
Ansätze der Geschäftsmodell-Innovation

Nachfolgend werden ausgewählte Ansätze der Jahre 2000 bis 2007 anhand des oben hergeleiteten Beschreibungsrasters analysiert.

Ansatz von Boulton et al. (2000)

Zielsetzung In diesem Ansatz geht es um die Nutzung von Vermögensgegenständen eines Unternehmens, um den Wertbeitrag zu erhöhen (Boulton et al. 2000, S. 31). Damit ist gemeint, dass vorhandene Vermögensgegenstände genutzt werden sollen, um für Interessengruppen eines Unternehmens Wert zu stiften und somit den Wert des Unternehmens zu erhöhen. Der Ansatz gilt hauptsächlich für die new economy, ist allerdings auch generell anwendbar.

Ausgangsbasis und Zuordnung Der Ansatz von Boulton et al. (2000) basiert auf Fallbeispielen und praktischen Erfahrungen der Autoren. Da sich der Ansatz auf die Nutzung bestehender Vermögensgegenstände bezieht, ist er dem Bereich des strategischen Managements, insbesondere dem ressourcenbasierten Ansatz von Penrose (Bea und Haas 2005, S. 28), zuzuordnen.

Detaillierungsebene Im Rahmen des Ansatzes erfolgt eine Beschreibung der Vermögensgegenstände und der Schritte, diese zu entwickeln. Eine detaillierte Beschreibung, was ein Geschäftsmodell ist, was Geschäftsmodell-Innovation ist und wie das Vorgehensmodell ausgestaltet ist, findet allerdings nicht statt. Weitere Schritte, wie z. B. die Steuerung und Anpassung von Geschäftsmodellen, werden nicht erläutert.

Entwicklungsrichtungen Boulton et al. stellen fünf Vermögenswert-Portfolio-Strategien vor, die dazu dienen, den Wertbeitrag von Vermögensgegenständen und somit den Wertbeitrag des Geschäftsmodells zu erhöhen (2000, S. 34–35):

- **Aufbau:** Bei dieser Strategie werden Vermögensgegenstände aufgebaut, um neue Wertbeiträge zu generieren.
- **Erhöhung:** Bei dieser Strategie werden Investitionen getätigt, um bestehende Vermögensgegenstände zu erhöhen.
- **Verbindung:** Bei dieser Strategie werden bestehende Vermögensgegenstände (neu) miteinander kombiniert, um somit den Wertbeitrag zu erhöhen.
- **Umformen:** Hierbei werden Vermögensgegenstände in einer anderen Form verwendet, um andere Funktionen zu erfüllen oder andere Bedürfnisse zu befriedigen.
- **Blockieren:** Hierbei werden Vermögensgegenstände so ausgeschöpft, dass es für Wettbewerber schwierig und teuer ist, diese zu kopieren.

Generische Geschäftsmodelle Generische Geschäftsmodelle, die als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells dienen, liegen nicht vor.

Metamodell Boulton et al. (2000, S. 29–32) stellen fest, dass ein Geschäftsmodell aus Vermögensgegenständen besteht, die miteinander kombiniert sind und somit einen Wert für Stakeholder erzeugen. Der Begriff Vermögensgegenstand ist hierbei weiter gefasst, als es aus dem Bereich der Bilanzierung bekannt ist.

Nach Boulton et al. (2000, S. 31–33) können Vermögensgegenstände folgende Formen haben: materiell (z. B. Grundstücke, Gebäude, Ausstattung, Inventar), finanziell (z. B. Geldbestände, Forderungen, Investitionen), personell (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden) und organisatorisch (Strategie, Kultur, Systeme, Prozesse, Innovationsfähigkeit, Marken, Know-how). Stakeholder bestehen nach Boulton et al. (2000, S. 35) aus Kunden und Lieferanten. Die Abb. 1 stellt die Objekte des Ansatzes von Boulton et al. (2000) dar.

Einbindung von Geschäftsmodell-Umwelt und Strategie Boulton et al. (2000) stellen keine explizite Einbindung der Geschäftsmodell-Umwelt und der Strategie vor. Sie stellen allerdings fest, dass eine Gesamtstrategie die Gestaltung eines Geschäftsmodells beinhaltet und eine Portfolio-Strategie (siehe Entwicklungsrichtungen) zur Implementierung eines Geschäftsmodells dient (Boulton et al. 2000, S 34).

