

Special Edition 01
ePublikation

GESCHÄFTS- MODELLE ENTDECKEN DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS

Stefan Tewes

ZL Verlag

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft fundamental. Das Ziel des ZL Verlags ist die thematische Auseinandersetzung mit aktuellen und künftigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trend- und Zukunftsthemen. Im Verständnis des Future Thinking wird hierbei ein multidisziplinärer Ansatz fokussiert, um die Veränderungen in den nächsten Jahren zu verstehen und für Organisationen nutzbar zu machen.

Der ZL Verlag veröffentlicht primär drei verschiedene Publikationsreihen. Wissenschaftlich ausgearbeitete Studien mit ausgewählten Partnern werden in der Rubrik „Studienreihe“ publiziert. Im Bereich der „Thesisreihe“ werden die Ergebnisse ausgezeichneter wissenschaftlicher Arbeiten komprimiert zusammengefasst. Zudem werden „Special Editions“ mit relevanten Erkenntnissen über Trend- und Zukunftsthemen veröffentlicht.



ISBN 978-3-96522-001-0

© ZL Verlag Oberhausen 2018

Die eingetragene Gesellschaft ist REALYZE UG (haftungsbeschränkt).

Inhalt der Special Editions:

Die Reihe umfasst diverse Expertenartikel zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trend- und Zukunftsthemen.



INHALT

- 1 PROLOG.....4
- 2 TECHNOLOGISCHE UND
GESELLSCHAFTLICHE
EINFLÜSSE.....6
- 3 GESCHÄFTSMODELLE
UNTER DER LUPE.....10
- 4 BAUSTEINE DES
ERFOLGS.....19

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

1

PROLOG

Quelle: Shutterstock

Technologische und gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen den Erfolg von Unternehmen – seit jeher. Die Geschwindigkeit und Radikalität der aktuellen, digitalen Transformation ist indes neu. Wer heute noch solide Gewinne erwirtschaftet, kann morgen durch Ersatzprodukte oder digitale Plattformen bedroht sein.

Die Basis des Unternehmenserfolgs bildet die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells. Ein Geschäftsmodell beschreibt grundsätzlich die Logik einer Organisation, wie Kundenwerte geschaffen, geliefert und beibehalten werden (FIELT 2013; OSTERWALDER & PIGNEUR 2010). Die Gefahr für bestehende Geschäftsmodelle wird akut, wenn ein anderes Unternehmen ein alternatives Wertangebot (Value Proposition) entwickelt, das dem Kunden einen viel größeren Wert bietet, und zwar in einer Weise, mit der das Unternehmen nicht konkurrieren

kann (ROGERS 2017). Diese sogenannte Disruption bezieht sich jedoch zumeist nicht auf technologische Basisinnovationen, sondern auf die innovative Zusammensetzung vorhandener Bausteine, um ein Kundenproblem zu lösen oder ein Bedürfnis zu befriedigen.

Untersucht wird nachfolgend, welche Basisbausteine von Geschäftsmodellen auch in der aktuellen, digital geprägten Transformation den Unternehmenserfolg garantieren. Dazu werden zunächst generell die wichtigsten Einflüsse auf Geschäftsmodelle identifiziert. Auf Basis dieser Einflussfaktoren werden die 50 relevantesten Definitionen von Geschäftsmodellen analysiert. Ziel ist es, einen Handlungsrahmen für die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen in der heutigen Zeit aufzustellen. Dazu werden die identifizierten Basisbausteine ausführlich erläutert und miteinander in Beziehung gesetzt.

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

2

**TECHNOLOGISCHE UND
GESELLSCHAFTLICHE
EINFLÜSSE**

Quelle: Pixabay

Welche Veränderungen bilden das Fundament der Geschäftsmodelle des digitalen Zeitalters? Insgesamt fünf zentrale Bereiche sind auf Basis der Trendforschung für die Entwicklung von erfolgreichen Geschäftsmodellen in der Zukunft handlungsleitend. Auffallend hierbei ist die durchgehende Verknüpfung der Bereiche untereinander (vgl. im Folgenden u. a. CB INSIGHTS 2017; TRENDONE 2018; NAGL & BOZEM 2018).

Information

Sofortige Expertise verändert unsere Art zu denken, zu lernen und zu leben. Wissen bedeutet keine Macht, sondern ‚Sharing‘ und ‚Crowd‘ werden zu den Grundsäulen unseres Lebens. Neue, offene Formen der Kollaboration – in vielfältigsten Kanälen – fördern und fordern neue Arbeitsweisen und Fähigkeiten von den Akteuren: vom Kindergarten über die Schule bis zum Unternehmen.

