

Geschäftsmodell

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Ein **Geschäftsmodell** (engl. **business model**) beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet^{[1][2]}. Weder in der Wissenschaft noch in der Praxis gibt es eine allgemein akzeptierte Definition. Grundsätzlich soll die Beschreibung von Geschäftsmodellen helfen die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges oder Misserfolges zu verstehen, analysieren und kommunizieren.

Die Entstehung einer Vielzahl neuartiger Geschäftsmodelle kann auf die 1990er-Jahre und die Entstehung kommerzieller Aktivitäten im Internet zurückgeführt werden,^{[1][3]} Dadurch vermehrten sich die Varianten der Generierung von Gewinnen erheblich, z.B. dadurch dass Dritte statt des Endnutzers zahlen (zuerst bei der Bannerwerbung) oder dass Software fast ohne Distributionskosten heruntergeladen werden kann usw. Aber auch schon bei der Einführung von Ratenkäufen, Leasingverträgen usw. handelte es sich um zur damaligen Zeit neuartige Geschäftsmodelle. Die Geschäftsmodellinnovation ergänzt bzw. ersetzt auf weitgehend gesättigten Märkten die Produkt- bzw. Prozessinnovation.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Charakterisierung
- 2 Aufgabe eines Geschäftsmodells
- 3 Kritik am Konzept Geschäftsmodell
- 4 Geschäftsmodell-Software
- 5 Siehe auch
- 6 Literatur
- 7 Weblinks
- 8 Quellen

Charakterisierung

Ein Geschäftsmodell besteht nach Stähler aus drei Hauptkomponenten:

- **Nutzenversprechen:** Ein Geschäftsmodell 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, Wertangebot oder **Nutzenversprechen** genannt. Es beantwortet die Frage: *Welchen Nutzen und Wert stiftet das Unternehmen für Kunden und strategische Partner?*
- **Architektur der Wertschöpfung:** Ein Geschäftsmodell ist gleichzeitig eine **Architektur der Wertschöpfung**, d. h., wie der Nutzen für die Kunden und die strategischen Partner generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: *Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?* Welche Leistungen werden auf welchen Märkten angeboten (Produkt / Markt Strategien)?
- **Ertragsmodell:** Neben dem *Was* und dem *Wie* beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Erlöse das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Unternehmensgewinne entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: *Wodurch wird Geld verdient?* Dieser Teil des Geschäftsmodells heißt **Ertragsmodell**. Es gliedert sich in ein Erlös- und ein Kostenmodell.

Nach Wirtz bildet ein Geschäftsmodell in stark vereinfachter und aggregierter Form ab, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.

Wirtz unterteilt ein Geschäftsmodell in 9 Teilmodelle:^{[4][5][6]}

1. Strategiemodell
2. Ressourcenmodell
3. Netzwerkmodell
4. Kundenmodell
5. Marktangebotsmodell
6. Erlösmodell
7. Leistungserstellungsmodell
8. Beschaffungsmodell
9. Finanzmodell

Osterwalder und Pigneur^[7] sehen das Nutzen- bzw. Wertangebot für die Kunden (*Value Proposition*) im Zentrum eines Geschäftsmodells. Darum gruppieren sich auf Unternehmensseite

1. Schlüsselressourcen

2. Schlüsselaktivitäten
3. Schlüsselpartner
4. Kostenstruktur

sowie auf der Marktseite

1. Kundenbeziehungen
2. Kommunikations- und Distributionskanäle
3. bearbeitete Kundensegmente
4. Einnahmequellen

Ein Geschäftsmodell kann immer nur eine Annäherung an die wirkliche Organisation eines Unternehmens oder der gesamten Wertschöpfungskette eines Geschäftes sein, d.h. es ist eine Abstraktion. Der Abstraktionsgrad hängt von den Zielen ab, die mit dem Geschäftsmodell verfolgt werden. Für die Erarbeitung einer Geschäftsstrategie kann das Geschäftsmodell auf recht abstrakter Ebene beschrieben werden, während eine Beschreibung eines Geschäftsmodells für die Entwicklung von Software als Grundlage der Geschäftsprozesse deutlich detaillierter sein muss, da das Geschäftsmodell als Grundlage für die Prozess-, Datenmodelle etc. verwendet wird.

