

Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen¹

Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Yves Meinhardt

Im vorliegenden Beitrag wird ein Bezugsrahmen zur Strukturierung von Geschäftsmodellen entwickelt. Die Autoren leiten diesen Bezugsrahmen im zweiten Abschnitt aus den Erkenntnissen der Strategieliteratur ab. Grundlage der Betrachtung von Geschäftsmodellen ist die Annahme, dass Geschäftsmodelle zunächst dazu dienen, einem Investor die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens vereinfacht darzustellen, um als Grundlage für anstehende Investitionsentscheidungen zu dienen. In Abschnitt drei werden die konstituierenden Elemente von Geschäftsmodellen vorgestellt. Sie betreffen die Produkt-/Markt-Kombination, die Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten sowie die Ertragsmechanik. Zudem müssen erfolgreiche Geschäftsmodelle einen wahrnehmbaren Kundennutzen und dauerhafte Wettbewerbsvorteile bieten. Im vierten Abschnitt werden die einzelnen Elemente zueinander in Beziehung gesetzt, um ein Ordnungsschema für real existierende Geschäftsmodelle zu erhalten.

1 Einleitung

In dem vorliegenden Beitrag wird der Versuch unternommen, das Konzept des "Geschäftsmodells" einer Klärung zuzuführen. Es gibt mindestens zwei Gründe, die diesen Versuch rechtfertigen.

Der erste Grund ist anwendungsorientierter Natur. Die Dynamik, mit der sich heute Wettbewerbsbedingungen ändern, scheint stetig zu steigen. Damit stehen Unternehmen vor der Frage, wie sie sich den schnell ändernden Bedingungen permanent anpassen, oder besser, wie sie diese beeinflussen können. Innovationen spielen in diesem Zusammenhang schon immer eine entscheidende Rolle. Jedoch verschiebt sich unter den neuen Bedingungen der Fokus der Innovationen immer stärker in Richtung neuer Geschäftsansätze und den damit verbundenen Modellen (Prahalad 1999). Insofern ist es nur konsequent, sich grundsätzlich Gedanken zu machen, woraus Geschäftsmodelle denn überhaupt bestehen und wo folglich die Quellen von Innovationen gelagert sind.

Der zweite Grund ist theoretischer Natur. Wie wir seit Coase (1937) wissen, bedarf es einer Begründung, warum der Marktmechanismus zur Abwicklung von Transaktionen unter bestimmten Bedingungen durch einen Mechanismus der

unternehmensinternen Weisung ersetzt werden sollte. Das von Coase vorgeschlagene Zielkriterium ist die Minimierung von Transaktionskosten. Aus der Perspektive eines individuellen Unternehmens ist das ein relativ abstraktes Zielkriterium. Naheliegender ist es, die Etablierung einer Firma genau dann als ökonomisch gerechtfertigt anzusehen, wenn auf diese Weise für die Investoren ein nachhaltiger Gewinn erwirtschaftet werden kann. Das setzt voraus, dass der Abnehmer einen Nutzen erhält, aber auch, dass gegenüber der (aktuellen oder potenziellen) Konkurrenz ein Wettbewerbsvorteil vorhanden ist, der verteidigt werden kann (Knyphausen-Aufseß 1995). *Geschäftsmodelle* sind, wie im weiteren Verlauf dieses Beitrages noch gezeigt wird, wesentlich auf die Beschreibung des Kundennutzens und die Definition eines nachhaltigen Wettbewerbes ausgerichtet. Insofern stellen sie auch nichts anderes als die Essenz einer Theorie der Firma dar, die für die Wirtschaftswissenschaften ohne Zweifel fundamentale Bedeutung besitzt.

Die nachfolgenden Ausführungen sind in vier Abschnitte aufgeteilt. In Abschnitt 2 wird ein einfacher Bezugsrahmen eingeführt. Die verschiedenen Elemente dieses Bezugsrahmens werden in Abschnitt 3 analysiert und erläutert. In Abschnitt 4 werden einzelne Elemente des Bezugsrahmens wieder so zusammengeführt, dass eine Ordnung real existierender Geschäftsmodelle möglich ist, unabhängig davon, in welcher Branche sie angesiedelt sind. Abschnitt 5 beschließt mit einem kurzen Ausblick den Beitrag.

2 Ein einfacher Bezugsrahmen

Mit dem Aufkommen und der Konsolidierung der New Economy ist die Betrachtung von Geschäftsmodellen immer stärker in den Mittelpunkt gerückt. Tageszeitungen, Magazine und das Internet greifen auf das Konstrukt nahezu täglich zurück. Eine Recherche mit der Suchmaschine Google.de ergibt bei der Eingabe des Begriffs "Geschäftsmodell" rund 10.900 Treffer (Stand: 22. Mai 2001). Doch auch diese Fülle an Informationen mündet in keiner systematischen Abgrenzung.

Es ist ohne Zweifel richtig, dass das Konzept des Geschäftsmodells eine Fortentwicklung des Strategiekonzepts ist, das seit etwa 40 Jahren in der Literatur diskutiert wird (vgl. Chesbrough/Rosenbloom 2000).² Wie vermutlich nicht anders zu erwarten³, sind im Zuge dieser Diskussion die Konturen des Strategiekonzepts eher unklarer als klarer geworden (vgl. zu Knyphausen-Aufseß 2001). "Nobody really knows what strategy is", lautet deshalb ein deprimierter Kommentar im Economist 1993. Versucht man, sich dem Konzept des Geschäftsmodells begrifflich durch Zusammensetzung der Wörter "*Geschäft*" und "*Modell*" zu nähern, resultiert eine vereinfachte Beschreibung der Strategie eines

gewinnorientierten Unternehmens, die sich dazu eignet, potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Engagements deutlich zu machen (vgl. Abb. 1).⁴

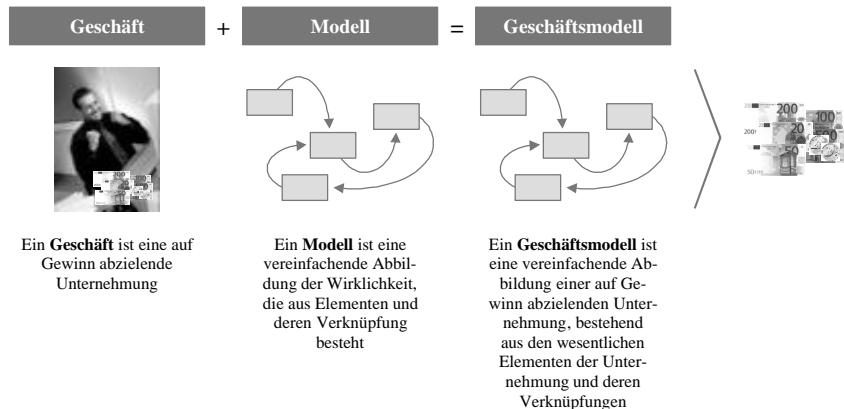


Abb. 1: Der Begriff des Geschäftsmodells (Hoppe/Kollmer 2001)

Natürlich ist dieses nur ein erster Schritt, um Geschäftsmodelle angemessen charakterisieren und systematisieren zu können. Es fehlen die Elemente, aus denen sich Geschäftsmodelle konstituieren. Speziell in der Literatur, die sich mit neuen Geschäftsmodellen im Internet auseinandersetzt, finden sich Anhaltspunkte für eine Beschreibung solcher Elemente (vgl. den Beitrag von Bieger/Rüegg-Stürm/von Rohr in diesem Buch sowie Timmers 1998; Kaplan/Sawhney 1999, Mahadevan, 2000). Allerdings sind die damit einhergehenden Systematisierungsvorschläge nicht ohne weiteres auf andere Branchenkontakte übertragbar. Slywotzky (1996, 4) wählt demgegenüber eine branchenunabhängige Perspektive, die zu der folgenden Definition führt:⁵

"A business design is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers, and captures profit. It is the entire system for delivering utility to customers and earning a profit from the activity. Companies may offer products, they may offer technology, but that offering is embedded in a comprehensive system of activities and relationships that represents the company's business."

Abbildung 2 filtert die in dieser Definition genannten Elemente in übersichtlicher Weise heraus. Sie sind die Basis unserer weiteren Betrachtungen.

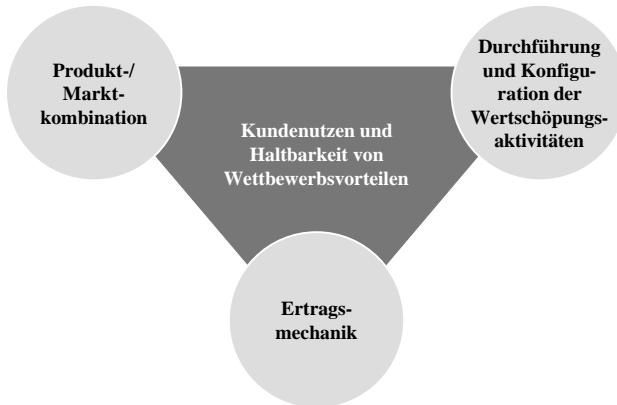


Abb. 2: Elemente von Geschäftsmodellen

3 Elemente von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle bestehen aus drei Elementen: (1) Produkt-/Markt-Kombination, (2) Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten und (3) Ertragsmechanik. Im folgenden werden diese Elemente jeweils charakterisiert.