Das Datenzeitalter schafft eine jederzeitige Vernetzung, aber auch eine hinterfragende

Haltung gegenüber Wirtschaft und Politik. Auch die (potenziell gefährlichen) Potenziale von Algorithmen (Fake News, Bots etc.) führen zu einer kritischen Haltung gegenüber Informationen. Digitale Währungen und gefühlte Sicherheit (z. B. Schutz der Privatsphäre oder des Wohnortes) müssen in diesem Kontext hinterfragt werden. Künstliche Intelligenz wird voranschreiten und tief greifende Vernetzung sowie smarte Anwendungen hervorbringen, aber auch neue, kritische Fähigkeiten der Reflexion und eine radikale Transparenz erfordern.

Individualisierung

Einhergehend mit den Veränderungen im Informationsbereich wird der grundsätzliche Wohlstand der Gesellschaft steigen. Die Suche nach der Befriedigung der Grundbedürfnisse wird durch einen immensen Drang nach Selbstverwirklichung substituiert. Die Individualisierung hinsichtlich des Lebensstils wird ein wesentlicher Konsumfaktor. Das Erlebnis des Konsums wird in allen Kanälen ohne Unterbrechung (z. B. Kaufabschluss) stattfinden.

Stationäre Formen des Handels weichen Erlebnisformen der kurzfristigen, individuellen Befriedigung. Aufgrund der steigenden Informationsüberflutung werden dynamisches Storytelling, Content Marketing, Influencer und Co. um die Aufmerksamkeit der Konsumenten kämpfen.

Augmented und Virtual Reality sind nicht unterstützende, sondern integrative Teile dieser neuen Konsumentenerfahrung. Durch drahtlose, intelligente Übertragung und smarte Objekte wird das Internet zum Outernet und somit Teil unseres Alltags. Zudem rückt der Einzelne in den Vordergrund und erschafft seine eigene Marke.

Gesundheit

Individuell abgestimmtes Essen und maßgeschneiderte Kinder ohne Krankheiten sind Teil der zukünftigen Gesundheitskultur. Personalisierte und optimierte Medizin einhergehend mit verbesserter Ernährung, datenbasierte Behandlungsmethoden und Neuroprothetik werden das Leben verlängern und die Gesellschaft drastisch älter werden lassen. Gesundheit wird zu einem eigenen Lebensstil und persönlichem Markenzeichen. Das Bewusstsein für das eigene Selbst nimmt zu und beeinflusst die Wahl unserer Entscheidungen: vom Konsum bis zum Arbeitsplatz.

Technologie

3D-gedruckte Häuser und technisch unterstützte Exo-Skelette von Arbeitern sind Realität. Durch Automatisierung und Vernetzung wird vom Prototyping bis zum finalen Produkt das Ergebnis maßgeschneidert für den Kunden vorliegen. Maschinen werden den Zweck der höchsten Kundenbefriedigung verfolgen. Zudem ermöglichen Roboter eine Entlastung des Menschen (z. B. im Gesundheits- und Bausektor) – bis hin zu selbstständigen intelligenten Fabriken. Generell bietet künstliche Intelligenz vielfältige Verbesserungen, die Folgen von Massenentlassungen sind jedoch keine Utopie, sondern Realität.

Verantwortung

Das Verantwortungsbewusstsein für die Welt steigt zunehmend. Saubere Technologien und Energiegewinnung sowie nachhaltige Ernährungskonzepte sind Bestandteile dieser Verantwortung. Die intelligente Vernetzung der Bevölkerung und die Nutzung urbaner Lebensräume fördern verantwortliches wirtschaftliches Handeln (z. B. Smart Cities). Migrationskonzepte, Kreislaufwirtschaft und der Verzicht auf Abfall führen zu einer ökologischen und sozialen Verbesserung.

