

Wie bereits dargestellt hat die Digitalisierung zunehmend Auswirkungen auf die Strukturen der Branchen und damit auch auf den Branchenwettbewerb. Unter dem Branchenwettbewerb verstehen wir die traditionelle Vorstellung, dass ein Unternehmen sich auf die bekannten Unternehmen der eigenen Branche im Wettbewerbsvergleich konzentriert. Die alten und die neuen Wettbewerber in der eigenen Branche werden analysiert, Best Practices identifiziert und sofern nötig in Teilen kopiert. Im Mittelpunkt dieser Analysen stehen dann aber in der Regel die bekannten strategischen und operativen Themen: So wird im Industriegüterbereich das bekannte „Danaher Business System“ (DBS) analysiert, um auch im eigenen Unternehmen die eigene operative Performance zu verbessern. ITT ist für sein „ITT Customer Partnership“ im Markt bekannt. In der Automobilindustrie gilt Toyota noch immer als Vorzeigeunternehmen, wenn es um die Verbesserung im Sinne der „Lean“-Methodik geht. Beim Multimarkenmanagement im Industriegüterbereich stellt Atlas Copco den Benchmark dar, mit dem das Unternehmen durch die Gestaltung von Markensynergien versucht, die geographische Abdeckung und die Marktdurchdringung deutlich zu verbessern (vgl. Eckert und Grübel 2014).

Die vorangestellten Beispiele verdeutlichen, dass der traditionelle Branchenwettbewerb in der Vergangenheit insbesondere auf der strategischen und auf der operativen Ebene ausgetragen und entschieden wurde. Der Verbindung zwischen der strategischen und der operativen Ebene dient in dieser Sicht dann das operative Geschäftsmodell („operating business model“). Häufig wird in diesem Zusammenhang dann auch reduzierend vom „Geschäftsmodell“ gesprochen.

Vor dem Hintergrund dieses Zusammenhangs soll zunächst auf den bekannten und traditionellen Blick auf die Strategie und das operative Geschäftsmodell weiter eingegangen werden. Dabei werden auch die bekannten grundsätzlichen Strate-

gieansätze dargestellt. Im Anschluss daran wird kurz auf das Modell der „Business Model Canvas“ als bekanntes Beispiel für einen operativen Geschäftsmodellansatz eingegangen.

2.1 Strategien im traditionellen Branchenwettbewerb

Der Strategiebegriff hat sich aus dem militärischen Sprachgebrauch heraus entwickelt und sowohl in der wissenschaftlichen, als auch in der praxisbezogenen Literatur in den letzten Jahrzehnten eine breite Anwendung gefunden. Dennoch wird der Begriff noch immer in unterschiedlich abstrakten Begriffsdefinitionen und in unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen genutzt (vgl. Simon 2003a, S. 22). So beschreibt Simon „Strategie“ in einer zusammenfassenden Begriffsdefinition als das Wissen, was man will und gleichzeitig auch als das Wissen, was man nicht will. Damit zusammen hängt dann auch das Schaffen von Innovationen (vgl. Simon 2003a, S. 22 f.). Betrachtet man diese und auch weitere Begriffsdefinitionen, dann kann Robert (2006, S. 48) durchaus zugestimmt werden, der schon vor Jahren auf eine schwer überschaubare Vielfalt des Strategiebegriffs verwies:

Some authors define strategy as the goal or objective, while others define it as the means or the tactics. Others view strategy as long-term planning versus short-term.

Trotz der Unterschiede scheint im Mittelpunkt der verschiedenen Ausprägungen von „Strategie“ jedoch immer das Bemühen zu stehen, ein Unternehmen im aktuellen und zukünftigen Branchen- und Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu positionieren. Deshalb geht es in den klassischen strategischen Überlegungen dann um das strategische Profil – d. h. die Produkte, die Kundensegmente, die Branchen- und Industriesegmente sowie die geographischen Märkte und Regionen – eines Unternehmens. Die Strategie dient der Konzeption und Umsetzung des strategischen Profils eines Unternehmens, und hat damit auch eine Filterfunktion, wie ein Unternehmen die Welt sieht. Die Konzeption des strategischen Profils kann dabei mit einem Blick geschehen, der stärker nach außen (marktorientierte Strategieansätze) oder stärker nach innen (ressourcenorientierte Strategieansätze) orientiert ist (vgl. hierzu auch Simon 2003).

