

Christian Hoffmeister

# Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen



HANSER

Hoffmeister

**Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen**



Christian Hoffmeister

**DIGITALE  
GESCHÄFTSMODELLE  
RICHTIG EINSCHÄTZEN**

HANSER



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C014889

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2013 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43785-2  
E-Book-ISBN 978-3-446-43659-6

# Vorwort

Die Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen ist für Unternehmen essenziell, beschreiben sie doch die Logik, mit der ein Unternehmen sich selbst finanziell aufrechterhält. Lebens- und wachstumsfähige Geschäftsmodelle sind damit die Basis einer jeden Unternehmung. Der Nutzen von Geschäftsmodellen liegt insbesondere in der Übersichtsdarstellung, die aufzeigt, wie Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen gelingen kann. Dabei lassen sich Aussagen über Prozesse, Finanzströme und kritische Erfolgsfaktoren generieren und so unternehmerische Tätigkeit modellieren. Die Analyse von Geschäftsmodellen erlaubt es somit, bestehende Gefahren für das eigene Geschäft aufzudecken und neue Chancen zu erkennen.

Große Hoffnungen werden dabei zunehmend in digitale Geschäftsmodelle gesetzt, die auf Basis software-basierter Technologie tradierte Geschäftsmodelle verändern und Wertschöpfungsmechaniken auf den Kopf stellen. Diese Veränderung erfasst immer mehr Branchen und transformiert bislang sicher geglaubte Geschäftsfelder. An ihre Stelle treten digitale Geschäftsmodelle mit teilweise völlig neuen Spielregeln. Dennoch bleibt bei aller digitalen Dynamik oftmals unklar, wie sich diese Geschäftsmodelle entwerfen und nachhaltig aufbauen lassen.

Hier setzt das vorliegende Buch an und bietet einen tiefen Einblick in die Geschäftsmodelle marktführender digitaler Unternehmen und schafft gleichzeitig Transparenz über die zugrunde liegenden ökonomischen Modelle. Mit einem kritischen Blick auf scheinbar logische Thesen und Mythen deckt Christian Hoffmeister Denkfehler auf und liefert realistische Zielsetzungen und Anwendungsmöglichkeiten digitaler Plattformen.

Die Fähigkeit, digitale Geschäftsmodelle analysieren, einschätzen und insbesondere anwenden zu können, wird mit fortschreitender Digitalisierung weiter an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund bietet das Buch wertvolle Impulse für die Analyse und kreativen Input für das Entwerfen einer eigenen Digital-Strategie.

Hamburg, Sommer 2013

*Prof. Dr. Yorck von Borcke*  
Studiendekan Media und Communication Management,  
Hochschule Fresenius



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Digitale Geschäftsmodelle und Herausforderungen für das Management</b> .....	<b>1</b>
1.1	Geschäftsmodelle sind Kinder der digitalen Welt .....	2
1.2	Von individuell zu dominant zu instabil .....	5
1.3	Business-Modell-Redesigns und die Rolle des Internets .....	8
1.4	Literatur .....	16
<b>2</b>	<b>First-and-Fast-Mover-Modelle – Geschwindigkeit als Geschäftsprinzip</b> .....	<b>17</b>
2.1	Die Schnellen fressen die Langsamen .....	17
2.2	First Mover Advantage – kritische Masse und Eintrittsbarrieren ...	20
2.3	Die natürlichen Monopole oder „The winner takes it all“ .....	23
2.4	Der Fast-Mover-Mythos .....	26
2.5	Die Relativität des Geschwindigkeitswettbewerbs .....	27
2.6	Erfolgsfaktoren .....	36
2.7	Literatur .....	45
<b>3</b>	<b>(Don't) Follow the free – Traffic ist nicht immer alles</b> .....	<b>47</b>
3.1	Die Free-Formel: Grenzkosten = Preis = 0 .....	48
3.2	Zielsetzungen „Follow the free“ .....	50
3.3	Free – Vorsicht Mimikry .....	54
3.4	Erfolgsfaktoren .....	64
3.5	Literatur .....	74
<b>4</b>	<b>Disruptive Geschäftsmodelle – Erfolg durch Selbstkannibalisierung</b> .....	<b>77</b>
4.1	Die Idee .....	77
4.2	Die andere Perspektive .....	85



4.3	Die Herausforderungen	91
4.4	Erfolgsfaktoren	97
4.5	Literatur	109
<b>5</b>	<b>Long-Ta(i)le-Modell – Erfolg der Nische</b>	<b>113</b>
5.1	Long Tail statt Pareto – Thesen im Widerstreit	114
5.2	Auswirkungen	118
5.3	Vorsicht Long Tail	122
5.4	Erfolgsfaktoren	130
5.5	Literatur	139
<b>6</b>	<b>Open Business Models – Erfolg durch kollektives Handeln</b>	<b>141</b>
6.1	Auswirkungen	146
6.2	Die dunkle Seite von „Open“	150
6.3	Erfolgsfaktoren	158
6.4	Literatur	166
<b>7</b>	<b>Predictive Business Models – wie aus Daten Zukunft wird</b>	<b>169</b>
7.1	Das Ende des Zufalls	171
7.2	Das große Dilemma	178
7.3	Erfolgsfaktoren	187
7.4	Literatur	195
<b>8</b>	<b>Von Cognition zu Code – die wahren digitalen Geschäftsmodelle</b>	<b>199</b>
8.1	Ein-Algorithmen-Modelle	205
8.2	Vernetzte digitale Agenten-Modelle	207
8.3	Digital-Hub-Modelle	209
8.4	Agentenoptimierte Geschäftsmodelle	213
8.5	Literatur	216
<b>9</b>	<b>You'r Business Model</b>	<b>217</b>
9.1	Der Visionär	218
9.2	Der Handwerker	219
9.3	Der Förderer	219
9.4	Literatur	221
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>223</b>

