

2 Entstehung und Erfolgsrelevanz des Business Model-Konzeptes

Begriffliche Entwicklung

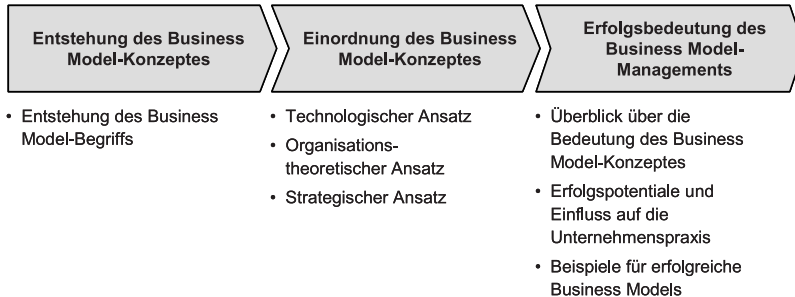
Business Models haben als Terminus in der Management-Lehre eine lange Tradition, wobei dem eigenständigen Business Model-Konzept jedoch eine lange Begriffsbildungsphase vorausging. Die Analyse von Business Models als Managementkonzept setzt daher zunächst die Kenntnis des theoretischen Ursprungs des Business Model-Begriffs voraus, da sich insbesondere in frühen wissenschaftlichen Veröffentlichungen eine Vielzahl von Interpretationen des Business Models findet.

Abschnitt 2.1 zeigt auf, wann der Begriff in verschiedenen Wissenschaftsströmungen verwendet wurde und wie sich seine Bedeutung sowie seine Verwendung im Laufe der Zeit geändert haben. Die begriffliche Entwicklung gibt dabei erste Aufschlüsse über den Ursprung und die Entstehung von Business Models als Managementkonzept. Abschnitt 2.2 widmet sich den wissenschaftlichen Grundlagen des Business Model-Konzeptes.

Die drei theoretischen Basisansätze des Business Model-Konzeptes, Informationstechnologie, Organisationstheorie und Strategie, werden dargestellt und wichtige Vertreter der einzelnen Ansätze genannt. Abschließend wird in Abschnitt 2.3 auf die Erfolgsbedeutung des Business Model-Managements eingegangen. Beispiele für erfolgreiche Business Models geben einen Überblick über die Bedeutung des Business Model-Konzeptes und seinen Einfluss auf die Unternehmenspraxis. Abbildung 2-1 stellt die Struktur des Kapitels dar.

Struktur des Kapitels

Abbildung 2-1



2.1 Entstehung des Business Model-Konzeptes

Das Business Model-Konzept und seine Entstehung wird vor allem mit der New Economy in der Zeit von 1998 bis 2001 assoziiert. Der begriffliche Ursprung des Business Model-Konzeptes ist jedoch deutlich früher anzusetzen. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005) finden die erste Verwendung des Terminus „Business Model“ in einem Artikel von Bellman et al. (1957).¹ Der erste Gebrauch in Titel und Abstract eines Artikels findet sich 1960 bei Jones, ein weiteres frühes Verwendungsbeispiel kann bei McGuire (1965) verortet werden.

Bei allen Artikeln ist jedoch noch ein unspezifischer Gebrauch des Begriffs „Business Model“ zu erkennen. Die verschiedenen Autoren verwenden ihn sowohl mit unterschiedlicher Bedeutung, als auch in unterschiedlichem Kontext. Ein gemeinsames Verständnis und einheitliche Forschungsschwerpunkte existierten zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Der eigentliche Ursprung des Konzeptes wird meist auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik Mitte der 1970er Jahre zurückgeführt, wo es vor allem im Zusammenhang mit der Geschäftsmodellierung gebraucht wurde.² Dementsprechend wurde der Begriff vorrangig in informationstechnologischen Journals wie dem Journal of Systems Management und Fachmagazinen wie

Frihe Verwendung des Begriffs

Systemmodellierung

¹ Vgl. im Folgenden Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005), S. 4.