Die *marktorientierten Strategieansätze* wurden insbesondere durch die Veröffentlichungen von Michael Porter geprägt. Insbesondere die Veröffentlichungen zur Branchenstrukturanalyse anhand von fünf Wettbewerbskräften („Five Forces“), die Analyse der Wertaktivitäten eines Unternehmens („Value Chain Analysis“) und seine späteren Ausführungen zu nationalen Wettbewerbsunterschieden („Porter’s diamond“) hatten und haben einen erheblichen Einfluss auf diese strategische Perspektive.

Im Mittelpunkt der Überlegungen von Porter steht das Bemühen von Unternehmen, sich eine verteidigungsfähige, strategische Wettbewerbspositionierung, und damit eine Differenzierung zum Wettbewerb zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang unterscheidet Porter zwischen struktur- und positionsbedingten Wettbewerbsvorteilen. Ein *strukturbedingter Wettbewerbsvorteil* entsteht hierbei durch die erfolgreiche Auswahl einer möglichst attraktiven und damit wenig wettbewerbsintensiven Branche. Es geht somit um die Entscheidung, in welcher Branche ein Unternehmen aktiv sein soll. Im Zusammenhang mit dem *positionsbedingten Wettbewerbsvorteil* steht die attraktive Positionierung eines Unternehmens *innerhalb der ausgewählten und grundsätzlich attraktiven Wettbewerbsbranche* im Mittelpunkt. Diese Positionierung innerhalb der Branche wird nach Porter dann auch maßgeblich von den bekannten generischen Unternehmensstrategien beeinflusst. In diesem Sinne entstehen die positionsbedingten Wettbewerbsvorteile demnach entweder durch die Kostenführerschafts- oder durch die Differenzierungsstrategie.

Nach Porter (1997) ist die dargestellte *strategische Positionierung zur Erlangung eines positionsbedingten Wettbewerbsvorteils das Kernstück der Unternehmensstrategie im traditionellen Branchenwettbewerb*. Ein Unternehmen muss zunächst seine Wettbewerbsstrategie festlegen, und hieraus eine konsistente strategische Positionierung ableiten. Diese erfolgreiche strategische Positionierung ist unbedingt notwendig, damit ein Unternehmen der betrieblichen Effektivitäts- und Effizienzfalle im Sinne eines „selbstzerstörerischen Wettbewerbs“ (Porter 1997) entkommen kann. Dieser selbstzerstörerische Wettbewerb entsteht, wenn Unternehmen sich nur noch auf operative Verbesserungen konzentrieren und den Fokus auf die eigene strategische Positionierung verlieren.

In dieser Sichtweise ist eine hohe betriebliche Effektivität (z. B. Produktivität, Qualität, Schnelligkeit) zwar nötig, aber nicht hinreichend für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. So gelingt es Unternehmen nur sehr selten, aufgrund einer besseren betrieblichen Effektivität nachhaltig besser zu sein, als der Wettbewerb (vgl. Porter 1997, S. 2 ff.). Trotzdem hat bei einer Mehrzahl der Unternehmen das Streben nach Effektivität den Platz der Strategie eingenommen.

Die strategische Positionierung *zur Erlangung eines positionsbedingten Wettbewerbsvorteils setzt sich* aus drei strategischen Schwerpunkten zusammen (vgl. Porter 1997, S. 6): Bei der *produktvariantenbezogenen Positionierung* geht es um die Festlegung der Produkt- und Servicevarianten, die ein Unternehmen am Markt anbieten möchte. Damit beschreibt die variantenbezogene Positionierung das Wert- bzw. Nutzenangebot, d. h. das Paket von Produkten und Dienstleistungen, welches den ausgewählten Kundensegmenten angeboten werden soll. Bei der *bedarfsbezogenen Positionierung* stehen die Bedürfnisse der Zielkunden im Mittelpunkt. Dies entspricht dem Kundennutzen bzw. den Nutzenkriterien, die ein Unternehmen anbieten kann. Bei der *zugangsbezogenen Positionierung* geht es um den konkreten Zugang zu den Zielkunden. Damit stehen die Zugangskanäle

im Mittelpunkt. Die zugangsbezogene Positionierung beschreibt demnach, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreichen und ansprechen möchte. Dies kann z. B. über eigene Verkaufsabteilungen, über einen Internetverkauf oder über Partnerfilialen oder Großhändler erfolgen.

Im Zusammenhang mit der strategischen Positionierung im klassischen Branchenwettbewerb bleibt festzuhalten, dass im klassischen Branchenwettbewerb häufig nicht alle Positionierungsschwerpunkte auch tatsächlich zur Positionierung genutzt werden (müssen). So betont Porter, dass zur strategischen Positionierung eines Unternehmens auch nur ein strategischer Positionierungsschwerpunkt ausreichend ist:

Strategische Positionen können auf Bedürfnisse von Kunden basieren, dem Zugang zu ihnen oder auf einzigartigen Produkten oder Dienstleistungen. (Porter 1997, S. 8)

Im klassischen Branchenwettbewerb scheint in diesem Zusammenhang dann insbesondere die variantenbezogene Positionierung von Bedeutung zu sein (vgl. auch Hettich et al. 2015, S. 56).

Auch die strategische Positionierung garantiert jedoch keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile. Vielmehr werden die Wettbewerber versuchen, die erfolgreiche strategische Positionierung eines Konkurrenten nachzuahmen (vgl. Porter 1997).

Neben den marktorientierten Strategieansätzen haben sich in den 1990er Jahren zunehmend auch die sogenannten *ressourcenorientierten Strategieansätze* etabliert (vgl. im Folgenden z. B. auch Hümmer 2001, S. 49 ff.). Unter den ressourcenorientierten Strategieansätzen werden im Allgemeinen die Strategieansätze verstanden, die versuchen, den Erfolg eines Unternehmens auf die Existenz einzigartiger Ressourcen zurückzuführen. Als Gegenposition zu den marktorientierten Strategieansätzen kritisieren die sogenannten „resource-based view“-Ansätze deren einseitige Ausrichtung auf die Marktseite. Die „Outside-in“-Betrachtung der marktorientierten Ansätze wird bei den ressourcenorientierten Ansätzen demzufolge durch eine umgekehrte „Inside-out“-Betrachtung ersetzt.

Während die marktorientierte Sicht insbesondere mit dem Namen von Porter verbunden ist, wird die ressourcenorientierte Sicht durch eine Vielzahl von Veröffentlichungen und Thesenpapieren geprägt. Gemeinsam ist diesen Ansätzen jedoch die Annahme, dass die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens weniger auf eine überlegene marktseitige Positionierung zurückzuführen ist. Unternehmen bestehen vielmehr aus einem Bündel von spezifischen und heterogenen Ressourcen. Aus dieser Heterogenität entstehen dann die unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteile.

Im Kern der ressourcenorientierten Ansätze steht somit die Annahme, dass sich die Strategie eines Unternehmens aus den vorhandenen Ressourcen ableiten muss. Ein Unternehmen stellt in dieser Sicht eine Kombination von Ressourcen dar, wel-

che die unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen determinieren und damit den Erfolg bestimmen:

(...) firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. (Barney 1991, S. 101)

Durch die richtige strategische Ausrichtung müssen diese Stärken genutzt, und die Schwächen weitgehend vermieden werden. Eine weitere Annahme des ressourcenorientierten Ansatzes besteht darin, dass es keine vollständige Transparenz hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen auf den Beschaffungsmärkten gibt. Damit stehen den Unternehmen nicht notwendigerweise dieselben Ressourcen zur Verfügung. Diese Ressourcenheterogenität gilt als eine der wesentlichen Prämissen der ressourcenorientierten Ansätze (vgl. Barney 1991).