# 1

## Digitale Geschäftsmodelle und Herausforderungen für das Management

*„Business model innovation will become as important as technological innovation.“*

*Henry Chesbrough (2005)*

Die Welt verändert sich mit der zunehmenden Digitalisierung und Technologisierung und mit ihr wandeln sich ökonomische Grundsätze. Statt Pareto gilt „Long Tail“, „Free“ ist die neue Zauberformel für Endkundenpreise und die Großen fressen nun nicht mehr die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamem. Wer daher nicht selbst zum größten Wettbewerber wird und die Zukunft exakt berechnet, der wird scheitern.

Die Zukunft ist nicht nur digital, sondern vor allem anders und damit müssen zwangsläufig die Geschäftsmodelle andere sein als in vordigitalen Zeiten.

Konzerne, Entrepreneurere und Manager, die die Veränderung verstehen und für sich nutzen, sind die Gewinner der digitalen Revolution. Und die, die bereits gewonnen haben, hielten sich zunächst an die Regeln der neuen Märkte, um sie dann selber zu bestimmen, so wie es Amazon, Google und Apple durch die Anwendung neuartiger Unternehmensprinzipien und Strategien der digitalen Ökonomie gelungen ist, eigene Ökosysteme zu erschaffen und so zu den wertvollsten Unternehmen der Welt aufzusteigen.

Wer also die Gesetze der digitalen Ökonomie kennt und diese auf sein existentes oder direkt auf ein neues Geschäftsmodell anwendet, kann von den Umwälzungen profitieren.

Was ist aber überhaupt ein Geschäftsmodell und was wiederum sind die einem digitalen Geschäftsmodell zugrunde liegenden Prinzipien?

Bevor wir uns an die Prinzipien der digitalen Wirtschaft heranwagen, zoomen wir zuerst einmal auf den Begriff des Geschäftsmodells und die Frage, warum dieser heute so eine wichtige Stellung im Rahmen der Technologisierung und Digitalisierung einnimmt?

## ■ 1.1 Geschäftsmodelle sind Kinder der digitalen Welt

Der Begriff des Business Model selbst ist ein Kind der digitalen Welt. Das Thema der Entwicklung und Transformation von Geschäftsmodellen gewann erst mit dem Aufkommen der New Economy an Bedeutung. In einer Analyse von Osterwalder und Pigneur (2005) stellten die Autoren die wachsende Thematisierung des Ausdrucks anhand der Analyse von wissenschaftlicher Literatur fest.

Kam der Begriff zu Beginn der 1990er-Jahre kaum in der einschlägigen Literatur vor, so stieg dessen Verwendung im Anschluss immer weiter an. Gerade das Platzen der New-Economy-Blase schien das Thema noch stärker in den wissenschaftlichen Fokus zu rücken (Tabelle 1.1).

**Tabelle 1.1** Zunahme der Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“ (Osterwalder/ Pigneur 2005)

Jahr	Erwähnung im Titel	Erwähnung im Abstract	In Keywords	Im gesamten Text
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18

Jahr	Erwähnung im Titel	Erwähnung im Abstract	In Keywords	Im gesamten Text
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Die zunehmende Thematisierung lässt sich unter anderem auch darauf zurückführen, dass mit der massenhaften Gründung von Internet-Start-ups die Abbildung von Geschäftsmodellen im Rahmen von Businessplänen und Pitch-Präsentationen an Relevanz gewann. Zugleich ist es nicht gelungen, Geschäftsmodelle richtig zu bewerten. Bemerkbar machte sich das an dem Platzen der New-Economy-Blase. Unabhängig von der wachsenden Bedeutung beschreibt ein Business Model die Grundprinzipien, wie Unternehmen Werte schaffen und wirtschaftlich erfassen können (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 18 und Stähler 2002, S. 41). Dabei handelt es sich um eine einfache Abbildung der relevanten Aktivitäten jeder Unternehmung (Wirtz 2011, S. 77) zur Herstellung von Werten auf Märkten und zur wirtschaftlichen Nutzung der Werte für das Unternehmen. Geschäftsmodelle stellen immer eine Gesamtsicht auf die Unternehmensarchitektur dar, die wiederum in unterschiedliche Teilmodelle untergliedert wird.