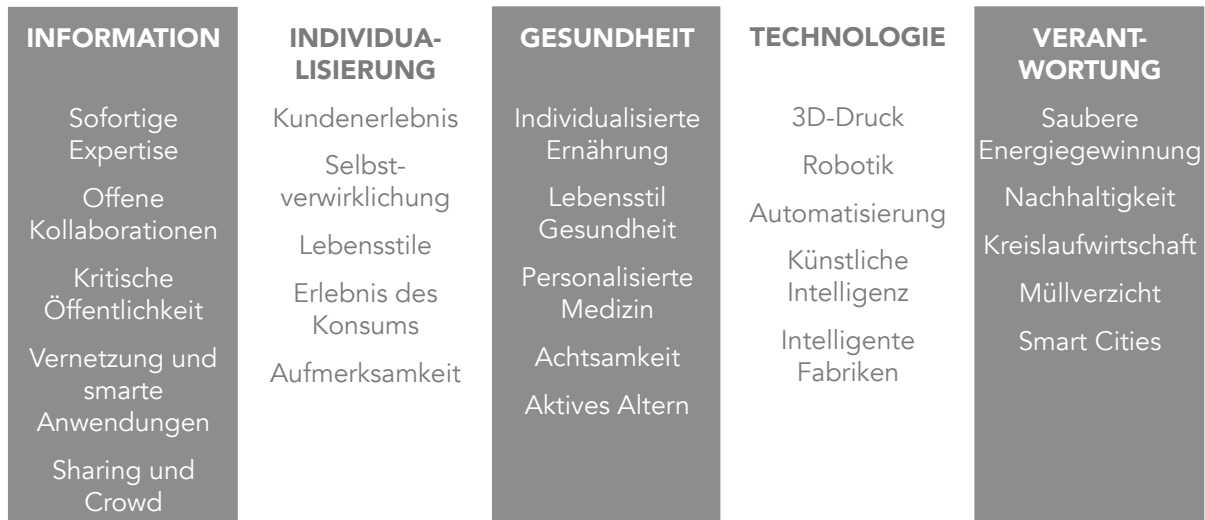


ABBILDUNG 1
5X5 FUNDAMENTE DES DIGITALEN ZEITALTERS

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

3

**GESCHÄFTS-
MODELLE UNTER
DER LUPE**

Quelle: Shutterstock

Was bedeuten diese fünf Fundamente des digitalen Zeitalters für Unternehmen? Wie können Geschäftsmodelle an die Anforderungen der heutigen Zeit adaptiert werden?

Eine Annäherung an diese Fragen erfolgt über die Betrachtung der grundlegenden Bestandteile einer jeden Definition von Geschäftsmodellen. So beinhalten nahezu alle Definitionen die folgenden Komponenten: Kunden, Wertangebot und ökonomische Ebene (FIELT, 2013).

Zur Ausarbeitung eines Handlungsrahmens für zukünftig erfolgreiche Geschäftsmodelle werden eine Element- und Kategorienanalyse bisher relevanter Geschäftsmodelldefinitionen vorgenommen. Dazu wird ein inhalts- und frequenzanalytisches Analyseverfahren in drei Schritten gewählt:

1. Untersuchung der 50 geläufigsten Definitionen von Geschäftsmodellen. Hierbei werden alle Grundelemente von Geschäftsmodellen mit über 5 % Anteil der Nennungen eruiert.

2. Theoriegeleitete Zusammenfassung der identifizierten Elemente zu Kernkategorien
3. Ableitung relevanter Bausteine für künftig erfolgreiche Geschäftsmodelle aus Schritt 1 (Grundelemente) und 2 (Kernkategorien).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die absolute und relative Verteilung der Nennungen in den Kernkategorien. Auf Basis der identifizierten Grundelemente und Kernkategorien werden in Tabelle 2 die Erfolgsbausteine für künftige Geschäftsmodelle abgeleitet.

Im ersten Schritt werden insgesamt 13 identifizierte Grundelemente ermittelt. Daraus können innerhalb des zweiten Schrittes sechs Kernkategorien der bisherigen Definitionen von Geschäftsmodellen abgeleitet werden. Aus diesen beiden Schritten können im dritten Analyseschritt 9 grundlegende Bausteine eruiert werden.

AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Afuah	2003 (9)	A business model is a framework for making money. It is the set of activities which a firm performs, how it performs them, and when it performs them so as to offer its customers benefits they want and to earn a profit.	■	■			■	
Afuah/Tucci	2001 (3–4)	A business model is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long-term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage, to perform better than its rivals in the long term.	■	■			■	■
Amit/Zott	2001 (511)	A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.	■			■		
Baden-Fuller/ Morgan	2010 (168)	Business models are not recipes or model or scale and role models, but can play any – or all – of these different roles for different firms and for different purpose: and will often play multiple roles at the same time.	■					
Bieger/ Reinhold	2011 (32)	Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein[e] 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.	■	■	■	■	■	
Boulton et al.	2000 (31)	The business model determines whether a company destroys or creates value and in what ways.	■				■	
Casadesus- Masanell/ Ricart	2011 (198)	Business models are made of concrete choices and the consequences of these choices ... different designs have different specific logics of operation and create different value for their stakeholders.	■		■		■	
Chesbrough	2007 (12)	At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities, from procuring raw materials to satisfying the final consumer, which will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities. This is crucial, because if there is no net creation of value, the other companies involved in the set of activities won't participate. Second, a business model captures value from a portion of those activities for the firm developing and operating it. This is equally critical, for a company that cannot earn a profit from some portion of its activities cannot sustain those activities over time.	■	■	■		■	