3.1 Produkt-/Markt-Kombination

Das erste beschreibende Element eines Geschäftsmodells sind die Produkt-/Markt-Kombinationen eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen festlegen, auf welchen Märkten sie mit welchen Produkten konkurrieren wollen und wie die Art der Transaktionsbeziehungen zum Kunden idealerweise gestaltet werden sollen.

Hohe Wachstums- und Ertragspotenziale von *Märkten* sind insbesondere mit innovativen Produkten verbunden. Ihre Grundlage besteht erstens im Vorhandensein einer proprietären Technologie oder zweitens in der Fähigkeit, Märkte innovativ abzugrenzen. Bis zum Crash der Hightech-Unternehmen galten vor allem technologieorientierte Branchen und Unternehmensgründungen als wachstumsorientiert, die deshalb bei den Investoren auf besonderes Interesse stießen (Zider, 1999). Dieses Interesse lag unmittelbar in den enormen Kurssteigerungen der Unternehmen in der Biotechnologie-, Halbleiter-, Computerindustrie etc. begründet. Abb. 3 verdeutlicht diese Sichtweise und zeigt beispielhaft die bis zum Sommer 2000 überdurchschnittliche Entwicklung ausgewählter Hightech-Branchenindizes im Vergleich zum Dow Jones Industrial Index.

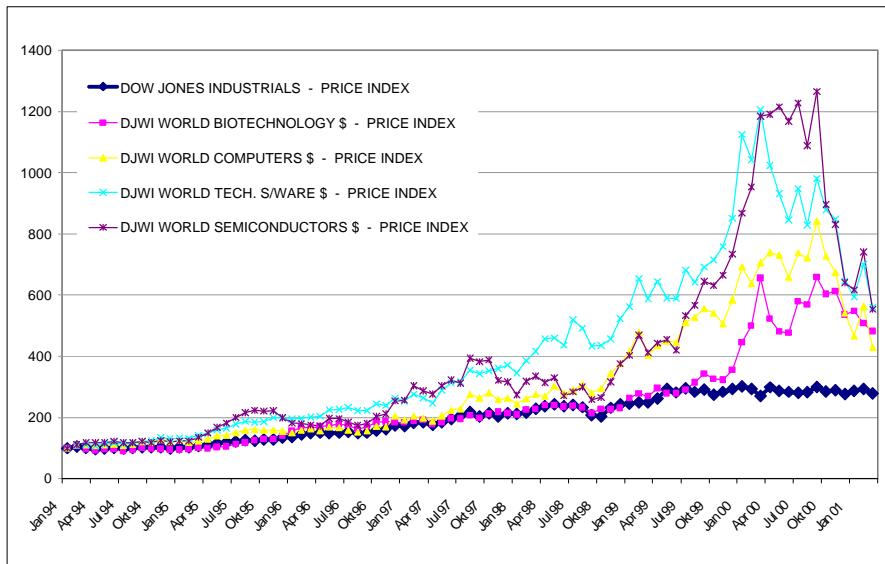


Abb. 3: Ausgewählte Dow Jones-Branchenindizes, indexiert (Dataquest)

Mit der Abkühlung der Euphorie in den Hightech-Märkten gewinnt der zweite Aspekt allerdings wieder stärker an Bedeutung. Durch innovative Markt-abgrenzungen sind Unternehmen auch in Lowtech-Industrien in der Lage, Wachstumspotenziale zu erschließen und ihr Überleben zu sichern. Zwei Beispiele seien an dieser Stelle kurz erläutert: (I) Huff et al. (1992) zeigen in ihrer Studie über die Evolution amerikanischer Eisenbahngesellschaften in den 1950er und 60er Jahren grundsätzlich zwei Gruppen von Unternehmen auf. Die eine Gruppe versteht unter dem zu bearbeitendem Markt die über Schienenwege durchgeführten Transportdienstleistungen; die zweite Gruppe sieht grundsätzlich alle Transportdienstleistungen als relevanten Markt an. Die Autoren weisen in der Studie schließlich nach, dass auf lange Sicht lediglich die zweite Gruppe der Unternehmen den Wettbewerb überlebt haben. (II) Ein zweites Beispiel ist der Joghurt LC1 von Nestlé. LC1 wurde 1995 in den Lebensmittelmarkt eingeführt und grenzt sich von den bekannten Joghurtprodukten durch seine zugesetzten Probiotika⁶ ab. Das in diesem Joghurt enthaltene Probiotikum *Lactobacillus LC1* stärkt die Abwehrkräfte im menschlichen Körper. Dadurch ist Nestlé in der Lage, diesen Joghurt primär als Gesundheitsprodukt zu positionieren und nicht nur den stagnierenden Joghurtmarkt, sondern den gesamten (stark wachsenden) Gesundheitsmarkt als relevanten Markt zu definieren. Erfolgreiche Geschäftsmodelle zeichnen sich folglich durch ihren Bezug auf Wachstumsmärkte aus.

Diese Tatsache allein reicht jedoch nicht, um eine erfolgversprechende Produkt-/Markt-Kombination zu kreieren. Es stellt sich die Frage, mit welchem Angebot das Unternehmen auf den Märkten konkurrieren will. Grundsätzlich ist dabei eine

Abgrenzung zwischen *Produkten*, Dienstleistungen und sogenannten "Enabling Technologies" notwendig. "Harte" Produkte weisen gegenüber Dienstleistungen ein höheres Wachstumspotenzial auf. Ein gutes Beispiel bietet die Software-Industrie. Die Anbieter von Software-Dienstleistungen können nur in dem Maße wachsen, in dem es ihnen gelingt, geeignete Programmierer zu finden bzw. im "War for Talent" zu bestehen. Bei Anbietern von Standard-Software-Produkten ist diese Restriktion nicht gegeben, zumal dann, wenn die Produkte online vertrieben werden können, also keine größere Vertriebsmannschaft notwendig ist. Die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells von Software-Produkten ist im Vergleich zum Software-Dienstleister deshalb deutlich größer. Teilweise gehen die Anbieter von Software-Dienstleistungen (Accenture, 100world) deshalb dazu über, einmal für Kunden entwickelte Software-Lösungen in Komponenten zu überführen, die in späteren Projekten als Basis-Module verwendet werden. Diese Modularisierung ehemals individueller Lösungen führt damit zu höheren Skalierungsmöglichkeiten des Geschäftsmodells von Software-Dienstleistern.

Doch Unternehmen bieten nicht nur Produkte und/oder Dienstleistungen an. Sogenannte "Enabling Technologies" nehmen eine Zwischenrolle im aufgezeigten Spektrum ein. Sie kommen insbesondere in der Pharma- und Biotechnologie-Industrie zur Anwendung. Das Unternehmen MorphoSys bietet beispielsweise eine Technologie (HuCAL) an, mit der umfangreiche Molekülbibliotheken hergestellt und gescreent werden können, um später nutzbringende Substanzen für die pharmazeutische Industrie zu entwickeln. Die Technologien werden vor allem von großen Pharma-Unternehmen im Forschungs- und Entwicklungsprozess eingesetzt. Aus dem Verkauf der auf der Technologie basierenden Arzneimittel erhalten die Biotechnologie-Unternehmen einen entsprechenden Umsatzanteil. Die Anzahl und der Umfang der vom Biotechnologie-Unternehmen abgeschlossenen Kooperationsverträge kann deshalb als ein Indiz für das Potenzial der Enabling Technology angesehen werden.

Nachdem die Produkt-/Markt-Kombinationen festgelegt sind,⁷ stellt sich die Frage, wie die *Transaktionsbeziehung* vom Unternehmen zum Kunden gestaltet werden soll. Die Literatur zu den "Economics" des Internets bietet hierzu zahlreiche nützliche Ansatzpunkte, um die unterschiedlichen Transaktionsbeziehungen zwischen den involvierten Marktteilnehmern zu charakterisieren. Hermanns/Sauter (1999) strukturieren diese Beziehungen mit Hilfe einer Matrix (s. Abb. 4) und setzen drei unterschiedliche Kundengruppen (Endkunden, Geschäftskunden und Verwaltung) miteinander in Beziehung. Darüber hinaus sind natürlich auch weitere Beziehungen, zum Beispiel im P2P-Bereich (z.B. Napster), denkbar. Sie sind weniger durch kommerzielle Transaktionen gekennzeichnet und stellen eher auf die Interaktionen zwischen verschiedenen Communities (Peers) ab.

Nachfrager der Leistung			
	Consumer	Business	
Anbieter der Leistung	Consumer	Business	
Consumer	Consumer-to-Consumer z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z.B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	Consumer-to-Administration z.B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (Einkommenssteuer etc.)
Business	Business-to-Consumer z.B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping-Mall	Business-to-Business z.B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftssteuer etc.)
Administration	Administration-to-Consumer z.B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe etc.)	Administration-to-Business z.B. Beschaffungsmaßnahmen öffentlicher Institutionen im In- und Ausland	Administration-to-Administration z.B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

Abb. 4: Transaktionsbeziehungen im E-Commerce (Hermanns/Sauter 1999, 23)

Grundsätzlich ist diese Systematisierung von Transaktionen auch auf andere Industrien übertragbar. Solange die erwähnten Anbieter von "Enabling Technologies" ausschließlich als Lieferant und Kooperationspartner der großen Pharma-Unternehmen auftreten, liegt ihrem Geschäftsmodell eine reine B2B-Beziehung zugrunde. In dem Maße, in dem die Biotechnologie-Unternehmen jedoch versuchen, eigene Produkte aus ihren Technologien zu entwickeln, um diese auch selbst zu vermarkten, streben sie gleichzeitig eine neue Transaktionsbeziehung zum Endkunden (Business-to-Consumer, B2C) an.

