

---

## 2.1 Einleitung und Lernziele

- ▶ Derzeit liegen für die Begriffe Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation unterschiedliche Definitionen vor. Die Geschäftsmodell-Ebenen sind ebenfalls nicht einheitlich definiert. Die Zielsetzung ist es, bestehende Definitionen und Ansätze aufzuzeigen, diese zu diskutieren und bei Bedarf jeweils eine Synthese zu erstellen, die als terminologische Grundlage für die weiteren Kapitel dient.

Das zweite Kapitel gliedert sich in sechs Unterkapitel. Kapitel 2.2 beinhaltet die Definition des Begriffs Geschäftsmodell und Kap. 2.3 die Definition des Begriffs Geschäftsmodell-Innovation. In Kap. 2.4 erfolgt die Erläuterung von Geschäftsmodell-Ebenen und in Kap. 2.5 die Erläuterung der Geschäftsmodell-Umwelt. In Kap. 2.6 finden die Darstellung der Charakteristika von Geschäftsmodellen und eine Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext statt. Kapitel 2.7 beinhaltet eine Zusammenfassung, Lernkontrollfragen und Aufgaben zum zweiten Kapitel. Als Ergebnis liegen theoretische Grundlagen für Geschäftsmodelle vor, die ein einheitliches Verständnis sicherstellen.

Für dieses Kapitel liegen folgende **Lernziele** vor:

- In diesem Kapitel lernen Sie zunächst die Definitionen zu Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation wiederzugeben.
- Sie sind auch in der Lage, Beispiele für innovative Geschäftsmodelle wiederzugeben und die charakteristischen Punkte von Geschäftsmodellen zu identifizieren.
- Sie können die unterschiedlichen Ebenen von Geschäftsmodellen erklären und die Charakteristika der Geschäftsmodell-Umwelt erläutern.
- Abschließend können Sie ein Geschäftsmodell von einer Strategie unterscheiden und die Schnittstellen interpretieren.

## 2.2 Geschäftsmodell

In Kap. 2.2.1 werden bestehende Definitionen zum Begriff *Geschäftsmodell* aufgezeigt und besprochen. In Kap. 2.2.2 erfolgt dann die Erarbeitung von einer eigenen Definition zum Begriff *Geschäftsmodell*.

### 2.2.1 Bestehende Definitionen

Zunächst erfolgt die Darstellung der beiden Begriffe *Geschäft* und *Modell*; im Anschluss erfolgt die Darstellung und Diskussion bestehender *Definitionen zum Begriff Geschäftsmodell*.

Grünig und Kühn (2000, S. 470) definieren ein Geschäft als eine „Produkt- und/oder Leistungsgruppe mit eigenem Marktauftritt“, das „mehr oder weniger starke markt- und ressourcenmässige Synergien“ mit anderen Geschäften aufweist. Hoppe und Kollmer (2001, S. 3) sehen ein Geschäft als eine „auf Gewinn abzielende Unternehmung“.

Schütte (1998, S. 59) sieht in einem Modell „das Ergebnis einer Konstruktion eines Modellierers, der für Modellnutzer eine Repräsentation eines Originals zu einer Zeit als relevant mit Hilfe einer Sprache deklariert“. Hoppe und Kollmer (2001, S. 3) hingegen sehen in einem Modell „eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit, die aus Elementen und deren Verknüpfung besteht“.<sup>1</sup>

Zusammengefasst ist ein Geschäftsmodell „eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung“, das aus den „wesentlichen Elementen [...] und deren Verknüpfung“ besteht (Hoppe und Kollmer 2001, S. 3). Dieser erste Definitionsansatz wird um Definitionen der Tab. 2.1 ergänzt, die als Basis für die Herleitung einer eigenen Definition dienen.

Amit und Zott (2001, S. 493) sehen in einem *Geschäftsmodell* die Gestaltung des Inhalts einer Transaktion, der Struktur und der Steuerung, mit dem Ziel, durch die Nutzung von Geschäftschancen Wert zu schaffen; die Nutzung von Geschäftschancen erfolgt mittels der Kombination von Elementen.

Bieger und Reinhold (2011, S. 32) beschreiben ein *Geschäftsmodell* als „Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft“ und zählen ebenfalls die Elemente eines Geschäftsmodells auf.

Hamel (2001, S. 10) stellt vier Elemente von *Geschäftsmodellen* vor: die Kundenschnittstelle, die Hauptstrategie, die strategischen Ressourcen und das Wertennetzwerk (bestehend aus Partnern, Lieferanten etc.). Er integriert drei weitere Elemente, welche die zuvor genannten Elemente miteinander verbinden: den Kundennutzen, die Konfiguration von Aktivitäten und die Unternehmensgrenzen. In dieser Definition liegt der Fokus auf Geschäftsmodell-Elementen und deren Verknüpfung.

---

<sup>1</sup> Entnommen aus: Maaß 2008, S. 30.

**Tab. 2.1** Ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodell. (Schallmo 2013, S. 17 f).

Autor	Definition Geschäftsmodell
Amit und Zott 2001, S. 493	„A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.“
Bieger und Reinhold 2011, S. 32	„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, 1) was ein [sic!] Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, 3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“
Hamel 2001, S. 10	„The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three ‚bridging‘ components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries.“
Hawkins 2002, S. 308	„In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service. By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments.“
Johnson et al. 2008, S. 60	„A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first.“
Magretta 2002, S. 4	„Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental question every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?“
Mitchell und Coles, 2003 S. 17	„A business model is the combination of ‚who‘, ‚what‘, ‚when‘, ‚where‘, ‚why‘, ‚how‘, and ‚how much‘ an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts.“
Osterwalder und Pigneur 2010, S. 14	„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“
Pateli und Giaglis 2004, S. 308	„In other words, business models are not conceived as a purely management-related concept, but embrace a broad spectrum of organizational activities, from the operational (processes) to the strategic level. Moreover, given the evolution of networked organizations and the growing adoption of eBusiness [sic!], the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well.“

**Tab. 2.1** Fortsetzung

Autor	Definition Geschäftsmodell
Rappa 2004, S. 34	„A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue.“
Skarzynski und Gibson 2008, S. 112	„We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value. It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage.“
Weiner et al. 2010a, S. 23	„A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to whom, how this is done and with which financial consequences.“
Wirtz 2010, S. 70	„Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt [sic!] wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“

Hawkins (2002, S. 308) definiert ein *Geschäftsmodell* als eine Beschreibung, wie ein Unternehmen die Ressourcen, die Planungsfähigkeiten und die Prozesse auf die erlösschaffenden Potenziale eines Produktes oder einer Dienstleistung ausrichtet. Analog zu Amit und Zott geht es um die Zusammenstellung einzelner Elemente; die Elemente eines Geschäftsmodells werden um die *Ausrichtung auf erlösschaffende Potenziale* ergänzt.

Johnson et al. (2008, S. 60) sehen in einem *Geschäftsmodell* die Zusammenstellung von Elementen, die Wert schaffen und diesen Wert bereitstellen.

Magretta (2002, S. 4) fragt nach dem Kunden, nach dem Wert für den Kunden, nach dem Ertragsmechanismus und danach, wie der Wert für den Kunden zu einem angemessenen Preis erbracht wird.

Mitchel und Coles (2003, S. 17) definieren ein *Geschäftsmodell* als eine Kombination von Elementen, um Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen und Ressourcen zu entwickeln.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 14) definieren ein *Geschäftsmodell* als eine Beschreibung, wie eine Organisation Wert schafft, bereitstellt und sichert.

Pateli und Giaglis (2004, S. 308) sehen in einem *Geschäftsmodell* eine Zusammenfassung von Aktivitäten zwischen Organisationen, Rollen und Elementen.

Rappa sieht in einem *Geschäftsmodell* eine Beschreibung dessen, was ein Unternehmen unternimmt, um Wert zu schaffen, wie ein Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungs-

kette platziert ist und wie sich die Form der Zusammenarbeit mit Kunden gestaltet, um Umsatz zu erzielen (2004, S. 34).

Skarzynski und Gibson (2008, S. 112) verstehen unter einem *Geschäftsmodell* ein Rahmenwerk, das beschreibt, wie ein Unternehmen Werte erstellt, bereitstellt und für sich sichert.

Weiner et al. (2010a, S. 23) sehen in einem *Geschäftsmodell* ein konzeptionelles Werkzeug, das die Beziehung von Objekten zueinander beschreibt. Die Beschreibung zeigt auf, welcher Wert an wen und auf welche Art erbracht wird und welche finanziellen Konsequenzen daraus entstehen.

Wirtz (2010, S. 70) versteht unter einem *Geschäftsmodell* die Abbildung der „relevanten Aktivitäten“ eines Unternehmens. Er zählt ebenso die aus seiner Sicht relevanten Elemente auf und sieht als übergeordnetes Ziel eines Geschäftsmodells die Erstellung bzw. Sicherung eines Wettbewerbsvorteils.

### 2.2.2 Zusammenfassung

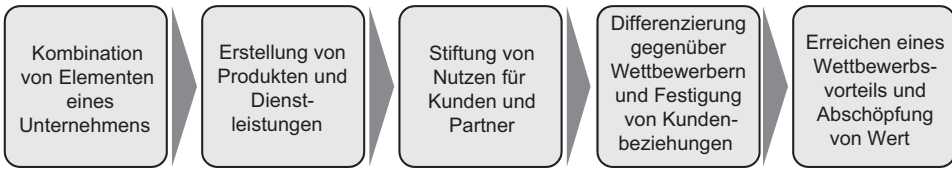
Es zeigt sich, dass in der Literatur unterschiedliche Definitionen des Begriffs *Geschäftsmodell* vorliegen, deren Charakteristika nachfolgend aufgezeigt sind.

Die *Kombination von Elementen* ist ein wesentlicher Bestandteil innerhalb der Definition von Geschäftsmodellen (Johnson et al. 2008, S. 60; Mitchel und Coles 2003, S. 17). Einige Autoren verwenden statt des Begriffs *Elemente* andere Begriffe wie z. B. *Bestandteile* (Hamel 2001; S. 10), *Objekte* und *Konzepte* (Weiner et al. 2010a, S. 23) oder *Komponenten* (Wirtz 2010, S. 70) bzw. gehen direkt auf die einzelnen Elemente ein (Amit und Zott 2001, S. 493; Hawkins 2002, S. 308; Magretta 2002, S. 4; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 14; Pateli und Giaglis 2004, S. 308; Rappa 2004, S. 34). Die *Kombination von Elementen* dient dazu, *Produkte* und *Dienstleistungen* zu erstellen (Mitchel und Coles 2003, S. 17; Hawkins 2002, S. 308; Wirtz 2010, S. 70) bzw. *Werte*<sup>2</sup> zu *schaffen*, *bereitzustellen* und zu *sichern* (Amit und Zott 2001, S. 493; Johnson et al. 2008, S. 60; Magretta 2002, S. 4; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 14; Rappa 2004, S. 34; Weiner et al. 2010b, S. 23; Bieger und Reinhold 2011, S. 32). Die geschaffenen Werte dienen dazu, *Kundenbeziehungen* zu *festigen* und eine *Differenzierung gegenüber Wettbewerbern* zu unterstützen (Lindgardt et al. 2009, S. 3) bzw. sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern (Wirtz 2010, S. 70). Bieger und Reinhold (2011, S. 26–29) sehen in einem Geschäftsmodell neben einem *Kommunikationsinstrument* auch ein *Analyse- und Planungsinstrument*. Ein Geschäftsmodell ist somit einerseits das *Ergebnis der Analyse* bestehender Geschäftsmodell-Elemente und andererseits das *Ergebnis der Planung* neuer Kombinationen von Geschäftsmodell-Elementen.

Die relevanten Aspekte der Bestandteile der vorgestellten Geschäftsmodell-Definitionen sind in Abb. 2.1 dargestellt.

---

<sup>2</sup> Im Rahmen der eigenen Definition werden *Wert für Kunden* und *Nutzen für Kunden* gleichgestellt.



**Abb. 2.1** Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen. (Schallmo 2013, S. 22)

Trotz der dargestellten Gemeinsamkeiten der vorliegenden Definitionen zum Begriff *Geschäftsmodell* liegt keine einheitliche Definition vor. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel eine eigene Definition erstellt, die als Basis für die vorliegende Arbeit gilt.

### 2.2.3 Definition des Begriffs Geschäftsmodell

Wie aus den Definitionen ersichtlich ist, werden teilweise bereits Elemente von Geschäftsmodellen beschrieben. Im Rahmen der eigenen Definition erfolgt ebenfalls die Integration von Geschäftsmodell-Elementen.

**Definition 1: Geschäftsmodell (Schallmo 2013, S. 22 f)** Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Ein Geschäftsmodell beinhaltet folgende Dimensionen und Elemente:

- Die *Kundendimension* beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
- Die *Nutzendimension* beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
- Die *Wertschöpfungsdimension* beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
- Die *Partnerdimension* beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen.
- Die *Finanzdimension* beinhaltet die Umsätze und die Kosten.

Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken. Somit ist es möglich, Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern schwer imitierbar zu sein.

Die entwickelte Definition bietet für vorliegende Arbeit eine einheitliche Terminologie des Begriffs *Geschäftsmodell*. Eine Erläuterung der jeweiligen Dimensionen und Elemente findet sich in Kap. 3.

## 2.3 Geschäftsmodell-Innovation

In Kap. 2.3.1 wird zunächst der Begriff *Innovation* erläutert. Anschließend werden in Kap. 2.3.2 bestehende Definitionen zu *Geschäftsmodell-Innovation* aufgezeigt und diskutiert. In Kap. 2.3.3 erfolgt dann die Erarbeitung einer eigenen Definition des Begriffs *Geschäftsmodell-Innovation*.

### 2.3.1 Begriff der Innovation

Der Begriff der Innovation ist durch die *ergebnis-* bzw. *prozessorientierte Sichtweise* charakterisiert.

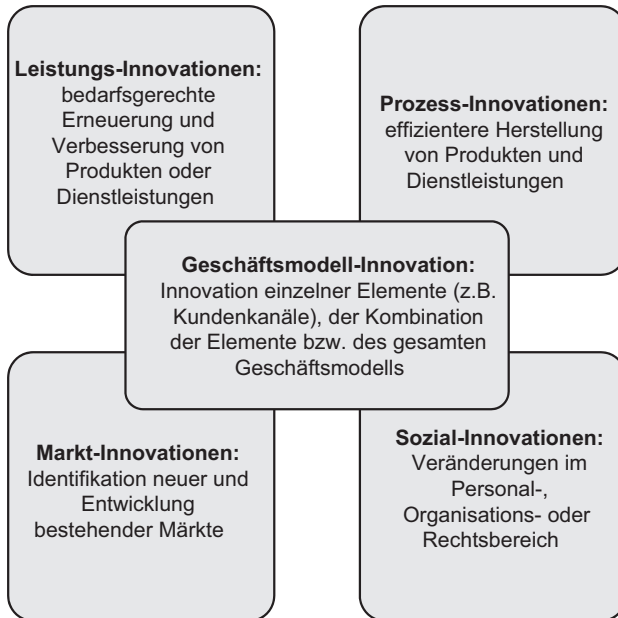
#### 2.3.1.1 Ergebnisorientierte Sichtweise

Im Rahmen der *ergebnisorientierten Sichtweise* bedeuten Innovationen, am Markt oder unternehmensintern eingeführte qualitative Neuerungen, mit dem Ziel der Verbesserung des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs (Gerpott 2005, S. 37–48). Eine detailliertere Differenzierung der ergebnisorientierten Sichtweise erfolgt anhand des Innovationsobjekts, des Innovationsgrads und der Bezugseinheit für die Feststellung der Neuigkeitseigenschaft.

**Innovationsobjekte** Gerpott (2005, S. 38) führt als Innovationsobjekte Produkt- oder Prozess-Innovationen (technisch oder administrativ) auf (siehe auch Vahs und Burmester 2005, S. 44; Gerybadze 2004, S. 70). Andere Autoren sprechen stattdessen von Innovationsarten (für Innovationsobjekte) und zeigen folgende Möglichkeiten auf (in Anlehnung an Stummer et al. 2008 S. 14–16):

- *Leistungs-Innovationen*: Leistungs-Innovationen umfassen die bedarfsgerechte Erneuerung und Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen.
- *Prozess-Innovationen*: Prozess-Innovationen beinhalten die effizientere Herstellung von Produkten und Dienstleistungen.
- *Markt-Innovationen*: Markt-Innovationen haben die Identifikation neuer und die Entwicklung bestehender Märkten zum Inhalt.
- *Sozial-Innovationen*: Sozial-Innovationen umfassen die Veränderungen im Personal-, im Organisations- oder im Rechtsbereich.

Die Innovationsarten für Innovationsobjekte beinhalten keine Berücksichtigung von Geschäftsmodell-Innovationen, weshalb eine Erweiterung der bestehenden Innovationsarten sinnvoll ist (Schallmo und Brecht 2010, S. 6). Es ist allerdings zu beachten, dass zwischen den vier bestehenden Innovationsarten und der Geschäftsmodell-Innovation Überschneidungen vorliegen, die in Abb. 2.2 dargestellt sind. Die Geschäftsmodell-Innovation beinhaltet somit teilweise bestehende Innovationsarten.



**Abb. 2.2** Teilbereiche von Geschäftsmodell-Innovation. (Schallmo 2013, S. 24)

**Innovationsgrade** Der Innovationsgrad wird wie folgt beschrieben (Gerpott 2005, S. 40 f.; Stummer et al. 2008, S. 19; Vahs und Burmester 2005, S. 45 f.; Gerybadze 2004, S. 77):

- Inkrementell: Inkrementelle Innovationen sind geringfügige Veränderungen, die etablierte Produkt-Markt-Felder fortführen und geringe Chancen und Risiken aufweisen.
- Radikal: Radikale Innovationen sind fundamentale Veränderungen, die quantitativer (Neugestaltung vieler Produkt-/Prozessbausteine) und qualitativer (Einfließen neuer Erkenntnisse in Produkt/Prozess) Art sind und hohe wirtschaftliche und technische Chancen und Risiken aufweisen.<sup>3</sup>

Eine Übertragung des Innovationsgrads auf Geschäftsmodelle ermöglicht inkrementelle und radikale Geschäftsmodell-Innovationen (Stähler 2002, S. 72). Inkrementelle Geschäftsmodell-Innovationen betreffen die geringfügige Veränderung eines Geschäftsmodells, wohingegen radikale Geschäftsmodell-Innovationen die Entwicklung eines neuen und bisher unbekanntes Geschäftsmodells beinhalten.

<sup>3</sup> Daneben ist auch eine Unterscheidung in *objektive* (eine Leistung, die bisher noch nicht existiert hat) und *subjektive Innovation* (eine Leistung, die nur für eine bestimmte Personengruppe neu ist) möglich (siehe hierzu: Stummer et al. 2008, S. 17).



**Bezugseinheit für die Feststellung der Neuigkeitseigenschaft** Im Rahmen der Neuigkeitseigenschaft ist die Perspektive der Messung entscheidend. Folgende drei Perspektiven liegen vor (Gerpott 2005, S. 46 f.):

- **Unternehmensorientierte Perspektive:** Die unternehmensorientierte Perspektive beinhaltet die Messung der Neuigkeitseigenschaften eines Produktes/Prozesses für das Unternehmen anhand objektiver Indikatoren (z. B. Anteil neuer Baugruppen, Unterschiede der Leistungsmerkmale eines Produktes) bzw. anhand subjektiver Befragungen von Entscheidungsträgern eines Unternehmens.
- **Kundenorientierte Perspektive:** Die kundenorientierte Perspektive beinhaltet die Messung der Wissens- und/oder Verhaltensänderungen bei Kunden mittels einer Befragung.
- **Wettbewerbsorientierte Perspektive:** Die wettbewerbsorientierte Perspektive umfasst die Messung, wie lange eine Technologie, ein Produkt bzw. ein Verfahren bereits in einer definierten Region anderer Anbieter vermarktet wird.

Ausgehend von der Definition 2 für Geschäftsmodelle, nach der ein Nutzen für Kunden gestiftet wird, ist es naheliegend, im Rahmen von Geschäftsmodell-Innovationen die kundenorientierte Perspektive heranzuziehen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass im Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation ebenfalls eine Beeinflussung der beiden anderen Perspektiven erfolgt.

### 2.3.1.2 Prozessorientierte Sichtweise

Gerpott (2005, S. 48 f.) versteht den Innovationsprozess als eine Folge von Aktivitäten und Entscheidungen, die zur Vermarktung eines neuen Produktes oder zur Nutzung eines neuen Prozesses führen sollen. Diese Aktivitäten und Entscheidungen stehen in logischem und zeitlichem Zusammenhang. Vahs und Burmester (2005, S. 50) charakterisieren den Innovationsprozess als unsicher (im Vergleich zu Routineprozessen) und zeigen auf, dass Innovationsentscheidungen mehrstufig und komplex sind. Gerybadze (2004, S. 20) stellt in seinen Ausführungen die Frage nach dem Kern der Wertschöpfung innerhalb des Innovationsprozesses. Er unterscheidet hierbei drei Aktivitätsfelder, die den Kern der Wertschöpfung enthalten können. Zu diesen Aktivitätsfeldern gehören die *Forschung und Entwicklung*, die *Prozesse bzw. Verfahren* und die *Kundenbedürfnisse*.

Eine Übertragung der *prozessorientierten Sichtweise* von Innovationen auf den Prozess der Geschäftsmodell-Innovation zeigt, dass dieser ebenfalls von einer Folge von Aktivitäten und Entscheidungen geprägt ist, die in logischem und zeitlichem Zusammenhang stehen. Diese Aktivitäten und Entscheidungen dienen der Entwicklung, der Implementierung und der Vermarktung eines Geschäftsmodells, das aus einer Kombination von Elementen (unter anderem auch Produkten, Dienstleistungen und Prozessen) besteht. Daneben sind Geschäftsmodell-Innovationsprozesse ebenfalls von Unsicherheit, Komplexität und Mehrstufigkeit geprägt. Der Kern der Wertschöpfung innerhalb des Geschäftsmodell-Innovationsprozesses liegt in der Entwicklung von Geschäftsmodell-Elementen.

Die allgemeine Betrachtung des Innovationsbegriffs inkl. Der Sichtweisen hat gezeigt, dass sich die wesentlichen Aspekte auch auf Geschäftsmodell-Innovation übertragen lassen. Im Anschluss findet eine Erläuterung von Definitionen zu Geschäftsmodell-Innovation statt.

### 2.3.2 Bestehende Definitionen

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung des Begriffs Geschäftsmodell-Innovation. Die Tab. 2.2 zeigt gängige Definitionen auf.

Johnson (2010, S. 13 und 144) definiert den Begriff *Geschäftsmodell-Innovation* als die Fähigkeit, das Unternehmen als Ganzes zu verändern. Er versteht unter der Geschäftsmodell-Innovation einen iterativen Prozess der Entwicklung der Elemente und vertritt somit die prozessuale Sicht des Innovationsbegriffs.

Labbé und Mazet (2005, S. 897 f.) verstehen unter *Geschäftsmodell-Innovation* die Veränderung einer oder mehrerer Geschäftsmodell-Dimensionen mit dem Ergebnis einer neuartigen Zusammensetzung der Elemente.

Lindgardt et al. (2009, S. 2) definieren, dass aus Innovation *Geschäftsmodell-Innovation* wird, sobald zwei oder mehr Elemente von Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden, um auf eine neue Art Wert zu stiften. Ferner sind Geschäftsmodell-Innovationen nicht so leicht imitierbar wie Produkt- oder Prozess-Innovationen.

Mitchel und Coles (2003, S. 17) verstehen unter *Geschäftsmodell-Innovation* die Bereitstellung neuer Produkte und Dienstleistungen an Kunden. Die Entwicklung solcher Produkte und Dienstleistungen sehen sie ebenfalls als einen Prozess. In einer weiteren Definition (Mitchel und Coles 2004, S. 41) verstehen sie unter der Geschäftsmodell-Verbesserung die erfolgreiche Veränderung eines jeden Geschäftsmodell-Elements mit dem Ziel, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 136) definieren, dass es bei *Geschäftsmodell-Innovation* nicht darum geht, sich an der Vergangenheit zu orientieren, da die Vergangenheit keine Aussage darüber liefert, welche Potenziale mit einem zukünftigen Geschäftsmodell realisiert werden können. Ebenso geht es nicht darum, sich an Wettbewerbern zu orientieren, da es bei Geschäftsmodell-Innovation nicht um Imitation oder Benchmarking (Vergangenheit/Gegenwart) geht. Vielmehr geht es bei Geschäftsmodell-Innovation darum, neue Mechanismen zu schaffen, die Nutzen stiften und Umsätze generieren. Somit soll die Erstellung außergewöhnlicher Geschäftsmodelle erfolgen, die unbefriedigte, neue, oder verborgene Kundenbedürfnisse erfüllen.

Skarzynski und Gibson (2008, S. 111) definieren, dass es bei der *Geschäftsmodell-Innovation* darum geht, neue Geschäfte zu erstellen oder eine strategische Vielfalt in Geschäfte zu integrieren, die bereits existieren. Diese Vielfalt soll Kunden einen Nutzen stiften.

Stähler (2002, S. 52) sieht in der *Geschäftsmodell-Innovation* eine Verknüpfung mit Wachstumsstrategien in zweierlei Hinsicht. Zum einen verändert die Geschäftsmodell-Innovation in einer bestehenden Industrie die Form der Wertschöpfung, um Kundenbe-

**Tab. 2.2** Ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodell-Innovation. (Schallmo 2013, S. 26)

Autor	Definition Geschäftsmodell-Innovation
Johnson 2010, S. 13 und 114	„It [seizing the white space] calls for the ability to innovate something more core than the core, to innovate the very theory of the business itself. I call that process <i>business model innovation</i> . [...] business model innovation is an iterative journey.“
Labbé und Mazet 2005, S. 897 f.	„Eine Geschäftsmodellinnovation verändert eine oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells (Produkt-/Markt-Kombination, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell), sodass eine neuartige Konfiguration der Elemente eines Geschäftsmodells entsteht und umgesetzt wird.“
Lindgardt et al. 2009, S. 2	„Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. [...] BMI can provide companies a way to break out of intense competition, under which product or process innovations are easily imitated...“
Mitchell und Coles 2003, S. 17	„When a company makes business model replacements that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available, we refer to those replacements as business model innovations. [...] We also refer to the process of developing and making these novel replacements as the process of business model innovation.“
Mitchell und Coles 2004, S. 41	„A business model improvement is any successful change in any business model element [...] that delivers substantially enhanced ongoing sales, earnings and cash flow advantages versus competitors and what customers can supply for themselves.“
Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136	„Business model innovation is not about looking back, because the past indicates little about what is possible in terms of future business models. Business model innovation is not about looking to competitors, since business model innovation is not about copying or benchmarking, but about creating new mechanisms to create value and derive revenues. Rather, business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meet unsatisfied, new, or hidden customer needs.“
Skarzynski und Gibson 2008, S. 111	„At its essence, business model innovation is about creating fundamentally new kinds of businesses, or about bringing more strategic variety into the business you are already in – the kind of variety that is highly valued by customers.“
Stähler 2002, S. 52	„Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen [sic!] in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschliessen [sic!].“
Steenkamp und Walt 2004, S. 4	„BMI promotes the innovation of the total business model of an organization in order to become customer focused. It identifies human involvement in, and interaction with, customized products according to customers' specific needs as the core activity of the new business model.“

**Tab. 2.2** Fortsetzung

Autor	Definition Geschäftsmodell-Innovation
Wirtz 2010, S. 203	„Zum einen wird das Business Model-Design im Kontext einer Unternehmensgründung betrachtet, wobei insbesondere der Planungsprozess im Vordergrund steht. Zum anderen wird das (Re-) Design eines existierenden Business Models im Rahmen eines bestehenden Unternehmens untersucht.“

dürfnisse zu befriedigen. Zum anderen dient der Einsatz von Geschäftsmodell-Innovation dazu, neue Industrien zu erschließen.

Steenkamp und Walt (2004, S. 4) stellen fest, dass die *Geschäftsmodell-Innovation* dazu dient, als Unternehmen kundenorientiert zu agieren. Geschäftsmodell-Innovation beinhaltet die Anpassung von Produkten, die sich an den speziellen Kundenbedürfnissen ausrichten.

Wirtz (2010, S. 203) verwendet nicht explizit den Begriff Geschäftsmodell-Innovation; er verwendet den Begriff *Geschäftsmodell-Design*. Er unterscheidet einerseits das Design von Geschäftsmodellen im Rahmen einer Unternehmensgründung und andererseits das Re-Design eines existierenden Geschäftsmodells.

### 2.3.3 Zusammenfassung

Im Rahmen der *Geschäftsmodell-Innovation* stehen die *Veränderung* bzw. die *Weiterentwicklung einzelner Elemente* von Geschäftsmodellen (Labbé und Mazet 2005, S. 897 f.; Lindgardt et al. 2009, S. 2; Mitchel und Coles 2004, S. 41) bzw. des gesamten Unternehmens (Johnson 2010, S. 13) im Vordergrund. Diese Veränderung soll *neue Mechanismen* schaffen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136) und hat eine *neuartige Zusammensetzung der Elemente* als Ergebnis (Labbé und Mazet 2005, S. 897). Dadurch ist die *Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen* möglich, die bisher nicht verfügbar waren (Mitchel und Coles 2003, S. 17). Somit erfolgt die *Befriedigung unbefriedigter, neuer oder verborgener Kundenbedürfnisse* (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136; Stähler 2002, S. 52; Steenkamp und Walt 2004, S. 4), wodurch für Kunden ein *Nutzen auf eine neue Art* gestiftet wird (Skarzynski und Gibson 2008, S. 111; Lindgardt et al. 2009, S. 2). Dadurch erfolgt einerseits die *Generierung von Umsätzen* (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136) und andererseits die *Differenzierung gegenüber Wettbewerbern* (Mitchel und Coles 2004, S. 41). Der Vorteil der Geschäftsmodell-Innovation ist die *schwere Imitierbarkeit* im Gegensatz zu der Produkt- bzw. Prozess-Innovation (Lindgardt et al. 2009, S. 2). Die Geschäftsmodell-Innovation dient dazu, eine *Veränderung der Wertschöpfung* in einer bestehenden Industrie vorzunehmen oder die *Erschließung neuer Industrien* zu ermöglichen (Stähler 2002, S. 52). Die Geschäftsmodell-Innovation erfolgt *in Form eines Prozesses* (Johnson 2010, S. 13; Mitchel und Coles 2003, S. 17, Osterwalder und Pigneur 2010, S. 246), der die *Weiter- bzw. Neuentwicklung eines Geschäftsmodells* beinhaltet (Wirtz 2010, S. 203).

Analog zu den Definitionen zum Begriff *Geschäftsmodell* liegt auch bei den Definitionen des Begriffs *Geschäftsmodell-Innovation* keine Einheitlichkeit vor.

### 2.3.4 Definition des Begriffs Geschäftsmodell-Innovation

In diesem Kapitel erfolgt auf Basis der vorangegangenen Ausführungen die Erarbeitung einer eigenen Definition für den Begriff *Geschäftsmodell-Innovation*.

Es zeigt sich, dass die Definitionen zu *Geschäftsmodell-Innovation* sowohl Elemente der Definition von Geschäftsmodellen als auch Elemente der Definition von Innovation enthalten. Neben der Definition von *Geschäftsmodell-Innovation* erfolgt in der Literatur auch die Darstellung von Möglichkeiten, *Geschäftsmodell-Innovation*<sup>4</sup> zu betreiben.

Die relevanten Aspekte der Bestandteile von Definitionen zu Innovation und Geschäftsmodell-Innovation sind in Abb. 2.3 dargestellt:

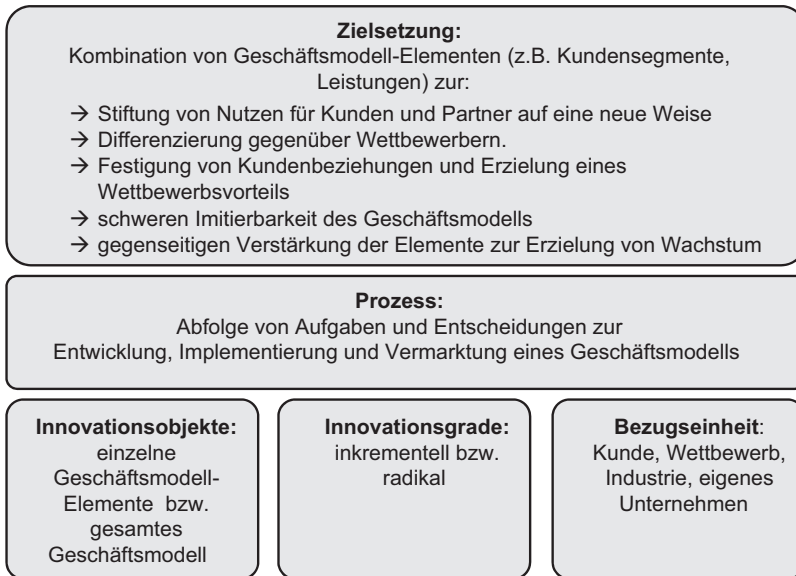
Auf Basis der dargestellten Literatur wird folgende Definition für *Geschäftsmodell-Innovation* festgelegt:

**Definition 2: Geschäftsmodell-Innovation (Schallmo 2013, S. 29)** Die Innovationsobjekte im Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation sind einzelne Geschäftsmodell-Elemente (z. B. Kundensegmente, Leistungen) bzw. das gesamte Geschäftsmodell. Der Innovationsgrad betrifft sowohl die inkrementelle (geringfügige) als auch die radikale (fundamentale) (Weiter-) Entwicklung eines Geschäftsmodells. Die Bezugseinheit zur Feststellung des Neuigkeitsgrades ist primär der Kunde; sie kann allerdings auch den Wettbewerb, die Industrie und das eigene Unternehmen betreffen. Die Geschäftsmodell-Innovation erfolgt anhand eines Prozesses mit einer Abfolge von Aufgaben und Entscheidungen, die in logischem und zeitlichem Zusammenhang zueinander stehen. Die Aufgaben dienen der Entwicklung, der Implementierung und der Vermarktung eines Geschäftsmodells dienen. Die Zielsetzung ist, Geschäftsmodell-Elemente so zu kombinieren, damit für Kunden und für Partner auf eine neue Weise Nutzen gestiftet wird; somit ist auch eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern möglich. Diese Differenzierung dient dazu, die Kundenbeziehungen zu festigen und einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Eine weitere Zielsetzung ist, eine schwere Imitierbarkeit zu erreichen und das sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken, um Wachstum zu generieren.

Diese Definition dient dazu, eine einheitliche Terminologie im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu schaffen. Die Erläuterung der Vorgehensweise zur Geschäftsmodell-Innovation erfolgt in Kap. 4.

---

<sup>4</sup> Dabei liegt der Fokus auf der Ausgestaltung des *Prozesses der Geschäftsmodell-Innovation*.



**Abb. 2.3** Bestandteile der Definition von Geschäftsmodell-Innovation. (Schallmo 2013, S. 29)

## 2.4 Geschäftsmodell-Ebenen

In Kap. 2.4.1 werden bestehende Ansätze für die Geschäftsmodell-Ebenen erläutert und miteinander verglichen. Darauf aufbauend wird in Kap. 2.4.2 ein Ansatz für die Geschäftsmodell-Ebenen dargestellt.

### 2.4.1 Bestehende Ansätze

In Kap. 2.4.1 erfolgen die Vorstellung und der Vergleich von Geschäftsmodell-Ebenen von Osterwalder et al. (2005) und Wirtz (2010).

Osterwalder et al. (2005, S. 5) definieren, auf Basis der Analyse beschriebener Geschäftsmodelle in der Literatur, folgende Ebenen:

- *Geschäftsmodell-Konzepte*: Diese Ebene beinhaltet übergreifende Geschäftsmodell-Konzepte, die beschreiben, aus welchen Elementen (z. B. Umsatzmechanismus) ein Geschäftsmodell besteht.
- *Geschäftsmodell-Typen*: Diese Ebene beinhaltet Muster von Geschäftsmodellen.
- *Existierende Geschäftsmodelle*: Diese Ebene beinhaltet die Beschreibung von Geschäftsmodellen von Unternehmen.

Bei Osterwalder et al. (2005) findet sich eine *generische Ebene*, die übergreifende Geschäftsmodell-Konzepte und Geschäftsmodell-Typen beinhaltet, und eine *spezifische Ebene*, die tatsächlich existierende Geschäftsmodelle beinhaltet.

**Tab. 2.3** Vergleich unterschiedlicher Ansätze zu Geschäftsmodell-Ebenen. (Schallmo 2013, S. 30)

Ebene	Osterwalder et al. 2005, S. 5	Wirtz 2010, S. 70–73
1	Übergreifende Geschäftsmodell-Konzepte	Industrie-Ebene
2	Taxonomien und Geschäftsmodell-Typen	Unternehmens-Ebene
3	Existierende Geschäftsmodelle	Geschäftseinheits-Ebene
4	–	Produkt-Ebene

Wirtz (2010, S. 70–73) definiert vier Ebenen von Geschäftsmodellen:

- *Industrie-Ebene*: Die Industrie-Ebene beschreibt Geschäftsmodelle, die typischerweise innerhalb einer Industrie angewandt werden (z. B. Billiganbieter in der Flugindustrie).
- *Unternehmens-Ebene*: Die Unternehmens-Ebene beschreibt Geschäftsmodelle, die für ganze Unternehmen angewandt werden.
- *Ebene der Geschäftseinheiten*: Diese Ebene beinhaltet Geschäftsmodelle für Geschäftseinheiten.
- *Produkt-Ebene*: Die letzte Ebene besteht aus Geschäftsmodellen für Produkte (z. B. der iPod von Apple).

Auch bei Wirtz sind ein *generische Ebene* mit dem Industrie-Geschäftsmodell und eine *spezifische Ebene* mit den übrigen drei Geschäftsmodell-Ebenen erkennbar. Im Gegensatz zu dem vorherigen Ansatz geht Wirtz detaillierter auf die spezifische Ebene ein, indem er diese in drei Sub-Ebenen unterteilt.

### 2.4.2 Zusammenfassung

Die Tab. 2.3 stellt die jeweiligen Ebenen dar. Es zeigt sich, dass der Ansatz von Wirtz von vier Ebenen ausgeht, von denen eine Ebene allgemeingültig ist (Industrie-Ebene).

Neben den Autoren, die explizit unterschiedliche Ebenen aufführen, gibt es Autoren, die ausschließlich Geschäftsmodelle einer Ebene behandeln.<sup>5</sup>

Die aufgezeigten Ansätze sind nicht einheitlich und vollständig; im folgenden Kapitel wird daher ein zusammenfassender Ansatz dargestellt.

### 2.4.3 Ansatz der Geschäftsmodell-Ebenen

Grundsätzlich liegen zwei Geschäftsmodell-Ebenen vor, die *generische Ebene* und die *spezifische Ebene* (Schallmo und Brecht 2010, S. 5; Weiner et al. 2012, S. 187). Die generische Ebene gilt nicht für Unternehmen und unterteilt sich wiederum in zwei Sub-Ebenen, die abstrakte Ebene und die Industrie-Ebene.

<sup>5</sup> Beispiele hierfür sind: Geschäftsmodelle auf der *Industrie-Ebene* (e-business; Timmers, 1998; Internet-Geschäftsmodelle, Wirtz et al. 2010) und Geschäftsmodelle auf der *Unternehmens-Ebene* (Xerox, Chesbrough und Rosenbloom 2002; Dell, Magretta 2002).








Die *abstrakte Ebene* enthält Geschäftsmodelle, die unabhängig einer Industrie gelten und mit den übergreifenden Geschäftsmodell-Konzepten von Osterwalder et al. (2005, S. 5) vergleichbar sind. Diese Geschäftsmodelle sind eine generelle Beschreibung, wie ein Unternehmen am Markt agieren kann (Schallmo und Brecht 2010, S. 5). Ein Beispiel ist das sogenannte *Bait-and-Hook-Geschäftsmodell*, bei dem ein günstiges oder kostenloses Produkt (Tintenstrahldrucker) angeboten wird, dessen Verwendung durch dazugehörige Folgekäufe (Patronen) erfolgt (Osterwalder und Pigneur 2010). Die *Industrie-Ebene* enthält Industrie-Geschäftsmodelle nach Wirtz (2010, S. 70–73) und die Taxonomien von Osterwalder (2004), sie beschreibt, wie ein Unternehmen innerhalb einer Industrie agieren kann (Schallmo und Brecht 2010, S. 5).

Der Vorteil im Rahmen der Betrachtung von Geschäftsmodellen auf der generischen Ebene liegt darin, dass die Gewinnung von Ideen für Geschäftsmodelle auf Unternehmens-Ebene möglich ist (Schallmo und Brecht 2010, S. 5). Analog dazu bietet die Betrachtung von Geschäftsmodellen auf spezifischer Ebene die Möglichkeit des Vergleichs bestehender Geschäftsmodelle untereinander.

Die spezifische Ebene gilt für Unternehmen und unterteilt sich in drei Sub-Ebenen (Schallmo und Brecht 2010, S. 5). Die Unternehmens-Ebene, die Geschäftseinheits-Ebene und die Produkt- und Dienstleistungs-Ebene. Die *Unternehmens-Ebene* enthält Geschäftsmodelle für Unternehmen nach Wirtz (2010, S. 70–73) und Osterwalder et al. (2005, S. 5). Das Unternehmen *Dell* betreibt zum Beispiel ein Geschäftsmodell auf Unternehmens-Ebene (Schallmo und Brecht 2010, S. 5). Die *Geschäftseinheits-Ebene* beinhaltet Geschäftsmodelle für Geschäftseinheiten analog zu Wirtz (2010, S. 70–73). Diese Ebene ist für Unternehmen relevant, die in unterschiedlichen Geschäftsfeldern bzw. Ländern agieren (Schallmo und Brecht 2010, S. 5). Die *Produkt- und Dienstleistungs-Ebene* beinhaltet Geschäftsmodelle, die für ein Produkt (Wirtz 2010, S. 70–73) oder für eine Dienstleistung gelten. *Car2go* ist zum Beispiel ein Geschäftsmodell für Mobilitätsdienstleistungen und eines von vielen Geschäftsmodellen der Daimler AG.

Die Betrachtung von Geschäftsmodellen auf unterschiedlichen Ebenen ermöglicht es, analysierte Geschäftsmodelle entsprechend zuzuordnen und im Rahmen der Entwicklung von Geschäftsmodellen Ideen zwischen den jeweiligen Ebenen auszutauschen. Somit können typische Geschäftsmodelle einer Industrie auf der Industrie-Ebene verallgemeinert (z. B. minutengenaue Abrechnung in der Telekommunikationsindustrie) und auf Unternehmens-Geschäftsmodelle einer anderen Industrie übertragen werden (z. B. minutengenaue Abrechnung bei *car2go* zur Vermietung von PKW). Dieser Ideen-Austausch zwischen den Geschäftsmodell-Ebenen wird *Top-down-* und *Bottom-up-Interaktion* genannt. *Top-down* bedeutet, dass abstrakte Geschäftsmodelle dazu dienen, Ideen für die Entwicklung neuer Industrie-Geschäftsmodelle zu gewinnen. Die Industrie-Geschäftsmodelle dienen wiederum dazu, Ideen für ein Unternehmens-Geschäftsmodell zu gewinnen. *Bottom-up* bedeutet, dass Ideen existierender Geschäftsmodelle auf Unternehmens-Ebene dazu dienen, Geschäftsmodelle auf der Industrie-Ebene zu entwickeln.



EbeneName		Schema	Charakteristika		
generisch	1	abstrakte Ebene: abstrakte Geschäftsmodelltypen		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Abstrakte Geschäftsmodelltypen</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unabhängig von Industrien definiert</li> <li>• Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Elementen</li> <li>• generelles Prinzip, wie ein Unternehmen agieren soll</li> </ul>
	2	Industrie-Ebene: Industrie-Geschäftsmodelltypen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Industrie-Geschäftsmodelltyp</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Industrie-Geschäftsmodelltyp</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für eine Industrie definiert</li> <li>• Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Elementen</li> <li>• Prinzip, wie ein Unternehmen in einer Industrie agieren soll</li> <li>• Beispiel: Geschäftsmodelle für e-business</li> </ul>
	3	Unternehmens-Ebene: Geschäftsmodell für Unternehmen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für ein Unternehmen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für ein Unternehmen</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für ein Unternehmen definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beschreibung, wie ein Unternehmen agiert bzw. agieren soll</li> <li>• Beispiel: Coca-Cola, Dell</li> </ul>
spezifisch	4	Geschäftseinheits-Ebene: Geschäftsmodell für Geschäftseinheit		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für eine Geschäftseinheit</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für eine Geschäftseinheit</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für eine Geschäftseinheit definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beschreibung, wie eine Geschäftseinheit agiert bzw. agieren soll</li> </ul>
	5	Produkt- und Dienstleistungs-Ebene: Geschäftsmodell für ein Produkt oder für eine Dienstleistung		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für ein Produkt oder für eine Dienstleistung</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Geschäftsmodell für ein Produkt oder für eine Dienstleistung</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für ein Produkt oder für eine Dienstleistung definiert</li> <li>• fix definierte Elemente</li> <li>• Beispiel: car2go</li> </ul>

**Abb. 2.4** Ebenen von Geschäftsmodellen. (in Anlehnung an Schallmo und Brecht 2010, S. 6; Wirtz 2010 S. 70 und Weiner et al. 2012, S. 187)

Die Abb. 2.4 ist eine erweiterte Version von Wirtz (2010, S. 71) und integriert zusätzlich die abstrakte Ebene sowie Dienstleistungen. Sie illustriert die beschriebenen Ebenen (Schallmo und Brecht 2010, S. 6).

Auf Basis der Literatur und der diskutierten Ergebnisse erfolgt die *Definition* folgender Ebenen für Geschäftsmodelle (in Anlehnung an Schallmo und Brecht 2010, S. 6):

**Definition 3: Geschäftsmodell-Ebenen (Schallmo 2013, S. 32 f.)** Geschäftsmodelle können für zwei generelle Ebenen analysiert und entwickelt werden: für die generische und die spezifische Ebene. Die generische Ebene unterteilt sich in zwei Sub-Ebenen: die abstrakte Ebene, die unabhängig von einer Industrie gültig ist, und die Industrie-Ebene, die für eine bestimmte Industrie gültig ist. Die spezifische Ebene enthält detailliertere Ausprägungen von Geschäftsmodellen und ist für Unternehmen gültig. Sie unterteilt sich in drei Sub-Ebenen: die Unternehmens-Ebene, die Geschäftseinheits-Ebene und die Produkt- und Dienstleistungs-Ebene.

Der erarbeitete Ansatz für Geschäftsmodell-Ebenen dient dazu, ein einheitliches Verständnis im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu schaffen.

## 2.5 Geschäftsmodell-Umwelt

In Kap. 2.5.1 werden bestehende Ansätze zur Geschäftsmodell-Umwelt dargestellt und miteinander verglichen. Kapitel 2.5.2 enthält einen Ansatz für die Geschäftsmodell-Umwelt.

### 2.5.1 Bestehende Ansätze

Im Rahmen der Entwicklung von Geschäftsmodellen auf Unternehmens-Ebene schlägt Wirtz (2010, S. 211–213) eine Umweltanalyse vor, die sich folgendermaßen unterteilt:

- *Umfeldanalyse*: Die Umfeldanalyse umfasst das technologische, das regulative, das ökonomische und das gesellschaftliche Umfeld.
- *Branchen- und Marktanalyse*: Die Branchen- und Marktanalyse umfasst die Marktstrukturen, das Nachfrageverhalten und die existierenden Branchen.
- *Wettbewerbsanalyse*: Die Wettbewerbsanalyse besteht aus dem Wettbewerbsverhalten und der Wettbewerbsintensität.

Wirtz (2010) schlägt im Rahmen der Wettbewerbsanalyse die von Porter (1980) entwickelte Branchenstrukturanalyse vor.

Analog dazu empfehlen Osterwalder und Pigneur (2010, S. 200 f.), folgende vier Dimensionen im Rahmen der Entwicklung von Geschäftsmodellen zu berücksichtigen:

- *Haupttrends*: Die Haupttrends beinhalten die Technologien, die Regulatorien, die sozio-kulturellen Trends und die sozio-ökonomischen Trends.
- *Markttreiber*: Die Markttreiber umfassen die Marktsegmente, die Bedürfnisse, die Marktfragen, die Wechselkosten und die Marktattraktivität.
- *Makroökonomische Treiber*: Die makroökonomischen Treiber bestehen aus den globalen Marktbedingungen, den Kapitalmärkten, der wirtschaftlichen Infrastruktur und den sonstigen Ressourcen.
- *Industrietreiber*: Die Industrietreiber bestehen aus den Stakeholdern, den Wettbewerbern, den Neueintreten, den Substitutionsprodukten und den Lieferanten.

Knyphausen-Aufseß und Zollenkop (2011, S. 114) schlagen zwei Dimensionen vor, die einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells haben:

- *Unternehmens-Umwelt*: Die Unternehmens-Umwelt betrachtet die soziokulturellen Faktoren, die ökologischen Faktoren, die politisch-rechtlichen Faktoren, die makroökonomischen Faktoren und die technologischen Faktoren.
- *Wettbewerbs-Umwelt*: Die Wettbewerbs-Umwelt betrachtet die industriellen Beziehungen, die Rivalität unter Anbietern, die potenziellen Neuanbieter, die Substitutionsprodukte, die Abnehmer und die Lieferanten.

Alle drei Autoren betrachten hierbei die Sicht eines Unternehmens, das ein bestehendes Geschäftsmodell überarbeiten bzw. ein neues Geschäftsmodell erstellen möchte. Somit steht die Betrachtung der Unternehmens-Ebene, der Geschäftseinheits-Ebene und der Produkt- und Dienstleistungs-Ebene im Vordergrund.

Im Rahmen der Entwicklung von Geschäftsmodellen ist die Betrachtung der Geschäftsmodell-Umwelt sinnvoll, um auf Basis analysierter Einflussfaktoren Ideen für

**Tab. 2.4** Vergleich der Umweltanalysen von Geschäftsmodellen. (Schallmo 2013, S. 34)

Kategorie	Wirtz (2010, S. 211–213)	Osterwalder und Pigneur (2010, S. 200 f.)	Knyphausen-Aufseß und Zollenkop (2011, S. 114)
1	–	<i>Makroökonomische Treiber</i> globale Marktbedingungen Kapitalmärkte wirtschaftliche Infrastruktur sonstige Ressourcen	–
2	<i>Umfeldanalyse</i> technologisches Umfeld regulatives Umfeld ökonomisches Umfeld gesellschaftliches Umfeld	<i>Haupttrends</i> Technologie Regulatorien sozio-kulturelle Trends sozio-ökonomische Trends	<i>Unternehmens-Umwelt</i> technologische Faktoren politisch-rechtliche Faktoren soziokulturelle Faktoren ökologische Faktoren makroökonomische Faktoren
3	<i>Branchen- und Marktanalyse</i> Marktstrukturen Nachfrageverhalten existierende Branchen	<i>Industrietreiber</i> Stakeholder Wettbewerber Neueintritte Substitutionsprodukte Lieferanten	<i>Wettbewerbs-Umwelt</i> Rivalität unter Anbietern potenzielle Neuanbieter Substitutionsprodukte Abnehmer Lieferanten industrielle Beziehungen
4	<i>Wettbewerbsanalyse</i> Wettbewerbsverhalten Wettbewerbsintensität	<i>Markttreiber</i> Marktsegmente Bedürfnisse Marktfragen Wechselkosten Marktattraktivität	–

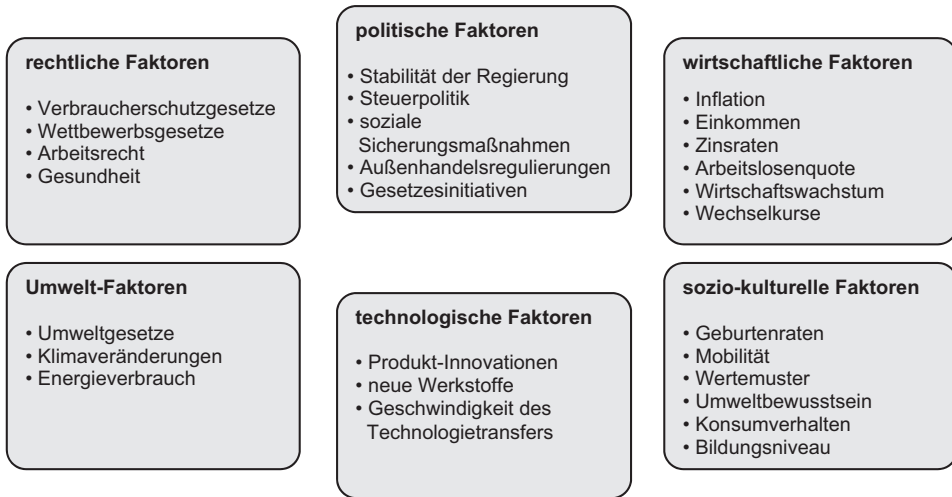
neue Geschäftsmodelle abzuleiten. Die Analyse von Einflussfaktoren dient ebenso dazu, um Kundenbedürfnisse abzuleiten. Osterwalder und Pigneur (2010, S. 139) sprechen hierbei von einer kundenzentrierten Geschäftsmodell-Entwicklung. Hierfür findet die Analyse von Faktoren statt, die Kundenbedürfnisse beeinflussen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 127).

Die Tab. 2.4 zeigt die drei Ansätze in vergleichender Form auf.

Es zeigt sich, dass die drei vorgestellten Ansätze ähnliche Faktoren berücksichtigen, deren Analyse auch im Rahmen einer Strategieentwicklung erfolgt. Das Kap. 2.5.2 bietet eine zusammenfassende Erläuterung der Geschäftsmodell-Umwelt.

## 2.5.2 Ansatz der Geschäftsmodell-Umwelt

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen (insbesondere Knyphausen-Aufseß und Zollenkop 2011), erfolgt nun die Darstellung der Umwelt von Geschäftsmodellen. Hierbei wird auf die Systematik von Homburg (2000, S. 102) mit der Makro- und Mikro-Umwelt zurückgegriffen.



**Abb. 2.5** Makro-Umwelt von Geschäftsmodellen mit Beispielen

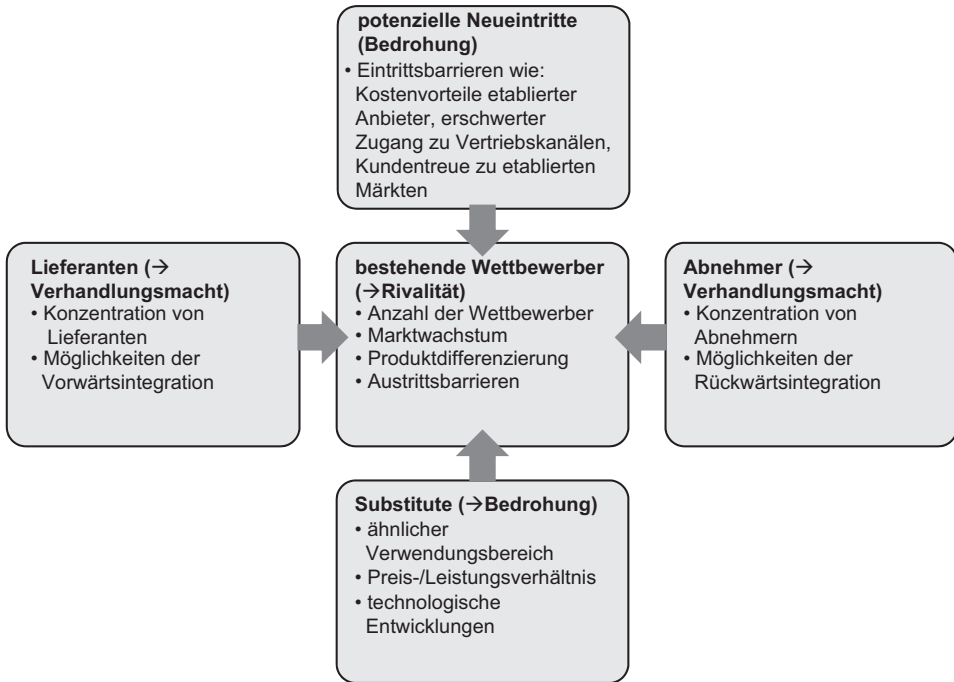
**Die Makro-Umwelt** Die Einflussfaktoren der Makro-Umwelt beinhalten die sechs Dimensionen nach dem PESTEL-Modell und sind allgemeingültig (Meffert et al. 2012, S. 45; Schallmo und Brecht 2010, S. 11 f.). PESTEL steht hierbei für (Worthington und Britton 2009, S. 7–9):

- *Political*: politische Einflussfaktoren
- *Economical*: wirtschaftliche Einflussfaktoren
- *Social*: sozio-kulturelle Einflussfaktoren
- *Technological*: technologische Einflussfaktoren
- *Ecological*: umweltbezogene Einflussfaktoren
- *Legal*: rechtliche Einflussfaktoren.

Die Abb. 2.5<sup>6</sup> zeigt die Einflussfaktoren nach PESTEL, die für die Makro-Umwelt von Geschäftsmodellen relevant sind, und enthält für jede Dimension Beispiele.

**Mikro-Umwelt** Analog zur Makro-Umwelt spielt die Mikro-Umwelt von Geschäftsmodellen eine wichtige Rolle, um die Industrie, in der sich das Geschäftsmodell befindet, zu verstehen. Hierzu wird die Branchenstrukturanalyse von Porter herangezogen, die folgende Dimensionen berücksichtigt (Porter 1980, S. 4):

<sup>6</sup> Beispiele entnommen aus: Homburg 2000, S. 102; Johnson et al. 2006, S. 70; Oxford University Press 2011; Micic 2006, S. 66; Meffert et al. 2012, S. 64).



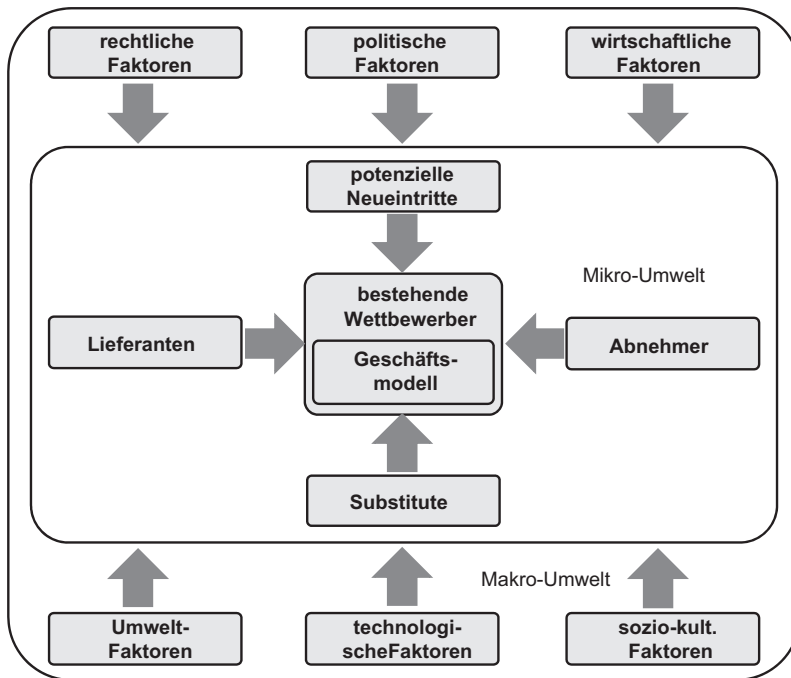
**Abb. 2.6** Mikro-Umwelt von Geschäftsmodellen mit Beispielen. (in Anlehnung an Porter 1980, S. 4 und Homburg 2000, S. 117)

- Bedrohung durch potenzielle Neueintritte
- Bedrohung durch Rivalität unter Wettbewerbern
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte und -dienstleistungen
- Verhandlungsmacht von Abnehmern
- Verhandlungsmacht von Lieferanten.

Die Abb. 2.6 zeigt die Branchenstrukturanalyse, die für die Mikro-Umwelt von Geschäftsmodellen relevant ist.

Die Zusammenfassung der Makro- und Mikro-Umwelt von Geschäftsmodellen ist in Abb. 2.7 dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass die Makro-Umwelt einen Einfluss auf die Mikro-Umwelt hat. Die Mikro-Umwelt hat wiederum einen Einfluss auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells.

Dieser Ansatz lehnt sich an die Ausführungen von Knyphausen-Aufseß und Zollenkop (2011) an, die die Geschäftsmodell-Umwelt aus Unternehmenssicht betrachten. Die Analyse der Geschäftsmodell-Umwelt aus Unternehmenssicht dient dabei der Einschätzung der Attraktivität des Geschäftsmodells (Knyphausen-Aufseß und Zollenkop 2011, S. 113 f.), der Festlegung der Position innerhalb der Wertschöpfungskette und der Festlegung der Kooperationspartner (Wirtz 2010, S. 131). Daneben ist auch die Analyse des



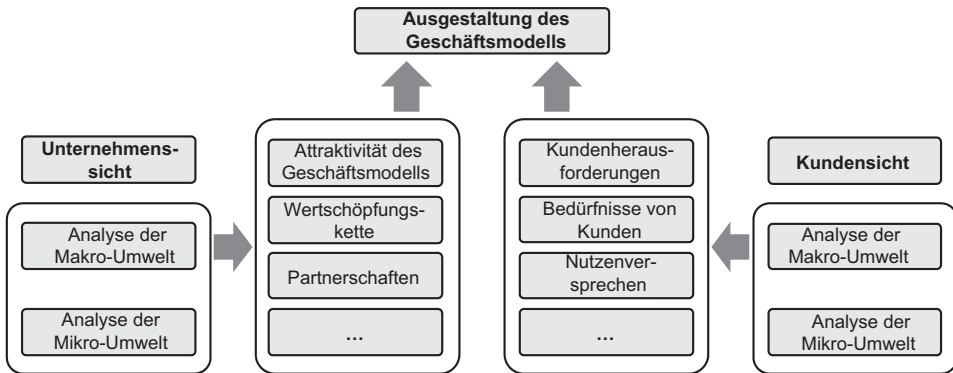
**Abb. 2.7** Umwelt von Geschäftsmodellen. (in Anlehnung an Schallmo und Brecht 2010, S. 12; Knyphausen-Aufseß und Zollenkop 2011, S. 114)

Geschäftsmodells aus Kundensicht relevant, da hiermit die Ableitung von Herausforderungen und Kundenbedürfnissen erfolgt (Schallmo und Brecht 2010, S. 11 f.).

Diese Kundenbedürfnisse dienen wiederum als Basis für die Ableitung des Nutzenversprechens von Geschäftsmodellen (Teec 2010, S. 182; Schallmo und Brecht 2010, S. 12). Beide Sichtweisen und deren Erkenntnisse beeinflussen somit die Ausgestaltung des Geschäftsmodells, was in Abb. 2.8 exemplarisch dargestellt ist.

Folgende Definition ist für die *Geschäftsmodell-Umwelt* relevant (in Anlehnung an Schallmo und Brecht 2010, S. 12):

**Definition 4: Geschäftsmodell-Umwelt (Schallmo 2013, S. 38)** Die Makro- und in die Mikro-Umwelt beeinflussen Geschäftsmodelle. Die Makro-Umwelt beinhaltet folgende Dimensionen: politisch, wirtschaftlich, sozio-kulturell, technologisch, ökologisch und rechtlich. Die Mikro-Umwelt beinhaltet folgende Dimensionen: potenzielle Neueintritte, Rivalität unter Wettbewerbern, Substitutionsprodukte und -dienstleistungen, Verhandlungsmacht von Abnehmern und Verhandlungsmacht von Lieferanten. Neben der Umweltanalyse, bezogen auf das eigene Geschäftsmodell, erfolgt auch eine Umweltanalyse aus Kundensicht, die dazu dient, aktuelle bzw. zukünftige Herausforderungen und Bedürfnisse von Kunden abzuleiten. Diese Bedürfnisse dienen als Basis für die Erstellung neuer Geschäftsmodelle.



**Abb. 2.8** Analyse der Geschäftsmodell-Umwelt. (Schallmo 2013, S. 37)

Der Ansatz zur Geschäftsmodell-Umwelt dient dazu, sich auf die wesentlichen externen Faktoren zu konzentrieren, die ein Geschäftsmodell beeinflussen. In Kap. 3 erfolgt eine Erläuterung, wie die Geschäftsmodell-Umwelt erhoben und bewertet wird und wie die erhobenen Einflussfaktoren die Ausgestaltung eines Geschäftsmodells beeinflussen.

## 2.6 Charakteristika und Einordnung

In Kap. 2.6.1 erfolgt die Darstellung der Charakteristika von Geschäftsmodellen und in Kap. 2.6.2 die Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext.

### 2.6.1 Charakteristika von Geschäftsmodellen

Die Erarbeitung der *Charakteristika von Geschäftsmodellen* erfolgt auf Basis der Literatur. Diese Charakteristika ermöglichen es, die Anforderungen von für Unternehmen in Business-to-Business-Märkten zu erfüllen (siehe Kap. 1.1). Insgesamt liegen fünf Charakteristika vor, die am Ende des Kapitels in Beziehung zueinander gesetzt sind.

**Geschäftsmodelle erhöhen die strategische Flexibilität und die Fokussierung** Pohle und Chapman stellen fest, dass die Innovation von Geschäftsmodellen eine Erhöhung der strategischen Flexibilität und eine Fokussierung von Unternehmen sicherstellt (2006, S. 38). Linder und Cantrell (2000, S. 14) stellen ebenfalls fest, dass Geschäftsmodelle Unternehmen dabei unterstützen, flexibel im Wettbewerb zu agieren, da dadurch eine bessere Reaktion auf Veränderungen erfolgt. Linder und Cantrell (2000, S. 14) sehen als Vorteile von Geschäftsmodell-Innovation, dass der Fokus des Unternehmens verbessert wird, Mitarbeiter das Geschäftsmodell verstehen und somit erkennen, wie sie selbst zum Unternehmenserfolg beitragen.

**Geschäftsmodelle erschweren die Imitierbarkeit und fördern die Differenzierung** In einem verstärkten Wettbewerb, in dem Produkt- und Prozess-Innovationen leicht imitierbar sind, ist es für Unternehmen schwer, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren (Lindgardt et al. 2009, S. 2 f.). Hierbei unterstützt die Innovation von Geschäftsmodellen, da Geschäftsmodelle schwieriger imitierbar sind als Produkte oder Dienstleistungen und somit eine bessere Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ermöglichen (Pohle und Chapman 2006, S. 35; Lindgardt et al. 2009, S. 3 f.).

**Geschäftsmodelle sind eine Quelle für Wettbewerbsvorteile** Mittels der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern wird die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils ermöglicht (Teece 2010, S. 2 f.; Magretta 2002, S. 7). Ein Geschäftsmodelle sind somit eine Quelle für Wettbewerbsvorteile (Zott et al. 2011, S. 1029–1032; Zott und Amit 2008, S. 19; Almeida et al. 2009, S. 29–31; Voelpel et al. 2004, S. 259).

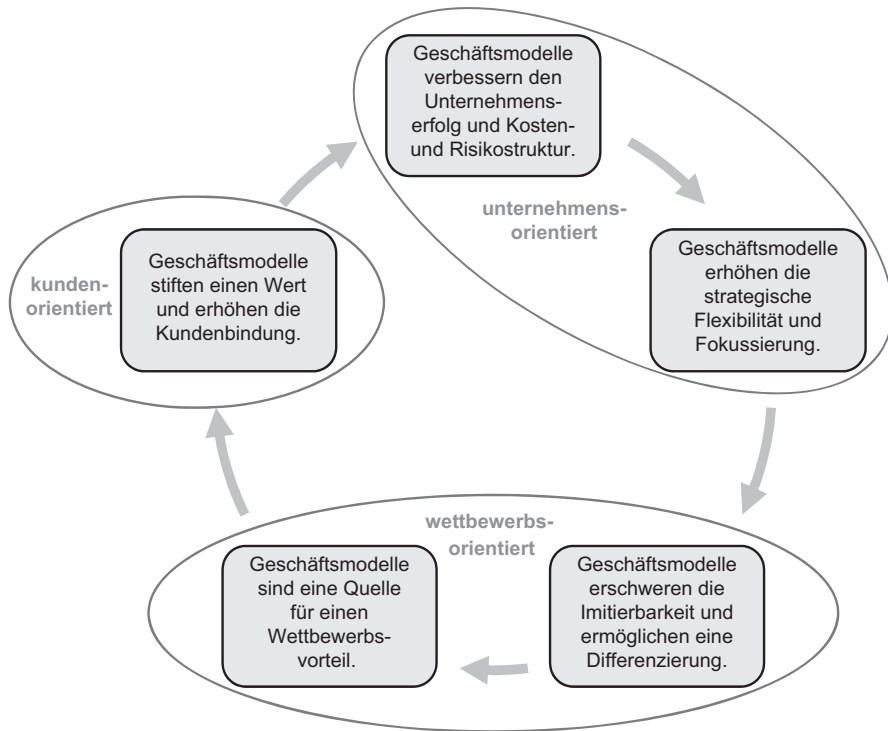
**Geschäftsmodelle stiften einen Wert und erhöhen die Kundenbindung** Geschäftsmodelle stellen laut Delorme (2011, S. 7) sicher, dass für das Unternehmen, für Kunden, für Partner und für das Umfeld Wert geschaffen wird. Lindgardt et al. (2009, S. 2–3) stellen fest, dass Geschäftsmodell-Innovationen dabei unterstützen, Preise, Risiken und Kosten bei Kunden zu reduzieren und somit Wert stiften. Laut Teece (2010, S. 2 f.) erzeugen Geschäftsmodelle einen Kundennutzen, der es ermöglicht, eine bessere Beziehung zu Kunden aufzubauen (Lindgardt et al. 2009, S. 3 f.) und somit Kunden an das Unternehmen zu binden.

**Geschäftsmodelle verbessern den Unternehmenserfolg und die Kosten- und Risikostruktur** Mittels Geschäftsmodellen erfolgt die Vermarktung innovativer Ideen und Technologien (Zott et al. 2011, S. 1032). Laut Teece (2010, S. 2 f.) ermöglichen differenzierende und schwer imitierbare Geschäftsmodelle, Gewinne abzuschöpfen und eine bessere Kosten- und Risikostruktur zu erzielen. Im Rahmen einer Studie wurde festgestellt, dass Unternehmen, die ihren Fokus auf Geschäftsmodell-Innovation legen, ein höheres Wachstum der Umsatzrendite verzeichnen können als Unternehmen, die sich lediglich auf Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozess-Innovationen konzentrieren (Pohle und Chapman 2006, S. 39; Giesen et al. 2007, S. 27 f.). Pohle und Chapman (2006, S. 38) stellen fest, dass Geschäftsmodelle außerdem dazu beitragen, eine Kostenreduktion zu erzielen.

Die oben dargestellten Charakteristika von Geschäftsmodellen lassen sich drei unterschiedlichen Schwerpunkten zuordnen und beeinflussen sich gegenseitig (siehe Abb. 2.9).

Die Erhöhung der *strategischen Flexibilität* und die *Fokussierung* sind zum Beispiel unternehmensorientiert. Die *schwere Imitierbarkeit* sowie die *Differenzierung* sind zum Beispiel wettbewerbsorientiert.





**Abb. 2.9** Charakteristika von Geschäftsmodellen. (Schallmo 2013, S. 40)

## 2.6.2 Einordnung des Geschäftsmodells

Die Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext erfolgt anhand der Abgrenzung des Geschäftsmodells zur Strategie. Daneben sind Parallelen einzelner Geschäftsmodell-Elemente bzw. des Geschäftsmodells zu anderen Konzepten aufgezeigt.

### 2.6.2.1 Geschäftsmodell und Strategie

Im Folgenden sind Ansätze aufgeführt, die die Verbindung zwischen dem Geschäftsmodell und der Strategie erläutern.<sup>7</sup> Laut Teece (2010, S. 179) sagt ein Geschäftsmodell aus, welcher Nutzen für Kunden gestiftet wird, wie dieser Nutzen erbracht wird und wie sich ein Unternehmen die Rückflüsse des gestifteten Nutzens in Form von Umsätzen sichert. Teece stellt fest, dass Geschäftsmodelle nicht dazu geeignet sind, einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Ferner führt Teece (2010) auf, dass Geschäftsmodelle generischer als eine Strategie sind (Teece 2010, S. 180). Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen,

<sup>7</sup> Weitere Ansätze finden sich in: Stähler 2002, S. 48–52; Osterwalder 2004, S. 16 f.

schlägt er vor, die strategische Analyse mit der Geschäftsmodell-Analyse zu kombinieren (Teece 2010, S. 180).<sup>8</sup>

Die Ausführungen von Teece verdeutlichen, dass Geschäftsmodelle sich an der Stiftung von Kundennutzen orientieren und Strategien dazu dienen, einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und diesen abzusichern. Der Vorschlag, strategische Analyse in die Analyse von Geschäftsmodellen zu integrieren, soll somit die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils absichern. In dem Beitrag von Teece wird allerdings nicht deutlich, wo sich genau die Grenze zwischen Strategie und Geschäftsmodell befindet. Teece erläutert ebenso nicht, warum Geschäftsmodelle seiner Ansicht nach generischer sind als Strategien.

Zott et al. (2011, S. 1029–1031) sehen drei Verbindungen zwischen einem Geschäftsmodell und einer Strategie; die *Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens*, die *Unternehmensleistung* und das *Geschäftsmodell als Quelle für einen Wettbewerbsvorteil*. Laut Zott et al. (2011, S. 1029) umfasst die Wertschöpfung im Rahmen der Betrachtung von Geschäftsmodellen allerdings mehr als die (Re-) Konfiguration der Wertschöpfungskette, die Bildung strategischer Netzwerke oder die Nutzung von Kernkompetenzen. Vielmehr geht es darum, Wertschöpfung auch durch die Ausweitung von Unternehmens- und Industriegrenzen und durch revolutionäre Geschäftsmodelle zu erzielen.

Ein Geschäftsmodell dient auch dazu, den Einfluss auf die Unternehmensleistung zu erklären (Zott et al. 2011, S. 1030). Wird das Geschäftsmodell als Quelle für einen Wettbewerbsvorteil angesehen, der es ermöglicht, eine Position zu erreichen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und ähnliche Produkt-Markt-Strategien zu verfolgen, so kann dies mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen erfolgen. Sie sehen somit Produkt-Markt-Strategien und Geschäftsmodelle als komplementär und nicht ersetzend an (Zott et al. 2011, S. 1031).

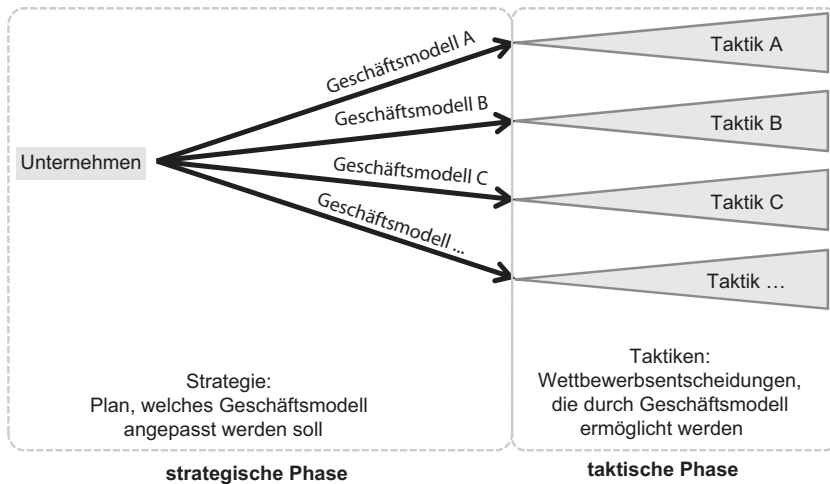
Daneben sehen Zott et al. (2011, S. 1031) folgende Unterschiede von Geschäftsmodell und Strategie: Eine Strategie konzentriert sich auf den Wettbewerb, wohingegen sich ein Geschäftsmodell mehr auf Kooperationen, Partnerschaften und die gemeinsame Wertschöpfung konzentriert. Der Hauptfokus eines Geschäftsmodells liegt allerdings darauf, sich auf Kunden zu konzentrieren und für diese Nutzen zu stiften. Sie stellen fest, dass Geschäftsmodelle beschreiben, wie Unternehmensaktivitäten zusammenwirken, um Strategien umzusetzen.

Aus den Ausführungen von Zott et al. geht hervor, dass Geschäftsmodelle sehr eng mit Strategien (speziell mit Produkt-Markt-Strategien) zusammenhängen. Aufbauend auf einer Strategie, dienen unterschiedliche Geschäftsmodelle dazu, diese Strategie umzusetzen. Da sich Geschäftsmodelle an Kunden orientieren, wird ein Wettbewerbsvorteil erzielt, der es ermöglicht, eine angestrebte Marktpositionierung zu erzielen.

Casadesus-Masanell und Ricart (2009, S. 2) stellen fest, dass ein Unternehmen in der Strategiephase unterschiedliche Geschäftsmodelle erarbeitet und festlegt, welches Geschäftsmodell schließlich umgesetzt werden soll, um in einem Markt zu agieren. Sie sehen somit in Geschäftsmodellen eine Reflexion der umgesetzten Strategie (Casadesus-Masanell

---

<sup>8</sup> Die Berücksichtigung dieses Vorschlags erfolgt im Rahmen der *Entwicklung von Geschäftsmodellen* und der *Geschäftsmodell-Umwelt* (Kap. 2.2.5).



**Abb. 2.10** Zusammenhang von Strategie, Geschäftsmodell und Taktik. (in Anlehnung an Casadesus-Masanell und Ricart 2009, S. 14)

und Ricart 2009, S. 15). Strategien sind eine Voraussetzung für die Erarbeitung und Auswahl von Geschäftsmodellen. Je nach Geschäftsmodell sind unterschiedliche Taktiken notwendig, um das Geschäftsmodell umzusetzen. Die Abb. 2.10 zeigt den Zusammenhang zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Taktik auf.

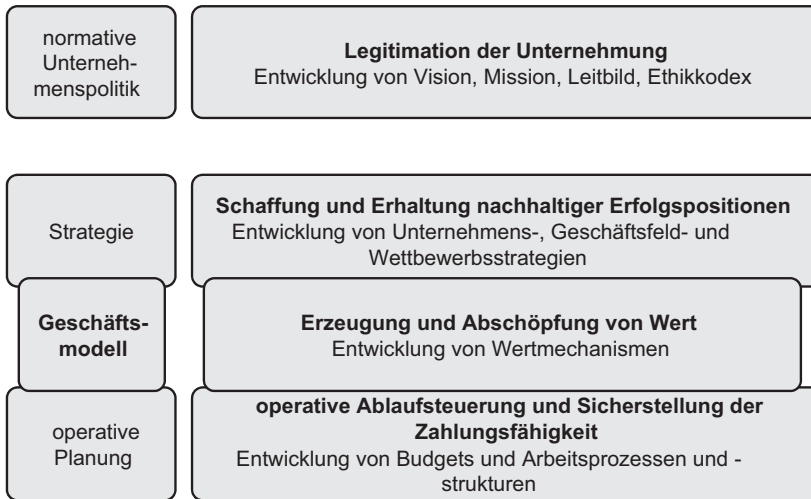
In ihrem Ansatz verdeutlichen Casadesus-Masanell und Ricart, dass Geschäftsmodelle von einer Strategie abhängen, die festlegt, welches Geschäftsmodell ausgewählt und mittels welcher Taktiken umgesetzt wird. Geschäftsmodelle sind somit Optionen, wie eine Strategie umgesetzt werden kann bzw. wie die Ziele einer Strategie erreicht werden können.

Bieger und Reinhold (2011, S. 25) kommen auf Basis ihrer Untersuchungen<sup>9</sup> zu dem Schluss, dass eine Strategie „den Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells“ bildet.

Ferner führen sie auf, dass es innerhalb einer Strategie unterschiedliche Ausprägungen von Geschäftsmodellen gibt, Geschäftsmodelle eine „Konkretisierung der realisierten Strategie“ sind und somit Schlüsse auf die Strategie eines Unternehmens zulassen. Bieger und Reinhold positionieren das Geschäftsmodell-Konzept zwischen der Strategie und der operativen Planung, was in Abb. 2.11 dargestellt ist. Geschäftsmodelle stellen somit dar, wie die strategischen Erfolgspositionen *Werte erzeugen* und *Wertmechanismen etablieren* (Bieger und Reinhold 2011, S. 26).

Neben der Einordnung des Geschäftsmodell-Konzepts innerhalb des Unternehmenskontexts betrachten Bieger und Reinhold ebenfalls die Unterschiede zwischen einer Strategie und einem Geschäftsmodell. Erstens sehen sie die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen als strategische Aufgabe an. Die Schaffung von Kundenwert durch Kooperation wird allerdings als Aufgabe des Geschäfts-

<sup>9</sup> Hierbei gehen sie auch auf Casadesus-Masanell und Ricart 2010; Teece 2010 ein.



**Abb. 2.11** Geschäftsmodell in der Planungshierarchie. (in Anlehnung an Bieger und Reinhold 2011, S 26 f.)

modells verstanden (Bieger und Reinhold 2011, S. 23). Zweitens ist die Finanzierung eines Geschäftsmodells ein Teil der strategischen Planung, wohingegen die Festlegung der Ertragsmechanismen und -quellen durch das Geschäftsmodell erfolgt (Bieger und Reinhold 2011, S. 23). Als dritten Unterschied führen sie auf, dass die Entwicklung von Geschäftsmodellen mit begrenztem Wissen aus den Erfahrungen des Unternehmens erfolgt, wohingegen strategische Planung im Rahmen von Analysen detaillierte Informationen verwendet (Bieger und Reinhold 2011, S. 24).

Bieger und Reinhold ordnen das Geschäftsmodell-Konzept analog zu Teece (2010), Zott et al. (2011) und Casadesus-Masanell und Ricart (2009) in den Unternehmenskontext ein. Im Rahmen der Betrachtung der Unterschiede eines Geschäftsmodells zu einer Strategie wurden die ersten beiden Unterschiede (Differenzierung und Finanzierung) bereits angesprochen. Der dritte Unterschied, Entwicklung von Geschäftsmodellen mit begrenztem Wissen, widerspricht allerdings den Ausführungen anderer Autoren, die eine Integration von Informationen aus Analysen fordern (z. B. Wirtz 2010; Osterwalder und Pigneur 2010; Teece 2010).

### 2.6.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst zeigen die Ausführungen zur Einordnung von Geschäftsmodellen, dass Strategie als Bezugsrahmen und Voraussetzung für Geschäftsmodelle dient. Strategien enthalten (Ziel-) Vorgaben (z. B. Kostenführer in einem Segment), die mit einem Geschäftsmodell erfüllt werden sollen. Es folgt die Erarbeitung und Beschreibung unterschiedlicher

Geschäftsmodelle mit der Festlegung des Nutzens, der Form der Nutzenerbringung und der Form der Umsatzerzielung. Geschäftsmodelle konkretisieren somit eine Strategie, und weitere Maßnahmen setzen diese Geschäftsmodelle um. Geschäftsmodelle dienen dazu, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, der es ermöglicht, eine Wettbewerbsposition im Markt zu erreichen. Im Gegensatz dazu können Geschäftsmodelle auch unabhängig einer Strategie erarbeitet werden, um somit zu radikalen Geschäftsmodell-Innovationen zu gelangen.

Die Abb. 2.12 zeigt den Zusammenhang zwischen der Strategie, dem Geschäftsmodell und der Umsetzung auf. Hierbei liegen, je nach Unternehmensstruktur und Zielsetzung, folgende Möglichkeiten vor (VeMaB, 2011a):

- Die Entwicklung von Geschäftsmodell-Optionen basiert auf strategischen Vorgaben und ist ein Teil der Strategie eines Unternehmens.
- Die Entwicklung von Geschäftsmodell-Optionen ist von der Strategie eines Unternehmens losgelöst.

Der Vergleich der aufgeführten Unterschiede von Geschäftsmodell und Strategie liegt in Tab. 2.5 vor.

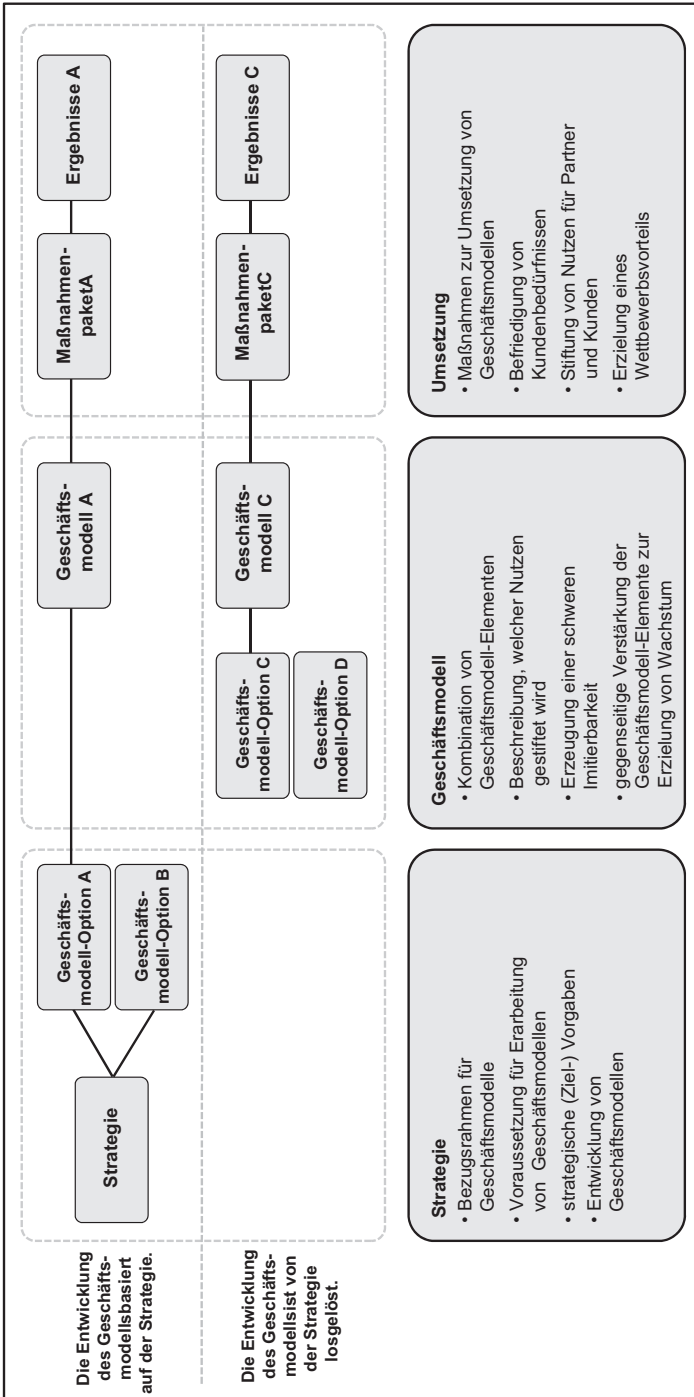
Der Zusammenhang von Strategie, Geschäftsmodell und Umsetzung von Geschäftsmodellen ermöglicht eine Einordnung des Geschäftsmodells innerhalb des Unternehmenskontexts.

### 2.6.3.1 Parallelen des Geschäftsmodells zu anderen Konzepten

Die Parallelen des Geschäftsmodells zu anderen Unternehmenskonzepten beziehen sich einerseits auf einzelne Geschäftsmodell-Elemente, deren Integration in anderen Konzepten erfolgt, und andererseits auf das Geschäftsmodell als Ganzes.

Der *ressourcenbasierte Ansatz* von Penrose (Bea und Haas 2005, S. 28) und das Konzept der *Kompetenzen als Basis für Wettbewerbsvorteile* von Prahalad und Hamel (1990, S. 82) dienen zum Beispiel der Leistungserstellung. Hierbei liegen Parallelen zu den Ressourcen und Fähigkeiten eines Geschäftsmodells vor. Porters (1985, S. 59–60) *Wertschöpfungskette* und die enthaltenen Aktivitäten dient der Wertschöpfung; die Prozesse innerhalb der Wertschöpfungsdimension ist hierbei vergleichbar. Das *Channel Management* (z. B. McCalley 1996) und *Customer Relationship Management* (z. B. Link 2001) dienen der Interaktion mit Kunden und dem Aufbau von Kundenbeziehungen. Hierbei liegen die Parallelen bei den Kundenkanälen und den Kundenbeziehungen eines Geschäftsmodells.

Neben den Parallelen anderer Konzepte zu *einzelnen* Elementen eines Geschäftsmodells liegen auch Parallelen zu dem *gesamten* Geschäftsmodell vor. Dazu gehören zum Beispiel die *Balanced Scorecard* mit ihren Perspektiven: Innovation und Lernen, interne Tätigkeit, Kunden und Finanzen (Kaplan und Norton 1992). Daneben liegt das *EFQM-Modell* vor, das eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen ermöglicht und schon 1988 entwickelt wurde. Die Elemente, die das EFQM-Modell berücksichtigt, sind: die Führung,



**Abb. 2.12** Zusammenhang von Strategie, Geschäftsmodell und Umsetzung. (Schallmo 2013, S. 44)

**Tab. 2.5** Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell. (Schallmo 2013, S. 44)

	Strategie	Geschäftsmodell
<i>Orientierung</i>	Wettbewerb	Kunden
<i>Zielsetzung</i>	Aufbau und Absicherung eines Wettbewerbsvorteils Differenzierung gegenüber Wettbewerbern	Geschäftsmodell-Elemente so miteinander kombinieren, dass das Geschäftsmodell schwer imitierbar ist Geschäftsmodell-Elemente sollen sich gegenseitig verstärken, um Wachstum zu erzielen
<i>Inhalt</i>	Marktanalysen und -planungen Festlegung, welche Position im Markt erzielt werden soll Erarbeitung unterschiedlicher Geschäftsmodell-Optionen	Beschreibung, wie Unternehmensaktivitäten und Unternehmenselemente zusammenwirken, um Strategien umzusetzen Grundlogik eines Unternehmens Beschreibung, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird und wie dieser Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt Nutzen ermöglicht Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, Festigung von Kundenbeziehungen und Erzielung eines Wettbewerbsvorteils

die Mitarbeiter, die Politik, die Strategie, die Ressourcen, die Partner, die Prozesse, die Produkte, die Dienstleistungen, die Mitarbeiterergebnisse, die Kundenergebnisse, die gesellschaftlichen Ergebnisse und die Hauptergebnisse (EFQM 2011). Als weiteres Konzept sei an dieser Stelle der *Marketing-Mix* mit den vier *P's*, *product*, *price*, *place* und *promotion*, erwähnt (McCarthy 1960), der in den letzten Jahren um drei *P's*, *people*, *processes* und *physical evidence*, ergänzt wurde (Lancaster und Withey 2006, 241 f.).

## 2.7 Zusammenfassung, Lernkontrollfragen und Aufgaben

### 2.7.1 Zusammenfassung

Das zweite Kapitel hat theoretische Grundlagen behandelt. Es hat sich gezeigt, dass derzeit keine einheitlichen Definitionen zu den Begriffen *Geschäftsmodell* und *Geschäftsmodell-Innovation* vorliegen; die bestehenden Ansätze zur *Geschäftsmodell-Umwelt* und zu *Geschäftsmodell-Ebenen* sind ebenfalls nicht einheitlich definiert. Die eigens entwickelten und aufgezeigten Definitionen stellen im Rahmen des Lehrbuchs ein einheitliches Verständnis sicher. Gemeinsam mit den Charakteristika von Geschäftsmodellen und der Einordnung des Geschäftsmodells in den Unternehmenskontext dienen die Ausführungen des zweiten Kapitels als Basis für das Lehrbuch.

### 2.7.2 Lernkontrollfragen

**Fragen** Zur Kontrolle der Erreichung der Lernziele sollten Sie folgende Fragen beantworten können:

- Wie wird der Begriff Geschäftsmodell definiert?
- Welche Sichtweisen liegen generell im Kontext von Innovationen vor?
- Wie wird der Begriff Geschäftsmodell-Innovation definiert?
- Was ist die Zielsetzung der Geschäftsmodell-Innovation?
- Wie sind die unterschiedlichen Ebenen, die für Geschäftsmodelle definiert?
- Wozu dienen die unterschiedlichen Ebenen für Geschäftsmodelle?
- Welche Formen liegen für die Geschäftsmodell-Umwelt vor?
- Welche Sichten werden im Rahmen der Geschäftsmodell-Umwelt eingenommen?
- Welche Möglichkeiten (im Kontext mit der Strategie) liegen vor, um Geschäftsmodelle zu entwickeln?
- Wodurch unterscheidet sich ein Geschäftsmodell von einer Strategie?
- Welche Parallelen des Geschäftsmodells liegen zu anderen Konzepten vor?

### 2.7.3 Aufgaben

#### **Aufgaben**

Im Rahmen dieser Aufgaben wenden Sie die theoretischen Grundlagen an.

#### **Geschäftsmodell**

Bitte recherchieren Sie nach einem innovativen Geschäftsmodell und identifizieren Sie die wesentlichen Charakteristika des Geschäftsmodells.

#### **Geschäftsmodell-Ebenen**

Bitte recherchieren Sie nach generischen Geschäftsmodellen, die Sie der abstrakten Ebene und der Industrie-Ebene zuordnen.

#### **Geschäftsmodell-Umwelt**

Bitte erheben Sie für das identifizierte innovative Geschäftsmodell jeweils fünf Einflussfaktoren der Makro- und Mikro-Umwelt.

---

### Literatur

- Almeida F, Oliveira J, Crus J (2009) Paths to innovate business models in an economic downturn. *Int J Bus Manag* 4(11):29–37
- Amit R, Zott C (2001) Value creation in e-business. *Strateg Manag J* 22:493–520
- Bea F, Haas J (2005) *Strategisches Management*. UTB Verlag, Stuttgart



- Bieger T, Reinhold S (2011) Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz. In: Bieger T, zu Knyphausen-Aufseß D, Krys C (Hrsg) *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Springer, Berlin, S. 11–70
- Casadesus-Masanell R, Ricart J (2010) From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Plann* 43:195–215
- CE VeMaB (2010a) Mini-Workshop 1 und Interviews: Einflussfaktoren, Herausforderungen und Bedürfnisse von Kunden in Business-to-Business-Märkten, 29.06.2010, 8:30-14:00 Uhr, Ulm. (Protokoll liegt Autor vor und kann eingesehen werden)
- Chesbrough H, Rosenbloom R (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Ind Corp Ch* 11(3):529–555
- Delorme P (2011) Innovation: a must to sustain profitable growth in a global competitive world. In: Chanal V (ed) *Rethinking Business Models for Innovation: Lessons from entrepreneurial projects*. Eigenveröffentlichung, S. 7
- EFQM (2011) <http://www.efqm.org/en/tabid/132/Default.aspx>; Zugegriffen: 02.07.2011. (Ausdruck liegt Autor vor und kann eingesehen werden)
- Gerpott T (2005) *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Gerybadze A (2004) *Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie, Organisation und Implementierung*. Vahlen, München
- Giesen E, Berman S, Bell R, Blitz A (2007) Three ways to successfully innovate your business model. *Strat Leadership* 35(6):27–33
- Grünig R, Kühn R (2000) *Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte*. Haupt, Bern
- Hamel G (2001) Leading the revolution. *Strat Leadership* 29(1):4–10
- Hawkins R (2002) The phantom of the marketplace: searching for new e-commerce business models. *Commu Strat* (2nd quarter 2002) 46:297–329
- Homburg C (2000) *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle. Mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen*. Gabler, Wiesbaden
- Hoppe K, Kollmer H (2001) *Strategie und Geschäftsmodell*. In: Meinhardt Y (Hrsg) (2002) *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien: Fallstudien aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to consumer-Portalen*. DUV, Wiesbaden
- Johnson M (2010) *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press, Boston
- Johnson G, Scholes K, Whittington R (2006) *Exploring corporate strategy*. Financial Times/Prentice Hall, London
- Johnson M, Christensen C, Kagermann H (2008) Reinventing your business model. *Harvard Bus Rev* 86:50–59
- Kaplan R, Norton D (1992) The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Bus Rev* 70:70–79
- Knyphausen-Aufseß D, Zollenkop M (2011) Transformation von Geschäftsmodellen: Treiber, Entwicklungsmuster, Innovationsmanagement. In: Bieger T, zu Knyphausen-Aufseß D, Krys C (Hrsg) *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Springer, Berlin, S 111–126
- Labbé M, Mazet T (2005) Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten. *Der Betrieb* (17):897–902
- Lancaster G, Withey F (2006) *Marketing fundamentals. The official CIM coursebook*. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Linder J, Cantrell S (2000) *Changing business models: surveying the landscape*, Accenture

- Lindgardt Z, Reeves M, Stalk G, Deimler M (2009) Business model innovation: when the game gets tough change the game. The Boston Consulting Group
- Link J. (2001) Customer Relationship Management. Springer, Berlin
- Magretta J (2002) Why business models matter. *Harvard Bus Rev* 80:86–92
- McCalley R (1996) Marketing channel management: people, products, programs, and markets. Greenwood, Westport
- McCarthy J (1960) Basic marketing: a managerial approach. Homewood, Illinois
- Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (2012) Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Gabler, Wiesbaden
- Micic P (2006) Das ZukunftsRadar: Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft. Gabal, Offenbach
- Maaß C (2008) E-Business Management: Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft. In: Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (Hrsg) (2012) Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Gabler, Wiesbaden. UTB Verlag, Stuttgart
- Mitchell D, Coles C (2003) The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *J Bus Strat* 25(1):16–26
- Mitchell D, Coles C (2004) Business model innovation breakthrough moves. *J Bus Strat* 25(1):16–26
- Osterwalder A (2004) The business model ontology – a proposition in a design science approach. Dissertation, Universität Lausanne
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010) Business model generation. Wiley, New Jersey
- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C (2005) Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Commun Assoc Inform Sci (CAIS)* 15:751–775
- Oxford University Press (2011) PESTEL analysis of the macro-environment. [http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm); heruntergeladen am: 10.06.2011. (Ausdruck liegt Autor vor und kann eingesehen werden)
- Pateli A, Giaglis G (2004) A research framework for analysing eBusiness Models. *Eur J Inform Syst* 13:302–314
- Pohle G, Chapman M (2006) IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strat Leadership* 34(5):34–40
- Porter M (1980) Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York
- Prahalad C, Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Bus Rev* 68:79–91
- Rappa M (2004) The utility business model and the future of computing services. *IBM Syst J* 43(1):32–42
- Schallmo D, Brecht L (2010) Business model innovation in business-to-business markets - procedure and examples. In: Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: "Managing the Art of Innovation: Turning Concepts into Reality", Quebec, Kanada, 12–15 Dez 2010
- Schütte R (1998) Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung: Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle. Gabler, Wiesbaden
- Skarzynski P, Gibson R (2008) Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company. Harvard Business Press, Boston
- Stähler P (2002) Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie; Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Eul Verlag, Lohmar
- Steenkamp C, van der Walt A (2004) Web phenomenon applied as ICT platform in support of business model innovation. *S Afr J Inf Manag* 6(1)
- Stummer C, Günther M, Köck A (2008) Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements. Facultas Verlag, Wien
- Timmers P (1998) Business Models for Electronic Markets. *J Electron Mark* 8(2):3–8

- Teece D (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plann* 43(2–3):172–194
- Vahs D, Burmester R (2005) *Innovationsmanagement*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Voelpel S, Leibold M, Eden B (2004) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *J Change Manag* 4(3):259–276
- Weiner N, Renner T, Kett H (2010a) Geschäftsmodelle im “Internet der Dienste”: Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Weiner N, Renner T, Kett H (2010b) Geschäftsmodelle im Internet der Dienste: Trends und Entwicklungen auf dem deutschen IT-Markt. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Weiner N, Vidačković K, Schallmo D (2012) Der visuelle Entwurf von Geschäftsmodellen als Ansatz der Geschäftsmodellinnovation. In: Spath D, Weiner N, Renner T, Weisbecker A (2012) *Neue Geschäftsmodelle für die Cloud entwickeln*. Fraunhofer Verlag, Stuttgart, S 185–200
- Wirtz B (2010) *Business model management*. Gabler, Wiesbaden
- Wirtz B, Schilke O, Ullrich S (2010) Strategic Development of Business Models. *Long Range Plann*: 1–19
- Worthington I, Britton C (2009) *Business environment*. Pearson Education Verlag, Essex
- Zott C, Amit R (2008) The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strat Manag J* 29:1–26
- Zott C, Amit R, Massa L (2011) The business model: recent developments and future research. *J Manag* 37:1019–1042



<http://www.springer.com/978-3-642-37993-2>

Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und  
implementieren

Mit Aufgaben und Kontrollfragen

Schallmo, D.R.A.

2013, XXII, 270 S. 114 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-37993-2