Vorgehensmodell Die Abb. 2 stellt die von Boulton et al. (2000) vorgeschlagenen Schritte zur Neugestaltung eines Geschäftsmodells dar.

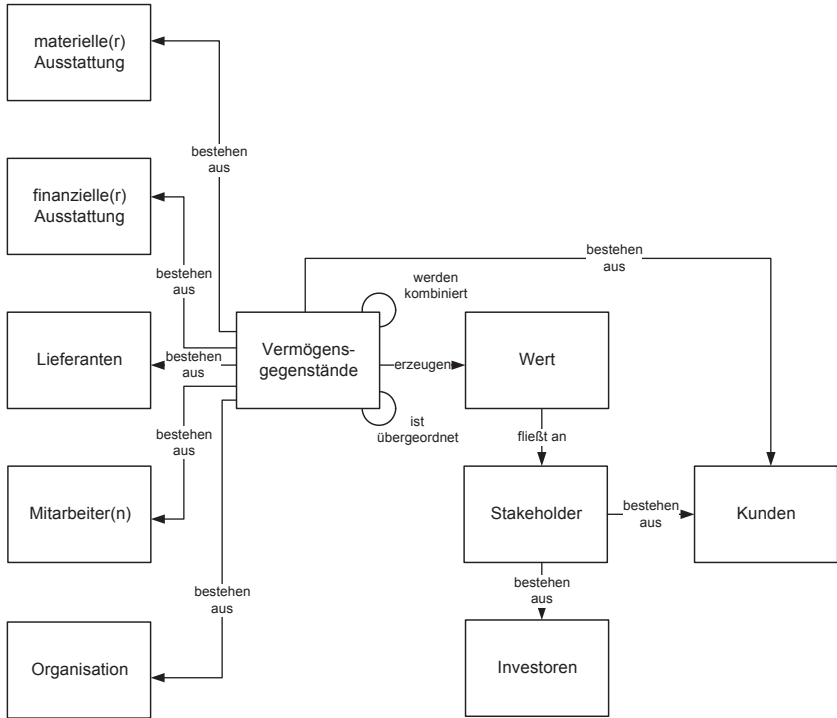


Abb. 1 Metamodell des Ansatzes von Boulton et al

Die Schritte lassen sich wie folgt beschreiben (Boulton et al. 2000, S. 34):

- Identifikation von Vermögensgegenständen: In diesem Schritt werden alle existierenden Vermögensgegenstände (materiell/immateriell; Eigenbesitz/Fremdbesitz) eines Unternehmens identifiziert und mit ihrem Wertbeitrag bemessen.
- Analyse von Möglichkeiten der Wertsteigerung: Dieser Schritt dient dazu, Möglichkeiten zu analysieren, wie existierende Vermögensgegenstände dazu beitragen, Wert zu erhöhen. Unternehmen haben hierbei folgende Möglichkeiten: in

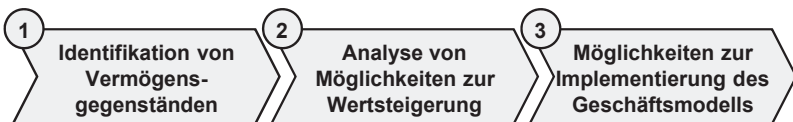


Abb. 2 Schritte zur Geschäftsmodell-Gestaltung nach Boulton et al

neue Märkte eindringen 1), Produkte und Dienstleistungen verändern bzw. entwickeln 2), Technologien und Prozesse integrieren, um Vermögensgegenstände zu verknüpfen/skalieren 3) und den Zugang zu Vermögensgegenständen durch Partner bzw. neue Kanäle erhöhen 4).

- Analyse der Möglichkeiten zur Geschäftsmodell-Implementierung: In dem letzten Schritt liegen zwei Möglichkeiten vor, um Geschäftsmodelle zu implementieren. Die erste Möglichkeit ist die Formulierung einer Gesamtstrategie, die die Gestaltung eines Geschäftsmodells beinhaltet. Die zweite Möglichkeit ist eine spezifische Portfolio-Strategie, die zur Implementierung eines Geschäftsmodells dient.

Techniken und Ergebnisse Techniken, wie ein Geschäftsmodell bzw. die Elemente eines Geschäftsmodells weiterentwickelt werden können, liegen nicht vor.

