

Anna Nagl
Karlheinz Bozem

Geschäftsmodelle 4.0

Business Model Building mit Checklisten
und Fallbeispielen

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler



Geschäftsmodelle 4.0

Anna Nagl · Karlheinz Bozem

Geschäftsmodelle 4.0

Business Model Building mit Checklisten
und Fallbeispielen

Anna Nagl
Leitung Kompetenzzentrum für innovative
Geschäftsmodelle
Hochschule Aalen – Aalen University
Aalen, Deutschland

Karlheinz Bozem
bozem consulting associates munich
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-18841-2 ISBN 978-3-658-18842-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18842-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort Dr. Matthias Metz, Vorstand Carl Zeiss AG

Zukunftstrends zu erkennen und sie aktiv mitzugestalten, ist in der DNA von ZEISS tief verankert. Mit seinen Lösungen bringt ZEISS als Technologiekonzern die Welt der Optik weiter voran. Große Themenfelder des technologischen Fortschritts wie Digitalisierung und Industrie 4.0 werden durch ZEISS mitgestaltet – etwa mit Fertigungstechnologien für die Herstellung von Mikrochips und Messtechnik für hocheffiziente Produktion. Optik ist somit eine der Grundlagen für Digitalisierung – zugleich gilt aber: Auch bei ZEISS muss die Digitalisierung aktiv und vorausschauend gestaltet werden.

ZEISS treibt daher den digitalen Wandel voran, auch bei der Modellierung und Erprobung neuer Geschäftsmodelle. Zur Beschleunigung der Transformation in allen Geschäftsprozessen, besonders aber bei Produkten und Services für seine Kunden hat ZEISS eine neue Unternehmenseinheit gegründet: ZEISS Digital Innovation Partners. Ziel des internationalen Teams ist es, skalierbare digitale Produkte und Services gemeinsam mit den einzelnen ZEISS-Unternehmensbereichen zu entwickeln und so die Pluspunkte eines Start-ups mit denen eines Konzerns mit über 170-jähriger Geschichte zu vereinen: Digitaler Spirit und erfolgskritische Agilität werden mit den Kompetenzen und Anforderungen eines international aufgestellten, erfolgreichen Unternehmens und der einzigartigen Marke ZEISS verwoben. Entsprechend zählen „Speed“ und „Scale“ zu den Grundsätzen der digitalen Transformation bei ZEISS. Seit seiner Gründung 1846 hat sich das Unternehmen oft neu erfunden. Immer war und ist ZEISS der Innovation, der engen Zusammenarbeit mit der Wissenschaft und dem 100-prozentigen Fokus auf Kundenerfolg verpflichtet. Diese klare Orientierung ist auch im digitalen Zeitalter unverzichtbar.

Ob Start-up, Mittelständler oder globaler Konzern: Digitalisierung stellt viele Gewissheiten und erprobte Geschäftsideen auf die Probe. Disruptive Technologien verändern Märkte und Kundenbeziehungen mit rasanter Geschwindigkeit und in einer fundamentalen Art und Weise, sodass wir heute von einem neuen industriellen Zeitalter sprechen. Schumpeters „schöpferische Zerstörung“ können wir täglich, ja „rund um die Uhr“ beobachten, und es ist gewiss, dass nahezu keine Branche, keine Firma davon ausgeschlossen sein wird.

Umso verdienstvoller ist es, dass Prof. Dr. Anna Nagl und Dr. Karlheinz Bozem mit dem vorliegenden Buch etablierten Konzernen, mittelständischen Unternehmen und Unternehmern sowie Gründern einen praxisorientierten, branchenübergreifenden Handlungsleitfaden zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle an die Hand geben. Der „Business Model Builder“ bietet eine strukturierte, ergebnisorientierte Methode für die Erarbeitung einer Geschäftsidee mittels moderner Methoden wie Design Thinking und Open Innovation und schließt die ausführliche qualitative Beschreibung des Geschäftsmodells bis hin zur Quantifizierung im Business Case ein. Anhand aktueller ausführlicher Praxisbeispiele erhalten sowohl Führungskräfte und Mitarbeiter als auch Studierende in diesem Buch Fallstudien, Tools und Checklisten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Das Fallbeispiel der ZEISS Digital Innovation Partners gibt dem Leser zusätzlich Anregungen, den Leitfaden praktisch anzuwenden.

Ich bin mir sicher, dieses Buch findet eine ebenso weite Verbreitung wie „Der Businessplan“, der in bereits achter Auflage vielen Gründern und Unternehmen bei ihrer Geschäftsplanung sehr nützlich ist. Denn gerade in Zeiten von Digitalisierung und Industrie 4.0 stellen die Entwicklung innovativer, erfolgreicher Geschäftsmodelle sowie die Neumodellierung bestehender Geschäftsmodelle erfolgskritische Kernaufgaben unternehmerischen Handelns dar.

Geleitwort Prof. Dr. Gerhard Schneider, Rektor Hochschule Aalen

Es führt kein Weg daran vorbei: Auch etablierte mittelständische Unternehmen und Konzerne müssen bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen. Die Ursachen dafür sind unterschiedlich. Nicht nur neue Technologien, wie z. B. die Elektromobilität, können Auslöser dafür sein, auch die Digitalisierung, Big Data, Industrie 4.0 und das Internet der Dinge beschleunigen die Notwendigkeit, die Zukunftsfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle zu überprüfen. Dies reicht von der geringfügigen Anpassung der Geschäftsmodelle über Geschäftsmodell-Innovationen, die zum disruptiven Bruch führen können, bis hin zu komplett neuen Geschäftsideen, die sich in innovativen Geschäftsmodellen widerspiegeln.

In das vorliegende Buch „Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen“ sind die Erkenntnisse aus mehrjähriger Forschungs- und Industrieprojektarbeit eingeflossen. Den Autoren geht es darum, zu zeigen, dass hinter jedem neuen Geschäftsmodell ein wirtschaftlich tragfähiger Business Case stehen muss. Irgendwann legt sich für jedes noch so innovative Geschäftsmodell die Euphorie der Märkte und es werden Unternehmensgewinne erwartet. Dann zeigt sich, ob ein Geschäftsmodell auch langfristig erfolgreich ist.

Ein strukturiert konzipiertes und überzeugendes Geschäftsmodell ist der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb stellt das vorliegende Buch mit seinem Handlungsleitfaden und ausführlichen Praxisbeispielen sowohl für Mitarbeiter in Unternehmen als auch für Existenzgründer und Studierende eine wertvolle Hilfe zur Entwicklung von Geschäftsmodellen dar. Dass es sich dabei um Fallstudien ganz unterschiedlicher Branchen handelt – von der Energie- und Automobilwirtschaft über die Optik bis hin zu Industrie 4.0 bei einem Sensorhersteller –, hilft dem Leser dabei, individuelle Anknüpfungspunkte zu finden und „sein“ Geschäftsmodell zu entwickeln. Es wird außerdem gezeigt, wie idealerweise moderne kundenzentrierte Methoden, wie beispielsweise Design Thinking und Open Innovation, in die Geschäftsmodell-Entwicklung einfließen.

Vorwort

In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche neue Technologien etabliert. Viele Trends haben wesentliche Tipping Points erreicht bzw. überschritten und bilden den Nährboden für neue Geschäftsideen und innovative Geschäftsmodelle. Diese Entwicklungen haben gravierende Konsequenzen für viele etablierte Geschäftsmodelle bis hin zu disruptiven Brüchen. Dies führt auch dazu, dass vermehrt Start-ups mit innovativen Geschäftsideen etablierten Unternehmen Teile der Wertschöpfungskette und auch die Schnittstelle zum Kunden streitig machen. Etablierte Unternehmen haben im Zuge dieser Veränderungen die Notwendigkeit zur Geschäftsmodell-Innovation erkannt.

Gemeinsam ist diesen Unternehmen die Erkenntnis der Notwendigkeit, zukunftsfähige innovative und skalierbare Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der Begriff „Geschäftsmodelle 4.0“ wurde für dieses Buch nicht nur aufgrund der Berücksichtigung relevanter Trends wie Industrie 4.0, Internet der Dinge und Digitalisierung gewählt, sondern auch, weil für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle moderne Methoden, wie z. B. Design Thinking, Open Innovation und Customer Journey/Customer Experience, angewendet werden.

Die Geschäftsmodell-Entwicklung, also das Business Model Building, ist in dem vorliegenden Buch wie folgt aufgebaut: Grundlage für zukunftsfähige skalierbare Geschäftsmodelle ist stets eine zündende Geschäftsidee, die entwickelt und beschrieben wird. Es gilt hierbei, qualitativ zu beschreiben, wie der Zielmarkt aussieht und was der Kunde von dieser Geschäftsidee als Nutzenversprechen erwarten kann. Die Beschreibung der Geschäftsidee muss es den Entscheidern ermöglichen zu verstehen, was grundsätzlich benötigt wird, um diese Idee erfolgreich im Markt zu etablieren.

Basierend auf der Geschäftsidee wird das Geschäftsmodell qualitativ und quantitativ anhand von einzelnen Elementen und Teilelementen z. B. in Design Thinking-Workshops und mithilfe von Checklisten entwickelt und beschrieben. Am Ende des Prozesses muss klar sein, mit welchen Ressourcen welche Ergebnisse über einen mehrjährigen Zeitraum mit dem jeweiligen Geschäftsmodell erzielbar sind. Hierzu wird der Business Case entwickelt. Nur so lässt sich die Investition in ein innovatives Geschäftsmodell beurteilen und eine fundierte Entscheidung treffen. Das Business Model Building kann abhängig vom Entwicklungsstand des Geschäftsmodells und den benötigten

Entscheidungsunterlagen unterschiedlich granular erfolgen. Bei dem in diesem Buch vorgestellten Business Model Builder handelt es sich um eine Weiterentwicklung bestehender Checklisten, wie z. B. Canvas. Gerade Start-ups sollten sich bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle nicht nur von der durch die Fantasie über zukünftig steigende Umsätze beflügelten Maximierung des Unternehmenswertes leiten lassen, sondern ein besonderes Augenmerk auf den dahinterliegenden Business Case, die nachhaltige Gewinnerzielung, richten.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Im ersten Kapitel erhält der Leser das Grundgerüst und eine Anleitung, wie er mit dem Business Model Builder ein eigenes maßgeschneidertes Geschäftsmodell entwickeln kann. In den weiteren Kapiteln folgen konkrete Beispiele von Geschäftsmodellen aus unterschiedlichen Branchen. Bei der Auswahl der Praxisbeispiele wurde großer Wert auf eine geringe Komplexität der jeweiligen Fallbeispiele gelegt, damit auch branchenfremde Leser die einzelnen Schritte der Geschäftsmodell-Entwicklung und das jeweilige Geschäftsmodell gut nachvollziehen können.

