

# Geschäftsmodelle

Weiterführende Überlegungen zum BWCon White Paper  
„Gestalten mit Data Analytics“ vom November 2017 von Achim  
Hornecker und Bernd X. Weis

## **Inhalt**

<b>1 Einführung</b>	<b>1-1</b>
<b>2 Geschäftsmodelle</b>	<b>2-1</b>
2.1 Wertschöpfung	2-2
2.2 Was ist ein Geschäftsmodell?	2-5
2.3 Begrenzen des Geschäftsmodells	2-8
2.4 Innovative Geschäftsmodelle	2-11
2.5 Geistiges Eigentum (IP – Intellectual Property)	2-13
<b>3 Erhebung</b>	<b>3-1</b>
3.1 Industrien nach NACE	3-2
3.2 Wertschöpfende Funktionen	3-3
3.3 Erhebung	3-3
<b>4 Literatur</b>	<b>4-1</b>

# 1

# Einführung

Im BWCon White Paper „Gestalten mit Data Analytics“ vom November 2017 von Achim Hornecker und Bernd X. Weis wurden die Möglichkeiten von Data Analytics aufgezeigt und bewertet. Es wurde deutlich, dass Data Analytics erhebliche disruptive Veränderungen in der Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, bewirken wird. Und wie so oft werden dort Wettbewerbsvorteile erzeugt, wo Data Analytics überlegt und gewinnbringend eingesetzt wird.

In diesem Papier sollen die Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle genauer beleuchtet werden.

Dazu soll eine Erhebung durchgeführt werden unter den Mitgliedern von BWCon und ???, wo sie die größten Auswirkungen von Data Analytics sehen, aufgeschlüsselt nach Industrien (entsprechend dem EU-Standard) und wertschöpfende Funktionen (nach M. Porter).

# 2

# Geschäftsmodelle

Vor dem Hintergrund der Vermarktung von Innovationen haben Geschäftsmodelle eine grundlegende Bedeutung gewonnen – wer heute innovativ ist, hat auch sein Geschäftsmodell daraufhin abgestimmt. Ein Geschäftsmodell ist, wie der Name schon sagt, ein Modell, eine Beschreibung und als solches vereinfachend. Daher muss das Modell nicht notwendigerweise mit der Wirklichkeit übereinstimmen, die bei einer Analyse oder einer Einführung vorgefunden wird. Zunächst werden die verwendeten Begrifflichkeiten dargelegt.

## 2.1 Wertschöpfung

Ein wesentlicher Begriff, der im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen immer wieder auftaucht und für das Verständnis die Grundlage bildet, ist Wertschöpfung. Wertschöpfung ist das Ergebnis, das ein Unternehmen durch den Einsatz von Unternehmensressourcen wie Arbeit, Kapital, Wissen und Information erzielt.

**Wertschöpfung** ist der Marktwert des Produkts (Ware oder Dienstleistung), genannt Leistung, abzüglich der Vorleistung. Vorleistungen sind eingekaufte Güter und Dienstleistungen, die im Leistungserstellungsprozess (z.B. Produktion) verbraucht werden z.B. zugelieferte Materialien und bezogene Serviceleistungen (siehe Abbildung 2-1).

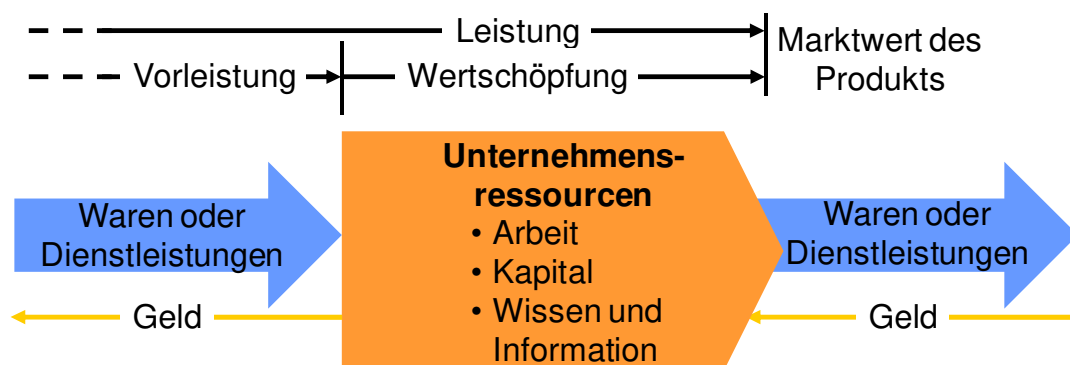


Abbildung 2-1: Wertschöpfung

In den traditionellen Industrien verläuft der Wertschöpfungsprozess fast streng baumartig (siehe Abbildung 2-2). Rohmaterialien, Vorprodukte oder Vorleistungen werden veredelt und dem Kunden zum Kauf angeboten, begleitet von Vermarktungs- und Verkaufsaktivitäten. Die Rollen der einzelnen Geschäftspartner sind im Wesentlichen klar umrissen und unmittelbar einleuchtend; die Waren- und Geldflüsse sind geradlinig und transparent. In diesen eingespielten Industrien unterscheiden sich die Unternehmen in der Art, Geschäfte zu machen, nur wenig.

