

## 2 Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodelle sind vereinfachte und aggregierte Abbildungen der Realität, die eine ganzheitliche Sichtweise auf Unternehmen ermöglichen und beschreiben, wie Unternehmen funktionieren. Als Analyseeinheit zeigen sie auf, wie Unternehmen für ihre Kunden Nutzen stiften und Werte für das eigene Unternehmen generieren. Durch die Kommerzialisierung von Geschäftsmodellen werden Ideen oder Technologien in konkrete Angebote transferiert, deren Ziel die Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist.

Das Geschäftsmodellkonzept hat erst in den letzten Jahren eine starke Aufmerksamkeit in der (Management)Literatur erhalten. Um das Konzept besser verstehen zu können wird daher zunächst eine kurze Einführung in die Entstehung und Verbreitung des Geschäftsmodellkonzepts gegeben (Kapitel 2.1). Daran anschließend werden unterschiedliche Begriffsdefinitionen aufgezeigt (Kapitel 2.2) und näher auf die Bedeutung von Geschäftsmodellelementen für die Analyse der Geschäftstätigkeit eingegangen (Kapitel 2.3). Aufgrund der in dieser Arbeit verfolgten strategieorientierten Perspektive von Geschäftsmodellen zeigt Kapitel 2.4 das Zusammenspiel zwischen Strategie und Geschäftsmodell auf. Da Strategien und Geschäftsmodelle nicht statisch sind, sondern im Laufe der Zeit kontinuierlich an sich wandelnde Umweltbedingungen angepasst werden müssen, diskutiert Kapitel 2.5 die Anpassung und Veränderung von Geschäftsmodellen in Form von Geschäftsmodellinnovationen. Für Unternehmen stellt die dynamische Anpassung ihrer bisher verfolgten Geschäftsmodelle eine wesentliche Fähigkeit dar, um im Wettbewerb langfristig erfolgreich zu bleiben. Den theoretischen Erklärungsansatz dazu liefert der Dynamic Capability View, der in Kapitel 2.6 beschrieben wird.

### 2.1 Entstehung und Verbreitung des Geschäftsmodellkonzepts

Der englische Begriff „Business Model“ (deutsch: „Geschäftsmodell“) wurde das erste Mal im Jahre 1957 in einem wissenschaftlichen Artikel verwendet.<sup>69</sup> Drei Jahre später tauchte der Begriff erstmalig im Titel sowie im Abstract eines wissenschaftlichen Beitrags auf.<sup>70</sup> Allerdings wurde der Begriff zunächst unspezifisch und in sehr unterschiedlichen Kontexten eingesetzt.<sup>71</sup> Studien, die die Anzahl der veröffentlichten Artikel zum Thema Geschäftsmodelle analysieren, kommen zum Ergebnis, dass der Begriff erst in den letzten 15-20 Jahren an Bedeutung gewonnen hat und seitdem systematisch in der Literatur verwendet wird.<sup>72</sup> Geschäftsmodelle erfahren nicht nur in der Wissenschaft eine stetig steigende Aufmerksamkeit, sondern erfreuen sich auch bei Praktikern einer zunehmenden Beliebtheit.<sup>73</sup> Shafer, Smith und Linder kommen zum Beispiel in ihrer Untersuchung der weltweit 500 umsatzstärksten Unter-

<sup>69</sup> Vgl. Bellman et al. (1957), S. 474; Osterwalder et al. (2005), S. 6. Unabhängig von der erstmaligen Einführung des Begriffs merken Baden-Fuller und Morgan (2010), S. 159-160 an, dass die Grundidee des Geschäftsmodells bereits recht lange existiert und verweisen in diesem Zusammenhang auf die generische Beschreibung historischer Geschäftstätigkeiten wie etwa dem Zunftwesen oder dem Fabriksystem.

<sup>70</sup> Vgl. Jones (1960).

<sup>71</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 7.

<sup>72</sup> Vgl. George/ Bock (2011), S. 84; Ghaziani/ Ventresca (2005), S. 533; Zott et al. (2011), S. 1023.