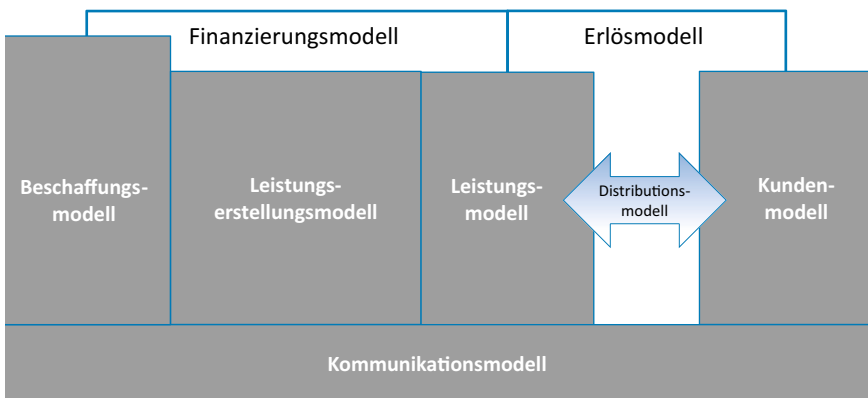
## GESCHÄFTSMODELL

Grundprinzipien, wie Werte geschaffen, Kundensegmente vermittelt und wirtschaftlich erfasst werden können

Streng genommen gibt es daher nur ein allgemeingültiges Grundmodell (Osterwalder und Pigneur sprechen hier auch von einem Canvas), welches sich anhand von definierten Bausteinen oder auch Teilmodellen beschreiben lässt. In Anlehnung an die Darstellungen von Wirtz (2011) sowie Osterwalder und Pigneur (2011), aber auch Chesbrough (2005) und Stähler (2002), kann man diese Modelle in acht Partialmodelle einteilen (Bild 1.1):

- Das **Beschaffungsmodell** stellt das Verhältnis der Unternehmen zu ihren Lieferanten dar und beschäftigt sich mit der Beziehung zu Lieferanten im Beschaffungsmarkt. Dazu gehören aber auch die Beschaffung von Rohstoffen und Ressourcen wie zum Beispiel Mitarbeiter.

- Das **Leistungserstellungsmodell** bildet den Prozess ab, innerhalb dessen aus den Ressourcen und Inhalten marktfähige Leistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen realisiert werden.
- Das **Leistungsmodell** zeigt die Produkte oder Dienstleistungen, die verkauft und angeboten werden.
- Das **Distributionsmodell** stellt dar, wie die Produkte oder Dienstleistungen zum Nachfrager transportiert und an die Kunden vermittelt werden und wie mit dem Kunden interagiert wird.
- Das **Kundenmodell** beschreibt die Kundensegmente, die das Unternehmen mit dem Wertangebot erreichen möchte, und zugleich werden die Kundenbeziehungen, die mit dem jeweiligen Kundensegment eingegangen werden sollen, beschrieben.
- Das **Kapitalmodell** kann in das *Finanzierungs- und das Erlösmodell* unterteilt werden. Das Finanzierungsmodell stellt dar, wie die Unternehmens-tätigkeit mit Liquidität versorgt werden kann, und ist daher eher kosten- und investitionsorientiert und somit tendenziell stärker auf die vorgelagerten Partialmodelle fokussiert. Das Erlösmodell beschäftigt sich mit der Fragestellung, auf welche Art und Weise mit dem angebotenen Leistungsspektrum Einnahmen erzielt und vor allem wie diese Einnahmeströme gestaltet werden können, also welche Erlösformen sich konkret einsetzen lassen.
- Das **Kommunikationsmodell** bildet alle Kommunikationsmaßnahmen rund um die anderen Teilmodelle ab.



**Bild 1.1** Abbildung eines Geschäftsmodells und der Teilmodelle in Anlehnung an Wirtz (2011) und Osterwalder/Pigneur (2011)

Diese Grundstruktur wird von jedem Unternehmen individuell mit Leben gefüllt, womit jedes Unternehmen sein eigenes Geschäftsmodell ausbildet. Dieses Modell kann dann auch als dominante Logik eines Unternehmens bezeichnet werden (Chesbrough 2005, S. 70).

## ■ 1.2 Von individuell zu dominant zu instabil

Unternehmen entwickeln im Laufe der Zeit individuelle Geschäftsmodelle. Diese stellen die kognitive Landkarte dar, an der sich Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit und bei Entscheidungen orientieren können. Das Modell ist damit die dominante Logik, wie Probleme gelöst, Entscheidungen getroffen werden und auf welchen Prinzipien diese Entscheidungen basieren. Zudem legt das Modell dar, wie und auf welchen Regeln das Unternehmen eine Value Proposition schafft und Ziele erreicht (Pralhad/Bettis 1986, S. 491). Erst damit wird es möglich, dass Mitarbeiter zugleich autonom und koordiniert agieren können (Christensen 1997, S. 191). Aus individuellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter oder der Gründer entstehen allgemeingültige Regelwerke, die sich in standardisierten Prozessen widerspiegeln. Die Ausbildung dieser dominanten Logik ist entscheidend, um das Geschäft skalieren zu können.

Fast immer bilden sich aus diesen individuellen Geschäftsmodelldesigns von Unternehmen stabile und dominante Branchendesigns heraus. Immer mehr Unternehmen einer Branche übernehmen dabei die Prinzipien der als erfolgreich besprochenen und wahrgenommenen Wettbewerber und wenden sie auf das eigene Modell an. Über die Zeit etablieren sich stabile und allgemeingültig als erfolgreich akzeptierte Modelle. Immer weniger Unternehmen, die auf anderen Prinzipien basieren, können sich diesem Prozess entziehen. Aus einer Vielzahl an ähnlichen Einzelfällen wird schließlich ein Branchendesign eines Geschäftsmodells.

