of the term ‘business model’ is a relatively young phenomenon. Though it appeared for the first time in an academic article in 1957 [Bellman, Clark et al. 1957] and in the title and abstract of a paper in 1960 [Jones 1960] [...]“²

¹ Kley (2011), S. 1.

² Osterwalder et al. (2005), S. 6.

Demnach ist der Ursprung des Geschäftsmodellbegriffs nicht in der New Economy, sondern vielmehr in der Phase der beginnenden Popularität der *Wirtschaftsinformatik* sowie den Architekturen von Informationssystemen der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts zu verorten. Unabhängig von dieser Relativierung liegt der „Verdienst“ der New Economy jedoch zweifelsohne in der erfolgreich vollzogenen Überführung der ursprünglich primär auf die Informations- und Kommunikationsindustrie (IuK) fokussierten Schwerpunktsetzung jener Pionierjahre in den breiten betriebswirtschaftlichen Kontext.³ In diesem Zusammenhang kritisiert jedoch insbesondere Porter die Ende der 90er Jahre praktizierte enge Verknüpfung des Geschäftsmodellkonzepts mit der New Economy. Seiner Auffassung nach muss der Geschäftsmodellansatz weg von der Internetökonomie in Richtung der Gesamtwirtschaft ausgeweitet werden und vor allem die beiden fundamentalen Aspekte Strategie und Wertkette als relevante Größen der Unternehmensführung berücksichtigen⁴ – ein Gedanke, der im folgenden Kap. 3 im Zuge der Herleitung und Begründung eines neuen Geschäftsmodellansatzes nochmals aufgegriffen wird.

Inzwischen hat das noch um die Jahrtausendwende bestimmende enge Geschäftsmodellverständnis, als Konzepte zur Gestaltung von Informationssystemen, diese ursprünglich IuK-nahe Konnotation weitgehend verloren.⁵ Trotz eines signifikanten Bedeutungswandels ging die Entwicklung jedoch bis dato noch nicht so weit, dass bei kritischer Betrachtung der einschlägigen Fachliteratur ein einheitliches Begriffsverständnis konstatiert werden könnte. So herrschen im Schrifttum bislang zahlreiche uneinheitliche Auffassungen in Bezug auf den Begriffsinhalt als solchen. Darüber hinaus gestaltet sich das landläufige Verständnis der konstituierenden Bausteine von Geschäftsmodellen ebenso vielfältig und mitunter sogar widersprüchlich. Diese dem Geschäftsmodellbegriff nach wie vor inhärente Facetenvielfalt hat die betriebswirtschaftliche Diskussion bis heute bestimmt und eine einheitliche Definition mit universalem Charakter bisher verhindert.

2.2 Definition Geschäftsmodell

Das Konzept Geschäftsmodell lässt sich anschaulich mittels der etymologischen Herleitung der beiden konstituierenden Wortbestandteile „Modell“ und „Geschäft“ darlegen. Die hier präferierte Einzelbetrachtung beider Begriffskomponenten

³ Vgl. Becker et al. (2011), S. 12.

⁴ Vgl. Scheer et al. (2003), S.14.

⁵ Vgl. Stähler (2002), S. 39.

bietet sich an, da so ein besseres Verständnis von Inhalt und Wesen des Geschäftsmodellkonzepts geschaffen werden kann.

Unter einem *Modell*⁶ wird im Allgemeinen eine vereinfachte Abbildung eines definierten Ausschnitts der realen Welt bzw. Realität verstanden. Dabei konzentriert sich ein Modell stets „[...] auf ausgewählte – im Hinblick auf die Fragestellung relevante – Aspekte der Realität. Es ermöglicht einen Überblick und somit die Annäherung an die Lösung des – der Modellierung zugrunde liegenden – Problems“⁷, wodurch es sich besonders zur Darstellung sowie Strukturierung komplexer ökonomischer Zusammenhänge eignet. Modelle können einerseits dazu dienen, reale Dinge aller Art zu vergrößern, zu verkleinern oder zumeist vereinfacht in ihrer tatsächlichen Größe darzustellen. Andererseits können Modelle – wie unter anderem im Bereich der Volks- und Wirtschaftswissenschaften üblich – auch vollständig gedanklich-abstrakter Natur sein. Besonders erwähnenswert ist hier die bedeutende Fähigkeit von Modellen zur Reduktion von Komplexität, die in Abschn. 3.1 dieses Beitrags eingehend diskutiert wird.

Auf Geschäftsmodelle übertragen dient demnach der Modellaspekt einer abstrakten Darstellung, wie das wirtschaftliche Handeln einer Organisation in der Realität abläuft. Offen ist jedoch an dieser Stelle, was eigentlich konkret unter *Geschäft* zu verstehen ist. „Der Brockhaus Wirtschaft (2004) versteht unter Geschäft eine ‚auf Gewinn abzielende, kaufmännische Beschäftigung oder Unternehmung‘. Als weitere Synonyme werden kaufmännische Transaktionen und der Abschluss einer mit Geld verbundenen Tätigkeit genannt. Im alltäglichen Sprachgebrauch werden unter dem Begriff sowohl der entgeltliche Austausch von Gütern und Leistungen zwischen Geschäftspartnern als auch die auf Gewinn abzielende Tätigkeit von Unternehmen subsumiert.“⁸ Diese Gedanken weiterführend werden unter dem „Geschäft“ einer erwerbswirtschaftlichen Organisation die strukturierte Transformation von Inputfaktoren in Produkte und Dienstleistungen sowie die Pflege von Interaktionen zur relevanten Umwelt subsumiert.

Fügen wir nunmehr die getätigten Feststellungen in Bezug auf die beiden Begriffskomponenten Geschäft und Modell zusammen, so gelingt bereits eine erste Annäherung an Inhalt und Wesen des Geschäftsmodellkonzepts. Ein Geschäftsmodell ist demzufolge eine vereinfachte, modellhafte Beschreibung des grundlegenden Prinzips, wie ein ökonomisches System Werte mittels Ressourcentransforma-

⁶ Das Wort *Modell* leitet sich ursprünglich vom lateinischen Wort „modulus“ für Maß bzw. Maßstab her. Die heutige Verwendung geht auf das italienische Wort „modello“ (Muster, Entwurf) zurück.

⁷ Becker et al. (2012), S. 13.

⁸ Nemeth (2011), S. 89.

tion und unter Einsatz besonderer Austauschbeziehungen mit anderen Wirtschaftssubjekten schafft. Folglich konkretisiert ein Geschäftsmodell eine ganzheitliche Prinzipskizze aller wertschöpfenden Tätigkeiten und Abläufe eines Unternehmens, durch die Mehrwert für dessen Kunden erzeugt wird und langfristig Erlöse erzielt werden. Mit anderen Worten präzisiert demnach ein Geschäftsmodell die ihm zugrunde liegende Geschäftsidee.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass bislang in der Literatur zahlreiche, mitunter höchst unterschiedliche Definitionen von Geschäftsmodellen existieren. „Der Begriff des Geschäftsmodells wurde mehrfach definiert und es herrscht bis heute kein einheitliches Bild über eine genaue Definition. Aufgrund des zweifellos umfangreichen Betrachtungsgegenstands definieren Autoren vielfach das Geschäftsmodell nach einem bestimmten Anwendungsfokus.“⁹ Angesichts umfangreicher Untersuchungen des Geschäftsmodellbegriffs im Schrifttum wird an dieser Stelle von einer Explikation der verschiedenen Geschäftsmodelldefinitionen abgesehen.¹⁰

In Ermangelung einer allgemeingültigen Begriffsbestimmung wird nachstehend eine ganzheitlich orientierte, alle Verantwortungsbereiche des Managements berücksichtigende Definition des Terminus Geschäftsmodell vorgeschlagen. Dabei wird in Anlehnung an Stähler zwischen einem noch nicht umgesetzten Geschäftsmodell, welches fortan als *Geschäftskonzept* bezeichnet wird, und einem in der Praxis bereits existierenden Geschäftsmodell unterschieden.¹¹ Diese Unterscheidung erfolgt allerdings nur in den Passagen dieses Beitrags, in denen eine bewusste Differenzierung in Konzept und Modell aus methodischen Erwägungen heraus angezeigt ist. In allen übrigen Fällen werden beide Begriffe aus Vereinfachungsgründen synonym verwendet.

► Ein **Geschäftsmodell** stellt ein angewandtes Geschäftskonzept dar, welches der Beschreibung, Analyse und Entwicklung der Grundlogik unternehmerischer Leistungserstellung dient. Es legt vereinfacht die wertschöpfenden Abläufe, Funktionen und Interaktionen zum Zwecke der kundenseitigen Nutzenstiftung, Sicherung des Wettbewerbsvorteils und erwerbswirtschaftlichen Erlösgenerierung dar. Als ganzheitliches, aggregiertes Abbild der Realität erlaubt ein Geschäftsmodell die zur Komplexitätsbeherrschung erforderliche Integration politisch-rechtlicher,

⁹ Weiner et al. (2010), S. 16.

¹⁰ Umfangreiche Übersichten alternativer Definitionen finden sich unter anderem bei Bornemann (2010), S. 29 ff.; Scheer et al. (2003), S. 7 ff.; Stähler (2002), S. 40 f.; Wirtz (2011), S. 66 ff.

¹¹ Vgl. Stähler (2002), S. 42.

ökonomischer, soziokultureller, technologischer sowie ökologischer Rahmenbedingungen in eine transparente Architektur. Neben normativen und strategischen Einflussparametern werden umfassend operative und dynamische Aspekte im Modell berücksichtigt. Die Ganzheitlichkeit und lückenlose Berücksichtigung erfolgskritischer Facetten wird im integrierten Geschäftsmodellansatz mittels strukturierter, überschneidungsfreier Modellkomponenten sichergestellt.

Die hiermit vorgeschlagene Geschäftsmodelldefinition lässt erahnen, dass dem Integrationsaspekt unterschiedlicher Facetten bei der Leistungserstellung eine besondere Bedeutung zufällt. Daher wird dieser Gedanke im folgenden Kap. 3 aufgegriffen und detailliert.

Integriertes Geschäftsmodell

Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im
Geschäftsmodellkontext

Doleski, O.D.

2014, XI, 52 S. 4 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07093-9