<sup>73</sup> Vgl. Baden-Fuller/ Morgan (2010), S. 156; Bieger/ Reinhold (2011), S. 16; Zollenkop (2006), S. 27; Zott et al. (2011), S. 1019. Reinhold et al. (2011), S. 73-74 zeigen in ihrer explorativen Befragung, dass der Begriff Geschäftsmodell bei 90% der befragten Manager Verwendung findet.

nehmen zum Ergebnis, dass der Geschäftsmodell-Begriff bereits im Jahr 2001 bei 27% der betrachteten Unternehmen Einzug in die Geschäftsberichte gefunden hatte.<sup>74</sup>

In den letzten zwei Jahrzehnten haben vor allem die Entstehung des Internets und die damit einhergehende kommerzielle Nutzung (Electronic-Business oder E-Business) zu einer raschen und starken Verbreitung des Begriffs im englischen und deutschen Sprachraum geführt.<sup>75</sup> Unternehmen wie Google,<sup>76</sup> Dell<sup>77</sup> oder Skype,<sup>78</sup> deren wirtschaftliche Erfolge erst durch die Nutzung des Internets möglich wurden, haben dazu beigetragen, dass der Begriff vor allem im Bereich des E-Business verwendet wurde.<sup>79</sup> Magretta spricht sogar davon, dass sich Geschäftsmodelle im E-Business mittlerweile zu einem der am häufigsten verwendeten Schlagwörter entwickelt haben.<sup>80</sup> Folglich ist es auch wenig verwunderlich, dass die Geschäftsmodellforschung sich zunächst im Bereich der (Wirtschafts-)Informatik etablierte und sich dort primär mit elektronischen Geschäftsmodellen beschäftigte.<sup>81</sup> Erst mit dem Platzen der Internetblase der New Economy um die Jahrtausendwende hielt das Geschäftsmodellkonzept schließlich auch zunehmend Einzug in Industrien und Forschungsdisziplinen außerhalb des E-Business.<sup>82</sup> Darüber hinaus wird dieser Trend von externen Umweltveränderungen wie dem technologischen Wandel oder der zunehmenden Globalisierung der Weltwirtschaft verstärkt.

## 2.2 Begriff des Geschäftsmodells

In ihrer Untersuchung kommen George und Bock zum Ergebnis, dass der Begriff des Geschäftsmodells der überwiegenden Mehrheit der 151 von ihnen befragten Manager bekannt ist, ihnen allerdings unklar ist, was genau unter dem Begriff zu verstehen ist.<sup>83</sup> Auch in der Wissenschaft konnte sich bis heute keine allgemeingültige Begriffsdefinition durchsetzen. Stattdessen lässt sich in der Literatur eine Fülle unterschiedlicher Erklärungsansätze finden.<sup>84</sup> Eine erste Annäherung an das Konzept des Geschäftsmodells kann durch eine Betrachtung der etymologischen Wurzeln erfolgen.<sup>85</sup> Als „Geschäft“ kann die Aufnahme von Beziehungen eines Unternehmens zur Umwelt sowie die vorher stattfindende Transformation spezifischer Ressourcen verstanden werden. „Modelle“ können als vereinfachte Abbildungen der Realität

<sup>74</sup> Vgl. Shafer et al. (2005), S. 200.

<sup>75</sup> Vgl. Zott et al. (2011), S. 1022.

<sup>76</sup> Vgl. Teece (2010a), S. 180-181; McGrath (2010), S. 255; Wirtz (2010), S. 287-296.

<sup>77</sup> Vgl. McGrath (2010), S. 252.

<sup>78</sup> Vgl. Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 98-99.

<sup>79</sup> Vgl. Chesbrough/ Rosenbloom (2002), S. 532.

<sup>80</sup> Vgl. Magretta (2002), S. 86.

<sup>81</sup> Vgl. dazu exemplarisch die Arbeiten von Afuah/ Tucci (2001); Amit/ Zott (2001); Mahadevan (2000) oder Timmers (1998).

<sup>82</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 31-33. So analysieren Aspara et al. (2011) etwa das Geschäftsmodell von Nokia oder Morris et al. (2005), S. 731 das Geschäftsmodell der Fluglinie Southwest Airlines. Eine Beschreibung unterschiedlicher Geschäftsmodelle findet sich darüber hinaus z.B. bei Osterwalder/ Pigneur (2010).

<sup>83</sup> Vgl. George/ Bock (2011). Siehe dazu auch Reinhold et al. (2011), S. 73-74.

