

Thomas Bieger, Stephan Reinhold

Innovative Geschäftsmodelle und die «Innovation» des Geschäftsmodells

Das Konzept «Geschäftsmodell» hat sich heute in der Betriebswirtschaft und der Unternehmenspraxis etabliert. Jedoch fehlt es noch immer an einheitlichen Definitionen. Des Weiteren sind die bestehenden Strukturierungsansätze stark durch den technologischen Fokus auf die neuen Möglichkeiten des World-Wide-Web zu Beginn der 2000er-Jahre geprägt.

Dieser Beitrag spricht sich angesichts veränderter Rahmenbedingungen für eine Überprüfung bestehender Konzepte und eine stärkere Berücksichtigung dynamischer Aspekte aus. Für das Management von Unternehmen ist damit die Empfehlung verbunden aktiv und antizipierend die Veränderung und Innovation des Geschäftsmodells zu gestalten.

Das Konzept «Geschäftsmodell» hat seit den 90er-Jahren sowohl in der strategischen Unternehmensplanung wie auch in der Umgangssprache einen eigentlichen Siegeszug angetreten (vgl. Rentmeister & Klein, 2003; Huff, Floyd, Sherman & Terjesen, 2009). Es gibt heute kaum mehr einen Jahresbericht, eine Strategiebeschreibung, eine Medienmitteilung oder einen Vortrag eines CEO, der nicht den Begriff «Geschäftsmodell» enthält. Sogar in dereinst öffentlichen Dienstleistungen wie dem öffentlichen Nahverkehr oder im Erziehungsbereich spricht man heute von Geschäftsmodellen.

Trotz der breiten Verwendung des Begriffs «Geschäftsmodell» fehlt in der Wissenschaft sowie in der Praxis bisweilen eine verankerte Definition oder ein breit akzeptierter Strukturierungsansatz. In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen und Strukturierungsansätze (vgl. Shafer, Smith & Linder, 2005; Umbeck, 2009). Gemeinsam ist allen Definitionen, dass sie Geschäftsmodelle als modellhafte Be-

schreibung sehen

- wie Kundenwert und Wertschöpfung am Markt erzielt werden können,
- wie die Kunden bearbeitet werden,
- wie die Kommerzialisierung, Kostenstrukturen und die Ertragsmechanismen ausgestaltet sind,
- wie die Wertschöpfungskette konfiguriert wird,
- wie mit Partnern in der Wertschöpfungskette bzw. im Wertschöpfungsnetzwerk zusammengearbeitet wird,
- welcher Leistungsfokus und welche Entwicklungsdynamik in diesem Leistungsfokus bestehen,
- wie damit auch Produkt- und Leistungsinnovationen gestaltet werden,
- und wie diese Elemente in einer positiven Wachstumsdynamik kombiniert werden können.

Geschäftsmodelle werden daher oft in Form von «Motoren» gestaltet, die positive Verstärkungsmechanismen aufweisen.

Grosse Bedeutung kommt Geschäftsmodell Darstellungen in der Kommunikation der Essenz der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens gegenüber externen Anspruchsgruppen wie Kapitalgebern, Mitarbeitern und Kooperationspartnern im Wertschöpfungsnetzwerk zu. Entsprechend werden verschiedene Geschäftsmodellkonzeptionen in Gruppen strukturiert. Man spricht dabei beispielsweise von Low-Cost-, Free-mium- oder Business-to-Business Geschäftsmodellen (vgl. bspw. Osterwalder & Pigneur, 2009).

Am Beispiel des 8-dimensionalen Ansatzes von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002) zeigt sich exemplarisch, dass die bestehenden Ansätze stark von ihrer Entwicklungszeit zu Beginn des neuen Jahrtausends und den damals vorherrschenden neuen technologischen Möglichkeiten, insbesondere im (Community-)Marketing und dem vorherrschenden Trend einzelne Leistungselemente auszulagern, geprägt sind. Im gewählten Beispiel sind denn auch die Wertschöpfungskonfiguration und die Kooperation mit drei Dimensionen vertreten (vgl. Abbildung 1).

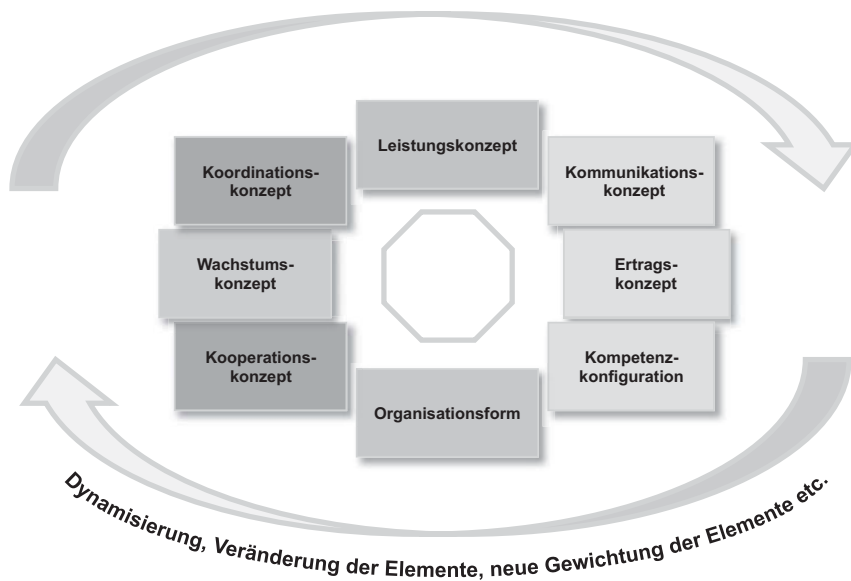


Abbildung 1: Dynamisierung des Geschäftsmodells (Quelle: In Anlehnung an Bieger, Rüegg-Stürm, von Rohr ([2002])

Veränderte Rahmenbedingungen und Beobachtungen in der Praxis legen nahe, dass die Dimensionen des Geschäftsmodells überprüft werden müssen. Insbesondere ist den folgenden Aspekten bei der Gestaltung und Diskussion von Geschäftsmodellen mehr Gewicht beizumessen:

- Durch die Zunahme der Globalisierung und die Dynamisierung des Wettbewerbs (vgl. Chesbrough, 2006, Hamel, 2000, Zollenkop 2006) hat sich die Bedeutung von Innovation markant verstärkt. Es geht damit bei Unternehmen heute nicht mehr nur um die Frage, wie die Marktleistungen ausgestaltet werden sollen, sondern wie der kontinuierliche Leistungsinnovationsprozess konfiguriert werden kann. Somit stehen nicht nur die Produkte, sondern die Ausgestaltung der Produkte-Pipeline (Idea Sourcing, Produktentwicklung und -design, Produktion) im Mittelpunkt des Interesses.
- Umgekehrt hat das Gewicht der Konfiguration der **Wertschöpfungskette** abgenommen. Zum einen bestehen heute etablierte Konzepte und vermehrt auch klar definierte Transaktionsschnittstellen für Unternehmenskooperationen, zum anderen ist in manchen Märkten (bspw. Luftfahrt- und Pharmaindustrie) ein Trend zum Insourcing beobachtbar.
- Ein wesentliches Gewicht kommt vor dem Hintergrund der neusten Entwicklungen der Finanzbranche den **Finanzierungsaspekten** von Unternehmen zu. Die Art der Finanzierung und deren fortlaufende Gestaltung prägen das Wachstum respektive die Wachstumsmöglichkeiten einer Unternehmung. Die Eigentümerstruktur bestimmt wesentlich die Festlegung der strategischen Prioritäten. Zudem kann der Finanzbereich eines Unternehmens selbst positive Ergebnisbeiträge für ein Unternehmen generieren.
- In vielen Bereichen der Ge-

schäftsmodelle haben sich zudem die **Akzente verschoben**. So hat im Bereich der Kommerzialisierung respektive der Ertragsmechanik eines Geschäfts der Aspekt des Zahlungszeitpunktes (Voraus- oder spätere Zahlung) an Bedeutung gewonnen. Im Bereich der Kommunikation haben sich durch die Entwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnologie neue Möglichkeiten der Kommunikation mit dem Kunden ergeben – hin zu einer eigentlichen Integration des Kunden.

Insgesamt ergibt sich daraus ein Bedarf zur Überprüfung bestehender Ansätze zur Beschreibung und Strukturierung von Geschäftsmodellen. Zusätzlich zeigen die Erfahrungen verschiedener Branchen, dass die Dynamisierung des Wettbewerbs eine stetige Veränderung erfordert. Diese Veränderung kann reaktiv oder im Sinne von eigentlicher Geschäftsmodellinnovation, aktiv erfolgen. In vielen Branchen sind Transformations- oder auch Konvergenzprozesse von Geschäftsmodellen zu beobachten: In der Luftfahrtindustrie gleichen sich im Kurzstreckenbereich die Geschäftsmodelle von Low-Cost-Carriern und Netzwerkgesellschaften zusehends an. Weitere Beispiele bestehen in der Pharmaindustrie (vgl. Meinhardt, 2002) oder den zusehends konvergierenden Telekommunikations-, Informations-technologie-, Media- und Entertainmentindustrie (vgl. Hofbauer (2008) zur TIME-Industrie). Das Erkennen von Treibern für Veränderungen von Geschäftsmodellen und der Veränderungsrichtungen sind eine Grundvoraussetzung für

die gestaltbare Dynamisierung von Geschäftsmodellen. Folglich ist es für das Management einer Unternehmung im Umgang mit dem Geschäftsmodell empfehlenswert, den Fokus nicht nur auf die Ausgestaltung und Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells zu legen, sondern auch aktiv und antizipierend die Veränderung und Innovation des eigenen Geschäftsmodells voranzutreiben.

Referenzen

- Bieger, T., Rüegg-Stürm, J., & Rohr, T. v. (2002). Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – das Konzept Geschäftsmodell. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. z. Knyphausen-Aufsess & K. Reding (Eds.), *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin: Springer-Verlag.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hofbauer, C. (2008). *Geschäftsmodelle Quadruple Play – Eine Einschätzung der Entwicklung in Deutschland*. Wiesbaden: Gabler.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. G., & Terjesen, S. (2009). *Strategic Management - Logic and Action*. Hoboken: Wiley.
- Meinhardt, Y. (2002). *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien Fallstudien aus der Biotech-/Pharmaindustrie und bei Business-to-Consumer-Portalen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers*. Osterwalder & Pigneur: Amsterdam.
- Rentmeister, J., & Klein, S. (2003). Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2003 (Special Issue 1), 17-30.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Umbeck, T. (2009). *Musterbrüche in Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Gabler.
- Zollenkop, M. (2006). *Geschäftsmodellinnovation Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Thomas Bieger, Prof. Dr. ,
Direktor,
thomas.bieger@unisg.ch

Stephan Reinhold, M.A. HSG,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
stephan.reinhold@unisg.ch