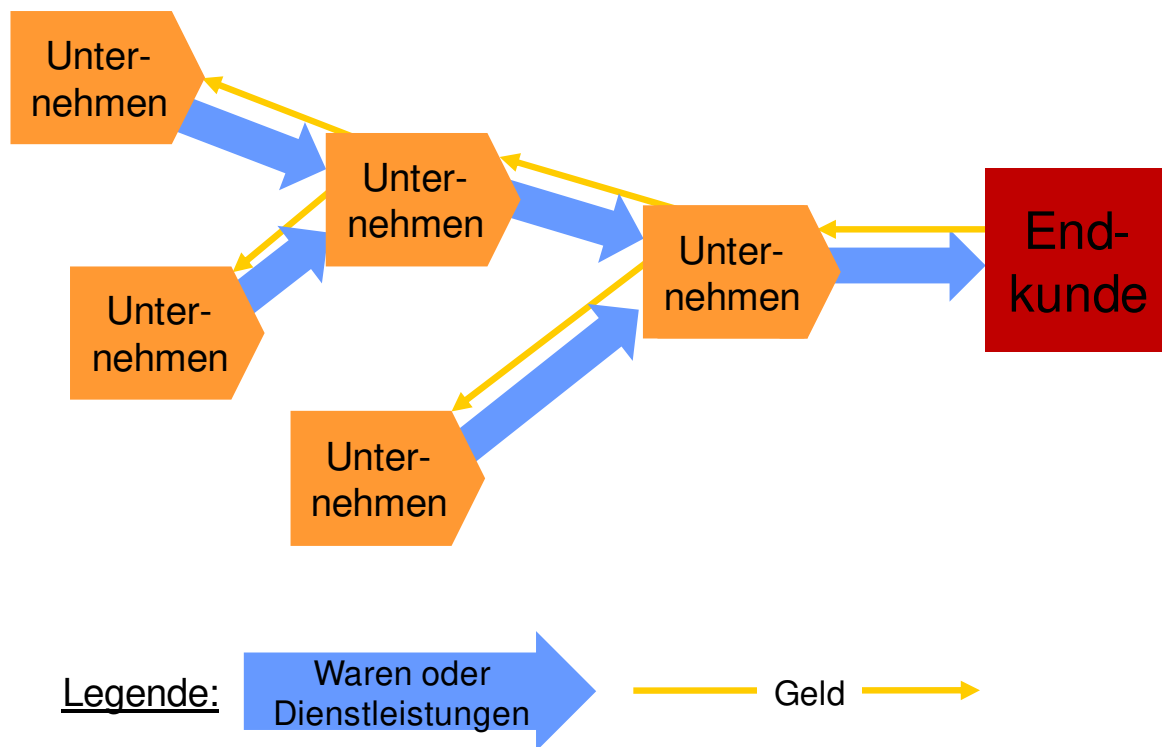


Abbildung 2-2: Baumstrukturierte Wertschöpfung

Diese Wertschöpfungsketten zielen hauptsächlich darauf ab, die Analyse der wertschöpfenden Funktionen zu unterstützen. Sie modellieren die unternehmerischen Abläufe und ermöglichen damit Einsichten, an welchen Stellen Verbesserungspotential verborgen ist und mit welchen Mitteln es zu realisieren sein könnte.

Anders verhält es sich in der New Economy. Hier ist die Wertschöpfung nicht mehr nur wie ein Baum strukturiert, sondern sie kann auch in einem Netzwerk von eng verknüpften Unternehmen erbracht werden. Die an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen sind dann sehr stark vernetzt und die Waren-/Dienstleistungsflüsse sowie die Geldflüsse sind nicht mehr geradlinig miteinander gekoppelt wie aus Abbildung 2-3 ersichtlich.

Das Beispiel der Suchmaschine verdeutlicht dies. Jeder benutzt die Suchmaschinen. Taucht in irgendeinem beliebigen Kontext eine Frage auf, die nicht auf Anhieb zu beantworten ist, dann geht man erst einmal googeln und findet dann in aller Regel auch eine Antwort auf die Frage. Sucht man ein neues Fahrzeug, eine Immobilie, einen Rasenmäher, googelt man die entsprechenden Stichworte und es werden entsprechende Angebote angezeigt. Suchmaschinen bieten dem Anfragenden einen Nutzen und das kostenlos. Diese immense Nützlichkeit der Suchmaschinen zeigt sich auch darin, dass sich für diese Art der Informationsbeschaffung ein neues Verbum durchgesetzt hat und 2004 in den Duden aufgenommen wurde: googeln (und nicht googlen).

Wenn Leistungen kostenlos erbracht werden, stellt sich die Frage, wie damit Geld verdient werden kann. Die Suchmaschinenbetreiber wie Google, Yahoo und Microsoft (Bing) verdienen ihr Geld mit Werbung, einer ganz besondere Art von Werbung, die mit dem, was gemeinhin unter Werbung verstanden wird, nicht mehr viel gemeinsam hat. Die Kunden – typischerweise Unternehmungen – bezahlen dafür, dass ihre Angebote günstig bei den Suchergebnissen platziert werden, dass von den Suchergebnisseiten auf ihre Websites geklickt wird; hier sind viele Modelle zu finden.