Aus Sicht der Investoren stellt die Analyse der Transaktionsbeziehungen ein wichtiges Indiz dar, um eine Investitionsentscheidung zu treffen. Eine Geschäftsidee im E-Commerce-Umfeld kann noch so gut sein, wenn sie im B2C-Geschäft angesiedelt ist, wird sich ein Investor derzeit äußerst schwer tun, in dieses Startup zu investieren.

3.2 Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten

Die Wertkette spiegelt die Aktivitäten des Unternehmens in ihrer sequenziellen Reihenfolge wider, die zur gesamten betrieblichen Wertschöpfung vom Lieferanten bis zum Kunden durchgeführt werden. Teilweise wird in der Literatur zwischen den Begriffen *Wertkette* und *Wertschöpfungskette* (Volck 1997) unterschieden⁸. Während der Wert als Preis festgelegt ist, den Nachfrager für die Leistung eines Unternehmens zu zahlen bereit sind (Porter 1985, 38), besitzt der *Wertschöpfungsbegriff* einen volkswirtschaftlichen Ursprung und bezeichnet – der Entstehungsrechnung entsprechend – die Differenz zwischen Produktionswert und Vorleistungen (Coenenberg 1997, 711). Derart marginale Unterschiede lassen es legitim erscheinen, beide Begriffe synonym zu verwenden. Zudem gehen zahl-

reiche andere Autoren ähnlich vor (vgl. beispielhaft Macharzina 1993; Bühner 1994; Coenenberg 1999; Grant 1998).

Mit Hilfe der Wertkette ist es möglich, die Unternehmensaktivitäten und ihre Zusammenhänge in der Reihenfolge ihrer *Durchführung* zu strukturieren sowie Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. Zu jeder einzelnen Wertschöpfungsstufe können unterschiedliche Stellgrößen identifiziert werden, die ihre Akzentuierung beeinflussen. Diese Akzentuierung ist ein Indiz dafür, welche Bedeutung Unternehmen einzelnen Stufen ihrer Wertkette beimessen und in welchem Ausmaß sie auf den einzelnen Stufen tätig werden. Diese Stellhebel können entweder quantitative Größen, wie beispielsweise Kosten oder Wertschöpfung, beinhalten oder qualitativ geprägt sein und sich zum Beispiel auf einzelne Erfolgsfaktoren oder auf die eingesetzte Managementkapazität beziehen (Esser/Ringlstetter 1991; Hungenberg 1999). In Abhängigkeit von der jeweiligen Branche differieren die Stellgrößen in ihrer Bedeutung und können auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette eine unterschiedliche Wirkung erzielen (s. Abb. 5). Dell bietet (bzw. bot, solange die Konkurrenten noch nicht nachgezogen hatten) ein Beispiel für eine neuartige Vertriebsstrategie bei der Vermarktung von Computersystemen. IKEA ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das in beinahe allen Wertschöpfungsstufen anders vorgeht als traditionelle Möbelfabriken und -häuser.



Abb. 5: Grundmodell einer Wertschöpfungskette und Stellgrößen zu ihrer Beeinflussung (Buaron 1981, 35, verändert)

Vor dem Hintergrund der Betrachtung von Geschäftsmodellen spielt auch die Frage der *Konfiguration* von Wertketten eine besondere Rolle, denn die Anordnung der Wertschöpfungsstufen ist der Schlüssel zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Bei der Gestaltung der Wertkette stehen Unternehmen vor der Wahl, ob sie sich innerhalb *einer* Industrie engagieren oder ob sie versuchen,

Fähigkeiten in *mehreren* Industrien auszuspielen. Im Ergebnis unterscheiden sie sich deshalb in bezug auf das Ausmaß ihrer Diversifikation und Integration (s. Abb. 6). Darüber hinaus besteht die Frage, wie einzelne Aktivitäten auf diesen Stufen konkret ausgeführt werden, um Kosten- und/oder Differenzierungsvorteile zu erlangen. Deshalb wird auch das Ausmaß der Akzentuierung einzelner Wertschöpfungsstufen differieren.

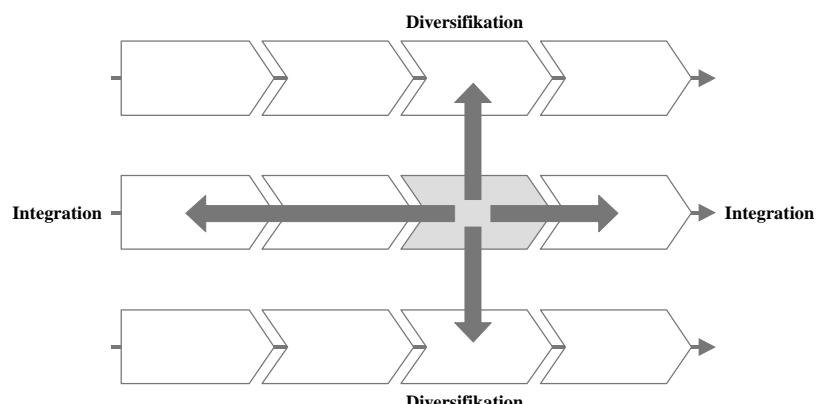


Abb. 6: Wertkettenkonfigurationen im Kontext von Diversifikation und Integration

Die Wertkette eines Unternehmens kann nicht als isoliertes Gebilde gesehen werden. Vielmehr ist sie eingebettet in die Wertketten von Lieferanten, Abnehmern und Partnern, mit denen sie das Wertschöpfungssystem einer Branche bilden. Je größer der Anteil eines Unternehmens an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes ist, desto höher ist der vertikale Integrationsgrad des Unternehmens. Die Verfahren zur Bestimmung des Grades der vertikalen Integration sind im Folgenden dargestellt.

Verfahren zur Bestimmung des vertikalen Integrationsgrades (vgl. Bühner 1993, 118ff.):

Der Grad der vertikalen Integration einer Unternehmung kann anhand der folgenden drei Verfahren bestimmt werden:

1. Wertschöpfungsquote

Die Wertschöpfungsquote ist der Quotient aus der Wertschöpfung (zum Begriff s. den Beginn dieses Abschnitts) und der Gesamtleistung eines Unternehmens. Zu beachten ist hierbei, dass die Wertschöpfung nicht nur vom Integrationsgrad, sondern auch von der Produktionsstufe, auf der ein Unternehmen tätig ist, abhängt. Zudem besitzen Vorwärts- und Rückwärtsintegration einen unter-

schiedlichen Einfluss auf die Wertschöpfungsquote. Während die Rückwärtsintegration immer zu einer Erhöhung der Wertschöpfungsquote führt, ist der Einfluss der Vorwärtsintegration auf die Wertschöpfungsquote unbestimmt.

2. Relation von Innen- zu Außenumsatzerlösen

Eine zweite Möglichkeit besteht in der Bestimmung des Verhältnisses von Innen- zu Außenumsatz. Es gilt: je größer das Verhältnis, desto größer die vertikale Integration des Unternehmens. Die Anwendung dieses Indikators kann jedoch zu Verzerrungen führen, wenn sich die Abgrenzung von Unternehmensbereichen im Zeitablauf verändert.

3. Indikatoren der Monopolkommission

Die Monopolkommission misst die vertikale Integration anhand der folgenden drei Kriterien:

- Anzahl der Direktengagements sowie die Zahl der Beteiligungsgesellschaften auf den Aktivitätsstufen⁹
- Bedeutung der Unternehmen auf den Aktivitätsstufen durch ihre Produktions- und Dienstleistungsanteile (Aktivitätsstufenanteile, AA), mit:

$$AA = \frac{\text{Eigene Produktion oder Dienstleistung des Unternehmens auf einer bestimmten Produktionsstufe}}{\text{Gesamte inländische Produktion oder Dienstleistung auf einer bestimmten Produktionsstufe}}$$

- Vertikale Integrationsrate; wobei untersucht wird, wie viel Prozent von Beschaffung und Absatz eines Unternehmens auf einer Produktionsstufe unternehmensintern abgewickelt werden:

$$VIR_i = \left(\frac{\text{Input vom eigenen und von verbundenen (in- und ausländischen) Unternehmen}}{\text{Gesamtinput der Stufe i}} + \frac{\text{Output an das eigene und an verbundene (in- und ausländische) Unternehmen}}{\text{Gesamtoutput der Stufe i}} \right) \times 100$$

In Bezug auf den Integrationsgrad ist grundsätzlich ein Spektrum denkbar, das aus den beiden Extrempunkten der total vertikal integrierten Unternehmung (Hierarchie) und einer spezialisierten Unternehmung (Markt) besteht (s. Abb. 7).