Modelle entstehen daher aus der Abfolge von zwei Schritten:

### 1. Die tatsächliche Handlung

Durch die tatsächliche Marktbearbeitung von Organisationen bilden sich mit der Zeit in gewisser Weise „kognitive Trampelpfade“ heraus, die

Schritt für Schritt zu einem immer deutlicher erkennbaren Weg werden. Durch die permanente Wiederholung der Abläufe wird aus einem Trial-and-Error-Verfahren ein festes Vorgehen, welches als verbindliche Handlungsanweisung für alle Mitarbeiter dient. Aus der Fähigkeit Einzelner wird ein standardisiertes Regelwerk, welches wiederholbar und damit skalierbar wird. Im eigentlichen Sinne wird ein Satz an Regeln definiert, durch dessen Befolgung die Chance auf Erfolg erhöht wird.

Sobald das Regelwerk als erfolgreich angesehen wird, stimmen immer mehr andere Unternehmen in diesen Prozess ein und übernehmen das zugrunde liegende Regelwerk.

## 2. Nachahmung bekannter Regeln

Wenn sich feste Regeln gebildet haben, muss man diese nur noch wie eine Art Kochrezept anwenden, denn sowohl die Zutaten als auch die Vorgehensweise sind klar. Aus einem Trial-and-Error- wird ein Copy-and-Paste-Modell, welches stabil ist und als Vorlage für andere dient. Aus einem induktiven Vorgehen entsteht eine allgemein akzeptierte Modellarchitektur. Darunter versteht man auf Geschäftsmodellebene die Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch eine identische Architektur des Business-Modells in Bezug auf die Wertschaffung, das Leistungs-, Distributions- und das Erlösmodell (Stähler 2002; S. 248). Diese dominanten Designs sind skalierbar und so vor allem kopierbar und relativ stabil.



### **DOMINANTE GESCHÄFTSMODELLARCHITEKTUREN**

Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch eine identische Architektur des Geschäftsmodells. Diese Architektur ist stabil, skalierbar und kopierbar. Manager suchen diese Form von Geschäftsmodellen für ihr Unternehmen in sich ändernden Märkten.

Die Zeitungsbranche funktionierte jahrzehntelang stabil nach einem dominanten Modelldesign. Zeitungen waren periodische Print-Erzeugnisse, die über Kioske oder den Direktvertrieb distribuiert wurden. Das Leistungserstellungsmodell basierte auf der Beschaffung von Inhalten, der Selektion aus der Masse an Inhalten entsprechend der Kundensegmente und der Produktion eines entsprechenden haptischen Produkts. Das Erlösmodell bestand aus einer Mischung aus Vermarktung des Werberaums und den

direkten Erlösen durch Einnahmen aus dem Verkauf der gedruckten Zeitung an Leser.

Dieses Geschäftsmodell galt für alle Zeitungen, egal ob regional oder überregional, ob themenorientiert oder thematisch breitgefächert.

Auch das Geschäftsmodell von Taxizentralen war stabil und für alle Taxizentralen gleich. Bisher basierte dies auf der Wertschaffung durch Vermittlung zwischen Kunden, die ein Taxi benötigen, und Taxifahrern, die Kunden abholen und ans gewünschte Fahrtziel bringen wollen. Das Leistungsmodell umfasste eine Telefonhotline sowie eine Funkzentrale, die mit den Fahrern Kontakt aufnimmt und diesen den Standort der Kunden bekanntgibt. Das Erlösmodell bestand in der Erzielung von monatlichen Gebühren von Taxifahrern.

In etablierten Umfeldern sind die Märkte und die Designs festgelegt und damit auch die einzelnen Partialmodelle. Die Kundensegmente, das Wertangebot sowie die Erlösmodelle sind für die Marktteilnehmer klar. In diesen Märkten und Branchen spielen die individuellen Strategien der Unternehmen in den jeweiligen Partialmodellen die entscheidende Rolle, um erfolgreich am Markt zu agieren. Produktdifferenzierungen, Preisstrategien oder auch die Kostensenkungsmaßnahmen sind die Treiber des Erfolgs. Manager müssen die Managementmethoden der Optimierung, Differenzierung und Skalierung beherrschen und nicht versuchen, dominante Designs umzubauen, diesen eine neue Richtung zu geben oder neue Modelle „zu erfinden“.

Von Zeit zu Zeit geschieht es aber, dass die stabilen Geschäftsmodellarchitekturen Risse bekommen und instabil werden. Manchmal werden sie so instabil, dass sie einstürzen und durch neue Modelle ersetzt werden. So befindet sich die Zeitungsbranche seit Jahren im Umbruch mit zum Teil dramatischen Konsequenzen. Und auch das Geschäftsmodell der Taxizentralen gerät ins Wanken.



## ■ 1.3 Business-Modell-Redesigns und die Rolle des Internets

Rahmenbedingungen können sich ändern und zu Geschäftsmodellumbrüchen (Disruptionen) führen, so zum Beispiel durch neue Ideen, wie man ein verbessertes Wertangebot erzielen kann oder wie ein günstigeres Erlösmodell für die Kundensegmente durch Optimierung der Partialmodelle geschaffen werden kann. Durch diese Veränderungen kommt es zu Modelldisruptionen, die rein konzeptioneller Natur sind und auf der Optimierung des bekannten Modelldesigns basieren. Ein Beispiel hierfür sind Supermärkte.