Das Geschäftsmodell kann die Beschreibung einerseits eines einzelnen Unternehmens, andererseits aber auch einer ganzen Industrie sein. Im letzteren Sinne verwendet man den Begriff des Geschäftsmodells insbesondere bei reifen Industrien, bei denen sich ein dominantes Geschäftsmodell durchgesetzt hat. Differenzierten sich die einzelnen Unternehmen einer reifen Industrie früher nur wenig, so dass von einem branchenweit einheitlichen Modell gesprochen werden konnte,^[8] so finden sich heute auch in reifen Industrien mehr und komplexere Geschäftsmodelle. Das hängt mit der zunehmenden Marktsättigung und dem Trend zu Nischenmärkten, aber auch mit der durch das Internet ermöglichten Geschäftsmodellvielfalt zusammen.

Aufgabe eines Geschäftsmodells

Wichtig ist festzuhalten, dass ein Geschäftsmodell keine Strategie an sich darstellt, da jedes Unternehmen per Definition ein Geschäftsmodell hat. Heute dient die Entwicklung von Geschäftsmodellen in Unternehmen vor allem für strategische Analysen mit folgenden Zielen:

1. das eigene Geschäft besser zu verstehen,
2. das heutige Geschäft zu verbessern, sich besser gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren oder die eigenen Schwächen zu verstehen, wenn neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen im Markt aktiv werden.
3. neue Geschäftsideen systematisch darzustellen und so zu evaluieren, worin sich die neue Geschäftsidee von bestehenden unterscheidet, wo die Wettbewerbsvorteile liegen, welchen Kundennutzen die neue Geschäftsidee aufweist und dadurch zu verstehen, welche Erfolgswahrscheinlichkeiten eine neue Geschäftsidee hat,^[9]
4. zu prüfen, ob das Geschäftsmodell skalierbar ist, z. B. durch Übertragung auf neue Märkte oder Franchising.

Kritik am Konzept Geschäftsmodell

In der klassischen Strategieliteratur existiert das Konzept des Geschäftsmodells nicht. David Teece schreibt dazu, dass dem Konzept des Geschäftsmodells eine theoretische Grundlage fehlt.^[10] Die klassischen Analyseeinheiten in der Strategieentwicklung sind Industrien, Unternehmen oder Business Units, wobei aber in der akademischen Literatur darüber diskutiert wird, ob diese noch die richtigen Analyseeinheiten für die Strategieentwicklung darstellen.^[11] Bettis argumentiert, dass durch die Limitierung auf die bekannten und akzeptierten Analyseeinheiten gerade Innovationen, die durch neue Querschnittstechnologien wie das Internet ausgelöst werden, nicht erfasst und begriffen werden können. Aus diesem Grund schlagen Stähler^[12] und Osterwalder^[13] das Geschäftsmodell als Analyseeinheit für neue internetbasierte Unternehmen vor. Gerade in der Vermarktung fast unbeschränkt kopierbarer digitaler Güter muss expliziter als bei physischen Gütern dargestellt werden, wie die Erlöse erzielt werden (z.B. transaktionsabhängig oder nicht, durch den Nutzer oder durch Dritte, usw.).

Geschäftsmodell-Software

Grundsätzlich dienen Softwarelösungen im Kontext von Geschäftsmodellen der Modellierung, Visualisierung und Analyse von Geschäftsmodellen. Die Anzahl der verfügbaren Geschäftsmodell-Software ist noch gering. Sie unterscheiden sich dabei in ihrem Verständnis des Geschäftsmodell-Begriffs und im Umfang der angebotenen Funktionalitäten. Folgende Geschäftsmodell-Software ist zurzeit verfügbar:

- Business Model Canvas Module^[14]
- Phase 2 Generator^[15]
- Software Business Model Wizard^[16]
- Strategyzer^[17]
- Visual Business Model Designer^[18]

Siehe auch

- Geschäftsmodellinnovation

Literatur

- Alt, Rainer; Zimmermann, Hans-Dieter: Introduction to Special Section – Business Models. In: Electronic Markets Anniversary Edition, Vol. 11 (2001), No. 1. link (http://papers.ssrn.com/so3/papers.cfm?abstract_id=1018067)