Zusammenfassung

Der Ansatz von Boulton et al. (2000) fokussiert sich auf existierende Vermögensgegenstände eines Unternehmens und die Möglichkeiten, diese weiterzuentwickeln. Die vorgestellten Schritte innerhalb des Vorgehensmodells sind schlüssig, lassen allerdings wenig Spielraum für neue Geschäftsmodelle, da sie sich an dem aktuellen Geschäftsmodell und den darin enthaltenen Vermögensgegenständen orientieren. Techniken und Ergebnisse, die den Ansatz ergänzen, liegen nicht vor.

Ansatz von Linder und Cantrell (2000)

Zielsetzung Linder und Cantrell (2000, S. 6) konzentrieren sich auf zwei zukunftsgerichtete Dimensionen eines Geschäftsmodells: die Hauptaktivität des Geschäftsmodells, um Gewinne zu erzielen 1), und das Preis-Leistungsverhältnis des Geschäftsmodells 2). Der Ansatz ist allgemeingültig und nicht für eine spezielle Industrie entwickelt.

Ausgangsbasis und Zuordnung Der Ansatz von Linder und Cantrell (2000) basiert auf 70 Interviews, auf Fallbeispielen und auf den praktischen Erfahrungen der Autoren. Er lässt sich dem Bereich des strategischen Managements zuordnen.

Detaillierungsebene Linder und Cantrell (2000) gehen nicht detailliert auf die Elemente von Geschäftsmodellen und die Schritte zu deren Entwicklung ein.

Außer der Veränderung implementierter Geschäftsmodelle sind keine nachgelagerten Schritte berücksichtigt.

Entwicklungsrichtungen Linder und Cantrell (2000, S. 12 f.) schlagen folgende Entwicklungsrichtungen vor:

Realisationsmodelle: Realisationsmodelle dienen der Maximierung der Umsätze des existierenden Geschäftsmodells und der Nutzung des vorhandenen Potenzials.

Erneuerungsmodelle: Erneuerungsmodelle dienen der ständigen Veränderung von Produkten/Dienstleistungen, von Marken, von Kostenstrukturen und von Technologien durch die Nutzung von Fähigkeiten.

Erweiterungsmodelle: Erweiterungsmodelle dienen der Expansion des Geschäfts, der Ausweitung des betriebenen Modells und der Integration neuer Märkte/Wertkettenfunktionen.

Entwicklungsmodelle: Entwicklungsmodelle ermöglichen Unternehmen zusätzliche Umsätze durch ein neues Geschäftsmodell.

Generische Geschäftsmodelle In ihrem Beitrag stellen Linder und Cantrell (2000) generische Geschäftsmodelle (Operating Business Models) vor. Diese Geschäftsmodelle wurden auf Basis von Fallbeispielen erarbeitet. Als Ergebnis liegen folgende acht Geschäftsmodelle vor (Linder und Cantrell 2000, S. 7 f.):

Price Model: Der Fokus des Price Models liegt auf dem Preis, der mit unterschiedlichen Komponenten kombiniert wird und somit für Kunden einen Mehrwert darstellt.

Convenience Model: Der Fokus des Convenience Models liegt auf einer schnellen, zuverlässigen und bequemen Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Commodity-Plus Model: Das Commodity-Plus Model beinhaltet schwer differenzierbare Produkte und Dienstleistungen, die zusätzliche Dienstleistungen enthalten und somit eine Differenzierung ermöglichen.

Experience Model: Das Experience Model dient der Gestaltung des Verkaufs, der Verkaufsräume und der Marke als Erfahrung/Erlebnis.

Channel Model: Der Fokus liegt bei dem Channel Model auf der Ausgestaltung der Kommunikations- und Vertriebskanäle für Produkte und Dienstleistungen.

Intermediary Model: Das Intermediary Model beinhaltet die Vermittlung von Produkten, von Dienstleistungen und von Informationen.

Trust Model: Das Trust Model basiert auf einem engem Vertrauensverhältnis zwischen den Kunden und dem Anbieter; es sind z. B. die Prozesse, die Lösungen und die Beratung enthalten.

Innovation Model: Das Innovation Model umfasst die Entwicklung und Bereitstellung neuer Produkte und Dienstleistungen, die hohe Verkaufspreise zulassen; das Innovation Model beinhaltet ebenso das Eindringen in neue Märkte.