Sieht man sich heute Supermärkte an, dann basieren diese im Wesentlichen auf dem Cash-and-Carry-Modell. Dieses funktioniert nach dem Prinzip eines großen Sortiments, welches neben Nahrungsmitteln auch eine umfangreiche Auswahl an Gebrauchsgütern anbietet. Der Kunde stellt sich seinen eigenen Warenkorb in Form der Selbstbedienung zusammen, fährt die Ware an die Kasse und transportiert diese selbst nach Hause. Bis in die 1980er-Jahre hinein war hingegen das umgangssprachliche Modell des „Tante-Emma-Ladens“ dominant. Dies waren kleine spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte, die Waren in persönlicher Bedienung über eine Theke verkauften. Daneben gab es noch spezialisierte Modelle, die auch die Lieferung der Waren übernahmen, wie unter anderem der Milchmann.

Cash and Carry gelangte erst Mitte der sechziger Jahre nach Europa und benötigte erhebliche Zeit, bis es sich etabliert hatte und das heute dominante Geschäftsmodelldesign darstellt. Durch die immer häufigere Anwendung des Modells veränderten sich im Laufe der Zeit das Konsumentenwissen und damit auch die Konsumentenpräferenzen. Haben sich diese vollkommen verändert und an das neue Modell angepasst, dann sterben die alten Modelle aus beziehungsweise sie verlieren die ökonomische Relevanz.



### **GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN**

Umbrüche bei dominanten Geschäftsmodellinnovationen können konzeptioneller oder technologischer Natur sein.

Der Wandel des Modells von Tante-Emma-Läden zu Supermärkten basiert im Wesentlichen auf konzeptionellen Umbrüchen. In bestimmten Zeiten gibt

es aber Geschäftsmodellumbrüche bedingt durch technologische Weiterentwicklungen. Ein Beispiel bietet die Schifffahrt, als Ende des 18. Jahrhunderts die ersten Dampfschiffe aufkamen. Innerhalb von knapp hundert Jahren wurde diese Technologie zum dominanten Antriebsmodell der Schifffahrt und verdrängte Segelschiffe aus dem kommerziellen Segment praktisch vollständig (Christensen 1997, S. 9). Die neue Technologie war der alten überlegen und führte zu dem Aufkommen neuer Geschäftsmodelle, die sich vor allem im Bereich der Beschaffung, Leistungserstellung, dem Leistungsmodell und dem Wertangebot verändert hatten. Die Zielgruppe blieb für beide Modelle identisch. So hatte die Schifffahrt in einer Übergangsphase zwei konkurrierende Geschäftsmodelle, die sich im Kern durch das differente Leistungsangebot aufgrund unterschiedlichen Technologieeinsatzes auszeichneten. Am Ende setzte sich ein neues dominantes Modell durch.

Manchmal gehen die Umbrüche noch viel weiter, weil die genannten Beispiele im Wesentlichen auf bekannte Märkte und bekannte Leistungsmodelle gerichtet waren. Das Konsumentenwissen musste sich zwar anpassen, aber das Wertangebot ist im Kern gleich geblieben. Es handelt sich um eine inkrementelle Veränderung eines bestehenden Modells.

Das Internet hat aber noch viel weitergehende Auswirkungen. Das Internet als disruptive Basistechnologie nimmt Einfluss auf viele Branchen und Märkte und ermöglicht an vielen, wenn nicht allen Stellen neue Geschäftsprinzipien (Christensen 1997, S. 17).



### **INTERNET UND GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN**

Das Internet ist eine disruptive Basistechnologie. Viele Umbrüche in Bezug auf Geschäftsmodelle werden daher durch neue technische Möglichkeiten ausgelöst.

Ein wesentlicher verwirrender Faktor, der durch das Internet im Rahmen von Modellveränderungen hinzukommt, ist die Entstehung von nicht vorhersehbaren Konvergenzen. Nimmt man als Beispiel die Digitalfotografie, dann ist zwar das Leistungsvermögen der neuen Technologie zu Beginn schwächer, weshalb die oberen Kundensegmente des Markts (in diesem Fall die Kunden von Spiegelreflexkameras) nicht sofort betroffen sind. Mit einigermaßen gesundem Menschenverstand kann man sich vorstellen, dass diese beiden Produkte irgendwann identische Kunden ansprechen werden.

Entweder setzt sich ein Konzept durch oder aber es bleiben beide Konzepte bestehen. Allerdings ist die Beurteilung durch die Internettechnologie schwieriger geworden. Das Internet ist eine Basistechnologie, die früher getrennte Technologien vereint. So ist es heute möglich, über das Internet zu telefonieren, Videos zu sehen, Radio zu hören, Texte zu lesen, digitale Güter zu erstellen und zu verkaufen. Diese Konvergenz wird oft auch als Web-2.0- oder Mash-up-Technologie bezeichnet. Damit treffen technologisch auf einmal Funktionen aufeinander, die früher in klar getrennte Branchen untergliedert waren. Lesen war der Print-Branche zugeordnet, Fernsehen den TV-Sendern, Musik hören der Musik- und Radiobranche und Telefonieren den Telekommunikationsanbietern. Die neue Technologie führt zu Konvergenzen früher völlig getrennter Bereiche.