In Kapitel zwei wird anschaulich ein praxiserprobtes Geschäftsmodell zum Laden von Elektroautos zu Hause mit selbst erzeugtem Photovoltaik (PV)-Strom unter Nutzung eines stationären Batteriespeichers vorgestellt. Dieses Geschäftsmodell wurde mithilfe des Business Model Builders als eines von mehreren im Rahmen der Fördermaßnahme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität“, der ÜZW AG und bozem consulting associates munich entwickelt und praktisch umgesetzt. In Kapitel drei beschreiben Masterstudierende das im Studium entwickelte Geschäftsmodell des Start-ups 2Life GmbH. Hier werden ausgediente Fahrzeugbatterien zu „Starterpacks“ umgebaut, um so in energieintensiven Industrien hohe Anlaufströme von Maschinen mit einem hohen Strombedarf aufzufangen und Lastspitzen im Stromnetz zu vermeiden. Dieses Praxisbeispiel richtet sich insbesondere an Studierende, die im Rahmen ihres Studiums ein Geschäftsmodell entwickeln. In Kapitel vier wird am Beispiel der digitalen Augenoptik ausführlich ein Geschäftsmodell aus der Gesundheitsbranche beschrieben. In Kapitel fünf zeigt der Sensorhersteller Baluff GmbH, wie er pragmatisch ein Geschäftsmodell zu Industrie 4.0 in seinem Unternehmen umsetzt. In Kapitel sechs beschreibt die Carl Zeiss AG, wie sie die Stärken des Traditionsunternehmens mit der Geschwindigkeit von Start-ups am Beispiel der Einheit Digital Innovation Partners verbindet und rundet so die Bandbreite der innovativen Geschäftsmodell-Entwicklung in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung in diesem Buch ab.

Dr. Karlheinz Bozem
Prof. Dr. Anna Nagl

Inhaltsverzeichnis

1 Leitfaden zur Geschäftsmodell-Entwicklung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Begriffsklärung Geschäftsmodell	3
1.2.1 Begriff Geschäftsmodell	3
1.2.2 Geschäftsmodelle und ihre Merkmale	12
1.3 Innovative Geschäftsmodelle	14
1.3.1 Trends erzwingen innovative Geschäftsmodelle	14
1.3.2 Innovative Ansätze für Geschäftsideen und Geschäftsmodelle	20
1.3.3 Beschreibung ausgewählter Ansätze für Geschäftsideen und Geschäftsmodelle	21
1.4 Der Business Model Builder	28
1.4.1 Überblick	28
1.4.2 Geschäftsidee	29
1.4.3 Geschäftsmodell-Beschreibung	32
1.4.4 Business Case	39
1.5 Prozess der Geschäftsmodell-Entwicklung	46
1.5.1 Überblick	46
1.5.2 Unterstützende Methoden zur Geschäftsmodell-Entwicklung	47
1.5.2.1 Megatrends und Tipping Points	47
1.5.2.2 Design Thinking	52
1.5.2.3 Open Innovation	59
1.5.2.4 Customer Journey/Customer Experience	59
1.5.2.5 Marktforschung	61
1.5.2.6 Prototyping	63
1.5.2.7 Agiles Projektmanagement	64
1.5.2.8 Treiber und strategische Analysen zur Bewertung der Marktpotenziale	67
1.6 Ausblick	79
1.7 Die Autoren	79
Literatur	80

2 Praxisbeispiel: Geschäftsmodell zum Laden von Elektroautos mit Ökostrom	85
2.1 Einleitung	85
2.2 Geschäftsmodell	86
2.2.1 Geschäftsidee	88
2.2.2 Geschäftsmodell-Beschreibung	93
2.2.2.1 Überprüfung des Nutzenversprechens im Markt	93
2.2.2.2 Leistungs-/Produktangebot	106
2.2.2.3 Leistungserstellung und Wertschöpfungsarchitektur	110
2.2.3 Business Case	111
2.3 Geschäftsmodell-Weiterentwicklung	116
2.4 Aufbau eines Pilotprojektes für den Praxistest	116
2.5 Geschäftsmodell-Rollout	117
2.6 Die Autoren	118
Literatur	119
3 Praxisbeispiel: Geschäftsmodell für Second Life-Batterien	121
3.1 Einleitung	121
3.2 Geschäftsmodell	122
3.2.1 Geschäftsidee	122
3.2.2 Beschreibung des Geschäftsmodells	126
3.3 Leistungs-/Produktangebot	127
3.4 Business Case	138
3.5 Die Autoren	143
Literatur	143
4 Praxisbeispiel: Geschäftsmodell für digitale Augenoptik	145
4.1 Ausführliche Herleitung der Geschäftsidee	145
4.1.1 Relevante Megatrends für die Augenoptikbranche	146
4.1.2 Entwicklungen in der Augenoptikbranche	150
4.1.3 Technische Innovationen in der Augenoptikbranche	152
4.2 Geschäftsmodell	157
4.2.1 Geschäftsidee	158
4.2.2 Geschäftsmodell-Beschreibung	159
4.2.2.1 Leistungs-/Produktangebot	159
4.2.2.2 Leistungserstellung und Wertschöpfungsarchitektur	161
4.2.3 Business Case	163
4.3 Ausblick	172
4.4 Die Autoren	175
Literatur	175

5 Praxisbeispiel: Geschäftsmodell Industrie 4.0 am	
Beispiel der Balluff GmbH	177
5.1 Herleitung des Begriffes Industrie 4.0	177
5.1.1 Zukunftsvision Industrie 4.0	178
5.1.2 Aspekte und Ausprägungen von Industrie 4.0	180
5.1.3 Ausprägungen der Vision	183
5.2 Kurze Beschreibung der Balluff GmbH	186
5.3 Geschäftsmodell	187
5.3.1 Geschäftsidee und Geschäftsmodell-Beschreibung	187
5.3.1.1 Leistungs-/Produktangebot	189
5.3.1.2 Leistungserstellung und Wertschöpfungsarchitektur	192
5.3.2 Business Case	192
5.4 Geschäftsmodell-Weiterentwicklung	193
5.5 Der Autor	194
Literatur	194
6 Digitalization @speed @scale – ZEISS auf dem Weg in die digitale	
Zukunft	197
6.1 Aufstellung und Ausrichtung von ZEISS	198
6.2 Zielsetzung der Digital Innovation Partners von ZEISS	199
6.3 Erforderliche Kompetenzen zur erfolgreichen Gestaltung der Digitalisierung	202
6.4 Vorgehensweise – von der Idee zum Minimum Viable Product (MVP)	205
6.5 Aufstellung der Digital Innovation Partners	211
6.6 Unterstützende Erfolgsfaktoren für das Gestalten der digitalen Transformation	212
6.7 Ausblick	214
6.8 Der Autor	214
Literatur	215

Zusammenfassung

In dem Leitfaden zeigen Karlheinz Bozem, Anna Nagl, Peter Hoch und Kira Rambow-Höschele, wie Unternehmen den durch disruptive Technologien ausgelösten Wandel und die dadurch hervorgerufenen Veränderungen der Marktbedingungen gestalten können. Geschäftsmodelle müssen im besten Fall nur justiert oder im herausforderndsten Fall neu „erfunden“ werden. Damit innovative Ansätze für Geschäftsmodell-Ideen die optimale Kundenakzeptanz finden, sollten alle Interessengruppen, also die Stakeholder – d. h. Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner – in den Forschungs- und Entwicklungsprozess der Geschäftsmodelle miteinbezogen werden. Die Integration der Stakeholder wird insbesondere über Design Thinking, Open Innovation, empirische Forschung und Customer Experience Maps erzielt. Basierend auf den Erkenntnissen lassen sich maßgeschneiderte und umsetzungsorientierte Geschäftsmodelle entwickeln. Die Fallstudien/Praxisbeispiele in diesem Buch bieten eine gute Orientierung und einen Handlungsleitfaden für die Entwicklung eigener innovativer Geschäftsmodelle. So veranschaulicht z. B. eine Fallstudie in diesem Buch ein Geschäftsmodell für die nachhaltige und wirtschaftlich belastbare Integration von dezentral erzeugtem Ökostrom und zukunftsorientierter E-Mobilität. In ähnlicher Weise werden weitere Geschäftsmodelle u. a. auch für Industrie 4.0 vorgestellt.

1.1 Einleitung

Die Entwicklung und Umsetzung von möglichst innovativen und marktgängigen Geschäftsmodellen ist Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmenszukunft in Zeiten des Wandels, ausgelöst durch disruptive Technologien und Trends sowie grundlegend geänderte Rahmenbedingungen und Märkte. Hierbei geht es entweder

um die Neugründung von Unternehmen zur Nutzung der sich bietenden Möglichkeiten oder um die grundsätzliche Weiterentwicklung bestehender Unternehmen, deren aktuelle Geschäftsmodelle durch den disruptiven Wandel im Bestand gefährdet sind. Digitalisierung, Big Data, Industrie 4.0 etc., führen zu einer steigenden Anzahl an Start-ups, die auch häufig bestehende Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen bedrohen. So befasst man sich in Wissenschaft und Praxis verstärkt mit dem Thema Geschäftsmodelle, auch über den Business Case hinaus. Es gibt eine Vielzahl an Ansätzen und Veröffentlichungen, wie z. B. Timmers (1998), Osterwalder und Pigneur (2011), Gassmann et al. (2013), Schallmo (2014) usw., die Weiterentwicklungspotenziale für die praktische Nutzung von Geschäftsmodellen aufzeigen.

In dem vorliegenden Buch werden die zahlreichen, häufig eher theoretischen Ansätze auf wenige klare Strukturen fokussiert, mit denen ein entsprechendes „Geschäftsmodell-Gebäude“, der sog. Business Model Builder, errichtet wird. Entscheidend für den Erfolg eines jeden Geschäftsmodells ist die Geschäftsidee, die beschreibt, mit welchem Produkt- und Dienstleistungsangebot ein Unternehmen zukünftig im Markt Geld verdienen will. Die Geschäftsidee dient als Basis für ein Nutzenversprechen und Wertangebot, das in einem Produkt-/Leistungsangebot für die Kunden mündet. Diese Kunden repräsentieren den Markt und die Segmente, an die sich das Nutzenversprechen richtet. Hierbei muss klar sein, welchen Mehrwert das Nutzenversprechen dem einzelnen Kunden bietet und welches die sog. Werttreiber sind. Weiterhin gehört zur Geschäftsidee-Entwicklung die Beschreibung der Schlüsselaktivitäten, die zur Erfüllung des Nutzenversprechens führen sollen. An dieser Stelle wird die angestrebte Wertschöpfungsarchitektur entwickelt sowie die Stufen der Wertschöpfung und die Wertschöpfungstiefe definiert. Dabei geht es u. a. darum, die folgenden Fragen zu klären: Werden die Dienstleistungen und Produkte selbst entwickelt/hergestellt und vertrieben und welche Partnerschaften werden eingegangen? Wird z. B. auch das Thema IT-Sicherheit in ausreichender Tiefe berücksichtigt? Hierauf aufbauend wird das Geschäftsmodell mit dem Leistungsangebot und der Leistungserstellung beschrieben und die notwendigen Mengen- und Preis-/Kostengerüste entwickelt.

Die qualitativen Mengen- und Preis-/Kostengerüste stellen den notwendigen Input für die quantitative Planung der Geschäftsmodell-Ergebnisse in Form eines Business Case dar. Dieser dient zur Ermittlung des erwarteten Ergebnisses für das Geschäftsmodell. Hierfür ist es notwendig, die Erlöse durch die Verknüpfung von Mengen und Preisen auf der Seite des Leistungsangebots sowie die Kosten auf der Seite der Leistungserstellung zu ermitteln. Häufig ist im Leistungsangebot auch das Target Pricing als methodische Untersützung zu empfehlen – und bei der Leistungserstellung das Target Costing. Durch die Berücksichtigung weiterer Pläne für Personal, Investitionen und Finanzen lässt sich der Erfolgsplan erstellen. Dieser zeigt das zu erwartende Ergebnis für das Geschäftsmodell. Häufig ist ein Ansatz mit geringerer Granularität machbar und ausreichend, um ein erstes Grobkonzept mit Aussagen zur Attraktivität und Machbarkeit eines Geschäftsmodells zu erhalten.

Zusätzlich zu einer in der Praxis gut anwendbaren Geschäftsmodell-Entwicklung ist ein strukturierter Prozess erforderlich, der zu einem Geschäftsmodell und dessen Umsetzung führt. Über alle Stufen des Entwicklungsprozesses ist es hilfreich – auch abhängig von der Granularität des zu entwickelnden Geschäftsmodells – ein externes und ein internes Monitoring zu etablieren. Die Open Innovation Methode trägt als externe Monitoring-Plattform dazu bei, die Stakeholder in den Prozess der Geschäftsmodell-Entwicklung einzubinden. Ein entsprechendes Controlling-Tool kann für interne Monitoring-Zwecke einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die Nutzung eines Design Thinking-Workshops führt mit einem Prototyping zur Verkürzung der Entwicklungszeit in einer frühen Phase. Dies ersetzt nicht die grundsätzliche Auseinandersetzung mit den beschriebenen Strukturen eines Geschäftsmodells. Sensitivitätsanalysen können im quantitativen Teil zum Einsatz kommen. Ihre Parameter sollten zweckmäßigerweise bereits im Rahmen der Beschreibung des Geschäftsmodells angelegt werden. Ein konsequent und systematisch durchdachtes Geschäftsmodell enthält alle Informationen, die notwendig sind, um die Zukunft eines Unternehmens erfolgreich zu gestalten. In die nachfolgenden Ausführungen sind die Ergebnisse der Thesis von Andrea Grimm-Meyerdierks und Peter Hoch eingeflossen (Grimm-Meyerdierks und Hoch 2015).

1.2 Begriffsklärung Geschäftsmodell

1.2.1 Begriff Geschäftsmodell

Der Begriff Geschäftsmodell hat sich über viele Jahre hinweg entwickelt. Eine State of the Art-Definition erfordert deshalb das Verständnis der historischen Entwicklung, gespiegelt an den künftigen Erfordernissen der Praxis. Im Folgenden wird anhand von Veröffentlichungen auf den Begriff Geschäftsmodell eingegangen.

„Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll“ (Nagl 2015, S. 9). Ein Geschäft wird als Produkt und/oder Dienstleistung mit eigenem Marktauftritt definiert, das markt- und ressourcenbezogene Synergien mit anderen Geschäften aufweist (Grünig und Kühn 2000, S. 470). Slywotzky (1995) definiert Geschäftsmodelle als „Gesamtheit, wie ein Unternehmen seine Kunden auswählt, seine Angebote definiert und differenziert, die eigens ausgeführten oder auch ausgelagerten Aktivitäten beschreibt, Ressourcen zusammenstellt, in den Markt eintritt, Kundennutzen erstellt und Erlöse generiert. Es stellt das gesamte System dar, wie Kundennutzen geliefert und daran Geld verdient wird“ (Böhmman und Zolnowski 2013, S. 4).

Slywotzky spricht ebenso wie Timmers (1998) von unterschiedlichen Elementen. Besondere Beachtung findet das Element Wertversprechen unter Berücksichtigung der Kundensegmente. Ferner betrachtet Slywotzky die Ressourcen und Aktivitäten, die zur Nutzen-/Leistungserstellung benötigt werden, sowie die Mechanismen zur Gewinnerzielung.

Timmers (1998, S. 3) beschreibt ein Geschäftsmodell als „an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles and a description of potential benefits for the various business actors and a description of the sources of revenues“. So besteht laut Timmers ein Geschäftsmodell aus einer Architektur für Produkt und Dienstleistung, einer Darstellung der Erlösquellen, einer Beschreibung von unterschiedlichen Geschäftsakteuren, deren Rollen und potenziellem Nutzen. Geschäftsmodelle bestehen aus mehreren Elementen, wie z. B. dem Angebot und dem daraus resultierenden Nutzen sowie den benötigten Akteuren und Wertströmen.

Linder und Cantrell (2000, S. 1) sehen Geschäftsmodelle als Analyse- und Planungsinstrument. Dabei vertreten sie die Meinung, dass führende Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich anpassen und regelmäßig neu entwickeln. „When people speak about business models, they could be speaking about three distinct things: components of business models, real operating business models, and what we call change models. A business model, strictly speaking, is the organization’s core logic for creating value. A change model is the core logic for how a firm will change over time in order to remain profitable.“ Linder und Cantrell (2000, S. 5) beschreiben einen Geschäftsmodellansatz in Form eines Operating Business Model, das erläutert, wie die Kernlogik eines Unternehmens funktioniert. Dazu haben sie ein Operating Model Framework entwickelt (Abb. 1.1).

Alt und Zimmermann (2001, S. 3) identifizieren sechs Komponenten eines Geschäftsmodells: „[...] Mission, Structure, Processes, Revenues, Legal Issues, Technology“ und bauen eine Grundstruktur von Geschäftsmodellen auf.

Bei Amit und Zott (2001, S. 511) heißt es: „A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the



Abb. 1.1 Operating Model Framework nach Linder und Cantrell

exploitation of business opportunities.“ Der Wertschöpfungsprozess ist ein wichtiger Schwerpunkt in den Ausführungen, da der Wert durch die Nutzung von Geschäftschancen geschaffen wird.

Schögel (2001, S. 37) unternimmt eine Annäherung an den Begriff über eine Zerlegung in seine Einzelteile, um eine etymologisch fundierte Definition herleiten zu können. „Unter einem Geschäftsmodell ist die vereinfachte, aber strukturähnliche (beispielsweise verbale oder graphische) Abbildung ausgewählter Aspekte des Geschäfts zu verstehen.“

Anfang 2000, als die New Economy boomte, wurde der Begriff Geschäftsmodell in den betriebswirtschaftlichen Kontext übertragen (Zimmermann 2013, S. 15). „Competition is no longer between products or services, it's between competing business concepts“ (Hamel 2000, S. 15). Das Zitat von Hamel verdeutlicht einen Wechsel der Paradigmen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Wettbewerbsvorteile werden nicht mehr nur nach bisherigem ökonomischem Verständnis über Produkte und Dienstleistungen bzw. Ressourcen generiert, sondern durch die Ausgestaltung komplexer Geschäftskonzepte (Wirtz 2013, S. 65).

Nach Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002, S. 63) bestehen Geschäftsmodelle aus den folgenden drei Elementen:

- Produkt-Markt-Kombinationen,
- Durchführung und Kombination von Wertschöpfungsaktivitäten sowie
- einer Ertragsmechanik.

Magretta (2002, S. 87) sieht Geschäftsmodelle als Analyse- und Gestaltungswerkzeug. „Business models are stories that explain how enterprises work. A good business model answers [...] questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions 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 customers at an appropriate cost?“ Der wichtigste Aspekt eines Geschäftsmodells ist „telling a good story“.

Stähler (2002, S. 41) beschreibt das Geschäftsmodell (Abb. 1.2) als ein Geschäftskonzept, das in der Praxis angewendet wird.

1. Ein Geschäftskonzept enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird Value Proposition genannt und beantwortet die Frage: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
2. Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung, d. h. eine Antwort auf die Frage, wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung, der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?



Abb. 1.2 Elemente und Bausteine eines Geschäftsmodells nach Stähler

3. Neben dem „Was“ und dem „Wie“ beschreibt das Geschäftskonzept auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: Wodurch wird Geld verdient? Dieser Teil des Geschäftsmodells nennt sich Ertragsmodell. Das Geschäftsmodell wird als Analyseinheit betrachtet.

Die meisten Autoren gehen bei der Definition des Begriffes Geschäftsmodell hauptsächlich von einer vereinfachten Darstellung der Unternehmenstätigkeiten aus. Für einen Großteil dieser Autoren bestehen teils signifikante Unterschiede. Stähler (2001), Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002), Rentmeister und Klein (2003) sowie Shafer et al. (2005) sind sich hinsichtlich der konkreten Elemente einig, dass die Wertschöpfung die wichtigste Rolle spielt. Geschäftsmodelle veranschaulichen die Mittel und Wege sowie die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee. Damit befasst sich ein Geschäftsmodell grundsätzlich mit den Produkten und Mechanismen, die erforderlich sind, um mit einem Unternehmen Wertschöpfung zu generieren.

Rentmeister und Klein (2003, S. 19) bezeichnen ein Geschäftsmodell als ein „Modell, das bezogen auf eine Geschäftstätigkeit die beteiligten Akteure, ihre Rollen und ihren Beitrag zur Wertschöpfung (Architektur der Wertschöpfung), den Nutzen, den Kunden oder andere Akteure aus der Geschäftstätigkeit ziehen können (Value Proposition), und die Einnahmequellen, die die Geschäftstätigkeit eröffnet (Ertragsmodell), abbildet.“

Ein Geschäftsmodell ist demzufolge eine Darstellung eines Modells, bezogen auf die Geschäftstätigkeit, und bildet die Architektur der Wertschöpfung, des Leistungsversprechens und des Ertragsmodells ab.

Alle Definitionen mit Ausnahme der Definition von Shafer et al. basieren auf der drei Dimensionen umfassenden Definition von Timmers (1998). Shafer et al. (2005, S. 205) definieren ein Geschäftsmodell „as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network“, d. h., ein Geschäftsmodell ist eine Darstellung der zugrunde gelegten Kernlogik eines Unternehmens und dessen strategische Entscheidungen für die Erstellung und Erfassung von Wert in einem Wertschöpfungsnetzwerk.

Osterwalder und Pigneur (2002, S. 2) definieren ein Geschäftsmodell wie folgt: „A business model is nothing else than 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.“ Ferner beschreibt ein Geschäftsmodell „the rationale of how an organisation creates, delivers, and captures value“ (2010, S. 14). Das bedeutet, das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschreibt das grundlegende Prinzip, wie Werte geschaffen, vermittelt und erfasst werden. Osterwalder (2004, S. 15) ergänzt, dass das Geschäftsmodell ein konzeptuelles Werkzeug ist, das eine Zusammenstellung aus Elementen und deren Beziehungen darstellt, wie im Unternehmen Gewinne erzielt werden. „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.“

Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelten zur Visualisierung und zur Prüfung der Realisierbarkeit von Geschäftsmodellen das sog. Business Model Canvas und kombinieren dabei u. a. die Wertschöpfung mit dem Produktlebenszyklus. Das Business Model Canvas ist weniger ein Modell als vielmehr ein Werkzeug zur Geschäftsmodell-Entwicklung und kann ebenso als Checkliste einen Überblick über die zu erledigenden Aufgaben und Analysen geben. Abb. 1.3 zeigt das von Osterwalder und Pigneur entwickelte Business Model Canvas. Es dient vor allem dazu, den Beteiligten in Unternehmen eine Möglichkeit zu geben, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Neun Bausteine sollen die wichtigsten Bereiche abdecken. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 19, 22–45) veranschaulichen die Logik, nach der Unternehmen funktionieren, durch folgende Elemente: Kundensegmente (Customer Segments), Wertangebote (Value Proposition), Kanäle (Channels), Kundenbeziehungen (Customer Relationships), Einnahmequellen (Revenue Streams), Schlüsselressourcen (Key Resources), Schlüsselaktivitäten (Key Activities), Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships) und Kostenstruktur (Cost Structure). Dieses Tool zur Geschäftsmodell-Entwicklung ist sehr detailliert und kann deshalb auch als Checkliste genutzt werden.

Der Baustein „Kundensegmente“ beinhaltet die Personen und Organisationen, die vom Unternehmen angesprochen werden sollen. Die Einteilung in verschiedene Segmente ermöglicht ein besseres Eingehen auf die Kundenbedürfnisse. In diesem Baustein wird die Frage geklärt, für wen Wert generiert wird und wer demnach die wichtigsten



Abb. 1.3 Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur

Kunden sind. „Wertangebote“ bestehen aus einem Paket aus Produkten oder Dienstleistungen, das einen Nutzen für ein bestimmtes Kundensegment stiftet. Ein Wertangebot schöpft für ein Kundensegment einen Wert, der sich aus einer Kombination von Elementen zusammensetzt und die Bedürfnisse dieses Segments befriedigt. Der Baustein „Kanäle“ bildet mit seinen Distributions-, Kommunikations- und Vertriebskanälen die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen. „Kundenbeziehungen“ werden in unterschiedliche Kategorien unterteilt.

Unternehmen sollten darauf achten, für das jeweilige Kundensegment die erwartete Beziehung aufzubauen. Während einige Kundensegmente besser persönlich unterstützt werden möchten, wünschen sich andere Segmente automatisierte Dienstleistungen ohne direkten Kontakt. Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, „Erlösquellen“ zu erschließen: über Einmal-Erlöse oder wiederkehrende Erlöse aus fortlaufenden Aktivitäten. Während der Baustein „Schlüsselressourcen“ die bedeutendsten Wirtschaftsgüter, mit denen das Geschäftsmodell funktioniert, bezeichnet, beschreiben „Schlüsselaktivitäten“ die bedeutendsten Aktivitäten, die für ein funktionierendes Geschäftsmodell vonnöten sind, wie z. B. die Produktion. Unter „Schlüsselpartnerschaften“ ist ein Netzwerk aus Lieferanten und Partnern zu verstehen, die ihren Beitrag zum Gelingen eines Geschäftsmodells leisten. Abschließend ist die „Kostenstruktur“ zu nennen, die sämtliche Kosten zur Ausführung eines Geschäftsmodells aufweist.

Wirtz (2013, S. 70) bezeichnet ein Geschäftsmodell als eine „stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung“. Ferner geht aus einem Geschäftsmodell hervor, „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.“ Wirtz bezeichnet die Komponenten eines Geschäftsmodells als Partialmodelle und verschafft damit einen Überblick über die Teilbereiche eines Unternehmens (Abb. 1.4), die essenziell für die Wertschöpfung sind. Die Aktivitäten, Ressourcen und Akteure, die zur Realisierung der Geschäftstätigkeit gehören, stehen dabei im Mittelpunkt.

Nach Wirtz (2010, S. 81) wird

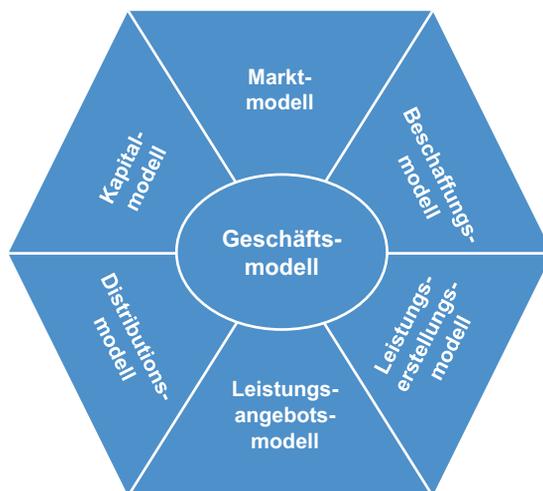
mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) [...] die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter [...] Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ein Geschäftsmodell enthält somit Aussagen darüber, durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.

Bieger und Reinhold (2011, S. 32) definieren ein Geschäftsmodell als eine „Grundlogik, wie ein Unternehmen Werte schafft“ (Abb. 1.5).

Ferner „bestimmt das Geschäftsmodell,

1. was eine 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;

Abb. 1.4 Partialmodell eines Geschäftsmodells nach Wirtz



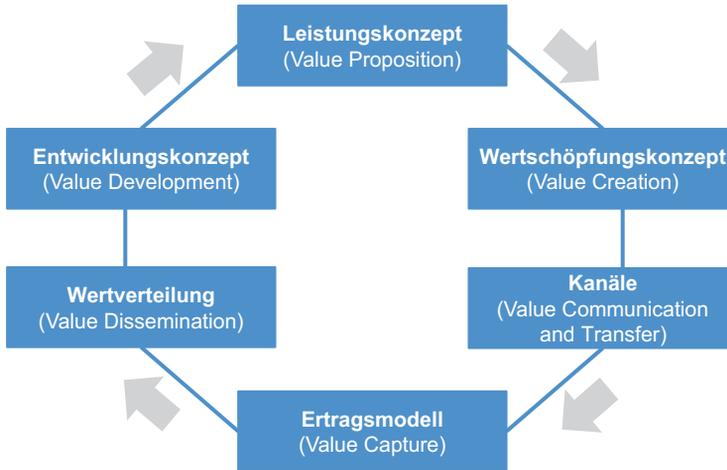


Abb. 1.5 Wertbasierter Geschäftsmodell-Ansatz nach Bieger und Reinhold

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.“

Die drei charakteristischen Dimensionen, die ein Geschäftsmodell beschreiben, sind nach Bozem et al. (2013, S. 77) das Leistungsangebot, die Leistungserstellung sowie die Gewinnerzielung. Zur umfassenden Beschreibung eines Geschäftsmodells müssen weiterhin die Investitions- und Finanzmittelbedarfe berücksichtigt werden. Das „Leistungsangebot“ umfasst dabei das Wissen um den Kundenbedarf und die Einhaltung des Nutzenversprechens. Ebenso gehören die technischen Eigenschaften eines Produktes in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung zur Generierung eines Leistungsangebots. Die zweite Dimension der „Leistungserstellung“ beinhaltet sämtliche Prozesse eines Unternehmens sowie dessen Mitarbeiter und Management. Zur Darstellung der „Gewinnerzielung“ werden die Erlöse den Kosten im Business Case gegenübergestellt.

Gassmann et al. (2013, S. 20–21) setzen den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen und definieren das Geschäftsmodell durch die drei Dimensionen „Nutzenversprechen“, „Ertragsmodell“ und „Wertschöpfungsarchitektur“. Dabei stellen sie neben den Fragen, was dem Kunden angeboten wird, wie die Leistung hergestellt wird und wie ein Wert erzielt wird, auch die Frage, wer die Zielkunden sind. Die Kategorien „Nutzenversprechen“, „Ertragsmodell“ und „Wertschöpfungsarchitektur“ werden bei Gassmann et al. (2013, S. 21) in einem „magischen“ Dreieck dargestellt, in dessen Mitte sich der Kunde wiederfindet (Abb. 1.6).



Abb. 1.6 Elemente eines Geschäftsmodells nach Gassmann

Unter der Kategorie Nutzenversprechen werden Leistungen/Produkte subsumiert, die ein Unternehmen seinen Kunden zur Erfüllung seiner Wünsche und Bedürfnisse anbietet. Die Kategorie Wertschöpfungskette beschreibt die Erstellung der Leistungen, die ein Unternehmen durchführen muss, damit es das Nutzenversprechen halten kann. Zu Zwecken der Durchführung solcher Aktivitäten bedarf es Ressourcen und Fähigkeiten, die entlang der Wertschöpfungskette koordiniert werden müssen. Die Ertragsmechanik beschäftigt sich sowohl mit der Kostenstruktur als auch mit den Erlösgewinnungsmechanismen eines Unternehmens mit dem Ziel, ein positives Ergebnis zu erreichen.

Schallmo (2013, S. 22) definiert ein Geschäftsmodell als eine „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 in das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.“

Dabei beinhaltet das Geschäftsmodell fünf Dimensionen mit den dazugehörigen Elementen. Zur Kundendimension gehören Kundensegmente, Kundenkanäle und Kundenbeziehung. Die Nutzendimension beinhaltet Leistungen und Nutzen. In der Wertschöpfungsdimension werden Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse beschrieben und in der Partnerdimension Partner, Partnerkanäle und Partnerbeziehung abgebildet. Die Finanzdimension beinhaltet Kosten und Umsatz. Zielsetzung dabei ist die optimale Kombination aus den Elementen zur Erzielung von Wachstums- und Wettbewerbsvorteilen, z. B. durch die Fähigkeit, schwer imitierbar zu sein. Schallmo (2013, S. 119) stellt den Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen grafisch dar (Abb. 1.7).