Für diese Geschäftsmodelle erfolgt die Bildung von Untergruppen, deren Kurzbeschreibung und der Nennung von Beispielen. Eine Kombination der Geschäftsmodelle ist ebenfalls möglich (Linder und Cantrell 2000, S. 6).

Metamodell Linder und Cantrell (2000, S. 5) führen auf, dass Nutzenversprechen dazu dienen, Umsätze zu erzielen und diese abzusichern. Daneben führen sie Fragen auf, um Geschäftsmodelle zu beschreiben. Eine genaue Erläuterung der Elemente von Geschäftsmodellen und deren Zusammenhang findet allerdings nicht statt. Auf die Darstellung eines Metamodells wird an dieser Stelle daher verzichtet.

Einbindung von Geschäftsmodell-Umwelt und Strategie Die Erläuterung und die Einbindung der Geschäftsmodell-Umwelt und der Strategie finden nicht statt.

Vorgehensmodell Die Abb. 3 stellt den Ansatz von Linder und Cantrell dar.

Folgende Inhalte werden von Linder und Cantrell (2000, S. 5–13) aufgeführt:

Beschreibung eines bestehenden Geschäftsmodells: In dem ersten Schritt werden die Umsatzquellen und das Nutzenversprechen, das einen kontinuierlichen Umsatzstrom sicherstellt, analysiert. Darauf aufbauend, sind die Elemente identifiziert, die es ermöglichen, das Nutzenversprechen profitabel und kontinuierlich zu erfüllen. Zu diesen Elementen gehören das Liefermodell, das Finanzmodell, die Vermögensgegenstände, die Fähigkeiten, die Beziehungen und das Wissen.

Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells: Aufbauend auf dem analysierten Geschäftsmodell, wird ein Geschäftsmodell entwickelt, das Wert schafft und übergeordnete Prinzipien berücksichtigt; somit wird der Erfolg des Geschäftsmodells sichergestellt. Dabei können sich Unternehmen auf folgende zwei Punkte konzentrieren: Die Hauptaktivität des Geschäftsmodells, um Gewinne zu erzielen (z. B. Verkauf von Produkten, Ausgestaltung einer Rolle im Kanal), oder das Preis-Leistungsverhältnis (von hochwertigen Premiumpreisen für Innovationen bis hin zu niedrigen Preisen für standardisierte Angebote).

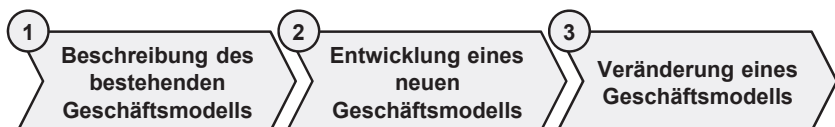


Abb. 3 Ansatz von Linder und Cantrell

Veränderung eines Geschäftsmodells: Die Veränderungen innerhalb des Umfelds eines Geschäftsmodells erfordern wiederum eine Veränderung des Geschäftsmodells, um profitabel zu bleiben.

Techniken und Ergebnisse Techniken, wie ein Geschäftsmodell bzw. die Elemente eines Geschäftsmodells weiterentwickelt werden können, liegen nicht vor. Linder und Cantrell stellen allerdings dar, wie der Zusammenhang zwischen dem Nutzenversprechen, den Umsatzströmen und den ausgeprägten Geschäftsmodell-Elementen mittels eines Wirkungsnetzes visualisiert werden kann.

Zusammenfassung

Linder und Cantrell (2000) formulieren Fragen, die dazu dienen, Geschäftsmodelle zu beschreiben und zu entwickeln. Der Ansatz von Linder und Cantrell konzentriert sich auf die Analyse eines existierenden und die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells. Linder und Cantrell (2000) zeigen Kategorien für existierende Geschäftsmodelle und Möglichkeiten für die Veränderung von Geschäftsmodellen auf. Techniken, wie ein Geschäftsmodell bzw. die Elemente eines Geschäftsmodells weiterentwickelt werden können, liegen nicht vor.

Ansatz von Hamel (2001)

Zielsetzung Hamels Ansatz hat zum Ziel, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das durch seine Anwendung eine Industrie verändert (2001, 2002, S. 73). Der Ansatz ist allgemein beschrieben und daher unabhängig von einer Industrie anwendbar.

Ausgangsbasis und Zuordnung Der Ansatz von Hamel (2002) basiert auf Fallbeispielen, ist praktisch orientiert und lässt sich dem Bereich des strategischen Managements und des Innovationsmanagements zuordnen.