Durch die technologische Konvergenz kommt es damit auch zu einer Konvergenz auf Anbieterseite. Denn die Anbieter integrieren die früher von anderen Unternehmen angebotenen Leistungen, basierend auf der Internettechnologie, in das eigene Leistungsmodell. Damit kommt es zu neuen und unerwarteten Wettbewerbssituationen (Bild 1.2).

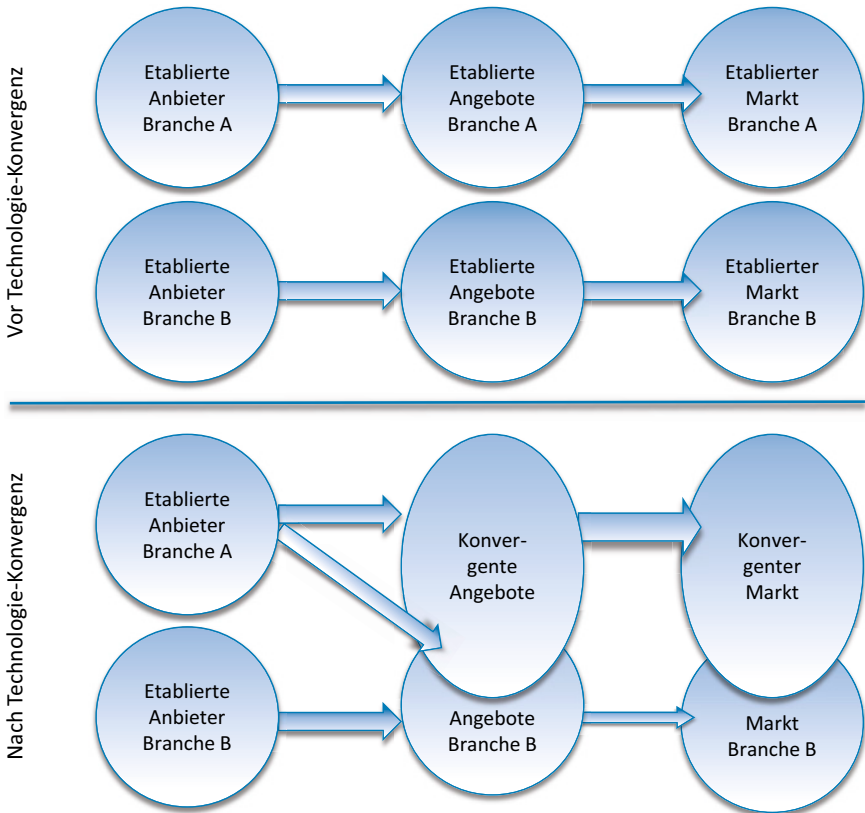
Diese Konvergenz verändert wiederum die Bedarfsseite. Mit der Zeit verändern sich das Konsumentenwissen und die Präferenzen der Kunden. Immer mehr Funktionen sollen in einer Plattform oder einem Produkt integriert werden. Klassisches Beispiel sind Smartphones, die inzwischen PC, Telefon, Spielkonsole und Navigationsgerät vereinen. Damit werden zunehmend auch verschiedene Kundensegmente zusammengeführt, die früher mehrere Geräte kaufen mussten.



### **DIE DREI KONVERGENZEN**

Durch die technologischen Veränderungen kommt es zu drei Arten der Konvergenz:

- **Technologische Konvergenz:** Ehemals getrennte Technologien vereinen sich in einer Basistechnologie.
- **Anbieterkonvergenz:** Durch die konvergente Technologie werden auch Angebote gebündelt, die früher separat angeboten wurden, zum Beispiel MP3-Player und Mobiltelefone.
- **Konvergenz der Kundenbedürfnisse:** Durch die neuen Angebotsformen kommt es zu einer Verschmelzung von Marktsegmenten durch neue Kundenbedürfnisse.

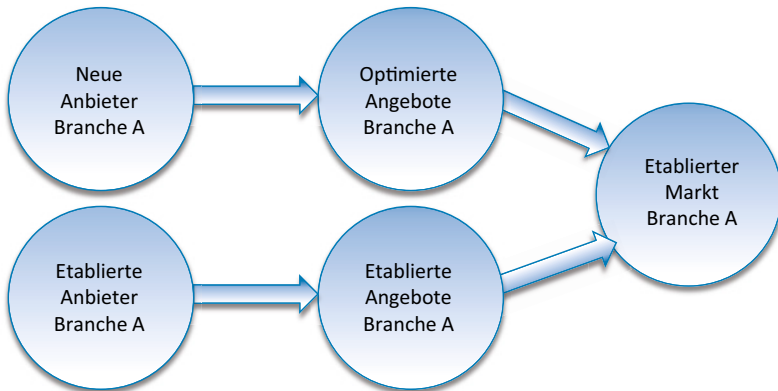


**Bild 1.2** Konvergenzen durch das Internet als verbindende Technologie

Dies allein ist schon herausfordernd genug für das Management, aber nun entstehen auch noch neue Unternehmen basierend auf den Möglichkeiten, die das Internet bietet. Das umfasst wiederum zwei Ausprägungen:

Neue Unternehmen schaffen ein verbessertes Leistungsmodell durch die neuen Technologien und greifen damit Unternehmen auf den eigenen etablierten Märkten an. Das Unternehmen MyTaxi ist für diesen Fall ein Beispiel. MyTaxi bietet eine neuartige Plattform zur Vermittlung von Taxifahrten an, die nicht mehr über eine Hotline und ein Funkgerät funktionieren, sondern die neuen Möglichkeiten von Smartphones nutzen und die beiden Zielgruppen virtuell miteinander vernetzen. Kunden können über die App ein Taxi bestellen. Die App erkennt automatisch den Standort des Bestellers und der Taxifahrer kann den Auftrag bestätigen. Der Kunde wiederum sieht

genau, wo sich der Taxifahrer befindet und wie lange er benötigt, um an den Abholungsort zu gelangen. Zudem kann er direkt über die App bezahlen und erhält die Taxiquote bequem per E-Mail zugestellt. Damit ist das neue Modell leistungsstärker, es spart dem Kunden Zeit und verbessert die Transparenz des Bestellvorgangs. Die Branche, das Kundensegment bleiben gleich (Bild 1.3). Aber die Grundprinzipien, wie Werte geschaffen und vermittelt werden, sind andere. Taxizentralen müssen sich technologisch erheblich wandeln, um dieses neue Leistungsmodell abbilden zu können. Ganz nebenbei ist das Erlösmodell rein transaktionsbasiert, was für viele Taxifahrer attraktiv ist und die Taxizentralen wirtschaftlich unter Druck setzt.



**Bild 1.3** Neue Wettbewerbssituation auf Basis eines verbesserten Leistungsmodells durch Internettechnologie

Und schließlich entwickeln neue Unternehmen neue Leistungsangebote und Geschäftsmodelle, die auch neue Kundensegmente ansprechen beziehungsweise überhaupt erst Kundensegmente aufbauen müssen. Im eigentlichen Sinne besitzen diese Unternehmen gar kein Geschäftsmodell, da es noch keine Möglichkeit gibt, die Werte wirtschaftlich zu erfassen. Deswegen haben diese Start-ups zuerst auch keine direkte Auswirkung auf etablierte Märkte und Unternehmen.

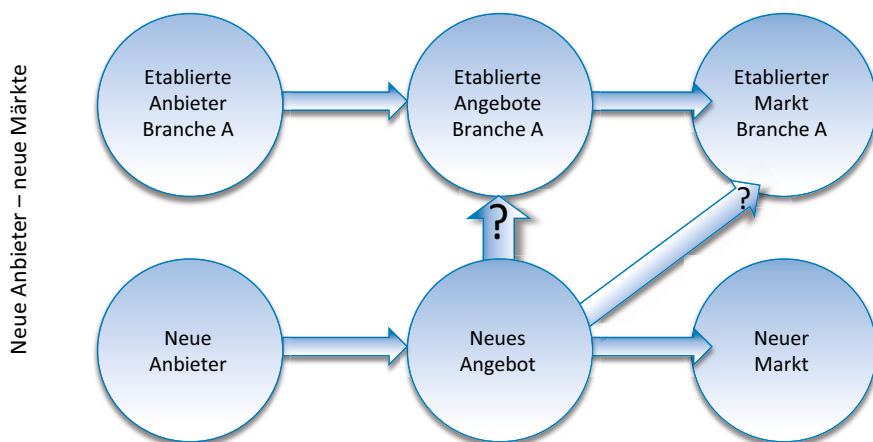


### ALLES NEU – ALLES ANDERS

Das Internet schafft neue Bedürfnisse durch neue Leistungsmodelle. Zugleich werden bekannte Bedürfnisse anders befriedigt als bisher. Dadurch kommt es zu Veränderungen auch in etablierten Branchen durch neue Anbieter mit neuen Geschäftsmodellen.

Google ist ein derartiges Beispiel für den letztgenannten Fall. Suchmaschinen waren völlig neuartig, Kunden mussten sich erst daran gewöhnen und lernen, was überhaupt eine Suchmaschine ist und wofür man sie braucht. Von einem stabilen Geschäftsmodelldesign war man weit entfernt. Viele Suchmaschinen wurden damals aufgrund des fehlenden funktionierenden Erlösmodells wieder eingestellt. Google entwickelte ab 2000 die Idee, Anzeigenplätze nicht nach Reichweite zu verkaufen, sondern in Form von Auktionen zu versteigern und zwar für jede Suchanfrage neu und live. Erst mit der Etablierung dieses neuartigen Erlösmodells schaffte Google die Abkopplung von einem investorenfinanzierten Modell zu einem eigenständig tragfähigen Modelldesign. Und auch erst mit dem Erfolg von AdWords wurde Google zunehmend ein Wettbewerber für andere Unternehmen, die abhängig von Werbebudgets im Online-Segment waren und sind.