- Lüdeke-Freund, F.: Business Models for Sustainability – Innovative Regional Business Models as Subject and Trigger of a Sustainable Change in the Energy Industry, in: Andersen, R. D. & Lehmann, M. (Eds.): “Joint Actions on Climate Change” – Conference Proceedings. European Roundtable for Sustainable Consumption and Production 13, Aalborg, Dänemark, 2009.
- Rentmeister, Jahn; Klein, Stefan: *Geschäftsmodelle - ein Modebegriff auf der Waagschale*. In: ZfB-Ergänzungsheft, 1 (2003), S. 17-30.
- Rappa, Michael: Business Models on the Web (<http://digitalenterprise.org/models/models.html>).
- Stähler, Patrick: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2001, Eul Verlag, Köln-Lohmar
- Timmers, Paul: Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets, Vol. 8 (1998) No 2, pp. 3-8. link (<http://www.electronicmarkets.org/archive/issues/volume-8/volume-8-issue-2/>), PDF (http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf).
- Popp, Karl Michael; Meyer, Ralf: Profit from Software Ecosystems: Business Models, Ecosystems and Partnerships in the Software Industry, Norderstedt, 2010, ISBN 3-8391-6983-6
- T. Burkhart, J. Krumeich, D. Werth, P. Loos: Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature. In: ICIS 2011 Proceedings. International Conference on Information Systems, Shanghai. 2012, S. 1-19.

Weblinks

- Geschäftsmodelldefinition von Patrick Stähler (<http://www.business-model-innovation.com/definitionen/geschaeftsmodell>)
- Arbeitsbericht zur Begriffsbestimmung von Scheer/Deelmann/Loos (<http://isym.bwl.uni-mainz.de/publikationen/isym012.pdf>) (PDF-Datei; 785 kB)

Quellen

1. T. Burkhart, J. Krumeich, D. Werth, P. Loos: *Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature*. In: *ICIS 2011 Proceedings*. International Conference on Information Systems, Shanghai. 2012, S. 1-19.
2. M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen: *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. In: *Journal of Business Research*. Nr. 58 (6), 2012, S. 1-19.
3. Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*.
4. Wirtz, B. (2001): *Electronic Business*, Wiesbaden 2001, S. 151
5. Wirtz, B. W. (2010): *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, Wiesbaden 2010, S. 119
6. Wirtz, B. W. (2011): *Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors*, Wiesbaden 2011, S. 113
7. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: *Business Modell Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2010
8. Stähler 2001: 41f
9. vgl. Patrick Stähler, Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen ([http://www.business-model-innovation.com/buch/Geschaeftsmodelle%20als%20Analyseeinheit%20\(c\)%20Patrick%20Staehler.pdf](http://www.business-model-innovation.com/buch/Geschaeftsmodelle%20als%20Analyseeinheit%20(c)%20Patrick%20Staehler.pdf)), Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar 2001, S. 38-52
10. Teece, David J (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planing 43, (172-194)
11. Bettis, R. A. (1998). "Commentary on "Redefining Industry Structure for the Information Age" by J.L. Sampler", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 357-361
12. Stähler, Patrick (2002), *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland (organisiert von Alexander Osterwalder) (<http://www.scribd.com/doc/34770740/Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing>)
13. Osterwalder, Alexander (2004) *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach* (http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf) (PDF; 3,3 MB), Ph.D. thesis, Universität Lausanne.
14. <http://www.bizzdesign.com/tools/business-model-canvas-module>
15. <http://www.phase2generator.com>
16. <http://www.software-business-model.com>
17. <https://strategyzer.com>
18. <http://www.itbusinessmodels.org/?q=node/49>

Von „<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Geschäftsmodell&oldid=118717432>“

Kategorie: Betriebswirtschaftslehre

- Diese Seite wurde zuletzt am 21. Mai 2013 um 13:54 Uhr geändert.
- Abrufstatistik

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons Attribution/Share Alike“ verfügbar; Informationen zum Lizenzstatus eingebundener Mediendateien (etwa Bilder oder Videos) können im Regelfall durch Anklicken dieser abgerufen werden. Möglicherweise unterliegen die Inhalte jeweils zusätzlichen Bedingungen. Durch die Nutzung dieser Website erklärst du dich mit den Nutzungsbedingungen und der Datenschutzrichtlinie einverstanden.

Wikipedia® ist eine eingetragene Marke der Wikimedia Foundation Inc.