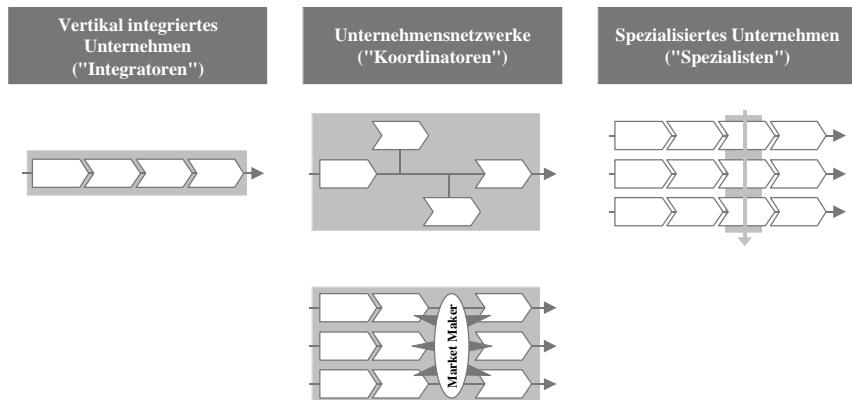


Abb. 7: Spektrum der Wertkettenkonfigurationen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Heuskel 1999)

Vertikal integrierte Unternehmen bedienen den Großteil ihrer Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie. Es gibt keine oder nur sehr wenige Aktivitäten, die an andere Unternehmen ausgelagert sind. Typischerweise wird dieser Wertschöpfungstyp von den Incumbents einer Industrie besetzt, da sie teilweise am Beginn der Branchenentwicklung (IBM und DEC) oder im Laufe der Zeit dazu übergegangen sind (Procter & Gamble sowie Nestlé), vor- resp. nachgelagerte Wertschöpfungsstufen zu integrieren.¹⁰ Da die Durchführung aller Aktivitäten einer Wertkette einen komplexen Prozess darstellt, fokussieren sich Integratoren auf eine Industrie.

Spezialisierte Unternehmen konzentrieren sich im Gegensatz dazu auf eine Stufe der Wertkette und weisen folglich einen geringen Integrationsgrad auf. Klassische Beispiele sind in diesem Zusammenhang immer wieder Intel und Microsoft, die es verstanden haben, einen Großteil der Wertschöpfung in der Computerindustrie auf ihre individuellen Wertschöpfungsstufen zu konzentrieren. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass eine Unterscheidung zwischen der Wertschöpfungskette einer Lead-Industry (in diesem Fall der Computer-Industrie) und einzelnen Sub-Industries (in diesem Fall der Halbleiter- und Software-Industrie) sinnvoll ist. Während zum Beispiel Intel innerhalb der Computer-Industrie eine Spezialistenrolle einnimmt, weist das Unternehmen innerhalb der Halbleiter-Industrie einen hohen vertikalen Integrationsgrad auf. Zunehmend gehen Spezialisten außerdem dazu über, ihre Kompetenzen in mehreren Industrien auszuspielen und bewegen sich folglich im Sinne einer Diversifikation zwischen verschiedenen Wertschöpfungssystemen (s. Abb. 7). So nutzt das finnische Unternehmen Valmet¹¹ seine Produktionsfähigkeiten nicht mehr nur in der Zellstoff- und Papierindustrie, sondern wendet dieses Wissen auch als Fertigungspartner für Porsche an.

Das aufgezeigte Spektrum zwischen Markt (Spezialisierung) und Hierarchie (vertikale Integration) deutet bereits an, dass darüber hinaus zahlreiche

Mischformen existieren, anhand derer Unternehmen die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern organisieren können. Die Abgrenzung dieser Mischformen ist in der Literatur umstritten und soll an dieser Stelle nicht weitergeführt werden. Vielmehr finden, um die Struktur nicht zu verwässern, *Netzwerke* im Sinne einer "Metapher für eine Art von Sozialbeziehungen [...] 'zwischen' Markt und Hierarchie" Berücksichtigung (zu Knyphausen-Aufseß 1995, 193). Bezogen auf Wertketten ist denkbar, jene Unternehmen als Netzwerke zu verstehen, die als Koordinator der Wertschöpfungsstufen verschiedener Unternehmen fungieren. Neben dem noch zu erläuternden Market Maker können zwei Arten von Netzwerken identifiziert werden: Entweder konzentrieren sich Unternehmen ausschließlich auf die Koordination von Aktivitäten *unterschiedlicher* Unternehmen oder sie weisen neben der Koordination weitere Aktivitäten auf, die *im* Unternehmen und nicht von externen Partnern erstellt werden. Letzteres wird durch das italienische Konglomerat Benetton illustriert. Etwa 80 Prozent der einzelnen Stufen im Zulieferer- und Produktionsbereich wickelt Benetton über ein Netzwerk von Subunternehmern, aus der Region um Treviso, dem Hauptsitz von Benetton, ab. Die Entscheidung, welche Stufen extern bezogen werden, trifft Benetton in Abhängigkeit davon, welche Einfluss die Aktivitäten auf den Differenzierungsvorteil des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb besitzen. Benetton sieht eine wesentliche Differenzierungsmöglichkeit in den Farben seiner Textilien. Konsequenterweise wird deshalb der Färbevorgang von Benetton selbst durchgeführt (Vitale 1987).

Eine ergänzende – ebenfalls in Abb. 7 dargestellte, dem Netzwerkmodell zuzuordnende – Konfigurationsform ist das sogenannten Market Maker-Modell. Hierbei werden in die bestehende Wertkette einzelne oder mehrere Stufen eingefügt und damit neue Märkte geschaffen. Typischerweise wenden Infomediaries diese Konfigurationsform an, weil sie die vorhandenen Informationen auf einer Plattform bündeln und dem Nutzer eine Navigationshilfe durch die umfangreiche Menge an Informationen bieten. Eine notwendige Bedingung zur Schaffung eines Marktes für Infomediaries sind die Informationen anderer Anbieter. Insofern befinden sich Market Maker ebenfalls in einem Netzwerk von Wertschöpfungsbeziehungen und greifen auf Vorleistungen (Informationen) der anderen Netzwerkteilnehmer zurück.¹²

Grundsätzlich lassen sich damit drei Formen der Wertkettenkonfiguration unterscheiden: vertikal integrierte Unternehmen, die weitgehend auf allen Stufen der Wertkette tätig sind, spezialisierte Unternehmen, die sich auf eine Wertschöpfungsstufe konzentrieren, und netzwerkartig organisierte Unternehmen, die als Teil eines Unternehmensnetzwerks mehrere Wertschöpfungsstufen zwischen verschiedenen Unternehmen koordinieren.

Bislang wurde die Konfigurationsform von Wertketten immer aus Sicht einzelner oder mehrer Unternehmen dargestellt. Am Beispiel der Halbleiter-Industrie wird allerdings deutlich, wie unterschiedliche Wertkettenkonfigurationen auch auf ganze Industrien übertragen werden können (Katz 1994). Legt man die

Wertschöpfungskette der Halbleiter-Industrie zugrunde (s. Abb. 8), treten sowohl vertikal integrierte Elektrokonzerne (z.B. Philips) als auch vertikal integrierte Halbleiterhersteller (z.B. Intel) auf. Daneben existieren aber auch Unternehmen, die keine eigene Forschung & Entwicklung und keinen Vertrieb durchführen, bei denen also die Herstellung der Halbleiter im Vordergrund steht. Diese Unternehmen werden als Foundries bezeichnet. Aufgrund der günstigen Lohnkosten sind taiwanesische Hersteller wie TWSC oder UMC typische Vertreter dieser Kategorie. Hinzu kommen außerdem die sogenannten Fabless Factories, das heißt Unternehmen, die sich komplementär zu den Foundries verhalten und sich auf den Bereich Forschung & Entwicklung spezialisieren. Sie nehmen gegenüber den großen Playern der Industrie eine reine Lieferantenrolle ein. Die amerikanischen Unternehmen ATI und Cirrus können an dieser Stelle als Beispiele angeführt werden.

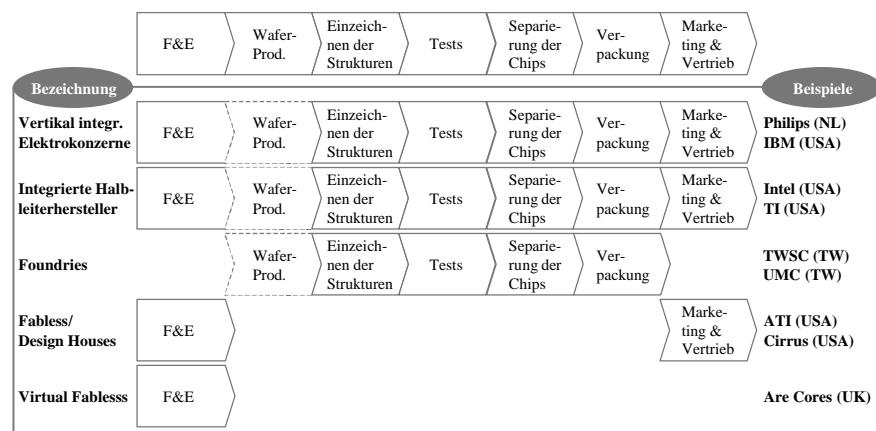


Abb. 8: Die Wertschöpfungskette der Halbleiter-Industrie und ihre Wertkettenkonfigurationen

Welche Vor- und Nachteile sind mit den vorgestellten Konfigurationsformen verbunden? Die weitgehende Beherrschung der Wertkette durch vertikal integrierte Unternehmen geht mit einem hohen Maß an Kontrolle über die Wertkette einher. Vertikal integrierte Unternehmen sind damit tendenziell stärker in der Lage, Branchenentwicklungen zu beeinflussen als Spezialisten oder Netzwerke. Intel und Microsoft sind Ausnahmen der vorgestellten Regel. Da Lieferanten- wie auch Absatzkanäle durch vertikal integrierte Unternehmen kontrolliert werden, gestalten sich die Markteintrittsbarrieren für potenzielle Wettbewerber als extrem hoch. Mitunter basiert die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten auf dem Zusammenwirken von Fähigkeiten auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen. Sony's Fähigkeit zur Miniaturisierung von Produkten kann deshalb auch anhand seines vertikalen Integrationsgrades erklärt werden. Vertikal integrierte Unternehmen

weisen jedoch eine höhere Kapitalbindung auf. Sie sind deshalb weniger flexibel. Zyklische Schwankungen werden von spezialisierten oder netzwerkartig konfigurierten Unternehmen besser abgefangen, da sie zu hohe Produktions- und Personalkapazitäten leichter abbauen können. Auch die Lieferqualität kann von derart konfigurierten Unternehmen leichter beeinflusst werden, denn sie sind in der Lage, Lieferanten zu wechseln resp. den Druck auf sie zu erhöhen. Eine ausgewiesene Stärke von Netzwerken liegt zudem im vereinfachten Wissenstransfer sowie in einer schnelleren Durchsetzung von Innovationen (Hoffmann 1999).