TABELLE 1
ABSOLUTE UND RELATIVE VERTEILUNG DER KERNKATEGORIEN

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Chesbrough/ Rosenbloom	2002 (533–534)	The functions of a business model are to: articulates the value proposition, i.e. the value created for users by the offering based on technology; identify a market segment, i.e. the users to whom technology is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism(s) for the firm; define the structure of the value chain within the firm required to create and distribute the offering, and determine the complementary assets needed to support the firm's position in the chain; estimate the cost structure and profit potential of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen; describe the position of the firm within the value network linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors; formulate the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.	■	■	■			■
Demil/Lecocq	2010 (227)	Generally speaking, the concept refers to the description of the articulation between different BM components or 'building blocks' to produce a proposition that can generate value for consumers and thus for the organization.	■	■				
Doleski	2014 (6)	Ein Geschäftsmodell stellt ein angewandtes Geschäftskonzept dar, welches der Beschreibung, Analyse und Entwicklung der Grundlogik unternehmerischer Leistungserstellung dient. Es legt vereinfacht die wertschöpfenden Abläufe, Funktionen und Interaktionen zum Zwecke der kundenseitigen Nutzenstiftung, Sicherung des Wettbewerbsvorteils und erwerbswirtschaftlichen Erlösgenerierung dar.	■	■	■			■
Fielt	2013 (99)	We conclude that a business model describes the value logic of an organization in terms of how it creates and captures customer value and can be concisely represented by an interrelated set of elements that address the customer, value proposition, organizational architecture and economics dimensions.	■	■				
George/Bock	2011 (99)	Focusing on the for-profit sector, specifically for small and medium enterprises that function as a single business unit, we can define a business model is the design of organizational structures to enact a commercial opportunity. [...] yields three dimensions to the organizational structures noted in our definition: resource structure, transactive structure, and value structure.	■	■		■	■	
Granig et al.	2016 (18)	Ein Geschäftsmodell besteht aus vier Dimensionen: 1. WER sind unsere Zielkunden? (Kunden); 2. WAS bieten wir den Kunden an? (Nutzenversprechen); 3. WIE stellen wir die Leistung her? (Wertschöpfungskette); 4. Wie wird WERT erzielt? (Ertragsmechanik).	■	■	■		■	
Hamel	2001 (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.	■		■		■	

AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Hawkins	2002 (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 (52–53)	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. Customer value proposition (CVP). [...] Profit formula. [...] Key resources. [...] Key processes.	■	■		■	■	
Kollmann/ Hensellek	2017 (61)	Ein digitales Geschäftsmodell kann daher definiert werden als die Logik, wie ein Unternehmen innerhalb der Net Economy agiert und wie es nachhaltig Wert schafft durch elektronische, informationsbezogene Prozesse basierend auf und ermöglicht durch innovative Informationstechnologie.	■				■	
Linder/Cantrell	2000 (1–2)	A business model, strictly speaking, is the organization's core logic for creating value. [...] These aren't really complete business models at all—they're just pieces. Business model components range from revenue models and value propositions to organizational structures and arrangements for trading relationships	■	■	■	■		
Lindgardt et al.	2009 (2)	A business model consists of two elements – the value proposition and the operating model	■		■		■	
Magretta	2002 (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?	■	■		■		
Mahadevan	2000 (59)	A business model is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream.	■	■	■			
Mitchell/Coles	2003 (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.	■				■	
Morris et al.	2005 (727)	A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.					■	■
Müller et al.	2016 (139)	Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereiches. Das Geschäftsmodell beschreibt, wie die Strategie umgesetzt wird. Die Beschreibung des Geschäftsmodells kann anhand eines Wertschöpfungsnetzwerks erfolgen, das zumeist anhand von acht bis zehn relevanten Dimensionen wie Ressourcen, Kunden, Ertragsmechanismus, Prozesse etc. darstellt, wie das Unternehmen Wert für seine Kunden und das Unternehmen schafft.	■	■	■		■	