² Vgl. Zollenkop (2006), S. 27.

dem Small Business Computer Magazine eingesetzt.¹ Im wissenschaftlichen Schrifttum wurde der Begriff „Business Model“ bis Anfang der 1990er Jahre vor allem in Zusammenhang mit Termini aus dem Bereich der Computer- und Systemmodellierung verwendet (zum Beispiel „Computerized Models“, „Computer-assisted modeling“ und „Information System“).²

Folglich sind Business Models etymologisch aus der Informationsmodellierung und -erstellung hervorgegangen.³ Die zunehmende praktische Bedeutung der Informationstechnologie führte zwischen 1990 bis 1995 zu einem gesteigerten Interesse an Business Models. Obwohl der inhaltliche Schwerpunkt noch immer im Bereich der Computer- und Systemmodellierung zu finden war, beeinflussten nun auch andere Strömungen immer mehr das Begriffsverständnis.

New Economy

Der Business Model-Terminus wurde verstärkt im strategischen Kontext und neben Begriffen wie „Revenue Model“ oder „Relationship Management“ gebraucht.⁴ Mit der Etablierung des Internets rückte das Business Model-Konzept verstärkt in den Fokus des unternehmerischen Interesses.⁵ Parallel zum Aufstieg des E-Commerce stieg auch die Verwendung des Begriffs in Veröffentlichungen stark an. Es zeigte sich zunehmend ein unternehmerisches und mediales Interesse an Business Models, da für Firmen der sogenannten New Economy und ihrer Investoren das Business Model oft zum zentralen Aspekt des Unternehmens wurde. Die steigende Bedeutung des Business Model-Konzeptes wird auch im Zusammenhang der New Economy durch die Berichterstattung in Wirtschaftszeitungen deutlich.

*Steigende
Verwendung in
der Praxis*

Abbildung 2-2 stellt die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs Geschäftsmodell von 1995 bis 2012 dar. Vor dem Jahr 2000 wurde der Begriff kaum verwendet, erst der New Economy-Boom sorgte für eine größere Verbreitung. Seit dem Jahr 2000 ist eine kontinuierliche, deutlich steigende Verwendung des Geschäftsmodellbegriffs erkennbar. Auffällig ist die zahlreiche Verwendung im Jahre 2008. In den nachfolgenden Jahren sind leicht rückläufige Tendenzen erkennbar, dennoch hat sich der Geschäftsmodellbegriff in der Wirtschaftspresse fest etabliert.

¹ Vgl. Lehmann-Ortega/Schoettl (2005), S. 5.

² Vgl. Ghaziani/Ventresca (2005), S. 536 f.

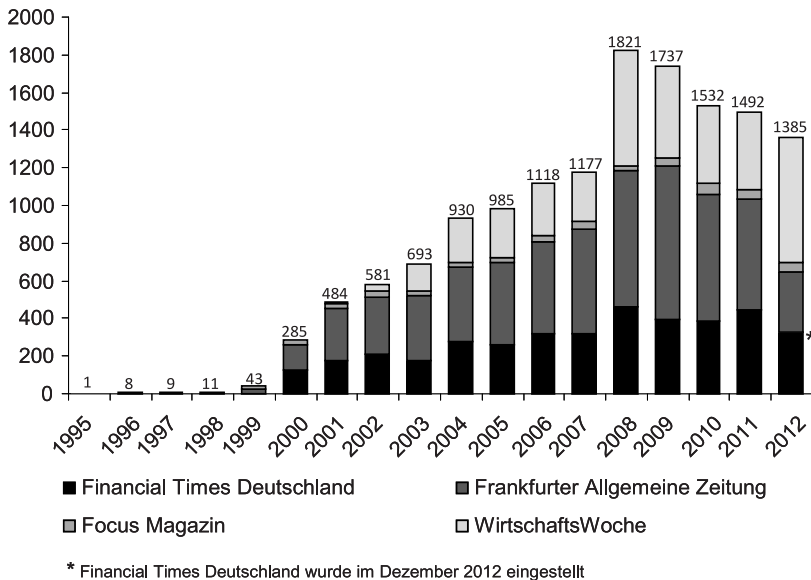
³ Vgl. Deelmann (2007), S. 40.

⁴ Vgl. Ghaziani/Ventresca (2005), S. 543.

⁵ Vgl. Wirtz/Bronnenmayer (2011), S. 454.