Die inhaltliche Ausgestaltung des Ressourcenbegriffs hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt, ohne dass hierbei eine einheitliche Sichtweise entstanden wäre. So verstand Wernerfelt (1984), einer der ersten Vertreter dieser Forschungsrichtung, unter Ressourcen im Allgemeinen alle möglichen Quellen für die Stärken und die Schwächen eines Unternehmens. Barney (1991) bezeichnete unter Ressourcen das Wissen, die Kenntnisse, die Aktivitäten und die Prozesse im Unternehmen. Damit umfassen „Ressourcen“ nicht nur die materiellen und finanziellen Aktiva eines Unternehmens, sondern auch das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur oder das Unternehmensimage¹ (vgl. z. B. Hümmer 2001, S. 57 ff.).

Aufbauend auf den Annahmen und der Logik des ressourcenorientierten Ansatzes entwickelten Prahalad und Hamel (1990, 1991) den Kernkompetenzen-Ansatz. Demnach stellen Kernkompetenzen das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses der Ressourcen und der Fähigkeiten eines Unternehmens dar. Bei den Kernkompetenzen handelt es sich um immaterielle Vermögensgegenstände, die in keiner Bilanz auftauchen und keiner Abnutzung unterliegen. Gleichwohl können die Kernkompetenzen eines Unternehmens im Zeitverlauf an Wert verlieren. Gleichzeitig stellen Hamel und Prahalad fest, dass die Kernkompetenzen eines Unternehmens nicht getrennt vom Kundennutzen gesehen werden können, den das Unternehmen anbietet. Kernkompetenzen sind vielmehr ein „Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, seinen Kunden einen bestimmten Nutzen anzubieten“.

¹ Vgl. zur historischen Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes auch Hümmer (2001) und die darin enthaltenen Literaturhinweise.

Mit den bekannten Veröffentlichungen zum Thema ist es Hamel und Prahalad gelungen, der ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive eine breitere Beachtung sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis zu geben. Dennoch konnten die vorhandenen begrifflichen Unterschiede der verschiedenen Ansätze und Überlegungen, die einer weiteren Verbreitung im Wege standen und stehen, nicht beendet werden.

Mit der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs sind die bekannten einseitigen markt- und ressourcenorientierten Strategieansätze jedoch unter Druck geraten: Es wurde in den letzten Jahrzehnten zunehmend klarer, dass eine moderne Strategieauffassung es nahe legt, dass externe Chancen und interne Fähigkeiten gleichgewichtig in der Strategieentwicklung eines Unternehmens zu berücksichtigen sind. In der Konsequenz sind daraus die *integrierten Strategieansätze* entstanden (vgl. Simon 2003b).

Die *integrierten Strategieansätze* versuchen, diese Kritikpunkte an den einseitigen markt- oder ressourcenorientierten Strategieansätzen aufzunehmen und die Überlegungen der marktorientierten Strategieansätze mit den Überlegungen der ressourcenorientierten Ansätze zu verbinden.

2.2 (Operatives) Geschäftsmodell im traditionellen Branchenwettbewerb

Mit der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbsgeschehens hat in den vergangenen Jahren auch der Begriff „Geschäftsmodell“ deutlich an Bedeutung gewonnen. So hat eine Studie der Economist Intelligence Unit bereits im Jahr 2005 gezeigt, dass über 50 % der befragten Führungskräfte der Meinung waren, dass zukünftig insbesondere die Geschäftsmodelle und die Geschäftsmodellinnovationen für den Erfolg eines Unternehmens wichtiger werden würden. Ein ähnliches Resultat zeigt die Befragung von Pohle und Chapman (2006) im Rahmen der IBM CEO Studie.