<sup>84</sup> Vgl. etwa Morris et al. (2005), S. 726; Teece (2010a), S. 175.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu auch Bucherer (2010), S. 14; Knyphausen-Aufseß/ Meinhardt (2002), S. 65 und Umbeck (2009), S. 48.

definiert werden. Als Skalenmodelle beschreiben Geschäftsmodelle also, wie Geschäfte gemacht werden beziehungsweise wie die dahinterstehende Wertschöpfung erfolgt.<sup>86</sup>

Das Fehlen einer einheitlichen Begriffsdefinition ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass mittlerweile verschiedene Literaturströmungen auf unterschiedliche Art und Weise auf den Begriff des Geschäftsmodells zurückgreifen.<sup>87</sup> Geschäftsmodelle werden heutzutage nicht mehr ausschließlich aus einer (informations)technologischen Sichtweise betrachtet, sondern auch aus einer organisationsorientierten und strategieorientierten Perspektive diskutiert.<sup>88</sup> Je nachdem, welcher Sichtweise gefolgt wird, herrschen divergierende Auffassungen darüber, was genau unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist.<sup>89</sup> In ihrer Meta-Analyse verschiedener Geschäftsmodelldefinitionen aus dem Jahr 2005 führen Morris, Schindehutte und Allen bereits 30 bestehende Definitionen auf.<sup>90</sup> Tabelle 1 liefert eine Übersicht ausgewählter Definitionsansätze in chronologischer Reihenfolge.

---

<sup>86</sup> Vgl. Bieger/ Reinhold (2011), S. 17.

<sup>87</sup> Vgl. Bucherer (2010), S. 14; Shafer et al. (2005), S. 199.

<sup>88</sup> Vgl. dazu Wirtz (2010), S. 29-62.

<sup>89</sup> Vgl. Shafer et al. (2005), S. 199. Siehe dazu auch Bieger/ Reinhold (2011), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. Morris et al. (2005), S. 726. Zudem findet der Geschäftsmodell-Begriff häufig Verwendung, ohne zuvor hinreichend definiert worden zu sein. Vgl. dazu Chesbrough/ Rosenbloom (2002), S. 532 und Zott et al. (2011), S. 1022.

Autor(en)	Definition
Timmers (1998), S. 4	„An architecture for the products, services and information flows, including a description of various business actors and their roles, a description of the potential benefits for the various business actors, and a description of the sources of revenues.“
Afuah/ Tucci (2001), S. 4	„The method by which a firm builds and uses its resources to offer its customer better value than its competitors and to make money in doing so.“
Amit/ Zott (2001), S. 511	„The content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.“
Chesbrough/ Rosenbloom (2002), S. 532	„A coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs and converts them through customers and markets into economic outputs.“
Magretta (2002), S. 87	„Stories that explain how enterprises work.“
Morris et al. (2005), S. 727	„A concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.“
Osterwalder et al. (2005), S. 15	„A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm.“
Shafer et al. (2005), S. 202	„A representation of a firm’s underlying logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.“
Richardson (2008), S. 143	„The business model provides an intermediate logical structure between the firm’s theory of how to compete and its activities.“
Baden-Fuller/ Morgan (2010), S. 156	„A set of generic level descriptors of how a firm organizes itself to create and distribute value in a profitable manner.“
Casadesus-Masanell/ Ricart (2010), S. 196	„Business Model refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders.“
Demil/ Lecocq (2010), S. 227	„Generally speaking, the concept refers to the description of articulation between different business model components or ‘building blocks’ to produce a proposition that can generate value for consumers and thus for the organization.“
Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 14	„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“
Teece (2010a), S. 179	„A business model articulates the logic, the data, and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value. In short, it’s about the benefit the enterprise will deliver to customers, how it will organize to do so, and how it will capture a portion of the value that it delivers.“
Wirtz et al. (2010), S. 274	„A business model reflects the operational and output system of a company, and as such captures the way the firm functions and creates value.“
Bieger/ Reinhold (2011), S. 17	„Geschäftsmodelle sind als „Modelle“ immer vereinfachte Abbildungen der Realität. Sie beschreiben als Skalenmodelle, wie „Geschäfte“ gemacht werden respektive wie Wertschöpfung erzielt wird.“
Gassman/ Csik (2012), S. 42	„Im Grunde ist ein Geschäftsmodell die Art und Weise, in der ein Unternehmen Wert schafft, seinen Kunden Nutzen stiftet und Kunden davon überzeugt, für diesen Nutzen Geld zu zahlen. Ein Geschäftsmodell ist also die Umsetzung dessen, was das Management denkt, das der Kunde haben will, wie er es haben will und wie man damit etwas verdienen kann.“