Häufigkeit des Begriffs Geschäftsmodell in Wirtschaftszeitungen¹

Abbildung 2-2



Doch nicht nur in der Praxis, sondern auch in der wissenschaftlichen Forschung wurde dem Business Model-Konzept eine stetig wachsende Aufmerksamkeit zuteil. Diese Entwicklung wird anhand einer Analyse der Meta-Wissenschaftsdatenbank Ebsco ersichtlich. Für den Zeitraum zwischen 1965 und 2012 konnten mithilfe der Datenbankanalyse insgesamt 15.587 Artikel identifiziert werden. 2.360 dieser Artikel wurden dabei in sogenannten Peer-Reviewed Journals veröffentlicht.

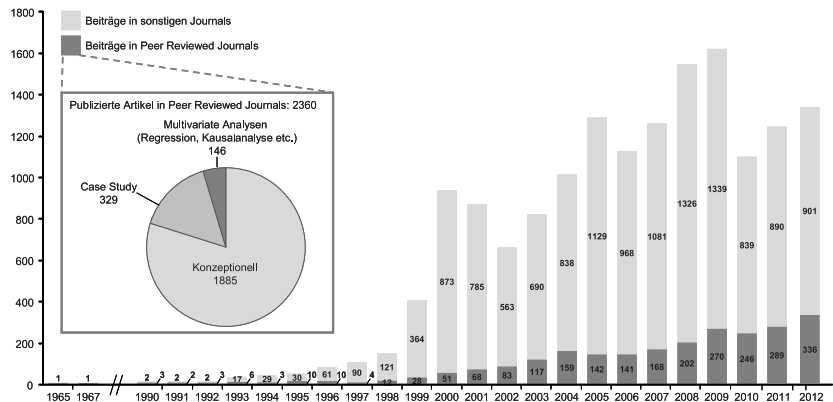
15.587
wissenschaftliche
Artikel

Die publizierten Artikel sind zum Großteil konzeptionelle Studien, lediglich 20% haben eine empirische Methodik verwendet. Hierbei kam hauptsächlich die Fallstudienanalyse zum Einsatz, während multivariate Analysen nur vereinzelt verwendet wurden. Die Häufigkeit der Verwendung des Business Model-Begriffs im wissenschaftlichen Schrifttum weist generell eine (bemerkenswert) ähnliche Verteilung analog zu den Wirtschaftszeitschriften auf. So wurde der Begriffe in den 1990iger Jahren zwar vereinzelt verwendet, aber erst seit dem Jahr 1999 beziehungsweise 2000 kann eine starke Häufung beobachtet werden.

¹ Auf der Basis eigener Datenbankanalysen.

Insgesamt ist seit diesem Zeitpunkt auch hier ein stetiger Anstieg der Anzahl der Publikationen zu beobachten. Abbildung 2-3 stellt die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“ beziehungsweise „Business Model“ in wissenschaftlichen Journals dar.

Abbildung 2-3

Häufigkeit der Verwendung des Begriffs Geschäftsmodell¹

Universalbegriff Business Model

Trotz der häufigen Verwendung des Business Model-Begriffs in der Praxis sowie im Schrifttum wurde dieser weder einheitlich verwendet noch präzise bestimmt. Obwohl Ende der 1990er Jahre bereits erste Definitionen zu Business Models entstanden, wurden die Begriffe „Business Model“, „Business Idea“, „Business Concept“, „Revenue Model“ oder auch „Economic Model“ häufig synonym verwendet.² Business Models wurden zu einem Universalbegriff für verschiedene betriebswirtschaftliche Vorstellungen.

Strategie- verständnis

Das bis dahin vorherrschende Verständnis vom Business Model als Modellierungstool rückte zunehmend in den Hintergrund und die strategische Komponente des Begriffs gewann weiter an Bedeutung. Auch wenn die Trennung der Konzepte Strategie und Business Models im weiteren Entwicklungsverlauf deutlich wurde, ist eine Abgrenzung bis heute schwierig. In der Praxis wird häufig nicht zwischen den Konzepten unterschieden.

Value Creation

Seddon et al. (2004) vermuten, dass Akteure mit informationstechnologischem Hintergrund den Terminus „Business Model“ bevorzugen, während Akteure mit Management-Hintergrund verstärkt auf den Begriff „Strategy“

¹ Auf der Basis eigener Datenbankanalysen.