Im allgemeinen Verständnis stehen Strategie und Geschäftsmodell – genauer ist hier immer das operative Geschäftsmodell gemeint – in einer engen Beziehung zueinander. So leitet sich aus der traditionellen Sicht das (operative) Geschäftsmodell aus der (integrierten) Unternehmensstrategie ab; das Geschäftsmodell selbst dient als Blaupause für das Organisations- und IT-Modell (vgl. Abb. 2.1).

Kombiniert man dieses allgemeine Verständnis der Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell, so kann man auch hier zunächst einmal die zunehmende gemeinsame Bedeutung der markt- und ressourcenorientierten strategischen Perspektiven für die Ableitung des operativen Geschäftsmodells sehen:

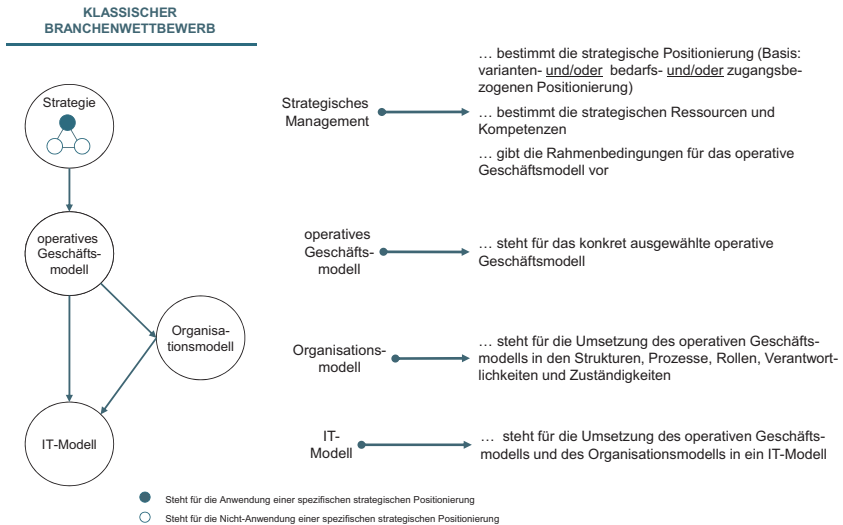


Abb. 2.1 Klassischer Branchenwettbewerb – von der Strategie über das operative Geschäftsmodell zum Organisations- und IT-Modell. (eigene Abbildung; Roland Eckert)

- Aus einer marktorientierten Perspektive in Anlehnung an Porter leitet sich das operative Geschäftsmodell aus den generischen marktorientierten Wettbewerbsstrategien und der strategischen Positionierung – der variantenbezogenen Positionierung, der bedarfsbezogenen Positionierung und der zugangsbezogenen Positionierung – eines Unternehmens ab. Die strategische Positionierung ist wiederum Ausgangspunkt für die Bestimmung des operativen Geschäftsmodells eines Unternehmens (vgl. Porter 1997).
- Aber auch in den ressourcenorientierten Strategieansätzen existiert eine Verbindung zwischen der Strategie und dem operativen Geschäftsmodell. So stellt z. B. der Managementberatungs- und IT-Dienstleister Accenture mit der „Competitive Essence“ eine Verbindung zwischen der Strategie und dem „Operating Business Model“ eines Unternehmens her. Die „Competitive Essence“ bezeichnet hierbei ein „set of capabilities which makes the company truly differentiated and distinctive“. Die „Competitive Essence“ dient somit als ressourcenbasierter „magnetic pole to guide operating model decisions“ (Accenture 2010, S. 5 ff.).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass sich sowohl in den markt- als auch in den ressourcenorientierten Überlegungen das *operative Geschäftsmodell eines Unternehmens aus seiner (markt- und/oder ressourcenorientierten) Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie ableitet*. Während bei Porter jedoch die strategische Positionierung als Verbindungselement zwischen der Unternehmensstrategie

und dem Geschäftsmodell im Mittelpunkt steht, geht es in den ressourcenorientierten Überlegungen eher um die ressourcenorientierte „Competitive Essence“, welche die Verbindung zwischen der Strategie und dem operativen Geschäftsmodell herstellt. Damit gilt auch hier, dass eine integrierte Strategieperspektive als Ausgangspunkt für die Entwicklung von operativen Geschäftsmodellen im Unternehmen notwendig ist.

Trotz dieser scheinbar einfachen Beziehung zwischen „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ ist der Begriff „Geschäftsmodell“ in der Theorie und Praxis doch noch immer schwer greifbar. Dies liegt aus unserer Sicht insbesondere darin begründet, dass sich im Laufe der Jahre sehr unterschiedliche Begriffsprägungen und Perspektiven auf „Geschäftsmodelle“ herausgebildet haben, die nicht unbedingt überschneidungsfrei sind.

Betrachtet man zunächst die Kategorisierungen der Geschäftsmodellansätze in der deutschsprachigen Literatur, so kann man feststellen, dass häufig zwischen den *technologieorientierten*, den *organisationstheoretischen* und den *strategischen* Geschäftsmodellansätzen unterschieden wird (vgl. Wirtz 2011, S. 23 oder auch Eckert 2014, S. 63 ff.). Hierbei stellen die *technologieorientierten Ansätze* die frühesten Geschäftsmodellansätze dar. Im Mittelpunkt dieser technologieorientierten Ansätze steht der informationstechnologische Blick auf das Geschäftsmodell, d. h. es geht hier um die technologieorientierte Weiterentwicklung des Prozessmodells eines Unternehmens (vgl. Wirtz 2011, S. 14). Man kann somit festhalten, dass in den technologieorientierten Ansätzen Geschäftsmodelle insbesondere als (operatives) Werkzeug zur Systemmodellierung verstanden werden. Mit Hilfe der systematischen technologieorientierten Ansätze soll eine Reduzierung der Komplexität der IT (vgl. Hedmann und Kalling 2002, S. 113), und eine Verbesserung der Unternehmensperformance auf der Prozessebene realisiert werden (vgl. Afuah und Tucci 2003, S. 3 f.).

Mit den *organisationstheoretischen Geschäftsmodellansätzen* wurde dann versucht, die enge Verbindung des Geschäftsmodells zum Informationssystem eines Unternehmens teilweise aufzulösen. Während bei den technologieorientierten Ansätzen insbesondere die integrierte Prozess- und Technologieperspektive im Mittelpunkt stand, wurde in den organisationsorientierten Überlegungen zunehmend die Wertschöpfungs-Architektur des Unternehmens als abstrakte Repräsentation des Geschäftsmodells in den Mittelpunkt gestellt (vgl. auch Wirtz 2011, S. 51 ff.). Dabei sprechen die organisationsorientierten Ansätze häufig auch vom „operativen Geschäftsmodell“ bzw. auch vom „operating business model“ (vgl. Treacy und Wiersema 1997 oder auch Lindner und Cantrell 2000). So definieren Lindner und Cantrell in diesem Sinne das „operating business model“ als

the organization's core logic for creating value. The business model of a profit oriented enterprise explains how it makes money. Since organizations compete for customers and resources, a good business model highlights the distinctive activities and approaches that enable the firm to succeed – to attract customers, employees, and investors, and to deliver products and services profitably. (Lindner und Cantrell 2000, S. 5)

Die organisationsorientierte Perspektive auf „Geschäftsmodelle“ stellt somit die operativ-organisatorische Sicht in den Mittelpunkt. Als eines der wesentlichen Ziele dieser Ansätze wird dann auch häufig die Verbesserung der operativen Steuerung von Unternehmen genannt.