3.3 Ertragsmechanik

Es ist erstaunlich, dass dem Einfluss der Ertragsmechanik im Zusammenhang mit der Betrachtung von Wertketten bislang keine Bedeutung beigemessen wird. Zwar berücksichtigt das Portersche Konzept der Wertkette – wie angedeutet – den *Wert* einer Leistung; aber die unterschiedlichen Ansätze zur Generierung von Erträgen werden nicht aufgezeigt. Diese Lücke soll im folgenden geschlossen werden.

Versucht man, sich dem Konstrukt der Ertragsmechanik zu nähern, ist zunächst die Klärung des Begriffs „Ertrag“ sinnvoll. Coenenberg (1997, 356) grenzt Erträge (und Aufwendungen) nach IAS wie folgt ab:

“Erträge (‘income’) und Aufwendungen (‘expenses’) sind definiert als Zu- oder Abnahme des wirtschaftlichen Nutzens, der sich in einer Zu- oder Abnahme des Eigenkapitals widerspiegelt.”

Was heißt dies nun konkret? Nach Coenenberg (1997, 356) umfassen Erträge:

“[...] ‘revenues’ (direkte Zufüsse von Geldmitteln aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, vor allem Umsatzerlöse, Gebühren, Zinsen, Dividenden, Honorare und Mieterträge, F74) und ‘gains’ (Wertsteigerungen von ‘assets’ oder Wertminderungen von ‘liabilities’, F75).”

Zur Beurteilung der Ertragsmechanik mit dem Ziel, Geschäftsmodelle einzzuordnen, konzentrieren wir uns im folgenden auf die *Umsatzerlöse*. Sie stellen in der Regel den größten Anteil der Erträge dar und drücken schließlich am deutlichsten die Geldmittelzuflüsse aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit aus. In praxi werden Unternehmen – gerade in der New Economy – nur selten *eine* Ertragsquelle besitzen. Vielmehr bildet ein Geflecht verschiedener Umsatzquellen die gesamte Ertragsmechanik von Unternehmen. Die Ertragsmechanik gibt deshalb – aus Sicht des betrachteten Unternehmens – Auskunft über die Quellen, aus denen es Umsatzerlöse erwirtschaftet, und zeigt darüber hinaus auf, wie diese Quellen zusammenhängen.

Welche Formen können diese Ertragsmechaniken annehmen? Grundsätzlich werden im Hinblick auf die Ertragsmechanik nutzungsunabhängige Umsätze und nutzungsabhängige Umsätze unterschieden (s. Abb. 9). Für beide Arten ist es im

Rahmen dieser Arbeit unerheblich, in welcher Form (Bargeld, Kreditkarte, Überweisung etc.) die Bezahlung stattfindet.

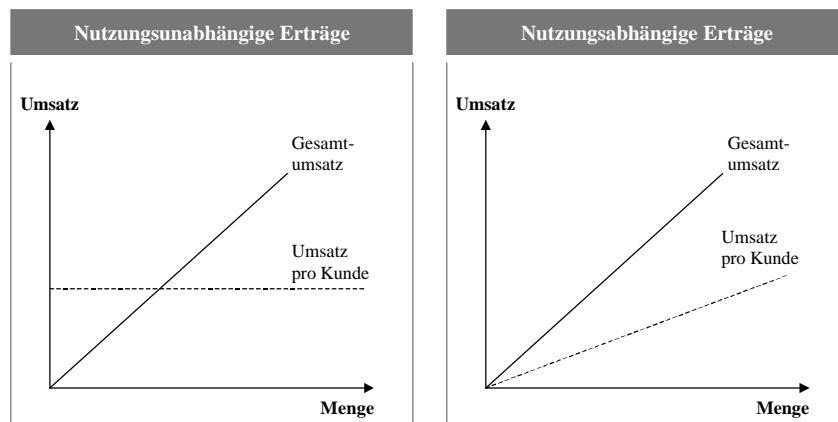


Abb. 9: Grundformen der Ertragsmechanik

Nutzungsunabhängige Erträge abstrahieren vom Umfang (Dauer, Menge und Entfernung) der bezogenen Leistung. Ihnen liegt ein konstanter Stückpreis zugrunde, der dem Umsatz pro Kunden entspricht. Die Umsatzgenerierung erfolgt häufig auf der Basis von Verträgen, die den Kunden zu konstanten Zahlungen verpflichten, die innerhalb festgelegter Zeitperioden (monatlich, jährlich usw.) geleistet werden müssen. Das zugrundeliegende Kalkül basiert auf einer Mischkalkulation, die davon ausgeht, dass die Gesamtkosten der durch den Kunden in Anspruch genommenen Leistung unter dem generierten Umsatz liegen. Typische Beispiele nutzungsunabhängiger Erträge sind etwa die Bezahlung der monatlichen (Kalt-)Miete oder der monatlichen Grundgebühren für einen Telefonanschluss. Auch Internet Service Provider (ISP) waren zwischenzeitlich dazu übergegangen, einen monatlichen Pauschalpreis, unabhängig von der Dauer der Internetnutzung (Flat Rate), festzulegen. Da die Vorleistungen (Zukauf von Netzkapazitäten) jedoch in Deutschland noch immer minutenabhängig abgerechnet werden, ergibt sich für die ISP eine Kostenschere. Nutzer, die zu lange im Internet surfen, verursachen ab einem gewissen Punkt mehr Kosten als Umsätze. Die Mehrzahl der Anbieter hat ihre Flat-Rate-Tarife deshalb wieder zurückgezogen.

Die zweite Kategorie von Ertragsmechaniken stellen die *nutzungsabhängigen Umsätze* dar. Sie berücksichtigen explizit den Umfang der erbrachten Leistungen, indem sie auf die Dauer, Menge oder die Entfernung abgestimmt sind. Der Umsatz pro Kunde entspricht nun nicht mehr automatisch dem Stückpreis. Die Erträge aus einem Kunden besitzen zudem nicht die ausgeprägte Kontinuität wie nutzungsunabhängige Umsätze. Bei von der *Transaktionsdauer* abhängigen Umsätzen werden die Zeiteinheiten der Inanspruchnahme von Leistungen mit dem Preis gekoppelt. Typischerweise sind die Gebühreneinheiten für Telefongespräche

oder auch die Internetnutzung an dieses Modell angelehnt (Minutenpreis). Die Nutzung von Freizeitbäder wird in Abhängigkeit von der darin verbrachten Zeit berechnet (Stundenpreis). Auch die Erträge von Medienunternehmen im TV-Bereich hängen von den verkauften Werbezeiten (Preis je 30 Sekunden Spot) ab. Als *mengenabhängige* Verrechnungen gelten diejenigen Transaktionen, bei denen das genutzte Leistungsvolumen die Basis des Ertrags darstellt. Je mehr Mengeneinheiten ein Kunde nutzt/kaufst, desto höher fällt der durch ihn generierte Umsatz aus. Das Standardbeispiel ist hierbei der Kauf von Gütern (z.B. Bleistifte, Bücher etc.). Der Umsatz aus einer Tankfüllung ist abhängig von der gezapften Menge Benzin. Der Umsatz aus der Nutzung einer Datenbank ist abhängig von der Anzahl ausgedruckter Seiten resp. heruntergeladener Datenvolumina (z.B. Megabyte). Der Umsatz aus dem Verkauf von Obst ist abhängig von dessen verkaufter Menge. Auch Flächengrößen fallen in diese Gruppe: Der Gesamtpreis einer Zeitungsanzeige ist abhängig von ihrem Quadratmillimeterpreis. Demgegenüber besitzen *entfernungsabhängige* Erlöse einen für die Basisstrecke festgelegten Preis (z.B. 0,05 EUR/km). So berechnet die Deutsche Bahn ihren (Standard-) Fahrpreis auf der Basis eines definierten Kilometerpreises.

Zwischen den aufgezeigten Kategorien existieren zahlreiche Mischformen. Der Ratenkauf eines Automobils vermischt aus Sicht der finanziierenden Bank nutzungsabhängige Erträge (Anzahlung für einen Neuwagen) mit nutzungsunabhängigen Erträgen (monatliche Ratenzahlungen). Mietwagengesellschaften erheben meist pro Tag eine Grundgebühr (nutzungsunabhängige Komponente) sowie eine Gebühr je gefahrenem Kilometer (nutzungsabhängige Komponente). Die Deutsche Telekom verlangt von ihren Kunden eine monatliche Grundgebühr (nutzungsunabhängige Komponente) und je Zeiteinheit einen festgelegten Preis (nutzungsabhängige Komponente).