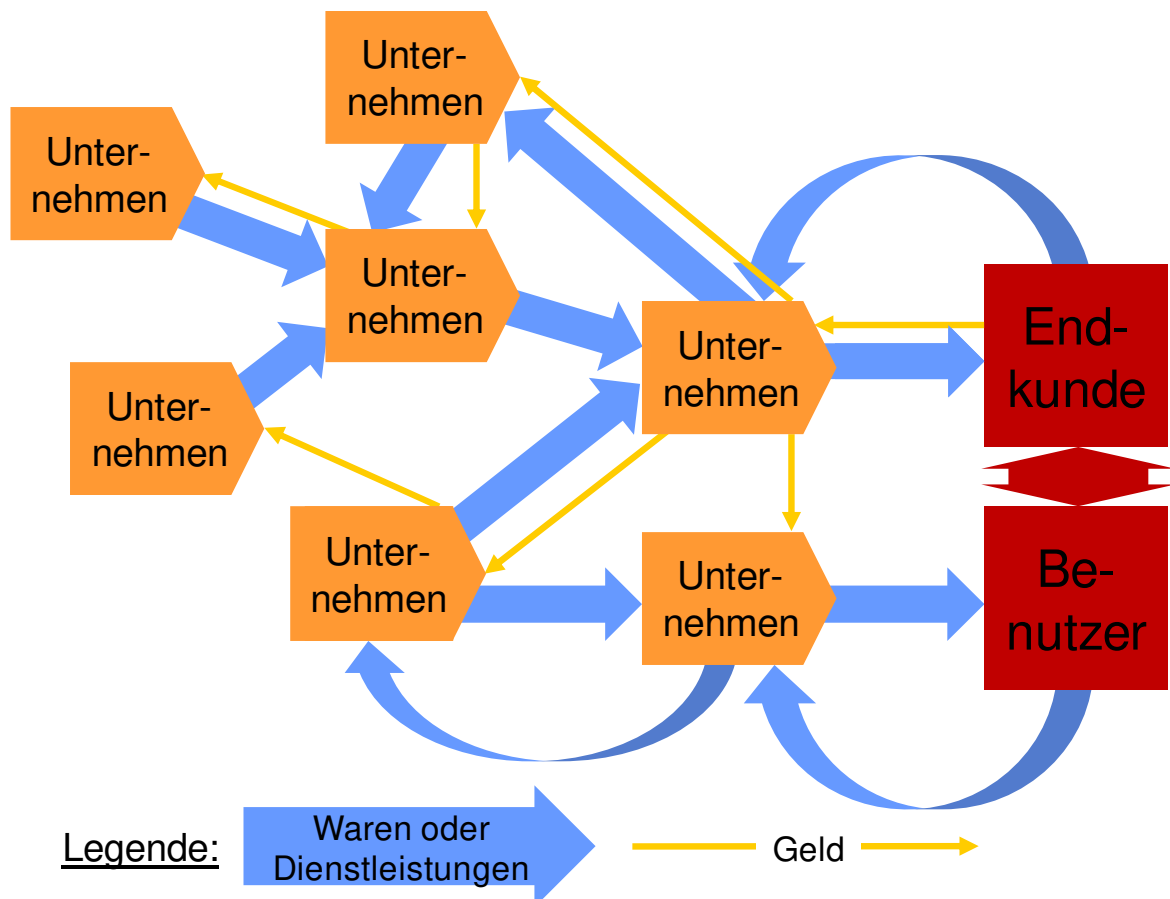


Abbildung 2-3: Vernetzte Wertschöpfung

Wichtig ist letztendlich, dass in diesen Geschäftsmodellen Benutzer und Kunde unterschieden werden. Der Benutzer googelt, der Kunde kauft ein, wobei Benutzer und Kunde verschiedene Personen aber auch ein und dieselbe Person sein können. Es ist offensichtlich, dass Kaufentscheidungen von Kunden maßgeblich von den gegoogelten Ergebnissen abhängen – und dafür bezahlen die Unternehmen einen Beitrag an die Suchmaschinenbetreiber. Der Erfolg der Unternehmen, insbesondere von Google, zeigt, dass diese Geschäftsmodelle tragfähig und sehr erfolgreich sein können.



## 2.2 Was ist ein Geschäftsmodell?

An dem Beispiel oben wird ersichtlich, dass Geschäftsabläufe ein Maß an Komplexität erreichen können, das ein intuitives Erfassen der Zusammenhänge nicht mehr möglich macht. Durch geeignete Abstraktionen und Vereinfachungen sorgen Geschäftsmodelle pragmatisch für Transparenz und Kommunizierbarkeit und ermöglichen einen schnellen Überblick über die relevanten Informationen.

*Ein **Geschäftsmodell** ist eine ganzheitliche Beschreibung, mit wem, womit und wie das Unternehmen Einkommen erzielen bzw. erzielen will. Sinn und Zweck des Geschäftsmodells ist, die Art und Weise, wie das Geschäft abläuft bzw. ablaufen soll, transparent und kommunizierbar zu machen, damit es auch für Außenstehende verständlich wird. Unternehmen können gleichzeitig mehrere Geschäftsmodelle implementieren und erfolgreich betreiben.*

Die Einsatzmöglichkeiten von Geschäftsmodellen sind vielfach. Zum Beispiel werden Geschäftsmodelle oft eingesetzt, wenn es darum geht, Finanzmittel für das Unternehmen einzuwerben. Wenn es um Innovationen geht, wollen Kapitalgeber wie Bankiers und Venture Capital-Gruppierungen in aller Regel ein Geschäftsmodell sehen, damit sie die Erfolgchancen für ihre Kreditmittel oder Investitionen einschätzen können.

In der vorstehenden Definition eines Geschäftsmodells sind die Elemente, die es enthalten soll, nicht explizit aufgeführt. Ein typisches Geschäftsmodell enthält drei Elemente:

- das Nutzenversprechen für Kunden und Geschäftspartner (Antwort auf die Fragen „mit wem“, „womit“ und „wozu“),
- die Beschreibung der Architektur der Wertschöpfung, d. h. wie eben jener Nutzen geschaffen wird (Antwort auf die Frage „wie“), und
- die Beschreibung des Ertragsmodells, d. h. wodurch das Einkommen erzielt wird (Antwort auf die Frage „wodurch“).

**Das Nutzenversprechen** (engl. Value Proposition) ist das zentrale Element eines Geschäftsmodells. Mit dem Nutzenversprechen erklärt das Unternehmen seinen Kunden und Geschäftspartnern, welchen Nutzen es wie erzeugt und mit welchen Leistungen es diesen erbringt. Das Nutzenversprechen umfasst eine Beschreibung dessen, was für den Kunden nützlich, von Wert und von Bedeutung ist. Ein Nutzenversprechen enthält

- die Einsatzmöglichkeiten, welcher Nutzen bei wem, wie und bei welchen Gelegenheiten gestiftet wird,
- die Auswirkungen, wie der Nutzen bzw. der Wert erfahren wird, d. h. wie sich der Nutzen konkret manifestiert, wie und an was Unterschiede bemerkt werden auch zur Abgrenzung von konkurrierenden Angeboten,

- den Nachweis, dass auch gehalten wird, was man verspricht, indem Anhaltspunkte angeführt werden, die das oben Genannte stützen wie z.B. schon erfolgreich abgeschlossene Projekte,
- die Kosten, die durch die Nutzenerfahrung entstehen.

Wie man leicht bemerkt, wird in dem Nutzenversprechen kaum auf die entsprechenden Produkte des Unternehmens Bezug genommen – und das ist Absicht. Für den Endkunden definiert sich das Nutzenversprechen nicht über das angebotene Produkt, sondern ausschließlich – kundenzentriert – über den Wert des Nutzens, die Befriedigungen von Bedürfnissen, Wünschen und Sehnsüchten. Für die an der Wertschöpfung beteiligten Geschäftspartner wie z.B. Lieferanten und Abnehmer enthält das Nutzenversprechen die Vorteile für ein Unternehmen als Geschäftspartner. Der Bezug auf den Kunden- bzw. Partnernutzen fokussiert im Unternehmen die wertschöpfenden Prozesse auf das, was entsprechend dem Nutzenversprechen wirklich notwendig ist.

Wegen dieser Fokussierung ist das Nutzenversprechen von höchster strategischer Bedeutung für das Unternehmen und bestimmt weithin die Prozesse, die im Unternehmen implementiert sind. Es sei noch erwähnt, dass das Nutzenversprechen wie hier beschrieben nicht unbedingt vom Unternehmen nach außen zu kommunizieren ist.

**Die Architektur der Wertschöpfung** umreißt die Art und Weise, wie der Nutzen erzeugt wird. Wie oben schon erwähnt, gehen heute die Geschäftsmodelle weit über das in traditionellen Unternehmen Übliche hinaus. Durch die Vernetzung der beitragenden Unternehmen, durch die in gewisser Hinsicht von den Geldflüssen entkoppelte Erbringung einer Leistung und durch das Einbeziehen von Kunden in die Wertschöpfung entsteht ein komplexes System von Zusammenhängen – das Wertschöpfungssystem –, das nicht mehr offensichtlich und leicht zu durchschauen ist. Dies unterstreicht, wie notwendig es ist, das Wertschöpfungssystem auch auf einer hohen Abstraktionsebene – nämlich seiner Architektur – zu beschreiben.

Die Architektur der Wertschöpfung beinhaltet eine

- Beschreibung des Endprodukts und des Netzwerks, in dem das Endprodukt hergestellt wird und in dem das Unternehmen seinen Beitrag zum Endprodukt leistet,
- Beschreibung, wie die Kunden den Nutzen akquirieren werden, d. h. auf welche Art und Weise sie den Nutzen kaufen und die Leistung in Anspruch nehmen können,
- Beschreibung des entsprechenden Produkts des Unternehmens mit den relevanten Facetten wie z.B. Preise, Konkurrenzprodukte,
- Beschreibung der Vorprodukte und Dienstleistungen, wie und von welchen Netzwerkpartnern diese beschafft und bereit gestellt werden,

- Beschreibung der benötigten unternehmenseigenen Ressourcen (Kapital, Arbeit, Wissen und Information).

Im Gegensatz zum Nutzenversprechen wird hier konkret auf das Produkt und dessen Herstellung Bezug genommen. Der konkrete Nutzen wird vom Endprodukt erbracht; das betrachtete Unternehmen leistet dazu einen Beitrag mit einem eigenen Produkt, das zum einen das Endprodukt selbst sein kann, zum anderen ein Vorprodukt, das zur Herstellung des Endprodukts gebraucht wird.

**Das Ertragsmodell** umreißt die Art und Weise, wie Einkommen erzielt wird, was üblicherweise das Ziel eines Unternehmens ist. Ein Unternehmen erwartet dafür, dass es eine Leistung erbringt, ein auskömmliches Einkommen. Die Beschreibung, wie und aus welchen Quellen das Einkommen erwirtschaftet wird, ist letztendlich die Umkehrung dessen, was mit der Wertschöpfungsarchitektur oben beschrieben wurde, wobei es zu beachten gilt, dass Geldströme und Leistungsströme nicht notwendigerweise kollinear sind. Diese Beschreibung nennt man Ertragsmodell.

Neben dem klassischen Ablauf – Kunde erwirbt Produkt und bezahlt dafür – ergeben sich für die von E-Commerce-Technologien unterstützten Unternehmen weitere Möglichkeiten, Ertragsquellen zu erschließen wie Abonnementgebühren, Werbeeinnahmen, Sponsorenbeiträge und Einkommen aus Transaktionen (direkter Verkauf, Transaktionsgebühren, Provisionen, Verkaufskommissionen)<sup>1</sup>. Diese Ertragsquellen sind nicht neu und eigentlich aus dem traditionellen Wirtschaftsleben bekannt. Der fundamentale Unterschied besteht darin, dass die Ansprache gezielt und die Reichweite, demnach die Anzahl der angesprochenen Personen, sehr groß ist und dass die Kosten dafür im Vergleich gering sind.

Eine grundsätzliche Unterscheidung der Ertragsmodelle ist in Abbildung 2-4 dargestellt mit Beispielen von modernen Unternehmen der New Economy. Immer aus Sicht des betrachteten Unternehmens erfolgt die Unterscheidung, ob die Erträge direkt oder indirekt, transaktionsabhängig oder transaktionsunabhängig generiert werden.

Die wirklich realisierten Ertragsmodelle eines Unternehmens können sich aus diesen zusammensetzen. Aus dem Ertragsmodell und den Kosten ergibt sich der Wert, den das Unternehmen generiert.

Das Ertragsmodell beinhaltet:

- Beschreibung der Geldflüsse im Netzwerk der beteiligten Partner,
- Beschreibung der Anteile der Geldflüsse, die in den einzelnen Unternehmen im Netzwerk verbleiben zur Deckung von Kosten und für Margen.

---

<sup>1</sup> Stähler (2001): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*

Neben den Geldströmen für die erbrachten Leistungen sind gegebenenfalls noch Geldströme aus der Finanzierung der Unternehmensaktivitäten (Eigenkapital, Fremdkapital, Bankkredite, Unterstützungsleistungen) zu berücksichtigen.

Abbildung 2-4:  
Grundsätzliche  
Ertragsmodelle

Ertragsgenerierung	Indirekt	Provisionen bei jeder Transaktion für den Verkauf von Produkten von Partnern  Beispiel: Amazon	Einnahmen aus Werbung, Sponsoring, Spenden, Datenverkauf, ...  Beispiel: Google, Yahoo
	Direkt	Einnahmen bei jeder Transaktion für das Produkt oder die Dienstleistung  Beispiel: eBay, Amazon	Einnahmen aus Grundgebühren, Mitgliedsbeiträgen, ...  Beispiele: Xing, LinkedIn
		Transaktionsabhängig	Transaktionsunabhängig

## 2.3 Begrenzen des Geschäftsmodells

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass man beim Entwickeln eines Geschäftsmodells einen gewaltigen Gestaltungsspielraum hat. Wenn man der Frage nachgeht, was eigentlich das Endprodukt ist, so sieht man, dass sich die Grenzen des Wertschöpfungssystems verschiedenartig definieren lassen.

Gerne wird bei der Beschreibung von Geschäftsmodellen (wie überhaupt bei der Beschreibung nichtevidenter Zusammenhänge) die Devise „*Weniger ist mehr*“ ausgegeben. Dies ist ein durchaus ernst zu nehmender Hinweis, denn, wie oben schon deutlich wurde, ein Geschäftsmodell kann mit seiner ganzen Vielfalt von Beziehungen und Möglichkeiten ein erhebliches Maß an Komplexität aufweisen. Daher sind Abstrahierungen und Reduzierungen durchaus notwendig und helfen, ein ganzheitliches Verständnis für die Abläufe und Beziehungen aufzubringen und sich nicht in den Details zu verlieren.

Aber abstrahiert man zu sehr, so ist der Erkenntnisgewinn nicht sehr groß und erinnert, wenn ausformuliert, eher an Plattitüden und Beliebigkeiten. Reduziert man zu sehr, so bleiben wesentliche Einflussgrößen unberücksichtigt und gehen nicht in die Betrachtungen ein. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass Veränderungen im Umfeld nicht hinreichend wahrgenommen werden, sei es im Umfang oder der Zeit. Daher gilt hier Einsteins Bonmot: *So einfach wie möglich, aber nicht einfacher.*

Für das Geschäftsmodell sind Partner, Kunden, Zulieferer oder Abnehmer die Einflussgrößen. Es ist eine Aufgabe von unternehmensstrategischer Bedeutung zu

entscheiden, welche Einflussgrößen in das Geschäftsmodell aufgrund ihrer Relevanz unmittelbar mit einzubeziehen und welche eher nur peripher beteiligt sind. Betrachtet man zu viele, so wird es nicht mehr handhabbar, weil zu viele intensive Beziehungen gemanagt werden müssen. Betrachtet man zu wenige, so verliert man womöglich Einfluss auf einen relevanten Geschäftspartner, dem nicht die notwendige Bedeutung beigemessen und zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ganz pragmatisch sind die Grenzen des Geschäftsmodells so zu ziehen, dass der beabsichtigte Zweck erfüllt wird. Zusätzlich sollte darauf geachtet werden, dass das Geschäftsmodell die Möglichkeit bietet, es mit einfachen Mitteln zu adaptieren.

Ein Kriterium dafür, welche Unternehmen bzw. Unternehmensbeziehungen in das Geschäftsmodell zu integrieren sind und welche nicht, ist das der Austauschbarkeit.

**Austauschbarkeit:** *Ist eine Geschäftsbeziehung in einem Geschäftsmodell so ausgestaltet, dass andere Unternehmen diese Geschäftsbeziehung schnell, einfach und ohne großen Aufwand und hohe Kosten übernehmen könnten, so ist der Geschäftspartner austauschbar.*

Dies bedeutet, dass die **Schnittstelle** – das sind die Abläufe für Lieferungen und Bezahlungen, die Kommunikationsbeziehungen – zwischen den Unternehmen genau beschrieben ist oder zumindest genau beschrieben werden kann. Entsprechend des Austauschbarkeitskriteriums muss dieses Unternehmen nicht explizit im Geschäftsmodell aufgeführt werden (siehe Abbildung 2-5). Diese Schnittstellen zwischen Unternehmen bilden somit eine fast „natürliche“ Grenze des Geschäftsmodells.

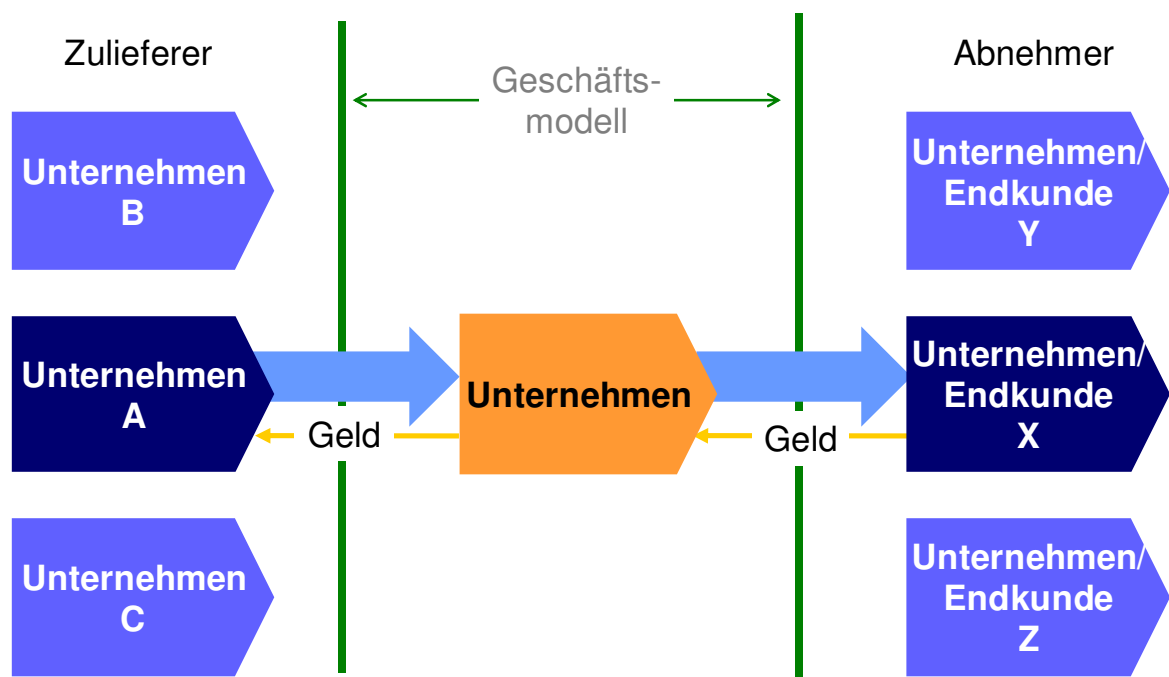


Abbildung 2-5: Geschäftsmodellgrenzen nach dem Austauschbarkeitskriterium

Beim Aufstellen eines Geschäftsmodells kann hilfreich sein, die verschiedenen Einflussgrößen zu typisieren. Eine Typisierung könnte eine Unterscheidung zwischen Partnern, Kunden, Zulieferern oder Abnehmern sein.

Hier werden als **Zulieferer und Abnehmer** diejenigen charakterisiert, die im Geschäftsablauf in dem oben genannten Sinne austauschbar sind (siehe Abbildung 2-5). Dies sind auf der einen Seite z.B. Lieferanten von Vorprodukten, die gering differenziert und auch von anderen Unternehmen am Markt erhältlich sind, oder auf der anderen Seite Händler, die die Produkte neben einer Vielzahl anderer Produkte vertreiben.

Die Beziehungen zu **Partnern und Kunden** gestalten und bestimmen den Geschäftsablauf mit. Denn wenn man Partnerschaft ernst nimmt und als eine engere Geschäftsbeziehung betrachtet, in der die Partnerunternehmen gegenseitig Einfluss auch auf die internen Geschäftsabläufe nehmen, dann müssen Unternehmenspartnerschaften unmittelbar in das Geschäftsmodell mit einbezogen werden. So sind die Geschäftsmodelle aufeinander abgestimmt z.B. über gemeinsame Entwicklungen, harmonisierte Entwicklungs- und Vermarktungspläne. Oftmals werden finanzielle Risiken durch gegenseitige Kapitalbeteiligungen geteilt. Ebenso verhält es sich mit Kunden, wenn sie sich in den Geschäftsablauf aktiv einbringen. Kunden können sich z.B. direkt am Entwurfsprozess eines Produkts beteiligen und damit auch einen Anteil an den Verwertungsrechten des Produkts sichern. Dadurch werden die Beteiligten aneinander gebunden, sie begeben sich in eine gewisse Abhängigkeit, und eine Austauschbarkeit ist nicht mehr gegeben. Diese Beziehungen sind in Abbildung 2-6 skizziert.

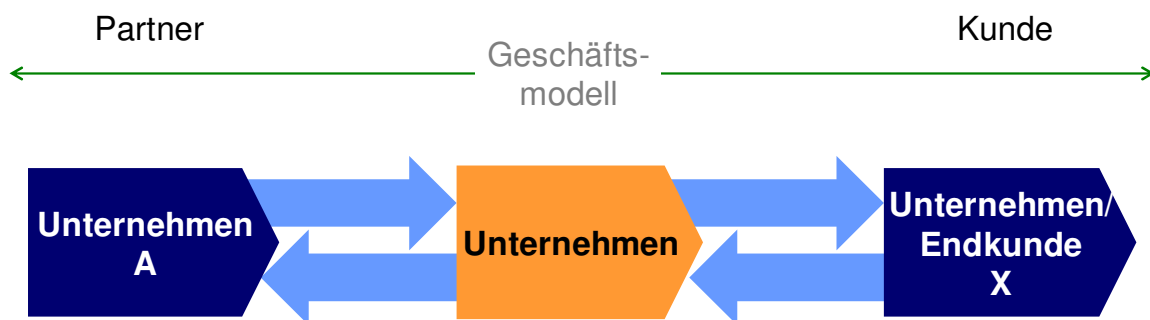


Abbildung 2-6: Partnerschaftsbeziehungen

Daraus abgeleitet kann ebenso wie bei Innovationen zwischen geschlossenen und offenen Geschäftsmodellen unterschieden werden.

**Geschlossene Geschäftsmodelle** sind Geschäftsmodelle, in denen die Geschäftsbeziehungen weitgehend auf Austauschbarkeit aufgebaut sind, d. h., die Geschäftsbeziehungen sind Zulieferer- bzw. Abnehmerbeziehungen.



*Im Gegensatz dazu sind in **offenen Geschäftsmodellen** die Geschäftsbeziehungen weitgehend auf Partnerschaften aufgebaut, d. h., die Geschäftsbeziehungen sind Partner- bzw. Kundenbeziehungen.*

Geschlossene Geschäftsmodelle haben den Vorteil, dass die wesentlichen Differenzierungsmerkmale für die Produkte des Unternehmens im Unternehmen selbst generiert werden können; die Unternehmensprozesse und -abläufe sind definiert und eingespielt. Dadurch können aktiv Innovationen platziert und damit Marktveränderungen herbeigeführt werden. Ihr Nachteil ist, dass sie gegebenenfalls nur schwerfällig auf Veränderungen von außen reagieren können.

Offene Geschäftsmodelle<sup>2</sup> zeichnen sich durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Netzwerke haben eine inhärente Dynamik, die zum einen Innovationen begünstigt und zum anderen ermöglicht, rasch auf Veränderungen zu reagieren. Nachteilig hingegen sind die wechselseitigen, auf Vertrauen basierenden Abhängigkeiten und die dadurch entstehenden Transaktionskosten.

## 2.4 Innovative Geschäftsmodelle

Mit einem ganz neuen oder in der betrachteten Branche bislang nicht genutzten Geschäftsmodell können Kunden, Markt und Wettbewerber überrascht werden. Durch ungewöhnliches Kombinieren von Produkten und Vermarktung werden bislang brachliegende Bedürfnisse adressiert, angesprochen und neue Wege zu Kunden erschlossen (siehe Abbildung 2-7). Gary Hamel und C.K. Prahalad<sup>3</sup> haben dies ausführlich behandelt, wobei sie einen starken Fokus auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens gelegt haben, aus denen heraus neue Märkte erschlossen werden; mit ihrer Strategie des Blauen Ozeans (Blue Ocean) gehen W. Chan Kim und Renée Mauborgne einen ähnlichen Weg<sup>4,5</sup>.

Ein solches innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, kann aber auch sehr verzwickelt sein. Da es ganz neu ist, fehlen die Erfahrungswerte, ob es überhaupt tragfähig ist. Wenn es aber wie erhofft tragfähig ist, dann besteht eine gute Chance, damit gute Umsätze und hohe Gewinne zu erwirtschaften.

Der Ausgangspunkt ist der Kunde und dessen Nutzen. Nutzeninnovationen erzeugen für die Kunden einen bislang nicht erreichten Nutzen. Innovationen beim Nutzen zielen nicht nur auf die Befriedigung von Bedürfnissen, die noch nicht z.B. zu dem gewünschten Preis befriedigt werden konnten, sondern sie betreffen auch und vor allem

---

<sup>2</sup> Chesbrough (2006): *Open Business Models*

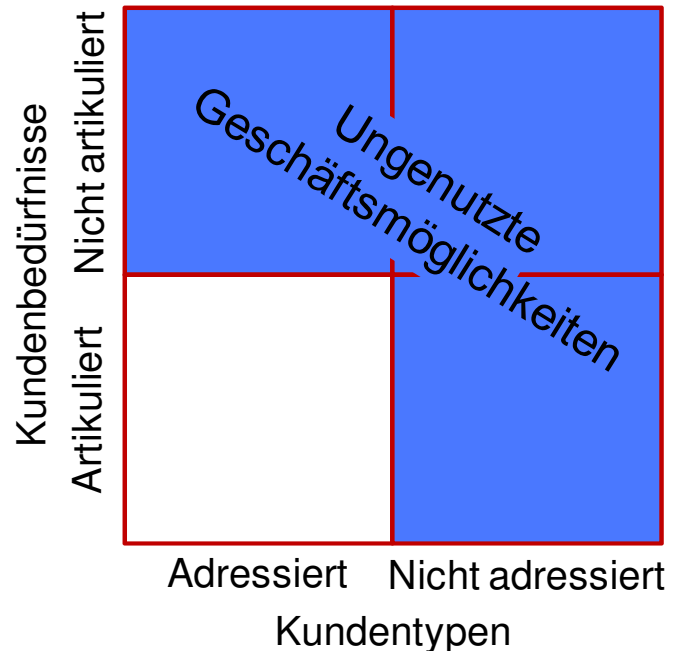
<sup>3</sup> Hamel, Prahalad (1994): *Competing for the Future*

<sup>4</sup> Kim, Mauborgne (2005): *Der Blaue Ozean als Strategie*

<sup>5</sup> Kotler, Keller (2009): *Marketing Management*

die Befriedigung von latent vorhandenen Bedürfnissen. Dadurch entstehen neue Märkte ohne direkte Konkurrenz.

Abbildung 2-7:  
Ungenutzte  
Geschäftsmöglichkeiten (nach  
Hamel und Prahalad)



Im nächsten Schritt werden Vorstellungen und Konzepte entwickelt, wie die im Nutzenversprechen geweckten Erwartungen erfüllt werden sollen. Darin wird identifiziert, welche grundsätzlichen Aufgaben in dem Geschäftsmodell enthalten sind und wie diese Aufgaben den verschiedenen, teilnehmenden Partnern zugeordnet werden. Dies ist die Architektur des Geschäftsmodells. Zu Architekturinnovationen gehören unter anderem innovative Kommunikations- und Distributionskanäle, Bezahlmodelle oder die Kommerzialisierung von Kundenentwürfen und -vorschlägen. Innovationen bei der Koordination werden durch den geeigneten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht. Dabei hat das Unternehmen zu klären, welche Kompetenzen und Fähigkeiten es bietet und welche Leistungen und Beiträge es erbringen will. Daraus ergeben sich dann die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Leistungen und Beiträge, die Partner mitbringen müssen.

Um die Architektur abzuschließen, wird noch dargestellt, was die Kunden wie zu bezahlen haben, wie diese Gelder im Netzwerk fließen und wie die beteiligten Unternehmen ihre Anteile an Geld einnehmen. Ertragsmodellinnovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich das Einkommen aus einer innovativen Kombination von Einnahmequellen zusammensetzt.

In einem ersten Entwurf eines Geschäftsmodells können diese Schnittstellen natürlich nicht in der notwendigen Genauigkeit geklärt sein. Man sollte sich davon aber nicht abschrecken lassen. Es ist hinreichend und oftmals unumgänglich, in der Frühphase der Geschäftsmodellentwicklung mit Annahmen und Schätzwerten zu operieren. Wichtig ist, dass durch diese Fragen Aspekte des Geschäftsmodells angesprochen



werden, die sonst leicht aus dem Blick geraten. Hier können auch schon erste Plausibilitätsbetrachtungen angeschlossen werden.

Während dieser Überlegungen dürfen drei Aspekte nicht vernachlässigt werden: Wachstum, Wettbewerb sowie politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

**Wachstum:** Das Geschäft muss insbesondere in der Anfangsphase wachsen, und das Geschäftsmodell muss daraufhin ausgerichtet sein. Insbesondere sollte das Geschäftsmodell auch dann noch funktionsfähig sein, wenn mehr Kunden angesprochen und die adressierten Kundengruppen heterogener werden.

**Wettbewerb:** Selbst ein neues Geschäftsmodell bedeutet nicht, dass das beim Kunden zu erfüllende Bedürfnis noch nicht anderweitig befriedigt worden ist. Glück hat, wer ein latentes Bedürfnis beim Kunden geweckt hat und sich somit zumindest in der Anfangsphase nicht mit Wettbewerbern auseinandersetzen muss. Andernfalls muss man sich der Frage nach den Wettbewerbern und ihren Reaktionen stellen.

**Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen:** Das Geschäft sollte in das gegebene politische und gesellschaftliche Umfeld passen.

## 2.5 Geistiges Eigentum (IP – Intellectual Property)

Die Ausgestaltung des vernetzten Geschäftsmodells im Dialog mit möglichen Partnern erfordert Offenheit über die eigenen Strategien und Pläne. Viele kreative Ideen, Entwürfe, Technologien und Konzepte werden in diesen Dialogen ungeschützt offengelegt, sei es in Präsentationen, Videos, E-Mails oder anderen Formen der Kommunikation. Die Gefahr besteht dabei, dass die eigenen Ideen und Konzepte kopiert und unter Umständen anderweitig realisiert werden. Es ist daher für die beteiligten Unternehmen immer eine Gratwanderung zwischen Offenheit und Verschlussenheit. Wird zu viel preisgegeben, gefährdet dies die Wahrung der eigenen Interessen, was insbesondere bei einem kleinen Unternehmen, das seine Existenz auf diesem Konzept aufbaut, sehr gefährlich ist. Wird zu wenig preisgegeben, wird eine sinnvolle Arbeit behindert und die Realisierung des Geschäftsmodells gefährdet, was wiederum für kleine Unternehmen genauso gefährlich sein kann.

Die üblichen Vorgehensweisen, mit denen sich Unternehmen geistiges Eigentum sichern, sind:

- Anmeldung von Patenten oder gegebenenfalls Gebrauchs- oder Geschmacksmustern, Marken,
- Hinterlegen von Nachweisen zur Wahrung des Urheberrechts,
- Geheimhaltungsvereinbarungen und Verträge.

Die Bedeutung des Patents liegt in erster Linie darin, innovative Produkte und Verfahren vor unerwünschter Nachahmung zu schützen. Patente belohnen ihren Anmelder durch

die Gewährung eines zeitlich befristeten und räumlich begrenzten Nutzungsmonopols. Mit der Bekanntmachung der Erfindung erfüllen sie gleichzeitig eine wichtige Informationsfunktion sozusagen als Anreiz für weitere Innovationen. Als Patentinhaber können sie Ihre Erfindung selbst verwerten und sich eine exklusive Positionierung am Markt sichern. Ihr Schutzrecht können Sie verkaufen oder eine Lizenz vergeben. Das Patentportfolio einer Firma stellt einen wichtigen Eigentumswert dar. Patente erfüllen zudem eine wichtige Rolle im Technologie-Transfer. Sie können helfen, Partner für weitere Entwicklungen und unternehmerische Kooperation zu finden oder auch zweckdienlich sein, um Fördermittel einzuwerben<sup>6</sup>.

Bei urheberrechtlich geschützten Werken muss es sich um persönliche geistige Schöpfungen handeln. Urheberrecht kann im Gegensatz zu Patent oder Marke nicht öffentlich angemeldet werden. Um für rechtliche Auseinandersetzungen die Urheberschaft objektiv beweisen zu können, werden entsprechende Nachweise in Form von Dokumenten, Modellen, Mustern etc. bei einem Anwalt oder Notar hinterlegt, womit die Urheberschaft ab dem Hinterlegungszeitpunkt nachgewiesen werden kann. Dies kann im Übrigen auch über das Internet durch Hinterlegen von Dateien in digitaler Form bei einem geeigneten Anbieter geschehen. Für das Hinterlegen und das Ausstellen der Nachweise fallen in aller Regel Kosten an.

Geheimhaltungsvereinbarung dienen dazu, die beteiligten Parteien dazu zu verpflichten, gegenüber Dritten Stillschweigen über die in der Vereinbarung abgesteckten Themenbereiche, Verhandlungen und deren Ergebnisse zu wahren sowie vertrauliche Dokumente entsprechend zu handhaben und aufzubewahren. Beim Schließen einer Geheimhaltungsvereinbarung fallen keine Kosten an.

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im konkreten Fall ist es unbedingt angebracht, sich kompetente Rechtsauskunft einzuholen.

---

<sup>6</sup> Patent- und Markenamt (2011): <http://www.dpma.de/patent/patentschutz/index.html>

# 3

# Erhebung

### 3.1 Industrien nach NACE

A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
D	Energieversorgung
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
F	Baugewerbe/Bau
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
H	Verkehr und Lagerei
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
J	Information und Kommunikation
K	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
L	Grundstücks- und Wohnungswesen
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
N	Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
P	Erziehung und Unterricht
Q	Gesundheits- und Sozialwesen
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
S	Sonstige Dienstleistungen
T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

## 3.2 Wertschöpfende Funktionen

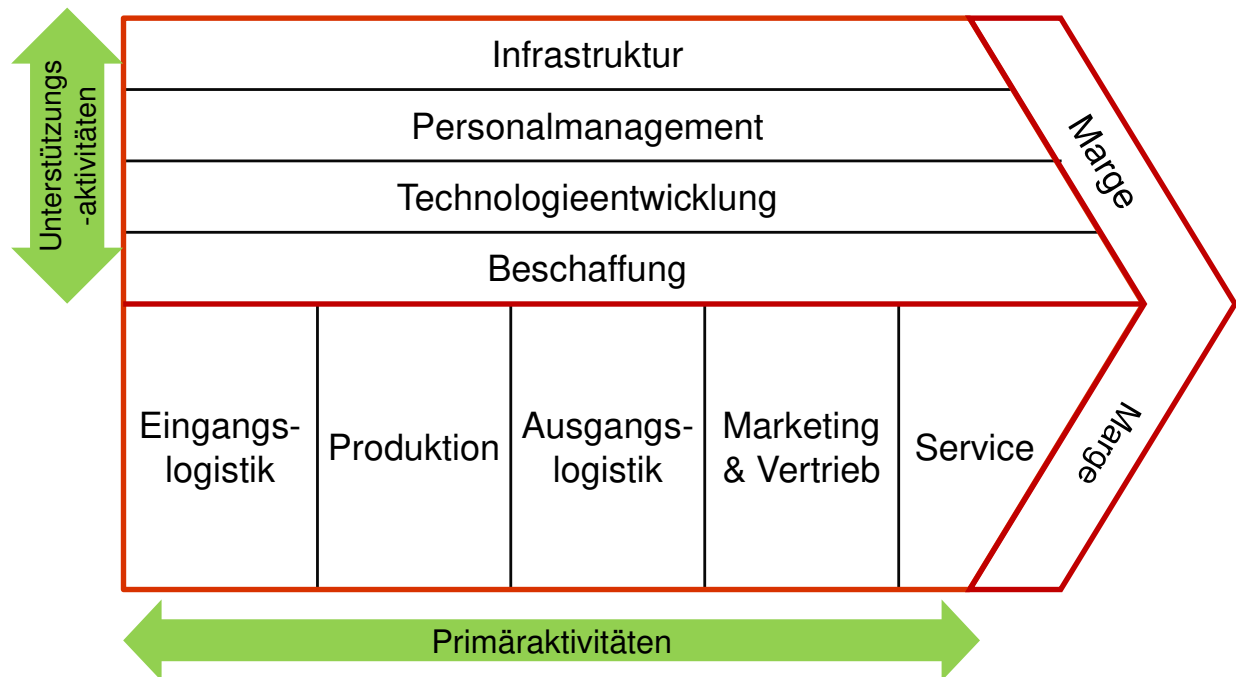


Abbildung 3-1: Wertschöpfungskette nach M. Porter

Wertschöpfende Funktionen nach Porter (siehe Abbildung 3-1):

P1	Eingangslogistik
P2	Produktion
P3	Ausgangslogistik
P4	Marketing & Vertrieb
P5	Kundenservice
U6	Unternehmensinfrastruktur
U7	Personalwirtschaft
U8	Technologieentwicklung
U9	Beschaffung

## 3.3 Erhebung

Wo sehen Sie die größten Auswirkungen von Data Analytics in den oben genannten Industrien und den wertschöpfenden Funktionen?

Füllen Sie entsprechenden Felder mit einer Bewertung zwischen

**0**      **keine Auswirkungen**

**9**      **erhebliche Auswirkungen**

	P1	P2	P3	P4	P5	U6	U7	U8	U9
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
I									
J									
K									
L									
M									
N									
O									
P									
Q									
R									
S									
T									
U									

# 4

# Literatur

Chesbrough (2006)

Henry W Chesbrough: *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston, 2006

Hamel, Prahalad (1994)

Gary Hamel, C. K. Prahalad: *Competing for the Future*, Campus, Harvard Business Scholl Press, Boston, 1994

Hammer, Champy (1994)

Michael Hammer, James Champy: *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*, Campus, Frankfurt a. M., 1994

Hammer (1996)

Michael Hammer: *Beyond Reengineering*, Harper, New York, 1996

Hornecker, Weis (2017)

Achim Hornecker, Bernd X. Weis, *Gestalten mit Data Analytics*, BWCon White Paper, Stuttgart, November 2017

Kim, Mauborgne (2005)

W. Chan Kim, Renée Mauborgne: *Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*, Hanser, München, 2005

Kotler, Keller (2009)

Philip Kotler, Kevin L. Keller: *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson International, Upper Saddle River, 2009

Stähler (2001)

Patrick Stähler: *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar, 2001

Weis (2012)

Bernd X. Weis: *Praxishandbuch Innovation*, Springer-Gabler, Wiesbaden, 2013