² Vgl. Magretta (2002), S. 6; Rentmeister/Klein (2003), S. 18.

zurückgreifen.¹ Aufgrund der Gemeinsamkeiten beider Konzepte wird der Ursprung von Business Models als Management-Konzept weniger im Bereich Systemmodellierung, sondern eher in der Unternehmensstrategie gesehen.² Die Entwicklung des Konzeptes Business Model steht darüber hinaus zunehmend unter dem Einfluss des Themenfeldes Wertschöpfung.³ „Value Creation“ wurde zu einem der bedeutendsten Aspekte des Business Model-Konzeptes. Dieser Trend beruht vor allem auf den neuen Möglichkeiten zur Wertschöpfung und zur Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten, die sich durch das Internet ergaben.

2005 veröffentlichten Ghaziani und Ventresca einen Artikel zur Veränderung des Verwendungszusammenhangs des Business Model-Begriffs. Auf Basis einer Untersuchung der Abstracts von 1.726 Artikeln wurde der relevante Kontext der Business Model-Forschungsliteratur untersucht. Tabelle 2-1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungsperioden des Business Model-Begriffs in Abhängigkeit des Verwendungszusammenhangs.

Die nachlassende Euphorie im Bereich der New Economy seit Ende 2000 führte zur Veränderung des Business Model-Verständnisses. Der Business Model-Begriff wandelte sich vom erfolversprechenden Universalbegriff zu einem Terminus, der nicht selten mit dem Platzen der New Economy-Blase assoziiert wurde.⁴ Oft waren undurchdachte oder inkonsequent geplante Business Models Ursache für das Scheitern von New Economy-Unternehmen. Mangelnde Differenzierbarkeit der Geschäftsmodelle führte darüber hinaus zu einem Verdrängungswettbewerb, den nur wenige Start-ups überstanden.

*Rückgang der
New Economy*

Häufigkeit des Begriffs „Business Model“ nach Kontext geordnet⁵

Tabelle 2-1

Verwendungszusammenhang	1975-1989	1990-1994	1995-2000	Total	%
■ Value creation	1	7	81	89	17,6
■ Tacit conception	4	25	55	84	16,6
■ Revenue model	0	13	58	71	14,0
■ Electronic commerce	0	7	57	64	12,6
■ Computer/system modeling	28	19	13	60	11,8

¹ Vgl. Seddon et al. (2004), S. 428.

² Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002), S. 2 ff.

³ Vgl. Schoegel (2001), S. 10 f.

⁴ Vgl. im Folgenden Zollenkop (2006), S. 30 ff.

⁵ In Anlehnung an Ghaziani/Ventresca (2005), S. 543.

■ Relationship management	0	17	35	52	10,3
■ Business strategy	0	11	14	25	4,9
■ Varied other	3	12	5	20	3,9
■ Business plan	2	3	13	18	3,6
■ Organization design	0	5	9	14	2,8
■ Globalization	0	9	1	10	2,0
Time block totals	38	128	341	507	100
Percentage	8	25	67	100	-

Wirkung auf Old Economy

Trotz der zeitweise negativen Konnotation blieb das Interesse am Business Model-Konzept bestehen. Wesentlich später als in der New Economy wurde das Konzept auch zunehmend von Unternehmen der Old Economy übernommen. Selbst Unternehmen, die bis dahin keine Internetaffinität aufwiesen, begannen ihre Geschäftsmodelle um E-Business-Komponenten zu ergänzen. Dadurch hat das Business Model-Konzept eine Erweiterung erfahren. Begriffe wie „Business Model-Change“ oder „Business Model-Innovation“ zeugen von dem erweiterten Verständnis des Konzeptes. Das auf breiter Basis entstandene Interesse für das Business Model-Konzept in der Unternehmenspraxis schaffte die Grundlage für eine neue Qualität der wissenschaftlichen Diskussion.

Komplexität des Business Model- Begriffs

Von verschiedenen Autoren wurde der Versuch unternommen, eine Definition des Business Model-Begriffs zu formulieren. Diese definitorische Phase hält bis heute an und nur wenige Definitionen haben universalen Charakter. Eine Vielzahl bezieht sich auf bestimmte Branchen (wie etwa im E-Business) oder Komponenten von Business Models, wobei sich bislang noch keine allgemein akzeptierte Definition etablieren konnte. Dies liegt in der Komplexität des Business Model-Konzeptes begründet, die insbesondere durch die verschiedenen theoretischen Ansätze von Business Models entsteht. Um das Business Model-Konzept ganzheitlich darstellen zu können, ist daher, neben der begrifflichen Entwicklungsgeschichte, die Kenntnis der theoretischen Basisansätze des Konzeptes notwendig.