Daneben werden vergleichbare Produkte teilweise unter Nutzung verschiedener Ertragsmechaniken vertrieben. Bücher werden meist transaktionsbezogen verkauft. Jedes Buch hat einen festgelegten Preis (nutzungsmengenabhängige Umsätze). Parallel existieren jedoch auch Formen, die eher Abonnement-Charakter besitzen (z.B. Bertelsmann-Buchclub) und zunächst unabhängig von der Anzahl der gekauften Bücher eine monatliche Mitgliedsgebühr verlangen und deshalb zunächst nutzungsunabhängig Erträge generieren.

3.4 Kundennutzen

Jedes Geschäftsmodell muss, wenn es Aussicht auf ein Interesse von Investoren haben soll, einen Kundennutzen produzieren. Vorteilhaft ist natürlich, wenn der Kundennutzen auch quantitativ belegt werden kann.¹³ Dies dürfte im B2B-Bereich leichter möglich sein als im B2C-Bereich. Insgesamt ist festzustellen, dass der Kundennutzen häufig überschätzt wird. Was heute "hip" ist, kann morgen "out" sein. Im Bereich des M-Commerce ist dieses Problem gegenwärtig besonders

offensichtlich. Insofern ist es nicht überraschend, wenn die Investoren hier zurückhaltend sind.

Emans (1988, 123f.) zeigt in seinem Aufsatz, wie sich der Kundennutzen verändern kann, wenn der gesamte Lebenszyklus eines Produktes betrachtet wird (s. Abb. 10).

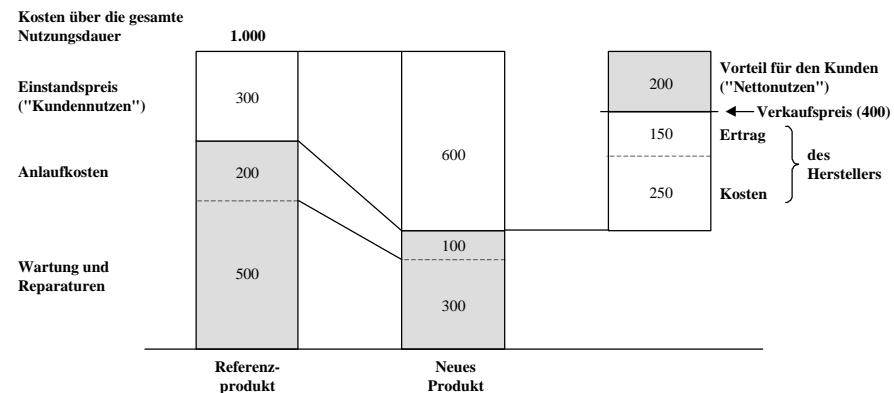


Abb. 10: Berechnung des Kundennutzens unter Einbeziehung seiner Lebenszyklus-Kosten (Emans 1988, 124)

Der Kundennutzen ergibt sich aus der Summe der (unterschiedlich gewichteten) Eigenschaften eines Produktes, die eine Kaufentscheidung beeinflussen. Abb. 10 zeigt, dass für das neue Produkt geringere Anlauf-, Wartungs- und Reparaturkosten anfallen und dadurch ein höherer Kundennutzen resultiert. Das Unternehmen wird einen Teil des höheren Kundennutzens (150 Einheiten) abschöpfen und den anderen Teil (200 Einheiten) an den Kunden weiterreichen. Solange der Kunde einen positiven Nettonutzen (Kundennutzen /-. Preis) verzeichnet, wird dieser das neue Produkt als attraktiv empfinden. Ist der Nettonutzen außerdem höher als der seiner Wettbewerbsprodukte, wird sich der Kunde für das neue Produkt entscheiden.

Die in diesem Beispiel gezeigte Möglichkeit, den Kundennutzen auch quantitativ zu berechnen und damit die Kaufentscheidung des Kunden zu unterstützen, ist nicht bei allen Produkt- bzw. Dienstleistungsangeboten ohne weiteres gegeben. Immerhin stellt aber das Marketing Instrumente bereit, die einen Schritt in die richtige Richtung bedeuten. Zu denken ist insbesondere an die Conjoint-Analyse, mit deren Hilfe es möglich ist, den Nutzwert einzelner Produktmerkmale und deren Ausprägungen mit dem Nutzwert von Preisvariationen zu vergleichen (vgl. zum Überblick Simon, 1992, 116ff.). Die Anwendung dieser Methode ist allerdings komplex und erfordert viel Erfahrung. Junge Unternehmen sind entsprechend schnell überfordert.

3.5 Haltbarkeit von Wettbewerbsvorteilen

Neben der Erzielung eines Kundennutzens besteht ein entscheidender Prüfstein für jedes Geschäftsmodell darin, ob einmal erlangte Wettbewerbsvorteile tatsächlich gegen die Angriffe der Konkurrenz verteidigt werden können. Industrie-Ökonomen (Bain, 1956) und Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes im Strategischen Management (z.B. Reed/DeFillippi, 1990) haben die Vielfalt möglicher Markteintrittsbarrieren aufgezeigt. Levin et al. (1987) haben die relative Bedeutung dieser Markteintrittsbarrieren auch empirisch erforscht. Einige der verwendeten Kategorien sind dabei recht abstrakter Natur. So verbirgt sich unter "Lead Time" zum einen der Vorteil, der sich aus der Pfadabhängigkeit des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen ergibt: In dem Moment, in dem beispielsweise die Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur Zeit beansprucht, kann die Konkurrenz die diesbezüglichen Vorteile des eigenen Unternehmens nicht ohne weiteres kopieren. Zum anderen sind darunter aber auch Vorteile zu fassen, die sich aus einem "Lock in" von Kunden ergeben (Amit/Zott, 2000). Damit ist auf die Bedeutung von Standards verwiesen worden, die in der neueren ökonomischen Literatur so sehr betont wird (s. z.B. Shapiro/Varian 1999). Darüber hinaus ist in der Untersuchung von Levin et al. (1987) auffällig, dass die Bedeutung von Schutzrechten für die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen eher heruntergespielt wird: Nur in einigen Bereichen der Chemie-Industrie scheinen Patente zu dominieren.

Inzwischen hat sich die Situation zweifellos verändert; Patente und andere Schutzrechte haben eine wesentliche höhere Bedeutung erlangt (Cohen et al. 2000).¹⁴ Das offenkundigste Beispiel ist der Biotech-Bereich, in dem Patentrechte nicht nur die eigene Produktion schützen, sondern eine Grundlage für Lizenzvereinbarungen sind, auf die insbesondere Startup-Firmen, die mit ihren Aktivitäten nicht die gesamte Wertschöpfungskette besetzen, zur Erzielung von Einnahmen angewiesen sind (Ernst & Young 2000). Auch in der Halbleiter-industrie haben Patentierungsaktivitäten deutlich zugenommen, und sei es nur, um damit eine "Tauschwährung" für Cross-Lizenziierungsverhandlungen zu haben (Teece 2000, Hall/Ham 1999). In der Software-Industrie werden in den USA seit Mitte der siebziger Jahre Patente erteilt; im Jahre 1998 waren ca. 40.000 Patente erteilt (Drooz 2000). Auch in Europa ist der Druck deutlich gewachsen, Patente für Softwareprodukte zu erteilen und sich nicht mehr nur auf den schwächeren Copyright-Schutz zu begrenzen. Schließlich hat der Napster-Fall in besonderer Weise die Frage virulent werden lassen, inwieweit online-vertriebene Inhalte urheberrechtlich geschützt sind und welche Möglichkeiten es für die Inhaber solcher Urheberrechte gibt, unlizenzierte Geschäftsaktivitäten – wie die von Napster – zu unterbinden.¹⁵

Schutzrechtsfragen sind im vorliegenden Zusammenhang deshalb interessant, weil sie noch einmal in pointierter Weise einen Blick auf das vorgestellte Konzept des Geschäftsmodells erlauben. Zunächst einmal beziehen sich Patente und andere

Schutzrechte auf abgrenzbare Produkte oder essenzielle Bestandteile dieser Produkte (z.B. Wirkstoffe in Arzneimitteln). Darauf hinaus können Verfahrenspatente erteilt werden, die die Vorteile bei einzelnen Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette – insbesondere in der Produktion absichern. In der Biotech-Industrie sind von großer Bedeutung die Patente für die oben angesprochenen "Enabling Technologies". Wie weit diese Patente reichen – ob und inwieweit der Lizenzgeber ein Recht hat auf die Erzeugnisse, die mit Hilfe dieser "Enabling Technologies" entwickelt werden – ist allerdings eine umstrittene Frage und bedarf der sorgfältigen Festlegung in den Lizenzverträgen (vgl. Datamonitor 2000, 67 ff.).

Betreffen die Schutzrechte also zunächst einmal einzelne Eckpunkte des vorgestellten Bezugsrahmens, so ist in jüngster Zeit (in den USA) eine heftige Diskussion darüber entbrannt, inwieweit auch Geschäftsmodelle als ganzes patentrechtlich geschützt werden können. Ausgangspunkt ist eine Entscheidung des U.S. Court of Appeals for the Federal Circuit im Sommer 1998 gewesen, durch die ein Einspruch der State Street Bank & Trust Co. gegen ein Patent der Signature Financial Group zum Schutz einer Software-Entwicklung, die ein Mutual Fund Management-Modell zum Gegenstand hat, abgewiesen wurde. "A ... threat to the digital economy" und "the patent system is in crisis", hieß es dazu später in der New York Times (12.3.00). Seither sind diverse weitere Patente erteilt worden, unter anderen für Amazon's "One Click"-Kauforder-System, Priceline.com's Konzept der "Reverse Auctions" von Flugtickets und Cybergold's Konzept der Bezahlung von Computernutzern für die Betrachtung von Werbeanzeigen. Gegen verschiedene dieser Patente sind Einsprüche erhoben worden; derzeit ist es völlig unklar, wie diese Rechtsstreitigkeiten ausgehen werden.