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

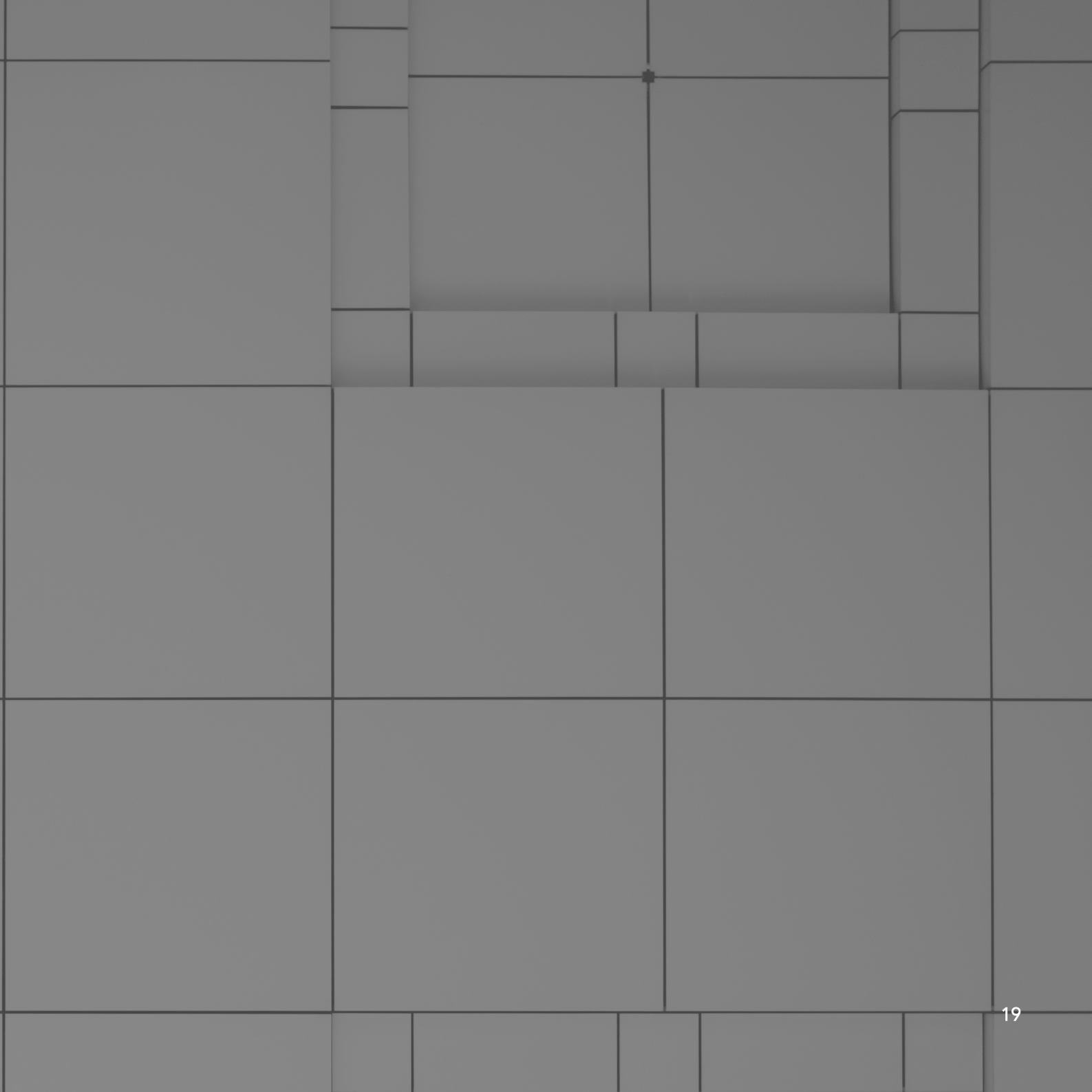
AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Osterwalder	2004 (15)	A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.	■	■	■	■	■	
Osterwalder et al.	2005 (3)	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 customers, how this is done and with which financial consequences.	■	■	■	■	■	
Osterwalder/ Pigneur	2010 (14)	A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.	■			■		
Papakiriakopoulos et al.	2001 (447)	In general a business model consist of two basic components - Actors which quotes organizations having a common understanding of the market, produce same products or services, maintain a common set of business processes etc. - Relationships referring to the transactions between two or more players.	■		■	■	■	■
Parmentier/ Gandia	2017 (56)	From a multi-sided perspective, business model design requires simultaneously targeting several consumer groups, developing and implementing new technologies and supporting the scalability of the platform.	■				■	
Patali/Giaglis	2004 (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, the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well.			■		■	
Rappa	2004 (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.	■	■	■			
Rappa	2006 (1)	In the most basic sense, a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself -- that is, generate revenue. The business model spells-out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.		■	■			
Rusnjak	2014 (31)	Ein Business Model (Geschäftsmodell) beschreibt in abstrahierter Art und Weise eine betrachtungsrelevante Auswahl an Produkten und Dienstleistungen sowie die zur Leistungserbringung notwendigen Hilfsmittel und dazugehörigen Informations-, Transfer- und Finanzflüsse entlang der Wertschöpfungskette(n) eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit.	■	■	■		■	

AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Schallmo	2013 (22)	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.	■	■	■			■
Scheer et al.	2003 (22)	Ein Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. Diese Abstraktion basiert auf einer Abbildung von Organisationseinheiten, Transformationsprozessen, Transferflüssen, Einflussfaktoren sowie Hilfsmitteln oder einer Auswahl hieraus.		■			■	
Shafer et al.	2005 (202)	[...] we define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.	■		■			
Skarzynski/ Gibson	2008 (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.	■			■	■	■
Slávik/Bednár	2014 (21)	We think that the business model is a system of resources and activities, which create a value that is useful to the customer and the sale of this value makes money for the company.	■	■		■	■	
Storbacka/ Nenonen	2009 (361)	Business models are defined as configurations of interrelated capabilities, governing the content, process and management of exchange in customer relationships.	■					
Tapscott	2001 (4-5)	Quite simply, a business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers.	■				■	
Teece	2010 (173)	In short, a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits.	■	■		■		
Tikkanen et al.	2005 (792)	We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company					■	
Timmers	1998 (4)	Definition of a business model - An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and; - A description of the potential benefits for the various business actors; and - A description of the sources of revenues.	■	■	■			
Voelpel et al.	2004 (262)	[...] the generic elements in business models are defined as: - new customer value proposition (which could also involve new customer base); - a value network (re)configuration for that value creation; and - leadership capabilities that ensure the satisfaction of relevant stakeholders.	■		■			

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

AUTOR	JAHR (SEITE)	ZITAT	KUNDEN	FINANZEN	ALLIANZEN	KANÄLE	FIRMA	EINFLUSS
Watson	2005 (2)	A business model describes a company's operations, including all of its components, functions and processes, which result in costs for itself and value for customer.	■					
Weill/Vitale	2001 (34)	A description of the roles and relationships among a firm's consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants.	■	■	■			
Weiner et al.	2010 (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	2016 (73)	A business model is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information, products and/or services are generated by means of a company's value-added component. In addition to the architecture of value creation, strategic as well as customer and market components are considered in order to realize the overriding objective of generating and preserving a competitive advantage.	■			■		■
Zott/Amit	2010 (222)	A business model can be viewed as a template of how a firm conducts business, how it delivers value to stakeholders (e.g., the focal firms, customers, partners, etc.), and how it links factor and product markets.	■		■	■	■	■
NENNUNGEN ABSOLUT			45	27	25	16	28	9
NENNUNGEN IN PROZENT (%)			90	54	50	32	56	18

**INSGESAMT NEUN
BAUSTEINE BESTIMMEN
DEN ERFOLG VON
GESCHÄFTSMODELLEN
IN DER ZUKUNFT.**



SCHRITT 1 Identifikation der Grundelemente			SCHRITT 2 Identifikation theoretischer Kategorien			SCHRITT 3 Ableitung relevanter Bausteine
Grundelement	Anzahl (50 max.)	Prozent	Grund- element	Anzahl (50 max.)	Prozent	Bausteine
Produkt, Dienst- leistung & Information	9	18 %	Kunden	45	90 %	WERTANGEBOT
Value Proposition	39	78 %				KUNDEN
Kunden	32	64 %				FINANZEN
Einnahmen	24	48 %	Finanzen	27	54 %	PARTNER
Profit	8	16 %				NETZWERK
Kostenstruktur	5	10 %	Allianzen	25	50 %	KANÄLE
Partner/ Wertschöpfungskette	23	46 %				RESSOURCEN
Netzwerk	7	14 %	Kanäle	16	32 %	FÄHIGKEITEN & AKTIVITÄTEN
Kommunikation/ Marketing	3	6 %				EINFLUSS
Distribution/Vertrieb	15	30 %	Firma	28	56 %	
Ressourcen	21	42 %				
Aktivitäten & Prozesse	24	48 %	Einfluss	9	18 %	
Markt & Wettbewerb	9	18 %				

TABELLE 2
ABLEITUNG DER ERFOLGSBAUSTEINE FÜR KÜNFTIGE GESCHÄFTSMODELLE

GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN. DIE BAUSTEINE DES ERFOLGS.

4

**BAUSTEINE DES
ERFOLGS**

Quelle: Shutterstock



Unstrittig ist die primäre Relevanz der Kategorie Kunden, welche 90 % aller bisherigen Geschäftsmodelldefinitionen explizit nennen. 'IT IS THE CUSTOMER WHO DETERMINES WHAT A BUSINESS IS' (DRUCKER 1955: 37) – ohne Kunden kann auch in Zukunft kein Unternehmen wettbewerbsfähig sein. Das Wertangebot ohne den Kunden zu entwickeln, wird durch den zunehmenden individuellen Anspruch der Kunden alsbald scheitern, der Nachfrager bestimmt das Angebot. Somit gilt für Geschäftsmodelle der Zukunft die absolute Relevanz der Entwicklung und Aufrechterhaltung des Wertangebotes (Value Proposition). Diese findet sich bereits heute in fast 80 % aller Definitionen. Interessant ist die Veränderung der Zusammensetzung des Wertangebots. Während vormals Produkte und Dienstleistungen die einzige Möglichkeit des Angebotes darstellten, wird die Information nun ein weiterer Faktor (Kollmann 2016). Durch die digitale Informationsüberflutung kommt der Verarbeitung, Systematisierung und Übertragung höchste Relevanz zu. Dabei müssen das Volumen und die Vielfalt der Daten bedürfnisbefriedigend dem Kunden in höchster Geschwindigkeit bereitgestellt werden. Big Data, Analyse-