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Geschäftsmodelldefinitionen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Verschiedene Definitionen der strategieorientierten Perspektive führen den Ursprung des Geschäftsmodells auf Veröffentlichungen von Peter Drucker zurück.<sup>91</sup> Dieser schuf mit dem Begriff „logic of business“ einen Vorläufer dessen, was heutzutage in der Managementliteratur oftmals als Geschäftsmodellkonzept bezeichnet wird. Drucker folgend ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden: (1) „Wer ist der Kunde?“, (2) „Was ist der Wert für den Kunden?“, (3) „Wie sieht unser Geschäft aus?“ und „Wie sollte unser Geschäft aussehen?“. Auch aus den in Tabelle 1 angeführten Definitionen wird ersichtlich, dass ein Geschäftsmodell beschreibt, wie Organisationen<sup>92</sup> für ihre Kunden Nutzen stiften, diese davon überzeugen, dafür eine (monetäre) Gegenleistung zu entrichten und wie daraus Werte für die eigene Organisation geschaffen werden können. Das Ziel eines Geschäftsmodells besteht also darin „to exploit a business opportunity by creating value for the parties involved, i.e., to fulfill customers' needs and create customer surplus while generating a profit for the focal firm and its partners“.<sup>93</sup> Damit für den Kunden überhaupt ein Nutzen entstehen und das eigene Unternehmen für sich und seine Partner bzw. Stakeholder einen Wert schaffen kann, müssen neue Ideen und Technologien zunächst durch ein Geschäftsmodell kommerzialisiert werden.<sup>94</sup> Der Kommerzialisierung kommt eine bedeutende Rolle zu, da Wettbewerbsvorteile nicht alleine aufgrund überlegener Produktleistungen oder Technologien entstehen, sondern vor allem durch die Art und Weise, wie ein Unternehmen das dazugehörige Geschäftsmodell gestaltet.

Das Ergebnis eines Geschäftsmodells ist eine Leistung (Produkt oder Dienstleistung), die den Kunden einen Nutzen stiftet. Ist der Nutzen der eigenen Leistung für die Kunden aufgrund eines überlegenen Geschäftsmodells höher als der angebotene Kundennutzen der Wettbewerber, liegt ein Wettbewerbsvorteil vor.<sup>95</sup> In diesem Fall sind die Kunden bereit, die angebotene Leistung zu erwerben und dafür eine monetäre Gegenleistung zu erbringen, was wiederum die Schaffung von Werten (z.B. Gewinn oder Shareholder Value) für das Unternehmen und seine Stakeholder mit sich bringt.<sup>96</sup> Der Wert, der für das eigene Unternehmen geschaffen wird, ist dabei umso größer, desto ausgeprägter die Differenz zwischen Verkaufspreis und den dafür anfallenden Kosten ist.<sup>97</sup> Um diesen Wert zu maximieren, müssen die Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten so ausgestalten, dass sie die vom Kunden geforderte Leistung zu möglichst geringen Kosten erbringen.<sup>98</sup> Die für die Generierung von Werten notwendigen Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. Entwicklung, Produktion oder Vertrieb) können dabei ent-

---

<sup>91</sup> Vgl. dazu etwa Magretta (2002), S. 87.

<sup>92</sup> Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Betrachtung gewinnorientierter Unternehmen.

<sup>93</sup> Zott/ Amitt (2010), S. 217.

<sup>94</sup> Vgl. Chesbrough (2010), S. 354; Teece (2010a), S. 183-184.

<sup>95</sup> Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn ein Unternehmen ein besseres Preis-Leistungsverhältnis als seine Wettbewerber anbieten kann, wobei die Überlegenheit eines Angebots nicht objektiv nachvollziehbar sein muss, sondern subjektiv aus Kundensicht erfolgt. Wettbewerbsvorteile werden aus Kundensicht vor allem in Form von Leistungsunterschieden – bessere Leistung bei gleichen Preisen – oder in Form von Preisunterschieden – niedrigere Preise bei gleicher Leistung – erzielt. Vgl. Hungenberg (2008), S. 81-82.

<sup>96</sup> So profitieren beispielsweise Anteilseigner, Mitarbeiter, Lieferanten und der Staat von höheren Einnahmen des Unternehmens, da mehr Geld ausgeschüttet werden kann, die Arbeitsplätze gesichert werden, mehr Vorprodukte bestellt oder höhere Abgaben bezahlt werden müssen.

<sup>97</sup> Vgl. Gambardella/ McGahan (2010), S. 263.

<sup>98</sup> Vgl. Teece (2010a), S. 186.

weder unternehmensintern erfolgen, an externe Parteien (z.B. Kunden oder Zulieferer) ausgelagert oder durch eine Kombination der beiden Ansätze erreicht werden.<sup>99</sup>

### 2.3 Elemente eines Geschäftsmodells

Geschäftsmodelle sollen unternehmerische Tätigkeiten möglichst ganzheitlich und in aggregierter Form beschreiben.<sup>100</sup> In diesem Zusammenhang bemerken Baden-Fuller und Morgan, dass „*business model descriptions are neither so general that they fail to distinguish the main differences between firms, nor are they so absolutely particular that they cover every last detail of contract and activity. Scholars recognise that firms - for all sorts of reasons - do not all behave the same: but nor are they all completely different, for if they were, every firm would appear to have a different business model*“.<sup>101</sup> Obwohl sich Geschäftsmodelle von einzelnen Unternehmen also unterscheiden, lassen sich in der Regel innerhalb bestimmter Branchen genügend Gemeinsamkeiten finden, um von einem branchenweiten Geschäftsmodell zu sprechen. Als klassisches Beispiel eines aggregierten Geschäftsmodells lässt sich etwa das von Low-Cost Fluggesellschaften heranziehen, bei denen sich die einzelnen Geschäftsmodelle von Unternehmen zu Unternehmen leicht unterscheiden, aber trotzdem von einem gemeinsamen Geschäftsmodellansatz gesprochen werden kann.<sup>102</sup>

Zur Beschreibung eines speziellen Geschäftsmodellverständnisses greifen viele Autoren auf einzelne Elemente oder Bausteine zurück, die das Geschäftsmodell weiter systematisieren und näher beschreiben.<sup>103</sup> Die einzelnen Elemente bzw. deren Zusammenspiel dienen dabei der Generierung und Sicherung von Werten, die wiederum zur Festigung von Kundenbeziehungen und/oder einer Differenzierung gegenüber der Konkurrenz führen und letztendlich in einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens münden.<sup>104</sup> Durch die bereits thematisierten Unterschiede in der wissenschaftlichen Verankerung verschiedener Autoren herrscht in der Literatur jedoch kein einheitliches Verständnis darüber, welche konstitutiven Elemente ein Geschäftsmodell letztendlich ausmachen.<sup>105</sup> Wie Tabelle 2 zeigt, existiert stattdessen eine Fülle unterschiedlicher Ansätze, die sich hinsichtlich der Anzahl und Inhalte der Elemente voneinander unterscheiden.

<sup>99</sup> Vgl. Teece (2010a), S. 184; Zott/ Amit (2010), S. 218-220. Die Vergabe von Wertschöpfungsaktivitäten an externe Partner wird Outsourcing genannt. Der Einbezug von Kunden (z.B. bei der Entwicklung von Ideen) wird als Crowdsourcing bezeichnet.

<sup>100</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 29.

<sup>101</sup> Baden-Fuller/ Morgan (2010), S. 159.

<sup>102</sup> Vereinfacht dargestellt besteht das Geschäftsmodell einer Low-Cost Fluggesellschaft im Angebot kostengünstiger Flüge, die auf die sonst üblichen Komfortmerkmale klassischer Fluggesellschaften verzichten. Darunter fallen beispielsweise eine engere Bestuhlung der Flugzeuge, das Anfliegen kleinerer Flughäfen oder bestimmte Zusatzleistungen (z.B. Speisen und Getränke) nur gegen Bezahlung anzubieten. Vgl. ausführlich zum Geschäftsmodell der Low-Cost Fluggesellschaften etwa Völlechner (2010), S. 34-44 und die dort angegebene Literatur.

<sup>103</sup> Vgl. Hacklin/ Wallnöfer (2012), S. 171.

<sup>104</sup> Vgl. ausführlich dazu Schallmo (2013), S. 22 und die dort angegebene Literatur.

<sup>105</sup> Vgl. Bucherer (2010), S. 17-18.

Autor(en)	Konstitutive Elemente	Anzahl Elemente
Timmers (1998), S. 4	Product/service/information flow architecture, business actors and roles, actor benefits, revenue sources, and marketing strategy	5
Amit/ Zott (2001), S. 511	Transaction content, transaction structure and transaction governance	3
Chesbrough/ Rosenbloom (2002), S. 533-534	Value proposition, market segment, value chain, cost structure and profit potential, value network and competitive strategy	6
Knyphausen-Aufseß/ Meinhardt (2002), S. 66	Produkt-Markt-Kombination, Konfiguration der Wertkette und Durchführung der Wertschöpfung, Ertragsmechanik	3
Yip (2004), S. 20	Value proposition, inputs, transformation inputs, vertical scope, horizontal scope, geographic scope, customers, organization	9
Johnson et al. (2008), S. 60-61	Customer value proposition, profit formula, key resources, key processes	4
Richardson (2008), S. 138	Value proposition, value creation and delivery system, value capture	3
Umbeck (2009), S. 61	Absicherung, Wertschöpfung, Produkt-/ Marktkombination, Finanz- und Ertragstechnik, Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Organisation	5
Demil/ Lecocq (2010), S. 231	Resources and competences, organizational structure, propositions for value delivery	3
Osterwalder/ Pigneur (2010), S. 16-17	Customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure	9
Wirtz (2010), S. 119	Strategiemodell, Ressourcenmodell, Netzwerkmodell, Kundenmodell, Marktangebotsmodell, Erlösmodell, Leistungserstellungsmodell, Beschaffungsmodell, Finanzmodell	9
Wirtz et al. (2010), S. 274	Sourcing, value generation, value offering, distribution, revenues	5
Bieger/ Reinhold (2011), S. 32-33	Leistungskonzept, Wertschöpfungskonzept, Kanäle, Ertragsmodell, Wertverteilung, Entwicklungskonzept	6

Tabelle 2: Übersicht ausgewählter Geschäftsmodelle und ihrer konstitutiven Elemente

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Aufgrund der frühen Verbreitung des Geschäftsmodellkonzepts in der Internetbranche sind einige Ansätze lediglich auf diese Branche beschränkt, wohingegen andere Ansätze universal anwendbar sind.<sup>106</sup> Darüber hinaus unterscheiden sich die einzelnen Geschäftsmodellansätze hinsichtlich ihres Abstraktionsgrads, ihrer Komplexität sowie ihres Detaillierungsgrades. Shafer, Smith und Lindner bestätigen diese Auffassung in ihrer Analyse von 12 Geschäftsmodelldefinitionen und stellen fest, dass allein die von ihnen analysierten Ansätze auf insgesamt 42 unterschiedliche Elemente zurückgreifen.<sup>107</sup> Trotz der großen Vielfalt an divergierenden Definitionen und der damit verbundenen Geschäftsmodellelemente lassen sich in den unter-

<sup>106</sup> Vgl. Bieger/ Reinhold (2011), S. 20.<sup>107</sup> Vgl. Shafer et al. (2005), S. 201.

schiedlichen Ansätzen auch Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen finden. Besonders häufig werden dabei drei Elemente genannt:<sup>108</sup>

1. Das Nutzenversprechen bzw. die Value Proposition, das angibt, welchen Nutzen das Unternehmen für seine Kunden generiert.
2. Die Wertschöpfungsarchitektur bzw. das Leistungserstellungs- und Vermarktungsmodell, die beschreiben, wie der Nutzen für die Kunden erstellt wird sowie
3. das Revenue Modell (Erlösmodell), das veranschaulicht, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen erwirtschaftet.

Uneinheitlich geregelt ist dagegen die zeitliche Festlegung der einzelnen Geschäftsmodellelemente,<sup>109</sup> wobei zwischen einem ex-ante und einem ex-post Vorgehen unterschieden wird. Ex-ante Ansätze definieren die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells bereits vor der eigentlichen Analyse des Untersuchungsobjekts. Ex-post Ansätze gehen dagegen eher induktiv vor und bestimmen die wesentlichen Geschäftsmodellelemente der Untersuchungsobjekte erst nach einer intensiven und möglichst unvoreingenommenen Analyse. Eine ex-ante Festlegung der Geschäftsmodellelemente ermöglicht zwar eine einheitliche Messung ihrer Veränderungen, ein zentraler Nachteil besteht jedoch in der Annahme, dass sich alle Unternehmen anhand der gleichen Elemente beschreiben lassen und diese bereits vor der eigentlichen Analyse bekannt sein müssen.<sup>110</sup> Ex-ante definierte Geschäftsmodellelemente eignen sich folglich vor allem für die Beschreibung und Überprüfung von Geschäftsmodellveränderungen und somit für ein theorietestendes Vorgehen. Geschäftsmodelle, die erst nach einer ergebnisoffenen Analyse definiert werden, sind dagegen aufgrund ihrer Offenheit und Unvoreingenommenheit insbesondere bei theoriebildenden Untersuchungen heranzuziehen. Da die vorliegende Arbeit einen theoriebildenden Charakter aufweist, wird im Vorfeld auf eine mehr oder weniger willkürliche Festlegung verschiedener Geschäftsmodellelemente verzichtet. Stattdessen werden die Geschäftsmodellelemente aus dem ausgewerteten Datenmaterial entwickelt und erst ex-post festgelegt.<sup>111</sup>

## 2.4 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie

Bei einem Geschäftsmodell handelt es sich um ein Konzept von hoher strategischer Bedeutung, das auch entsprechende Implikationen für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen aufweist.<sup>112</sup> Daher überrascht es nicht, dass sich das Konzept in den letzten Jahren immer stärker im Bereich der (strategischen) Managementforschung etablieren konnte.<sup>113</sup> Allerdings ist eine klare Abgrenzung vom Begriff der „Strategie“ erforderlich, da die Verwendung der beiden Begriffe durch Überschneidungen, Abgrenzungsprobleme und Doppeldeutigkeiten

<sup>108</sup> Vgl. dazu auch Doganova/ Eyquem-Renault (2009), S. 1560.

<sup>109</sup> Vgl. Bieger/ Reinhold (2011), S. 20; Demil/ Lecoq (2010), S. 231.

<sup>110</sup> Vgl. Siggelkow (2002), S. 126.

<sup>111</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel 10.

<sup>112</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 92.

<sup>113</sup> Die zunehmenden Publikationen in führenden Managementzeitschriften sowie die Diskussion des Themas in Special Issues in Long Range Planning oder Industrial Marketing Management dienen hierfür als Beweis.



geprägt ist und dadurch zu einem erschwerten Begriffsverständnis beiträgt.<sup>114</sup> Auch in der Praxis ist eine unklare Abgrenzung der beiden Konzepte zu erkennen, was beispielsweise dadurch sichtbar wird, dass Praktiker bei der Definition des Strategiebegriffs das Geschäftsmodell teilweise inkludieren.<sup>115</sup> Verschiedene Autoren weisen deswegen explizit darauf hin, dass die Strategie und das Geschäftsmodell eines Unternehmens nicht identisch sind, sondern sich voneinander unterscheiden.<sup>116</sup> Die meisten Publikationen thematisieren allerdings den Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell, wenn überhaupt, nur recht vage und unzureichend.<sup>117</sup>

Der Strategiebegriff hat seinen Ursprung im militärischen Bereich. Er beschreibt die Kunst der Heeres- bzw. Kriegsführung.<sup>118</sup> Gemäß dem preußischen General Carl von Clausewitz muss eine Strategie *„dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan. Sie muss mit ins Feld ziehen, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen“*.<sup>119</sup> Erst Mitte des 20. Jahrhunderts hielt der Strategiebegriff auch Einzug in die Wirtschaftswissenschaften. Er wurde zunächst in der Spieltheorie verwendet, in der eine Strategie als allumfassender Plan bezeichnet wird, die für jegliche Konstellation hinsichtlich des eigenen Handelns sowie der Handlungen des Gegenspielers eine richtige Wahlmöglichkeit vorsieht.<sup>120</sup>

Erst in den 1960er Jahren erfolgte schließlich die Verbreitung des Strategiebegriffs im Managementbereich. Vertreter des klassischen Strategieverständnisses wie Chandler oder Welge und Al-Laham bezeichnen eine Strategie als geplantes Maßnahmenbündel eines Unternehmens zur Erreichung seiner langfristigen Ziele.<sup>121</sup> Dieses Begriffsverständnis impliziert, dass Strategien Grundsatzentscheidungen über die langfristige Ausrichtung von Unternehmen darstellen und das Ergebnis rationaler Planungen sind.<sup>122</sup> Als Basis für die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens dienen sowohl dessen interne Stärken und Schwächen als auch die unternehmensexternen Chancen und Risiken der Umwelt. Die Stärken eines Unternehmens sollen mit den Chancen der Umwelt in Einklang gebracht werden, wobei gleichzeitig die eigenen Schwächen verringert und die externen Risiken vermieden werden sollen.<sup>123</sup> Die Gestaltung der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens erfolgt durch das Strategische Management, dessen Aufgabe die *„Planung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen“* ist.

<sup>114</sup> Vgl. Seddon et al. (2004), S. 12; Wirtz (2010), S. 8.

<sup>115</sup> Vgl. Baden-Fuller/ Morgan (2010), S. 156; Bieger/ Reinhold (2011), S. 23.