4 Systematisierung von Geschäftsmodellen

Die Charakterisierung der einzelnen Elemente ermöglicht es, Geschäftsmodelle zu systematisieren (s. Abb. 11).

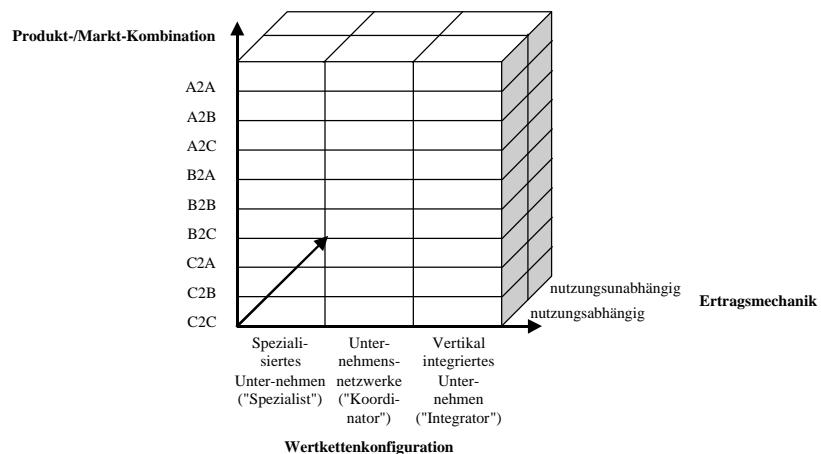


Abb. 11: Systematisierung von Geschäftsmodellen

Welche Zusammenhänge herrschen zwischen den einzelnen Komponenten? Grundsätzlich hängt die Ertragsmechanik sehr stark mit der vorhandenen Produkt-/Markt-Kombination zusammen. Es gehört gewissermaßen zu den Spielregeln einer Industrie, welche Ertragsquellen, in welchem Markt, für welches Produkt gewählt werden. Diese Spielregeln werden jedoch regelmäßig durch einzelne Unternehmen ausgehebelt. Dabei ist es erstaunlich, wie schnell alternative Ertragsmechaniken im Markt diffundieren und zur Normalität werden. Ein gutes Beispiel ist der Markt für Mobiltelefone. Hier ist der Gerätekauf nicht mehr nur – wie dies traditionell bei Telefonen üblich war – an einen festen Anschaffungspreis gebunden; vielmehr kann dieser im "Tausch" gegen eine von den Mobilfunkbetreibern vorgegebene Vertragsbindung entweder komplett oder teilweise entfallen. Ähnlich verschieben sich die Ertragsmechaniken im Computerbereich. Hier gehen ISP (z.B. Free PC) dazu über, Computer "kostenfrei" abzugeben, wenn sich der Kunde verpflichtet, den Internetzugang über einen festgelegten Zeitraum von einem vorgegebenen Provider zu wählen. Die dahinterstehende Logik ist bei beiden Ansätzen ähnlich: Der Kaufpreis wird über die monatlichen (Grund-) Gebühren auf die Vertragslaufzeit umgelegt.

Die Wahl der geeigneten Ertragsmechanik hängt zudem wesentlich von den Kostenstrukturen des Unternehmens ab. Diese werden sehr stark durch die zugrundeliegende Wertkettenkonfiguration beeinflusst. So wurde bereits angedeutet, dass Spezialisten häufig deutlich geringere Fixkosten besitzen als

integrierte Unternehmen. Ein weiteres Argument betrifft die Entwicklungskosten: Werden diese für ein Produkt von einem Konsortium getragen (netzwerk-konfigurierte Unternehmen), fällt die Höhe der zu amortisierenden Kosten für das einzelne Unternehmen geringer aus. Die Ertragsmechanik muss (im Falle regelmäßiger wiederkehrender Angebote) deshalb weniger auf die kurzfristige Amortisation der investierten Kosten ausgerichtet werden, was sich in mengenabhängigen Umsätzen (hoher Anschaffungspreis) ausdrücken würde, sondern kann stärker zugunsten nutzungsunabhängiger Ertragsmechaniken (geringere monatliche Abonnementgebühren) genutzt werden. Der Kunde ist schneller bereit, eine bestimmte Leistung in Anspruch zu nehmen.

Die starke Verflechtung von Wertketten und Produkt-/Markt-Kombinationen führt dazu, dass Unternehmen ihre Erträge teilweise nicht mehr direkt mit dem Kunden fakturieren, sondern Dritte eingeschaltet werden. Um es an einem Beispiel aus dem Mobilfunkbereich zu erläutern: Traditionell verkauften Handyhersteller ihre Produkte direkt an den Kunden. Heute nehmen Mobilfunkbetreiber die Rolle der dritten Partei ein. Sie kaufen die Mobiltelefone von den Herstellern für einen vereinbarten Preis und vertreiben diese weiter an den Endkunden. Der Endkunde bezahlt nicht den Kaufpreis – dieser ist bei derartigen Verträgen häufig gleich Null – sondern kann einen Vertrag mit dem Mobilfunkbetreiber schließen, indem er sich verpflichtet, mindestens die monatliche (Grund-)Gebühr an den Mobilfunkbetreiber zu entrichten. Der Handyhersteller generiert folglich seine Erträge nur noch indirekt über den Mobilfunkbetreiber.¹⁶ Der reinen nutzungsabhängigen Ertragsform (Preis des Handys) wird eine nutzungsunabhängige Komponente (monatliche Grundgebühr) hinzugefügt. Geschäftskundenverträge bieten zudem die Möglichkeit, unabhängig von der Anzahl der Gespräche, einen monatlichen Festpreis (inklusive Grundgebühr) zu vereinbaren (E-Plus). In diesem Fall ersetzen die nutzungsunabhängigen Erträge die - abhängigen komplett.

Die vorgestellte Systematik ermöglicht es grundsätzlich, in jeder Industrie Geschäftsmodelle einzuordnen. Trotzdem nehmen einzelne Modelle eine gewisse "Schieflage" in der vorgestellten Systematik ein. Als Beispiel soll an dieser Stelle eBay herangezogen werden. Aufgrund der Konzentration auf Auktionen, ohne selbst Produkte zu lagern, nimmt eBay eine Spezialistenrolle im B2C-Geschäft ein. Gleichzeitig war das Unternehmen maßgeblich an der Schaffung eines völlig neuen Marktes beteiligt, weil es sich die Möglichkeiten des Internets zu Nutze gemacht hat, um Auktionen geographisch unabhängig und auf einer anderen Volumenbasis als zuvor möglich durchzuführen. Das Geschäftsmodell von eBay ist insofern auch stark durch eine markt-kreierende Rolle (Market Maker) gekennzeichnet. Zusätzlich stellt eBay als Auktionsplatz auch die Transparenz über die Güter her, die von Individuen angeboten werden. eBay fungiert gewissermaßen als Plattform, die das Angebot vorstrukturiert und den Nachfragern das Navigieren im ansonsten unübersichtlichen Angebot ermöglicht.

Damit werden neben den beschriebenen Elementen zwei weitere – die Market Maker- und die Navigations-Funktion – im eBay-Geschäftsmodell deutlich.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorstehenden Ausführungen hatten das Ziel, ein Geschäftsmodell-Konstrukt zu schaffen, das auf verschiedene Industrien anwendbar ist. Zur Charakterisierung wurden drei Komponenten, Produkt-/Markt-Kombination, Wertkettenkonfiguration und Ertragsmechanik, vorgestellt. Die Identifikation dieser Komponenten hilft im konkreten Fall, Geschäftsmodelle zu verstehen. Die explizite Berücksichtigung der Ertragsmechanik ermöglicht außerdem eine Aussage zur Überlebensfähigkeit einzelner Geschäftsmodelle.

Im Kontext der traditionellen Strategieliteratur bleibt festzustellen, dass das vorgestellte Konzept des Geschäftsmodells auf der Ebene der *Competitive Strategy* angesiedelt ist. Daraus ergibt sich die Frage, ob das Konzept auch auf der Ebene der *Corporate Strategy* angewendet werden könnte. Überlegungen hierzu finden sich bei Meinhardt/Schweizer (in diesem Band) sowie zu Knyphausen-Aufseß/Dowling (2001).