methoden zur Mustererkennung (z. B. Bilderkennung) und Sinnerkennung bis zu prädiktiven und präskriptiven Prognosen sind in diesem Kontext nennenswert. Der Kunde wird indes zunehmend schlechter zu klassifizieren sein. Alte Formen der Segmentierung müssen aufgebrochen und neu gedacht werden.

Die zweite Kategorie bilden Finanzen mit über 50 % expliziter Nennung in den Definitionen. Bei der Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle ist der monetäre Aspekt ebenfalls von höchster Relevanz. Einnahmen und Profit stehen hierbei im Vordergrund. Jedoch verändert sich die Preisbildung zum Wertangebot und zunehmend werden neue Modelle auf den Markt kommen. Sharing und sofortige Expertise werden im Kontext der offenen Kollaboration neuen Formen der Einnahmegenerierung erfordern. Das allgemein zugängliche Wissen wird steigen, indes werden spezifische Daten über Kunden den Übergang von Angebotsplattformen zu nachfragebezogenen Plattformen forcieren. Das spezifische Wissen über Kunden wird dabei die individuelle Befriedigung und Bereitschaft zur Bezahlung fördern.

Die dritte Kategorie Allianzen muss zwischen Partnern innerhalb der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Joint Ventures etc.) und Netzwerkpartnern außerhalb der Wertschöpfungskette differenziert werden. Während seit jeher die direkten Partner der Wertschöpfungskette eine hohe Relevanz aufweisen, gilt es nun auch das periphere Netzwerk von unterstützenden Personen, Gruppen, Organisationen etc. mit einzubeziehen. Netzwerkpartner liefern keinen akuten, direkten Nutzen, sind aber im Nukleus des Geschäftsmodells relevant. Insbesondere unter dem Aspekt der Daten- und Informationsüberflutung sind ein Austausch und eine offene Kollaboration wichtiger als je zuvor. Mit 50 % expliziter Nennungen in den gängigen Geschäftsmodelldefinitionen ist die Bedeutung von Allianzen eingängig. Die vierte Kategorie bilden Kanäle. Kommunikation, Marketing, Vertrieb und Distribution des Wertangebotes bieten heutzutage scheinbar unendliche Möglichkeiten. Hingegen wird es aufgrund des Datenvolumens und der Informationsvielfalt ungleich schwerer den Kunden mit seiner Botschaft zu erreichen. Aktuell

sind Kanäle in einem Drittel aller Definitionen bereits integrativer Bestandteil von Geschäftsmodellen.

Als fünfte Kategorie ist die Firma bezüglich der operativen Umsetzung des Geschäftsmodells bedeutsam. Hierbei sind Ressourcen mit 42 % und Aktivitäten & Prozesse mit 48 % die treibenden Kräfte. Zu hinterfragen sind für Geschäftsmodelle der Zukunft, welche Ressourcen vorhanden sein müssen und welche Aktivitäten & Prozesse im Unternehmen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Abschließend ist die Kategorie Einfluss zu betrachten. Mit nur 18 % nimmt er eine sehr geringe Häufigkeit in den Definitionen ein, aufgrund der zunehmenden Individualisierung sind Wertangebote jedoch nicht mehr absolut, sondern relativ zu betrachten. Folglich ist ein Wertangebot in Relation zum Wettbewerb und Markt zu sehen. Zudem sind Einflüsse aus vielfältigen neuen Trends in das Geschäftsmodell zu integrieren.



Wie sollten nun Geschäftsmodelle in der Zukunft gedacht und entwickelt werden? Auf Basis der benannten sechs Kategorien müssen zunächst neun Bausteine extrahiert werden, die den Erfolg von Geschäftsmodellen in der Zukunft maßgeblich beeinflussen.

Die Kategorie Kunde wird differenziert in Wertangebot und Kunden. Der Grund liegt in der künftig noch bedeutenderen Relevanz des Wertangebots sowie der Beeinflussung des Wertangebots durch die acht anderen Bausteine. Den Mittelpunkt des Handlungsrahmens bildet somit das Wertangebot. Dieses beschreibt den Grund, warum Kunden sich für ein Unternehmen entscheiden (OSTERWALDER & PIGNEUR 2011). Der Baustein Kunden beinhaltet künftig zum einen die Segmentierung des Kunden, zum anderen die Beziehungsgestaltung zu selbigem. Der dritte Baustein sind die Finanzen. Diese zeigen den Weg der Einnahmengenerierung sowie der Profitgestaltung. Die Kategorie Allianzen muss in zwei Bausteine differenziert werden. Der

Baustein Partner ist direkt in der Wertschöpfungskette verankert, während der Baustein Netzwerk der peripheren Unterstützung zuzuordnen sind. Alle Kanäle der Kommunikation, des Marketings, des Vertriebs und der Distribution des Wertangebotes werden im selbigen Baustein verortet. Die Kategorie Firma wird in zwei Bausteine gegliedert: Ressourcen bieten die Grundlage der Wertschöpfung, Fähigkeiten und Aktivitäten sind die Art und Weise, wie das Wertangebot entsteht. Den letzten Baustein bildet der Einfluss. Dieser wird in vielen Definitionen kaum berücksichtigt, ist aber in einer vernetzten Welt von großer Bedeutung. Egal ob Markt, Wettbewerb oder Trends – die steigende Vernetzung erhöht die Geschwindigkeit der Veränderung drastisch.

Abbildung 2 fasst den Handlungsrahmen für künftig erfolgreiche Geschäftsmodelle visuell zusammen.



ABBILDUNG 2
HANDLUNGSRAHMEN KÜNFTIGER GESCHÄFTSMODELLE

QUELLENVERZEICHNIS

- 1 CB Insights (2017). Innovation Summit: (N + 1) Trends. The technology trends that will shape business and society, <https://www.cbinsights.com/research/future-tech-trends/>, Zugriff: 09.07.2018.
- 2 Drucker, P. F. (1955). The Practice of Management. Allied Publisher.
- 3 Fiel, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, in: Journal of Business Models, Vol. 1, Nr. 1, 85–105.
- 4 Kollmann, T. (2016). E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. Springer Gabler.
- 5 Nagl, A. & Bozem, K. (2018). Geschäftsmodelle 4.0. Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. Springer Gabler.
- 6 Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus.
- 7 Trendone (2018). TrendBook 2021: Das Zukunftslexikon der wichtigsten Trendbegriffe. Trendone.

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Dr. Stefan Tewes studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisationspsychologie, E-Business und Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen und der Lander University (AACSB akkr.) in South Carolina. Im Jahr 2014 wurde er am Institut für Psychologie der Universität Duisburg-Essen promoviert. Zuvor war er von 2008 bis 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter des interdisziplinären Forschungskollegs der Universitätsallianz Ruhr (Kulturwissenschaftliches Institut Essen) und des Labors für Organisationsentwicklung (Arbeitsgruppe Organisationspsychologie) der Universität Duisburg-Essen.

Im Zeitraum 2013 bis 2017 war er geschäftsführender Gesellschafter einer Organisations- und Kommunikationsberatung. Nach diversen Lehrtätigkeiten in staatlichen und privaten Hochschulen lehrt er seit 2016 an der FOM University of Applied Science in den Themengebieten Digitale Transformation, Change Management, E-Business, Entrepreneurship und Innovation sowie qualitative Forschung. Im Mai 2017 wurde er zum Professor für ABWL, insb. Organisationsentwicklung berufen. Er ist deutschlandweiter Leiter der Module „Digital Transformation“, „Digital Business Management“, „Grundlagen Digital Business“, „Entrepreneurship & Innovation“ sowie „Business Consulting & Digital Management“. Seit 2017 ist er zudem CEO bei REALYZE. Auf Basis von Trend- und Zukunfts-

analysen fokussiert sich das Unternehmen auf die Entwicklung und Transformation von Business Models. Zudem ist er seit Juli 2018 zum Leiter der Berufungskommissionen für Betriebswirtschaftslehre sowie zum stellvertretenden Vorsitzenden des Fachclusters Wirtschaft & Management und Wirtschaft & Recht der FOM University of Applied Science ernannt worden.



PROF. DR. STEFAN TEWES

FOM HOCHSCHULE FÜR
OEKONOMIE & MANAGEMENT

GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER REALYZE

AUTOR

Stefan Tewes
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
CEO @ REALYZE
stefan.tewes@fom.de

INHALT

der Reihe **Special Editions** des ZL Verlags:

Expertenartikel zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trend- und Zukunftsthemen

Copyright:
REALYZE UG (haftungsbeschränkt)
Flügelstraße 118
46049 Oberhausen

TELEFON +49 208 8109 4320

E-MAIL zl-verlag@realyze.de

WEB www.realyze.de/zl-verlag

ISBN: 978-3-96522-001-0

PREIS: 10,00 €

RLYZ
THE FUTURE