Schließlich existieren noch die strategischen bzw. die strategieorientierten Geschäftsmodellansätze. Bei diesen Ansätzen geht es insbesondere um die Frage, wie durch Geschäftsmodellinnovationen und Geschäftsmodellveränderungen neue Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen generiert werden können. Zu diesem Zweck werden dann bspw. Kundennutzen und strategische Ressourcen in den Mittelpunkt gestellt.

In einem weiteren Systematisierungsversuch unterscheiden Morris et al. (2003) in ihren Ausführungen zwischen *ökonomischen*, *operativen* und *strategischen* Geschäftsmodellansätzen:

At the most rudimentary level, the business model is defined solely in terms of the firm's economic model. The concern is with the logic of profit generation. Relevant decision variables include revenue source, pricing methodologies, cost structures, margins, and expected volumes. (...) At the operational level, the model represents an architectural configuration. The focus is on internal processes and design of infrastructure that enables the firm to create value. Decision variables include production or service delivery methods, administrative processes, resource flows, knowledge management, and logistical streams. (...) Definitions at the strategic level emphasize overall direction in the firm's market positioning, interactions across organizational boundaries, and growth opportunities. Of concern is competitive advantage and sustainability. Decision elements include stakeholder identification, value creation, differentiation, vision, values, and networks and alliances. (Morris et al. 2003, S. 726 f., kursiv durch den Autor)

Während die ökonomische Perspektive nur auf das ökonomische Gewinnmodell fokussiert (vgl. auch Brenner und Witte 2011, S. 21), verbindet die operationale Perspektive dieses Gewinnmodell mit der Wertschöpfungsarchitektur, d. h. dem Prozess- und Infrastrukturmodell eines Unternehmens. Im Zusammenhang mit dem strategischen Geschäftsmodell geht es bei Morris et al. dann insbesondere um die strategische Positionierung gegenüber den Wettbewerbern, um die definierten Grenzen der eigenen unternehmerischen Tätigkeit sowie um die Wachstumspotenziale des Unternehmens.

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
... beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen	... beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert	... stellt das Paket an Produkten und Dienstleistungen dar, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft	... beschreiben die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht	... sind Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will
	Schlüsselressourcen ... beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind		Kanäle ... stellen die Beschreibung dar, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht	
Kostenstruktur ... beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen			Einnahmequellen ... steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn)	

Abb. 2.2 Beispiel eines operativen Geschäftsmodellansatzes – das Business Model Canvas-Modell. (Abbildung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2010, S. 48, mit Definitionen ergänzt, siehe auch Eckert 2014, S. 72)

Trotz der Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Geschäftsmodellansätzen bleiben die Abgrenzungen in den Ausführungen der Autoren relativ ungenau. Auf eine genauere Abgrenzung konnte man bisher aber auch verzichten, wenn man der Meinung folgte, dass sich strategische Geschäftsmodelle von den operativen Geschäftsmodellen lediglich durch einen expliziten Bezug zur Unternehmensstrategie (z. B. über ein Strategie(teil)modell) unterscheiden (vgl. Wirtz 2011).

Diese Unterscheidung erscheint einerseits unbefriedigend, da beide Geschäftsmodellansätze in dieser Sicht ineinander übergehen bzw. sich demzufolge auch in einem hohen Maße überschneiden. Andererseits gehen wir davon aus, dass mit einer zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs eine saubere Trennung und Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Geschäftsmodellen notwendig wird.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass im klassischen Branchenwettbewerb das operative Geschäftsmodell im Mittelpunkt steht. Hierbei kann insbesondere das Business Model Canvas-Modell von Osterwalder und Pigneur (2010, 2011) als bekanntes Beispiel für einen operativen Geschäftsmodellansatz angesehen werden. Hierbei definiert das Business Model Canvas-Modell ein operatives Geschäftsmodell auf der Grundlage von neun Bausteinen: Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur (vgl. Abb. 2.2).

Herausforderung Hyperwettbewerb in der Branche
Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus

Eckert, R.

2016, XI, 38 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11259-2