Detaillierungsebene Hamels Ansatz erläutert detailliert die Elemente von Geschäftsmodellen und beschreibt die Schritte zur Entwicklung einzelner Elemente. Nachgelagerte Schritte, wie z. B. die Implementierung, sind nicht detailliert erläutert.

Entwicklungsrichtungen Hamel stellt keine Entwicklungsrichtungen für Geschäftsmodelle vor, sieht aber in jedem der beschriebenen Elemente seines Ansatzes die Möglichkeit der Weiterentwicklung.

Generische Geschäftsmodelle Generische Geschäftsmodelle, die als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells dienen, liegen nicht vor.

Metamodell Hamel stellt in seinem Ansatz unterschiedliche Elemente eines Geschäftsmodells vor, die er folgendermaßen beschreibt (2002, S. 74–116):

Strategie: Die Strategie beinhaltet die Geschäftsmission, die Produkt-Markt-Kombination und die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern.

Strategische Ressourcen: Die strategischen Ressourcen beinhalten die Kernkompetenzen, die Vermögensgegenstände und die Kernprozesse.

Konfiguration strategischer Ressourcen: Die Konfiguration strategischer Ressourcen dient als Bindeglied zwischen der Strategie und den strategischen Ressourcen, um eine Strategie umzusetzen.

Kundenkontakt: Der Kundenkontakt enthält die Kanäle, die Kundenunterstützung, die Kundeninformationen, die Kundenbeziehung und die Preisstruktur.

Kundennutzen: Der Kundennutzen dient als ein Bindeglied zwischen der Strategie und dem Kundenkontakt. Der Kundennutzen ist aus Kundenbedürfnissen abgeleitet, die befriedigt werden sollen.

Wertnetzwerk: Das Wertnetzwerk besteht aus den Lieferanten, den Partnern und den Koalitionen.

Unternehmensgrenzen: Die Unternehmensgrenzen sind das Bindeglied zwischen den strategischen Ressourcen und dem Wertnetzwerk. Hierbei wird festgelegt, welche Aktivitäten das Unternehmen ausführt und welche Aktivitäten Externe ausführen.

Potenzial: Das Potenzial beinhaltet die Effizienz (Geschäftsmodelle müssen Gewinne erzielen), die Passung (Geschäftsmodell-Elemente müssen zusammen passen und sich gegenseitig verstärken) und den Gewinnverstärker (steigende Umsätze, Ausschluss von Wettbewerbern, strategische Einsparungen, strategische Flexibilität).

Das Metamodell mit Objekten des Ansatzes von Hamel (2002) ist in Abb. 4 dargestellt.

Hierbei ist das Geschäftsmodell-Element Potenzial nicht berücksichtigt, da keine Beziehungen zu anderen Geschäftsmodell-Elementen aufgeführt sind.

Einbindung von Geschäftsmodell-Umwelt und Strategie Hamel erläutert nicht explizit die Geschäftsmodell-Umwelt, sieht aber in der Gestaltung der Geschäftsmodell-Umwelt durch Unternehmen eine Wachstums-Chance (Hamel, 2002, S. 123). Die Strategie eines Unternehmens hingegen integriert Hamel in seinen Ansatz und sieht darin die Festlegung, wie ein Unternehmen im Wettbewerb agieren möchte (Hamel 2002, S. 74).

