

„Was gefährlich ist, ist sich nicht zu entwickeln!“
(Jeff Bezos)

In seinem Buch „The New New Thing: A Silicon Valley Story“ bezeichnet Michael Lewis den Begriff „Geschäftsmodell“ als „a term of art“ – „einen Kunstbegriff“ [LEW01]. Dem gegenüber steht die Vorstellung, jeder wüsste sofort, was der Begriff Geschäftsmodell bedeutet, ohne diesen aber eindeutig definieren zu können. Und darin liegt bereits das Dilemma. Der Komplex „Geschäftsmodell“ wird in der Literatur, Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich definiert, abhängig davon, in welchem Kontext gewissermaßen damit umgegangen wird.

In der klassischen Strategieliteratur existiert der Begriff des Geschäftsmodells nicht [WIK105]. Der neuseeländische Wirtschaftswissenschaftler, David Teece, postuliert in seinem 2009 erschienen Aufsatz „Business Models, Business Strategy and Innovation“, dass dem Konzept des Geschäftsmodells die theoretische Grundlage fehlt. Es fehlt einfach der geeignete Platz für den Komplex „Geschäftsmodell“ in der ökonomischen Forschung und Theorie [TEECE].

Der aus der Wirtschaftsinformatik stammende Begriff Geschäftsmodell erfuhr mit der aufkommenden Wissensindustrie, dem eCommerce im Internet, dem enormen Wachstum des Internets, dem Offshoring und Outsourcing zahlreicher Geschäftsaktivitäten sowie der globalen Restrukturierung der Finanzindustrie eine größere Popularität.

Insbesondere mit dem Aufkommen der „New Economy“ Mitte der 1990er entstanden zahlreiche neue Geschäftsmodellvarianten [KRESS] [JONDA]. Zuvor, so Peter Drucker 1994 in einem Harvard Business Review (HBR)-Artikel „The Theory of Business“ [DRU] und Joan Magretta 2002 im HBR-Artikel „Why business models matter“ [MAG], entstanden Geschäftsmodelle „...more by accident than by design or foresight, and became clear only after the fact“. So ausgedrückt

manifestierte sich ein Geschäftsmodell einfach aus der schieren Existenz eines Unternehmens selbst, ohne ein vorausgegangenes Geschäftsmodell-Design. Im folgenden Kap. 2.1 näherte ich mich dem Wesen des Komplexes Geschäftsmodell, indem ich die innere Logik und die Kernelemente eines Geschäftsmodells kurz beleuchte.

2.1 Die Elemente und Logik eines Geschäftsmodells

Die Beschreibung von Geschäftsmodellen dient dazu, die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs oder Misserfolgs zu analysieren und zu verstehen. So stellt ein Geschäftsmodell nur eine Annäherung an die reale Organisation eines Unternehmens dar – eine strukturelle Abstraktion. Joan Magretta konstatiert in ihrem bereits erwähnten Artikel, dass ein Geschäftsmodell im Wesentlichen beschreibt, wie ein Unternehmen funktioniert. Damit sind u. a. folgende Ziele verbunden:

- Analyse der eigenen Geschäftstätigkeit, um sie transparent zu machen,
- Verbesserung der momentanen Geschäftstätigkeit, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren,
- systematische Darstellung und Evaluierung neuer Geschäftsideen,
- Prüfung der (schnellen) Skalierbarkeit des Geschäftsmodells auf beispielsweise neue Märkte [WIKI05].

In der Essenz dient ein Geschäftsmodell als Werkzeug und Analyseeinheit, Kommunikations- und Darstellungsform eines Unternehmens. In einer breiten analytischen Untersuchung, veröffentlicht im „Journal of Management“, haben die Autoren um Christoph Zott et al. [ZAM] den Komplex „Geschäftsmodell“ in der Literatur untersucht und kommentiert. Dabei sind sie zu folgenden Schlußfolgerungen gekommen:

- a) Die Wissenschaft kann sich trotz der zahlreichen Literatur zum Thema „Geschäftsmodell“ nicht darauf einigen, was ein Geschäftsmodell ist. Oftmals wird festgestellt, dass Forscher auf ihre Forschungszwecke hin zugeschnittene Definitionen heranziehen.
- b) Die Literatur zu Geschäftsmodellen entwickelt sich weitgehend in Silos, je nach Interessenlage der Forscher. Die wesentlichen Interessengebiete umfassen: 1) eBusiness und die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Organisationseinheiten; 2) strategische Aspekte wie Wertschöpfung, Wettbewerbsvorteile und Unternehmensperformance; 3) Innovations- und Technologie-Management.

- c) Einige gemeinsame Aspekte kristallisieren sich trotz konzeptioneller Unterschiede zwischen den Forschern heraus: 1) Es gibt eine weitgehende (implizite und explizite) Übereinstimmung, dass das Geschäftsmodell ein neues Analyseinstrument darstellt, das sich von dem Produkt, der Firma, der Industrie oder dem Netzwerk, unterscheidet. Das Geschäftsmodell fokussiert sich auf eine singuläre Firma, aber die Grenzen gehen über die Firmengrenze hinaus; 2) Geschäftsmodelle betonen den schematischen, systemischen, holistischen Ansatz zur Erklärung wie Unternehmen funktionieren („do business“); 3) Die Aktivitäten des speziellen Unternehmens und ihrer Partner spielen eine wesentliche Rolle bei den in der Literatur vorgeschlagenen, unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Geschäftsmodellen; 4) Geschäftsmodelle stellen darauf ab, den Aspekt Wertschöpfung („value creation“ und „value capture“) zu erläutern [ZAM].

Wie oben aufgeführt, gibt es in Literatur und Praxis eine Vielzahl an Definitionsansätzen mit unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkten. Die gemeinsamen Aspekte der unterschiedlichen Forschungsansätze im Punkt c) bilden aber ein fruchtbares Fundament für die Definition eines Geschäftsmodells. Ausgehend von diesen Überlegungen wird im folgenden Kap. 2.2 eine praktikable Definition für den Begriff „Geschäftsmodell“ abgeleitet.

2.2 Zur Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“

Auf einer sehr generischen Ebene lassen sich Geschäftsmodelle als die Logik, mit der eine Organisation die finanzielle Überlebensfähigkeit sicherstellt, charakterisieren. Prinzipiell stellt ein Geschäftsmodell „ein angewandtes Geschäftskonzept dar, welches der Beschreibung, Analyse und Entwicklung der Grundlogik unternehmerischer Leistungserstellung“ [DOLE] dient. Es aggregiert zur Komplexitätsbeherrschung, vereinfacht die wertschöpfenden Abläufe, Funktionen und Interaktionen zum Zwecke der kundenseitigen Nutzenstiftung, Sicherung des Wettbewerbsvorteils und erwerbswirtschaftlichen Erlösgenerierung in einer transparenten schematischen Architektur. Anders ausgedrückt, besteht ein Geschäftsmodell aus drei Hauptkomponenten: **Value Proposition** (Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?), **Architektur der Wertschöpfung** (Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?) und dem **Ertragsmodell** (Wodurch wird Geld verdient?) [STÄHLER]. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den beiden Aspekten „Customer Value Proposition“ (Kundennutzen) und „Value Capture“ (Wertschöpfung) zu [IAN]. Im Kap. 3 wird die schematische Anatomie digitaler Geschäftsmodelle aufgefächert.

Dabei wird deutlich werden, dass durch die digitale Transformation besonders die Kern-Geschäftsmodellaspekte „Customer Value Proposition“ und „Value Capture“ verändert werden.

Für das weitere Verständnis orientieren wir uns an der **Geschäftsmodell-Definition** von David J. Teece: „Ein Geschäftsmodell beschreibt die Logik, die Informationsflüsse und andere Kernaspekte, die einen Kundennutzen (value proposition) erzeugen“. Zudem beschreibt ein Geschäftsmodell die Erlös- und Kostenstrukturen, die bei der Erzeugung des Kundennutzens anfallen [TEECE]. Hinzu kommt nach Teece, dass ein Geschäftsmodell artikuliert, wie die aus der Erzeugung des Kundennutzens entstandenen Erlöse in Unternehmensgewinne umgewandelt werden.

Der disruptive Charakter digitaler Geschäftsmodelle basiert auf der Schumpeter-Dynamik der „schöpferischen Zerstörung“. Nach Schumpeter [SCHUM] sorgen die Schlüsselfiguren des kapitalistischen Systems für die schöpferische Zerstörung: die Pionierunternehmer, und zwar mittels permanenter Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsfaktoren. Die Art dieser Kombinationen von Produktionsfaktoren als Wegbereiter digitaler Geschäftsmodelle beleuchte ich im folgenden Kap. 2.3.

2.3 Die Schumpeter-Dynamik als Wegbereiter digitaler Geschäftsmodelle

Der österreichisch-amerikanische Ökonom Joseph Alois Schumpeter charakterisierte das Wachstum der kapitalistischen Wirtschaft als neue Kombinationen von Produktions- und Transportmethoden, neuen Märkten und neuen Formen der industriellen Organisation. Mit diesen Kombinationen sind Innovationen gemeint, wie Schumpeter es später in seinem Werk der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, genannt hat [WIKI04][SCHERER]. Den Wachstumsmotor für die Wirtschaft und damit auch die Gesellschaft bilden aus volkswirtschaftlicher Perspektive technologische Innovationen. Die schöpferische Zerstörung ist kein automatischer und reibungsloser Prozess. Vielmehr hindert die dominante Branchenlogik viele Unternehmen daran, ihr Geschäftsmodell zu transformieren. Die Firmen verharren in der dominanten Logik ihrer Firma und ihrer Branche [GASS01]. Die Mechanismen der Marktwirtschaft setzen Unternehmen aber immer Transformationsprozessen aus. Dem stehen Trägheitstendenzen gegenüber, die den notwendigen Wandel oftmals behindern. Die verstärkte Dynamik in Bezug auf das Verhalten von Nachfragern, Wettbewerbern an den Märkten sowie markt-orientierten Innovationen technologischer und sozio-organisatorischer Art führen zu strategischen Wendepunkten für Unternehmen. Diese Wendepunkte können

die Wettbewerbsfähigkeit und die schiere Existenz der Unternehmen gefährden. So müssen sich Unternehmen in ihrem Lebenszyklus immer wieder mit folgenden Fragen kritisch auseinandersetzen: Wie stark ist das Geschäftsmodell des Wettbewerbers? Welche Vorteile hat unser Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern? Welche Bedingungen würden den Wettbewerber daran hindern oder ihm dabei helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu kopieren? [WES01].

Neue Geschäftsmodelle entstehen aber erst, wenn sich die Unternehmen nicht an den traditionellen Wettbewerbern und ihren Angeboten richten. Das Denken und Handeln außerhalb des eigenen Branchenautomatismus ist erforderlich. Die Firma Apple Inc. hat sich mit ihrem iTunes Store als größter Musikeinzelhändler im Internet etablieren können, ohne auch nur eine einzige CD zu verkaufen. Den angestammten Branchengrößen wie Warner, Sony oder EMI gelang es nicht, auf den durch das MP3-Format entstandenen digitalen Tauschhandel von Songs im Internet, produktiv zu reagieren und das Geschäftsmodell digital zu transformieren. Vielmehr agierten die Unternehmen in Mustern ihrer dominanten Branchenlogik und versuchten rechtlich gegen den Tauschhandel im Internet vorzugehen. Durch den Tauschhandel im Internet brachen die physischen CD-Verkäufe dramatisch ein. Erst dem innovativen, disruptiven Spieler Apple mit seinem charismatischen CEO Steve Jobs gelang es, eine legale Möglichkeit für den Download von Musik aus dem Internet bereitzustellen. Apple setzte insbesondere auf den Komfort für den Nutzer. Jedes Fachwissen wurde auf ein Minimum reduziert oder gar eliminiert, um eine intuitive Handhabung für den Nutzer zu ermöglichen. Letztlich führten die Einführung von iTunes, des iTunes Store und den dazu gehörigen Abspielgeräten wie iPod oder später das iPhone zu einer disruptiven Geschäftsmodellinnovation. Die Einführung und rasante Verbreitung des iPod verdrängte den Walkman und tragbaren CD-Spieler. Damit war der Weg bereitet, um dann mit iTunes das zu etablieren, was die großen Plattenfirmen vergeblich versucht hatten. Der Aufbau einer funktionierenden digitalen Musik-Verkaufsplattform. Es entstand eine intuitive Verbindung von Hardware- und Software zu einem Gesamterlebnis für den Nutzer. Da war es für die früheren Branchengrößen bereits zu spät.

Dominant treten bei den digitalen Geschäftsmodellen die digitalen Technologien in den Vordergrund (siehe Kap. 3). Diese digitalen Vernetzungstechnologien zeigen in ihrem Wesen die Merkmale von Innovationen, wie sie Schumpeter charakterisiert hat. Besonders deutlich wird dies beim Aspekt der Rekombination. Die Rekombination von Produktionsfaktoren im klassischen Sinne erfährt in der digitalen Ära eine zunehmende Konzentration auf Daten beziehungsweise Informationen (siehe Kap. 1). Dies führt zur technologischen Innovation nach Schumpeter in Form von Rekombinationen digitaler Daten auf digitalen Plattformen. Wie ist das Prinzip der (Re-)Kombination im digitalen Zeitalter charakterisiert?

Dazu eine These: Die digitale Innovation stellt die rekombinatorische Innovation in ihrer reinsten Form dar. Jede Entwicklung bildet ein Fundament für zukünftige Innovationen. Dabei sind die Erzeugungskosten von Informationen im digitalen Zeitalter relativ hoch, aber die Reproduktionskosten sehr niedrig [SHAP]. Denn digitale Technologien und Daten weisen besondere Charakteristika auf: 1) Digitale Signale können fehlerfrei übertragen werden. Eine Amazon-Webseite wird exakt genauso aussehen, gleich ob diese in Palo Alto (USA) erzeugt wird, oder diese einem Nutzer in Tokio angezeigt wird. 2) Digitale Signale können unbegrenzt repliziert werden, d. h. dieselbe Amazon-Webseite kann Millionen von Nutzern angezeigt werden, ohne Degradation. 3) Sobald die digitale Netzwerk-Infrastruktur aufgebaut wurde, kann dieselbe Amazon-Webseite jedem weiteren Nutzer angezeigt werden, zu nahezu Zero-Marginalkosten [IAN].

Das digitale Universum expandiert unaufhörlich und erzeugt Daten für jede erdenkliche Situation. Die so entstehenden Informationen können prinzipiell unbegrenzt reproduziert und weiterverarbeitet, beziehungsweise kombiniert werden. Aus diesen Kräften explodiert die Anzahl an möglichen (Re-)Kombinationsfaktoren. Dabei werden diese Kombinationsfaktoren im Innovationsprozess nicht verbraucht, sondern erweitern kontinuierlich das Spektrum an zukünftigen Rekombinationen. Das Rekombinationsprinzip ist nicht nur auf digitale Daten beschränkt, sondern dehnt sich auch in die physikalische Welt aus. Gemeint ist das Internet der Dinge, bei dem die physikalische Welt untereinander hochvernetzt ist, in Echtzeit kommuniziert und selbststeuernde Elemente aufweist. Auch hier sind unzählige Rekombinationen denkbar. Transaktionen werden digitalisiert, digitale Daten werden erzeugt, in neuer Art und Weise analysiert, und dann (re)kombiniert. Vormalig getrennte Objekte, Menschen und Aktivitäten sind plötzlich miteinander verbunden [IAN]. **Das Paradigma lautet: digitale Vernetzung und Rekombination.**

Im folgenden Kap. 3 wende ich mich der Definition und der Art der Modellierung digitaler Geschäftsmodelle zu, die diesem Buch zugrunde liegen. Daran anschließend beleuchte ich am praktischen Beispiel einer digitalen Smart City-Apps-Plattform mit einem Ökosystem, das heißt, die schematische Anatomie digitaler Geschäftsmodelle.

Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle

Jaekel, M.

2015, IX, 58 S. 13 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12280-5