2.2 Einordnung des Business Model-Konzeptes

Das Business Model-Konzept hat eine lange konzeptionelle Entwicklung durchlaufen. Dabei wurde es immer wieder von verschiedenen Strömungen geprägt und mit unterschiedlichen Denkschulen in Verbindung gebracht. Im Schrifttum existieren daher verschiedene theoretische Ansätze zur Herleitung des Business Model-Konzeptes. Das Business Model-Konzept lässt sich in diesem Kontext auf die drei Basisansätze Informationstechnologie, Strategie und Organisationstheorie zurückführen, die im Folgenden erläutert werden.

■ Technologischer Ansatz

Im technologisch geprägten Diskurs gingen Business Models aus dem Forschungsbereich der Management Information Systems hervor.¹ Die Informationstechnologie ist in diesem Zusammenhang der erste Basisansatz, der sich im Business Model-Schrifttum etablierte. Den Schwerpunkt der informationstechnologischen Betrachtung bildet die Geschäftsmodellierung, als deren Ergebnis ein Prozessmodell entsteht.

Bereits 1975 beschreibt Konczal das Vorgehen und den Nutzen der Geschäftsmodellierung und prognostiziert, dass das computergestützte Business Model weiter an Bedeutung gewinnen wird.² Konczal richtet seine Arbeit bereits klar an das Management und identifiziert das Business Model im Modellierungskontext schon früh als Management-Tool. Ziel der Geschäftsmodellierung ist neben der Schaffung einer geschäftskonformen Architektur die Kostenreduktion von Hard- und Softwareeinführung. Im Entwicklungsverlauf der informationstechnologischen Geschäftsmodellierung wurden Methoden und Werkzeuge entwickelt, die sich sowohl für Prozessdokumentation und -analyse als auch für die Konzeptionalisierung eignen. Als solche Methoden sind ARIS und PROMET zu nennen. Seit Mitte der 90er Jahre steht Systementwicklern mit UML eine standardisierte objektorientierte Modellierungssprache als Entwicklungswerkzeug zur Verfügung. Die Geschäftsmodellierung erfolgt dabei in einem dreistufigen Prozess:³

1. Festlegung von Unternehmenszielen und verfügbaren Ressourcen durch das strategische Management beziehungsweise die Fachbereichsleitung.
2. Entwurf von Struktur und Geschäftsprozessen sowie Zuteilung der verfügbaren Ressourcen durch den Systementwickler. Ergebnis ist das Business Model als eine vereinfachte Darstellung der Geschäftsprozesse.

¹ Vgl. Stähler (2002), S. 37.

² Vgl. Konczal (1975), S. 12 ff.

³ Vgl. Eriksson/Penker (2000), S. 3; Deelmann (2007), S. 40.

Drei theoretische Basisansätze

Geschäftsmodellierung

Business Model als Management-Tool

Prozess der Geschäftsmodellierung

E-Business

3. Konstruktion eines auf dem Business Model basierenden Informationssystems durch den Systementwickler.

Das Business Model beschreibt im frühen informationstechnologischen Sinne vor allem eine operative Tätigkeit zur Systemmodellierung und ist von stark funktionalen Aspekten geprägt.¹ Im Rahmen der technologischen Revolution durch das Internet und der Entstehung des E-Business kam auch der informationstechnologischen Sicht des Business Model-Konzeptes eine erweiterte Bedeutung zu.

Durch veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen ließen sich traditionelle Geschäftskonzepte oft nicht direkt ins Internet übertragen.² Das Business Model übernahm nun häufig nicht mehr die Aufgabe, bestehende Prozesse und Strukturen für die systemtechnische Entwicklung abzubilden. Vielmehr stellte es selbst die erste Stufe des Modellierungsprozesses dar. Ein internetbasiertes Informationssystem verweist demnach nicht mehr auf eine reale Struktur, sondern wird direkt aus dem Business Model entworfen.

Das Business Model ist in diesem Kontext immer noch als konzeptionelle Vorstufe zu sehen, ihm kommt aber eine deutlich stärkere Bedeutung im gesamten Modellierungsprozess zu. Neben der klassischen informationstechnologischen Sicht gewannen Business Models bereits vor der New Economy zunehmend eine eigenständige, von systemischen Überlegungen unabhängige Bedeutung. Das Business Model wandelte sich vom operativen Plan zur Erstellung eines geeigneten Informationssystems zu einer integrierten Darstellung der Unternehmensorganisation im Rahmen der Managementunterstützung.³

■ Organisationstheoretischer Ansatz

Anfang der 1990er Jahre wurde die implizite Verbindung des Business Model-Konzeptes zum Informationssystem aufgelöst. Business Models wurden unter neuem Fokus betrachtet und es bildeten sich zwei weitere theoretische Basisansätze heraus. Einen dieser Basisansätze bildet die Organisationstheorie.

Wandel der Ansätze

Da Business Models nicht mehr auf die konzeptionelle Vorstufe zur Systementwicklung beschränkt wurden, konnten sie sich zu einem eigenständigen Analyseinstrument entwickeln.⁴ Damit änderte sich auch die Wirkungsrichtung des Konzeptes. Wurde das Business Model in seiner frühen informationstechnologischen Sicht vor allem als Hilfsmittel betrachtet, Anweisungen von Entscheidungsträgern umzusetzen, kann es in seiner organisationstheo-

¹ Vgl. Zollenkop (2006), S. 29.

² Vgl. Wirtz/Becker (2002), S. 85.

³ Vgl. Schoegel (2001), S. 10.

⁴ Vgl. im Folgenden Deelmann (2007), S. 39.

retischen Funktion dazu genutzt werden, das Management bei Entscheidungen zu unterstützen. Dabei dient das Business Model als Instrument oder Plan, um die Mechanismen von Unternehmen zu verstehen. Das Business Model wird nach dem organisationstheoretischen Ansatz als abstrakte Repräsentation der Struktur oder Architektur des Unternehmens gesehen.¹ Eriksson/Penker (2000) definieren in diesem Kontext folgende organisationstheoretisch geprägten Aufgaben des Business Modells:

- "To better understand the key mechanics of an existing business.
- To act as a basis for improving the current business structure and operations.
- To show the structure of an innovated business.
- To experiment with a new business concept or to copy or study a concept used by competitive company (e.g. benchmarking on the model level).
- To identify outsourcing opportunities."²

Während Informationstechnologie und Business Model-Konzept eine weitgehend parallele Entwicklung genommen haben, sind die Ursprünge der Organisationstheorie als betriebswirtschaftliches Rahmenkonzept deutlich früher in der Managementlehre zu verorten. Die Organisation als Analysekonstrukt findet sich bereits im präindustriellen Zeitalter.³ Mit der industriellen Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts wurde sie jedoch zunehmend für die Unternehmung relevant und kann als Vorstufe der modernen Managementlehre gesehen werden.

In dieser Zeit entstanden auch die ersten Unternehmensstrukturpläne. Eine wissenschaftliche Bearbeitung des Themas fand allerdings erst Anfang des 20. Jahrhunderts statt. Die wichtigsten Arbeiten dieser Phase stammen von Taylor (1911), Gilbreth (1911) und Fayol (1916). Frühe Definitionen der Organisation finden sich unter anderem bei Barnard (1938) oder March/Simon (1958). Die Weiterentwicklung der Organisationstheorie bringt bis heute verschiedene Schulen und Theorien hervor, von denen viele im Bereich der Soziologie einzuordnen sind. Eine Aufstellung zu geschäftsmodellrelevanten Theorien findet sich bei Hedman/Kalling (2002).⁴ Heute konzentriert sich die Organisationstheorie im Kontext der Unternehmensführung darauf, durch organisatorische Regelungen eine hohe Effizienz zu erreichen. Hierzu ist allerdings die Entscheidung notwendig, welche Ergebnisse anzustreben sind.

Organisations- historie

¹ Vgl. Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008), S. 8.

² Eriksson/Penker (2000), S. 3.

³ Vgl. im Folgenden Frese (1992), S. 7 ff.

⁴ Vgl. Hedman/Kalling (2002), S. 19 ff.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4635-5>

Business Model Management
Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von
Geschäftsmodellen

Wirtz, B.W.

2013, XII, 400 S. 163 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4635-5