Literaturverzeichnis

- Amit, R./Zott, C. (2000). Value drivers of e-commerce business models, Paper presented at the 20th annual international conference of the Strategic Management Society, October 15-18, 2000, Vancouver, British Columbia.
- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion, New York.
- Andrews, K. (1971). The concept of corporate Strategy, Homewood (Ill.).
- Bain, J. (1956). Barriers to new competition, Cambridge (Mass.).
- Buaron, R. (1981). New-game strategies, The McKinsey Quarterly, Spring, 24-40.
- Bühner, R. (1993). Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Carqueville, P./Esser, W./Kirsch, W./Müller-Stewens, G. (1991). Prozeßberatung zur Einführung eines Strategischen Managements, in: Kirsch (1991), 41-162.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge (Mass.).
- Chesbrough, H./Rosenbloom, R. (2000). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies, Working Paper, Harvard University 2000.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, (4), 386-405.
- Coenenberg, A. (1997). Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse: Grundfragen der Bilanzierung nach betriebswirtschaftlichen, steuerrechtlichen und internationalen Grundsätzen, 16. Aufl., Landsberg/Lech.
- Coenenberg, A. (1999). Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Aufl., Landsberg/Lech.
- Cohen, W./Nelson, R./Walsh, J. (2000). Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent (or not), NBER Working Paper Series, <http://papers.nber.org/papers/w7552>.
- Datamonitor (2000). Creating win-win biotechnology and pharmaceutical deals, New York/London/Frankfurt/Hong Kong.
- Drooz, (2000). Intellectual Property & E-Commerce, Präsentation, www.ecommerce.ncsu.edu/topics/ip/drooz.ppt.
- Emans, H. (1988). Konzepte zur strategischen Planung, In: Henzler (1988), 109-131.
- Ernst & Young (2000). Gründerzeit: Ernst & Youngs Zweiter Deutscher Biotechnologie-Report 2000, Stuttgart.
- Esser, W.-M./Ringlstetter, M. (1991). Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung, in: Kirsch (1991), 511-537.
- Grant, R. (1998). Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications, 3. Aufl., Malden (Mass.)/Oxford.

- Hall, B./Ham, R. (1999). The patent paradox revisited: Determinants of patenting in the US semiconductor industry, Working Paper, University of California at Berkeley.
- Henzler, H. (Hrsg., 1988). Handbuch strategische Führung, Wiesbaden.
- Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg., 1999). Management-Handbuch Electronic Commerce : Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, München.
- Heuskel, D. (1999). Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/New York.
- Hoffmann, W. (1999). Ökonomie von Unternehmensnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde, In: Sydow/Wirth (1999), 31-62.
- Hungenberg, H. (1999). Problemlösung und Kommunikation: Vorgehensweisen und Techniken, München/Wien.
- Hoppe, K./Kollmer, H. (2001). Strategie und Geschäftsmodell, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Bamberg/Regensburg.
- Huff, J./Huff, A./Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue (Summer), 55-75.
- Katz, J. (1994) Strategy evolution and structural consequences in the US Semiconductor Industry, *Technovation*, 14, 221-241.
- Kaplan, S./Sawhney, M. (1999). B2B e-commerce hubs: Towards a taxonomy of business models, Working Paper, University of Chicago.
- Kirsch, W. (1984). Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?, Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, München.
- Kirsch, W. (Hrsg., 1991). Beiträge zum Management strategischer Programme, Herrsching.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995). Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (2001). Strategien, Beitrag im Handbuch für Controlling, erscheint demnächst.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu/Dowling, M. (2001). Business models as a basis for comparing incumbents, venture capital and start-up firms, Arbeitspapier Bamberg/Regensburg.
- Levin, R./Klevorick, A./Nelson, R./Winter, S. (1987). Appropriating the returns from industrial R&D, in: *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 783-820.
- Macharzina, K. (1993), Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Wiesbaden.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: An anatomy, *California Management Review*, 42 (4), 55-69.
- Perry, M. (1989). Vertical integration: determinants and effects, In: Schmalensee, R./Willig, R. (Hrsg.), *Handbook of industrial organization*, Amsterdam et al. 1989, Band 1, 183-255.

- Picot, A./ Franck, E. (1993). Vertikale Integration, In: Hauschildt, J./ Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, 179-219.
- Prahalad, C. (1999). Changes in the competitive battlefield, Financial Times, Beilage Mastering Strategy, 04. Oktober 1999, 2-4.
- Reed, R./DeFilippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, Academy of Management Review, 15, 88-102.
- Selznick, P. (1959). Leadership in administration: A sociological interpretation, New York.
- Shapiro, C./Varian, H. (1999). Information rules : a strategic guide to the network economy, Boston (Mass.)
- Simon, H. (1992). Preismanagement. Analyse – Strategie – Umsetzung, 2., vollst. überarb. und erweiterte Aufl., Wiesbaden.
- Slywotzky, A. (1996). Value migration : how to think several moves ahead of the competition, Boston.
- Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg. 1999). Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München/Mering.
- Teece, D. (2000). Managing Intellectual Capital, New York.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets, Electronic Markets, 8 (2), 3-8.
- Vitale, M. (1987). Benetton S.p.A.: Industrial Fashion, Harvard Business School Case Study (9-188-003), Boston.
- Volck, S. (1997). Die Wertkette im prozessorientierten Controlling, Wiesbaden.
- Zider, B. (1999). Wie Wagnisfinanziers denken und handeln, Harvard Business Manager, März 1999, 38-50.

¹ Der im Rahmen dieses Beitrags aufgezeigte konzeptionelle Rahmen zur Systematisierung von Geschäftsmodellen ist nicht identisch mit den Ausführungen in Meinhardt/Schweizer, Zur Evolution von Geschäftsmodellen in der deutschen Pharma-/Biotechnologie-Industrie, im hinteren Teil dieses Buches. Der vorliegende Beitrag entstand etwa ein Jahr, nachdem der Forschungsrahmen für den Artikel von Meinhardt/Schweizer konzipiert wurde. Dieser Forschungsrahmen war die Basis für die Ausführungen in diesem Beitrag. Im vorliegenden Beitrag wurden deshalb die neuesten Entwicklungen in der theoretischen Diskussion berücksichtigt.

² Bahnbrechende Beiträge hierzu stammen von Selznick (1959), Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971).

³ Wir halten die Vorstellung, dass die wissenschaftliche Diskussion im Zeitablauf zu einer präzisen Bestimmung der Grundbegriffe führt, zumindest für den Bereich

der Sozialwissenschaften für wenig realistisch. Forschungstraditionen *konvergieren* nicht, sie *proliferieren* (vgl. Kirsch 1984).

⁴ Aus Investorensicht ist der Geschäftsplan das eine, die Realisierung des Geschäftsplans aber ein zweites. Bekanntlich spielt dabei die Einschätzung der Qualität des Managementteams eine entscheidende Rolle für die Vergabe oder Nicht-Vergabe von Mitteln (vgl. Kaplan & Strömberg 2000, 18 f.).

⁵ Slywotzky spricht anstelle eines Business *Models* vom Business *Design*. Beide Begriffe sind aber zweifellos synonym zu verwenden.

⁶ Nestlé bietet auf seinen Internetseiten zu dem Stichwort "Probiotische Lebensmittel" umfangreiche Informationen zu diesem Thema. "Probiotika sind definierte lebende Mikroorganismen, meist Milchsäurebakterien, die in ausreichender Menge in aktiver Form in den Darm gelangen und dort positive gesundheitliche Wirkungen erzielen. Die gesundheitlichen Wirkungen sind stammspezifisch und somit für jeden Stamm einzeln durch wissenschaftliche Studien nachzuweisen." (www.nestle.de; 06. Juli 2001) Lebensmitteln, die Probiotika enthalten, werden besondere gesundheitsfördernde Eigenschaften zugesprochen. Die im erwähnten Joghurt LC1 enthaltenen probiotischen Milchsäurebakterien sollen beispielsweise die natürlichen Abwehrkräfte stärken, was auch in wissenschaftlichen Studien nachgewiesen wurde. (www.nestle.de; 06.Juli 2001)

⁷ Produkt/Markt-Kombinationen sind in der traditionellen Strategieliteratur die Grundlage für die Abgrenzung von *Geschäftsfeldern* (vgl. Carqueville et al. 1991, 74ff.). Insofern wird der Bezug der Geschäftsmodell-Diskussion zur etablierten Strategie-Literatur an dieser Stelle besonders deutlich.

⁸ Alternativ wird zudem der Begriff des Geschäftssystems ("Business System") verwendet (Buaron 1981; Emans 1988).

⁹ Aktivitätsstufen bezeichnen die abgrenzbaren Produktionsstufen, auf denen die Unternehmen einer Branche tätig sind (Bühner 1993, 122).

¹⁰ Die Gründe für und gegen eine vertikale Integration sind in der industrieökonomischen und transaktionskostentheoretischen Literatur ausführlich analysiert worden. Siehe zum Überblick Perry (1989) sowie Picot/Franck (1993).

¹¹ Valmet wurde mit Beginn des Jahres 2001 in Metso Paper Corp. umbenannt.

¹² Der Beitrag von Meinhardt/Schweizer in dem vorliegenden Buch wendet das Modell des Market Makers zur Analyse von Geschäftsmodellen in der deutschen Pharma-/Biotechnologie-Industrie an. Er zeigt, dass Unternehmen in dieser Industrie durch Plattform-Technologien völlig neue Absatzmärkte schaffen

können und damit das Market-Maker-Modell durchaus auch auf andere Industrien übertragen werden kann.

¹³ Qualitative Beschreibungen des Nutzens ausgewählter Geschäftsmodelle finden sich bei Timmers (1998).

¹⁴ Das System hat seine Eigendynamik: Inzwischen gibt es ca. 20 Online-Foren für den Austausch von Schutzrechten (Drooz 2000, 15).

¹⁵ Literaturhinweise zum *Napster*-Fall und anderen Schutzrechtsfragen im Zusammenhang mit dem Internet finden sich unter www.ecommerce.ncsu.edu/topics/ip/ip.html.

¹⁶ Über das aufgezeigte Modell hinaus existieren natürlich zahlreiche weitere Möglichkeiten gerade im Bereich des Verkaufs von Mobiltelefonen. Diese ändern jedoch nichts an der grundsätzlichen Transaktionslogik und sollen deshalb nicht weiter verfolgt werden.