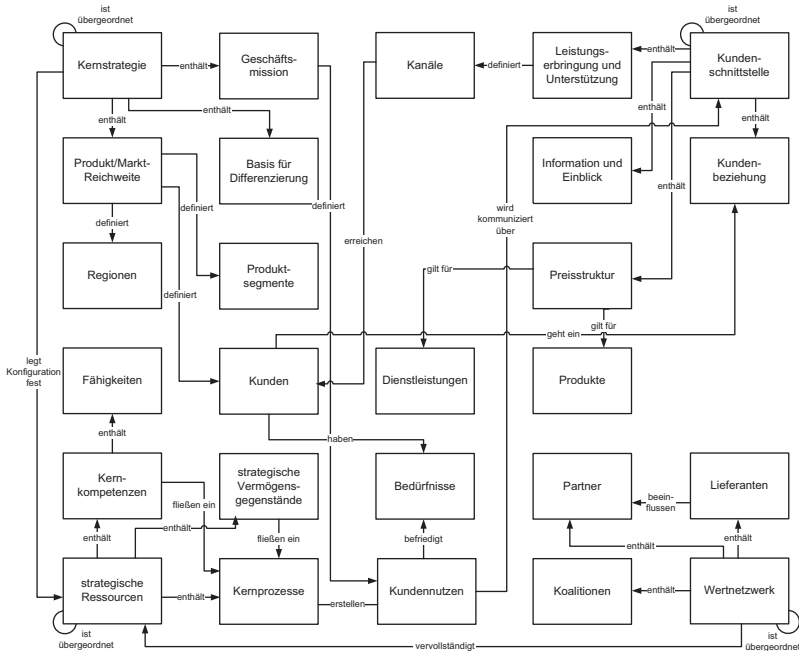


Abb. 4 Metamodell des Ansatzes von Hamel

Vorgehensmodell Hamel schlägt, entlang seiner beschriebenen Komponenten, acht Schritte vor, die in Abb. 5 dargestellt sind.

Die oben aufgeführten Schritte sind in den ersten der folgenden Schritte integriert (Hamel 2001, S. 7, 2002, S. 190–206):

Analyse des Standpunkts: Welche Veränderungen sind erkennbar? Welche Möglichkeiten ergeben sich daraus für das Unternehmen? Welches Geschäftsmodell¹ kann diese Veränderungen gewinnbringend nutzen?

Ausarbeitung einer Erklärung: Die Ausarbeitung einer Erklärung dient dazu, Ideen zu kommunizieren und die Handlungsnotwendigkeit sowie die Kundenbedürfnisse aufzuzeigen.

Aufbau einer Koalition: Der Aufbau einer Koalition dient dazu, die internen Interessengruppen davon zu überzeugen, das Geschäftsmodell umzusetzen.

Festlegung von Zielpersonen und geeigneten Zeitpunkten: Dieser Schritt dient dazu, die Entscheidungsträger innerhalb eines Unternehmens zu erkennen.

¹ Hamel (2002) verwendet den Begriff Geschäftskonzept und Geschäftsmodell synonym.



Abb. 5 Schritte zur Geschäftsmodell-Innovation nach Hamel

Integration: Die Integration dient dazu, durch Win-Win-Positionen das Vorhaben zu unterstützen und andere Interessengruppen zu integrieren.

Übersetzer finden: In diesem Schritt werden Mitarbeiter gefunden, die von der Idee begeistert sind; diese Mitarbeiter können besser bzw. auf eine andere Art mit Entscheidungsträgern kommunizieren und unterstützen somit die Idee.

Früh und oft gewinnen: Zielsetzung ist es hierbei, im Kleinen zu beginnen und aufzuzeigen, dass neue Ideen erfolgreich sind.

Abgrenzen, Eindringen und Integrieren: In diesem Schritt wird das Experiment in die Realität umgesetzt.

Techniken und Ergebnisse Techniken, wie ein Geschäftsmodell bzw. die Elemente eines Geschäftsmodells weiterentwickelt werden können, liegen nicht vor.

Zusammenfassung

Hamel (2002) stellt ein Beschreibungsraster für Geschäftsmodelle vor. Die von Hamel vorgeschlagenen Schritte eignen sich dazu, Geschäftsmodelle auf Basis einer Strategie zu entwickeln. Der Ansatz von Hamel konzentriert sich somit auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen. Spezielle Techniken, wie ein Geschäftsmodell bzw. die Elemente eines Geschäftsmodells entwickelt werden können, liegen nicht vor.

Ansatz von Papakiriakopoulos et al. (2001)

Zielsetzung Papakiriakopoulos et al. (2001) stellen einen Ansatz vor, um ein E-Business-Geschäftsmodell auf Basis relevanter Interessengruppen aufzubauen. Der Ansatz ist speziell für E-Business-Modells entwickelt worden; dieser ist allerdings auch für andere Industrien anwendbar.

Ausgangsbasis und Zuordnung Der Ansatz von Papakiriakopoulos et al. (2001) ist theoretisch fundiert und enthält ein Fallbeispiel. Die theoretische Fundierung erfolgt über die Integration bestehender Ansätze in die jeweiligen Schritte. Der Ansatz ist dem Informationsmanagement zuzuordnen.



<http://www.springer.com/978-3-658-09900-8>

Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen

Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle

Schallmo, D.

2015, XIII, 54 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09900-8