<sup>116</sup> Vgl. bspw. Chesbrough/ Rosenblom (2002), S. 535; Magretta (2002), S. 91; Shafer et al. (2005), S. 203; Teece (2010a), S. 174; Yip (2004), S. 24; Zott/ Amit (2008), S. 5-6; Zott et al. (2011), S. 1031.

<sup>117</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 94. Ähnlich auch Zott/ Amit (2008), S. 6.

<sup>118</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 8.

<sup>119</sup> Von Clausewitz (1980), S. 157.

<sup>120</sup> Vgl. Von Neumann/ Morgenstern (1953), S. 79.

<sup>121</sup> Vgl. Chandler (2001), S. 23; Welge/ Al-Laham (2008), S. 16.

<sup>122</sup> Mintzberg weist allerdings darauf hin, dass nicht jede realisierte Strategie geplant ist, sondern auch als Reaktion auf emergente Ereignisse entstehen kann. Insgesamt leitet er fünf verschiedene Strategieverständnisse ab, die verdichtet dargestellt das folgende Grundmuster von Strategietypen ergeben: (1) Strategien können, analog der klassischen Sichtweise, geplant sein und tatsächlich realisiert werden. Sie können aber auch (2) lediglich geplant sein, allerdings nicht realisiert und daher wieder verworfen werden. (3) Schließlich existieren auch realisierte Strategien, die vorher nicht beabsichtigt waren und somit eher zufällig und ungeplant entstehen. Vgl. dazu Mintzberg (1978), S. 945. Die vorliegende Arbeit impliziert ein klassisches Strategieverständnis.

<sup>123</sup> Dies geschieht im Rahmen der SWOT-Analyse. Siehe dazu auch Hill/ Westbrook (1997).

gen“ ist.<sup>124</sup> Das oberste Ziel des Strategischen Managements stellt dabei die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens dar,<sup>125</sup> wobei der finanzielle Unternehmenserfolg die notwendige Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens schafft.

Strategien entstehen auf drei unterschiedlichen Ebenen (vgl. dazu auch Abbildung 2):

(1) Im Rahmen der Unternehmensstrategie wird festgelegt, in welchen Geschäften das Unternehmen agieren möchte und wie diese untereinander zu priorisieren sind.<sup>126</sup> Hierbei steht die Perspektive des Unternehmens als Eigentümer im Vordergrund, weshalb sich die entsprechenden Strategien mit der Gestaltung von Geschäftsportfolios sowie der Ressourcenverteilung auf die einzelnen Geschäftsfelder innerhalb eines Portfolios beschäftigen. Darüber hinaus sind Entscheidungen über den Diversifikationsgrad sowie das Erzielen von Synergien als weitere wesentliche Aufgaben der Unternehmensstrategie zu nennen.

(2) Strategien auf Geschäftsbereichsebene befassen sich damit, wie ein Unternehmen in jedem seiner einzelnen Geschäftsbereiche agieren möchte, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Auf dieser Ebene ist vor allem zu entscheiden, durch welche Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft, Differenzierung, hybride Wettbewerbsstrategie) und in welchen Segmenten (Nische oder Gesamtmarkt) das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen möchte. Folglich steht hierbei die wettbewerbsstrategische Positionierung im Zentrum der Betrachtung.

(3) Funktionsbereichsstrategien sind sowohl den Unternehmens- als auch den Geschäftsbereichsstrategien untergeordnet und setzen diese operativ um. Sie gehen der Frage nach, wie die einzelnen Funktionseinheiten (z.B. F&E, Produktion oder Marketing) ihre Ressourcen, Prozesse und Mitarbeiter ideal einsetzen können, um die Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien möglichst effektiv umzusetzen.

---

<sup>124</sup> Welge/ Al-Laham (2008), S. 19. Vgl. ausführlich zum Strategischen Management etwa Müller-Stewens/ Lechner (2005) oder Hungenberg (2008).

<sup>125</sup> Vgl. z.B. Welge/ Al-Laham (2008), S. 213.

<sup>126</sup> Eine Unterteilung des Strategiekonstrukts in die drei organisatorischen Ebenen findet bei „Multibusiness Firms“, also Unternehmen, die in mehr als einem Geschäftsbereich aktiv sind, Anwendung.

Geschäftsmodellinnovationen für das mittlere  
Marktsegment

Eine empirische Untersuchung deutschsprachiger  
Maschinenbauunternehmen in China

Albeck, W.

2016, XXIII, 321 S. 63 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12470-0