Viele Start-ups im Bereich der digitalen Ökonomie sind zu Beginn auf der Suche nach dem individuellen Modelldesign und ändern während des Wegs ihre Modellausrichtung. Dies macht es für etablierte Unternehmen und deren Manager so schwer, eine richtige Strategie zu entwickeln. Denn oft wissen die Start-ups selbst nicht, was am Ende das Modell sein wird (Bild 1.4). Die ursprüngliche Idee des Start-ups Flickr war im Jahr 2002, ein Online-Spiel zu entwickeln, das ähnlich wie „World of Warcraft“ funktioniert. Ein Leistungsbaustein im Rahmen des erdachten Geschäftsmodells sah vor, die Kommunikation der Spieler innerhalb des Spiels zu verbessern. Es wurde ein Tool entwickelt, das es ermöglichte, mit anderen Playern Instant Messages auszutauschen und Fotos zu teilen. Die Entwickler erkannten, dass dieses Tool ein wesentlich vielversprechenderes Leistungsmodell war als ein neues Online-Game. Daraufhin wurde der geplante Pfad verlassen und Flickr startete 2003 als eines der ersten Unternehmen eine sogenannte Social-Sharing-Plattform für Bilder (Berkun 2010, Pos. 1276).



**Bild 1.4** Neue Unternehmen mit neuen Leistungsmodellen, deren Entwicklung nicht vorhersagbar ist

Soll man in diese Entwicklungen einsteigen oder abwarten? Werden aus diesen neuen Unternehmen Wettbewerber oder Partner oder haben diese neuen Angebote doch nichts mit dem eigenen Geschäft zu tun? All das sind Fragen, die sich Manager in stabilen Umfeldern weniger häufig stellen müssen. Man ist fokussiert auf die stete Optimierung des eigenen Modells. Aber diese neue Form des multidimensionalen Wettbewerbs ist eine der größten Herausforderungen für das Management.

Neben den objektiven Veränderungen kommt erschwerend hinzu, dass oft Buzzwords und Hypes rund um neue Unternehmen und Plattformen sowie Technologien entstehen, die das Internet als etwas völlig Andersartiges erscheinen lassen. Und da viele Manager fürchten, falsch zu reagieren, als wenig innovativ wahrgenommen zu werden oder später hören zu müssen, man hätte eine Chance verpasst, sind sie geneigt, nach jeder Theorie zu greifen, die den Eindruck vermittelt, Orientierung in die herausfordernde Situation zu bringen. Oft werden diese neuen Thesen und Modellvorschläge dann als schnelle Lösungsschablone für die eigenen Probleme gesehen und sofort auf das eigene Unternehmen angewandt.

Denn viele Manager suchen kein neues Geschäftsmodell, sondern sie sind auf der Suche nach einem einfach kopierbaren und skalierbaren stabilen Modelldesign à la Google oder Apple.

Und da der Fortschritt und die Entwicklung des Business im Internet schneller als in der realen Welt voranschreiten, muss eine Lösung schnell gefunden werden.

Damit sind wir schon bei der ersten These zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle angelangt: „Die Schnellen fressen die Langsamen“, denn Schnelligkeit ist ein neues Geschäftsprinzip.



### FÜR SCHNELLESER

Der Begriff des Geschäftsmodells hat erst mit dem Aufkommen der sogenannten New Economy an Bedeutung gewonnen.

Der Ausdruck beschreibt in der heutigen Verwendung die Grundprinzipien, wie Werte von Unternehmen geschaffen, Kundensegmenten vermittelt und wirtschaftlich erfasst werden können.

Daher hat jedes Unternehmen ein eigenes Geschäftsmodell. Dieses bildet die kognitive Landkarte ab, die beschreibt, wie im Unternehmen Probleme gelöst und Werte geschaffen werden.

Wenn viele Unternehmen einer Branche eine ähnliche Landkarte verwenden, wird daraus ein stabiles und dominantes Geschäftsmodelldesign, das kopierbar ist und damit von weiteren Unternehmen als Umsetzungsvorlage verwendet werden kann.

Hin und wieder gibt es Umbrüche von dominanten Geschäftsmodelldesigns. Diese können konzeptioneller oder technologischer Natur sein.

Das Internet schafft Modelldisruptionen zuerst auf technologischer Basis.

Zum einen kommt es durch das Internet als Basistechnologie zu Konvergenzen auf Produkt-, auf Anbieter- und damit auch Konsumentenseite, zum anderen entstehen neue Unternehmen, die neue Märkte schaffen, wie zum Beispiel Google.

So kommt es zu unvorhersehbaren Marktveränderungen, die Manager als sehr herausfordernd erleben und die oft mit den gelernten Managementmethoden nicht zu handhaben sind.

Daher hoffen viele Manager, schnell eine stabile Modellblaupause zu finden, und sind so empfänglicher für neue Thesen und Modellideen, in der Hoffnung, diese würden ihre individuellen Probleme lösen.



## ■ 1.4 Literatur

Berkun, Scott (2010): *The Myth of Innovation*, New York

Chesbrough, Henry (2005): *Open Innovation – The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston

Christensen, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma*, München

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation*, Frankfurt

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of AIS*, Volume 15, Article 33. Unter: <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/6-publicacoes-e-artigos/view/vetor-ecossistema/sobre-modelo-de-neg-cios/Clarifying-Busines-Model.pdf> (abgerufen am 23.7.2012)

Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Bettis, Richard A. (1986): The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. In: *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485 - 501

Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*, Lohmar

Wirtz, Bernd W. (2011): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden