

BUSINESS MODEL CHECK
Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit



Masterarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Master of Science im Studiengang
Informationsmanagement

vorgelegt von

Pascal Nicolas Bergmann

Matrikel-Nr. 205210073

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch, Institut für Management

Zweitgutachter: Dr. Horst Kutsch

Betreuung: Dr. Horst Kutsch

Koblenz, im März 2014

Abstract

- Subject: A guideline for the examination of business models is developed in this research project and M.Sc. study, focusing on young, innovative enterprises (“start-ups”). Start-ups often start to operate in uncertainty and tentativeness. To forecast the success of such an enterprise is therefore today hardly possible by means of quantitative data. The evaluation of innovative business models („Business Model Check“) today is a gap in Business Administration and Management studies.

- Methodology: A method is developed for the evaluation of business models in an uncertain environment by means of the approach of Design Science Research. Theoretical constructs are developed from theories for business model success. These constructs later are developed to design a system check for the success of business models in start-up enterprises. This new evaluation system and its related objects are transposed to a practical user guide. The evaluation of the developed Business Model Check is performed with well documented historical business cases.

- Results: A novel method for the evaluation of business models is the outcome of this research. The evaluation is designed for prognosis of future success, in a yet uncertain situation. It can assist innovative entrepreneurs in analyzing their systems, recognize and detect strength and weaknesses in their business models. The success Potenzial of the business model under evaluation can be estimated. A guideline for the qualitative analysis of the configuration of the business model is provided. The evaluation of the business system check, when applied to three well documented business cases, shows that it is working as expected. The application of the Business Model Check was consistent with the known later development of the related real cases. A qualitative high-value prognosis is the output if high quality input variables are applied. The biggest impact therefore has thinking through thoroughly the elements of the business model and their related action paths and effects. Areas of instability, which have to be monitored carefully during implementation of the model, can be detected under these preconditions. The method supports the entrepreneur to concentrate on exposed areas of uncertainty by the targeted evaluations of many assumptions.

Ohana means family.

Family means nobody gets left behind, or forgotten.

- Lilo & Stitch -

Dedicated to my family and my girlfriend.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	2
1.1	Executive Summary	2
1.2	Relevanz des Themas	3
1.3	Forschungsfragen	4
1.4	Vorgehensweise	4
2	Grundlagen.....	9
2.1	Unternehmertum, Unternehmer und Startups	9
2.2	Risiko, Ungewissheit und Innovationen	10
2.2.1	Risiko und Ungewissheit	11
2.2.2	Innovationen	11
2.2.3	Der unternehmerische Umgang mit Ungewissheit.....	13
2.3	Marktorientierung und Ressourcenorientierung.....	14
2.3.1	Marktorientierung: Market-Based View	14
2.3.2	Ressourcenorientierung: Resource-Based View.....	15
3	Das Geschäftsmodell.....	18
3.1	Geschäftsmodell Definition: Was ist ein Geschäftsmodell?	18
3.2	Das Business Modell Konzept im Lichte der Strategie.....	23
3.3	Perspektiven auf Komponenten in Geschäftsmodellen: Woraus setzt sich ein Business Modell zusammen?	25
3.4	Die Bausteine des Geschäftsmodells nach dem Business Model Canvas.....	31
3.4.1	Kundensegmente (Customer Segments).....	32
3.4.2	Nutzenversprechen (Value Proposition).....	33
3.4.3	Vertriebskanäle (Channels)	34

3.4.4	Kundenbeziehungen (Customer Relationships)	34
3.4.5	Einnahmeflüsse (Revenue Streams)	35
3.4.6	Schlüssel-Ressourcen (Key Resources).....	35
3.4.7	Schlüssel-Aktivitäten (Key Activities).....	36
3.4.8	Schlüssel-Partner (Key Partnerships)	36
3.4.9	Kostenstruktur (Cost Structure).....	37
3.4.10	Zusammenfassung	37
3.5	Gestaltungsthemen für Geschäftsmodelle	38
3.5.1	Gestaltungsthema Effizienz	39
3.5.2	Gestaltungsthema Komplementarität.....	39
3.5.3	Gestaltungsthema Einschluss (Lock-In).....	40
3.5.4	Gestaltungsthema Neuheit	42
3.5.5	Zusammenfassung	45
3.6	Zusammenfassung	45
4	Erfolgsfaktoren.....	47
4.1	Der Erfolgsbegriff und Messung von Erfolg.....	47
4.1.1	Der Erfolgsbegriff.....	47
4.1.2	Messung und Prognose von Erfolg.....	48
4.1.3	Definition Erfolgsfaktoren.....	50
4.2	Erfolgsfaktoren junger Unternehmen.....	51
4.2.1	Theoretische Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen	52
4.2.2	Studien zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen in Deutschland	53
4.3	Spiegelung von Erfolgsfaktoren in den Bausteinen des Geschäftsmodells	57
4.4	Zusammenfassung.....	59
5	Entwicklung einer Methode zur Untersuchung von Business Modellen unter Ungewissheit.....	61

5.1	Anforderungen an Modell & Methode.....	61
5.2	Überblick: Das Geschäftsmodell im Kontext des unternehmerischen Erfolgs junger Unternehmen.....	62
5.3	Wesentliche Einflussfaktoren auf das Erfolgspotenzial von Geschäftsmodellen.....	65
5.3.1	Business Model Konsistenz.....	65
5.3.2	Wirkungszusammenhänge.....	73
5.3.3	Ausprägung der Gestaltungsthemen.....	83
5.4	Business Model Check-Liste / Leitfaden.....	89
5.4.1	Vorgehen bei der Entwicklung des Leitfadens.....	89
5.4.2	Ebene 1: Match zwischen Nutzenversprechen und Kunden-Problem...90	
5.4.3	Ebene 2: Vollständigkeit des Geschäftsmodells.....	91
5.4.4	Ebene 3: Einfache Business Modell Konsistenz.....	94
5.4.5	Ebene 4: Detaillierte Analyse der Wirkungsbeziehungen im System „Geschäftsmodell“.....	95
5.4.6	Ebene 5: Ausprägung des Geschäftsmodells hinsichtlich Gestaltungsthemen.....	97
5.5	Zusammenfassung.....	99
6	Evaluation des Modells.....	100
6.1	Business Model Evaluation: Southwest Airlines.....	100
6.1.1	Hintergrund No-frills Airlines.....	100
6.1.2	Business Model Canvas.....	101
6.1.3	Evaluation der allgemeinen Konsistenz.....	103
6.1.4	Evaluation der Wirkungslogik.....	106
6.1.5	Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen.....	112
6.1.6	Zusammenfassung.....	113
6.2	Business Model Evaluation: Continental Lite.....	114
6.2.1	Hintergrund Continental Lite.....	114

6.2.2	Business Model Canvas	114
6.2.3	Evaluation der allgemeinen Konsistenz.....	116
6.2.4	Evaluation der Wirkungslogik.....	118
6.2.5	Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen.....	122
6.2.6	Zusammenfassung	122
6.3	Business Model Evaluation: Nespresso	123
6.3.1	Hintergrund Nespresso	123
6.3.2	Business Model Canvas	124
6.3.3	Evaluation der allgemeinen Konsistenz.....	125
6.3.4	Evaluation der Wirkungslogik.....	128
6.3.5	Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen.....	131
6.3.6	Zusammenfassung	132
6.4	Zusammenfassung	132
7	Fazit	135
7.1	Zusammenfassung.....	135
7.2	Limitationen	137
7.3	Ausblick	138
8	Bibliographie.....	141
9	Erklärung.....	149
10	Programm.....	150

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Auszug der Visualisierung von Beziehungen zwischen potentiell relevanten Quellen zu Business Models (Quelle: eigene Darstellung).....	7
Abbildung 2:	Vorgehensweise in dieser Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).....	8
Abbildung 3:	Betrachtungsebenen von Geschäftsmodellen (Quelle: eigene Darstellung)	23
Abbildung 4:	Das Geschäftsmodell stellt die Architektur eines Geschäfts dar (Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an Osterwalder (2004, S. 148)).....	25
Abbildung 5:	Business Model Canvas: Ein grafisches Werkzeug zur Darstellung von Geschäftsmodellen (Quelle: eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18))	32
Abbildung 6:	Geschäftsmodells im Kontext unternehmerischen Erfolgs (Quelle: eigene Darstellung)	63
Abbildung 7:	Business Model Konsistenz Matrix (Quelle: eigene Darstellung).....	71
Abbildung 8:	Bewerten von Beziehungen zwischen Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)	77
Abbildung 9:	Direkte Beziehung zwischen niedrigen Preisen und hohen Volumina (Quelle: eigene Darstellung)	78
Abbildung 10:	Einfluss-Abhängigkeits-Chart mit Beispieldaten (Quelle: eigene Darstellung).....	80
Abbildung 11:	Vereinfachtes Beispiel für ein Causal Loop Diagramm mit Reinforcing Loop (Quelle: eigene Darstellung).....	82
Abbildung 12:	Business Model Canvas von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung).....	102
Abbildung 13:	Einfacher Konsistenz-Check des Business Modells Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)	105
Abbildung 14:	Strukturmatrix No-Frills-Airlines, direkte Beziehungen (Quelle: eigene Darstellung).....	108

Abbildung 15:	Strukturmatrix No-Frills-Airlines, zehnte Potenz, indirekte Beziehungen berücksichtigt (Quelle: eigene Darstellung).....	109
Abbildung 16:	Visualisierung von Einfluss und Abhängigkeit von Faktoren im Geschäftsmodell von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)	110
Abbildung 17:	Darstellung von Feedback-Loops im Geschäftsmodell von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)	112
Abbildung 18:	Business Model Canvas von Continental Lite (Quelle: eigene Darstellung)	115
Abbildung 19:	Konsistenz-Matrix von CALite (Quelle: eigene Darstellung)	117
Abbildung 20:	Wirkungslogik im CALite-Modell (Quelle: eigene Darstellung)	120
Abbildung 21:	Einfluss-Abhängigkeits-Matrix von CALite (Quelle: eigene Darstellung)	121
Abbildung 22:	Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung).....	125
Abbildung 23:	Konsistenzmatrix für Nespresso (Quelle: eigene Darstellung).....	127
Abbildung 24:	Bewertung der direkten Beziehungen im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)	129
Abbildung 25:	Influence-Dependence Chart indirekter Beziehungen im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung).....	130

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Design Science Research Ansatz, eigene Darstellung nach (March & Smith, 1995, S. 255).....	5
Tabelle 2:	Überblick über mögliche Komponenten eines Geschäftsmodells (Quelle: eigene Darstellung)	30
Tabelle 3:	Einfluss von Geschäftsmodell-Gestaltungsrichtungen auf Erfolg (Quelle: eigene Darstellung nach Bornemann (2009, S. 224)).....	84
Tabelle 4:	Gestaltungsthemen und Konstrukte (Quelle: eigene Darstellung)....	87
Tabelle 5:	Dimensionen der Gestaltungsrichtungen. (Quelle: eigene Darstellung nach Bornemann (2009, S. 226))	88
Tabelle 6:	Erfolgsfaktoren im No-frills-Airline Geschäftsmodell (Quelle: eigene Darstellung)	107
Tabelle 7:	Elemente im No-frills-Airline Geschäftsmodell von CALite (Quelle: eigene Darstellung)	119
Tabelle 8:	Elemente im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)	128

Teil I: EINFÜHRUNG

1 Einführung

1.1 Executive Summary

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein Leitfaden zur Überprüfung von Geschäftsmodellen entwickelt. Dabei wird insbesondere die Situation junger, innovativer Unternehmen (Startups) berücksichtigt. Diese Unternehmen agieren unter einer hohen Unsicherheit oder Ungewissheit. Es ist daher kaum möglich über quantitative Daten eine solide Prognose für den Erfolg des Unternehmens abzugeben. Die Evaluation von innovativen Geschäftsmodellen stellt eine Forschungslücke dar.

Eine Methode zur Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit wird über die Vorgangsweise des *Design Science Research* entwickelt. Dabei werden aus Theorien zu Geschäftsmodellen und Erfolg einige Konstrukte abgeleitet, aus denen später ein Modell über den Erfolg von Geschäftsmodellen in jungen Unternehmen gestaltet werden wird. Das Modell und die Objekte, welche es miteinander in Beziehung setzt, werden über die Erstellung eines Leitfadens praktisch anwendbar gemacht. Eine Evaluation der Methode findet über gut untersuchte Geschäftsmodelle statt.

Die Person des Gründers, das Umfeld eines Unternehmens und seine Strategie identifiziert die Wissenschaft quasi einstimmig als Einflussfaktoren auf den Erfolg eines jungen Unternehmens. In den letzten Jahren gewann jedoch das Konzept des Geschäftsmodells in Praxis und Wissenschaft immer mehr Gewicht. Eine einheitliche Meinung darüber, worum es sich bei einem Geschäftsmodell handelt und aus welchen Bestandteilen es besteht, existiert nicht. Im Rahmen dieser Arbeit behandelt ein Geschäftsmodell im Wesentlichen die Art und Weise, wie ein Unternehmen Wert für seine Stakeholder generiert und für sich selbst abschöpft.

Während sich die Strategie eines Unternehmens auf dessen Planungsebene befindet, ist das Geschäftsmodell auf der Architekturebene anzusiedeln. Zwischen beiden nur unscharf definierten Konzepten gibt es Schnittstellen. Obwohl ein Geschäftsmodell im Kern weder Markt noch Wettbewerb behandelt, ist es deshalb trotzdem sinnvoll, diese Aspekte im Rahmen einer Evaluation zu berücksichtigen.

Erfolg bedeutet für junge Unternehmen, den Durchsatz an zahlenden Kunden im Geschäftsmodell stetig zu erhöhen. Damit dies geschehen kann, muss das Geschäftsmodell sinnvoll, also wertsteigernd, gestaltet sein. Es mangelt bislang an Methoden, die Qualität eines Geschäftsmodells zu prüfen.

Als wesentlich wird in dieser Arbeit eine vollständige Behandlung des Geschäftsmodell-Konstruktes, eine hohe Sicherheit der im Geschäftsmodell getroffenen Annahmen, eine hohe innere Konsistenz des Geschäftsmodells, eine sinnvolle Konfiguration der Wirkungsbeziehungen im Geschäftsmodell und eine Ausrichtung des Geschäftsmodells auf eines oder mehrere der Gestaltungsthemen Neuheit, Effizienz, Lock-In und Komplementarität angesehen. Leitfaden und Methoden, die bei der qualitativen Prüfung eines Geschäftsmodells unterstützen, sind Ergebnis dieser Arbeit. Eine Evaluation findet anhand von drei Fällen statt.

1.2 Relevanz des Themas

Kleine und mittelständische Unternehmen stellen eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft dar (Söllner 2014). Gerade das innovative Unternehmertum ist zur Sicherung der deutschen Wettbewerbsfähigkeit enorm wichtig (Dautzenberg et al., 2012, S. 2). Obwohl nur jede 400. Gründung zu einem besonders schnell wachsenden Unternehmen wird, beschäftigen diese schnell wachsenden Unternehmen 3,83 Prozent aller in Deutschland sozialversicherten Arbeitstätigen (Dautzenberg et al., 2012, S. 41). Wissensbasierte Jungunternehmen wachsen nicht nur überdurchschnittlich schnell, sie stärken außerdem mit hoher Wahrscheinlichkeit zukunftssträchtige Wirtschaftszweige und tragen somit zum wirtschaftlichen Strukturwandel in Deutschland bei (Hemer et al., 2006, S. 1).

Die Stabilisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, sowie insbesondere innovativen Startups, ist für die deutsche Wirtschaft von hoher Relevanz. Für junge Unternehmen wird es jedoch über die ersten drei bis vier Jahre von Jahr zu Jahr wahrscheinlicher, dass das Unternehmen scheitert (Egeln et al., 2010, S. 14 f.). Betrachtet man den Zeitraum von 1996 bis 2010, so ist festzustellen, dass jedes vierte bis fünfte junge Unternehmen geschlossen wird, bevor es die schwierigen ersten fünf Jahre hinter sich hat (Egeln et al., 2010, S. 14 f.). Gerade die potentiell wachstumsstarken und einflussreichen, innovativen Gründungen bringen eine Vielzahl hoher Risiken mit sich (De, 2005, S. 87). Diese Risiken entspringen vor allem auch der extrem hohen Unsicherheit, in welcher sich Startups bewegen (Ries, 2011, S. 27). Tatsächlich haben nur 13 Prozent der innovativen Gründungen im Zeitraum 2006 bis 2009 ihre Produkte erfolgreich in den Markt eingeführt (Gude et al., 2010, S. 7). Ein ungeeignetes Geschäftskonzept oder die Fehleinschätzung der Marktentwicklung durch Gründer und deren Berater stellen zentrale hemmende Faktoren dar (Hemer et al., 2006, S. 20).

Es ist anzunehmen, dass viele potentiell erfolgreiche Gründer aus Angst vor dem Scheitern ihrer Idee und ihres Unternehmens einen anderen beruflichen Weg wählen. Auch Gründungs-Beratern und Investoren fehlen Werkzeuge, mit welchen sich Erfolgchancen eines neuen Startups in der Zukunft auch ohne konkret vorliegende Kennzahlen systematisch einschätzen lassen. Ein solches Werkzeug ermöglicht zum einen eine Bewertung des Geschäftsmodells und betont zum anderen kritische Erfolgsfaktoren, welche im Zeitverlauf intensiv beobachtet werden sollten.

1.3 Forschungsfragen

Das Ergebnis dieser Arbeit soll eine Methode sein, die jungen Unternehmen dabei hilft, ihr Geschäftsmodell zu prüfen und Misserfolg, bedingt durch ein schlechtes Modell, zu vermeiden. Primäres Ziel dieser Arbeit ist das Finden einer Methode zur Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit:

- Lässt sich eine Methode zur Evaluierung von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit ableiten?
- Hilft die entwickelte Methode dabei, Geschäftsmodelle korrekt einzuschätzen?

Damit diese Fragen behandelt werden können, muss im Voraus bekannt sein, worum es sich bei einem Geschäftsmodell handelt und welche Erfolgsfaktoren für Jungunternehmen besonders relevant sind:

- Was ist ein Geschäftsmodell (Definition)?
- Aus welchen Komponenten besteht ein Geschäftsmodell?
- Welche Erfolgsfaktoren sind für junge Unternehmen besonders relevant?
- Inwieweit stehen diese Erfolgsfaktoren in Zusammenhang mit dem Konzept des Geschäftsmodells?
- In welchem Kontext steht das Geschäftsmodell im jungen Unternehmen?

1.4 Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden Arbeit ist das Finden eines effektiven, innovativen Instrumentes zur Evaluierung von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit. Problemstellung ist daher

weniger das Verstehen und Erklären von Zusammenhängen, sondern eher das Finden einer Lösung für ein Problem. *Design Science Research* beschreibt einen Forschungsansatz, welcher versucht dem Menschen neue, zweckmäßige Artefakte zu schaffen (March und Smith 1995, S. 253). Der Ansatz eignet sich daher als Vorgehensweise für diese Arbeit.

Der von March und Smith (1995, S. 255) vorgeschlagene Ansatz erstreckt sich über die zwei Dimensionen *Aktivitäten* und *Artefakte* (siehe Tabelle 1).

	Konstruktion	Evaluation	Theorie	Rechtfertigung
Konstrukte				
Modell				
Methode				
Instanz				

Tabelle 1: *Design Science Research Ansatz, eigene Darstellung nach (March & Smith, 1995, S. 255)*

Unter den Artefakten stellt das *Konstrukt* eine atomare Einheit dar, aus welcher sich das Vokabular der Domäne ergibt. Dieses Vokabular erlaubt die Bildung eines Konzeptes zur Beschreibung einer Domäne. Ein *Modell* trifft Aussagen zu Beziehungen zwischen *Konstrukten*. Eine *Methode* stellt eine konkrete Abfolge von zielführenden Aufgaben dar. *Methoden* greifen dabei auf zugrundeliegende *Konstrukte* und ein *Modell* des Lösungsraums zurück. Bei einer *Instanz* handelt es sich schließlich um eine reale Ausprägung eines Artefakts in seiner Umwelt (March und Smith, 1995, S. 255 ff.).

Forschungsaktivitäten erstrecken sich über *Konstruktion*, *Evaluation*, *Theorie* und *Rechtfertigung*. Die *Konstruktion* eines Artefaktes demonstriert die Machbarkeit der Erstellung. Während der *Evaluation* wird der durch ein Artefakt erreichte Fortschritt anhand eigens entwickelter Kriterien geprüft. Ergebnisse einer Evaluation werden *theoretisch* behandelt. Theoretische Begründungen zur Funktionsweise von Artefakten werden schließlich *gerechtfertigt* (March und Smith, 1995, S. 255 ff.).

Hevner (2007, S. 25) fordert, dass gestaltete Artefakte wissenschaftlichen Theorien und Methoden oder praktischer Expertise entspringen müssen. Ebenfalls sollten Artefakte wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen in der betroffenen Domäne genügen.

Es ist daher sinnvoll, Artefakte unter realen Bedingungen (*Field-Test*) zu instanzieren und zu testen (Hevner, 2007, S. 25).

Der verwendete Forschungsansatz basiert auf dem vorgestellten Design Science Research Ansatz. Im ersten Schritt wurde relevante Literatur zu den Schlagworten „Business Model(s)“, „Geschäftsmodell(e)“ und „Erfolg Jungunternehmen“ gesucht. Hierbei kamen sowohl der Bibliothekskatalog der Universität Koblenz-Landau (OPAC), die Digitale Bibliothek (DigiBib) der Universität Koblenz-Landau und die Elektronische Zeitschriften-Bibliothek der Universität Koblenz-Landau (EZB) als auch der Dienst Google Scholar zum Einsatz. Literatur, die folgende Themen behandelt, wurde selektiert:

- Business Model Frameworks, Ontologien und Komponenten.
- Studien zu Business Models im Allgemeinen oder Erfolgsfaktoren dieser im Speziellen.
- Erfolgsfaktoren junger Unternehmen (Studien).
- Analyse / Evaluation von Geschäftsmodellen.

In der selektierten Literatur genannte Quellen wurden untersucht und in die Liste zu berücksichtigender Dokumente aufgenommen, wenn sie im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit relevant erschienen. Es wurde Literaturangaben in qualitativ hochwertigen Arbeiten gefolgt, um weitere Quellen zu gewinnen. Ein Auszug aus den ermittelten Beziehungen zwischen Werken findet sich in Abbildung 1.

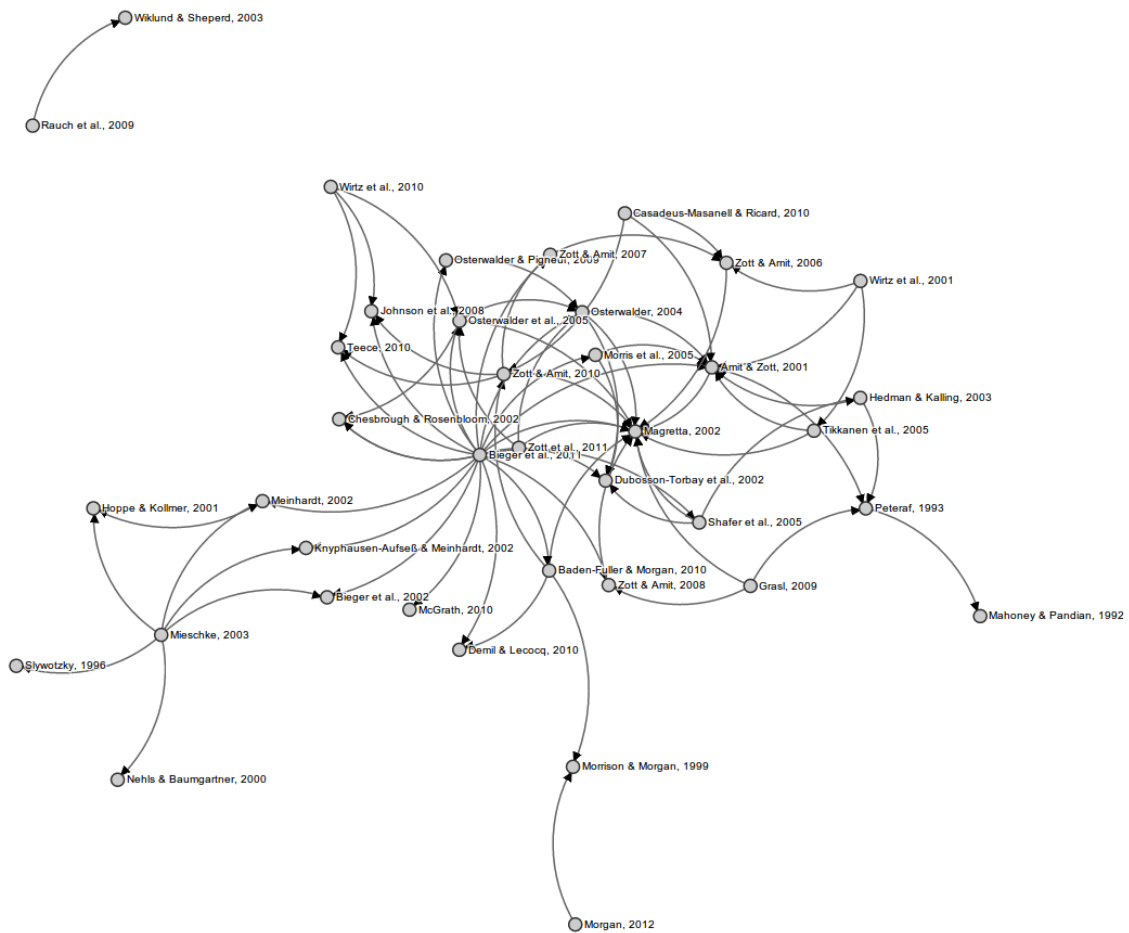


Abbildung 1: Auszug der Visualisierung von Beziehungen zwischen potentiell relevanten Quellen zu Business Models (Quelle: eigene Darstellung)

Wissenschaftlich hochqualitativen Quellen wurde sowohl bei der Auswertung als auch bei der späteren Argumentation in dieser Arbeit ein hohes Gewicht eingeräumt. Eine Arbeit gilt dann als hochwertig, wenn sie in einer mindestens mit B bewerteten¹ Fachzeitschrift erschienen ist. Arbeiten, die nicht in Journals erschienen sind (zum Beispiel Studien), müssen von einer renommierten Quelle stammen (zum Beispiel von einer Bundesanstalt oder im Auftrag einer solchen; ausgewiesene Experten) oder von einer solchen referenziert worden sein. Aufgrund der Neuheit des Themas und seiner Relevanz für die Praxis wurde an einigen Stellen auch auf Ideen aus praxisorientierter Literatur zurückgegriffen.

¹ Bewertung von Journals nach JourQual-Ranking

Im zweiten Schritt (Theorie) wurde dem oben beschriebenen Vorschlag von Hevner (2007, S. 25) gefolgt und mithilfe der bestehenden Quellen das Business Modell Konzept analysiert. Weiterhin wurde nach Erfolgsfaktoren für Startups gesucht. In Schritt Nummer drei (Konstruktion) wurden Artefakte zu Geschäftsmodellen gestaltet (unter anderem Arbeitsdefinition und Elemente), allgemeine Erfolgsfaktoren für Startups identifiziert, ein Evaluations-Modell abgeleitet und eine Evaluations-Methode konstruiert. Diese Methode (und mit ihr in sie eingegangene Artefakte) wird in Schritt vier (Evaluation) über die Anwendung auf einige Fallbeispiele (jeweils eine Instanz) evaluiert. In Schritt fünf (Rechtfertigung) findet sich mit der Diskussion der Ergebnisse schließlich die Rechtfertigung der Methode. Abbildung 2 verbildlicht den Prozess.

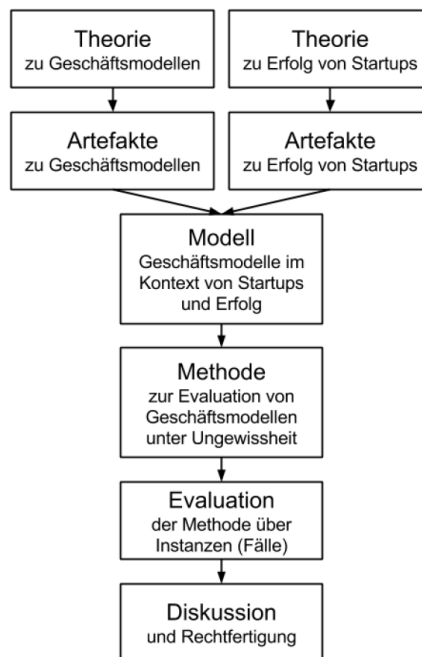


Abbildung 2: Vorgehensweise in dieser Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

2 Grundlagen

Geschäftsmodelle befinden sich in einem komplexen Kontext. Das Grundlagen-Kapitel baut Basiswissen über Unternehmertum, Innovationen und wichtige strategische Konzepte auf.

2.1 Unternehmertum, Unternehmer und Startups

Im Verlauf dieser Arbeit soll eine Methode entwickelt werden, welche werdenden Unternehmern die Überprüfung ihres Geschäftsmodells noch vor der Gründung ihres Unternehmens erlaubt. Im Vorfeld soll dargelegt werden, worum es sich bei einem Unternehmen handelt und welche Rolle der Unternehmer in diesem einnimmt.

Es zeigen sich leicht differierende Sichten auf das Unternehmertum. Der deutsche Begriff ist eher weit gefasst und schließt neben der Gründung neuer Unternehmen auch etablierte Unternehmen ein (Volkman und Tokarski, 2006, S. 13 f.). Der englische Begriff Entrepreneurship hingegen ist enger gefasst und beschränkt sich auf die Gründung neuer Unternehmen (Timmons und Spinelli, 2004, S. 6). Zudem wird das Unternehmertum / Entrepreneurship zum einen als Geisteshaltung verstanden, welche auf das Erkennen und Nutzen von Chancen abzielt (McGrath und MacMillan, 2013, S. 337). Die Europäische Kommission definiert:

„(Entrepreneurship) covers an individual’s motivation and capacity, independently or within an organization, to identify an opportunity and to pursue it in order to produce new value or economic success“ (European Union: European Commission, 2003, S. 5)

Zum anderen kann Unternehmertum / Entrepreneurship auch als Prozess verstanden werden (Fallgatter, 2002, S. 17). Ireland et al. (2001, S. 51) sehen Entrepreneurship konkreter als einen kontextabhängigen, sozialen Prozess, über welchen Einzelne und Teams Wertschöpfung betreiben, indem sie einzigartige Ressourcen-Konfigurationen einsetzen, um Marktchancen zu nutzen.

Der Unternehmer selbst erkennt, prüft und nutzt Markt-Chancen. Er konfiguriert das Unternehmen so, dass es Wert generieren und für sich selbst abschöpfen kann. Der Unternehmer ist aus diesem Grunde als strategisch kreative Instanz das Zentrum des Unternehmens (Hutzschenreuter, 2009, S. 30).

Unternehmen entwickeln sich über die Zeit ihrer Existenz. Diese Entwicklung lässt sich in Lebenszyklusmodellen darstellen. Kunze et al. (2008, S. 224 ff.) entwickelten ein solches Modell für kleine und mittelständische Unternehmen. Sie unterteilen die Existenz eines Unternehmens in fünf Phasen: Vorgründungs-Phase, Pionierphase, Wachstumsphase, Reifephase und Wendephase. Während ein Unternehmen bis zum Ende der Reifephase wächst, so kollabiert es in der Wendephase. Nachdem in der Vorgründungsphase lediglich vorbereitend und theoretisch am Unternehmen gearbeitet wurde, erfolgt der Markteintritt nach der Gründung in der Pionierphase (Kunze et al., 2008, S. 224 ff.).

Diese Arbeit steht im Kontext des engen Verständnisses von Entrepreneurship, also der Gründung neuer Unternehmen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich spezifischer um Startups, welche neue Leistungen unter extremer Unsicherheit erstellen:

„(A startup is) a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty” (Ries, 2011, S. 27).

Ries (2011, S. 27) unterscheidet bewusst nicht zwischen eigenständigen Organisationen und Gruppen, welche etwa innerhalb bestehender Unternehmen gegründet werden können. Extreme Unsicherheit ist nach Ries (2011, S. 27) die zentrale Rahmenbedingung für Startups. Der Auffassung folgend muss ein Startup in einem solchen Maße auf neue Weise funktionieren, dass nicht auf bestehenden Erfahrungswerten aufgebaut werden kann.

Möchte ein Unternehmer mit seinem Unternehmen grundlegend Neues vollbringen, so kann er im Vorfeld kaum auf Erfahrungswerte zurückgreifen. Erfahrungen kann der Unternehmer erst ab Eintritt in den Markt sammeln. Bis dahin versucht der Unternehmer unter Ungewissheit zu planen.

2.2 Risiko, Ungewissheit und Innovationen

Die besonderen Herausforderungen einer Geschäftsmodellanalyse unter Ungewissheit können nur verstanden werden, wenn grundlegende Kenntnisse über den Unterschied zwischen Risiko und Ungewissheit sowie deren Bezug zu Innovationen vorliegen. Im Folgenden werden außerdem einige Herangehensweisen zur Bewältigung von Ungewissheit erläutert.

2.2.1 Risiko und Ungewissheit

Knight (1921, S. 11) differenziert zwischen Risiko und „Uncertainty“, was man in das Deutsche sowohl als „Unsicherheit“ als auch mit „Ungewissheit“ übersetzen kann². Im Gegensatz zu „Uncertainty“ ist Risiko quantitativ messbar (Knight 1921, S. 11). Bieger et al. (2011, S. 98) übersetzen „Uncertainty“ als „Ungewissheit“. Grichnik und Gassmann (2013, S. 5) unterscheiden „Risiko“, „Unsicherheit“ und „Ungewissheit“, wobei nur im Falle des Risikos Wahrscheinlichkeitsverteilungen konkret benannt werden können. Unter Unsicherheit besteht die Chance, Wahrscheinlichkeitsverteilungen auf Basis von Recherchen zu schätzen (Grichnik und Gassmann, 2013, S. 5). Unter Ungewissheit schließlich sind Prognosen und Risikoberechnungen unmöglich (Grichnik und Gassmann, 2013, S. 5).

Die Unterschiede zwischen den Begrifflichkeiten lassen sich durch ein Beispiel besser verstehen: Es sei angenommen, dass ein Spieler einen normalen Würfel werfen muss. In diesem Fall ist dem Spieler bekannt, dass die Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Zahl zu werfen, bei etwa 17 Prozent liegt. Da die Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt ist, handelt es sich hierbei um eine Situation unter Risiko. Ist der Würfel gezinkt, ist die Wahrscheinlichkeitsverteilung einem mit der Manipulation nicht vertrauten Spieler vorerst nicht bekannt. Es ist dem Spieler jedoch möglich, mehrere Würfe zu beobachten und in der Folge Erwartungswerte zu schätzen. In diesem Fall herrscht Unsicherheit. Wird der Spieler eingeladen, ohne zu wissen, dass er an einem Würfelspiel teilnehmen wird, so kann er im Voraus auch keinen Tipp auf eine Zahl abgeben; der Spieler erlebt Ungewissheit.

Im Hinblick auf innovative Geschäftsmodelle herrscht Ungewissheit, da eine Entscheidungsbasis für verlässliche Prognosen fehlt (Grichnik und Gassmann, 2013, S. 6).

2.2.2 Innovationen

Eine Innovation ist laut Rogers (2010, S. 11) „an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption“. Die Neuheit der Innovation ist dabei als sprunghaft einzustufen, nicht als lediglich leicht variierend gegenüber einem bereits existierenden Objekt oder Prozess (Hauschildt und Salomo, 2011, S. 13). Schumpeter (1934, S. 100) betrachtet die Innovation als „Durchsetzung neuer Kombinationen“ am

² siehe <http://www.oxforddictionaries.com/translate/english-german/uncertainty>

Markt. Der Begriff *Kombination* weist darauf hin, dass eine Innovation aus bereits existierenden Elementen in neuer Anordnung bestehen kann. So könnte zum Beispiel ein bestehender Markt mit einem neuen Produkt beliefert werden, ein neuer Prozess eine bestehende Funktion effizienter erledigen oder die neue Konfiguration von Elementen in einem Geschäftsmodell zu einer höheren Abschöpfung von Wert für das Unternehmen führen. Essentiell ist, dass die Neuheit sich auf dem Markt durchsetzt. Nur dann handelt es sich um eine Innovation. Eine Invention (Erfindung) allein ist aus diesem Grunde noch keine Innovation.

Hauschildt und Salomo (2011, S. 19 ff.) beschreiben drei Dimensionen der Innovation:

- Die *subjektive Dimension* gibt darüber Auskunft, für wen die Innovation bestimmt ist.
- Die *prozessuale Dimension* beschreibt den Prozess, welcher die Entwicklung von Invention zu Innovation beschreibt.
- In der *normativen Dimension* wird untersucht, unter welchen Bedingungen die Innovation als erfolgreich angesehen wird.

Zwei grundsätzliche Typen von Innovation sind unterscheidbar:

- Innovationen, die am Markt verwertbar sind, sind *Produktinnovationen*. Eine Produktinnovation erlaubt dem Kunden, Probleme auf eine neue, *effektivere* Art und Weise zu lösen. Neuartige Kombinationen vorhandener Produkteigenschaften, um neue Qualitäten erweiterte Produkte und völlig neue Produkte mit neuen Merkmalen zählen zu Produktinnovationen. (Hauschildt und Salomo, 2011, S. 5)
- Die Prozessinnovation stellt die effizientere Herstellung einer Leistung in den Vordergrund. Prozessinnovationen sollen Kosten sparen oder bei gleichen Kosten einen höheren Output erzielen. (Hauschildt und Salomo, 2011, S. 5)

In der *Diffusion of Innovations* Theorie beschreibt Rogers (2010, S. 206) fünf Attribute einer Innovation, welche eine schnelle Annahme einer Innovation begünstigen:

- Der relative Vorteil der Innovation gegenüber bereits vorhandenen Lösungen.
- Die Kompatibilität bezeichnet den Grad der Einpassbarkeit der Innovation in das Leben seines Nutzers.

- Unter Komplexität wird der Grad an Einfachheit bezeichnet, mit der die Innovation zu verwenden ist. Wenig komplexe Lösungen werden schneller angenommen als solche, die etwa eine hohe Einarbeitungszeit verlangen.
- Die Testbarkeit der Innovation drückt aus, ob die Innovation vor der eigentlichen Annahme ausprobiert werden kann. Dies verringert die Unsicherheit des Kunden.
- Die Sichtbarkeit der Innovation bewegt sich im sozialen Kontext. Ist der Einsatz der Innovation von Dritten beobachtbar, so trägt dies zu ihrer weiteren Kommunikation bei.

2.2.3 Der unternehmerische Umgang mit Ungewissheit

Wenn innovative Lösungen unter Ungewissheit geschaffen werden sollen, dann ist das Risiko fehlerhafter Annahmen auf diesem Weg sehr hoch. Selbst im Durchschnitt über Geschäftspläne aller Innovationsstärken sind darin getroffene Annahmen meistens falsch (Faltin und Ripsas, 2011, S. 11). Die Fähigkeit zu lernen stellt deshalb eine Kernkompetenz innovativer Unternehmen dar (Ireland et al., 2001, S. 58).

Blank (2007, S. 19) schlägt mit seinem *Customer Development* Modell einen Weg vor, Kundenprobleme und Kundenbedürfnisse besser zu verstehen. Der erste Schritt im Prozess ist dabei das Finden eines Marktes für das geplante Produkt. Ziel ist herauszufinden, ob dieses Produkt ein wichtiges Problem für den Kunden löst. Im Anschluss wird geprüft, ob das Produkt wiederholt abgesetzt werden kann. Mehrere Anläufe können pro Phase erforderlich sein und auch ein Springen zwischen Phasen ist möglich. Erst wenn sicher ist, dass ein relevantes Problem auf einem relevanten Markt behandelt wird und die Lösung für dieses Problem auch wiederholt monetarisiert werden kann, findet die Skalierung des Geschäfts statt (Blank 2007, S. 19 ff.).

Diesen Ansatz ergänzt Ries (2011, S. 75) durch seinen *Build-Measure-Learn Feedback Loop*. Demnach setzt sich ein Startup verschiedene Lernziele, welche üblicherweise Annahmen zum Geschäft stützen oder widerlegen. Gelernt wird über Daten, welche im Markt über prototypische Produkte erhoben werden. Die Aufgabe eines Startups ist demnach das möglichst effiziente Erstellen von Artefakten, die ein Feedback vom Markt und ein darauf basierendes Lernen ermöglichen.

Auch die *Design Thinking* Methode propagiert einen Ansatz, bei dem Problemstellungen von Menschen im Vordergrund stehen. Bevor sich mit der Entwicklung von Lösungsansätzen beschäftigt wird, steht das Lernen über und das Verstehen von Menschen in spezifischen Kontexten im Vordergrund. Auf dieser Basis entwickelte, minimalistische Prototypen werden möglichen Zielkunden dann vorgestellt, um Reaktionen zu prüfen. Erst wenn derlei Tests positiv ausfallen, folgen in weiteren Iterationen Detaillierungen. (Meinel und Leifer, 2011, S. xiv)

Effectuation nach Sarasvathy (2008, S. 16) schließlich beschreibt einen Ansatz, in dem Zukunft aufgrund der gegebenen Ungewissheit als nicht prognostizierbar, aber als gestaltbar gilt. Dabei wird bei der Entwicklung eines Unternehmens explizit in erster Linie von gegebenen Mitteln ausgegangen, statt von Plänen und Zielsetzungen (Sarasvathy, 2008, S. 74).

Festzuhalten ist, dass unter Ungewissheit getroffene Annahmen höchst instabil sein können.

2.3 Marktorientierung und Ressourcenorientierung

Marktorientierung und Ressourcenorientierung sind Konzepte des Strategischen Managements, über welche man Wettbewerbsvorteile zu erklären sucht. Die Kerne beider Konzepte werden dargestellt, um in Abschnitt 3.2 einen Bezug zwischen Strategie und Geschäftsmodell herstellen zu können.

2.3.1 Marktorientierung: Market-Based View

Das Konzept der Marktorientierung geht davon aus, dass das Verhalten eines Unternehmens maßgeblich vom Markt beeinflusst wird. Externe Faktoren, wie etwa die Anzahl der miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen, die Homogenität der angebotenen Produkte sowie Marktein- und Marktaustrittskosten erzwingen eine Reaktion eines auf dem Markt agierenden Unternehmens. Eine solche Reaktion kann zum Beispiel in der Anpassung der Preise oder in einer stärker vorangetriebenen Produktdifferenzierung liegen. Der Erfolg des Unternehmens hängt von der Qualität seiner Reaktion auf das Vorgehen auf dem Markt ab (Barney, 2010, S. 79 ff.).

Porter (2008, S. 3 ff.) erklärt mit seinem „Five-Forces“-Modell vier Kräfte, welche die Rivalität zwischen Wettbewerbern in einem Markt maßgeblich beeinflussen: Die Bedrohung durch neu in den Markt eintretende Unternehmen, die Verhandlungsmacht der Käufer, die Verhandlungsmacht der Lieferanten und die Bedrohung durch Substitute.

2.3.2 Ressourcenorientierung: Resource-Based View

Im Gegensatz zur Marktorientierung werden in dem auf Wernerfelt (1984, S. 171 ff.) zurückgehenden Konzept der Ressourcenorientierung einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens als zentrale Faktoren zur Wertschöpfung und dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gesehen (Barney, 2010, S. 115; Amit und Zott, 2001, S. 497). Obwohl der Resource-Based View in der Wissenschaft intensiv behandelt wurde, fehlt es an empirischen Belegen (Lieberman und Montgomery, 1998, S. 1122).

Grundannahme des Resource-Based View ist jene, dass Unternehmen bezüglich der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen heterogen sind (Barney, 1991, S. 101). Firmen, die über besondere Ressourcen verfügen oder Ressourcen effizienter nutzen als ihre Konkurrenz, liefern Leistungen ökonomischer als diese und erwirtschaften somit höhere Gewinne (Peteraf, 1993, S. 180). Um einen durch Ressourcen begründeten Wettbewerbsvorteil zu erhalten ist wesentlich, dass diese Ressourcen limitiert bleiben und das Unternehmen in ihrer Ausbeutung am effizientesten agiert (Peteraf, 1993, S. 181). Ist eine wertvolle, seltene Ressource weder zu imitieren, noch substituierbar und insgesamt schlecht für Wettbewerber zu erreichen, so ist dies von Vorteil für das Unternehmen im Besitz der Ressource, weil hieraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen können (Peteraf, 1993, S. 185; Barney, 1991, S. 112). Wertvoll sind Ressourcen eines Unternehmens genau dann, wenn sie die Kosten des Unternehmens senken oder Einkünfte erhöhen (Barney, 1997, S. 147).

Lieberman und Montgomery (1998, S. 1114) sehen Ressourcenorientierung und First-Mover-Advantages als verwandte Konzepte. Die Wissenschaftler sind der Meinung, dass für Pioniere im Markt das Lernen und die Zeit bis zum Eintritt des nächsten Wettbewerbers entscheidend sind. Sie gehen außerdem davon aus, dass im Markt bestehende Unternehmen Schwierigkeiten bei der Einrichtung neuer Ressourcen haben (Lieberman und Montgomery, 1998, S. 1114).

In welchem Maße das Potenzial einer Ressource entfaltet werden kann, hängt von der Qualität des Managements dieser Ressource ab (Wiklund und Shepherd, 2003, S. 1313).

Der Wille Innovationen zu schaffen, Proaktivität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, wirken sich beispielsweise positiv auf die Leistung wissensbasierter Ressourcen aus (Wiklund und Shepherd, 2003, S. 1312).

Der Ansatz des Resource-Based View wurde durch Prahalad und Hamel (1990, S. 235 ff.) um die Idee der *Kernkompetenzen* erweitert. Kernkompetenzen sind besondere, über ein breites Spektrum an Märkten und Produkten einsetzbare Fähigkeiten, die den wahrgenommenen Wert des Produktes für Kunden erhöhen und schlecht durch die Konkurrenz kopiert werden können (Prahalad und Hamel, 1990, S. 241).

Obwohl die Ressourcenorientierung einen guten Ansatz bietet, Wachstum von Firmen als Produkt von deren Ressourcen-Konfiguration und Fähigkeiten zu erklären, so heißt dies nicht, dass eine marktorientierte Analyse nur zu durchschnittlichen Ergebnissen führen würde (Mahoney und Pandian, 1992, S. 371). Es kann also sinnvoll sein, beide Konzepte zu kombinieren.

Teil II: ERFOLGREICHE GESCHÄFTSMODELLE

3 Das Geschäftsmodell

Das Konzept der Business Models, im deutschen mit „Geschäftsmodell“ übersetzt, hat bis heute sowohl in der Praxis als auch in der Theorie stark an Bedeutung gewonnen (Wirtz, 2011, S. 3). Auf eine allgemein akzeptierte Definition jedoch konnte sich noch nicht geeinigt werden. Diskussionen zu diesem Thema finden vor Allem in Entrepreneurship- und Strategic Management-Journals statt. Bei der Auswertung von Beiträgen in diesen Journals fällt auf, dass auch die Differenzierung von Geschäftsmodell und Strategie schwierig sein kann.

In diesem Kapitel wird der aktuelle wissenschaftliche Stand zum Thema Business Models wiedergegeben und untersucht. Als Grundlage dazu werden Modell- und Strategie-Begriff diskutiert. Die Wiedergabe und Synthese aktueller akademischer Beiträge zur Business Model Diskussion stellt das Zentrum dieses Kapitels dar. Mit Abschluss dieses Kapitels wird klar sein, was ein Geschäftsmodell ist, welche Elemente es beinhaltet und wie es sich von dem Strategiebegriff unterscheidet. Auf Basis dieses Kapitels werden im folgenden Kapitel Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle diskutiert.

3.1 Geschäftsmodell Definition: Was ist ein Geschäftsmodell?

Wissenschaftliche Beiträge zur Klärung der Frage danach, was genau ein Geschäftsmodell ist, finden sich im Umfeld der Strategie- und Entrepreneurship Forschung. Einfluss auf die Entwicklung des Konzeptes nahmen vor Allem die Informationstechnologie, die Strategie und die Organisationstheorie (Wirtz, 2011, S. 13). Eine allgemein akzeptierte Definition des Konstruktes hat sich bis heute allerdings noch nicht gefunden.

Das Konzept des Geschäftsmodells wird als eine Fortentwicklung des Strategiekonzeptes gesehen (Magretta, 2002, S. 90), wenn nicht sogar als neue betriebswirtschaftliche Disziplin (Bieger et al., 2002, S. 35). Insbesondere der analoge englische Begriff „Business Model“ findet sowohl in der Theorie als auch in der Praxis immer häufiger Anwendung (Bieger et al., 2002, S. 35). Dennoch meinen viele Autoren damit inhaltlich etwas anderes, sodass ein „Business Model“ im Grunde sehr viel sein kann (Magretta, 2002, S. 91). So werden die Begriffe Geschäftsmodell, Geschäftskonzept, Erlösmodell und ökonomisches Modell oftmals synonym benutzt (Morris et al., 2005, S. 726).

Ein erster Versuch der Annäherung an die Thematik kann über die Untersuchung der beiden Begriffe *Geschäft* und *Modell* erfolgen, aus welchen sich das Wort Geschäftsmodell zusammensetzt (Hoppe und Kollmer, 2001, S. 3).

Ein Geschäft ist als eine gewinnorientierte Tätigkeit zu betrachten, bei welcher ein Produkt oder eine Dienstleistung Dritten zur Verfügung gestellt wird (Hoppe und Kollmer, 2001, S. 3). Dabei muss sich eine Gewinnorientierung nicht zwingend nur auf monetäre Ströme konzentrieren. So können beispielsweise auch soziale Zwecke als Gewinn für Unternehmen und Gesellschaft betrachtet werden. Ein Geschäftsmodell ist also ein Modell einer nach Gewinn strebenden Unternehmung.

Modelle sind Objekte, welche untersuchte komplexe Aspekte aus der Realität schematisch, auf das Wesentliche reduziert und vereinfacht darstellen (Morgan, 2012, S. 5). Es handelt sich bei einem Modell demnach um eine Repräsentation eines Aspektes der Wirklichkeit. Ein Modell unterstützt dabei Theorien zu formen, Annahmen zu bilden, Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Experimente zu bestimmen und Simulationen durchzuführen (Morgan, 2012, S. 3). Eine einfache Art der Repräsentation ist eine grafische Abbildung. Diese allein ist aber noch kein Modell. Erst die Eigenschaft der Manipulierbarkeit macht aus einer Abbildung ein Modell, da diese Manipulierbarkeit den Anwendern des Modells erlaubt, Rückschlüsse zu ziehen (Morgan, 2012, S. 12). So ist ein Foto einer Kirche noch kein Modell. Eine aus Holz gefertigte Nachbildung hingegen kann als Modell bezeichnet werden, da sie manipulierbar ist. Morgan (2012, S. 3) nennt manipulierbare mathematische, statistische, grafische, diagrammartige sowie physische Objekte als Beispiele für Modelle. Nach Morgan (2012, S. 20) geben Modelle auf der einen Seite Ideen eine Form, auf der anderen Seite sind sie an formale Regeln gebunden. Wird die Logik hinter einem Modell verstanden, so lassen sich auch Änderungen am Modell und daraus folgende Änderungen im Ergebnis verstehen. Da ein Modell eine Repräsentation der realen Welt ist, lassen sich so bedingt auch Aussagen über die reale Welt machen. Morgan (2012, S. 38) beschreibt Modelle wie folgt:

„models (...) are objects to enquire into and argue over, but *at the same time* ones to take to the world and explore it to gain understanding, insight, or explanations from doing so.“ (Morgan, 2012, S. 38)

Im Rahmen dieser Arbeit lassen sich Modelle als Aspekte der Realität abbildende Werkzeuge beschreiben, die einen Betrachter dabei unterstützen (a) einen Sachverhalt zu analysieren und zu verstehen aber auch (b) zu kommunizieren. Da es sich bei Geschäftsmodellen um Modelle handelt und Modelle dabei helfen, in Bezug auf Theorie und Praxis

zu lernen (Morrison und Morgan, 1999, S. 10), stellen nach Baden-Fuller und Morgan (2010, S. 168) Geschäftsmodelle Mediatoren zum Verständnis der Welt sowohl in einem praktischen als auch in einem akademischen Kontext dar.

Ein Geschäftsmodell bildet folglich wesentliche Aspekte eines gewinnorientierten Unternehmens ab und hilft dabei, die Kernelemente des Geschäfts und die Beziehungen unter diesen Elementen zu verstehen sowie zu kommunizieren. Hoppe und Kollmer (2001, S. 3) formulieren ähnlich:

„Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, bestehend aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfung.“ (Hoppe und Kollmer, 2001, S. 3)

Als *business design* beschreibt Slywotsky (1996, S. 4) das gesamte aus Aktivitäten und Beziehungen bestehende System, nach welchem Kunden Nutzen gestiftet wird und wie dem Unternehmen daraus Gewinne entstehen. Diese Definition entspricht weitgehend dem bisherigen Verständnis des Geschäftsmodells in dieser Arbeit. Auch in ihr ist ein auf Gewinn abzielendes Unternehmen das Untersuchungsobjekt. Konkret wird nach der Art und Weise gefragt, auf welche ein Unternehmen seine Gewinne erwirtschaftet. Dies geschieht laut Definition mittel- oder unmittelbar durch das Generieren eines *Kundennutzens*.

Eine vergleichbare Definition nennen auch Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 197):

„business model refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders.“ (Casadesus-Masanell und Ricart, 2010, S. 197)

Auch in dieser Definition ist von dem Schaffen von Werten die Rede. Die Autoren sehen das Unternehmen jedoch nicht nur in der Verantwortung einen Kundennutzen zu generieren. Sie verwenden vielmehr den Begriff *Stakeholder*, welcher über den Kunden als Objekt des Interesses hinaus geht. Als Stakeholder (Anspruchsgruppen) sind alle Personen oder Gruppen zu bezeichnen, die in der Unternehmung irgendeine Form des Anspruchs haben (Freeman, 2010, S. 25). Ein Anspruch entsteht in der Regel aus der Bereitstellung von Ressourcen, wie etwa Kapital, Informationen oder Vertrauen. Anspruchsgruppen beeinflussen folglich den Erfolg des Unternehmens. Auch Kunden sind Stakeholder eines Unternehmens. Nach Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 197) können Unternehmen jedoch zum Beispiel unter anderem auch Werte für Partner und die Gesellschaft schaffen. Werte entstehen durch das Unternehmen, welches auf eine bestimmte Art

und Weise arbeitet und eine spezifische innere Logik aufweist. Es existiert also ein System aus Elementen und Beziehungen zwischen diesen Elementen im Unternehmen, das Werte schafft. Bei der Wahl der „logic of value creation and value capture“ (Casadesu-Masanell und Ricart, 2010, S. 197) handelt es sich um die Wahl des Geschäftsmodells.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 14) definieren vergleichbar:

„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“ (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14)

Diese Definition führt neben dem Schaffen und Einfangen von Werten auch das Ausliefern dieser Werte ein. Dabei ist mit *value capture* in diesem Fall im Grunde das Verdienen von Geld für das Unternehmen gemeint (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 15).

Baden-Fuller und Morgan (2010, S. 157) sehen eine Rolle von Geschäftsmodellen sehr ähnlich:

„(Business models) provide a set of generic level descriptors of how a firm organizes itself to create and distribute value in a profitable manner.“ (Baden-Fuller und Morgan, 2010, S. 157)

Wiederum sind eine Beschreibung der Logik der Wertgenerierung sowie die Auslieferung dieser Werte Teil der Definition. Ebenso wird verlangt, dass die gesamte Tätigkeit profitabel ist, die Organisation also gewinnbringend arbeitet.

Amit und Zott (2001, S. 511) bieten eine detailliertere Beschreibung dessen an, worum es sich bei der Logik der Wertgenerierung handeln könnte. Ein Business Modell beschreibt demnach Transaktionen. Diese Transaktionen finden zwischen bestimmten Parteien statt (Struktur) und haben einen Inhalt. Inhalte können zum Beispiel Güter oder Informationen sein; eben Ressourcen, die das Unternehmen zur Generierung von Werten benötigt. Wie genau Transaktionen kontrolliert werden, sehen die Autoren in der *Transaction Governance* festgelegt. Es kann sich hierbei beispielsweise um rechtliche Regeln aber auch um Anreize für Teilnehmer an der Transaktion handeln. Das Business Modell wird als Erweiterung strategischer Netzwerke gesehen (Amit und Zott, 2001, S. 513).

Auch für Tikkanen et al. (2005, S. 792) beschreibt ein Business Modell die Summe aller Strukturen und Prozesse in der Organisation eines Geschäfts. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen materiellen, objektiv vorhandenen Elementen und intangiblen Elementen. Als Beispiel für Letzteres werden Glaubenssysteme angeführt.

Strukturen liegen auch im Besonderen Interesse von Zott und Amit (2010, S. 216 ff.; 2006, S. 1 ff.). Ein Geschäftsmodell beschreibt nach Meinung der Autoren wie ein Unternehmen Transaktionen mit externen Bestandteilen durchführt. Bei diesen Bestandteilen handelt es sich konkret um Faktor- und Absatzmärkte (Zott und Amit, 2006, S. 3). Ein Business Modell beantwortet die Frage danach, wie diese beiden Märkte verbunden werden. Es verschafft Klarheit darüber, wie ein Unternehmen Werte für seine Stakeholder bereitstellt (Zott und Amit, 2010, S. 223). Damit sehen die Autoren das Geschäftsmodell als ein Konstrukt, das über die Grenzen eines Unternehmens hinaus reicht. Konkret bezeichnen Zott und Amit (2010, S. 216) ein Geschäftsmodell als ein aus unabhängigen Aktivitäten bestehendes *Activity System*, welches einem Unternehmen im Zusammenspiel mit seinen Partnern erlaubt, Wert zu schaffen und abzuschöpfen.

Ein gutes Geschäftsmodell zu haben, ist sowohl für bestehende als auch für neu gegründete Unternehmen ein wesentlicher Aspekt ihres Erfolgs (Magretta, 2002, S. 90).

Aufbauend auf den in diesem Abschnitt gesammelten Erkenntnissen erfolgt nun die Schaffung einer Arbeitsdefinition des Begriffs „Geschäftsmodell“.

Definition: Ein Geschäftsmodell ist ein formgebendes, an formale Regeln gebundenes Objekt, das Logik zur Wertschaffung, zur Wertauslieferung und Wertabschöpfung in einem komplexen, gewinnorientiertem Geschäftssystem auf essentielle Teilsysteme und darin befindliche, wesentliche Elemente und Beziehungen reduziert, vereinfacht schematisch darstellt und seinem Betrachter erlaubt, über seinen Betrachtungsgegenstand zu lernen.

Die hinter einem Geschäft stehende Logik lässt sich auf verschiedene Arten und Weisen und in unterschiedlichen Detailgraden kommunizieren (siehe Abbildung 3). Während eine kurze Erzählung nur den groben Rahmen eines Geschäftsmodells umreißt, kommunizieren grafische Schemata wesentlich mehr Informationen. Sie zeigen, aus welchen Bestandteilen ein Business Modell besteht und stellen seine Architektur dar. Die Betrachtung des Geschäftsmodells als System weist schließlich den höchsten Detailgrad auf. In ihm werden konkrete Beziehungen zwischen Elementen des Systems behandelt.

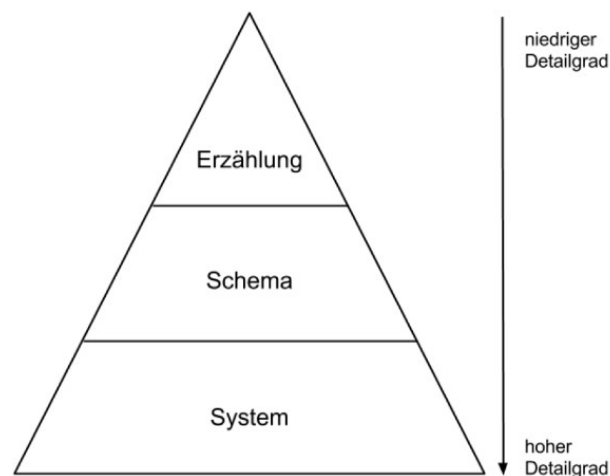


Abbildung 3: Betrachtungsebenen von Geschäftsmodellen (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Das Business Modell Konzept im Lichte der Strategie

Die Abgrenzung von Strategie und Geschäftsmodell unterstützt das weitere Verständnis der Thematik. Im Verlauf dieses Abschnitts wird deutlich, wie wichtig die Strategie eines Unternehmens für seinen Erfolg ist und wie das Konzept des Geschäftsmodells in den Kontext der Strategie eingeordnet werden kann. Über die exakte Bedeutung des Strategie-Begriffs herrscht bis heute keine einheitliche Meinung (Welge und Al-Laham, 2003, S. 12). Von Neumann und Morgenstern (1961, S. 79) haben das Strategie-Konzept von dem militärischen Sektor auf den geschäftlichen Sektor übertragen und bezeichnen eine Strategie als einen vollständigen Plan, welcher die Wahl der besten Option in jeder Situation ermöglicht. Chandler (1962, S. 23) definiert Strategie als „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“. Nach diesem Verständnis ist neben Pfaden zur Zielerreichung auch das Festlegen von Zielen Teil der Strategie. Barney (1997, S. 13 ff.) hingegen sieht die Definition von Zielen nicht als Bestandteil der Strategie. Vielmehr folgt die Strategie als eigenständiges Konstrukt der Definition der Mission der Unternehmung und daraus resultierenden Unternehmenszielen (Barney, 1997, S. 11). Der Strategie selbst folgt die weitere Ausprägung in Taktiken (Barney, 1997, S. 11). Grant (2008, S. 17) sieht in der Strategie Pläne, Richtlinien und Prinzipien, die der Zielerreichung dienen. Das strategische Ziel eines Unternehmens ist

dabei im Allgemeinen das Aufbauen und die Festigung von Wettbewerbsvorteilen in attraktiven Märkten (Porter, 1985, S. 2). Hierzu müssen strategische Entscheidungen gefällt werden (Müller, 2010, S. 30):

- Wer initiiert Veränderungen?
- Wie positioniert man sich auf dem Markt?
- Wie wird Mehrwert für die Stakeholder des Unternehmens erzeugt (*Value Creation*)?
- Wie werden Strategien zur Value Creation und Positionierung im Unternehmen implementiert?
- Wie wird Erfolg gemessen?

Nach Österle und Winter (2003, S. 12) ziehen Änderungen in der Strategie eines Unternehmens Änderungen der Geschäftsprozesse und der diese unterstützenden Informationstechnologie nach sich. Angelehnt an der Ressourcenorientierung spielen bei der Entstehung von Strategien vorhandene, knappe Ressourcen und Aushandlungen um deren Einsatz eine wichtige Rolle (Welge und Al-Laham, 2003, S. 14).

Die Frage nach der Art und Weise der Value Creation sucht auch ein Geschäftsmodell zu beantworten. Im Rahmen des Modells von Österle und Winter (2003, S. 12) kann ein Geschäftsmodell demnach ein Bestandteil der Strategie sein. Osterwalder (2004, S. 17) sieht das Business Modell eher als „the strategy’s implementation into a conceptual blueprint of the company’s money earning logic“. Das Geschäftsmodell lässt sich demnach als Bindeglied zwischen der Ebene der Planung (Strategie) und der Ebene der Implementierung (Geschäftsprozesse) auf der Ebene der Architektur sehen (Osterwalder, 2004, S. 148). Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 4 dargestellt. Die von Barney (1997, S. 13 ff.) bekannten Konstrukte Mission und Strategie werden in die Komponenten des Geschäftsmodells übersetzt. Eine Darstellung der Komponenten eines Geschäftsmodells folgt in den Abschnitten 3.3 und 3.4.

In der Value Creation findet sich der wesentliche Aspekt, den sich Strategie und Business Modell teilen. Im Gegensatz zur Strategie befassen sich Geschäftsmodelle nicht mit:

- der Positionierung des Unternehmens auf dem Markt.
- Fragen bezüglich der *Implementierung* von Value Creation- und Positionierungs-Strategien.
- Wettbewerbern (Magretta, 2002, S. 91).

Zur Evaluierung von Geschäftsmodellen kann das Einbeziehen strategischer Aspekte wiederum sinnvoll sein, da die Strategie das Geschäftsmodell bestimmt.

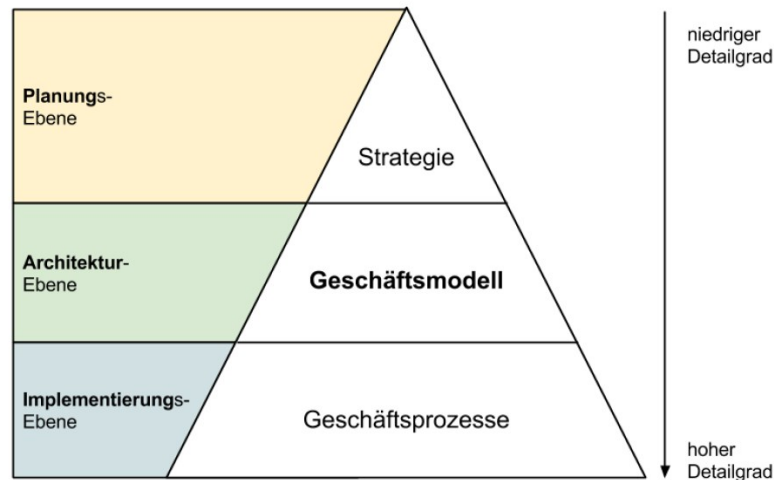


Abbildung 4: Das Geschäftsmodell stellt die Architektur eines Geschäfts dar (Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an Osterwalder (2004, S. 148))

3.3 Perspektiven auf Komponenten in Geschäftsmodellen: Woraus setzt sich ein Business Modell zusammen?

Die wesentliche Logik eines Geschäfts ist über bestimmte Teilaspekte des Ganzen strukturiert abbildbar. Nachdem durch die Festlegung einer Definition für Business Modelle ein Fundament gelegt wurde, wird in diesem Abschnitt nun geklärt, aus welchen Bestandteilen ein Geschäftsmodell besteht. Die Ergebnisse dieses Abschnitts sind nötig, um im späteren Verlauf feststellen zu können, welche Aspekte eines Konzeptes geprüft werden müssen, um eine Aussage über die Erfolgsträchtigkeit eines Business Models zu treffen.

Bereits im Jahre 1996 nannte Slywotsky einige zentrale Aspekte aus der Realität der Unternehmen, die seiner Meinung nach innerhalb eines Business Designs abgebildet werden müssen. Konkret spricht er von den Kunden, den diesen entgegen gebrachten Angeboten, den im Rahmen der Wertegenerierung anfallenden Aufgaben, den nötigen Ressourcen, dem Markt, dem Kundennutzen und dem Erlösmodell (Slywotsky, 1996, S. 4). Bezüglich der auszuführenden Aufgaben unterscheidet der Autor zudem zwischen jenen Aufgaben, die das Unternehmen selbst bewältigt und solchen, die es an Dritte auslagert. Betrachtet man die genannten Komponenten näher, so ist anzumerken, dass jeder Kunde Teil eines

Marktes oder Markt-Segmentes ist. Ein Markt-Segment beschreibt eine Menge von Kunden, welche hinsichtlich bestimmter vom Unternehmen als relevant betrachteter Parameter ähnliche Ausprägungen aufweisen. Relativ einfach zu erfassen wären beispielsweise demographische Parameter, wie etwa Geschlecht, Alter oder Einkommen. Das Unternehmen visiert also einen spezifischen Markt an und versucht in diesem Kunden zu gewinnen, indem es ein Angebot erstellt, für das hoffentlich eine Nachfrage im Markt existiert. Die Nachfrage wird nur dann vorhanden sein, wenn das Angebot einen Kundennutzen bietet. Das Angebot ist demnach die Manifestation des Konzeptes zur Erbringung eines Kundennutzens in einem Produkt oder einer Dienstleistung. Das Schaffen eines Produktes oder einer Dienstleistung geschieht durch irgendeine Form der Arbeit (Aufgaben) und verzehrt immer auch Ressourcen. Insgesamt möchte das Unternehmen nicht nur Werte schaffen, sondern auch schöpfen. Das Unternehmen beabsichtigt also, durch seine Tätigkeiten insgesamt Gewinne für sich selbst zu generieren. Slywotsky (1996, S. 4) nennt Komponenten, welche die Wertschöpfung unmittelbar betreffen. Die Elemente Markt und Kunde weisen eine starke thematische Nähe auf und lassen sich zusammenfassen. Gleiches gilt für den Kundennutzen und das Angebot.

Magretta (2002, S. 6) setzt bezüglich der Frage nach den Grenzen eines Geschäftsmodells einen strikteren Rahmen:

„Business models describe, as a system, how the pieces of business fit together. (...) don't factor in one critical dimension of performance: competition“

Demnach beschreibt ein Business Model vornehmlich Aktivitäten entlang der Wertkette. Die Themenfelder Wettbewerb, Produkt, geografische Märkte, Kundensegmente und Kunden sind nach Meinung von Magretta (2002, S. 91) nicht im Business Model zu beschreiben, sondern in der Strategie.

Amit und Zott (2001, S. 511) sehen Geschäftsmodelle durch die Linse der Transaktionen. Drei Aspekte von Transaktionen werden genannt: Unter dem *Inhalt* einer Transaktion sehen die Autoren zu vermittelnde Güter oder Informationen aber auch benötigte Ressourcen und Fähigkeiten. Die *Transaktions-Struktur* beschreibt, welche Parteien bei einer Transaktion involviert sind und die Transaktionen ablaufen. Regeln bezüglich der Kontrolle von Transaktionen, rechtliche Aspekte und auch Anreizsysteme für beteiligte Parteien finden sich unter dem Titel *Governance* beschrieben. Die Autoren betrachten alle zur Nutzung einer Geschäfts-Chance nötigen Transaktionen. In einem späteren Beitrag ergänzen die Autoren die genannten *Design Elements* (Inhalt, Struktur, Governance) um

bestimmte *Design Themes* (Zott und Amit, 2010, S. 222). Diese Gestaltungsthemen werden in Abschnitt 3.5 gesondert aufgegriffen.

Eine Unterteilung in ökonomische, operationale und strategische Ebenen nehmen Morris et al. (2005, S. 727) vor. Dabei wird die strategische Ebene als die prominenteste gesehen. Mit der Identifizierung von Stakeholdern, der Frage nach der *value creation* und Netzwerken / Allianzen finden sich auf dieser Ebene häufig genannte Punkte. Auch die Frage der Differenzierung von der Konkurrenz sehen die Autoren auf dieser Ebene behandelt. Ferner führen sie Unternehmens-Vision und -Werte an. Auf der operativen Ebene werden entsprechend Prozesse abgebildet, welche für die Realisierung einer Strategie von Bedeutung sind. Hierzu zählen administrative Prozesse, Ressourcenflüsse, Wissensmanagement, logistische Ströme und Methoden zur Bereitstellung oder Auslieferung des Angebots. Die ökonomische Ebene klärt schließlich, wie ein Unternehmen durch seine Aktivitäten für sich selbst Wert schöpft. Entsprechend werden Einkommensquellen, Preisgestaltung, Margen und erwartete Volumina genauso behandelt wie Kostenstrukturen. Während der Forschung von Morris et al. (2005, S. 726 ff.) wurde eine Literaturanalyse durchgeführt. Demnach wurden zu dem damaligen Zeitpunkt folgende Elemente am häufigsten von Wissenschaftlern als Bestandteile von Business Models genannt (Morris et al., 2005, S. 727):

- Value Offering
- Economic Model
- Customer Interface / Relationship
- Partner Network / Roles
- Internal Infrastructure / Connected Activities
- Target Markets

In tangible und kognitive Komponenten teilen Tikkanen et al. (2005, S. 3) die Bestandteile von Business Models auf. Als Schlüsselkomponenten sehen die Autoren Ressourcen und Geschäftsprozesse, Finanzen und Buchhaltung sowie Beziehungsnetzwerke. Bezüglich letzterer werden Beziehungen zu Kunden hervorgehoben (Tikkanen et al., 2005, S. 800).

Im krassen Gegensatz zu Magretta (2002, S. 91) sehen Baden-Fuller und Morgan (2010, S. 166) strategische Elemente als wichtigen Teil von Geschäftsmodellen. Benötigte Ressourcen, Fähigkeiten und Technologien, die Produkte sowie anvisierte Märkte und Kunden werden als zu behandelnde strategische Elemente gesehen.

Als Reflektion einer durch ein Unternehmen realisierten Strategie (Casadesus-Masanell und Ricart, 2010, S. 212 f.) beschreiben Geschäftsmodelle laut Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 202) Entscheidungen und daraus folgende Konsequenzen. Neben politischen Entscheidungen (Policies) werden auch Entscheidungen bezüglich Vermögenswerten und Governance getroffen. Konsequenzen solcher Entscheidungen können flexibel oder starr sein. Beispielsweise handelt es sich bei dem Faktor Reputation um eine relativ starre Konsequenz. Eine gewisse Reputation aufzubauen kostet Zeit und ist selten Ergebnis einer einzelnen Aktion. Das von einem Unternehmen ausgebrachte Volumen eines Produktes hingegen kann relativ flexibel verändert werden. Inwiefern ein Unternehmen von Skalenvorteilen profitieren kann, wie stark die eigene Verhandlungsmacht und jene von Stakeholdern ist und wie die Kostenposition aussieht, sind ebenfalls Konsequenzen getroffener Entscheidungen.

Eine sich derzeit in der Praxis schnell verbreitende Vorstellung von Business Modellen basiert auf einer Arbeit von Osterwalder und Pigneur (2010). Fundament dieser Veröffentlichung ist eine Doktorarbeit, welche das Design einer Ontologie für Business Modelle zum Ziel hatte sowie darauf aufbauende Arbeiten (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder, 2004). Demnach besteht ein Geschäftsmodell aus den vier Hauptbereichen Kunde, Angebot, Infrastruktur und Finanzierbarkeit (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 15). Aus diesen Hauptbereichen lassen sich wiederum neun elementare Blöcke ableiten: Kundensegmente, Wertversprechen an Kunden, Kanäle zu Kunden, Kundenbeziehungen, Einkommensströme, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 16).

Johnson et al. (2008, S. 62) sehen das Wertversprechen an den Kunden, Schlüsselressourcen, Schlüsselprozesse und eine Profit-Formel als Bestandteile von Geschäftsmodellen an. Teil der Profit-Formel sind nach Vorstellung der Autoren das Erlösmodell, die Kostenstruktur, ein Margen-Modell und Aussagen zur Resource Velocity. Die Resource Velocity beschreibt die Menge an zu generierenden finanziellen Mitteln pro Kosteneinheit, bezogen auf Zeit.

Als Funktion eines Business Models sehen Chesbrough und Rosenbloom (2002, S. 533):

„(Business models) articulate the value proposition, identify a market segment, define the structure of the value chain, estimate the cost structure and profit potential, describe the position of the firm within the value network, and formulate the competitive strategy.“ (Chesbrough und Rosenbloom, 2002, S. 533)

Aus dieser Erklärung lassen sich die Bestandteile eines Geschäftsmodells direkt ableiten. Nach Meinung der Autoren müssen das Wertversprechen an den Kunden, anzuvisierende Marktsegmente, die Struktur der Wertkette, Kostenstruktur, Profitpotenziale, die Position des Unternehmens innerhalb des Wertnetzwerkes und Wettbewerbsstrategien innerhalb eines Business Model abgebildet werden. Hervorzuheben ist, dass die Autoren den Designprozess bei dem Wertversprechen für den Kunden starten sehen (Chesbrough und Rosenbloom, 2002, S. 535). Ausgehend von dem Wertversprechen seien die restlichen Komponenten zu konstruieren, so die Autoren (Chesbrough und Rosenbloom, 2002, S. 535).

Hedman und Kalling (2003, S. 51) sehen Kunden, Wettbewerber, Angebot und Aktivitäten des Unternehmens sowie dessen innere Organisation, benötigte Ressourcen und Interaktionen mit Faktormärkten als relevante Bestandteile von Geschäftsmodellen an.

Blank und Dorf (2012, S. 69 ff.) nennen eine offene Liste an Aspekten, welche sie in einem Geschäftsmodell diskutiert sehen möchten. Dazu gehören der Markt, Kunden und deren Probleme, Funktionen des Angebots, Kanäle zu den Kunden, die Preisgestaltung und Strategien zur Kundengewinnung, Kundenbindung oder Kundenwachstum.

In Tabelle 2 sind die häufigsten genannten Komponenten von Geschäftsmodellen gelistet. Kunden, der für ihn generierte Nutzen, Partner des Unternehmens, Erlös- und Kostenstruktur sowie Ressourcen werden häufig genannt. Auch Aufgaben / Aktivitäten und Fähigkeiten erfahren zusammengefasst viele Nennungen. Kanäle zum Kunden, strategische Aspekte sowie Governance werden relativ selten als Bausteine von Geschäftsmodellen gesehen.

	Kunden	Kundennutzen / Angebot	Partner	Erlösmodell	Ressourcen	Kostenstruktur	Aufgaben / Aktivitäten	Fähigkeiten	Kanäle	Markt	Wettbewerbsstrategie	Governance	Kundenbeziehung
Amit und Zott (2001, S. 511)	■	■	■		■			■				■	
Baden-Fuller und Morgan (2010, S. 166)	■	■			■			■		■			
Casadesus-Mansanelli und Ricart (2010, S. 202)	■	■	■		■		■					■	
Chesbrough et al. (2002, S. 535 ff.)	■	■	■	■		■				■	■		
Hedman und Kalling (2003, S. 51)	■	■	■		■		■				■		
Johnson et al. (2008)		■		■	■	■	■						
Magretta (2002, S. 90)	■	■		■		■			■				
Morris et al. (2005, S. 727)	■		■	■		■		■	■	■	■	■	
Osterwalder und Pigneur (2010, S. 15)	■	■	■	■	■	■	■		■				■
Slywotsky (1996, S. 4)	■	■	■	■	■		■			■			
Teece (2010, S. 186 ff.)	■	■	■	■									
Tikkanen et al. (2005, S. 793 ff.)	■	■	■	■	■	■		■	■		■		■

Tabelle 2: Überblick über mögliche Komponenten eines Geschäftsmodells (Quelle: eigene Darstellung)

3.4 Die Bausteine des Geschäftsmodells nach dem Business Model Canvas

In Abschnitt 3.3 wurde bereits deutlich, dass bis heute keine einheitliche Meinung darüber existiert, aus welchen Komponenten ein Geschäftsmodell zusammengesetzt ist. Das Werk „Business Model Generation“ (Osterwalder und Pigneur, 2010) und darauf hinführende Arbeiten (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder, 2004; Dubosson-Torbay et al., 2002) scheinen jedoch einen bedeutenden Einfluss auf Theorie und Praxis zu haben. Die genannten Arbeiten werden alleine in ihrer englischen Fassung laut dem Dienst Google Scholar insgesamt etwa 2532 Mal zitiert, darunter von Experten wie Zott und Amit (2011), welche die wissenschaftliche Diskussion um Business Models maßgeblich mit geprägt haben.

Osterwalder entwickelte im Rahmen seiner Doktorarbeit eine Ontologie, welche in der Lage sein sollte, Geschäftsmodelle zu beschreiben (Osterwalder, 2004). In seinem Werk sind vier Bereiche beschrieben, welche in einem Geschäftsmodell beschrieben werden müssen (Osterwalder, 2004, S. 42):

- Der Bereich *Produkt* beschreibt, in welchem Geschäftsfeld sich das Unternehmen bewegt, welche Produkte es anbietet und wie die Nutzenversprechen aussehen.
- Die *Kunden-Schnittstelle* definiert Kunden des Unternehmens und beschreibt, wie eine starke Beziehung zu ihnen aufgebaut wird. Ebenfalls beschreibt dieser Bereich, wie Produkte oder Dienstleistungen an Kunden ausgeliefert werden.
- Im *Infrastruktur Management* ist zu klären, wie das Unternehmen Herausforderungen in Infrastruktur und Logistik behandelt, wer Partner sind und wie professionelle Netzwerke gestaltet sind.
- *Finanzielle Aspekte* umfassen die Erlös- und Kosten-Strukturen und sollten so gestaltet sein, dass das Unternehmen langfristig überleben kann.

Aus diesen vier Bereichen leitet Osterwalder (2004, S. 43) neun Bausteine (*Building Blocks*) ab. Diese wurden in dem Werk *Business Model Generation* geringfügig überarbeitet (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 16 ff.) und werden im Folgenden näher beschrieben und teilweise ergänzt. Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) stellen mit dem in Abbildung 5 dargestellten *Business Model Canvas* ein Werkzeug zur grafischen Repräsentation von Geschäftsmodellen vor.

Schlüssel-Partner	Schlüssel-Aktivitäten	Nutzenversprechen	Kunden-Beziehungen	Kunden-Segmente
	Schlüssel-Ressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur			Einnahmeflüsse	

Abbildung 5: Business Model Canvas: Ein grafisches Werkzeug zur Darstellung von Geschäftsmodellen
(Quelle: eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18))

3.4.1 Kundensegmente (Customer Segments)

Der Gestaltungsblock *Kundensegmente* wird dem Bereich *Customer Interface* zugerechnet (Osterwalder, 2004, S. 60). Ein Segment besteht aus einer Gruppe homogener Zielkunden, die auf bestimmte Nutzenversprechen positiv reagieren. Bei Zielkunden kann es sich sowohl um Unternehmen (business-to-business) als auch um Konsumenten (business-to-consumer) handeln. Die Definition von Kundensegmenten wird klassisch durch die Definition von Kriterien geografischer oder demographischer Natur unterstützt (Osterwalder, 2004, S. 61).

Johnson (2010, S. 113 ff.) hat erkannt, dass Kunden spezifische Probleme haben, die sie zu lösen versuchen. Ein klassischer Ansatz hierbei ist, den Kunden danach zu fragen, was er benötigt (*needs-based approach*). Diese Frage verleitet zu Antworten, welche unter anderem die Dimensionen Effizienz, Kosten, Funktionen und Benutzerfreundlichkeit betreffen. Sie beschreiben jedoch nicht das zugrundeliegende Problem. So wird Henry Ford, dem Entwickler des Automobils, das Zitat zugesprochen: „If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses“. Der *needs-based approach* deckt den Problem-Raum höchstens unvollständig auf und beschränkt so den darauf aufbauenden Lösungsraum. Die Frage danach, welche Aufgaben ein potentieller Kunde erledigen muss (*job-to-be-done*) hingegen führt laut Johnson (2010, S. 113 ff.) zu einer besseren, kun-

denzentrierten Segmentierung. Auf Basis dieser Beschreibung sollten Angebote und Nutzenversprechen definiert werden. Dabei spielen auch soziale und emotionale Aspekte neben Funktionalität eine wichtige Rolle (Anthony et al., 2008, s. 91 ff.).

3.4.2 Nutzenversprechen (Value Proposition)

Das Nutzenversprechen wird dem Bereich Produkt untergeordnet. Das Nutzenversprechen beschreibt, welche Vorteile ein Unternehmen für seine Kunden in spezifischen Kundensegmenten (siehe 3.4.1) generiert (Osterwalder, 2004, S. 49). Jedes Nutzenversprechen setzt sich aus Angeboten (Offerings), also einem Satz aus Produkten und / oder Leistungen, zusammen (Osterwalder, 2004, S. 50). Ein Angebot erzeugt Nutzen durch Anwendung, Reduzierung von Risiken oder Verringerung von Aufwänden (Osterwalder, 2004, S. 51). Mit der Eigenschaft *Value Level* beschreibt Osterwalder (2004, S. 51) den Grad der Innovation von „Me-too“ (keine Innovation; Kopie eines bestehenden Angebots) bis „Innovation“ (völlig neue Leistung / Leistungskombination). Osterwalder und Pigneur (2010, S. 23 ff.) nennen konkret folgende Elemente, aus denen Nutzen für Kunden entstehen kann:

- Neuheit,
- Performanz,
- Customization,
- „Getting the job done“,
- Design,
- Brand / Status,
- Preis,
- Kostenreduktion,
- Risikoreduktion,
- Zugänglichkeit und
- Convenience / Komfort.

3.4.3 Vertriebskanäle (Channels)

Ebenso wie Kundensegmente, sind auch Vertriebskanäle dem Customer Interface zuzuordnen. Sie schaffen eine Verbindung zwischen Nutzenversprechen und dem entsprechenden Kundensegment, indem sie beschreiben, wie ein Unternehmen seine Kunden erreicht (Osterwalder, 2004, S. 63). Osterwalder und Pigneur (2010, S. 27) weisen explizit auf fünf Phasen im Kaufentscheidungsprozess des Kunden hin:

1. *Awareness*: Im Kundensegment muss bekannt gemacht werden, dass das Unternehmen geeignete Nutzenversprechen anbietet. In der Kaufverhaltensforschung spricht man davon, dass sich eine Lösung im *Awareness Set* eines Menschen befinden muss. Bei dem *Awareness Set* handelt es sich um alle im Bewusstsein eines Menschen vorhandenen Angebotsalternativen innerhalb einer bestimmten Produktklasse (Narayana und Markin, 1975, S. 1).
2. *Evaluation*: Es sollten Kanäle existieren, die einen Interessenten bei seiner Entscheidungsfindung unterstützen. Die Kaufverhaltensforschung spricht von dem Ziel, in das *Evoked Set* zu gelangen. Bei dem *Evoked Set* handelt es sich um all jene Angebote, von denen der Interessent meint, sie lösen sein Problem (Narayana und Markin, 1975, S. 1).
3. *Purchase*: Interessenten sollten in der Lage sein, das Produkt auf möglichst einfache Art und Weise zu kaufen. Dies spielt zum Beispiel bei dem Online-Kauf eine große Rolle, wo gegenüber unbekannteren Anbietern unter Umständen das Vertrauen fehlt, Kontodaten zu übergeben.
4. *Delivery*: Dieser Kanal beschreibt, wie das Nutzenversprechen an den Kunden ausgeliefert wird.
5. *After Sales*: Auch nach dem Erwerb einer Leistung möchte ein Kunde gegebenenfalls weiterhin unterstützt werden. Die Kaufverhaltensforschung sieht in diesem Bereich vor allem auch die Gefahr *kognitiver Dissonanzen*, also der Frage des Kunden, ob der Kauf der Leistung wirklich angebracht war (Festinger, 1962, S. 32 ff.).

3.4.4 Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Genauso wie Kundensegmente und Vertriebskanäle, gehören auch Kundenbeziehungen zu dem Customer Interface (Osterwalder, 2004, S. 71). Während Vertriebskanäle eine

Aussage darüber treffen, wie Nutzenversprechen an Kunden ausgeliefert werden, definieren Kundenbeziehungen, wie das Unternehmen mit seinen Kunden umgeht. Dabei wirkt sich jede Interaktion mit einem Kunden auf die Kundenbeziehung aus. Starke Kundenbeziehungen können dafür sorgen, dass Kunden länger gehalten werden und das Unternehmen folglich mehr Wert für sich abschöpfen kann. Osterwalder (2004, S. 73 f.) nennt als Mechanismus zu dem Aufbau starker Kundenbeziehungen:

- *Personalisierung*: Unternehmen nutzen durch Interaktion mit dem Kunden gesammeltes Wissen, um Leistungen auf den Kunden anzupassen. Hierzu zählen zum Beispiel Produkt-Empfehlungen.
- Der Aufbau von *Vertrauen* kann zum Beispiel über eine Verbesserung der Reputation oder ein Übertreffen der Erwartungen des Kunden geschehen. Zudem sollte ein Unternehmen seine Kunden bei Fragen und Problemen unterstützen sowie transparent handeln, um vertrauenswürdig zu wirken.
- *Brand / Marke*: Eine Marke drückt die Persönlichkeit eines Unternehmens aus. Kunden, welche die Werte der Marke teilen, können sich leichter mit dem Unternehmen identifizieren.

3.4.5 Einnahmeflüsse (Revenue Streams)

Bezüglich finanzieller Aspekte sind Einnahmeflüsse zu betrachten (Osterwalder, 2004, S. 95 ff.). Sie beschreiben, wie das Unternehmen aus den für Kunden angebotenen Werten eigene monetäre Werte generiert. Osterwalder und Pigneur (2010, S. 30 f.) unterscheiden zwischen zwei Grund-Typen von Einnahmeflüssen:

- *Transaction revenues* entstehen durch eine einmalige Zahlung für eine Transaktion.
- *Recurring revenues* sind wiederholte Zahlungen, welche etwa durch eine Abonnement einer Leistung oder Support entstehen.

3.4.6 Schlüssel-Ressourcen (Key Resources)

Ressourcen beschreiben innerhalb des Infrastruktur Managements all jene wesentlichen Assets, welche über Aktivitäten zur Bereitstellung von Nutzenversprechen beitragen, erlauben Kundensegmente zu erreichen, Kundenbeziehungen zu pflegen und Werte für das

Unternehmen selbst abzuschöpfen (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 34). Osterwalder (2004, S. 81 f.) unterscheidet zwischen tangiblen, intangiblen und humanen Ressourcen. Während tangible Ressourcen materiell bestehen, handelt es sich bei intangiblen Ressourcen um intellektuelle Assets, wie Patente, Marken und Wissen. Fähigkeiten von Mitarbeitern und menschliche Arbeitskraft im Allgemeinen finden sich den humanen Ressourcen zugeordnet. Osterwalder und Pigneur (2010, S. 35) nennen zusätzlich explizit finanzielle Ressourcen.

3.4.7 Schlüssel-Aktivitäten (Key Activities)

Die zu dem Infrastruktur-Management zu zählenden Schlüsselaktivitäten dienen der Bereitstellung definierter *Nutzenversprechen* unter Einsatz von *Ressourcen* (Osterwalder, 2004, S. 79). Bei Schlüsselaktivitäten handelt es sich lediglich um jene Aktivitäten, die für das Erstellen des Nutzenversprechens, dessen Auslieferung an Kunden, den Aufbau von Kundenbeziehungen oder die Abschöpfung von Werten für das Unternehmen selbst wertvoll sind (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 36). Osterwalder und Pigneur (2010, S. 37) ordnen Schlüsselaktivitäten drei Bereichen zu: Die Kategorie *Produktion* erfasst alle Aktivitäten, die dem Erstellen eines Produkts in der erforderlichen Anzahl und Qualität dienen. Die Kategorie *Problemlösung* erfasst Aktivitäten, die der Lösung von Kundenproblemen dienen. In der Kategorie *Plattform* finden sich Aktivitäten, die Netzwerke zwischen Zielgruppen aufbauen oder pflegen.

3.4.8 Schlüssel-Partner (Key Partnerships)

Im Infrastruktur-Management beschreiben Schlüssel-Partner zum einen alle Stakeholder, von welchen wichtige Ressourcen erworben oder an welche Aktivitäten abgegeben werden können (Osterwalder, 2004, S. 89). Osterwalder und Pigneur (2010, S. 38) ergänzen das Spektrum über Ressourcen und Aktivitäten hinaus und nennen vier Typen von Partnerschaften:

- strategische Allianzen zwischen Unternehmen, die miteinander nicht im Wettbewerb stehen,
- strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern (Coopetition),
- Joint-Ventures zum Aufbau neuer Unternehmen,

- Buyer-Supplier Beziehung, die der Sicherstellung verlässlicher Ressourcenlieferung dient.

3.4.9 Kostenstruktur (Cost Structure)

Zu den im Rahmen der finanziellen Aspekte zu diskutierenden Themen gehört auch die Kostenstruktur, in welcher relevante Kosten verursachende Elemente des Geschäftsmodells zu quantifizieren sind (Osterwalder, 2004, S. 101). Osterwalder und Pigneur (2010, S. 41) unterscheiden zwischen zwei grundlegenden Treibern in der Kostenstruktur: Kosten-getriebene Geschäftsmodelle fokussieren auf die Minimierung von Kosten. Wert-getriebene Business Modelle hingegen legen den Fokus auf die Maximierung des von Kunden wahrgenommenen Wertes. Zwischen beiden Extrema erstreckt sich ein Kontinuum.

3.4.10 Zusammenfassung

Die neun Building Blocks des *Business Model Canvas* beschreiben Komponenten, aus denen ein Geschäftsmodell zusammengesetzt ist. Dabei werden die am häufigsten als wichtig erachteten Aspekte eines Geschäftsmodells mit einbezogen (vergleiche Abschnitt 3.3). Der Business Model Canvas entspricht ferner dem in dieser Arbeit entwickelten Verständnis von Strategie (siehe Abschnitt 3.2), da er Details zu Markt und Wettbewerb nicht behandelt. Über den Business Model Canvas und seine neun Bausteine ist eine vollständige Behandlung eines Geschäftsmodells möglich.

Im Rückbezug auf Abschnitt 2.3 und die Betrachtung der Konzepte *Market-Based-View* und *Resource-Based-View* lässt sich sagen, dass ein Geschäftsmodell nach dem Business Model Canvas sowohl Ressourcenorientierung als auch Marktorientierung abdeckt.

Folgende Blöcke lassen sich eher der Ressourcenorientierung zuordnen:

- Schlüssel-Partner
- Schlüssel-Ressourcen
- Schlüssel-Aktivitäten
- Kostenstruktur

Die restlichen Blöcke entsprechen eher dem Market-Based-View:

- Nutzenversprechen
- Vertriebskanäle

- Kundenbeziehungen
- Kundensegmente
- Einnahmeflüsse

Der Block Nutzenversprechen stellt dabei das Bindeglied zwischen Ressourcen- und Marktorientierung dar. Er beschreibt den Kernnutzen für Kunden, ist gleichzeitig aber Resultat aus der Konfiguration von Ressourcen und Aktivitäten, welche mitunter auch von Partnern stammen können.

3.5 Gestaltungsthemen für Geschäftsmodelle

Um die Frage danach zu beantworten, wie Wert im *e*-Business-Bereich entsteht, untersuchten Amit und Zott (2001, S. 493 ff.) 59 börsennotierte Unternehmen amerikanischer und europäischer Herkunft. Dabei entdeckten Sie vier Dimensionen als „source of value creation“: Effizienz, Komplementarität, Einschluss und Neuheit. Nach Meinung der Autoren sind diese Dimensionen im Rahmen der Geschäftsmodell-Gestaltung zu diskutieren (Amit und Zott, 2001, S. 493). Da diese Dimensionen Auswirkungen auf die Erfolgsträchtigkeit von Geschäftsmodellen im *e*-Business Bereich zu haben scheinen und außerdem übertragbar auf Geschäftsmodelle außerhalb dieses Bereichs sind (Bornemann, 2009, S. 245), werden sie an dieser Stelle näher erläutert.

Amit und Zott (2001, S. 511) gründen ihre vier Gestaltungsthemen auf den folgenden Theorien:

- Die *Wertkettenanalyse* nach Porter (1985, S. 64 ff.) identifiziert Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wert (Amit und Zott, 2001, S. 496).
- die *Schumpetersche Innovation* (siehe Abschnitt 2.2.2).
- *Strategische Netzwerke*, welche stabile interorganisationale Bindungen zwischen Unternehmen beschreiben (Amit und Zott, 2001, S. 498).
- der *Resource-Based-View of the firm* (siehe Abschnitt 2.3) und
- die Transaktionskostentheorie, welche versucht zu erklären, unter welchen Bedingungen ein Austausch (nicht) effizient ist (Amit und Zott, 2001, S. 499).

3.5.1 Gestaltungsthema Effizienz

Williamson (1983, S. 11 f.) sagt in seiner Transaktionskostentheorie aus, dass die Effizienz einer Transaktion sich erhöhen lässt, wenn die Kosten für die Transaktion sinken. Amit und Zott (2001, S. 503) sehen diesen Zusammenhang in ihrer Untersuchung ebenfalls als Erfolgsfaktor. Mit steigender Effizienz sinken die für eine Transaktion nötigen Kosten, womit die Transaktion im Vergleich zum vorherigen Zustand wertvoller wird. Im *e-Business* Bereich entstehen Effizienzvorteile vor allem durch eine verbesserte Informationslage. So werden Informationsasymmetrien beseitigt, Suchkosten reduziert und Entscheidungen schneller und auf einer größeren Datenbasis getroffen (Amit und Zott, 2001, S. 503).

Bereits Ciborra (1983, S. 145 f.) stellt fest, dass Informationstechnologien positiven Einfluss auf die Effizienz von Unternehmen nehmen, indem sie Transaktionskosten reduzieren. Clemons et al. (1993, S. 32) sehen einen Effizienzgewinn durch Informationstechnologien zusätzlich begründet durch eine Reduktion von Koordinationskosten und Transaktionsrisiken. Aus diesem Grunde begünstigt der Einsatz von Informationstechnologien eine höhere Produktivität des Outsourcings (Clemons et al., 1993, S. 32). Allerdings hängt die Auswirkung von Informationstechnologien auf Produktivität und Effizienz entscheidend von der Konfiguration der Organisation ab; „Technology alone is not enough“ (Powell und Dent-Micallef, 1997, S. 397).

3.5.2 Gestaltungsthema Komplementarität

„Complementaries are present whenever having a bundle of goods together provides more value than the total value of having each of the goods separately.“ (Amit und Zott, 2001, S. 504)

Komplementarität ist nach Amit und Zott (2001, S. 504) dann festzustellen, wenn das gleichzeitige Vorhandensein mehrerer Güter insgesamt zu einem höheren Wert führt, als die Summe der einzelnen Güter. Ein Gut kann dabei sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Bietet ein SAP-Berater eine Schulung für die Software an, kann von vertikaler Komplementarität zwischen Schulung und SAP-Software gesprochen werden. Ergänzt ein Telefon-Anbieter die Software auf Smartphones durch eigene Applikationen, ist von horizontaler Komplementarität die Rede. Am Beispiel der Betriebssysteme lässt sich Komplementarität gut verdeutlichen: Ohne Anwendungen, die ein Nutzer auf diesem Betriebssystem nutzen kann, ist das Betriebssystem nicht viel Wert. Umgekehrt ist eine Anwendung auf ein Betriebssystem angewiesen, auf dem sie lauffähig ist. Der Nutzen

beider Komponenten zusammen ist deutlich höher, als jener jeder einzelnen Komponente für sich.

Komplementäre Assets, wie besondere Fähigkeiten im Marketing oder Kundenlisten, werden von technologischen Innovationen meist nicht beeinflusst und schützen daher tendenziell vor dem Einfluss von Innovationen (Stieglitz und Heine, 2007, S. 2).

Je größer ein Unternehmen wird, umso wichtiger, komplexer und anspruchsvoller wird das Management von Beziehungen zwischen Ressourcen (Simon, 2013, S. 113). Komplementarität erschwert durch die mit ihr einhergehende Komplexität die Imitation durch Konkurrenten (Stieglitz und Heine, 2007, S. 2).

Eine ungenügende Berücksichtigung von Komplementaritäten beschneidet Potenziale des Unternehmens. Wird beispielsweise die Lebensdauer eines Produktes deutlich verbessert, die Garantie für den Kunden jedoch nicht verlängert, wurde die gute Möglichkeit zur Differenzierung von der Konkurrenz nicht genutzt (Stieglitz und Heine, 2007, S. 3).

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und auch zukünftig neue Marktchancen wahrzunehmen, müssen Unternehmen entscheiden, welche Ressourcen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sollen (Stieglitz und Heine, 2007, S. 2). Auf Ebene der Ressourcen und Kompetenzen findet folglich eine Spezialisierung statt. In diesem Rahmen kann es sinnvoll sein, komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten günstig über Partnerschaften zu erschließen (Teece, 1996, S. 222).

3.5.3 Gestaltungsthema Einschluss (Lock-In)

„Lock-in prevents the migration of customers and strategic partners to competitors.“ (Amit und Zott, 2001, S. 506)

Gelingt es einem Unternehmen, Kunden und Partner in sein Ecosystem einzuschließen, führt dies auf Seiten der Kunden zu wiederholten Transaktionen und damit zu höheren Umsätzen. Eingeschlossene Partner wiederum halten ihre Beziehungen zum Unternehmen aufrecht oder bauen diese sogar aus. Lock-In ist dabei nicht als absoluter Zustand zu verstehen, sondern als Kontinuum. Die Position von Kunden und Partnern in diesem Kontinuum bestimmt sich dadurch, wie hoch die Wechselkosten ausfallen, welche das Unternehmen für diese Stakeholder aufbauen konnte. Wechselkosten für Stakeholder sind jene Aufwände, die den Kunden oder Partner erwarten, wenn er das Angebot eines Unternehmens durch das Substitut eines anderen ersetzen möchte. Unter *totalen Wechselkosten*

wird die Summe der Kosten verstanden, die auf der einen Seite für den wechselnden Kunden und auf der anderen Seite für den neuen Anbieter entsteht (Shapiro und Varian, 1999, S. 112).

Amit und Zott (2001, S. 506) tragen folgende Werkzeuge zur Erhöhung des Lock-In Effekts zusammen:

- Markenname und Vertrauen zwischen Kunden und Unternehmen als strategische Assets
- Kundenbindungsprogramme
- proprietäre Standards
- eine vertrauensvolle Kundenbeziehung
- Customization (Anpassen von Leistungen durch den Kunden selbst) und
- Personalisierung (Anpassen von Leistungen an den Kunden durch das Unternehmen)

Insgesamt steigern diese Werkzeuge den von Kunden und Partnern empfundenen Wert des Unternehmens. Apple zum Beispiel erlaubt mit iTunes den bequemen Kauf von Musik, erlaubt aber nicht, diese mit anderer als der hauseigenen Software abzuspielen (proprietäre Standards). Zudem werden dem Kunden anhand der von ihm gekauften Musik neue Titel empfohlen (Personalisierung). Möchte der Kunde nun zu einem anderen Anbieter mit einem vergleichbaren Produkt wechseln, bekommt er zum einen Probleme mit dem Musik-Transfer. Zum anderen muss er das neue System erneut auf seinen Musik-Geschmack trainieren.

Shapiro und Varian (1999, S. 117) ergänzen einige weitere, Wechselkosten erhöhende Typen von Lock-In:

- *Vertragsbindung* erlaubt einen unregelmäßigen Ausstieg aus einer Geschäftsbeziehung in der Regel nur unter Akzeptanz von Vertragsstrafen.
- *langlebige Gebrauchsgüter* werden in der Regel erst dann ersetzt, wenn sie zu stark gealtert oder abgenutzt sind.
- *Marken-spezifisches Training* verursacht Kosten, die bei einem Wechsel erneut anfallen würden.
- *Informationen und Datenbanken* können ein proprietäres Format aufweisen, das den Transfer von Daten zu einem anderen System erschwert.

- *Spezialisierte Lieferanten* haben unter Umständen eine hohe Marktmacht.
- *Suchkosten* entstehen durch das Suchen und Bewerten von alternativen Lösungen.

Als weiteren wichtigen Faktor nennen Amit und Zott (2001, S. 507) Netzwerkexternalitäten. Diese sagen aus, dass der Wert einer Leistung mit der Anzahl der Leistungsnehmer steigt (Shapiro und Varian, 1999, S. 183 f.). Dieser Effekt lässt sich zum Beispiel anhand von Chat-Anwendungen, wie etwa *WhatsApp* beschreiben. Eine solche Applikation dient der textlichen Kommunikation mit Freunden. Ein Nutzer wird demzufolge diejenige Anwendung verwenden, von der er glaubt, über sie die meisten seiner Freunde zu erreichen. Die Anwendung wird folglich mit jedem zusätzlichen Nutzer wertvoller.

Amit und Zott (2001, S. 507) führen aus, dass das Gestaltungsthema *Lock-In* im engen Zusammenhang mit den Gestaltungsthemen *Effizienz* und *Komplementarität* stehen kann. So können Effizienz einer Lösung und deren Komplementarität zu anderen Lösungen bereits ein Grund für den Einschluss von Kunden und Partnern sein. Umgekehrt motiviert ein Kunden-Lock-In die Partner eines Unternehmens durch die hohe Wahrscheinlichkeit wiederkehrender Transaktionen in diesem System, komplementäre Leistungen zu schaffen. Wiederum lässt sich dies gut bei Apple zeigen: Eine Vielzahl von Entwicklern schaffen Anwendungen (Apps) für iPhone und iPad, um diese über den Apple App Store abzusetzen. Da für diese Betriebssysteme geschriebene Anwendungen nicht in anderen Software-Umgebungen funktionieren, schließen sich die Entwickler außerdem auf Apple ein.

3.5.4 Gestaltungsthema Neuheit

Das Gestaltungsthema *Neuheit* hängt stark mit dem Thema Innovationen zusammen. Worum es sich bei einer Innovation handelt, wurde in Abschnitt 2.2.2 bereits eingehend erläutert. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass notwendige Bedingungen für das Vorhandensein einer Innovation sowohl deren Neuheit, als auch deren erfolgreiche Einführung in den Markt darstellen. Folglich verändert eine Innovation immer den Markt oder die Gesellschaft, wie auch Drucker (1985, S. 252) feststellt.

In Bezug zu Geschäftsmodellen sind als Grundlage der Innovation zwar auch neue Produkte, Prozesse und Methoden interessant. Diese betreffen allerdings meist nur einzelne Bausteine des Geschäftsmodells. So führen neue technische Entwicklungen eventuell zu einer Änderung im Bereich der Nutzenversprechen (Produktinnovation) oder zu einer

Veränderung der Art und Weise, in welcher Kernaktivitäten durchgeführt werden (Prozessinnovation). Um eine Geschäftsmodellinnovation handelt es sich aus Perspektive dieser Arbeit erst dann, wenn eine Neu-Strukturierung von Transaktionen (Amit und Zott, 2001, S. 508) über mehrere Building Blocks hinweg stattfindet und diese auch durchgesetzt wird. Diese Auffassung ist auch im Sinne von Schumpeter (1962, S. 82), der unter *kreativer Zerstörung* den zur Innovation führenden Prozess des Aufbrechens alter Strukturen und deren Ersetzung durch etwas Neues als wesentlichen Treiber des Kapitalismus sieht. Bezüglich der Neu-Strukturierung von Transaktionen nennen Amit und Zott (2001, S. 508) konkret das Zusammenbringen bisher nicht miteinander in Beziehung stehender Parteien, das Eliminieren von Ineffizienz in Einkaufs- und Verkaufsprozessen, das Erfassen latenter Kundenbedürfnisse und das Schaffen neuer Märkte als Beispiel.

Johnson (2010, S. 8) definiert den *White Space* eines Unternehmens als eine Menge an Marktchancen, welche das Unternehmen mit seinem derzeitigen Geschäftsmodell nicht bedienen kann. Die aktuelle Konfiguration des Unternehmens passt nicht zur Natur der Marktchance, (neue) Kunden müssten auf fundamental andere Weise bedient werden. Um den White Space einzunehmen, wäre eine Geschäftsmodellinnovation im Sinne dieser Arbeit nötig; eine Änderung mehrerer Bausteine eines Geschäftsmodells.

Marktkennntnisse erhöhen die Fähigkeit, eine Marktchance zu erkennen und erfolgreich zu ergreifen (Wiklund und Shepherd, 2003, S. 1309). Eine solche Chance kann in dem Vorhandensein latenter Kundenbedürfnisse liegen, welche ein hohes Potenzial für Bedürfnisbefriedigung darstellen (Kärkkäinen et al., 2001, S. 393). Bei latenten Kundenbedürfnissen handelt es sich um jene Bedürfnisse, über welche sich ein Kunde nicht bewusst ist und welche er deshalb kaum artikulieren kann (Kärkkäinen et al., 2001, S. 393). Es lässt sich auch sagen: Bedürfnisse bezüglich noch zu entwickelnder Lösungen für ein Problem können Kunden oftmals nicht mitteilen. Es ist daher hilfreich, wenn ein Unternehmen ein tiefer gehendes Verständnis für seine Kunden hat und daraus Bedürfnisse ableiten kann (Kärkkäinen et al., 2001, S. 391). Kennt ein Unternehmen einen Markt, so fällt es ihm zudem leichter, den Wert neuer technologischer Entwicklungen oder sonstiger Entdeckungen in diesem Markt zu schätzen (Wiklund und Shepherd, 2003, S. 1309). Fehlendes Wissen über einen Markt kann dazu führen, dass ein Markt nicht angemessen bedient werden kann, weil keine hinreichend guten Lösungen für Probleme entwickelt werden oder die Kommunikation mit den Ziel-Kunden scheitert (Wiklund und Shepherd, 2003, S. 1309).

Neben dem bereits bestehenden Wissen über einen Markt ist auch entscheidend, dass dieses Wissen ständig aktualisiert wird. Organisationales Lernen steht im Bezug zu der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, da es einer starken Alterung der Kompetenzen eines Unternehmens entgegen wirkt (Ireland et al., 2001, S. 58). Ireland et al. (2001, S. 53) meinen, die Fähigkeit Innovationen zu generieren sei eine Funktion aus effektiver Entwicklung und effektivem Einsatz von neuen Technologien und / oder Wissen über Marktchancen. In Bezug auf Geschäftsmodelle kann die Position neuer Technologien etwas entkräftet werden. Zwar können neue Technologien mit neuen Transaktionsmöglichkeiten einhergehen und auf diese Weise zu Geschäftsmodellinnovationen führen (Amit und Zott, 2001, S. 508), allerdings sind Geschäftsmodellinnovationen auch ohne neue Technologien möglich. In Abschnitt 6.1 wird beispielsweise die Fluggesellschaft *Southwest Airlines* behandelt, welche ein nicht im Wesentlichen auf neuen Technologien gründendes, innovatives Geschäftsmodell durchsetzte. Trotzdem ist es gewiss sehr sinnvoll, Entwicklungen und Trends zu beobachten und eventuell Geschäftsmodelle unter Einfluss dieser Entwicklungen neu zu denken.

Sogenannte *First-Mover Advantages* können mit Innovationen einher gehen und ergeben sich primär aus Technologieführerschaft, dem bevorteilten Zugang zu wichtigen Ressourcen oder dem Aufbau von Wechselkosten (Lieberman und Montogomey, 1988, S. 2). First-Mover, auch Pioniere genannt, gestalten oftmals ihre Zielmärkte bedeutend mit. Als erster Anbieter auf einem neuen Markt können sie eine hohe Sichtbarkeit erlangen und Reputation aufbauen, eigene Standards etablieren (Amit und Zott, 2001, S. 508) und bestimmte Erwartungshaltungen bei Kunden schaffen (Lieberman und Montgomery, 1998, S. 1121). Derlei Effekte wiederum können einen *Lock-In* von Kunden oder Partnern begünstigen. So hat beispielsweise Microsoft durch seine Partnerschaft mit IBM das Betriebssystem Windows sehr weit verbreiten können. Proprietäre Grafik-Bibliotheken dieses Systems, wie etwa Direct X, etablierten sich als Standard für grafisch aufwändige Spiele. Bis heute werden kommerzielle PC-Spiele zumeist auf Basis von Direct X und damit lediglich für Microsoft Windows entwickelt.

Auch auf die Gestaltungsthemen *Komplementarität* und *Effizienz* hat Neuheit oftmals Einfluss (Amit und Zott, 2001, S. 508).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Pioniere überdurchschnittlich hohe Gewinne erzielen können, obwohl sie aufgrund fehlender Erfahrungswerte einer hohen Unsicherheit und einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind (Robinson et al., 1994, S. 19).

Es scheint ein linearer Zusammenhang zwischen der Lead-Time eines Pioniers und der Dauer seiner First-Mover-Vorteile zu existieren (Lieberman und Montgomery, 1998, S. 1121). Als Lead-Time wird dabei die Zeitspanne zwischen Markteintritt des Pioniers und Markteintritt des ersten Konkurrenten verstanden. Die durch einen frühen Markteintritt erlangten Vorteile verblassen im Verlauf der Zeit. In welchem Maße First-Mover-Vorteile überhaupt ausgeprägt sind, hängt von geographischen Märkten und der jeweiligen Produktkategorie ab (Lieberman und Montgomery, 1998, S. 1121).

3.5.5 Zusammenfassung

Amit und Zott (2001, S. 493 ff.) identifizierten die innerhalb eines Geschäftsmodell zu diskutierenden Dimensionen Effizienz, Komplementarität, Lock-In und Neuheit. Ausprägungen in einer Dimension können andere Dimensionen beeinflussen. Amit und Zott (2001, S. 516) nennen dieses Modell *value-drivers model* und sehen die beschriebenen Dimensionen als wesentlich für die Verbesserung von Wertschöpfungspotenzialen an. Eine überdurchschnittliche Ausprägung von mehreren Dimensionen kann zu Synergien führen und ist erfolgversprechend (Grichnik et al., 2010, S. 123). Auch die Fokussierung auf einzelne Dimensionen kann sinnvoll sein, wenn zum Beispiel Ressourcen knapp sind. In jedem Fall sollten Unternehmen dafür sorgen, dass ihre spezifische Architektur ihren Kunden deutlich kommuniziert und von diesen wahrgenommen wird (Grichnik et al., 2010, S. 124).

Zwar beziehen sich Amit und Zott (2001, S. 493 ff.) konkret auf den *e-Business*-Bereich, eine Generalisierung ist aber aufgrund der nicht *e-Business* spezifischen, identifizierten Faktoren gut möglich (Bornemann, 2009, S. 149).

3.6 Zusammenfassung

Kapitel drei beschäftigt sich mit der Frage, worum es sich bei einem Geschäftsmodell handelt und aus welchen Komponenten es besteht. Um diese Frage zu beantworten, werden im ersten Schritt theoretische Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen betrachtet. Hierbei gilt es eine Vielzahl grundverschiedener Auffassungen sinnvoll zu synthetisieren. Ein Business Modell beschreibt im Kern die Logik eines Unternehmens, welche sich mit der Schaffung von Mehrwert für Stakeholder und dem Abschöpfen von Wert für sich selbst

befasst. Während Strategie sich mit Planung befasst, stellt ein Business Modell die Architektur des Unternehmens dar. Umfassende Marktanalysen und Fragen zur Positionierung des Unternehmens im Markt werden auf der Strategie-Ebene behandelt und berühren Geschäftsmodelle nur am Rande.

Auf Basis der sehr vielfältigen Theorie zu Geschäftsmodellen werden im Anschluss Konstrukte diskutiert, aus denen ein Geschäftsmodell besteht. In dem Business Model Canvas findet sich ein geeignetes Modell zur vollständigen Darstellung von Geschäftsmodellen.

In Geschäftsmodellen lassen sich Ausprägungen in Richtung Neuheit, Effizienz, Lock-In und Komplementarität feststellen.

4 Erfolgsfaktoren

Methode und Modell zur Evaluation von Geschäftsmodellen bedingen Wissen über Erfolg und jene Faktoren, die dazu führen oder ihn hemmen. Denn ohne das Ziel zu kennen, lässt sich auch kein Weg dorthin beschreiben.

Im Folgenden wird erläutert, was Erfolg im Allgemeinen ist und welche Rolle Erfolgsfaktoren spielen. Ebenfalls ist relevant zu wissen, wie Erfolg gemessen werden kann und ob vorhandene Methoden gleichermaßen für junge und etablierte Unternehmen gelten. Es wird zudem auf den Kontext eingegangen, in welchem sich Erfolg in jungen Unternehmen bildet. Die Untersuchung von Erfolgsfaktoren für junge Unternehmen im Speziellen und deren Abbildung auf Geschäftsmodelle erlaubt einen Eindruck über das große Spektrum an erfolgskritischen Themen, welche über Geschäftsmodelle behandelt werden können.

4.1 Der Erfolgsbegriff und Messung von Erfolg

4.1.1 Der Erfolgsbegriff

Der Wortherkunft nach bedeutet Erfolg, dass etwas erlangt wird, sich etwas erfüllt oder etwas jemandem zuteil wird (Kluge, 1989, S. 185). Heute spricht man von Erfolg, wenn ein erreichtes Ergebnis auch angestrebt, also geplant und steuernd erreicht wurde (Tjaden, 2003, S. 58). Erfolg ist demnach dann vorhanden, wenn sich ein Handeln günstig auswirkt. Es stellt sich die Frage, was unter einer „günstigen Wirkung eines Handelns“ zu verstehen ist. Ein Handeln kann dann als günstig gelten, wenn es auf eines oder mehrere *Ziele* hin führt. Sieht ein Gründer beispielsweise Selbstverwirklichung als sein persönliches Ziel, so kann für ihn bereits die Gründung eines eigenen Unternehmens einen Erfolg darstellen. Es handelt sich dann in erster Linie um einen subjektiven, nicht finanziell bestimmbaren Erfolg. Demgegenüber kann Erfolg aber auch objektiv, also konkret messbar, und finanziell bestimmbar sein.

Aussagen über den Erfolg eines Unternehmens zu treffen, ist eine komplexe Thematik. Denn Unternehmen verfolgen eine ganze Reihe an Zielen, die einander unterstützen, ersetzen oder miteinander im Widerspruch stehen können (Dreier, 2001, S. 121). Das komplexe Zielsystem entsteht durch die verschiedenen Interessen der Stakeholder des Unternehmens, welche miteinander in Einklang zu bringen sind (Burgstahler, 2001, S. 16).

Man spricht daher auch von der Verfolgung von Zielbündeln (Fritz, 1995, S. 217) in einer interessenspluralistisch geprägten Institution (Oesterle, 1995, S. 989).

4.1.2 Messung und Prognose von Erfolg

Ansätze zur Messung von unternehmerischem Erfolg erstrecken sich von „subjektiven Erfolgsgrößen über finanzwirtschaftliche oder marktbezogene Wachstumsraten bis hin zu Eigenkapitalrenditen“ (Fallgatter, 2002, S. 158 f.). Externes und internes Rechnungswesen (operatives Controlling) zielen auf finanziellen Erfolg ab. Traditionell werden monetäre Erfolgsziele zum Beispiel über Jahresüberschuss oder Betriebsergebnis, Eigenkapitalrentabilität, Return of Investment (RoI) oder Gewinn pro Aktie operationalisiert (Pape, 2010, S. 31). Der Vorteil dieser Sicht auf Erfolg ist, dass er sich in dieser Form quantitativ messen lässt. Messbare Erfolge sind für Stakeholder eines Unternehmens, wie zum Beispiel Aktionäre, von hoher Bedeutung hinsichtlich der Beurteilung des Unternehmens. Wie hoch eine Leistung sein muss, um als Erfolg zu gelten, hängt von der Erwartungshaltung des Bewertenden ab. Buchhalterische Erfolgsgrößen sind ihrer Natur nach allesamt vergangenheitsbezogen. Sie stehen deshalb in der Kritik bezüglich ihrer Eignung als Orientierungshilfe für das strategische Management (Pape, 2010, S. 34 f.). Die Eignung als Maß zur Einschätzung des zukünftigen, langfristigen Erfolgs eines Unternehmens ist zu hinterfragen.

Bei einem Startup bestehen vor Gründung keine Vergangenheitswerte über welche ein Erfolg bestimmt werden könnte oder gar eine Einschätzung bezüglich des zukünftigen Erfolgs vorgenommen werden könnte. Eine solide Einschätzung der Erfolgsträchtigkeit über buchhalterische Erfolgsgrößen ist folglich vor der Gründung nicht möglich. Selbst unmittelbar nach der Gründung ist fraglich, ob derlei Maße für die Beurteilung des Erfolgs eines jungen Unternehmens angemessen sind. Bei der Einrichtung innovativer Startups besteht eine hohe Unsicherheit oder gar Ungewissheit. Ziel eines Startups sollte in erster Linie die Reduzierung von Unsicherheiten sein (Ries, 2011, S. 38). Bei jungen Unternehmen mit langen Anlaufzeiten, wie etwa im High-Tech-Sektor, kann Erfolg über betriebswirtschaftliche Kennzahlen schlecht messbar sein und sich ein Rückgriff auf subjektive Erfolgsmaße eher anbieten (Dreier, 2001, S. 254).

In der Praxis beurteilen Experten junge Unternehmen mittels Methoden, die an der traditionellen Vorgehensweise zur Bewertung von Unternehmen angelehnt sind und auch Problematiken von diesen erben. Von Venture Kapitalisten wird nach Metrick und Yasuda (2011, S. 178) und Damodaran (2009, S. 14) die *Venture Capital Methode* am

häufigsten zur Bewertung von Unternehmen eingesetzt. Die Schätzung des voraussichtlichen Verkaufswerts des Unternehmens (Exit Valuation) bildet die Grundlage des Verfahrens. Insbesondere der Ansatz der *relativen Bewertung* wird in diesem Schritt oft verfolgt (Metrick und Yasuda, 2011, S. 214). Dabei wird die Bewertung eines Unternehmens ausgehend von den Werten vergleichbarer Unternehmen in der gleichen Branche zum geplanten Zeitpunkt des Exits gestartet. Suchte man also im Jahre 2013 den jungen Local Commerce Anbieter Quandoo zu bewerten, so arbeitete man im Rahmen der relativen Exit Valuation mit hinsichtlich Branche und Wachstumspotenzialen vergleichbaren, etablierten Unternehmen, wie etwa dem börsennotierten OpenTable. Wie bei der klassischen internen Unternehmensbewertung kommen buchhalterische Erfolgsmaße, wie etwa EBIT oder Erlöse, zum Einsatz. Bei der *absoluten Bewertung* handelt es sich um einen alternativen Ansatz, bei dem statt von anderen Unternehmen von einem Forecast zukünftiger Cash-Flows ausgegangen wird, welche dann diskontiert werden (Discounted Cash-Flow Valuation). Auch hier kommen wiederum buchhalterische Erfolgsmaße zum Einsatz. Ausgehend von dem auf die eine oder andere Art und Weise eingeschätzten voraussichtlichen Verkaufswert (Exit Valuation) werden weitere Berechnungen vorgenommen. Aus diesen ergibt sich schlussendlich die geschätzte Höhe des aktuellen Unternehmenswerts und damit auch Konditionen für Investments (Metrick und Yasuda, 2011, S. 178 ff.).

Die Bewertung junger Unternehmen ist mit Problemen behaftet. So wird eine relative Bewertung schwierig, wenn das Unternehmen ein einzigartiges oder ungewöhnliches Geschäft verfolgt (Damodaran, 2009, S. 56), also zum Beispiel durch eine Innovation einen neuen Markt aufbaut. Auch eine absolute Bewertung ist aufgrund der nicht oder nur marginal vorhandenen Vergangenheitswerte kaum möglich.

Hervorzuheben ist, dass die Venture Capital Methode nur am Rande das Geschäftsmodell eines jungen Unternehmens berücksichtigt; nämlich genau dann, wenn zwecks Exit Valuation ein Portfolio „vergleichbarer“ Unternehmen konstruiert wird. Gerade innovative Startups sind auf der Suche nach einem funktionierenden Geschäftsmodell. Ihr Ziel ist daher in erster Linie nicht das Generieren von Umsätzen, sondern das Finden eines funktionierenden Geschäftsmodells über den Vorgang des Lernens. Die Venture Capital Methode berücksichtigt nicht, dass eine sehr hohe Planungsunsicherheit besteht und Geschäftsmodelle junger Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit Änderungen erfahren. Qualitative Bewertungsverfahren sind daher eine wichtige Hilfe zur Einschätzung des zukünftigen Erfolgs eines jungen Unternehmens.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein neu gegründetes Unternehmen den Markt wieder verlässt, steigt jedes Jahr für einen Zeitraum von drei bis vier Jahren. In den USA, Frankreich und England beträgt die Chance, dass ein junges Unternehmen fünf Jahre seines Bestehens feiern kann, fünfzig Prozent. In Deutschland werden jedes Jahr 60.000 bis 70.000 Unternehmen mit einem Alter unter fünf Jahren geschlossen. Demnach verlässt jedes vierte bis fünfte junge Unternehmen in Deutschland den Markt, bevor es fünf Jahre zählt (Egeln et al., 2010, S. 14 ff.).

Als ein Minimalkriterium für unternehmerischen Erfolg kann das Fortbestehen eines Unternehmens über einen gewissen Zeitraum gesehen werden (Tjaden, 2003, S. 59; Brüderl et al., 1998, S. 91 f.). In Anbetracht der Daten, die von Egeln et al. (2010) für den deutschen Markt erhoben wurden, lässt sich dieser Zeitraum auf fünf Jahre festlegen. Der Fortbestand eines jungen Unternehmens in Deutschland über mindestens fünf Jahre wird deshalb als Minimalkriterium für Erfolg verstanden. Potenzial für unternehmerischen Erfolg besteht dann, wenn wahrscheinlich ist, dass ein Unternehmen eine Position in einem hinreichend großen Markt besetzen, verteidigen und ausbauen kann. Das Geschäftsmodell ist hierbei eine wichtige Determinante.

Zwar lässt sich kaum pauschal behaupten, dass die Steigerung des Unternehmenswertes stets eine Maßgröße für unternehmerischen Erfolg sein kann. Dennoch ist eine Wertsteigerung aus der Perspektive von Investoren und Unternehmern oft von entscheidender Bedeutung, da nur sie nachhaltig die Existenz des Unternehmens sichert.

Minimalkriterium für unternehmerischen Erfolg ist das Überleben des Unternehmens über einen Zeitraum von fünf Jahren. Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg hängt von der Wertsteigerung des Unternehmens ab, da ein Werteverzehr das Unternehmen auf lange Sicht vernichten würde. Eine Erhöhung des Durchsatzes an zahlenden Kunden zeigt an, dass das Geschäftsmodell funktioniert und nimmt einen wesentlichen positiven Einfluss auf den Wert des Unternehmens. Eine Steigerung des Durchsatzes an zahlenden Kunden gilt aus diesem Grunde als Indikator für nachhaltigen Erfolg.

4.1.3 Definition Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind jene strategischen Elemente, die wesentlichen Einfluss auf den Erfolg ausüben (Lange, 1982, S. 27; Rockart, 1979, S. 85; Steiner, 1969, S. 2 ff.) und sind sowohl im Unternehmen selbst wie auch in dessen Umwelt wirksam (Kreilkamp, 1987,

S. 176). Analog zu Produktionsfaktoren, aus denen Produkte oder Dienstleistungen entstehen, können Erfolgsfaktoren als Input für den Output „Unternehmenserfolg“ gesehen werden (Tjaden, 2003, S. 63). Neben der empirischen Suche nach Schlüsselfaktoren des übergeordneten Erfolgs des gesamten Unternehmens gehört auch die Suche nach Ursachen des Misserfolgs zum Gebiet der Erfolgsfaktorenforschung (Fritz, 1990, S. 92). Erfolgsfaktoren lassen sich folglich umschreiben als verdichtete Merkmale für Ursachen von Erfolg und Misserfolg.

Kritische Erfolgsfaktoren beschreibt Rockart (1979, S. 85) als „the few key areas where 'things must go right' for the business to flourish“. In Anlehnung an Rockart (1979, S. 85) werden in dieser Arbeit kritische Erfolgsfaktoren als diejenige Untermenge an Erfolgsfaktoren gesehen, welche den Unternehmenserfolg in besonderem Maße beeinflussen.

Tjaden (2003, S. 64 f.) zeigt auf, dass der verwandte Begriff *Erfolgspotenzial* in der Literatur zum einen als Basis für Erfolgsfaktoren (zum Beispiel Fähigkeiten, Ressourcen, Marktanteil), zum anderen aber auch als Bindeglied zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolg gesehen wird. Dem letzteren Verständnis entsprechend definiert Pümpin (1983, S. 34) als strategische Erfolgsposition „eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen“.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Erfolgspotenziale als Zwischenstufe zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolg gesehen. In diesem Sinne trägt das Business Model als bewusst geschaffene Voraussetzung ein gewisses Erfolgspotenzial, welches zu langfristigem unternehmerischem Erfolg führen kann. Das Erfolgspotenzial des Business Modells leitet sich von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab. Diese Erfolgsfaktoren werden im weiteren Verlauf der Arbeit identifiziert.

4.2 Erfolgsfaktoren junger Unternehmen

Eine Methode zur Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit ist insbesondere dann sinnvoll, wenn diese Methode möglichst viele der konzeptionellen Probleme junger Unternehmen behandelt. Aus diesem Grunde wird im Folgenden untersucht, wovon der Erfolg junger Unternehmen im Allgemeinen abhängt. Lassen sich viele dieser

Faktoren auf das Geschäftsmodell projizieren, steigt der Wert der Geschäftsmodellanalyse für junge Unternehmen.

4.2.1 Theoretische Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen

Über die letzten Jahrzehnte hat sich in der Entrepreneurship-Forschung der Konsens gebildet, dass mindestens drei Elemente einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von jungen Unternehmen nehmen: Die Person des Unternehmers, das neue Unternehmen selbst und das Umfeld dieses Unternehmens (Jacobsen, 2006, S. 165). Wie diese und andere Elemente miteinander in Beziehung stehen, versuchen diverse Modelle zu beschreiben. Diese beinhalten selten das Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor (Jacobsen, 2006, S. 165), obwohl das Geschäftsmodell wesentlich für den Erfolg von Unternehmen ist (Magretta, 2002, S. 92). Um den Kontext zu beleuchten, in welchem sich ein Geschäftsmodell in der Erfolgsstruktur junger Unternehmen befindet, wird im Folgenden beispielhaft auf zwei Erfolgsmodelle eingegangen, die das Geschäftsmodell zumindest teilweise berücksichtigen.

Timmons (1994, S. 26 ff.) identifiziert drei Schlüsselemente, welche den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen: (1) Das möglichst erfahrene Gründer-Team, (2) die Marktchance (Opportunity) und (3) zu der Realisierung notwendige Ressourcen. Passen diese Elemente zueinander (Fit), führt dies zum Erfolg des Unternehmens. Hervorzuheben ist im Rahmen dieser Arbeit die Marktchance, welche sowohl Timmons und Spinelli (2004, S. 57) als auch Shane und Venkataraman (2000, S. 218) als Kern des Unternehmerischen erkennen. Eine Marktchance zeichnet sich durch eine hohe Attraktivität, Beständigkeit und die rechtzeitige Manifestation in einer Leistung aus, welche seinen Käufern und Anwendern einen Mehrwert bietet (Timmons und Spinelli, 2004, S. 82). Die *Venture Opportunity Screening Exercise (VOSE)* unterstützt bei der Einschätzung des Potenzials einer Marktchance und betrachtet hierbei unter anderem auch die Dimensionen Eintrittsbarrieren, Marktattraktivität, Wettbewerb, Risiko und Zielgruppe (Timmons und Spinelli, 2004, S. 119 f.). Betrachtet man die Komponenten der Opportunity und vergleicht diese mit den Komponenten eines Geschäftsmodells, dann fällt auf, dass Marktchance und Geschäftsmodell teilweise ähnliche Felder behandeln. Allerdings wird bei dem Screening der Marktchance keine Betrachtung der Logik der Unternehmung vorgenommen. Dies bleibt dem Geschäftsmodell vorbehalten.

Naffziger et al. (1994, S. 29 ff.) zielen in ihrem Modell auf die Frage ab, wann unternehmerisch gehandelt wird. Die Entscheidung, unternehmerisch zu handeln, wird nach Meinung der Autoren zum einen aus dem Zusammenspiel von Geschäftsidee, Persönlichkeitseigenschaften, dem persönlichen und wirtschaftlichen Umfeld sowie persönlichen Zielen beeinflusst. Die Geschäftsidee lässt sich an dieser Stelle als für das Geschäftsmodell relevanter Grundbaustein verstehen. Zum anderen ist erforderlich, dass der Entrepreneur an positive Auswirkungen seines Handelns glaubt und seine Erwartungen an die Ergebnisse seiner Gründung mindestens erfüllt werden. Begünstigen alle Faktoren in der Summe unternehmerisches Verhalten, so wird der Unternehmer sich mit dem weiteren strategischen Aufbau seines Unternehmens beschäftigen und steuernde Maßnahmen durchführen. Diese wiederum beeinflussen den Erfolg des Unternehmens sowie das Vertrauen des Unternehmers in sich selbst. Das Ausmaß an Erfolg in Zusammenhang mit der Erwartungshaltung des Gründers nimmt wiederum Einfluss auf das unternehmerische Verhalten des Gründers. (Naffziger et al., 1994, S. 29 ff.)

In den beiden kurz vorgestellten Erfolgsmodellen ist mit der Geschäftsidee zumindest eine Essenz des Geschäftsmodells vorhanden. Es wird deutlich, dass der Erfolg von jungen Unternehmen von einem komplexen System abhängig ist.

4.2.2 Studien zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen in Deutschland

Es finden sich Studien, welche nach wesentlichen Einflüssen auf den Erfolg deutscher Startups suchen.

4.2.2.1 DIHK (2011, 2012)

Die deutschen Industrie und Handelskammern veröffentlichen mit dem DIHK-Gründerreport regelmäßig einen Bericht, welcher einen Einblick in das Gründungsgeschehen in Deutschland gibt. Defizite in der Ausgestaltung von Geschäftskonzepten stellen ein häufiges Problem dar (DIHK, 2012, S. 13). Fehlendes kaufmännisches und Fach-Wissen, eine unrealistische Finanzplanung sowie starke konzeptionelle Schwächen bezüglich des Leistungsangebots und der Zielmärkte sind dabei hervorzuheben (DIHK, 2012, S. 13).

4.2.2.2 Egelin et al. (2010)

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellte das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH einen Report über die Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. Dabei wurden fünf Problembereiche identifiziert: Probleme auf Absatz- und Faktormärkten, unternehmerische Entscheidungen, Probleme in der Geschäftsführung, Finanzierungsprobleme und persönliche Gründe (Egelin et al., 2010, S. 45 ff.). Insbesondere unternehmerische Entscheidungen als Ursache für das Scheitern junger Unternehmen sind im Kontext dieser Arbeit interessant. Hauptsächlich die diesem Bereich untergeordneten fehlerhaften strategischen Entscheidungen sind von hoher Relevanz, da sie im Rahmen der Untersuchung als maßgebliche Faktoren für den Marktaustritt identifiziert wurden (Egelin et al., 2010, S. 50). Besonders häufig treten dabei eine zu starke Kundenbindung, ein zu kurzer Planungshorizont, ein zu starker Zielgruppenfokus, Fehlinvestitionen, eine zu risikante Wachstumsstrategie sowie zu niedrige Preise in Erscheinung (Egelin et al., 2010, S. 50). Businessplanung und Controlling werden als signifikante Problemfelder gesehen (Egelin et al., 2010, S. 52).

4.2.2.3 Dautzenberg et al. (2012)

Dautzenberg et al. (2012) veröffentlichten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie eine Studie zu schnell wachsenden Jungunternehmen in Deutschland. Dem Desk-Research schlossen sich qualitative und quantitative Datenerhebungen an. Besonders schnell wachsende Jungunternehmen werden in der Studie als *Gazellen* bezeichnet. Um als Gazelle klassifiziert zu werden, muss ein Unternehmen ein durchschnittliches Beschäftigungswachstum von mehr als 20 Prozent über drei Jahre aufweisen, im Basisjahr über mindestens neun Beschäftigte verfügen und drei Jahre nach dem Basisjahr ein gegenüber diesem um 72,8 Prozent höheres Beschäftigteniveau aufweisen (Dautzenberg et al., 2012, S. 32). Der typische Geschäftsführer oder Gründer von Gazellen-Unternehmen hat oftmals bereits Gründungserfahrung und kann als *Serial Entrepreneur* bezeichnet werden (Dautzenberg et al., 2012, S. 88). Über dreiviertel aller Gazellen-Unternehmen bringen Innovationen hervor, wobei es sich in 80 Prozent aller Fälle um Produkt- und Dienstleistungsinnovationen handelt, 59 Prozent dieser Innovationen sind radikaler statt inkrementeller Natur (Dautzenberg et al., 2012, S. 94). Von Gazellen-Unternehmen anvisierte Märkte sind jung, aufstrebend und wachsend (Dautzenberg

et al., 2012, S. 96), zudem ist die Internationalisierung bereits in initialen Geschäftsmodellen vorgesehen (Dautzenberg et al., 2012, S. 100).

Insbesondere die identifizierten Wachstumstreiber und -Hürden sind im Kontext dieser Arbeit interessant. Unterschieden wird zwischen internen und externen Faktoren. Die meisten Wachstumstreiber lassen sich dem Feld *Strategie* zuordnen. Konkret handelt es sich bei Qualitäts- und Kundenorientierung, Innovationstätigkeit und Marketing um die mit Abstand wichtigsten Wachstumstreiber im Feld *Strategie*. Wesentlich sind weiterhin Mitarbeiter als Ressource und ein wachsender, dynamischer Markt. Die Autoren merken an, dass Impulse für Wachstum in erster Linie von dem Unternehmen selbst statt von externen Faktoren ausgehen. Wachstumshemmnisse werden vorwiegend dem Unternehmensumfeld zugeordnet, wobei Fachkräftemangel, Gesetzgebung, Wirtschaftskrisen, Finanzierung, Marktbedingungen und Bürokratie am schwersten wiegen. (Dautzenberg et al., 2012, S. 105 f.).

4.2.2.4 Hemer et al. (2006, 2007)

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) hat das Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung eine Studie zu Ausgründungsaktivitäten deutscher Hochschulen („akademische Spin-offs“) angefertigt. Der Stand der Forschung wurde analysiert und Fallstudien bei aus wichtigen Forschungsinstituten gegründeten Unternehmen durchgeführt. Die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren mit hoher Priorität in der Gründungsphase wurden identifiziert (Hemer et al., 2006, S. 18 f.):

- Finanzierung
 - Angemessene Finanzierung für organisches Wachstum
 - Frühe Erzielung von Cash-Flow, um Investitionen zu finanzieren
- Produkteigenschaften, Markt, Strategien
 - Alleinstellungsmerkmal ist klar spezifiziert
 - Unternehmensziele sind früh definiert, Strategie entwickelt und dokumentiert
 - Ausführliche Marktanalyse, nicht auf zu kleine Nischen fokussiert
- Unterstützungspolitik

- Robuste und umsetzungsnahe Forschungs-und-Entwicklungs-Ergebnisse des Mutterinstituts als Basis der Gründung
- Mutterinstitut mit Marktkenntnissen bereitet Markt vor
- Industriekontakte des Mutterinstituts unterstützen Gründer
- Umfeld
 - Unternehmerisches, dynamisches Umfeld mit Nähe zum Mutterinstitut
- Humankapital
 - Teamgründung (in bestimmter Konstellation mit bestimmten Fähigkeiten)
 - Leichter Zugang zu qualifizierten Fachkräften
 - Persönliches Commitment

Als hemmende Faktoren finden sich neben Kompetenzmängeln und Problemen mit der Finanzierung auch häufig ungeeignete Geschäftskonzepte, eine unzureichende Unternehmensplanung oder Nachentwicklungsbedarf der innovativen Leistung, weil diese noch nicht marktreif war (Hemer et al., 2006, S. 20). Spätere Fallstudien von Hemer et al. (2007, S. 105) zeigen, dass Faktoren im Bereich *Produkt, Markt, Strategien* besonders wichtig in der Entwicklungsphase eines Spin-offs sind.

4.2.2.5 Zusammenfassung

Alle in dieser Arbeit vorgestellten Studien sehen in den Bereichen Finanzen und Strategie wichtige Erfolgsfaktoren. Weiterhin sprechen alle Studien Märkte und das eigene Leistungsangebot an. Die Bedeutung eines günstigen Zugangs zu Ressourcen betonen drei von vier Studien. Zwei Studien stellen das Umfeld des Unternehmens als Einflussfaktor heraus. Eine hohe Innovationstätigkeit bringt eine Studie in Bezug zu dem Erfolg junger Unternehmen.

4.3 Spiegelung von Erfolgsfaktoren in den Bausteinen des Geschäftsmodells

In diesem Abschnitt werden zuvor identifizierte Erfolgsfaktoren aufgegriffen und Elementen von Geschäftsmodellen zugeordnet. Über diesen Vorgang soll die Frage beantwortet werden, inwieweit Problemstellungen junger Unternehmen über das Geschäftsmodell behandelt werden können.

Es wird angenommen, dass in die Thematik des Geschäftsmodells fallende Erfolgsfaktoren den Bausteinen des Metamodells von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) zugeordnet werden können. Muss diese Hypothese abgelehnt werden, kann dies auf die Unvollständigkeit des Modells und damit eine mangelnde Eignung des *Business Model Canvas* als Geschäftsmodell-Evaluations-Werkzeug hinweisen.

Der DIHK-Gründerreport 2011 weist wesentliche Defizite bei der Unternehmensgründung explizit aus (DIHK, 2011, S. 12). Sechs der acht genannten Punkte können hierbei auf Elemente im Metamodell von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) bezogen werden:

- Fehleinschätzungen bezüglich der Finanzierung, Startinvestitionen und laufenden Kosten lassen sich dem Building Block *Kostenstruktur* zuordnen.
- Unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe wären in dem Building Block *Kundensegmente* zu behandeln.
- Die Produktidee, welche oftmals unzureichend spezifiziert wird, wäre in ein *Nutzenversprechen* zu überführen und in dem entsprechenden Building Block zu klären.
- Fehleinschätzungen bezüglich des Umsatzes wären dem Block *Erlösmodell* zuzuordnen.

Probleme bezüglich des Alleinstellungsmerkmals der Geschäftsidee machen deutlich, dass die direkte Konkurrenz von Gründern oft nicht intensiv genug untersucht wird. Die gesamte Konfiguration des Geschäftsmodells entspricht weitgehend dem Wettbewerb oder einem Branchenstandard.

Die weiterhin genannten kaufmännische Defizite sowie unzureichende Fach- und Branchenkenntnisse fallen nicht in den Bereich des Geschäftsmodells.

Auch die von Egelin et al. (2010, S. 50) genannten Punkte lassen sich meist in das Metamodell von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) einordnen:

- Fehler in den Konfiguration der Kundenbindung fallen in den entsprechenden Building Block *Kundenbeziehung*.
- Probleme bei der Auswahl von Zielgruppen sind dem Bereich *Kundensegmente* zuzuordnen.
- Die Kalkulation nicht kostendeckender Preise ist ein Problem, das dem Building Block *Kostenstruktur* im Zusammenspiel mit der *Erlösstruktur* entspringt.

Egeln et al. (2010, S. 50) nennen ferner die Wachstumsstrategie als entscheidenden konzeptionellen Faktor. Wachstumsstrategien werden im Kontext der Produkt- / Marktkonstellation entworfen und sind als Strategie in dem Metamodell von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) nicht direkt abbildbar. Trotzdem können sich im Geschäftsmodell Wachstumsstrategien erkennen lassen. Eine angestrebte Kostenführerschaft ließe sich durch Analyse der Kostenstruktur erkennen, eine Imageführerschaft müsste die Blocks *Kundenbeziehung* und *Kanäle* entsprechend prägen.

Dautzenberg et al. (2012, S. 88 ff.) stellen fest, dass herausragend erfolgreiche junge Unternehmen oft Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen hervorbringen. Die wesentlichen Werte hinter Produkten oder Dienstleistungen sowie die Qualitätsorientierung als Wachstumstreiber werden im Building Block *Nutzenversprechen* verortet. Bei Innovationsfähigkeit selbst handelt es sich um eine *Schlüsselaktivität*. Der Wachstumstreiber Kundenorientierung lässt sich dem Bereich *Kundenbeziehungen* zuschreiben, der Wachstumstreiber Marketing hingegen im Wesentlichen im Block *Aktivitäten* und einer Manifestation über *Channels*. Der ebenfalls als Wachstumstreiber wichtige dynamische Markt fände sich in den *Kundensegmenten* wieder, der Mitarbeiter als Ressource im entsprechend benannten Building Block.

Auch wichtige Erfolgsfaktoren nach Hemer et al. (2006, S. 18 f.) können gut auf das Metamodell von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) übertragen werden. Mit dem Cash-Flow wird auf *Kostenstruktur* und *Erlösmodell* abgezielt, Alleinstellungsmerkmale können sich sowohl in dem vom Unternehmen generierten Wert (*Nutzenversprechen*) als auch in der Art und Weise der Erstellung dieses Wertes (Konfiguration) finden. Unterstützungspolitik würde man dem Block *Partner* zuweisen.

Externe Faktoren (Finanzierung, Fachkräftemangel, Gesetzgebung, Bürokratie etc.) mögen sich zwar auf das Geschäftsmodell auswirken und bilden Rahmenbedingungen, werden in diesem aber aufgrund der höchstens indirekten Beteiligung an der inneren Logik eines Geschäfts nicht abgebildet.

Insgesamt lässt sich sagen, dass viele der in Studien erwähnte Erfolgsfaktoren mit Bezug auf das Geschäftsmodell durch den *Business Model Canvas* von Osterwalder und Pigneur (2010, S. 18 ff.) behandelt werden. Im Rahmen des *Business Model Canvas* können folglich viele Erfolgsfaktoren diskutiert werden. Das Metamodell eignet sich deshalb als Werkzeug zur Evaluation von Geschäftsmodellen.

4.4 Zusammenfassung

Erfolg ist subjektiver Natur. Für Unternehmen besteht Erfolg dann, wenn der Durchsatz ihrer Geschäftsmodelle langfristig fortlaufend erhöht werden kann. Der Erfolg eines Unternehmens wird jedoch nicht allein durch dessen Geschäftsmodell bestimmt. Vielmehr trägt das Geschäftsmodell ein gewisses Erfolgspotenzial, das in einem komplexen Kontext entfaltet werden muss. Neben dem Geschäftsmodell spielen die weitere Konfiguration des Unternehmens, dessen Management und das Umfeld wichtige Rollen.

Während Erfolg sich in gewachsenen Unternehmen etwa über buchhalterische Maße messen und auch prognostizieren lässt, ist dies bei Startups meist nicht möglich. Neben einer fehlenden Datenbasis behindert eine hohe Ungewissheit qualitativ hochwertige Vorhersagen.

Viele der Erfolgsfaktoren, mit denen sich junge Unternehmen beschäftigen, lassen sich auf Geschäftsmodelle abbilden. So trifft ein Geschäftsmodell etwa Aussagen dazu, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Kunden stiften möchte und wie es diesen ausliefert. Das systematische Durchdenken des eigenen Geschäftsmodells hilft dabei, Schwierigkeiten zu erkennen und im Endeffekt die Chance auf Erfolg über ein Wettbewerbsvorteile stiftendes Geschäftsmodell zu erhöhen.

Die über Erfolg gewonnen Erkenntnisse dienen als Artefakte, welche in ein Modell zur Evaluation von Geschäftsmodellen unter Ungewissheit einfließen.

Teil III: ENTWICKLUNG EINES LEITFADENS

5 Entwicklung einer Methode zur Untersuchung von Business Modellen unter Ungewissheit

Dieses Kapitel fasst bisherige Artefakte dieser Arbeit reduziert auf das Wesentliche in einem Modell zusammen. Auf Basis dieses Modells wird eine Methode vorgeschlagen, über welche Geschäftsmodelle qualitativ geprüft werden können.

Wesentliche Grundlage dieses Kapitels bilden die in Kapitel drei erarbeiteten Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen. Bei diesen handelt es sich im Wesentlichen um Logik zur Generierung von Mehrwert für Stakeholder sowie zur Abschöpfung von Werten für das Unternehmen selbst. Geschäftsmodelle setzen sich aus neun miteinander verknüpften Bausteinen zusammen. Auf der Markt-Seite finden sich Kundensegmente, Kanäle, Kundenbeziehungen, Nutzenversprechen und das Erlösmodell. Die Perspektive der Ressourcen bilden Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Partner und die Kostenstruktur ab.

Kapitel vier bietet mit der Diskussion von Erfolg und Erfolgsfaktoren eine weitere essentielle Grundlage für dieses Kapitel. Insbesondere ist die Erkenntnis relevant, dass Erfolgsfaktoren junger Unternehmen oftmals in direktem Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell stehen. Erkenntnisse aus der Untersuchung von Erfolgsfaktoren fließen deshalb in die Evaluation von Geschäftsmodellen ein.

5.1 Anforderungen an Modell & Methode

Das in diesem Kapitel vorgestellte Modell und die damit verbundene Methode sollen folgenden Anforderungen genügen:

- *Modell: Einbettung des Geschäftsmodells in den Kontext des jungen Unternehmens*

Zwar gilt das Geschäftsmodell als wesentlich für den Erfolg jedes Unternehmens, trotzdem fehlt es an Modellen, die bei dem Erklären von unternehmerischem Erfolg das Geschäftsmodell einbeziehen.

- *Modell: Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells eines jungen Unternehmens als zu erklärende Variable*

Es mangelt an Ansätzen zur Evaluation von Geschäftsmodellen und zur Bestimmung des Erfolgspotenzials eines Business Modells.

- *Berücksichtigung verschiedener interdisziplinärer Forschungsansätze*
Die Frage danach, worum es sich bei einem Geschäftsmodell handelt, ist nicht abschließend geklärt. Ein Grund hierfür kann sein, dass das Konzept „Geschäftsmodell“ von vielen Forschungsrichtungen geprägt wird. Dies gilt es zu berücksichtigen.
- *Branchenunabhängigkeit*
Das Modell soll sich nicht auf konkrete Branchen beziehen, sondern ein allgemeiner Ansatz zur Erklärung von Erfolgspotenzialen von Geschäftsmodellen sein.
- *Gültigkeit für junge Unternehmen*
Das Modell beschränkt sich ausdrücklich auf den besonderen Kontext und die Herausforderungen junger Unternehmen. Eine Ableitung auf andere Typen von Unternehmen ist jedoch denkbar.
- *Berücksichtigung von Ungewissheit*
Junge Unternehmen können oftmals nicht auf historische Daten zurückgreifen, um Aussagen über den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens zu machen. Startups, die mit einer neuen Leistung in einem neuen Markt auftreten, agieren gar unter Ungewissheit. Solide Prognosen sind unter Ungewissheit nicht möglich. Modell und Methode sollen deshalb nach Möglichkeit nicht auf klassische Erfolgsmaße (zum Beispiel buchhalterische Werte, Marktkennzahlen) zurückgreifen. Stattdessen soll die Qualität des Geschäftsmodells im Wesentlichen über dessen Konfiguration evaluiert werden.
- *Praktischer Nutzen*
Eine aus dem Modell ableitbare Methode soll junge Unternehmen praktisch dabei unterstützen, das Erfolgspotenzial ihres Geschäftsmodells zu prüfen und zu verbessern. Hierzu muss die Methode sowohl wirtschaftlich als auch einfach verständlich sein.

5.2 Überblick: Das Geschäftsmodell im Kontext des unternehmerischen Erfolgs junger Unternehmen

Der komplexe Kontext, in welchem sich Geschäftsmodelle in jungen Unternehmen befinden, ist in Abbildung 6 dargestellt. Gepunktete Umrandungen stellen Themenfelder

dar, gestrichelte Linien kennzeichnen nicht näher behandelte Konstrukte und Verbindungen. Durchgezogene Linien finden sich in Elementen und Beziehungen, die im Rahmen dieser Arbeit wesentlich sind.

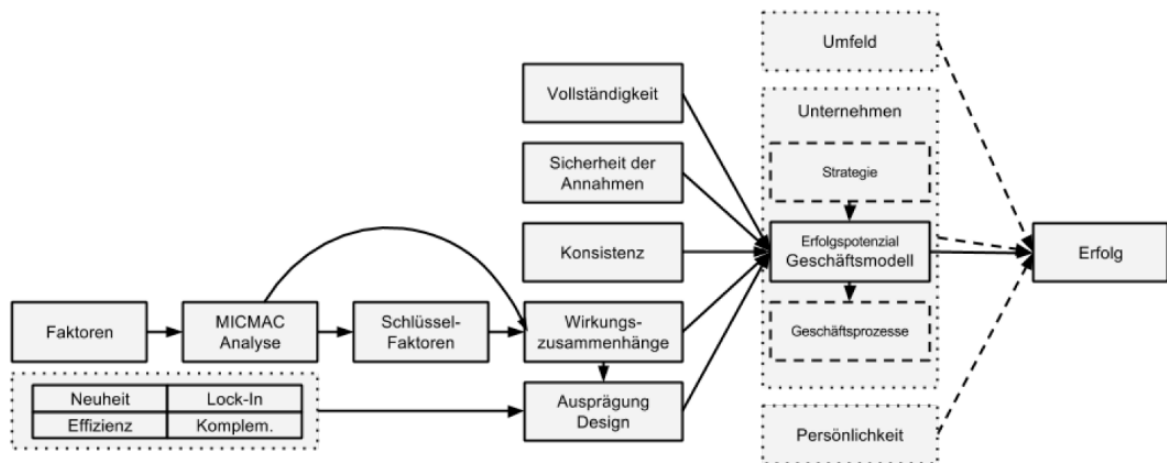


Abbildung 6: Geschäftsmodells im Kontext unternehmerischen Erfolgs (Quelle: eigene Darstellung)

Wie in Abschnitt 4.1 erläutert, trägt das Geschäftsmodell als bewusst geschaffene Voraussetzung für Erfolg ein Erfolgspotenzial, welches im Zusammenspiel mit weiteren Faktoren zu langfristigem unternehmerischen Erfolg führen soll. Während das Geschäftsmodell selbst in die unternehmensspezifische Sphäre eingebettet ist (Hemer et al., 2007, S. 59), handelt es sich bei den anderen Faktoren um das Umfeld des Unternehmens und die Persönlichkeit des Gründers oder Managements (siehe Abschnitt 4.2).

Diese Arbeit schreibt den folgenden Faktoren eine wesentliche Wirkung auf das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells zu:

- Die *Vollständigkeit* des Geschäftsmodells besagt, dass alle Bausteine bedacht wurden. Ein Geschäftsmodell wurde dann vollständig bedacht, wenn alle neun Bausteine des Business Model Canvas behandelt wurden.
- Die *Solidität der getroffenen Annahmen* im Geschäftsmodell ist von entscheidender Bedeutung. Sind Annahmen fehlerhaft, führt dies zu unvorhergesehenen Konsequenzen. Das Verifizieren oder Falsifizieren von Annahmen ist notwendig, um sicherzustellen, dass das Geschäftsmodell wie gedacht funktioniert.

- Die *Konsistenz* des Geschäftsmodells sagt aus, dass seine Bestandteile einander nicht widersprechen. Die Bestandteile eines Geschäftsmodells sollten aneinander ausgerichtet werden.
- Bestimmte *Wirkungszusammenhänge* zwischen Elementen in einem als System betrachteten Geschäftsmodell beeinflussen deren Erfolgspotenzial. Beispielsweise ist ein System gut kontrollierbar, wenn es sich über unabhängige Faktoren steuern lässt. Konfigurationen, in welchen mehrere Faktoren gleichermaßen einflussreich im System wie auch von diesem abhängig sind, finden sich wahrscheinlich in geschlossenen Verkettungen wieder, welche die Effektivität der Faktoren beeinflussen. Die Analyse der Wirkungszusammenhänge erlaubt die Identifikation von Schlüsselfaktoren und lässt Aussagen über Kontrollierbarkeit und Effekte des Systems zu.
- Theorie und erste empirische Indizien legen nahe, dass die Ausrichtung des Business Modells auf eines oder mehrere *Gestaltungsthemen* (siehe Abschnitt 3.5) zu Erfolg führt. Das Set an Gestaltungsthemen besteht aus Neuheit, Lock-In, Effizienz und Komplementarität. Bei der Einschätzung der Ausprägung dieser Themen kann das Heranziehen der Wirkungszusammenhänge im System sinnvoll sein.

Die Identifikation von Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells und die Analyse von komplexen Beziehungen zwischen Faktoren erlauben zu prüfen, ob das Geschäftsmodell theoretisch wie vorgesehen funktioniert.

Die Strategie eines Unternehmens steht in einem engen Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens. Da diese Arbeit den Fokus auf Geschäftsmodelle setzt, werden strategische Themen, wie etwa die Positionierung im Markt oder der Wettbewerb, nur am Rande behandelt. Trotzdem ist nicht zu vergessen, dass ein gutes Geschäftsmodell immer auch in einen geeigneten Markt implementiert werden muss.

In dem folgenden Abschnitt werden die vorgestellten Charakteristika des Geschäftsmodells theoretisch hergeleitet. Ebenso werden Methoden entwickelt, die dabei helfen, die jeweilige Ausprägung festzustellen. Ziel ist die Bewertung der Qualität des Geschäftsmodells über dessen interne Konfiguration.

5.3 Wesentliche Einflussfaktoren auf das Erfolgspotenzial von Geschäftsmodellen

Junge Unternehmen sehen sich einer hohen Unsicherheit oder gar Ungewissheit gegenüber. Eine Bewertung des Erfolgspotenzials eines Unternehmens und damit auch seines Wertes geschieht klassisch im Vergleich zu existierenden, börsennotierten Unternehmen auf Basis buchhalterischer Erfolgsmaße. Obwohl das Geschäftsmodell einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens ausübt (Magretta, 2002, S. 92), mangelt es bislang an Verfahren zur Evaluation der Qualität eines Geschäftsmodells (Morris et al., 2005, S. 727). Im Folgenden werden Werkzeuge entwickelt, über welche die Ausprägung von Erfolgsindikatoren qualitativ bestimmt werden kann.

5.3.1 Business Model Konsistenz

5.3.1.1 Theoretische Herleitung

Konsistenz des Business Modells sagt aus, dass seine verschiedenen Bausteine zueinander passen und sich logisch nicht widersprechen. Innere Konsistenz als Grundbedingung für ein erfolgreiches Geschäftsmodell lässt sich vielfach herleiten.

Konfiguration lässt sich laut Miller (1996, S. 509) als zwischen Organisationen variierende Qualität oder Eigenschaft verstehen und definieren als „degree to which an organization’s elements are orchestrated and connected by a single theme“ (Miller, 1996, S. 509). Der Konfiguration wird dabei ein hohes Gewicht beigemessen:

„Configuration, in short, is likely to be a far greater source of competitive advantage than any single aspect of strategy“ (Miller, 1996, S. 510).

Miller (1996, S. 509) hält die *Konfiguration* eines Unternehmens für wichtiger, als einzelne strategische Aspekte. In Bezug auf Geschäftsmodelle lässt sich das Thema *competitive advantage* nicht direkt behandeln, da Geschäftsmodelle den Wettbewerb nicht direkt einbeziehen. Trotzdem ist es in Hinblick auf Erfolg wichtig, dass ein Geschäftsmodell zumindest eine hohe Chance bietet, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Als Erfolgsfaktor spielt die Konfiguration daher sehr wohl auch für Geschäftsmodelle eine wichtige Rolle. Miller (1996, S. 509) sagt aus, dass der Grad der Konfiguration sich anhand der Ausrichtung von Elementen aneinander und auf einen gemeinsamen thematischen Fokus bestimmen lässt: „(...) important properties contributing to the degree of configuration are thematic focus and close alignment of elements that serve the focus and reinforce each other. (...) An important indicator of the degree of configuration is the number of elements

driven by one theme” (Miller, 1996, S. 509). In Bezug auf Geschäftsmodelle sind interessante Effekte eines hohen Konfigurations-Grades vor allem Synergien, eine schwierigere Imitation aufgrund erhöhter Komplexität des Modells und die Ausbildung überlegener Kompetenzen im fokussierten Gebiet (Miller, 1996, S. 509).

Porter (1991, S. 96) spricht von einem „internally consistent set of goals and policies“, dessen Elemente sich gegenseitig unterstützen sollten, interne Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken in Einklang bringen und im Ganzen schließlich die Position eines Unternehmens im Markt bestimmen. Kern eines Unternehmens sind nach Porter (1985, S. 36) Aktivitäten, welche in einer Wertkette abgebildet werden können: „Every firm is a collection of activities (...) All these activities can be represented using a value chain“ (Porter, 1985, S. 36). Die Konfiguration der Wertkette wird über die Strategie bestimmt (Porter, 1991, S. 102). Kosten und Effektivität einer Aktivität können direkt abhängig sein von der Performance einer oder mehreren anderen Aktivitäten. Porter (1991, S. 102) spricht dann von *Linkages*, einem Konzept, welches die interne Konsistenz zu operationalisieren versucht. Die Konfiguration der Linkages stellt einen wichtigen Treiber für Wettbewerbsvorteile dar (Porter, 1991, S. 104). Erfolg bedingt nach Porter (1991, S. 105) neben einer guten Strategie zur Marktpositionierung auch die Konsistenz aller Aktivitäten mit der gewählten Position.

Casadesus-Masanell und Ricart (2007, S. 205 f.) beziehen sich bezüglich des Business Modell Evaluations-Faktors *Reinforcement* auf die von Porter (1985, S. 461) vorgestellte Idee der *internen Konsistenz*. Reinforcement bedeutet, dass Entscheidungen (choices) in einem System einander verstärken. Dies ist dann der Fall, wenn zwei Entscheidungen A und B komplementär zueinander sind. Eine Entscheidung B ist zu Entscheidung A dann komplementär, wenn die Leistung des betrachteten (Teil-) Systems durch das Vorhandensein der Entscheidung B in Verbindung mit Entscheidung A steigt. Wenn als ein Teilsystem bestehend aus den Entscheidungen „niedrige Preise“, „hoher Werbeaufwand“ und weiteren Entscheidungen das Ziel hat, Marktanteile zu erhöhen, dann sind „niedrige Preise“ und „hoher Werbeaufwand“ komplementär. Der Effekt eines niedrigen Preises auf den Marktanteil ist stärker, wenn viele Menschen durch umfangreiche Werbung davon erfahren. Umgekehrt sind die Auswirkungen der Werbung auf den Marktanteil höher, wenn gleichzeitig die Preise niedrig sind (Casadesus-Masanell und Ricart, 2007, S. 10).

Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 204) betonen, dass die Verbindung zwischen Elementen eines Geschäftsmodells zentral ist; diese können so in einem Kreis zusammen-

geschaltet sein, dass Komponenten in diesem *Feedback-Loop* mit jedem Durchlauf gestärkt werden.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 41 ff.) gehen ebenfalls auf Beziehungen zwischen Komponenten eines Geschäftsmodells ein. Eine kostengetriebene Kostenstruktur ist verknüpft mit niedrigpreisigen Nutzenversprechen, maximaler Automatisierung und exzessivem Outsourcing (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 41). Wertgetriebene Geschäftsmodelle hingegen zeichnen sich durch qualitätsfokussierte Nutzenversprechen und einen hohen Grad an persönlichem Service aus (Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 41). Neben dem Fit zwischen Kostenstruktur und dem Geschäftsmodell im Gesamten wird auch eine Ausrichtung von Nutzenversprechen an Kundenbedarfen positiv bewertet, ebenso wie Synergien zwischen Produkten und Dienstleistungen, die Abstimmung zwischen Partnern und selbst ausgeführten Aktivitäten, Kanälen und Kunden sowie Kunden und Kundenbeziehungen Osterwalder und Pigneur (2010, S. 217 f.).

Auch Afuah und Tucci (2003, S. 163) sehen *Connected Activities* als wesentlichen Aspekt eines hochqualitativen Geschäftsmodells. Herausgestellt wird die Bedeutung von gegenseitiger Verstärkung und die Ausrichtung auf Markt- sowie Ressourcenseite eines Geschäftsmodells (Afuah und Tucci, 2003, S. 163).

Die in diesem Abschnitt aufgeführten Autoren scheinen sich einig darüber zu sein, dass bestimmte Elemente eines Unternehmens miteinander in Beziehung stehen und die Ausprägung dieser Beziehungen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. Auch wenn die Elemente einer Organisation von den Autoren unterschiedlich benannt sind (zum Beispiel Aktivität gegenüber Entscheidung), so wird dennoch deutlich, dass alle Autoren von der inneren Logik eines Geschäfts sprechen. Diese Logik ist so zu gestalten, dass ihre Elemente sie insgesamt unterstützen, insgesamt also interne Konsistenz herrscht. Da die innere Logik eines Geschäfts von dem Geschäftsmodell abgebildet wird, ist das Einbringen der *Konsistenz als Erfolgsfaktor* im Rahmen einer Business Model Evaluation sinnvoll.

Vermutung 1: (Interne) Konsistenz des Geschäftsmodells erhöht dessen Erfolgspotenzial und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit des jungen Unternehmens.

5.3.1.2 Methode zur Prüfung der Konsistenz des Business Models

Nachdem Konsistenz als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodelle erkannt wurde, muss nun eine Methode gefunden werden, auf Konsistenz eines Business Modells zu prüfen. Da in

dieser Arbeit auf dem Geschäftsmodellkonzept von Osterwalder (2004), beziehungsweise Osterwalder und Pigneur (2010) aufgebaut wird, bieten sich als Dimensionen des Konsistenz-Checks die neun Bausteine des Business Model Canvas an (siehe Abschnitt 3.3). Innerhalb dieser Dimensionen wiederum finden sich konkrete Elemente, welche miteinander in Beziehung stehen können. Da Komplexität mit der Anzahl von Elementen und ihren Verknüpfungen wächst (Dörner, 1989, S. 60), handelt es sich bei der Konsistenzprüfung eines Business Models um eine komplexe Aufgabe.

Bei der Morphologie handelt es sich um eine Methode, über welche komplexe Fragestellungen behandelt werden können (Eriksson und Ritchey, 2002, S. 2). Dabei wird in der Analyse-Phase ein Problem über Variablen abgebildet und diesen Variablen dann eine Reihe möglicher, einander ausschließender Ausprägungen zugeordnet. Ein Beispiel für eine Variable wäre „Geschlecht“, Ausprägungen wären dann „männlich“ und „weiblich“. In der Synthese-Phase werden im Anschluss konsistente Szenarien identifiziert, indem Ausprägungen aller Parameter paarweise geprüft werden. Das Szenario „Geschlecht: männlich, Gebärmutter: vorhanden“ wäre zum Beispiel nicht konsistent, weil die Ausprägungen der beiden Variablen „Geschlecht“ und „Gebärmutter“ nicht miteinander vereinbar sind.

Da die Morphologie dabei unterstützt, komplexe Fragestellungen in weniger komplexen Arbeitsschritten vollständig bearbeitbar zu machen, stellt sie ein wertvolles Werkzeug zur Beurteilung der Business Model Konsistenz dar. Da bereits ein Geschäftsmodell in die Evaluation eingeht und dieses nicht erst erstellt werden muss, ist im Rahmen der Evaluation die Synthese-Phase von besonderer Relevanz. In Hinblick auf die Konsistenz-Prüfung eines Geschäftsmodells gilt es im ersten Schritt, die Variablen der Morphologie sinnvoll zu setzen. Hierzu bieten sich als erster Ansatzpunkt die neun Building Blocks als Dimensionen an:

- Kundensegmente,
- Kundenbindung,
- Kanäle,
- Nutzenversprechen,
- Schlüsselaktivitäten,
- Schlüsselressourcen,
- Partner sowie

- Kostenstruktur und
- Erlösmodell

Diesen Dimensionen müssen nun die Ausprägungen des Business Models zugeordnet werden:

- Kundensegmente
 - Kundensegment 1
 - Kundensegment 2
- Kundenbindung
 - Kundenbindungs-Maßnahme 1
 - Kundenbindungs-Maßnahme 2
- Kanäle
 - Kanal 1
 - Kanal 2
- ...

Die paarweise Behandlung der Ausprägungen hilft nun bei dem Durchdenken des gesamten Business Models. So lässt sich zum Beispiel überlegen, ob das „Kundensegment 1“ über den „Kanal 1“ erreichbar ist. Eine Inkonsistenz kann dabei kalkuliert auftreten, etwa wenn „Kundensegment 1“ im Gegensatz zu „Kundensegment 2“ über „Kanal 1“ per Design nicht erreichbar sein soll. Der eigentliche Zweck des gesamten Konsistenz-Checks liegt jedoch darin, unentdeckte Inkonsistenzen aufzudecken.

Wie in Abschnitt 5.3.1.1 erläutert, weisen Osterwalder und Pigneur (2010, S. 41 ff.) auf gewisse Beziehungen zwischen Elementen hin:

- Kostengetriebenes Geschäftsmodell: Low-cost vor value-creation
 - ist konsistent zu
 - Nutzenversprechen: Low price / non-premium
 - Schlüsselaktivitäten: Möglichst automatisiert
 - Schlüsselressourcen & Partner: Outsourcing an Partner durchführen
 - Kundenbeziehung: eher wenig ausgeprägt

- ist nicht konsistent zu
 - Nutzenversprechen: Premium
 - Schlüsselaktivitäten: Viele manuelle
 - Schlüsselressourcen & Partner: Inhouse / auf Partner verzichten
 - Kundenbeziehung: eher ausgeprägt
- Wertgetriebenes Geschäftsmodell: Value-creation vor low-cost
 - ist konsistent zu
 - Nutzenversprechen: Premium
 - Kundenbeziehung: Ausgeprägt
 - ist nicht konsistent zu
 - Nutzenversprechen: Low price / non-premium
 - Kundenbeziehung: Nicht ausgeprägt
- Nutzenversprechen muss konsistent sein zu den Bedarfen der Kundensegmente
- Mehrere Nutzenversprechen oder gar Leistungen sollten gut miteinander vereinbar sein
- Outsourcing an Partner sollte in Balance mit selbst ausgeführten Aktivitäten stehen, Partner sollten keine zu große Verhandlungsmacht erlangen
- Kundensegmente sollten über die gewählten Kanäle erreichbar sein

Abbildung 7 zeigt eine visuelle Darstellung der Matrix zur Konsistenzprüfung eines Geschäftsmodells. Die einzelnen Building Blocks sind farblich kodiert. Jedem Block können Ausprägungen zugewiesen werden. Jedes einzelne Element wird während des Checks jedem anderen Element gegenübergestellt. Schnittstellen, an denen ein Auftreten aufgrund der logischen Zusammenhänge der Building Blocks wahrscheinlich ist und denen deshalb besondere Aufmerksamkeit gebührt, sind farblich in der Farbe des horizontal zugeordneten Blocks hinterlegt. Die dunklen Grautöne weisen auf Bereiche hin, in denen ein Building Block mit sich selbst verglichen würde. Die grauschwarzen Schnittstellen werden bei einer einfachen Konsistenzprüfung ohne Aussage zur Richtung der Beziehung nicht

benötigt. Eine Prüfung von Beziehungen innerhalb eines Building Blocks kann sinnvoll sein. Zum Beispiel können sich verschiedene Leistungen, Aktivitäten oder Ressourcen gegenseitig ergänzen (Komplementarität) oder sich aus deren Zusammenwirken Synergie-Effekte ergeben.

Neben den aus dem Business Model Canvas bekannten Building Blocks finden sich einige neue Elemente in der Matrix:

- Jedem Kundensegment wird zugeordnet, welche Aufgaben in diesem Segment in Bezug auf das Business Model besonders wichtig sind. Diese Überlegung entspricht den von (Johnson, 2010, S. 113 ff.) befürworteten „Jobs-to-be-done“ (siehe Abschnitt 3.4.1).
- Jedem Kundensegment wird zugeordnet, über welche Alternativen die vorhandenen Aufgaben gelöst werden. Dies widerspricht Definitionen von Geschäftsmodellen, nach welchen ein Einbezug des Wettbewerbs lediglich in der Strategie und nicht in Geschäftsmodellen stattzufinden hat. Da die Grenzen zwischen Strategie und Geschäftsmodell aber nicht klar definiert sind (siehe Abschnitt 3.2) und der rudimentäre Einbezug von Wettbewerbern oder zumindest einem subjektiv bestimmten Branchenstandard bei der Einschätzung eines Geschäftsmodells helfen kann, werden *Alternativen* aufgenommen. Dies macht in der Folge einen groben Vergleich zwischen Aspekten fremder Geschäftsmodelle und Aspekten des eigenen Geschäftsmodells möglich. Zu einem Vergleich von eigener strategischer Logik und dem eigenen Geschäftsmodell mit denen einer Branche raten auch Kim und Mauborgne (2005, S. 27).

- Die Kostenstruktur ist um das Feld *Treiber* ergänzt, dessen Wert Osterwalder und Pigneur (2010, S. 41) entsprechend zwischen *Kosten* und *Mehrwert / Qualität* liegen kann.

In der Matrix genügt das Eintragen der groben Orientierung, da Ziel lediglich das Schaf

Kunden-Segmente		Segment 1	Jobs	Job 1	Alternative 1	Alternative 2	Nutzenversprechen 1	Nutzenversprechen 2	Kanäle	Kanal 1	Kanal 2	Kundenbeziehungen	Kundenbeziehung 1	Schlüsselaktivitäten	Schlüsselaktivität 1	Schlüsselaktivität 2	Schlüsselressourcen	Schlüsselressource 1	Schlüsselressource 2	Partner	Partner 1	Partner 2	Kostenstruktur	Treiber	(Kosten, Qualität)	Kosten 1	Kosten 2	Erlösmodell	Erlös 1	Erlös 2

Abbildung 7: Business Model Konsistenz Matrix (Quelle: eigene Darstellung)

fen eines Bewusstseins für Kosten- oder Wertfokus während der Prüfung ist. In dieser Zeile ist pro Spalte zu fragen: „Ist die Ausprägung dieses Elements mit der grundsätzlichen Ausrichtung [auf niedrige Kosten, hohe Qualität] vereinbar?“

Pro Zeile wird nun jedes Element allen anderen Elementen (Spalten) gegenüber gestellt. Zellen, die miteinander schwer vereinbare Elemente verbinden, werden mit „x“ gekennzeichnet. Für diese Elemente ist zu prüfen, ob es sich hierbei um ein erwartetes Verhalten handelt oder nicht. Eine erwartete Inkonsistenz sollte gerechtfertigt werden: „A widerspricht B gezielt, weil / damit ...“. Sind Elemente hingegen gut miteinander vereinbar oder unterstützen sie einander, wird in die entsprechende Zelle ein „o“ eingetragen. Besteht keine Beziehung zwischen zwei Elementen, wird dies durch ein „/“ deutlich gemacht. Die Richtung der Beziehung ist im Rahmen des einfachen Konsistenz-Checks zugunsten einer einfacheren Anwendbarkeit irrelevant.

5.3.2 Wirkungszusammenhänge

5.3.2.1 Theoretische Herleitung

Netz- und System-Gedanken wurden in Bezug auf Geschäftsmodelle vielfach diskutiert. So spricht Allee (2000, S. 36 f.) von einem *Value Network*, in welchem zwischen unternehmens-internen und -externen Parteien Werte der Typen *Goods, Services, and Revenue, Knowledge* und *Intangible Benefits* ausgetauscht werden.

Zott und Amit (2010, S. 216 ff.) sehen Business Models als *Activity System*. Dieser Perspektive kann sich begrifflich über die beiden Bestandteile *Activity* (Aktivität) und *System* genähert werden. Unter Aktivitäten lassen sich sowohl aggregierte Geschäftsfunktionen als auch spezifische Teilprozesse verstehen (Zott und Amit, 2010, S. 220; Casadesu-Masanell und Ricart, 2010, S. 206). Immer dann, wenn eine humane, physische oder finanzielle Ressource für das Geschäftsmodell eingesetzt wird, ist von einer Aktivität die Rede (Zott und Amit, 2010, S. 218). Das Wort System stammt von dem griechischen *systema* ab und bezeichnet ursprünglich „ein aus mehreren dingen zusammengesetztes ganzes“ (Grimm und Grimm, 1854, Bd. 20, Sp. 1434). In seiner Bedeutung ist der Begriff System zu verstehen als „ein sinnvoll gegliedertes ganzes, dessen einzelne teile in einem zweckmäßigen zusammenhang stehen oder unter einem höheren prinzip, einer idee, einem gesetz sich zu einer einheit zusammenordnen“ (Grimm und Grimm, 1854, Bd. 20, Sp. 1434). Checkland (1999, S. 3) weist darauf hin, dass ein System als Ganzes andere Eigenschaften zeigen kann, als die miteinander verbundenen Elemente, die es formen, allein. Eine Person zeichnet sich zum Beispiel über einen individuellen Charakter aus, welcher eher Merkmal der Person als Ganzes ist, denn Merkmal seiner Zellen.

Bezogen auf den Betrachtungsgegenstand des Geschäftsmodells lässt sich sagen, dass das Business Modell aus Aktivitäten besteht, welche (a) in einem zweckmäßigen Zusammenhang miteinander stehen und (b) einer höheren Idee dienen. Wie in Kapitel 3.3 bereits erwähnt, definiert auch Magretta (2002, S. 91) sehr ähnlich: „Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together“. Zott und Amit (2010, S. 223) sprechen von der Essenz des Geschäftsmodells, welche in einem Activity System wiedergegeben wird: „activity system design describes how firms do business, and captures the essence of the business model“. Die Autoren gehen jedoch nicht detaillierter darauf ein, worum es sich bei der Essenz eines Geschäftsmodells handelt und wie man diese identifiziert. Dieser Frage wird in Abschnitt 5.3.2.2 behandelt. Zott und Amit (2010, S. 222) definieren als Parameter von Activity Systems *Design Elements* und *Design Themes*.

Design Elements beschreiben die wesentlichen Modellierungs-Komponenten von Activity Systems. Bei diesen handelt es sich um *Content*, *Structure* und *Governance*. Während der Inhalt des Systems eine Menge an Aktivitäten beschreibt, handelt es sich bei der Struktur um eine Beschreibung der Beziehung zwischen diesen Aktivitäten. Governance schließlich trifft Aussagen dazu, wer Aktivitäten ausführt (Zott und Amit, 2010, S. 222).

Design Themes wurden in Abschnitt 3.4 bereits detailliert erläutert. Der Argumentation von Zott und Amit (2010, S. 223) folgend, sollten Aktivitäten eines Geschäftsmodells die Themen Innovation, Lock-In, Effizienz und / oder Komplementarität unterstützen. Unterstützt wird der Gedanke des Fokus auf das Geschäftsmodell bestimmende Themen auch über den Ansatz der Konfiguration, wie Miller (1996, S. 509) beschreibt: „important properties contributing to the degree of configuration are thematic focus and close alignment of elements that serve the focus and reinforce each other“ (siehe auch Abschnitt 5.3.1.1).

Porter (2013, S. 38) sieht die Aufgabe eines jeden Unternehmens darin, Kunden gegenüber der Konkurrenz einen höheren Mehrwert zu bieten, den gleichen Mehrwert zu niedrigeren Preisen zu bieten oder gar einen höheren Mehrwert zu niedrigeren Preisen zu bieten. Grundbausteine hierzu sind wiederum Aktivitäten (Porter, 2013, S. 38). Porter und Millar (2013, S. 75) verstehen unter einer Aktivität einen Bestandteil der Wertschöpfungskette, weshalb eine Aktivität in diesem Sinne mit jener nach Zott und Amit (2010, S. 218) vergleichbar ist. Porter (2013, S. 43) spricht sich indirekt für das von Amit und Zott (2001, S. 508) vorgeschlagene Gestaltungsthema Innovation aus, wenn er sagt, dass im Vergleich zur Konkurrenz ein unterschiedliches Set an Aktivitäten ausgeführt werden muss, um Vorteile am Markt zu erlangen: „Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value“ (Porter, 2013, S. 43). Für die Geschäftsmodellinnovation spricht ferner die hohe Schwierigkeit der exakten Nachbildung eines erfolgreichen Business Models durch einen Konkurrenten (Porter, 2013, S. 61). Bezüglich der Aktivitäten warnt Porter vor dem Auftreten von Inkompatibilitäten und Inkonsistenzen, welche zu Trade-Offs führen und drei Ursachen entstammen können: (1) Ein inkonsistentes Image, (2) miteinander in Widerspruch stehende Aktivitäten und (3) Schwierigkeiten im Management (Porter, 2013, S. 55 f.). Ein Trade-Off beschreibt einen negativen Zusammenhang zwischen Aktivitäten: „Simply put, a trade-off means that more of one thing necessitates less of another“ (Porter, 2013, S. 54). Umgekehrt entsteht ein Fit, wenn Aktivitäten einander unterstützen. Porter (2013, S. 59 f.) unterscheidet drei Level von Fit (hier genannt von niedrig zu hoch): (1) Einfache Konsistenz, (2) Verstärkung und (3) Optimierung von Aufwänden. Desto

höher das Level des Fit, umso besser das Geschäftsmodell (Porter, 2013, S. 61), da Kosten gesenkt werden oder eine ausgeprägtere Differenzierung unterstützt wird (Porter, 2013, S. 60).

In diesem Abschnitt wird die Relevanz der Prüfung der Beziehungen zwischen Aktivitäten im System „Geschäftsmodell“ deutlich. In dem folgenden Abschnitt wird eine Methode entwickelt, über welche ein Geschäftsmodell über die ihm zugerechneten Aktivitäten analysiert werden kann.

Vermutung 2: Die Ausgestaltung der Wirkungsbeziehungen in dem System Geschäftsmodell nimmt Einfluss auf dessen Erfolgspotenzial.

5.3.2.2 Methode zur Analyse von Wirkzusammenhängen

Dieser Abschnitt zeigt eine Methode, über welche das Geschäftsmodell durch die Linse seiner Aktivitäten analysiert werden kann. Die Konfiguration von Aktivitäten im System „Geschäftsmodell“ hat, wie Abschnitt 5.3.2.1 zeigt, Einfluss auf das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells.

Da Geschäftsmodelle oftmals zu komplex sind um sie sinnvoll abzubilden, werden Elemente des Modells vereinfachend zusammengefasst (Aggregation) oder Abgespalten (Decomposition) und isoliert betrachtet (Casadesus-Masanell und Ricart, 2010, S. 205). Auch bei der Analyse des Geschäftsmodells müssen nicht alle Aktivitäten betrachtet werden, sondern lediglich jene, die besonders großen Einfluss auf das Potenzial des Geschäftsmodells ausüben. Im Rückgriff auf Abschnitt 4.1.3 kann von kritischen Erfolgsfaktoren oder kritischen Aktivitäten gesprochen werden. Jene kritischen Aktivitäten gilt es zu identifizieren.

Bei Struktur- und Cross-Impact Analysen handelt es sich um Verfahren, welche die systematische Bearbeitung von Variablen und zwischen ihnen bestehenden Beziehungen unterstützen. Um das betrachtete System zu verstehen, werden zunächst relevante, das System beschreibende Schlüsselvariablen von Experten definiert. Im Anschluss schätzen Experten ab, wie stark jede Variable jede andere Variable im System beeinflusst.

Die von Duperrin und Godet (1973, S. 5 ff.) entwickelte MICMAC Methode lässt sich als ein Instrument der Strukturanalyse bezeichnen. Die Methode unterstützt die Analyse von Beziehungen zwischen Elementen eines Systems. Im Speziellen erlaubt die MICMAC Methode eine Klassifizierung von Variablen nach deren Einflussstärke auf das System und ihrer Abhängigkeit von dem System, wie im weiteren Verlauf dieses Abschnitts

dargelegt wird. Die Identifikation von Schlüsselfaktoren kann durch die Anwendung von MICMAC effektiv unterstützt werden, wobei auch indirekte Beziehungen zwischen Komponenten Beachtung finden.

Die Anwendung der MICMAC Methode gliedert sich in fünf wesentliche Schritte (Godet, 1994, S. 83 ff.):

1. Identifikation der das System definierenden Variablen
2. Gegenüberstellung der Variablen in einer Matrix (Strukturanalyse)
3. Identifikation der Schlüsselvariablen
4. Bestimmung des Einflusses (Influence) und der Abhängigkeit (Dependence) von Schlüsselvariablen
5. Abbildung in Influence-Dependence Chart und Interpretation der Stabilität des Systems

Ähnlich dem aus Abschnitt 5.3.1.2 bekannten Vorgehen zur Prüfung der allgemeinen internen Konsistenz des Geschäftsmodells wird auch bei der Anwendung der MICMAC Methode mit der Identifikation von Faktoren begonnen. Diese werden anschließend in einer Matrix einander gegenüber gestellt. In Bezug auf Geschäftsmodelle macht es Sinn, zuerst von den im Business Model Canvas definierten Building Blocks und den in diesen genannten Elementen auszugehen. In Anlehnung an Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 206) ist neben der Betrachtung von Ausprägungen von Geschäftsmodell-Elementen (*choices*) auch die Berücksichtigung der daraus entstehenden Konsequenzen (*consequences*) sinnvoll. Diese werden im Business Model Canvas üblicherweise nicht abgebildet, kommen aber im Rahmen von Wirkungszusammenhängen zu tragen. Die Entscheidung, niedrige Preise anzubieten wird volkswirtschaftlich betrachtet üblicherweise die Konsequenz nach sich ziehen, hohe Volumina zu bedienen. Dieser Umstand wird im Business Model Canvas über Nutzenversprechen, Erlösstruktur und Kundensegmente eher implizit kommuniziert. In der Strukturanalyse jedoch wären sowohl „niedrige Preise“ als auch „hohe Volumina“ explizit auszuweisen.

Nachdem alle Variablen identifiziert wurden, werden diese im nächsten Schritt in einer Matrix einander gegenüber gestellt (Godet, 1994, S. 87). Bei dieser Matrix handelt es sich im Grunde um einen „Papiercomputer“ nach Vester (2002, S. 226 ff.):

- Faktoren werden in gleicher Reihenfolge in Zeilen- und Spaltenköpfe eingetragen.

- Die Schnittstelle zwischen einer Zeile und einer Spalte ist eine Zelle, welche die Beziehung zwischen durch sie verbundene Faktoren darstellt. Pro Zelle wird die Einflussstärke erfasst, welche der Faktor in der gewählten Zeile auf den Faktor der gewählten Spalte ausübt (siehe Abbildung 8). Die Stärke der Beziehung wird numerisch angegeben: von „0“ - kein Einfluss bis „3“ starker Einfluss. Die Skala kann nach Bedarf angepasst werden.

	Faktor A	Faktor B
Faktor A	0	3
Faktor B	0	0

Abbildung 8: Bewerten von Beziehungen zwischen Faktoren (Quelle: eigene Darstellung)

Ein positiver Einfluss eines Faktors auf einen zweiten Faktor stellt einen Fit dar; ein negativer Einfluss kennzeichnet einen Trade-Off (siehe Abschnitt 5.3.2.1). Es ist bezüglich der Analyse des Geschäftsmodells als System daher sinnvoll, zwischen positiven und negativen Einflüssen zu unterscheiden. Negative Einflüsse können durch negative Werte (zum Beispiel „-1“ bis „-3“) gekennzeichnet werden (Godet, 1994, S. 88).

Sind die Stärken aller Beziehungen zwischen Variablen im System hinterlegt, erfolgt die Bewertung der Faktoren hinsichtlich ihres Einflusses auf das System (Influence) und ihrer Abhängigkeit von anderen Variablen im System (Dependence). Hierzu werden zunächst Summen von Zeilen und Spalten der Matrix gebildet. Die Summe einer Zeile der Matrix bildet den Gesamt-Einfluss des zugehörigen Faktors auf das System ab. Die Summe einer Spalte hingegen gibt die Intensität an, mit der ein Faktor von Komponenten des Systems abhängt. Jede Variable kann also nach den Kriterien Einfluss und Abhängigkeit klassifiziert werden. Allerdings werden auf diese Weise nur direkte Beziehungen untersucht. Indirekte Effekte erhalten durch Potenzierung der Matrix Einzug in die Analyse, da die berücksichtigte Pfadlänge auf diese Weise erhöht wird. (Godet, 1994, S. 91 ff.)

Veranschaulichend sei angenommen, dass ein niedriger Preis für ein Produkt die Bereitstellung hoher Volumina zur Folge hat, damit Gewinne erzielt werden können. Aufgrund der Stückkostendegression lässt sich annehmen, dass hohe Volumina wiederum niedrige

Preise begünstigen. „Niedrige Preise“ beeinflussen also positiv „hohe Volumina“, „hohe Volumina“ umgekehrt „niedrige Preise“ (siehe Abbildung 9).

	Niedrige Preise	Hohe Volumina
Niedrige Preise	0	1
Hohe Volumina	0	0

Abbildung 9: Direkte Beziehung zwischen niedrigen Preisen und hohen Volumina (Quelle: eigene Darstellung)

Folgende Matrix ließe sich bilden:

$$M = \begin{pmatrix} 0 & 1 \\ 1 & 0 \end{pmatrix}$$

Der indirekte Einfluss von „niedrige Preise“ auf sich selbst ist in dieser Matrix nicht sichtbar. Das Quadrat der Matrix hingegen zeigt den Einfluss über die Pfadlänge 2 deutlich:

$$M^2 = \begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{pmatrix}$$

Dies ergibt sich aus den Eigenschaften der Matrizenmultiplikation. Zeilenvektoren beschreiben Beziehungen zwischen benachbarten Knoten. Spaltenvektoren geben die Anzahl der Verbindungen benachbarter Knoten der Länge 1 an. Jede Matrizenmultiplikation erhöht die vorherige Pfadlänge um 1.

Nach wie vor geben die Summen der Zeilen und Spalten Aufschluss über Einfluss und Abhängigkeit der Faktoren. Werden die Summen-Werte jeweils in den Mengen Einfluss und Abhängigkeit sortiert, so ergeben sich zwei Hierarchien. Die Ordnung in diesen Hierarchien kann mit zunehmender Pfadlänge (steigender Exponent) zuerst variieren, wird sich schließlich aber stabilisieren. Die Matrix wird solange potenziert, bis die sich dadurch in den Zeilen- und Spaltensummen ergebenden Hierarchien stabil werden und die MICMAC Klassifikation somit gefunden ist (Godet, 1994, S. 95).

Godet (1994, S. 99) schlägt vor, die hinsichtlich ihres Einflusses und ihrer Abhängigkeit von anderen Variablen im System bewerteten Faktoren in ein „Influence-Dependence Chart“ einzutragen (siehe Abbildung 10). In diesem Chart finden sich Sektoren, deren Mittelpunkt durch die Mittelwerte der Influence- und Dependence- Hierarchien bestimmt wird (Godet, 1994, S. 99):

- *Determinanten.* Sektor 1 zeigt all jene Faktoren, die hohen Einfluss auf das System haben und gleichzeitig nur im geringen Maße von diesem abhängig sind. Änderungen an diesen Faktoren wirken sich im hohen Maße auf das System aus. Die Faktoren selbst bleiben dabei relativ stabil.
- *Relay-Variablen.* In Sektor 2 finden sich Variablen, die sowohl starken Einfluss nehmen als auch ein hohes Maß an Abhängigkeit von anderen Faktoren aufweisen. Änderungen an diesen Variablen wirken sich im hohen Maße auf das ganze System, aber auch auf diese Faktoren selbst aus (Feedback-Loops). Die durch Ursprung des Koordinatensystems und Mittelpunkt laufende *Stake-Diagonale* teilt den Relay-Sektor. In ihrer unmittelbaren Nähe liegende Variablen sind extrem instabil und kritische Stellen im System, da sie in einem sehr ähnlichen Maße von dem System abhängen, wie sie dieses beeinflussen. Unterhalb der Stake-Diagonalen liegende Faktoren hängen mehr von dem System ab, als dass sie dieses beeinflussen und gelten daher als (Teil-) Ziele des Systems. (Arcade et al., 1999, S. 17 f.).
- *Resultate / Ziel-Variablen.* Sektor 3 enthält Faktoren, die stark durch das System beeinflusst werden, selbst jedoch wenig Einfluss ausüben.
- *Autonome Variablen.* Sektor 4 zeigt Faktoren, die sowohl wenig Einfluss ausüben als auch kaum Abhängigkeiten vom System aufweisen.
- *Mittlerer Cluster.* Sektor 5 verläuft am oberen und rechten Rand von Sektor 4 und weist alle jene Variablen auf, die durchschnittliche Werte aufweisen und über welche aus diesem Grunde an dieser Stelle keine weiteren Aussagen getroffen werden können.

Im Rahmen des Business Model Check wird das volle Potenzial der MICMAC Methode

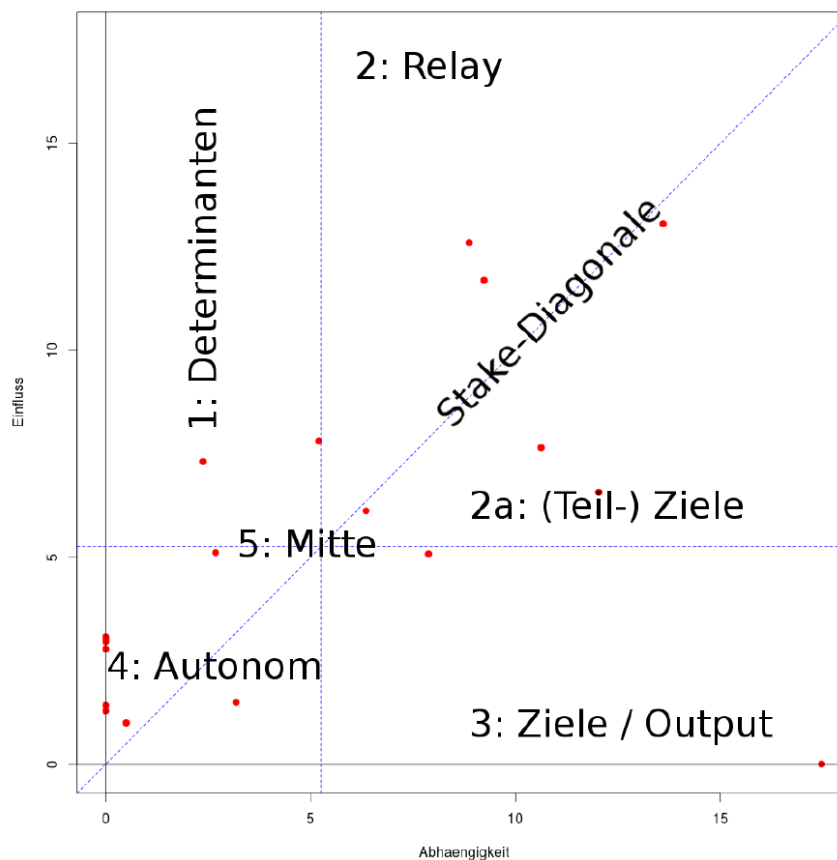


Abbildung 10: Einfluss-Abhängigkeits-Chart mit Beispieldaten (Quelle: eigene Darstellung)

genutzt und indirekte Beziehungen stets mit einbezogen. Ein stabiles System zeichnet sich vor allem durch wenige Relay-Variablen aus, da in einem solchen System eine klare Trennung zwischen beeinflussenden und beeinflussten Variablen besteht (Godet 1994, S. 100). In einem stabilen System ist es gut möglich, einzelne Faktoren zu ändern, um durch die Reaktion des Systems zu lernen.

In Bezug auf Geschäftsmodelle sind die Sektoren 1 und 2 besonders interessant. So sollte bezüglich der Determinanten des Systems (Sektor 1) überprüft werden, ob diese mit der Erwartungshaltung des Unternehmers übereinstimmen. Befinden sich in Sektor 1 Faktoren, die der Unternehmer schlecht kontrollieren kann, dann kann dies auf ein schlecht kontrollierbares Geschäftsmodell und damit auf ein erhöhtes unternehmerisches Risiko hinweisen. Befinden sich verhältnismäßig viele Determinanten im System und kann das Unternehmen diese Faktoren auch kontrollieren, so bedeutet dies auch, dass es das Ge-

schäftsmodell gut steuern kann. In Sektor 2 hingegen finden sich Faktoren, die das System stark beeinflussen, von diesem aber auch stark abhängen. Folglich finden sich Faktoren in Sektor 2 wahrscheinlich in Feedback-Loops eingebettet. Hierbei ist eine genauere Betrachtung nötig, denn es kann sich bei diesen Feedback-Loops sowohl um Reeinforcements / Fits als auch um Trade-Offs handeln. Faktoren südlich der Stake-Diagonalen gehören mindestens zu den Teilzielen des Systems. Diese Faktoren sind durch andere Faktoren bedingt steuerbar. Elemente in Sektor 2 stellen aufgrund ihrer starken Vernetzung eine Chance dar, weil sie potentiell zu starken positiven Effekten führen. Zudem stellt die gegebene hohe Komplexität komplementärer Faktoren einen Schutz vor Imitation durch Konkurrenten dar. Sie stellen aber auch ein Risiko dar, da Änderungen dieser Variablen kaum vorhersehbare Konsequenzen mit sich bringen. Variablen in den Sektoren 1 und 2 werden daher als kritisch betrachtet. Sektor 3 zeigt die Resultate des Systems auf. Faktoren in den Sektoren 1 bis 3 werden als Schlüsselfaktoren betrachtet. Diese bilden zusammen mit den Wirkungsbeziehungen die Essenz des Geschäftsmodells.

Da Business Models als Systeme begriffen werden können, eignet sich *System Dynamics* als eine Methode zur Untersuchung von Systemen auch als Methode zur Untersuchung von Geschäftsmodellen. Im Vergleich zu anderen, Systeme betrachtenden Methoden, wie etwa die *agenten-basierte Modellierung*, eignet sich System Dynamics insbesondere für höhere Abstraktionsebenen und damit auch für strategische Betrachtungen sowie für Geschäftsmodelle (Borshchev und Filippov, 2004, S. 3). Aus dem Fundus der Methode scheinen vor Allem die *Causal Loops Diagrams* im Rahmen der Untersuchung von Geschäftsmodellen interessant zu sein, da diese das Aufdecken unbeabsichtigter Einflüsse unterstützen (Richmond, 2000, S. 18). Causal Loop Diagrams können bei der weiteren Analyse der Logik von Geschäftsmodellen unterstützen, indem sie dabei helfen, Feedback-Loops darzustellen.

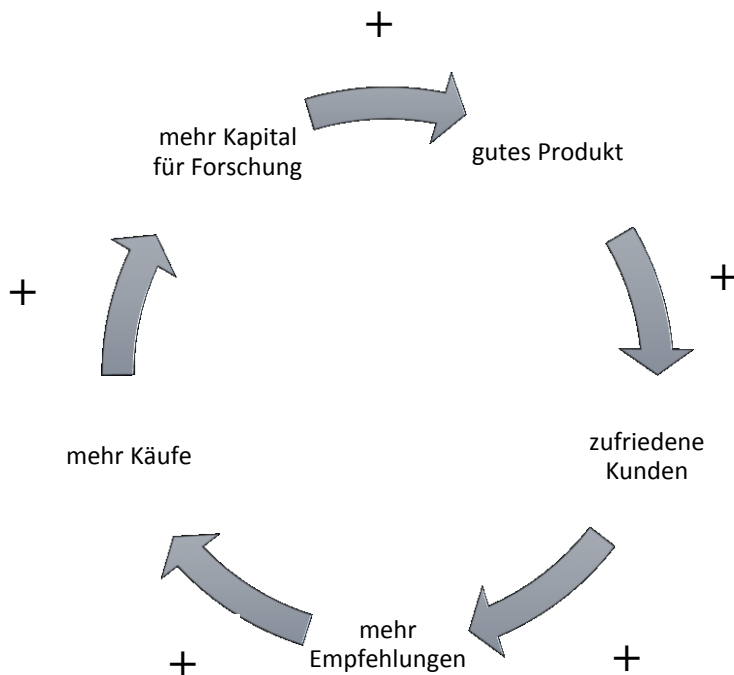


Abbildung 11: Vereinfachtes Beispiel für ein Causal Loop Diagramm mit Reinforcing Loop (Quelle: eigene Darstellung)

Das Influence-Dependence Chart der MICMAC Analyse als Grundlage nehmend, sollten alle nicht in Sektor 4 (autonome Variablen) liegenden Faktoren in einem Causal Loop Diagramm abgebildet werden. Hierdurch wird die Analyse auf Schlüsselfaktoren begrenzt. Besondere Aufmerksamkeit ist hierbei den Faktoren aus Sektor 1 (Determinanten) und Sektor 2 (Relay Variablen) aus den bereits genannten Gründen zu widmen.

Pfeile zwischen zwei Elementen in einem Causal Loop Diagramm beschreiben Beziehungen in dem System. Diese Beziehungen können eine Polarität aufweisen: die Markierung (+) weist auf einen stärkenden Zusammenhang hin, eine negative Polarität (-) hingegen kennzeichnet einen hemmenden Effekt. Führt eine Kette von miteinander in Beziehung stehenden Komponenten des Systems auf seinen Ursprung zurück, so wird von einem *Feedback-Loop* gesprochen. Ist die Summe aller negativen Beziehungen einer Kette gerade, handelt es sich um einen *Reinforcing Loop*, dessen Wirkung mit jeder Iteration wächst. Eine ungerade Summe negativer Beziehungen in einer Kette hingegen lässt auf einen *Balancing Loop* schließen, dessen Steuerung von einem Element außerhalb des Loops abhängt.

Die Komplexität von Darstellungen von Geschäftsmodellen steigt schnell, womit das Finden von Feedback Loops schwieriger wird. Da die wesentlichen Informationen bereits aus dem Influence-Dependence Chart gewonnen werden können, ist die Darstellung des Geschäftsmodells als Causal Loops im Rahmen dieser Methode optional.

Zusammengefasst zeigen kritische Faktoren im Geschäftsmodell bezüglich der Wirkungsmechanismen folgende Eigenschaften:

- Hoher Einfluss auf das System (positiv oder negativ) oder
- hoher Einfluss auf das System bei gleichzeitig hoher Abhängigkeit von dem System und / oder
- Einbettung in Feedback-Loops

Ein gutes Geschäftsmodell zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Ein hoher Fit zwischen Aktivitäten, welcher sich mindestens durch einfache Konsistenz (Aktivitäten widersprechen sich nicht), besser aber durch gegenseitiges Fördern äußert (Feedback-Loops).
- Trade-Offs sollten vermieden werden.
- Aktivitäten sollten einen Beitrag zu Gestaltungsthemen leisten (siehe Abschnitt 5.3.3.2). Mit Gestaltungsthemen assoziierte Faktoren sollten aus diesem Grunde in den Ziel-Regionen des Influence-Dependence-Chart, also südlich der Stake-Diagonalen, liegen.

5.3.3 Ausprägung der Gestaltungsthemen

5.3.3.1 Theoretische Herleitung

Das von Amit und Zott (2001, S. 196) erdachte Konzept der Gestaltungsthemen von Geschäftsmodellen wurde in Abschnitt 3.5 bereits erläutert.

Vermutung 3: Eine starke Ausprägung von Gestaltungsthemen erhöht das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells.

5.3.3.2 Methode zur Feststellung der Ausprägung der Gestaltungsthemen

Die Ausprägung von Gestaltungsthemen kann einen Einfluss auf die Erfolgsträchtigkeit eines Geschäftsmodells haben. In diesem Abschnitt wird eine Methode zur Messung der Ausprägung der Gestaltungsthemen im Geschäftsmodell vorgestellt.

Statt eigene Konstrukte zur Feststellung der Ausprägung von Geschäftsmodellthemen zu erstellen, wird auf die bereits eingeführten Konstrukte und Skalen zurückgegriffen. Dies führt zu einer höheren Vergleichbarkeit von Ergebnissen zwischen Studien (Bearden und Netemeyer, 1998, S. 1) und hilft langfristig bei Validierung und Standardisierung von Konstrukten (Homburg und Klarmann, 2006, S. 732).

Konstrukte zur Feststellung der Ausprägung der Gestaltungsthemen wurden von Amit und Zott (2001, S. 196) erstmals entwickelt und von Bornemann (2009, S. 149 ff.) empirisch getestet. Dabei waren Indikatoren vom Englischen in das Deutsche zu übersetzen, Formulierungen für ein nicht ausschließlich akademisches Publikum zu vereinfachen und von dem Bereich der Internet-basierten Geschäftsmodelle zu abstrahieren (Bornemann 2009, S. 149). Ferner ist anzumerken, dass sechs der sieben Items in dem Konstrukt „Unternehmenserfolg“ Bezug auf den Wettbewerb des befragten Unternehmens nehmen (Bornemann, 2009, S. 207). Erfolg wird in der betrachteten Untersuchung also relativ zu dem Wettbewerb eines Unternehmens beschrieben, statt auf absolute buchhalterische Werte zurückzugreifen. Dieser Ansatz ist kompatibel zu der in dieser Arbeit verwendeten Perspektive auf Erfolg.

Innovations-, Lock-in- und Effizienz-zentrierte Geschäftsmodellgestaltungsthemen haben laut Bornemann (2009, S. 224) einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die in Tabelle 3 gezeigten Pfad-Koeffizienten verdeutlichen die Stärke der Zusammenhänge. Für Komplementaritäts-zentrierte Geschäftsmodelle konnte kein signifikanter Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden.

Pfad	Pfadkoeffizient
Effizienz-zentriertes Geschäftsmodell -> Erfolg	0,09
Innovations-zentriertes Geschäftsmodell -> Erfolg	0,32
Lock-in-zentriertes Geschäftsmodell -> Erfolg	0,18
Komplementaritäts-zentriertes Geschäftsmodell -> Erfolg	0,04*

Tabelle 3: *Einfluss von Geschäftsmodell-Gestaltungsrichtungen auf Erfolg.*

** nicht signifikanter Einfluss (Quelle: eigene Darstellung nach Bornemann (2009, S. 224))*

Um auf Gestaltungsthemen wirkende Faktoren näher zu beleuchten, führte Borne-
mann (2009, S. 197 ff.) eine Faktorenanalyse durch. Hierdurch wird allgemeinen Emp-
fehlungen zur empirischen Operationalisierung gefolgt, die Zuverlässigkeit erhöht und
Messfehler reduziert (Churchill, 1979, S. 66). Die einzelnen Gestaltungsthemen konnten
durch die in Tabelle 4 dargestellten Konstrukte beschrieben werden. Das Gewicht weist
darauf hin, wie stark das jeweilige Konstrukt das abhängige Konstrukt / Gestaltungsthema
bestimmt. Die Konstrukte „Transparenz“, „Neue Verknüpfungen“, „Loyalität / Sicher-
heit“ und „Bündelung“ zeigten keinen signifikanten Einfluss und werden im Rahmen der
qualitativen Geschäftsmodell-Evaluation in dieser Arbeit aus diesem Grunde nicht be-
rücksichtigt.

Es ergibt sich ein reduziertes Set an Konstrukten, welches in Tabelle 4 dargestellt ist.

Gestaltungsrichtung	Konstrukte & Items
Effizienzorientiert	Flexibilität
	Unser Geschäftsmodell ermöglicht Vorteile durch die Bündelung von Nachfrage (z.B. durch Bündelung kleiner Bestellmengen zu Sammelbestellungen)
	Unser Geschäftsmodell ermöglicht eine schnelle Abwicklung von Transaktionen
	Kosten- & Komplexitätsreduktion
	Die Durchführung von Transaktionen mit uns ist für Kunden / Nutzer sehr einfach
	Unser Geschäftsmodell ermöglicht eine niedrige Fehlerquote bei der Durchführung von Transaktionen
	Unser Geschäftsmodell reduziert die Lagerhaltungskosten aller Beteiligten
Innovationsorientiert	Unser Geschäftsmodell reduziert darüber hinaus weitere Kosten für uns und / oder unsere Geschäftspartner (z.B. Marketing- und Vertriebskosten, Transaktionsbearbeitungskosten, Kommunikationskosten)
	Innovationsgrad des Geschäftsmodells
	Wir sind in unserer Branche Pionier mit unserem Geschäftsmodell
	Wir haben kontinuierlich Innovationen in unserem Geschäftsmodell eingeführt
Lock-in zentriert	In unserer Branche gibt es kein anderes Geschäftsmodell, das unserem gefährlich werden könnte
	Es gibt andere wichtige Aspekte, die unser Geschäftsmodell innovativ machen
	Vertrauen / Spezifität
	Wir haben einen Standard für unsere Geschäftsprozesse, Produkte und / oder Dienstleistungen entwickelt, der in unserer Branche führend ist (proprietärer Standard)
	Wir verwenden weitere Methoden, um das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen (bspw. unabhängige Gutachten, Bewertungssysteme etc.)
Netzwerkexternalitäten	
Das Konzept einer Gemeinschaft (Community) zum Erfahrungsaustausch zwischen unseren Kunden und / oder Geschäftspartnern spielt eine wichtige Rolle in unserem Geschäftsmodell	

Komplementaritäts-zentriert	Jeder Teilnehmer (z. B. Käufer) profitiert von einer höheren Teilnehmerzahl seiner Gruppe (z. B. andere Käufer des gleichen Produkts)
	Jeder Teilnehmer profitiert von einer höheren Teilnehmerzahl einer anderen Gruppe (z. B. Käufer, die von höherer Zahl Anbieter profitieren)
	Personalisierung
	Wir verwenden verschiedene Methoden zur Personalisierung unseres Auftritts gegenüber Kunden (z. B. Analyse von Kundendaten und vergangenen Transaktionen, personalisierte Anschreiben / Mailings / Internetauftritte, gezielte Angebote zusätzlicher Produkte)
	Diese Personalisierung trägt zur Gewinnung neuer und Bindung bestehender Kunden / Geschäftspartner bei
	Integration
	Es gibt starke vertikale Komplementaritäten in unserem Produkt / Dienstleistungsangebot (z. B. Service-Angebote für eigene Produkte)
	Es gibt starke horizontale Komplementaritäten in unserem Produkt / Dienstleistungsangebot (z. B. Hardware und passende Software, Bündelung von Produkten)
	Unser Geschäftsmodell ermöglicht die Nutzung komplementärer Effekte in den Aktivitäten verschiedener Geschäftspartner, z. B. durch Integration der Lieferkette (Supply Chain)
Unser Geschäftsmodell ermöglicht die Nutzung komplementärer Effekte zwischen unserer Technologie und den Technologien anderer Unternehmen	

Tabelle 4: Gestaltungsthemen und Konstrukte (Quelle: eigene Darstellung)

Alle Items werden entsprechend dem Design von Bornemann (2009, S. 150) über eine siebenstufige Likert-Skala beantwortet, welche sich von „Trifft gar nicht zu“ (1) bis „Trifft voll zu“ (7) erstreckt.

Es ist möglich, eine Einschätzung der Ausprägungen der Gestaltungsthemen anhand der genannten Konstrukte durchzuführen. Über die in den Abschnitten 5.3.1.2 und 5.3.2.2 konzipierten Werkzeuge kann die Ausprägung des Geschäftsmodells systematisch geprüft werden.

Die Zellen der Spalten der *Alternativen* in der Konsistenzmatrix treffen eine Aussage dazu, ob das eigene Geschäftsmodell Bausteine ebenso wie der Wettbewerb umsetzt. Wesentliche Unterschiede in mindestens zwei Bausteinen weisen auf ein innovatives Geschäftsmodell hin. Auf diese Weise kann die Innovationszentrierung / Neuheit des Geschäftsmodells evaluiert werden.

Auf *Komplementarität* im Geschäftsmodell weisen zum einen wenige Widersprüche in der Konsistenz-Matrix hin. Zum anderen weisen durch das Influence-Dependence-Chart explizierte Wirkungszusammenhänge auf Komplementarität hin. Je weiter ein Faktor entlang der Stake-Diagonalen nach oben wandert, um so stärker ist sowohl sein Einfluss als auch seine Abhängigkeit vom System. Derlei Faktoren befinden sich in Feedback-Loops - einer zirkulären Verkettung von Faktoren, welche einander unterstützen.

Dimension	Gewicht
Effizienz-zentrierte Geschäftsmodellgestaltung	
Flexibilität	0,67
Kosten- / Komplexitätsreduktion	0,32
Transparenz*	0,25
Innovations-zentrierte Geschäftsmodellgestaltung	
Innovationsgrad des Geschäftsmodells	1,05
Neue Verknüpfungen*	-0,11
Lock-in-zentrierte Geschäftsmodellgestaltung	
Vertrauen / Spezifität	0,54
Netzwerkexternalitäten	0,39
Personalisierung	0,29
Loyalität / Sicherheit*	0,14
Komplementaritäts-zentrierte Geschäftsmodellgestaltung	
Integration	0,86
Bündelung	0,24*

Tabelle 5: Dimensionen der Gestaltungsrichtungen.

*: nicht signifikanter Einfluss (Quelle: eigene Darstellung nach Bornemann (2009, S. 226))

Ob ein System mehr oder weniger effizient ist, hängt stark von der Umwelt des Systems ab. Ob Effizienz als Zielvariable eines Systems definiert werden kann, hängt von dem

Design dieses Systems ab. Eine Aussage bezüglich der internen Effizienz des Geschäftsmodells lässt sich treffen, indem für alle Faktoren untersucht wird, ob diese effizienter gestaltet werden können. Ebenfalls ist es möglich zu entscheiden, welche Faktoren im System Effizienz kennzeichnen. Ein Unternehmen, das niedrige Preise innerhalb seines Nutzenversprechens bewirbt, ist auf niedrige Kosten angewiesen. Sind niedrige Kosten mit Effizienz assoziiert und finden sich entsprechende Faktoren in den Ziel-Bereichen des Influence-Dependence-Chart, so kann geschlossen werden, dass das System auf Effizienz hinwirkt.

Auch ein Lock-In offenbart sich über Wirkungsbeziehungen im System. Es ist denkbar, dass ein Lock-In als eigenständiger Faktor im System modelliert wird. Findet sich dieser Faktor oder mit Lock-In assoziierte Faktoren in den Ziel-Bereichen des Influence-Dependence Chart, so gehört Lock-In zu den Zielen des Systems.

Insgesamt lässt sich die Ausprägung des Geschäftsmodells bezüglich der Gestaltungsthemen auf der hoch detailreichen Ebene des Geschäftsmodells als System gut ableiten. Ein Vergleich mit der über die oben genannten Konstrukte erfassten Einschätzung der Ausprägung des Geschäftsmodells lassen sich Differenzen zwischen der eigentlichen Absicht und der tatsächlichen Konfiguration des Business Modells erkennen.

5.4 Business Model Check-Liste / Leitfaden

Bei der Prüfung der Qualität eines Geschäftsmodells handelt es sich um eine komplexe Aufgabe. Der in diesem Abschnitt vorgestellte Leitfaden soll bei dem Durchdenken eines Geschäftsmodells unterstützen, indem alle zu behandelnden Bereiche und die darin auftretenden Fragen strukturiert behandelt werden.

5.4.1 Vorgehen bei der Entwicklung des Leitfadens

Bei dem Leitfaden handelt es sich um die gesammelten, komprimierten Erkenntnisse der vorliegenden Forschungsarbeit. Eine quantitative Bewertung einzelner Kriterien und ihre anschließende Gewichtung im Gesamtkonstrukt sind aufgrund der gegebenen Komplexität, der Vielzahl an möglichen Geschäftsmodellen mit unterschiedlichem Fokus und fehlenden Studien zu dem Einfluss von Faktoren nicht möglich.

Der Leitfaden wurde in mehrere Ebenen unterteilt, wobei jede Ebene auf die vorherige aufbaut und die Komplexität mit jeder Ebene zunimmt. Die in Abschnitt 3.1 eingeführten Betrachtungsebenen *Erzählung*, *Schema* und *System* bilden dabei den groben Rahmen des Vorgehens. Die Analyse startet bei der Prüfung der Erzählung, schreitet dann über das Schema fort und endet bei der Perspektive des Geschäftsmodells als System. Basis des Business Model Check ist der in Abschnitt 3.4 beschriebene Business Model Canvas.

Obwohl strategische Fragen, wie etwa das Thema Wettbewerb, nach der Auffassung einiger Wissenschaftler nicht im Rahmen des Geschäftsmodells behandelt werden, so kann es dennoch sinnvoll sein, strategische Aspekte im Rahmen des Business Model Checks einzubeziehen. Schließlich soll ein Geschäftsmodell in der Regel in einen bestimmten Markt implementiert werden.

5.4.2 Ebene 1: Match zwischen Nutzenversprechen und Kunden-Problem

Die erste Ebene des Business Model Check behandelt den Kunden und seine Bedürfnisse sowie Nutzenversprechen, welche diese Bedürfnisse befriedigen sollen. Da sich unternehmerischer Erfolg durch die Erhöhung des Durchsatzes an zufriedenen, zahlenden Kunden einstellt, sollte der Business Model Check bei den Kunden beginnen. Es stellen sich die folgenden Fragen:

- Sind Kundensegmente möglichst spezifisch definiert?
- Sind die Jobs-to-be-done für jedes Kundensegment definiert?
- Wurden bereits Maßnahmen getroffen, um Annahmen über bestehende Probleme von Zielkunden zu verifizieren / zu falsifizieren?

Nachdem Nutzer und zahlende Kunden behandelt wurden, ist zu prüfen, ob Nutzenversprechen die zu erledigenden Jobs-to-be-done behandeln:

- Erlauben die Nutzenversprechen, die Jobs-to-be-done für Zielkunden effizient und effektiv zu lösen? Haben die behandelten Probleme für den Kunden einen hohen Wert? Dies ist wahrscheinlich, wenn Kunden im Rahmen von Tests finanzielle, zeitliche oder sonstige Aufwände betreiben oder bereits eigene Alternativen geschaffen haben, um im Fokus stehende Probleme zu lösen.
- Wurde auf Akzeptanz der Nutzenversprechen bei Zielkunden getestet? Dies kann zum Beispiel geschehen über: Gespräche, Vorstellung eines Prototypen.

- Für Innovationen ist das Durchdenken von Rogers five factors interessant: Relativer Vorteil, Kompatibilität, Einfachheit, Testbarkeit, Beobachtbarkeit.

Aus strategischer Perspektive ist die Einzigartigkeit abgegebener Nutzenversprechen interessant. Sind Nutzenversprechen einzigartig, so können allein schon aus diesen First-Mover-Advantages und Wettbewerbsvorteile folgen.

- Sind Nutzenversprechen hinreichend einzigartig? Mögliche Dimensionen zur Abgrenzung sind: Neuheit, Performance, Customizing, Design, Brand, Preis, Reduzierung von Kosten für Kunden, Reduzierung von Risiko für Kunden, Zugänglichkeit, Einfachheit / Convenience.
- Über welche Alternativen werden Jobs-to-be-done durch Zielkunden derzeit gelöst?
- Welche Marktmacht haben Anbieter von Alternativen?
- Sind die anvisierten Kundensegmente hinreichend groß, sodass ein hinreichend großes WachstumsPotenzial gegeben ist?

Schlussendlich ergibt sich aus den behandelten Segmenten ein Narrative, welches wesentliche Züge des Geschäfts beschreibt:

- Narrative: „Wir bieten [ein Produkt / eine Leistung] für [Kundensegment], um für sie [ein Problem] zu lösen. [Das Produkt] zeichnet sich insbesondere aus durch [Neuheit, Performance, Customizing, Design, Brand, Preis, Reduzierung von Kosten des Kunden, Reduzierung von Risiko des Kunden, Zugänglichkeit, Einfachheit / Convenience].“

5.4.3 Ebene 2: Vollständigkeit des Geschäftsmodells

Die vollständige Behandlung des Geschäftsmodells bedingt die Einbeziehung aller neun Bausteine des Business Model Canvas. Während die erste Ebene des Checks mit Kundensegmenten und für sie geeigneten Nutzenversprechen essentielle Grundlagen gelegt hat, behandelt Ebene zwei die restlichen Building Blocks:

- Kanäle
 - Sind Kundensegmente über die vorgesehenen Kanäle gut zu erreichen? Ist dies belegt?
 - Existieren Kanäle, die Aufmerksamkeit schaffen?

- Werden potentielle Kunden dabei unterstützt, Nutzenversprechen für sich zu evaluieren? Ansätze: Temporärer Zugriff auf ein Produkt, ohne dafür zahlen zu müssen; Referenzen aus demselben Kundensegment.
- Existieren für den Kunden etablierte / gut zugängliche Zahlungsmöglichkeiten?
- Entsprechen Art und Weise sowie Geschwindigkeit der Auslieferung der Erwartungshaltung des Kunden?
- Wird der Kunde nach dem Kauf betreut?
- Lassen sich Kanäle von Partnern effizient nutzen?
- Ist es möglich, über Nutzer des Geschäftsmodells Kanäle aufzubauen (zum Beispiel Kundenempfehlungen, virales Marketing)?
- Kundenbeziehungen. Wird der Kunde an das Unternehmen gebunden? Hierdurch können nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen. In dieser Arbeit behandelte Ansätze zur Bindung von Kunden finden sich in:
 - einer starken Marke & Vertrauen, Treue-Programmen, proprietären Standards oder proprietären Daten, Customization, Personalisierung, Verträgen, langlebigen Produkten, spezifischem Training des Kunden zur Anwendung des Produktes, Spezialisierung, hohe Suchkosten für den Kunden
 - Netzwerkexternalitäten
- Erlösstruktur
 - Existiert ein Modell, das Erlöse generiert? Ist dieses transaktionskostenorientiert oder treten Erlöse durch einen Kunden über eine Art Abonnement regelmäßig wiederholt auf? Erlöse, die unabhängig von Transaktionen wiederholt auftreten, verschaffen eine höhere finanzielle Sicherheit.
 - Ein Erlösmodell, das Erlöse nicht an Nutzer bindet, ist wahrscheinlich nicht nachhaltig erfolgversprechend. Mit steigender Anzahl an zu versorgenden Nutzern steigen tendenziell Kosten, die zu decken sind.

- Schlüsselaktivitäten
 - Werden ausschließlich Aktivitäten ausgeführt, welche für Bereitstellung und Auslieferung der Nutzenversprechen nötig sind? Ist die Verarbeitung effizient?
 - Ist das Unternehmen auf selbst ausgeführte Aktivitäten spezialisiert? Führt es diese Aktivitäten also mit maximaler Effizienz durch?
 - Lassen sich Aktivitäten günstig an spezialisierte Partner outsourcen?
 - Ist es möglich ein Plattform-Konzept einzubinden, über das Stakeholder günstig Inhalte generieren?
 - Werden Aktivitäten ausgeführt, die ein Lernen über die Performance des Geschäftsmodells erlauben?
- Schlüsselressourcen
 - Welche materiellen (tangible), immateriellen, humanen und finanziellen Ressourcen sind vorhanden?
 - Dienen diese Ressourcen jeweils der Ausführung von Schlüsselaktivitäten? Sind sie also Grundlage für Nutzenversprechen, Kanäle, Kundenbeziehungen?
 - Sind die Ressourcen nach Möglichkeit limitiert, nicht substituierbar und insgesamt für Wettbewerber schwer zu erlangen?
 - Erfolgt eine Spezialisierung auf bestimmte Ressourcen?
 - Können Ressourcen günstig von Partnern beschafft werden?
 - Sind Ressourcen verfügbar, die das Lernen über die Performance des Geschäftsmodells erlauben?
- Partner
 - Bieten Partner komplementäre Leistungen an?
 - Sind Partner auf die von ihnen angebotenen Leistungen spezialisiert?
 - Wie hoch ist die Verhandlungsmacht gegenüber Partnern? Sind Partner zur Not leicht zu ersetzen?
- Kostenstruktur

- Lässt sich die Kostenstruktur möglichst variabel einrichten, um die Flexibilität zu erhöhen?
- Ist der Nutzen aller fixen Ausgaben nachgewiesen?
- Sind Kostenstruktur und Erlösstruktur miteinander vereinbar?

Insbesondere die Ausprägung von Kanälen, Kundenbeziehungen und Ressourcenkonfiguration hängt stark von Kosten- oder Mehrwert-Fokus des Geschäftsmodells ab. Entscheidungen sollten begründet sein („Ja, um ... zu erreichen.“ / „Nein, weil ...“).

5.4.4 Ebene 3: Einfache Business Modell Konsistenz

Die Beziehungen zwischen Bausteinen stellen einen wesentlichen Aspekt des Geschäftsmodells dar. Sind alle Bausteine des Geschäftsmodells miteinander vereinbar, ist es konsistent. Einander widersprechende Elemente eines Systems (Trade-Offs) können den Erfolg des gesamten Systems hemmen.

Elemente eines Geschäftsmodells finden sich in dessen Bausteinen. Durch den in Abschnitt 5.3.1.2 beschriebenen, paarweisen Vergleich aller Elemente miteinander können Inkonsistenzen aufgedeckt werden.

Folgende Schritte sind auf Ebene drei zu vollziehen:

- Grundlage ist ein vollständig ausgefüllter Business Model Canvas, der über die Fragen auf den ersten beiden Ebenen geprüft wurde.
- Die Elemente der einzelnen Bausteine sind in die Konsistenz-Matrix aus Abschnitt 5.3.1.2 entsprechend einzutragen.
- Es wird eingetragen, ob das Geschäftsmodell eher kosten-orientiert oder nutzen-orientiert ausgelegt ist.
- Pro Zeile wird jedes Element allen anderen Elementen (Spalten) gegenüber gestellt. Sind Elemente schwer miteinander vereinbar, wird ein „x“ eingetragen. Sind Elemente gut miteinander vereinbar oder unterstützen einander, wird die Zelle mit „o“ markiert. Besteht keine Beziehung zwischen zwei Elementen, wird ein „/“ eingetragen. Die Richtung der Beziehung wird an dieser Stelle vernachlässigt. Dieser Check schließt einige Fragen aus den vorherigen Ebenen in komprimierter Form ein. Zum Beispiel taucht die Frage, ob ein Kundensegment über einen Kanal erreichbar ist, erneut auf.

- Die Spalte „Alternativen“ stellt eine Besonderheit dar. In ihr wird festgehalten, ob sich Elemente des eigenen Geschäftsmodells in bezüglich der Jobs-to-be-done konkurrierenden Geschäftsmodellen wiederfinden. Ein „o“ kennzeichnet einen solchen Fall, ein „x“ macht deutlich, dass das Element bei der Alternative nicht vorhanden ist.
- Zellen, in denen ein „x“ eingetragen ist, bedürfen einer genaueren Prüfung. Ist der Widerspruch zwischen beiden Elementen beabsichtigt? Wenn nein, kann er ausgeräumt werden. In der Spalte „Alternativen“ ist ein „x“ positiv zu werten, da es auf eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb hinweist. Sind wesentliche Elemente mindestens zweier Bausteine mit „x“ gekennzeichnet, ist das Geschäftsmodell tendenziell innovativ.

5.4.5 Ebene 4: Detaillierte Analyse der Wirkungsbeziehungen im System „Geschäftsmodell“

Die Betrachtung des Geschäftsmodells als System erlaubt das Identifizieren von kritischen Erfolgsfaktoren und Feedback-Loops im System. Ausgehend vom Business Model Canvas erfolgt eine weitere Detaillierung. Die Methode ist in Abschnitt 5.3.2.2 erläutert, weshalb an dieser Stelle das Vorgehen lediglich zusammengefasst wird:

- Basis sind die Elemente in den Bausteinen des Business Model Canvas
- Welche Konsequenzen folgen aus den Entscheidungen, welche bezüglich der Bausteine getroffen wurden? Beispiele:
 - Niedrige Margen verlangen nach vielen zahlenden Kunden.
 - Ein Eintritt in einen neuen Markt mit einem neuen Produkt verlangt nach größeren Marketing-Aktionen, um Kunden den Nutzen der Produkte des Unternehmens deutlich zu machen. Entsprechend werden Kanäle teuer.
 - Im Rückgriff auf Stakeholder kann eine Rolle spielen, wie hoch die Verhandlungsmacht ist.
- Sämtliche identifizierten Faktoren werden in Zeilen- und Spaltenköpfe einer Matrix in gleicher Reihenfolge eingetragen. Paarweise wird die Beziehung zwischen zwei Faktoren bewertet, wobei die Richtung der Beziehung eine Rolle spielt. Horizontal gelesen ist zu fragen: „Beeinflusst der Faktor in dieser Zeile direkt den Faktor in dieser Spalte? Wie wird dieser Einfluss bewertet?“. „0“ wird eingetragen, wenn keine direkte Beziehung herrscht. „1“ bis

„3“ kennzeichnen schwache bis starke direkte Beziehungen, wobei dieses Spektrum angepasst werden kann. Es handelt sich um eine Verhältnisskala, woraus folgt, dass eine mit „2“ bewertete Beziehung genau doppelt so viel Gewicht trägt, wie eine mit „1“ bewertete Beziehung. Negative Einflüsse können über negative Zahlen abgebildet werden.

- Es wird auf der erstellten Matrix eine MICMAC Analyse durchgeführt. Diese zeigt den Einfluss von Faktoren durch indirekte Beziehungen. Für jeden Faktor ergibt sich ein Wert für dessen Einfluss auf das System und seine Abhängigkeit von dem System. Es ist sinnvoll, diese Werte zu normalisieren, um verschiedene Systeme miteinander vergleichbar zu machen.
- Alle Faktoren werden in das Einfluss-Abhängigkeits-Chart eingetragen.
 - Insbesondere Faktoren in den Sektoren 2 (Determinanten) und 3 (Relay) sind kritische Erfolgsfaktoren. Befinden sich viele Faktoren in Sektor 2, ist das System über diese Faktoren weitgehend vorhersehbar steuerbar. Kann das Unternehmen diese Determinanten beeinflussen? Relay-Variablen weisen auf Feedback-Loops hin, weshalb eine Änderung dieser Variablen einen unvorhersehbaren Einfluss auf das System haben kann. Es sollten Maßnahmen getroffen werden, um die Performance der kritischen Erfolgsfaktoren zu überwachen.
 - Entsteht ein Sektor in einem negativen Bereich (etwa der Sektor -1: negative Determinanten), wirken die Faktoren darin negativ auf das System. Es sollte versucht werden, diese Faktoren zu eliminieren.
 - Variablen, die Ziele des Systems abbilden, sollten sich in Sektor 3, südlich der Stake-Diagonalen, oder in Sektor 4 befinden. Dies drückt aus, dass das System stärker auf diese Faktoren hin wirkt, als es durch sie beeinflusst wird. Diese Variablen sollten also durch andere Faktoren steuerbar sein.
- Gibt es Faktoren, die das System hemmen (Trade-Offs)? Diese sollten nach Möglichkeit aufgelöst werden.
- Gibt es Feedback-Loops, die einander positiv beeinflussen (Komplementäre)? Derlei Feedback-Loops sollten möglichst häufig auftreten. Bei der Behandlung dieser Frage kann das Erstellen eines Causal-Loop Diagramms helfen. Um die Komplexität zu reduzieren, sollten in dieses Diagramm nur Faktoren

aus den Sektoren 1 bis 3 aus dem Influence-Dependence-Chart übernommen werden.

- Zu Erfolg führt eine Erhöhung des Durchsatzes des Geschäftsmodells. Wo ist mit Engpässen zu rechnen? Ist das Geschäftsmodell skalierbar?

5.4.6 Ebene 5: Ausprägung des Geschäftsmodells hinsichtlich Gestaltungsthemen

Die bewusste Fokussierung eines Geschäftsmodells auf eines oder mehrere Gestaltungsthemen begünstigt Erfolg. Folglich sollten Komponenten des Business Modells sich nicht nur untereinander unterstützen, sondern auch auf einen gemeinsamen Fokus ausgerichtet sein. Die Ausrichtung des Geschäftsmodells lässt sich nicht nur qualitativ über ein Interview erheben (siehe Fragen in Abschnitt 5.3.3.2), sondern auch über die bisherigen Artefakte ableiten.

- **Neuheit:** Unterscheidet sich die Konfiguration von mindestens zwei Bausteinen des Geschäftsmodells wesentlich von denen alternativer Geschäftsmodelle, handelt es sich tendenziell um ein innovatives Business Modell. Deutlich wird dies im Rahmen der Konsistenz-Matrix, wie in den Abschnitten 5.3.1.2 und 5.3.3.2 beschrieben. Ist ein Geschäftsmodell innovativ, ist es ratsam, auf weitere Fragen einzugehen:
 - Findet sich unter den Ressourcen des Unternehmens ein Experte für den zu behandelnden Markt und veränderte Komponenten?
 - Dieser erkennt latente Kundenbedürfnisse besser als Menschen ohne Marktkenntnisse.
 - Er kann auf das Geschäftsmodell und im Markt wirkende Entwicklungen und Technologien einschätzen.
 - Er erhöht die Qualität von Lösungsansätzen.
 - Kann eine lange Lead-Time für First-Mover-Advantages aufgebaut werden? Eine solche begünstigt eine hohe Sichtbarkeit, eine hohe Reputation, die Möglichkeit der Etablierung eigener Standards und die Schaffung einer günstigen Erwartungshaltung von Stakeholdern. Insgesamt können First-Mover-Advantages zu Lock-In-Effekten für diese führen. Eine lange Lead-Time wird begünstigt durch:

- Technologieführerschaft
 - einen bevorteilten Zugang zu Ressourcen
 - den Aufbau von Wechselkosten für Stakeholder
- Effizienz ist im Geschäftsmodell dann vorhanden, wenn alle Transaktionen nicht günstiger abgewickelt werden können und ausschließlich Transaktionen vorhanden sind, die den Fokus des Business Modells unterstützen. Der tatsächliche Fokus des Geschäftsmodells kann in Ziel-Elementen des Systems sichtbar sein. Soll sich Effizienz im System etwa durch niedrige Kosten äußern, wäre darauf zu achten, ob ein Faktor „niedrige Kosten“ auf dem Einfluss-Abhängigkeits-Chart im Relay-Sektor unterhalb der Stake-Diagonalen oder im Result-Sektor liegt. Dies bedeutet, dass das System eher auf diese Faktoren hin wirkt, als dass es von ihnen abhängig ist. Neue Technologien und Outsourcing können Effizienz unterstützen. Outsourcing erhöht die Flexibilität des Unternehmens, da Ressourcen- und Aktivitäten-Konfiguration schnell ohne größere Einbußen angepasst werden können.
 - Lock-In baut Wechselkosten für Stakeholder auf und kann sich in dem Baustein Kundenbeziehungen im Business Model Canvas spiegeln. Es ist außerdem denkbar, eine Variable „Lock-In“ vor der MICMAC Analyse einzuführen. Eine solche Variable sollte auf dem Einfluss-Abhängigkeits-Chart im Relay- oder Result-Sektor liegen.
 - Komplementarität senkt die Angreifbarkeit des Geschäftsmodells durch Wettbewerber aufgrund einer erhöhten Komplexität und isoliert das Business Modell bedingt gegen den Einfluss technologischer Innovationen. Im Zusammenwirken mit Partnern kann von deren Erfolg profitiert werden.
 - Komplementarität innerhalb des eigenen Geschäftsmodells bedeutet, dass Komponenten des Systems einander unterstützen und die gemeinsame Wirkung stärker ist, als der Effekt einer einzelnen Komponente.
 - Komplementarität bezüglich Partnern sagt aus, dass komplementäre Ressourcen und Aktivitäten günstiger von spezialisierten Partnern beschafft werden, als es bei einer selbständigen Bereitstellung der Fall wäre.
 - Komplementarität bezüglich der Produkte Dritter sagt aus, dass dieses Produkt im Zusammenspiel mit eigenen Leistungen einen höheren Mehrwert generiert und umgekehrt.

5.5 Zusammenfassung

Der Erfolg eines jungen Unternehmens hängt von vielen Faktoren ab. Ein sehr wichtiger dieser Faktoren ist das Geschäftsmodell. Startups arbeiten unter Ungewissheit, was quantitative Analysen wenig wertvoll macht. Im Geschäftsmodell getroffene Annahmen sind wahrscheinlich zu einem großen Teil fehlerhaft, weshalb eine ständige Anpassung erfolgen muss. Eine qualitative Einschätzung des Geschäftsmodells, seiner Funktionsweise und kritischer Faktoren ist hingegen gut möglich.

Das Erfolgspotenzial eines Geschäftsmodells wird über dessen innere Konsistenz, die Analyse von Wirkungsbeziehungen und das Maß der Ausprägung bestimmter Gestaltungsthemen eingeschätzt. Zudem muss ein zu prüfendes Geschäftsmodell vollständig sein, also alle Bausteine des Business Model Canvas behandeln. Es ist sehr sinnvoll, wenn starke Indizien für die Korrektheit von Annahmen im Geschäftsmodell vorliegen. Dies gilt vor allem für jene kritischen Faktoren, die sowohl einen hohen Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben, als auch in hohem Maße von diesem abhängen.

In Abschnitt 5 wird aus den Artefakten vorheriger Kapitel ein Modell geschaffen, welches den Kontext des Geschäftsmodells in jungen Unternehmen zeigt und Faktoren für dessen Erfolgspotenzial aufzeigt. In den darauf aufbauenden Methoden und dem resultierenden Leitfaden finden sich Instrumente, mit denen sich Geschäftsmodelle systematisch prüfen lassen.

6 Evaluation des Modells

In diesem Kapitel werden die im vorhergehenden Kapitel entwickelten Methoden zur Evaluation von Geschäftsmodellen auf Fallbeispielen aus der Praxis angewendet. Es wird nicht der gesamte in Abschnitt 5.4 erstellte Leitfaden abgehandelt, da dies den Umfang dieser Arbeit sprengen würde. Statt dessen wird von einem vollständigen Business Model Canvas ausgegangen und auf dieser Basis eine Analyse über die in Abschnitt 5.3 entwickelten Methoden durchgeführt. Ziel ist dabei das Treffen einer Aussage bezüglich des Erfolgspotenzials der einzelnen Geschäftsmodelle. Diese Aussage sollte nach Möglichkeit mit der realen Entwicklung der Unternehmen übereinstimmen.

6.1 Business Model Evaluation: Southwest Airlines

Betrachtungsgegenstand ist die amerikanische Fluglinie Southwest Airlines. Mit der Implementierung eines neuen Geschäftsmodells erzielte Southwest sehr große Erfolge.

Die Evaluation des Geschäftsmodells des Unternehmens sollte auf diese enormen Potenziale hinweisen. Es sei eine Perspektive um die vergangene Jahrtausendwende herum gewählt, um sowohl einige moderne Aspekte darzustellen als auch der fortschreitenden Annäherung von Geschäftsmodellen heute zu entgehen.

6.1.1 Hintergrund No-frills Airlines

Die Fluggesellschaft Southwest Airlines nahm 1971 in Texas den Flugbetrieb auf und resegmentierte durch sein innovatives, kosten-orientiertes Konzept den Flugmarkt. Im Unterschied zu anderen Airlines setzten die Gründer von Southwest Airlines den Fokus auf günstige Direktflüge, Verlässlichkeit und guten Kundenservice. Darüber hinausgehende Extras, wie etwa Mahlzeiten an Bord, wurden eingespart. Das Unternehmen setzte außerdem auf Direktvermarktung statt auf die bis dahin übliche Vermittlung durch Reisegesellschaften. Die Standardisierung der Flugzeug-Flotte auf Boeing 737 Maschinen führte zu mehr Effizienz und verbesserten Verhandlungspositionen bei der Verhandlung dieser Ressource. Southwest begab sich zugunsten seiner Kostenposition in starke Abhängigkeiten von Partnern, zum Beispiel durch das Leasing von Maschinen oder langfristige Wartungsverträge durch General Electric auf Basis geflogener Stunden (Corbett, 2004, S. 13).

Nachdem die europäische Fluggesellschaft Ryanair in den achtziger Jahren in eine Krise geraten war, adaptierte deren Führung Mitte der 1990er Jahre das Geschäftsmodell von Southwest Airlines für den europäischen Markt. Ryanair wandelte sich zu einer „Billigflieger“-Linie, wich auf kleinere Sekundärflughäfen aus, entledigte sich verschiedener Passagier-Klassen und Mahlzeiten an Bord und machte jedes Gepäckstück kostenpflichtig.

No-frills Airlines, also Billigflieger-Linien, verzeichneten einen enormen Erfolg. Große, etablierte Airlines, wie etwa Continental, versuchten eigene Töchter mit ähnlichem Geschäftsmodell zu gründen, scheiterten daran jedoch vielfach. Dieser Umstand macht die Evaluation des Geschäftsmodells von Southwest Airlines besonders interessant.

6.1.2 Business Model Canvas

In diesem Abschnitt wird das grundlegende No-frills-Airline Business-Modell in einem Business Model Canvas abgebildet (Abbildung 12). Informationen über das Geschäftsmodell entstammen den Arbeiten von Bieger et al. (2011, S. 116), Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 203) und Porter (2013, S. 46).

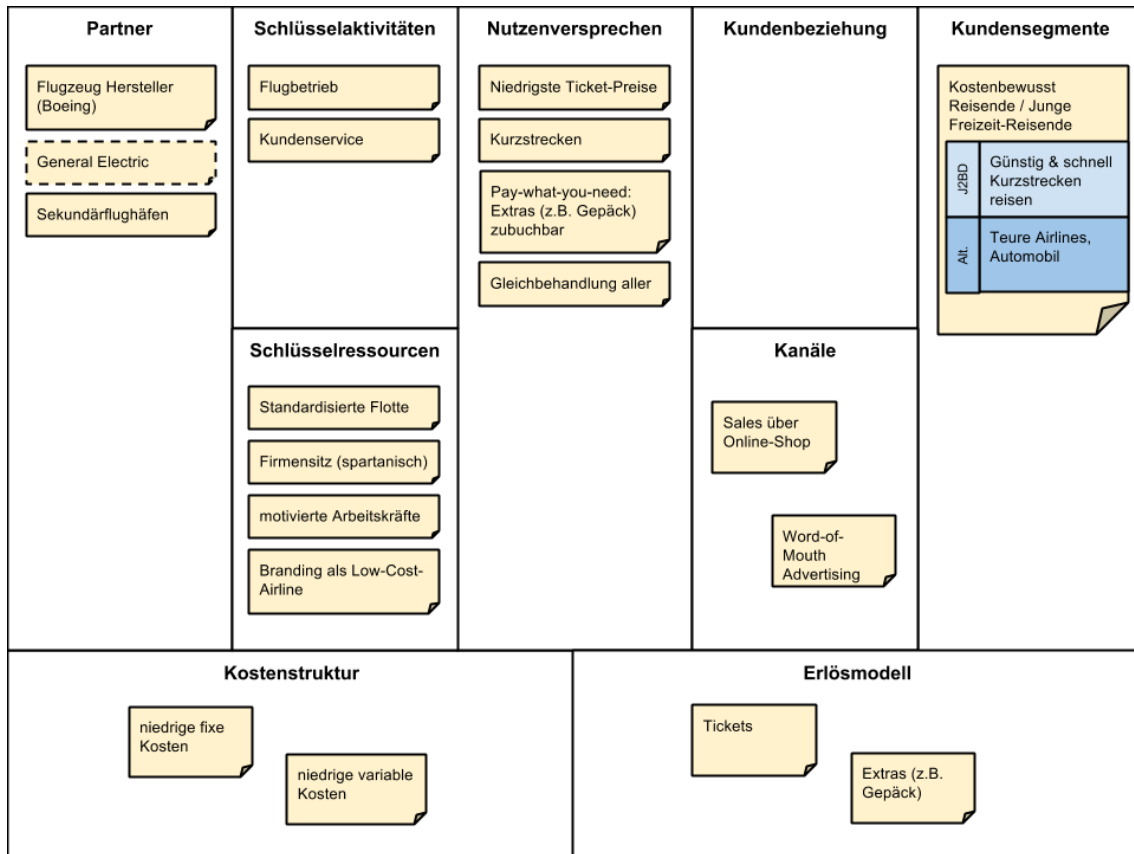


Abbildung 12: Business Model Canvas von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)

Ein guter Ausgangspunkt bei der Untersuchung eines Geschäftsmodells stellen die Kundensegmente dar, da Unternehmen über die restliche Konfiguration Wert für diese Segmente generieren und in diesem Prozess auch Wert für sich selbst abschöpfen möchten. Billigflieger-Airlines zielen auf kostenbewusst Reisende ab, der Transport-Aspekt steht also im Vordergrund. Bei dem Job-to-be-done handelt es sich um den günstigen und schnellen Kurzstrecken-Transport. Wie auch Kim und Mauborgne (2005, S. 35) erkennen, konkurrieren Billigflieger damit nicht nur mit anderen Airlines, sondern zum Beispiel auch mit dem Kraftfahrzeug. Im Gegensatz zu anderen Airlines verzichten Billigflieger auf aufwändige Kundenbindungssysteme und suchen den Vertrieb über Reiseagenturen durch den Online-Vertrieb im Zusammenspiel mit Word-of-Mouth Advertising abzulösen, um Kosten zu sparen. Online-Vertrieb stellt also den primären Vertriebskanal dar, bezüglich Werbung verlässt man sich auf die Kommunikation in dem Zielsegment selbst. Wesentliches Merkmal von No-frills-Airlines sind sehr günstige Ticket-Preise. Es wird angenommen, dass Kunden aufgrund niedrigster Preise auch einen geringen Service erwarten. Entsprechend kostet jede Zusatzleistung, wie zum Beispiel Gepäck, zusätzlich.

No-frills Airlines beschränken sich auf Kurzstrecken und halten deshalb auch keine aufwändigen Mahlzeiten vor. Hiermit wäre die Markt-orientierte Seite des Business Model Canvas weitgehend beleuchtet. Erlöse werden über den Verkauf von Tickets und Zusatzleistungen erwirtschaftet.

Auf der Ressourcen-orientierten Seite des Business Model Canvas wird mit einer standardisierten Flotte gearbeitet, um im Umgang mit Herstellern und Wartungsgesellschaften bessere Verhandlungspositionen zu erreichen. Das Branding als Low-Cost-Airline soll das Word-of-Mouth-Advertising unterstützen und für die benötigten hohen Volumina sorgen. Der Firmensitz wird minimal gehalten, stattdessen investiert man in motivierte Arbeitskräfte, die zum Beispiel einen freundlichen Kundenservice bereitstellen sollen. Die Organisation des Flugbetriebs gehört zu den notwendigen Aktivitäten einer Airline. Partner sind Hersteller von Flugzeugen, Wartungsgesellschaften und Sekundärflughäfen. Sekundärflughäfen liegen dezentraler als bekannte Hubs, wie etwa der Flughafen Frankfurt am Main, aber Konditionen für Fluggesellschaften sind dort entsprechend günstiger. Möglichst niedrige fixe sowie variable Kosten zeichnen die Kostenstruktur von No-Frills-Airlines aus.

Zwei Defizite des Business Model Canvas können während der Evaluation beobachtet werden: Unterschiede zum Wettbewerb werden nicht konkret ausgewiesen. So stellt das Entfernen von Maßnahmen zur Festigung der Kundenbeziehung einen Bruch mit dem Branchen-Standard dar, der im Business Model Canvas nicht wiedergegeben wird. Auch das Weglassen von Mahlzeiten findet sich nicht explizit im Business Model Canvas, weil es sich dabei genau genommen nicht um ein Nutzenversprechen handelt. Trotzdem handelt es sich dabei um eine strategische Differenzierung vom Wettbewerb und damit um eine Chance, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Analyse eines Geschäftsmodells an sich lässt wenig Raum für die Untersuchung strategischer Aspekte.

6.1.3 Evaluation der allgemeinen Konsistenz

Den in Abschnitt 6.1.2 erarbeiteten Business Model Canvas zur Grundlage nehmend, wird nun die Konsistenz innerhalb dieses Modells überprüft. Außerdem finden auch Aspekte aus der Strategie Einzug in diesen Analyseschritt. Konkret handelt es sich um den Vergleich mit dem Wettbewerb oder Branchenstandards.

Wie in Abschnitt 5.3.1.2 erwähnt, bedeutet Konsistenz im gegebenen Rahmen, dass sich Elemente des Geschäftsmodells ergänzen und auf eine gemeinsame Logik hinführen. Ziel dieses Arbeitsschrittes ist es, sich widersprechende Elemente zu identifizieren.

Abbildung 13 zeigt die Konsistenz-Matrix für das No-Frills-SWA Geschäftsmodell.

		Kundenseg. Kostenbewusst Reisende	N V	Kanäle	K B	S A	S R	Partner	Kostenstr.	E M															
		Jobs Alternativen	Kraftfahrzeug	Niedrigste Ticket-Preise	Kurzstrecken	Extras zubuchbar	Gleichbehandlung aller	Sales über Online-Shop	Word-of-Mouth advertising	(keine)	Flugbetrieb	Rudimentärer Kundenservice	Standardisierte Flotte	Firmensitz (spartanisch)	motivierte Arbeitskräfte	Brand: Low-Cost-Airline	Flugzeug Hersteller	Sekundärflughäfen	Kosten Treiber	Niedrige fixe Kosten	Niedrige variable Kosten	Tickets	Extras		
Kunden-Segmente	Kostenbewusst Reisende	-																							
	Jobs Alternativen																								
	Günstig Kurzstreckenreisen																								
Nutzenversprechen	Kraftfahrzeug	x	-																						
	Niedrigste Ticket-Preise	o	o	x	o	-																			
	Kurzstrecken Extras zubuchbar	o	o	o	/	-																			
Kanäle	Extras zubuchbar	o	o	x	/	o	/	-																	
	Gleichbehandlung aller	o	o	x	o	o	/	/	-																
	Sales über Online-Shop	o	/	x	x	o	/	o	/	-															
Kundenbeziehungen	Word-of-Mouth advertising	o	/	x	x	o	/	/	/	-															
	(keine)	/	/	/	/	o	/	/	/	/	-														
Schlüsselaktivitäten	Flugbetrieb	/	o	o	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Rudimentärer Kundenservice	o	o	o	x	o	/	/	/	o	o	o	/	-											
Schlüsselressourcen	Standardisierte Flotte	/	/	x	/	o	o	/	/	/	/	/	o	/	-										
	Firmensitz (spartanisch)	/	o	x	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	motivierte Arbeitskräfte	/	/	o	/	/	/	/	/	o	/	/	o	/	-										
	Brand: Low-Cost-Airline	o	o	x	/	o	o	o	o	o	o	o	/	/	o	o	/	-							
Partner	Flugzeug Hersteller	/	/	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Sekundärflughäfen	/	o	x	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Kostenstruktur	Treiber	o	o	x	/	o	o	o	o	o	o	/	o	o	/	/	o	o	-						
	Kosten	/	/	x	/	o	o	/	o	/	/	/	o	o	/	/	o	o	-						
	Niedrige fixe Kosten	/	/	x	/	o	o	o	/	o	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Erlösmodell	Niedrige variable Kosten	/	/	x	/	o	o	o	/	o	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Tickets	o	/	o	/	o	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Extras		o	/	x	/	/	/	o	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	o	/	/	/	/	-	-

Abbildung 13: Einfacher Konsistenz-Check des Business Modells Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)

Widersprüche sind mit „x“ gekennzeichnet, positive direkte oder indirekte Bezüge hingegen werden mit „o“ ausgewiesen. Ein „/“ kennzeichnet einen Zustand, bei dem kein Bezug zwischen den entsprechenden Elementen hergestellt werden kann. Während die Kennzeichnung „x“ in den meisten Zellen zu vermeiden ist, ist sie in den Alternativen-Spalten (blau) wünschenswert. Denn hier kennzeichnen sie einen Widerspruch zu der Logik konkurrierender Modelle oder der Branche. Sind im Vergleich mit anderen Modellen viele Elemente unterschiedlich, kann dies ein Hinweis auf ein hohes Innovations-Potenzial des vorliegenden Geschäftsmodells sein. Das Billigflieger-Geschäftsmodell weist relativ viele Elemente auf, die auf direkte oder indirekte Weise miteinander in positivem Bezug stehen. Widersprüche können nicht identifiziert werden. Gleichzeitig scheint sich das Geschäftsmodell von alternativen Lösungen deutlich abzusetzen. Es kann deshalb ein relativ hohes Innovationspotenzial unterstellt werden. Auffallend ist weiterhin, dass der Kosten-Fokus des Geschäftsmodells (Treiber: Kosten) von vielen Elementen unterstützt wird. Durch Anwendung des Geschäftsmodells kann eventuell eine hohe Effizienz erreicht werden. Das Nicht-Vorhandensein von Kundenbeziehungen stärkenden Maßnahmen macht deutlich, dass No-Frills-Airlines quasi keine Ausprägung des Gestaltungsthemas Lock-In aufweisen.

6.1.4 Evaluation der Wirkungslogik

In Abschnitt 6.1.3 wurde das Geschäftsmodell von No-Frills-Airlines relativ grob auf interne Konsistenz untersucht. Es fand außerdem ein ebenfalls grober Vergleich mit Modellen des Wettbewerbs statt. Ausprägungen der Gestaltungsthemen Innovation und Effizienz wurden sichtbar, weshalb dem Geschäftsmodell ein relativ hohes Potenzial unterstellt werden kann.

In diesem Abschnitt werden nun die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells von No-Frills-Airlines untersucht. Betrachtet man ein Geschäftsmodell als System, so wird es in diesem System Elemente geben, die auf das System besonders stark wirken. Ebenso wird es Elemente geben, die von dem gesamten System bestimmt werden.

Im ersten Schritt werden all jene Faktoren erfasst, die in dem Geschäftsmodell selbst wirken. Ein guter Ausgangspunkt ist dabei der bestehende Business Model Canvas (siehe Abschnitt 6.1.3) oder die daraus resultierende Konsistenz-Matrix (siehe Abschnitt 6.1.4). Unter Umständen bilden diese Methoden aber noch nicht alle relevanten Faktoren ab. Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 201) haben erkannt, dass in einem Geschäfts-

modell bestimmte Elemente explizit gewählt werden (*Choices*) und andere Elemente wiederum Ergebnisse dieser Entscheidungen sind (*Consequences*). Aufbauend auf dieser Erkenntnis sollte bei der Durchsicht bestehender Variablen durchdacht werden, mit welchen Konsequenzen diese Variable in Verbindung stehen könnte. Im vorliegenden Fall ergeben sich so eine Reihe neuer Faktoren. So sind die erforderlichen „hohen Volumina“ eine logische Konsequenz aus den niedrigen Ticket-Preisen und führen wiederum zu einer „hohen Auslastung“ der Flugzeuge. Der Job-to-be-done „Günstig Kurzstreckenreisen“ wird überführt in „niedrige Erwartungen bezüglich Service“. Dieser Aspekt im Zusammenspiel mit den Kurzstrecken erlaubt die Konsequenz „keine Mahlzeiten“. Die „standardisierte Flotte“ wiederum führt zu einer „hohen Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten“. Erlöse über „Tickets“ und „Extras“ werden zu „Profit“ zusammengefasst. In die weitere Untersuchung werden die in Tabelle 6 ausgewiesenen Variablen übernommen. Diese Konfiguration entspricht weitgehend der Vorstellung von Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 203).

Erfolgsfaktoren No frills Airline	
1: niedrige Flugpreise	11: Standardisierte Flotte
2: hohe Volumina	12: spartanischer Firmensitz
3: Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten	13: motivierte Arbeitskräfte
4: niedrige Fixkosten	14: Branding als „Low Cost Airline“
5: hohe Auslastung	15: Nur Kurzstrecken
6: niedrige Fixkosten/Passagier	16: Gleichbehandlung aller Passagiere
7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	17: Sales über Online-Shop
8: keine Mahlzeiten	18: Word-of-Mouth advertising
9: geringe variable Kosten	19: Profit
10: freundlicher Kundenservice	

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren im No-frills-Airline Geschäftsmodell (Quelle: eigene Darstellung)

Die gefundenen Faktoren werden nun wiederum in einer Matrix paarweise einander gegenüber gestellt, ähnlich dem Vorgehen in Abschnitt 6.1.3. Allerdings werden nun Richtung und Stärke der Beziehungen betrachtet. Hierbei wird unterschieden zwischen durchschnittlich starken Beziehungen (markiert mit 1) und starken Beziehungen (markiert mit 2). Abbildung 14 zeigt direkte Beziehungen in der Strukturmatrix des Geschäftsmodells.

Abbildung 15 zeigt diese Matrix in der zehnten Potenz, wenn die durch Aktiv- und Passiv-Summen gebildeten Hierarchien stabil werden. Abbildung 15 bildet somit im Gegensatz zu Abbildung 14 indirekte Beziehungen ab.

M¹

	1: niedrige Flugpreise	2: hohe Volumina	3: Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten	4: niedrige Fixkosten	5: hohe Auslastung	6: niedrige Fixkosten/Passagier	7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	8: keine Mahlzeiten	9: geringe variable Kosten	10: freundlicher Kundenservice	11: Standardisierte Flotte	12: spartanischer Firmensitz	13: motivierte Arbeitskräfte	14: Branding als „Low Cost Airline“	15: Nur Kurzstrecken	16: Gleichbehandlung aller Passagiere	17: Sales über Online-Shop	18: Word-of-Mouth advertising	19: Profit	Aktivsummen
1: niedrige Flugpreise	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	10
2: hohe Volumina	0	0	2	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
3: Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten	1	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
4: niedrige Fixkosten	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6
5: hohe Auslastung	0	2	1	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
6: niedrige Fixkosten/Passagier	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5
7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
8: keine Mahlzeiten	1	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9: geringe variable Kosten	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
10: freundlicher Kundenservice	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11: Standardisierte Flotte	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
12: spartanischer Firmensitz	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13: motivierte Arbeitskräfte	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
14: Branding als „Low Cost Airline“	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
15: Nur Kurzstrecken	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16: Gleichbehandlung aller Passagiere	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
17: Sales über Online-Shop	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
18: Word-of-Mouth advertising	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19: Profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passivsummen	8	5	5	10	4	9	4	3	8	2	0	1	0	1	0	0	1	3	8	

Abbildung 14: Strukturmatrix No-Frills-Airlines, direkte Beziehungen (Quelle: eigene Darstellung)

M¹⁰

	1: niedrige Flugpreise	2: hohe Volumina	3: Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten	4: niedrige Fixkosten	5: hohe Auslastung	6: niedrige Fixkosten/Passagier	7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	8: keine Mahlzeiten	9: geringe variable Kosten	10: freundlicher Kundenservice	11: Standardisierte Flotte	12: spartanischer Firmensitz	13: motivierte Arbeitskräfte	14: Branding als „Low Cost Airline“	15: Nur Kurzstrecken	16: Gleichbehandlung aller Passagiere	17: Sales über Online-Shop	18: Word-of-Mouth advertising	19: Profit	Aktivsummen
1: niedrige Flugpreise	3299456	2088504	1287488	2633392	2010992	2952136	1376464	587648	1989912	0	0	0	0	569456	0	0	118776	688232	4045512	2E+007
2: hohe Volumina	2964224	1929440	1078400	2253440	1858016	2548336	1327264	479488	1649552	0	0	0	0	565008	0	0	98624	663632	3764080	2E+007
3: Verhandlungsmacht ggü. Lieferanten	1871632	1344400	725592	1465396	1288304	1668472	943408	335104	1081792	0	0	0	0	399624	0	0	72080	471704	2475560	1E+007
4: niedrige Fixkosten	1770112	1316320	753008	1470104	1257408	1666592	905120	361024	119168	0	0	0	0	374512	0	0	78048	452560	2329840	1E+007
5: hohe Auslastung	3147416	2103008	1164552	2409480	2023528	2731692	1455360	523088	1768040	0	0	0	0	618656	0	0	109024	727680	4040376	2E+007
6: niedrige Fixkosten/Passagier	1513424	1126272	657536	1275272	1075440	1443112	768160	317472	978624	0	0	0	0	315600	0	0	68480	384080	1980464	1E+007
7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	1564000	1036168	537168	1136568	997856	1295680	734608	234720	812104	0	0	0	0	318048	0	0	49256	367304	2019976	1E+007
8: keine Mahlzeiten	1734672	1268064	680264	1365724	1214032	1556728	892720	316224	1009712	0	0	0	0	377848	0	0	68512	446360	2311592	1E+007
9: geringe variable Kosten	1138912	872080	526064	998600	830816	1127472	587648	259648	780528	0	0	0	0	237552	0	0	56272	293824	1488928	9198344
10: freundlicher Kundenservice	-237552	-177856	-86144	-177000	-170352	-203896	-129824	-38944	-126016	0	0	0	0	-56272	0	0	-8640	-64912	-327568	-2E+006
11: Standardisierte Flotte	774136	498720	268184	570672	481160	647628	348064	116432	410264	0	0	0	0	150128	0	0	23904	174032	989848	5453172
12: spartanischer Firmensitz	315600	222120	113472	235752	213296	269560	158736	50688	169320	0	0	0	0	68480	0	0	10888	79368	420456	2327736
13: motivierte Arbeitskräfte	355560	224888	126736	267516	217000	302180	153952	55632	195184	0	0	0	0	65688	0	0	11288	76976	446760	2499300
14: Branding als „Low Cost Airline“	1335424	798928	496288	1037832	772496	1161816	522848	220512	776496	0	0	0	0	217984	0	0	43440	261424	1609392	9254880
15: Nur Kurzstrecken	377848	229168	125704	273408	221928	309164	158112	53072	195376	0	0	0	0	68512	0	0	10544	79056	472192	2574084
16: Gleichbehandlung aller Passagiere	690112	476312	244944	512424	457920	585200	339248	108512	367416	0	0	0	0	146528	0	0	23096	169624	911992	5033328
17: Sales über Online-Shop	237552	177856	86144	177000	170352	203896	129824	38944	126016	0	0	0	0	56272	0	0	8640	64912	327568	1804976
18: Word-of-Mouth advertising	374512	254192	131472	276672	244624	315640	180512	57824	198096	0	0	0	0	78048	0	0	12208	90256	491536	2709592
19: Profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passivsummen	2E+007	2E+007	8916872	2E+007	2E+007	2E+007	1E+007	4077088	1E+007	0	0	0	0	4571672	0	0	854440	5426112	3E+007	

Abbildung 15: Strukturmatrix No-Frills-Airlines, zehnte Potenz, indirekte Beziehungen berücksichtigt (Quelle: eigene Darstellung)

Die in der zehnten Potenz der Matrix ermittelten Werte können nun in dem Einfluss-Abhängigkeit-Chart visualisiert werden, um eine Interpretation zu erleichtern (Abbildung 16).

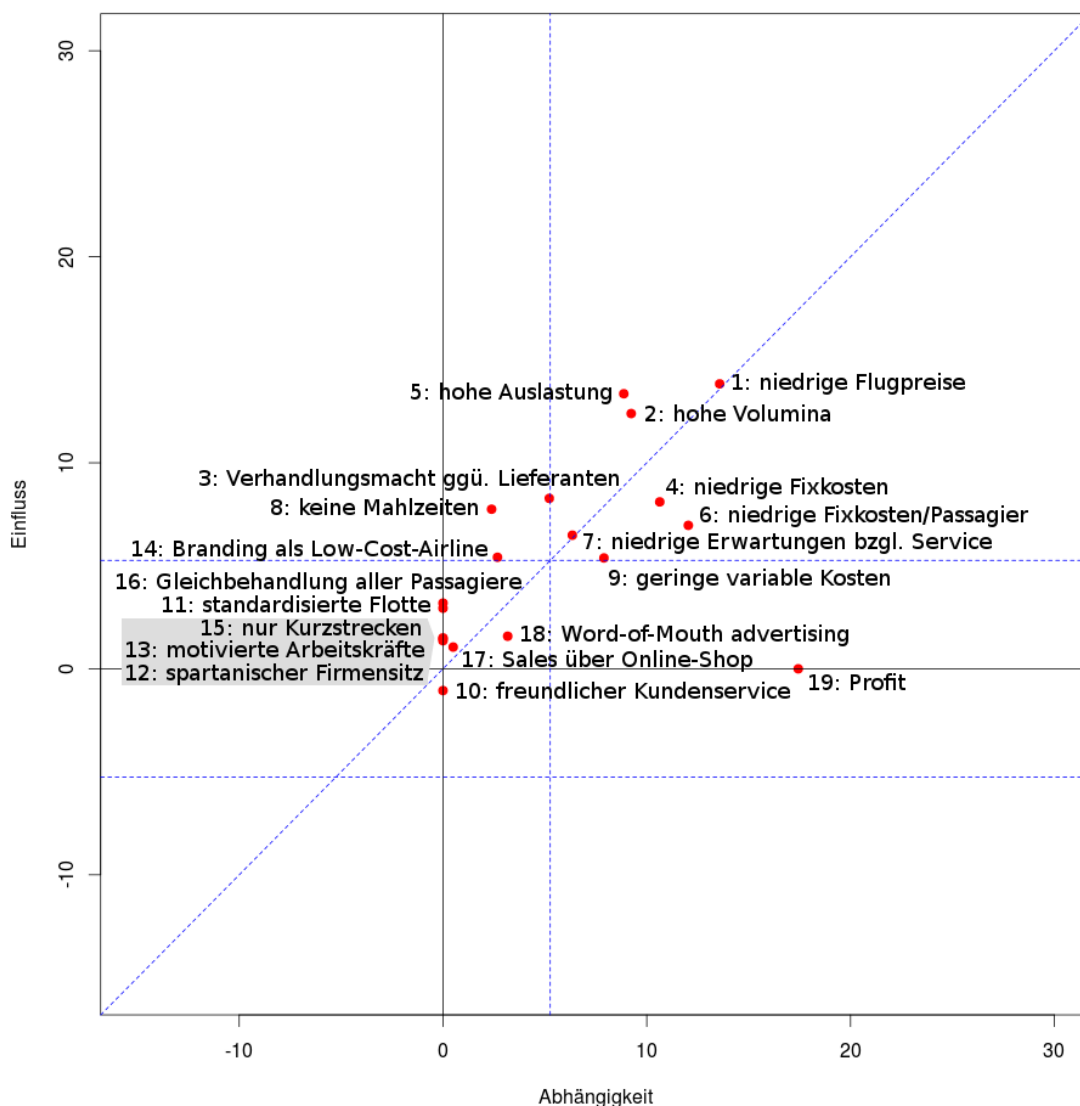


Abbildung 16: Visualisierung von Einfluss und Abhängigkeit von Faktoren im Geschäftsmodell von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)

Im Hinblick auf das Ziel, wesentliche Erfolgsfaktoren zu identifizieren, fällt auf, dass sich eine ganze Menge bisher betrachteter Faktoren in dem Exclude-Quadranten befindet. Diese Variablen spielen im System, im Vergleich zu anderen Faktoren, eine eher untergeordnete Rolle und werden deshalb in weiteren Analysen vernachlässigt. Eine hohe Aussagekraft haben hingegen die Faktoren in dem Relay-Quadranten. Diese Faktoren beeinflussen das Geschäftsmodell sehr stark, hängen aber auch gleichzeitig von ihm ab. Somit sind für das No-Frills-Airlines Geschäftsmodell jene Erfolgsfaktoren gefunden, die sich

in Feedback-Loops befinden. Der Faktor „niedrige Flugpreise“ liegt sehr dicht an der Stake-Diagonalen, welche in diesem Quadranten Faktoren mit extrem instabiler Natur kennzeichnet. Die Flugpreise spielen offensichtlich eine essentielle Rolle im Geschäftsmodell. Änderungen an dieser Stelle können dramatische Konsequenzen haben. Ebenfalls auf der genannten Diagonalen liegt der Faktor „niedrige Erwartungen bezüglich Service“. Auch hier scheint es sich um einen wichtigen Faktor zu handeln, dessen Ausprägung das gesamte System (und sich selbst) stark beeinflusst. Faktoren, welche im Graphen unterhalb der Stake-Diagonalen liegen, werden eher vom System bestimmt, als dass sie es bestimmen. „Niedrige Fixkosten“ und „niedrige Fixkosten pro Passagier“ sind also zum einen Ziel des Systems, nehmen zum anderen aber auch bedeutenden Einfluss auf das System. Der Faktor „Geringe variable Kosten“ liegt zwischen Relay- und Result-Quadranten und ist in jedem Fall ein Ziel des Systems. An dieser Stelle wird deutlich, dass das No-Frills-Airline Geschäftsmodell stark kostenorientiert ist. In Bezug auf Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen kann von einer hohen Effizienz-Orientierung gesprochen werden.

Die Faktoren „hohe Volumina“ und „hohe Auslastung“ liegen oberhalb der Stake-Diagonalen im Relay-Quadranten. Das Geschäftsmodell begünstigt diese Faktoren, hängt aber auch sehr stark von ihnen ab. Hohe Volumina und Auslastungen erreichen zu können, wird für das Geschäftsmodell entscheidend sein. Entsprechend sollten diese Faktoren bei einer Simulation des Geschäftsmodells oder nach dessen Implementierung sehr genau beobachtet werden. Wäre im Voraus absehbar, dass hohe Volumina und hohe Auslastungen nicht erreicht werden können, wäre von der Implementierung des Geschäftsmodells tendenziell abzuraten.

Die Faktoren „keine Mahlzeiten“ und „Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten“ zählen eher zu den das System bestimmenden, direkter steuerbaren Variablen.

Faktoren aus den Sektoren 1 bis 3 können nun optional in ein Causal-Loop Diagramm übertragen werden, um kritische Faktoren einschließende Feedback-Loops zu veranschaulichen. Abbildung 17 zeigt das Causal-Loop Diagramm von Southwest Airlines, wobei die von Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 203) entdeckten, wichtigen Feedback-Loops durch grüne Linien dargestellt sind:

- niedrige Preise -> hohe Volumina -> Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten -> niedrige Fixkosten -> niedrige Preise -> ...
- niedrige Preise -> niedrige Erwartungen bezüglich Service -> keine Mahlzeiten -> geringe variable Kosten -> niedrige Preise -> ...

- niedrige Preise -> hohe Volumina -> hohe Auslastung -> geringe Fixkosten pro Passagier -> niedrige Preise -> ...

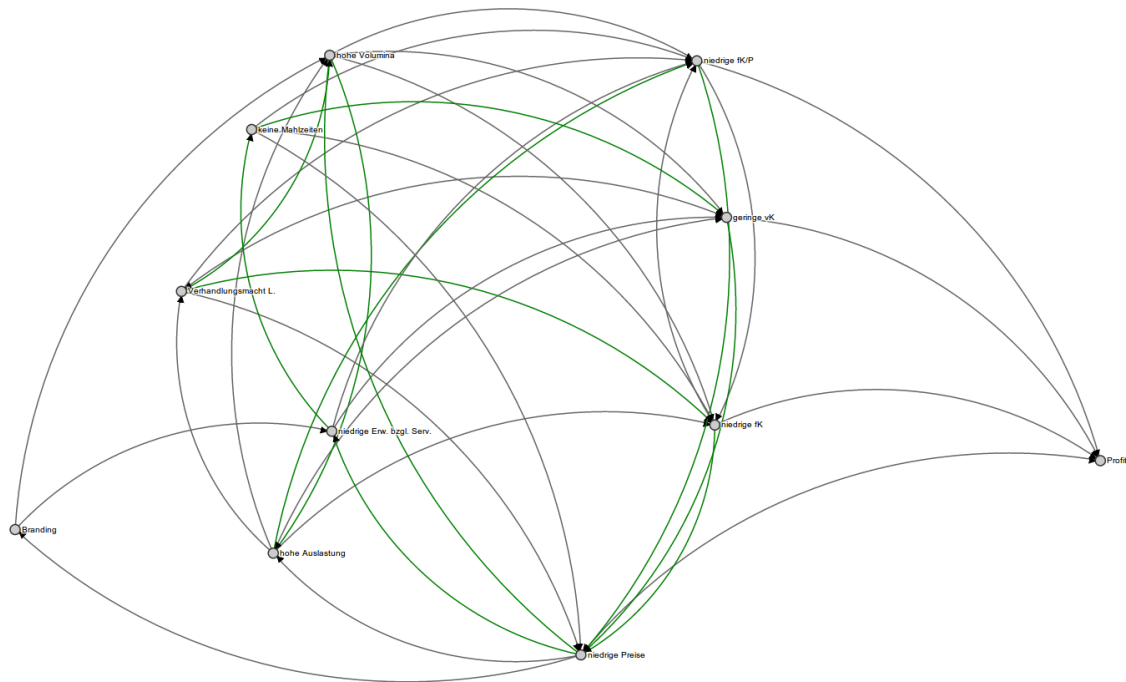


Abbildung 17: Darstellung von Feedback-Loops im Geschäftsmodell von Southwest Airlines (Quelle: eigene Darstellung)

6.1.5 Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen

Die Spalten der Alternativen in der Konsistenz-Matrix lassen erkennen, dass die Bausteine in den Modellen von anderen Airlines und auch Kraftfahrzeugen anders konfiguriert sind. Da die Konfiguration von mindestens zwei Bausteinen sich signifikant von jenen anderer Geschäftsmodelle unterscheidet, ist das Business Model von Southwest Airlines als innovativ zu werten; die Ausprägung des Gestaltungsthemas Neuheit ist also hoch.

„Niedrige Fixkosten“, „niedrige Fixkosten/Passagier“ und „geringe variable Kosten“ werden mit Effizienz assoziiert, da die Effizienz im System dann steigt, wenn Kosten von Transaktionen im Verhältnis zur Leistung sinken. Die genannten Variablen sind notwendige Bedingungen für eine Airline, die Ticketpreise minimal halten möchte. Die

Effizienz kennzeichnenden Faktoren finden sich südlich der Stake-Diagonalen und sind somit Teil-Ziele des Systems.

Die hohe Anzahl an Faktoren in Sektor 2 (Relay) weist auf das Vorhandensein von Feedback-Loops und damit auch auf eine hohe Komplementarität zwischen Faktoren hin. Eine derartige Konfiguration ist sehr komplex und für Wettbewerber schwierig zu kopieren. Allerdings birgt sie auch die Gefahr der Instabilität. Eine Änderung an einem Faktor im Relay-Sektor beeinflusst in starkem Maße das System, hängt aber ebenfalls stark von diesem ab. Unerwartete Konsequenzen sind bei Änderungen wahrscheinlich.

Die Analyse ergab keinen Hinweis auf eine Ausprägung des Systems in Richtung Lock-In.

Insgesamt sind die Gestaltungsthemen Neuheit, Effizienz und Komplementarität stark ausgeprägt.

6.1.6 Zusammenfassung

Das Geschäftsmodell von Southwest Airlines ist als erfolgreich einzuschätzen. Der Konsistenz-Check weist auf keine Widersprüche in der Konfiguration des Geschäftsmodells hin. Die Analyse der Wirkungsbeziehungen im Modell offenbart dessen hohe Komplexität. Es zählen viele Faktoren zu den Relay-Variablen, was für eine hohe Komplementarität unter in Feedback-Loops eingefassten Variablen spricht. Dies schützt zum einen vor der Imitation durch Wettbewerber. Andererseits lässt dieser Umstand aber auch eine relativ hohe Instabilität des Systems vermuten. Die Auswirkungen von Änderungen am Geschäftsmodell sind schwer kontrollierbar, weil viele Faktoren sowohl stark vom System abhängen, als auch dieses stark beeinflussen. Die beiden Faktoren „niedrige Erwartungen bezüglich Service“ und „niedrige Flugpreise“ liegen extrem dicht an der Stake-Diagonalen des Influence-Dependence-Charts. Insbesondere die Entwicklung dieser Faktoren sollte beobachtet werden, da an ihnen das System zerbrechen kann. Da der Fokus auf Kurzstrecken das Geschäftsmodell nicht determiniert, wäre zu überlegen, auch längere Strecken anzubieten, sofern niedrige Kosten und Preise gehalten werden können.

Tatsächlich war Southwest Airlines als Pionier der Billigflieger-Airlines extrem erfolgreich. Neue, effizientere Flugzeug-Typen erlaubten im Verlauf das günstige Bedienen von längeren Strecken.

6.2 Business Model Evaluation: Continental Lite

Während Southwest Airlines mit seinem Geschäftsmodell sehr erfolgreich war, scheiterte Continental mit dem Versuch, dieses Geschäftsmodell zu kopieren. In diesem Abschnitt wird geprüft, ob sich bereits im Business Modell von Continental Lite Fehler erkennen lassen.

6.2.1 Hintergrund Continental Lite

Bei Continental Lite (auch als CALite bekannt) handelte es sich um eine im Oktober 1993 eingerichtete No-Frills-Airline unter dem Dach der klassisch handelnden Fluggesellschaft Continental Airlines. CALite war eine Reaktion auf den Erfolg von Billigflieger-Gesellschaften, wie etwa Southwest Airlines, und versuchte entsprechend das Geschäftsmodell dieser No-Frills Airlines zu implementieren. Im Gegensatz zu den klassischen Airlines fokussierte man mit CALite also auf Kurzstrecken und niedrigste Ticket-Preise. Als Flotte setzte man verschiedene Flugzeuge der Muttergesellschaft ein, aus welchem man die erste Klasse entfernte. CALite wurde zwei Jahre nach Inbetriebnahme aufgrund von hohen finanziellen Verlusten wieder aufgelöst.

6.2.2 Business Model Canvas

Das Geschäftsmodell von CALite orientiert sich stark an jenem des Vorbildes Southwest Airlines, weicht von diesem aber in einigen Punkten ab. In niedrigsten Ticket-Preisen, dem Fokus auf Kurzstrecken, dem Entfernen der verschiedenen Reiseklassen und dem Verzicht auf das Anbieten von Mahlzeiten finden sich Gemeinsamkeiten. Im Gegensatz

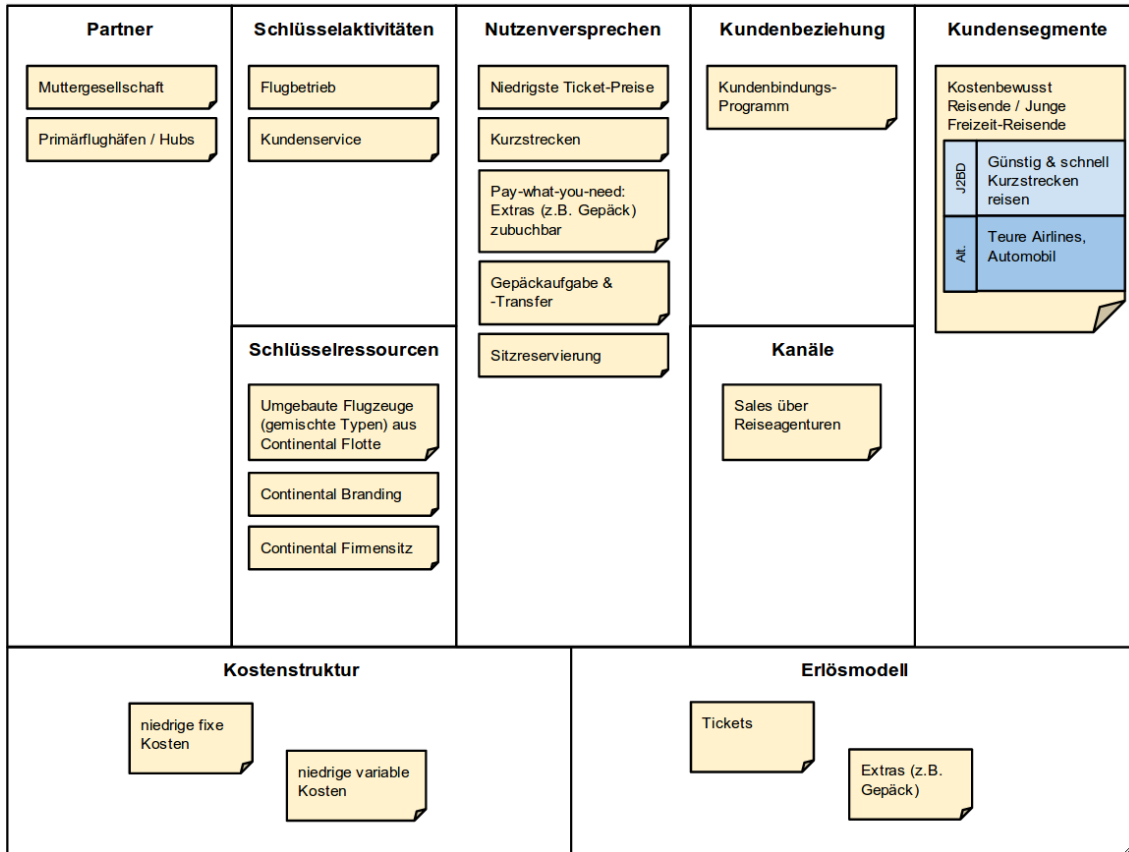


Abbildung 18: Business Model Canvas von Continental Lite (Quelle: eigene Darstellung)

zu Southwest Airlines greift CALite jedoch auf Ressourcen der Muttergesellschaft zurück. So werden Flugzeuge unterschiedlicher Typen der bestehenden Continental-Flotte verwendet, das Continental- Kundenbindungsprogramm auch für CALite angeboten und das Konzept der Gepäckbehandlung (Zulassen von Transfers) der Muttergesellschaft übernommen. Kunden können zudem Sitzplätze reservieren und über Reiseagenturen buchen. Niedrige fixe sowie variable Kosten bestimmen die Kostenstruktur der No-Frills-Airline. Obwohl CALite der direkten Konkurrenz mit Southwest Airlines durch das Zielgebiet der Ostküste Amerikas entgeht, so werben beide Airlines dennoch um Business- und Freizeit-Reisende, welche Kurzstrecken zu überwinden haben. Der Flugbetrieb gehört zu den notwendigen Aktivitäten, der Kundenservice scheint durch die bereits genannten zusätzlichen Annehmlichkeiten betont.

6.2.3 Evaluation der allgemeinen Konsistenz

Die in Abbildung 19 gezeigte Konsistenz-Matrix lässt sich aus dem Business Model Canvas ableiten. Im Gegensatz zu Southwest Airlines hält CALite an Gepäcktransfer zwischen Airlines, Sitzreservierung, einem Kundenbindungsprogramm und dem Vertrieb über Reiseagenturen fest. Diese Faktoren dürften zwar dem Kundenservice zuträglich sein, stehen aber im Widerspruch zu einem allgemeinen Fokus auf niedrige Kosten. Teure Ressourcen, wie etwa der Rückgriff auf einen repräsentativen Firmensitz, das Anfliegen von Primärflughäfen und Unterhalten von Hubs, sowie die Flotte aus gemischten Typen gekaufter Flugzeuge, tragen ebenfalls nicht zu einer günstigen Kostenposition bei.

Weiterhin fällt auf, dass sich die Konfiguration vieler Bausteine des Geschäftsmodells kaum von dem Branchen-Standard unterscheidet. Eine Differenzierung findet lediglich in dem Fokus auf Kurzstrecken und niedrige Preise sowie Kosten statt. Im Prinzip schuf CALite ein innovatives Produkt, versäumte aber, sein gesamtes Geschäftsmodell auf dieses Produkt auszurichten.

Der Rückgriff auf die bestehende Marke „Continental“ könnte außerdem bedingt durch bereits bestehende Erfahrungswerte zu einer ungünstigen Erwartungshaltung bei Kunden führen.

		Kundenseg. Kostenbewusst Reisende			Jobs Alternativen			Niedrigste Ticket-Preise			Kurzstrecken			Extras zubuchbar			Gepäcktransfer (inter-Airline)			Sitzreservierung			Sales über Reiseagenturen			Kundenbindungsprogramm			Flugbetrieb			Kundenservice			Gemischte Flugzeugtypen (alt)			Teurer (Continental) Firmensitz			Bestehendes Branding			Muttergesellschaft			Primärflughäfen / Hubs			Kosten Treiber			Erlösmodell		
		J	A	O	N	V	K	B	S	A	S	R	P	P	K	S	T	E	M	T	K	S	R	P	M	K	S	T	E	M	T	K	S	R	P	M	K	S	T	E	M														
Kunden-Segmente	Kostenbewusst Reisende	-	x	o																																																			
	Günstig Kurzstreckenreisen	-	x	o																																																			
	Airlines		-	/																																																			
	Kraftfahrzeug			-																																																			
Nutzenversprechen	Niedrigste Ticket-Preise	o	o	x	o	-																																																	
	Kurzstrecken	o	o	o	o	-																																																	
	Extras zubuchbar	o	/	x	o	o	o	-																																															
	Gepäcktransfer (inter-Airline)	o	/	o	/			-																																															
Kanäle	Sales über Reiseagenturen	o	/	o	/	o	o	o	o	o	-																																												
	Kundenbeziehungen	o	/	o	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
Schlüsselaktivitäten	Flugbetrieb	/	/	o	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
	Kundenservice	/	/	o	/	/	/	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o									
Schlüsselressourcen	Gemischte Flugzeugtypen (alt)	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
	Teurer (Continental) Firmensitz	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
	Bestehendes Branding	x	x	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
Partner	Muttergesellschaft	/	/	/	/	/	/	/	o	o	/	/	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o									
	Primärflughäfen / Hubs	/	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
	Kosten Treiber	o	o	x	o	o	o	o	x	x	x	x	x	/	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x											
Kostenstruktur	Niedrige fixe Kosten	/	/	x	o	o	o	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/										
	Niedrige variable Kosten	/	/	x	o	o	o	o	x	x	x	x	/	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/											
Erlösmodell	Tickets	o	/	o	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/											
	Extras	o	/	o	/	/	/	o	/	o	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/												

Abbildung 19: Konsistenz-Matrix von CALite (Quelle: eigene Darstellung)

6.2.4 Evaluation der Wirkungslogik

Nachdem das Geschäftsmodell von CALite im Rahmen des Business Model Canvas und bezüglich seiner Konsistenz behandelt wurde, wird sich nun der Wirkungslogik innerhalb des Modells gewidmet. Billigflieger-Airlines bedingen eine auf niedrige Kosten abzielende Kostenstruktur, um niedrige Ticketpreise anbieten zu können. Demzufolge wird erwartet, dass das System CALite ähnlich jenem von Southwest Airlines niedrige fixe und variable Kosten zum Ziel hat.

Als Ausgangspunkt gelten die Faktoren aus dem Business Model Canvas in Abschnitt 6.2.2. Neue Variablen werden über die Frage nach Konsequenzen dieser Faktoren gefunden. So bedingt die Forderung nach niedrigen Ticket-Preisen eine hohe Auslastung der Maschinen und damit hohe Volumina. Im Gegensatz zu Southwest Airlines wird bei CALite die Verhandlungsmacht gegenüber Partnern in keiner besonderen Weise gestützt, da auf Ressourcen der Mutterorganisation zurückgegriffen wird. Der Faktor tritt in diesem Modell aus diesem Grunde nicht auf. Alle im Modell CALite identifizierten Faktoren werden in Tabelle 7 aufgeführt. Es wird sich hierbei bewusst an den Faktoren aus dem Geschäftsmodell von Southwest Airlines (siehe Abschnitt 6.1.4) orientiert, um beide Business Modelle miteinander vergleichen zu können.

Erfolgsfaktoren	CA Lite
1: niedrige Flugpreise	11: Bestehende Flotte
2: hohe Volumina	12: Bestehender Firmensitz
3: Hubs anfliegen	13: Gepäckaufgabe
4: niedrige Fixkosten	14: Continental Branding
5: hohe Auslastung	15: Nur Kurzstrecken
6: niedrige Fixkosten/Passagier	16: Platzreservierung
7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	17: Sales über Agenten
8: keine Mahlzeiten	18: Kundenbindungsprogramm
9: geringe variable Kosten	19: Profit
10: Kundenservice	

Tabelle 7: Elemente im No-frills-Airline Geschäftsmodell von CALite (Quelle: eigene Darstellung)

Im nächsten Schritt werden die Beziehungen zwischen den Faktoren bewertet. Dabei wird deutlich, dass einige von der Muttergesellschaft übernommene Annehmlichkeiten auf wichtige Faktoren des CALite Modells negativ einwirken. Der Rückgriff auf Reiseagenturen ist durch die zu zahlenden Provisionen relativ teuer und erhöht variable Kosten. Ähnliches gilt insbesondere auch für die Gepäckaufgabe / den Gepäcktransfer, die Sitzreservierung und das Kundenbindungsprogramm. Diese Elemente erhöhen neben dem direkten Mehraufwand auch die Zeit, welche Flugzeuge auf dem Flughafen wartend verbringen. In der Wirkungsbeziehungen abbildenden Matrix werden negative Einflüsse durch eine negative Zahl gekennzeichnet. Logisch ist dies sinnvoll, da angenommen werden kann, dass ein negativer Einfluss einen positiven Einfluss gleicher Stärke neutralisiert. Sämtliche Beziehungen zwischen Faktoren im CALite-Modell sind in Abbildung 20 zu betrachten.

M¹	1: niedrige Flugpreise	2: hohe Volumina	3: Hubs anfliegen	4: niedrige Fixkosten	5: hohe Auslastung	6: niedrige Fixkosten/Passagier	7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	8: keine Mahlzeiten	9: geringe variable Kosten	10: Kundenservice	11: Bestehende Flotte	12: Bestehender Firmensitz	13: Gepäckaufgabe	14: Continental Branding	15: Nur Kurzstrecken	16: Platzreservierung	17: Sales über Agenten	18: Kundenbindungsprogramm	19: Profit	Aktivsummen	
1: niedrige Flugpreise	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8
2: hohe Volumina	0	0	0	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
3: Hubs anfliegen	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
4: niedrige Fixkosten	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6
5: hohe Auslastung	0	2	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
6: niedrige Fixkosten/Passagier	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5
7: niedrige Erwartungen bzgl. Service	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
8: keine Mahlzeiten	1	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9: geringe variable Kosten	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
10: Kundenservice	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2
11: Bestehende Flotte	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
12: Bestehender Firmensitz	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
13: Gepäckaufgabe	0	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3
14: Continental Branding	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	2
15: Nur Kurzstrecken	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16: Platzreservierung	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
17: Sales über Agenten	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
18: Kundenbindungsprogramm	0	1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
19: Profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passivsummen	6	5	0	-1	4	3	1	3	3	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	8	

Abbildung 20: Wirkungslogik im CALite-Modell (Quelle: eigene Darstellung)

Im Folgenden wird die sich ergebende Matrix der Matrixmultiplikation unterzogen, um indirekte Beziehungen im System zu finden. Die Potenz der Matrix wird solange erhöht, bis die sich hierdurch ergebenden Hierarchien in den Zeilen- und Spaltensummen stabil werden. Dies ist in der zehnten Potenz gegeben. Abgebildet in die Einfluss-Abhängigkeits-Matrix ergibt sich die in Abbildung 21 gezeigte Situation.

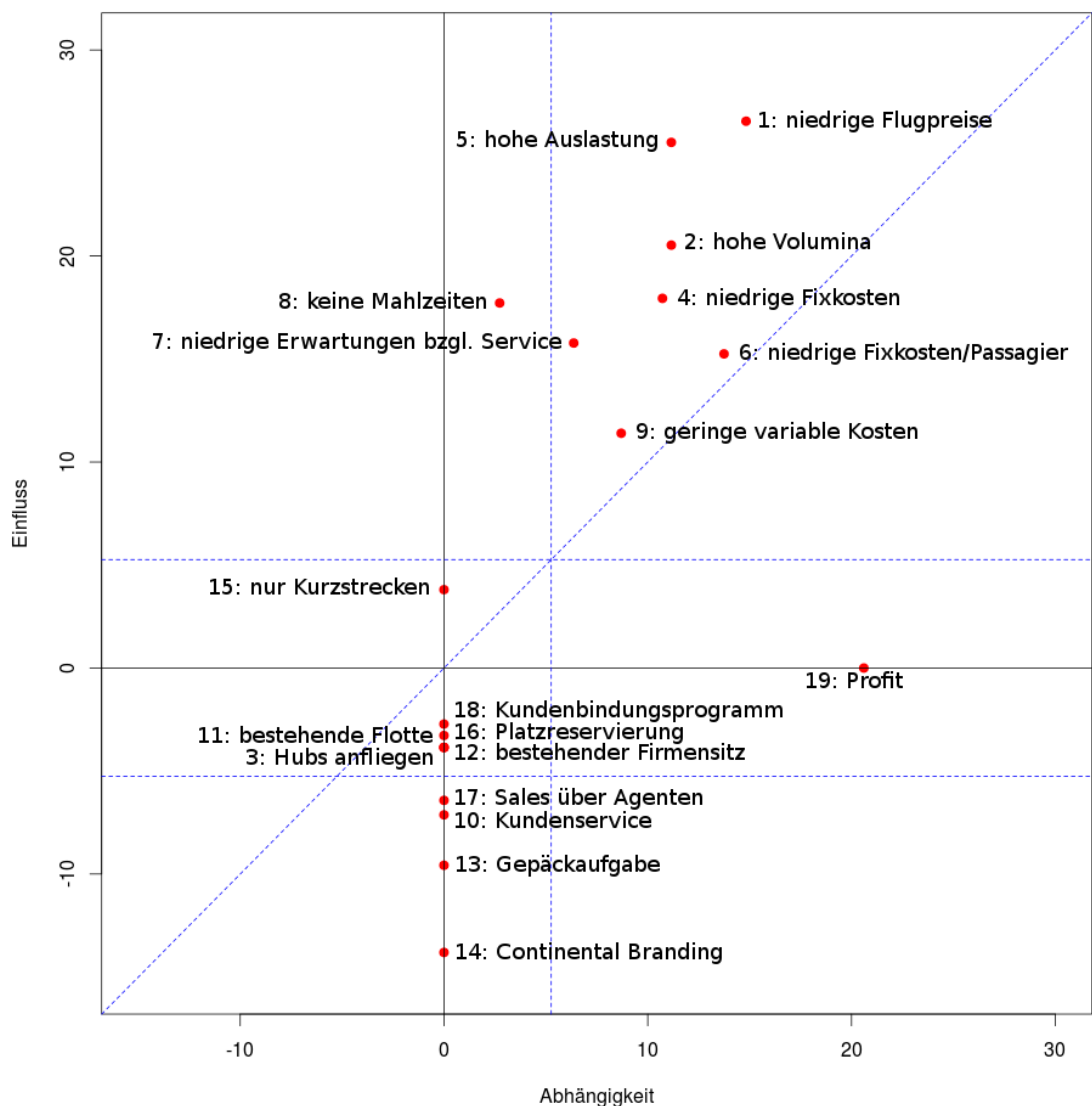


Abbildung 21: Einfluss-Abhängigkeits-Matrix von CALite (Quelle: eigene Darstellung)

Es ist ersichtlich, dass in dem sich ergebenden Graphen auch Variablen mit stark negativen Ausprägungen vorhanden sind. Im vorliegenden Fall nehmen diese Faktoren negativen Einfluss, stören also das System. Während einige Variablen in das Spiegelbild des Sektors 4 fallen, finden sich „Sales über Agenten“, „Kundenservice“, „Gepäckaufgabe“ und „Continental Branding“ im Spiegelbild des Sektors 1. Es handelt sich um negativen Einfluss nehmende Determinanten. Obwohl CALite mit seinem No-Frills Airline

Modell auf niedrige fixe und variable Kosten angewiesen ist, sind diese nicht (Teil-) Zielvariablen des Systems. Denn im Gegensatz zu dem Modell von Southwest Airlines liegen die Faktoren „niedrige Fixkosten“, „niedrige Fixkosten/Passagier“ und „geringer variable Kosten“ im vorliegenden Fall oberhalb der Stake-Diagonalen. Dieser Umstand kann auf Designfehler im Geschäftsmodell hinweisen.

6.2.5 Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen

Die Ausprägung der Gestaltungsthemen fällt in dem Geschäftsmodell von CALite meist relativ gering aus.

Im Vergleich mit Alternativen zeigen sich wenige Differenzierungsmerkmale (siehe Konsistenz-Matrix in Abschnitt 6.2.3), was auf ein wenig innovatives Geschäftsmodell schließen lässt. Ähnlich der Konfiguration von Southwest Airlines finden sich relativ viele Faktoren in Sektor 2 des Influence-Dependence-Charts, womit es sich bei diesen um Relay-Variablen handelt. Auch in dem Geschäftsmodell von Southwest Airlines finden sich daher Feedback-Loops und komplementäre Faktoren. Zudem bezieht Continental Lite einige Leistungen von seiner Muttergesellschaft. Die Komplementarität dürfte daher relativ stark ausgeprägt sein.

Im Gegensatz zu Southwest Airlines bietet CALite ein Kundenbindungsprogramm an. Im Kontext des gesamten Systems wirkt dies jedoch eher irrelevant bis kontraproduktiv. Größere Lock-In Effekte erreicht das Geschäftsmodell von Continental Lite nicht.

Das Geschäftsmodell erreicht wahrscheinlich keine besonders hohe Effizienz, da die mit Effizienz assoziierten Faktoren „geringe variable Kosten“, „geringe fixe Kosten“ und „geringe Fixkosten/ Passagier“ keine Teilziele des Systems sind.

6.2.6 Zusammenfassung

Continental Lite hat im Grunde versucht, das Produkt von Southwest Airlines zu kopieren, das eigene Geschäftsmodell allerdings nicht entsprechend gestaltet. Die allgemeine Konfiguration des Geschäftsmodells ist abgesehen von Nutzenversprechen und Kostenstruktur nicht neu. Zwar sind die Bausteine Nutzenversprechen und Kostenstruktur neu konfiguriert, allerdings wird diese Konfiguration von anderen Komponenten des Geschäftsmodells kaum gestützt. Sämtliche Gestaltungsthemen außer Komplementarität sind gering ausgeprägt. Die Analyse der Wirkungsbeziehungen im System weist auf stark

negativ wirkende Faktoren und Probleme in der Ziel-Definition des Geschäftsmodells hin.

Continental Lite wurde nach wenigen Jahren wieder geschlossen. Das hohe Maß an traditionellem Service verlängerte die Zeit der Flugzeuge auf dem Boden erheblich und hemmte auf diese Weise die Effizienz für die Airline. Die Billig-Fluglinie verschlang immense Budgets.

6.3 Business Model Evaluation: Nespresso

Die Anwendung der Evaluationsmethode auf eine weitere Branche zeigt ihre branchenübergreifende Anwendbarkeit.

6.3.1 Hintergrund Nespresso

Die Nestlé Nespresso SA ist ein autonomes Subunternehmen des Nestlé Konzerns, das sich mit Kaffeesystemen befasst. Das Unternehmen stellt Espresso-Portionen verschiedener Sorten in Kapseln zur Verfügung. Die Nespresso-Maschinen gewinnen aus je einer Kapsel eine Tasse Kaffee. Nespresso sieht sich mit dieser Technologie, welche sie bereits 1986 das erste Mal kommerziell einsetzte, als Pionier auf dem Markt für Gourmet-Kaffee. Während Nespresso zuerst Geschäftskunden als Zielgruppe wählte, zeugt die Einrichtung erster Nespresso- Boutiquen im Jahre 2000 von einer Umorientierung auf qualitätsbewusste Kaffeetrinker. In diesen hochwertig ausgestatteten Boutiquen sind Maschinen, Kapseln und Accessoires zu finden. Den größten Verkaufskanal stellt jedoch der Online-Shop „Nespresso Club“ dar. Seit dem Jahre 2006 werben bekannte Schauspieler für die Produkte des Unternehmens. Nespresso zählt im Jahre 2012 etwa 300 Boutiquen, 8300 Angestellte und 200.000 Besucher im Online-Shop täglich. Das Unternehmen operiert in 60 Ländern, hält 10-20% Marktanteil des Gourmet-Kaffee-Markts und wächst mit zweistelligen Raten. (Nestlé Nespresso SA 2013b, S. 1; Nestlé Nespresso SA 2013a, S. 1 f.)

Während die zugrundeliegenden Produkte und Technologien (Kapseln, Maschinen) sich über die Zeit nicht wesentlich änderten, so modifizierte das Unternehmen andere Bereiche seines Geschäftsmodells wesentlich. So richtete man sich zum Beispiel auf neue Kundensegmente aus (von Business zu Consumer) und in der Folge wurden andere Kanäle eingesetzt. Nespresso ist aus diesem Grunde ein schönes Beispiel für Geschäftsmodellinnovation.

Diese Analyse geht von dem im Jahre 2006 vorhandenen Geschäftsmodell aus.

6.3.2 Business Model Canvas

Nespresso legt in seinem Geschäftsmodell einen sehr hohen Wert auf Qualität in Einkauf, Produktion und Vertrieb. Eine starke Marke, hochqualitativer Kaffee und ein hohes Gewicht des Service sind für das Unternehmen wesentlich. Nespresso arbeitet mit Partnern aus verwandten sozialen Bereichen zusammen, um nachhaltig gemeinsame Werte zu schaffen und hierüber die eigene Marke zu stärken. Partner zeichnen sich auch für die Herstellung der Maschinen und deren Verkauf verantwortlich. Während sich Espresso-Maschinen von Nespresso bei jedem höherwertigen Händler finden, sind Nespresso Kapseln ausschließlich über den Online-Shop des Unternehmens oder seine Boutiquen zu erwerben. Hierbei dienen die Boutiquen eher dem Transport des Images der Marke zu den Kunden, denn als Vertriebskanal. Den weitaus größten Vertriebskanal stellt der „Nespresso Club“ genannte Online-Shop des Unternehmens dar. In diesem finden sich viele verschiedene Kaffee-Sorten, die sich der Kunde zu einer persönlichen Lieferung zusammenstellen kann. Der Preis für Kaffee ist in diesem Modell etwa acht mal höher, als jener herkömmlichen Kaffees. Über den Verkauf der Kapseln in einem relativ günstigen Online-Kanal werden also hohe Margen gewonnen. Der Preis der Maschinen ist hingegen so gestaltet, dass Nespresso durch deren Verkauf keine Gewinne generiert. (Nestlé Nespresso SA 2013b, S. 1; Nestlé Nespresso SA 2013a, S. 1 f.)

Abbildung 22 zeigt das Geschäftsmodell von Nespresso im Business Model Canvas.

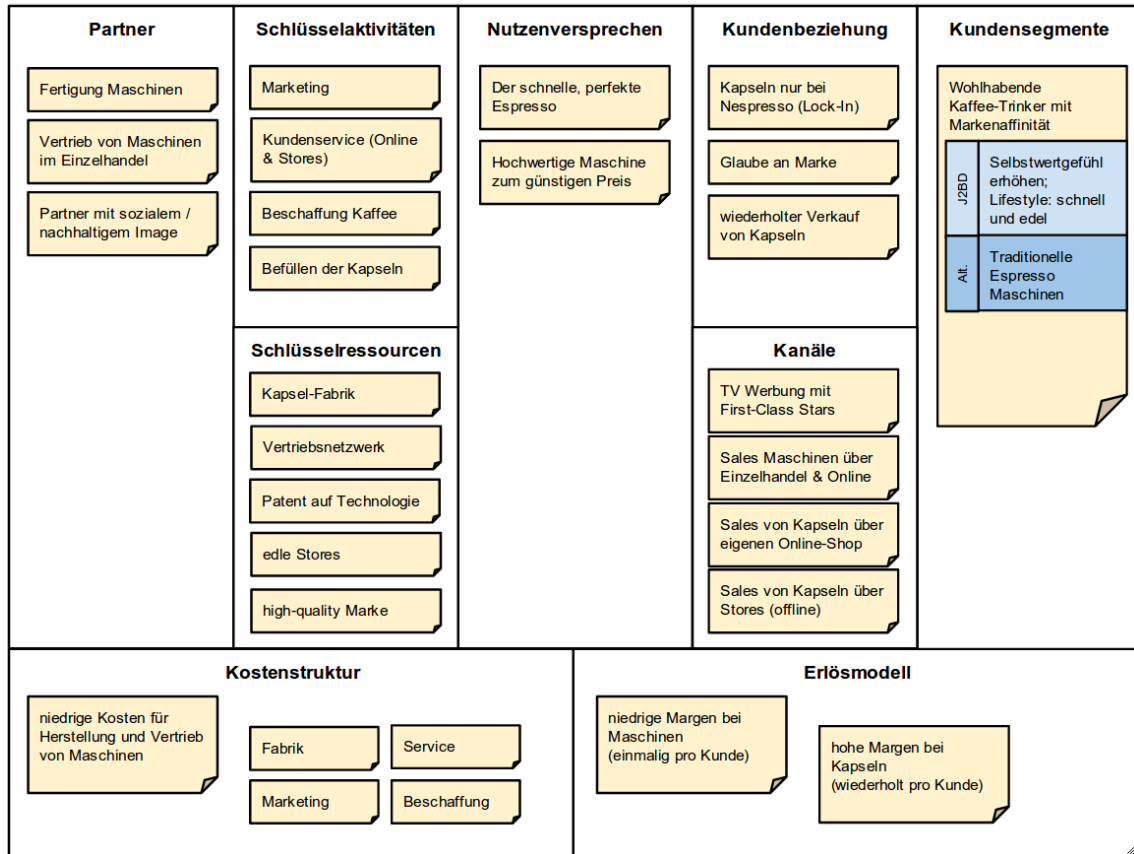


Abbildung 22: Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)

6.3.3 Evaluation der allgemeinen Konsistenz

Abbildung 23 zeigt die paarweise Gegenüberstellung der Faktoren in der Konsistenzmatrix. Da die Maschine das Element das Kaffeesystem ist, welches die höchste Sichtbarkeit aufweist und dieses Gerät Basis für den Kaffee-Genuss ist, wurden Espresso-Maschinen als Alternative gewählt. Dies macht auch Sinn, da diese Maschinen Kaffee mit einer bestimmten Hitze und unter einem bestimmten Druck aufbereiten müssen, um das Resultat möglichst hochwertig zu machen. Die Geräte herkömmlicher Anbieter erlauben in der Regel das Mahlen von Kaffeebohnen, womit eine Bindung an bestimmte Kaffee-Verpackungsformen entfällt. Allerdings impliziert dies auch, dass ein Wechsel der Kaffeesorte den Austausch aller Bohnen im Gerät bedingt. Der Wunsch-Kaffee ist also nicht in jedem Fall schnell zubereitet.

Während herkömmliche Anbieter ihre Espresso-Maschinen hochpreisig verkaufen, setzt Nespresso auf niedrige Preise seiner Geräte. Dies widerspricht im Grunde den hohen Aufwänden im Bereich Service und Marketing. Allerdings werden diese high-quality Aspekte aus den extrem hohen Margen aus dem Kapsel-Verkauf finanziert. Da hohe Margen im Kapsel-Verkauf ein hohes Maß an Kundenservice und Marketing erlauben, gelten diese Faktoren als konsistent.

Insgesamt fällt auf, dass Nespresso sein Geschäftsmodell deutlich anders konfiguriert hat als die Konkurrenz.

6.3.4 Evaluation der Wirkungslogik

Tabelle 8 zeigt in die Wirkungsanalyse eingehende Faktoren, welche meist aus dem Business Model Canvas abgeleitet werden konnten. Einige Faktoren sind hier kurz erklärt:

Erfolgsfaktoren	Nespresso
Der schnelle, perfekte Espresso	hohe Attraktivität
niedrige Kosten für Maschinen	hoher Markenwert
niedrige Preise für Maschinen	hohe Servicequalität
Fertigung durch Partner	hochwertiges Produkt
Vertrieb (Maschinen) über Partner	soziale Partner
hohe Margen bei Kapseln	Stores
Kapseln nur bei Nespresso	TV Werbung
wiederholter Kauf	Lock-In
Patent auf Technologie	hohe Sichtbarkeit
günstiger Online-Channel	Profit

Tabelle 8: Elemente im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)

Eine „hohe Attraktivität“ für den Kunden entsteht aus der Erfüllung von dessen Jobs-to-be-done. Im Beispiel erhöhen primär niedrige Maschinen-Preise, die Zugriffsmöglichkeit auf Maschinen über dem Kunden bekannte Einzelhändler, die starke Nespresso-Marke, das hochwertige Produkt sowie eine hohe Sichtbarkeit und TV-Werbung die Attraktivität des Angebots. Implizit erhöht sich mit dieser auch die Zahlungsbereitschaft. Attraktivität macht die Marke wertvoller, kann Kunden durch den Kauf einer Maschine in das System einschließen und auch bestehende Kunden zum Wiederkauf animieren. Der „Glaube an Marke“ ist in diesem Faktor aufgegangen.

Der Faktor „hohe Sichtbarkeit“ ist primär Konsequenz aus dem Verkauf von Maschinen über den Einzelhandel, TV Werbung und Nespresso-Stores. Eine hohe Sichtbarkeit führt psychologisch dazu, dass Nespresso in das Awareness-Set des Kunden als attraktives Kaffeesystem aufgenommen wird.

„Lock-In“ wurde von „Kapseln nur bei Nespresso“ getrennt und als eigenständiger Faktor aufgeführt.

Die Bewertung der Beziehungen zwischen Faktoren zeigt Abbildung 24.

M¹

	Der schnelle, perfekte Espresso	niedrige Kosten für Maschinen	niedrige Preise für Maschinen	Fertigung durch Partner	Vertrieb (Maschinen) über Partner	hohe Margen bei Kapseln	Kapseln nur bei Nespresso	wiederholter Kauf	Patent auf Technologie	günstiger Online-Channel	hohe Attraktivität	hoher Markenwert	hohe Servicequalität	hochwertiges Produkt	soziale Partner	Stores	TV Werbung	Lock-In	hohe Sichtbarkeit	Profit
Der schnelle, perfekte Espresso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
niedrige Kosten für Maschinen	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
niedrige Preise für Maschinen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Fertigung durch Partner	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Vertrieb (Maschinen) über Partner	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	3	0
hohe Margen bei Kapseln	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3
Kapseln nur bei Nespresso	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0
wiederholter Kauf	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Patent auf Technologie	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
günstiger Online-Channel	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
hohe Attraktivität	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0
hoher Markenwert	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0
hohe Servicequalität	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0
hochwertiges Produkt	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0
soziale Partner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0
Stores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0
TV Werbung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Lock-In	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
hohe Sichtbarkeit	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Profit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Abbildung 24: Bewertung der direkten Beziehungen im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)

Es ergibt sich durch Anwendung der MICMAC Methode das in Abbildung 25 gezeigte Influence-Dependence Chart.

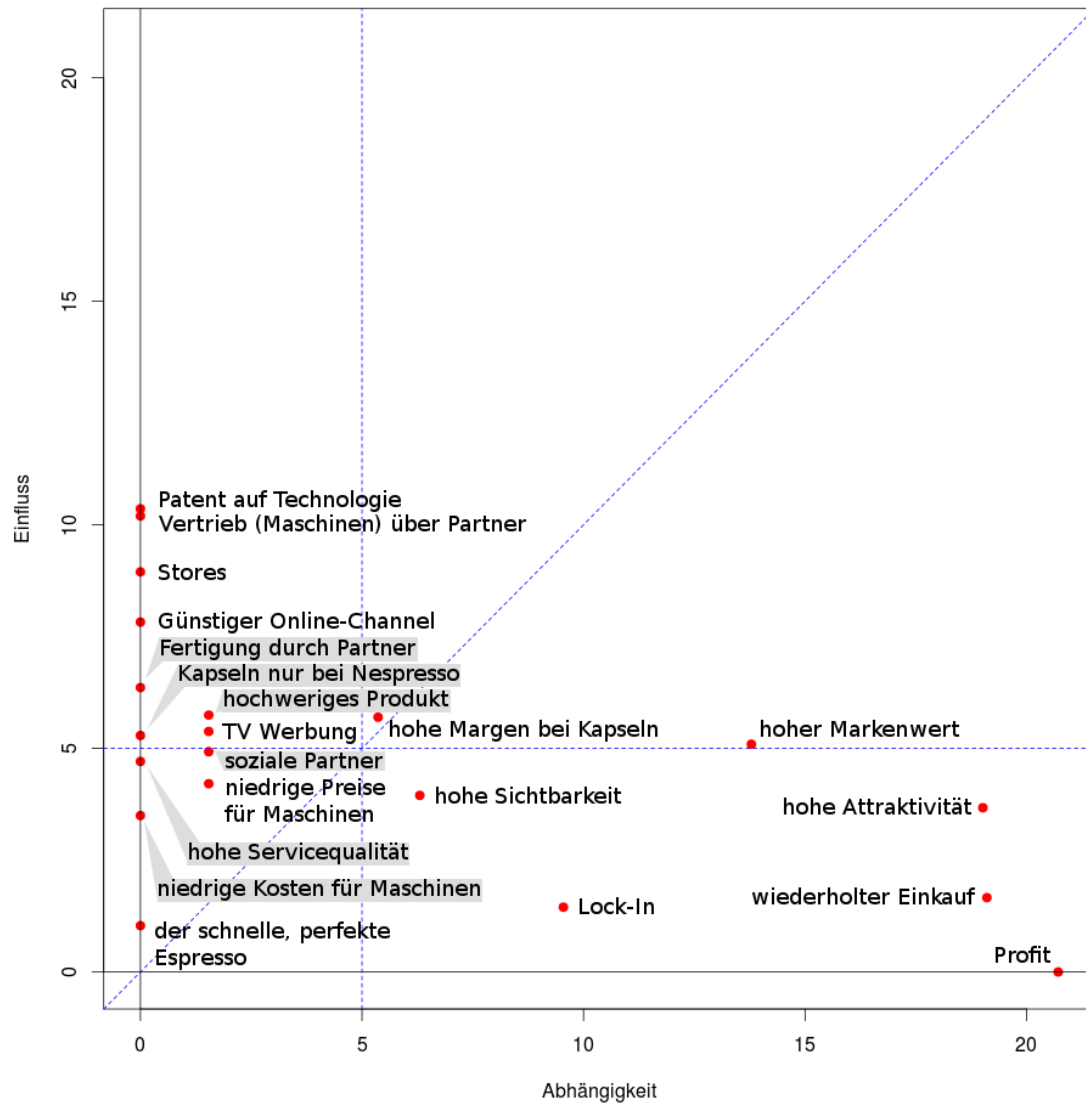


Abbildung 25: Influence-Dependence Chart indirekter Beziehungen im Geschäftsmodell von Nespresso (Quelle: eigene Darstellung)

Das Influence-Dependence Chart zeigt die Sektoren 1 und 3 (Determinanten und Resultate) stark besetzt, was auf ein stabiles System schließen lässt. Ihrem Einfluss nach geordnet sind die wichtigsten Determinanten das Patent auf die Technologie, der Vertrieb über Partner, Nespresso-Stores, der günstige Online-Channel, die Fertigung durch Partner, das hochwertige Produkt, TV Werbung und Nespresso als einziger Kapsel-Anbieter.

Die Position des Faktors „hohe Margen bei Kapseln“ nahe der Stake-Diagonalen zeigt, dass das Geschäftsmodell in einem ähnlichen Maße von diesem Faktor abhängt, wie es von ihm beeinflusst wird. Änderungen an den Margen von Kapseln können den Erfolg des Systems deshalb deutlich und schwer kalkulierbar beeinflussen. Ein Teilziel des Systems ist ein hoher Markenwert, welcher wiederum Einfluss auf das System nimmt. Weitere Ziele sind das Erreichen einer hohen Sichtbarkeit, der Einschluss von Kunden, eine hohe Attraktivität für Kunden, der wiederholte Kauf von Kapseln und schließlich Profit. Niedrige Kosten und Preise für Maschinen sowie die Zusammenarbeit mit sozialen Partnern zwecks Image-Transfer spielen eher eine untergeordnete Rolle. Ebenso kann dem Nutzenversprechen des schnellen, perfekten Espresso eine untergeordnete Rolle zugeordnet werden. Zwar birgt dieses Versprechen eine gewisse Attraktivität, neue Kunden werden aber tendenziell eher aufgrund diverser Marketing-Maßnahmen und der starken Marke gewonnen.

6.3.5 Ausprägung der Geschäftsmodell-Gestaltungsthemen

Nespressos Geschäftsmodell fokussiert vornehmlich auf Lock-In und Neuheit, Teile des Geschäftsmodells sind außerdem durch eine hohe Effizienz und Komplementarität gekennzeichnet.

Die hohe Ausprägung des Gestaltungsthemas Neuheit lässt sich aus den vielen Unterschieden in der Spalte „Alternativen“ der Konsistenzmatrix ableiten. Jeder Baustein des Geschäftsmodells ist anders konfiguriert, als die Konkurrenz.

Das Influence-Dependence Chart zeigt einen hohen Einfluss des günstigen Online-Vertriebskanals. Zudem nehmen hohe Margen im Geschäftsmodell eine kritische Rolle ein. Beide Faktoren weisen darauf hin, dass eine hohe Effizienz eine wichtige Rolle im System spielt. Kernkompetenz des Unternehmens sind wesentlich Kaffee-Kapseln und Markenpflege. Mit der Produktion von Maschinen hingegen wurden Partner beauftragt. Auch der Umstand, dass man auf Kernkompetenzen fokussiert und Sekundäres an Partner abgegeben wird, zeugt von einem Effizienz-Bewusstsein.

Auch auf Komplementarität legt Nespresso Wert. So sind Kaffee-Maschine und Kapseln komplementäre Produkte. Auch Maßnahmen im Vertrieb sind komplementär: Hohe Sichtbarkeit und hoher Markenwert münden in eine hohe Attraktivität der Zielgruppe, welche durch niedrige Maschinen-Preise leicht in neue Kunden umgesetzt werden können.

Sehr deutlich zeigt sich die starke Ausprägung des Gestaltungsthemas „Lock-In“. Als eigener Faktor modelliert findet sich dieses Thema im Influence-Dependence-Chart unter den Resultaten des Systems (Sektor 3).

6.3.6 Zusammenfassung

Die Analyse des Geschäftsmodells von Nespresso weist auf ein großes Erfolgspotenzial hin. Das Geschäftsmodell ist konsistent, die Konfiguration seiner Bausteine unterscheidet sich wesentlich von der Konkurrenz und die Untersuchung der Wirkungsmechanismen zeigt, dass das System stabil und gut kontrollierbar ist. Alle Gestaltungsthemen sind ausgeprägt, wobei ein hoher Fokus auf dem Einschluss von Kunden und der Neuheit des Geschäftsmodells liegt.

Ein Risiko kann in dem Auslaufen der Patente liegen, da dieser Faktor in einem hohen Maße Einfluss auf das System nimmt.

In der Praxis ist Nespresso mit seinem innovativen Geschäftsmodell tatsächlich sehr erfolgreich.

6.4 Zusammenfassung

Auf drei Fälle wurde der Business Model Check angewendet. Die Fälle Southwest Airlines und Continental Lite waren direkt miteinander vergleichbar, da sie beide dieselbe Branche und sogar dasselbe Grundkonzept an Geschäftsmodell behandeln. Während Southwest Airlines mit seinem innovativen Geschäftsmodell extrem erfolgreich wurde, scheiterte Continental Lite. Der Business Model Check weist in beiden Fällen korrekt auf diese Entwicklungen hin, offenbart Potenziale und Konfigurationsmängel. Die ebenfalls erfolgreiche Anwendung des Business Model Check auf den dritten Fall, Nespresso, zeigte, dass die Methode nicht nur auf Airlines angewendet werden kann.

Geschäftsmodelle können sehr komplexe Gebilde sein, welche die menschliche Auffassungsgabe schnell überfordern. Der Business Model Check zerlegt das Gesamtproblem in einfacher zu behandelnde Teilprobleme und erlaubt die systematische Kontrolle der Qualität des Gesamtkonstrukts. In der Folge kann eine Einschätzung bezüglich des Erfolgspotenzials des Geschäftsmodells vorgenommen werden. Allerdings ist die Qualität

dieser Einschätzung wesentlich von der Qualität der identifizierten Faktoren und Wirkungsbeziehungen abhängig.

Teil IV: FAZIT

7 Fazit

7.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist die Entwicklung einer Methode zur Evaluation eines Geschäftsmodells unter Ungewissheit. Diese soll innovativen Jungunternehmen (Startups) zukünftig dabei helfen, Schwächen in dem eigenen Geschäftsmodell zu erkennen und qualitativ hochwertige Einschätzungen bezüglich des Erfolgspotenzials ihres Business Modells vorzunehmen. Ein Rückgriff auf bestehende Erfolgsmaße und -Modelle ist aufgrund der fehlenden Datenbasis unter Ungewissheit nicht möglich. Im Fokus steht daher die qualitative Analyse der Konfiguration des Geschäftsmodells, wobei der Analyst über einen Leitfaden geführt wird.

Die Synthese von verschiedenen Ansichten bezüglich des Konzeptes des Geschäftsmodells und seiner Bestandteile stellt eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Business Model Checks dar. Geschäftsmodelle können aus verschiedenen Perspektiven und auf verschiedenen Detailebenen diskutiert werden. Sie behandeln auf Architektur-ebene stets die wesentliche Logik zur Generierung von Mehrwert für Stakeholder und Abschöpfung von Gewinn für das eigene Unternehmen. Diese Logik setzt sich aus neun Bausteinen zusammen, die in enger Beziehung zueinander stehen und aufeinander abgestimmt sein müssen. In der Betrachtung eines Geschäftsmodells als System findet sich die höchste Detailstufe bei der Untersuchung von Geschäftsmodellen.

Da der Business Model Check Aussagen bezüglich des Erfolgspotenzials des Geschäftsmodells ermöglichen soll, ist die Frage zu klären, worum es sich bei Erfolg handelt und welche Faktoren Erfolg, insbesondere bei Startups, beeinflussen. Erfolg heißt für junge Unternehmen dabei mindestens, überdurchschnittlich lange zu überleben. Da Stagnation oder Wertverlust für junge Unternehmen diesem Ziel nicht zuträglich sind, bleibt Wachstum die einzig mögliche Option. Bezogen auf Geschäftsmodelle bedeutet dies, dass das junge Unternehmen den Durchsatz seines Geschäftsmodells erhöhen muss. Während dieser Untersuchung wird deutlich, dass viele für junge Unternehmen kritische Erfolgsfaktoren im Geschäftsmodell behandelt werden. Dazu gehören unter anderem die Definition von Zielgruppen, die Formulierung eines attraktiven Angebots an diese, die Aufstellung von Kosten- und Erlös-Strukturen und die Ressourcenkonfiguration. Ein guter Leitfaden zur Prüfung von Geschäftsmodellen ist für junge Unternehmen deshalb umso wichtiger.

Ebenfalls wird der Kontext von Geschäftsmodellen beleuchtet. Auch wenn ein Geschäftsmodell ein hohes Erfolgspotenzial trägt, so kann dies in jungen Unternehmen nur in Verbindung mit anderen unternehmerischen Parametern, wie etwa der Strategie, einem geeigneten Umfeld und Management-Team, entfaltet werden.

Es ist hier ein Modell entwickelt, in dem die Vollständigkeit der Behandlung der neun Bausteine des Geschäftsmodells, die Korrektheit getroffener Annahmen im Geschäftsmodell, seine innere Konsistenz, in ihm bestehende Wirkungsbeziehungen und die Ausprägung bestimmter Gestaltungsthemen das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells erklären. Es sind einige Methoden abgeleitet, welche die Einschätzung dieser wichtigen Einflussfaktoren unterstützen. Schließlich liegt ein Leitfaden vor, welcher Unternehmer über mehrere Ebenen durch den Evaluationsprozess führt und dabei hilft, die Konfiguration des Geschäftsmodells qualitativ zu bewerten und zu verbessern. Aufgrund der gegebenen hohen Komplexität und einer fehlenden Datenbasis war es weder beabsichtigt noch möglich, die Bewertung auf einer Skala zu explizieren. Für zwei verschiedene Geschäftsmodelle könnte sich die Relevanz bestimmter Einflussfaktoren unterscheiden, weshalb eine individuelle Einschätzung der Gewichte einzelner Faktoren in jedem Fall sinnvoll ist.

Anhand von drei real existierenden Fällen werden die wesentlichen Aspekte der entwickelten Methode evaluiert. Dabei lässt die Methode in jedem der betrachteten Fälle korrekt auf die Entwicklung des Geschäfts schließen. Eine qualitativ hochwertige Aussage kann aber nur dann getroffen werden, wenn hochwertige Inputfaktoren in die Methode einfließen. Das Durchdenken von Elementen im Geschäftsmodell und zwischen diesen bestehenden Wirkungsbeziehungen ist deshalb von großer Bedeutung. Die Methode gibt dann unter anderem Hinweise darauf, an welchen Stellen das System instabil werden kann und welche Faktoren deshalb während der Implementierung des Geschäftsmodells intensiv beobachtet werden müssen. Dies wiederum vereinfacht es dem Unternehmer, Ungewissheit fokussiert an den wichtigsten Stellen durch das gezielte Prüfen von Annahmen zu reduzieren.

Insgesamt werden die Forschungsfragen in dieser Arbeit beantwortet. Es ist erstmals eine Methode zur Evaluierung von Geschäftsmodellen entwickelt, auch dann sinnvoll anwendbar, wenn eine hohe Ungewissheit herrscht. Das ist ein wesentlicher Beitrag zur Entrepreneurship-Praxis. Da es auch in der Wissenschaft an Methoden zur Evaluation von Geschäftsmodellen mangelte, leistet diese Arbeit zur Einschätzung von Geschäfts-

modellen, im Kontext zum Erfolg junger Unternehmen und den daraus folgenden Evaluationsmethoden, einen wesentlichen Beitrag zum Schließen dieser Lücke. Die Design Science Research Methode erweist sich als eine gute Vorgehensweise, um neue, anwendbare Erkenntnisse zu gewinnen.

7.2 Limitationen

Die Ergebnisse dieser Arbeit unterliegen einigen Einschränkungen.

Bei der Entwicklung der Methode wurde bewusst auf die Einrichtung quantitativer Erfolgsmaße verzichtet, um dem Umstand der Ungewissheit Rechnung zu tragen und keinen falschen Eindruck von Sicherheit zu schaffen. Trotzdem wäre es möglich, aufbauend auf den im Prozess ohnehin eingerichteten Systemen auch Simulationen auszuführen. Auf diese Weise wäre zum Beispiel quantitativ bestimmbar, ob Kostenstruktur und Erlösmodell in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Dabei ist jedoch ausdrücklich zu beachten, dass ausschließlich die Ressourcen-Seite des Geschäftsmodells (Ressourcen, Aktivitäten, Partner, Kostenstruktur) durch das Unternehmen selbst bestimmbar ist. Das Unternehmen trifft selbst aber keine Kaufentscheidungen für seine Leistungen! Der Absatz ist wesentlich durch den Markt bestimmt. In einer Situation, in der eine hohe Unsicherheit oder gar Ungewissheit herrscht, sind Ergebnisse von Vorhersagen bezüglich des Absatzes deshalb mit äußerster Vorsicht zu genießen.

Das Geschäftsmodell ist zwar ein entscheidender, nicht aber der einzige auf den Unternehmenserfolg wirkende Faktor. Ein gutes Geschäftsmodell kann in einer gegebenen Umgebung A erfolgreich sein, in einer Umgebung B hingegen scheitern. Die in dieser Arbeit vorgestellte Methode bezieht sich konkret auf das Geschäftsmodell, wobei teilweise strategische Aspekte einbezogen werden. In jedem Fall sollte neben dem Business Model Check eine eigenständige Prüfung von Strategie, Unternehmerpersönlichkeit und Umfeld durchgeführt werden.

Bei der Abbildung von Geschäftsmodellen stellt der Business Model Canvas ein hervorragendes Werkzeug dar. Dennoch weist auch dieses Werkzeug Schwächen auf. So werden Unterschiede zu bestehenden Geschäftsmodellen üblicherweise nicht dargestellt. Gerade dieses Weglassen kann schlussendlich jedoch zu Wettbewerbsvorteilen führen. Zwar wird der Business Model Canvas in der vorliegenden Arbeit als Werkzeug zur vollständigen Abbildung von Geschäftsmodellen gesehen, noch immer jedoch bemüht sich die

Wissenschaft allerdings um die weitere Klärung des Begriffs. Es ist aus diesem Grunde wahrscheinlich, dass sich das Bild von Geschäftsmodellen in der Zukunft ändert.

Der Business Model Check weist auf besonders kritische und deshalb primär zu prüfende Faktoren hin. Er unterstützt selbst jedoch nicht bei der Implementierung von Geschäftsmodellen. Es sollte auf jeden Fall berücksichtigt werden, dass Annahmen im Geschäftsmodell falsch sein können. Fokussiertes Lernen über das Belegen und Widerlegen von Annahmen ist die zentrale Aufgabe eines Startups. Auch die Sicht auf Erfolg ist in diesem Zusammenhang wichtig. Während in dieser Arbeit Erfolg generisch beschrieben wurde, lassen sich in der Praxis konkrete, individuelle Ziele setzen. Der Zielerreichungsgrad lässt sich dann über Leistungsparameter bestimmen, die sich aus Faktoren im System ergeben.

Die Qualität der durch den Business Model Check erhaltenen Erkenntnisse hängt wesentlich von der Qualität der eingehenden Daten ab. Zum einen ist es wichtig zu berücksichtigen, dass Modelle immer nur einen Teil der Realität abbilden. Diese Abbildung muss gut genug sein, um die Realität ausreichend zu beschreiben. Nur dann ist ein Lernen über die Realität mittels Modell möglich. Zum anderen spielen bei dem Erheben von Faktoren, Bewerten von Beziehungen und Auswerten von Ergebnissen subjektive Ansichten eine große Rolle. In einem sehr komplexen Modell könnten zwei unabhängig voneinander arbeitende Analysten deshalb zu abweichenden Ergebnissen kommen.

7.3 Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit eröffnen Raum für weitere Forschungen. In der Suche nach weiteren Einflussfaktoren auf Geschäftsmodelle, der Verbesserung der vorgestellten Methoden und der Ableitung spezifischerer Methoden für bestimmte Branchen finden sich Forschungsansätze. Weiterhin kann die Anwendbarkeit der Methode in der Praxis geprüft werden. Eine Studie, in welcher geprüft wird, ob eine Versuchsgruppe unter Verwendung des Business Model Check ein bestehendes, anonymisiertes Geschäftsmodell besser einschätzt, als eine ohne dieses Werkzeug arbeitende Gruppe, gäbe weitere Hinweise auf den Nutzen der Methode. Zudem kann untersucht werden, ob die entwickelte Methode tatsächlich branchenunabhängig einsetzbar ist.

Die wiederholte Anwendung der Methode in der Praxis erlaubt Artefakte dieser Arbeit (Verständnis von Geschäftsmodell und Erfolg, Konzept von Geschäftsmodell im Kontext

von Jungunternehmen, Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell, Methoden und Leitfäden) weiterzuentwickeln und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

In Zusammenhang mit der Methode entstehender Aufwand ließe sich über eine Implementierung in Software weiter reduzieren. Eine Webanwendung kann beispielsweise erst um das Ausfüllen eines Business Model Canvas bitten und auf Beziehungen zwischen Elementen in Bausteinen hinweisen (etwa „Lässt sich diese Ressource auch durch Partner beschaffen?“). Unter Rückgriff auf eine große Datenbasis ist denkbar, intelligente Vorschläge zu unterbreiten (zum Beispiel: „Es empfiehlt sich die Auslieferung digitaler Produkte über Online-Kanäle. 90% Ihrer Zielgruppe nutzen diese.“). Auch bei Überführung eines Business Model Canvas in eine Abbildung als System kann ein Softwaresystem unterstützen, indem es eine Vorauswahl trifft und logische Konsequenzen anbietet.

Da Theorien zu Strategie und Geschäftsmodellen nicht vollständig sind, können auch auf diesen aufbauende Methoden nicht vollständig sein. Von immenser Bedeutung bleibt daher das Lernen. Kontinuierlich sind Entwicklungen im Bereich Entrepreneurship zu verfolgen und Theorien, Modelle und Methoden anzupassen. Nur dann ergeben sich Werkzeuge, die junge Unternehmen langfristig effektiv bei dem Erreichen von Erfolg unterstützen.

Teil V: ANHANG

8 Bibliographie

- Afuah, A.; Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: text and cases*. New York: McGraw-Hill, 2. Edition.
- Allee, V. (2000). *Reconfiguring the value network*. *Journal of Business Strategy*, 21(4):36–39.
- Amit, R.; Zott, C. (2001). *Value creation in E-business*. *Strategic Management Journal*, 22(6-7):493–520.
- Anthony, S. D.; Johnson, M. W.; Sinfield, J. V.; Altman, E. J. (2008). *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Arcade, J.; Godet, M.; Meunier, F.; Roubelat, F. (1999). *Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method*. *Futures Research Methodology*, American Council for the United Nations University: The Millennium Project, S. 1–69.
- Baden-Fuller, C.; Morgan, M. S. (2010). *Business Models as Models*. *Long Range Planning*, 43(2-3):156–171.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1):99–120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley Reading.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Bearden, W. O.; Netemeyer, R. G. (1998). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., Second Edition.
- Bieger, T.; Rüegg-Stürm, J.; vom Rohr, T. (2002). *Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen - Das Konzept Geschäftsmodell*. In Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Reding, K., Editors, *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, S. 35–61. Berlin: Springer-Verlag.
- Bieger, T.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer Verlag.
- Blank, S.; Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. Pescadero, CA: K&S Ranch Press, first Edition.
- Blank, S. G. (2007). *The Four Steps to the Epiphany*. Cafepress.com, 3. Edition.
- Bornemann, M. (2009). *Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1. Auflage.
- Borshchev, A.; Filippov, A. (2004). *From System Dynamics and Discrete Event to Practical Agent Based Modeling: Reasons, Techniques, Tools*. In Proceedings of the 22nd International Conference of the System Dynamics Society.

- Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1998). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. Berlin: Duncker und Humblot, 1. Auflage.
- Burgstahler, H. (2001). *Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten*. Stuttgart: PhD thesis, Universität Hohenheim.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2007). *Competing Through Business Models*, in: Northampton, MA: Handbook of Research on Competitive Strategy, Giovanni B. Dagnino (Editor), Edward Elgar Publishing Limited, 1. Auflage 2012, S. 460. Ursprünglich publiziert als Working Paper 713 von der University of Navarra, Spain, November 2007, IESE Business School, electronic copy: <http://ssrn.com/abstract=1115201>.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Planning, 43(2-3):195–215.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, MIT Press. Reprint 15. August 1969.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice. Soft systems methodology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, 11(3):529–555.
- Churchill, G. A. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research (JMR), 16(1):64–73.
- Ciborra, C. U. (1983). *Markets, bureaucracies and groups in the information society: an institutional appraisal of the impacts of information technology*. Information Economics and Policy, 1(2):145–160.
- Clemons, E.; Reddi, S.; Row, M. (1993). *The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The "Move to the Middle" Hypothesis*. Journal of Management Information Systems, 10(2):9–35.
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. New York: Kaplan Financial Series, Kaplan Publishing.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Time Press, Pearson Education, Inc.
- Dautzenberg, K.; Ehrlinspiel, M.; Gude, H.; Käser-Erdtracht, J.; Schultz, P. T.; Tenorth, J.; Tscherntke, M.; Wallau, F. (2012). *Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen)*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; BMWi, Internet: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=508966.html>
- De, D. A. (2005). *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*. Boston, MA: Addison-Wesley Verlag; 1. Auflage, Pearson Studium.
- DIHK (2011). *Aufschwung lockt Existenzgründer: DIHK-Gründerreport 2011*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.

- DIHK (2012). *Existenzgründung im Wandel. DIHK-Gründerreport 2012*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., DIHK Berlin, Studie.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Dreier, C. (2001). *Gründerteams: Einflußverteilung - Interaktionsqualität - Unternehmenserfolg*. Berlin: PhD thesis, Technische Universität.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Oxford UK: Elsevier Ltd., 1st Edition.
- Dubosson-Torbay, M.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002). *E-business model design, classification, and measurements*. Thunderbird International Business Review, 44(1):5.
- Duperrin, J.-C.; Godet, M. (1973). *Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système: Essai de prospective du système de l'énergie nucléaire dans son contexte sociétal*. Gif-sur-Yvette, France: Herausgeber: Le Service de Documentation, Centre des Etudes Nucleaires de Saclay.
- Egeln, J.; Falk, U.; Heger, D.; Höwer, D.; Metzger, G. (2010). *Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens*. Mannheim und Neuss, Herausgeber: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
- Eriksson, T.; Ritchey, T. (2002). *Scenario development using computerised morphological analysis*. In Winchester International OR Conference, England.
- European Union: *European Commission (2003). Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. COM(2003) 27 final, pages 1–25.
- Fallgatter, M. (2002). *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden: nbf neue betriebswirtschaftliche forschung, Deutscher Universitätsverlag.
- Faltin, G.; Ripsas, S. (2011). *Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship*. Berlin: Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), Working Paper N°61: Editors Gert Bruche, Christoph Dörrenbächer, Friedrich Nagel, Sven Ripsas.
- Festinger, L. (1962). *A Theory Of Cognitive Dissonance*. Stanford: Mass communication series. Stanford University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Fritz, W. (1990). *Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung*. Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), 12(2):91–110.
- Fritz, W. (1998). *Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Stuttgart: Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Godet, M. (1994). *From anticipation to action: a handbook of strategic prospective*. Paris: UNESCO Publishing.

- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc., 4th. edition.
- Grichnik, D.; Brettel, M.; Koropp, C.; Mauer, R. (2010). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grichnik, D.; Gassmann, O. (2013). *Das unternehmerische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Grimm, J.; Grimm, W. (1854). Leipzig: Deutsches Wörterbuch. 16 Bde. in 32 Teilbänden.
- Gude, H.; Kohn, K.; Ullrich, K.; Fryges, H.; Gottschalk, S.; Müller, K.; Niefert, M. (2010). *Aufbruch nach dem Sturm: Junge Unternehmen zwischen Investitionsschwäche und Innovationsstrategie*. KfW-ZEW Gründungspanel, 3(November):113.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 5. Auflage.
- Hedman, J.; Kalling, T. (2003). *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*. European Journal of Information Systems, 12(1):49–59.
- Hemer, J.; Berteit, H.; Walter, G.; Göthner, M. (2006). *Erfolgsfaktoren für Unternehmensausgründungen aus der Wissenschaft*. Karlsruhe: Fraunhofer IRB Verlag, ISI-Schriftenreihe Innovationspotenziale, Hrsg.: Fraunhofer ISI.
- Hemer, J.; Schleinkofer, M.; Göthner, M. (2007). *Akademische Spin-offs: Erfolgsbedingungen für Ausgründungen aus Forschungseinrichtungen*. Berlin: Studien des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Edition Sigma.
- Hevner, A. (2007). *Design research: Rigorous and relevant*. St. Gallen: In Österle, H.; Schelp, J.; Winter, R., Hrsg., Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS).
- Homburg, C.; Klarmann, M. (2006). *Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen*. Die Betriebswirtschaft, 66(6):727–748.
- Hoppe, K.; Kollmer, H. (2001). *Strategie und Geschäftsmodell*, unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Hutzschenreuter, T. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage.
- Ireland, R.; Hitt, M.; Camp, S.; Sexton, D. (2001). *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 15, No. 1, S. 49-63. Published by: Academy of Management.
- Jacobsen, L. K. (2006). *Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung: Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Auflage.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Boston, MA: Harvard Business Review, S. 57–68.

- Kärkkäinen, H.; Piippo, P.; Puumalainen, K.; Tuominen, M. (2001). *Assessment of hidden and future customer needs in Finnish business-to-business companies*. R&D Management, 31(4):391–407.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). *Der Blaue Ozean als Strategie*. München: Hanser Verlag.
- Kluge, F. (1989). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin: Walter de Gruyter, 22. Auflage.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.
- Kreilkamp, E. (1987). *Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management. Marketing-Management*. Berlin, New York: De Gruyter Verlag.
- Kunze, M.; Müller, P. D. C.; Schlecht, K. (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration Von Werten und Normen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lange, B. (1982). *Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung*. Die Unternehmung, 36(1):27–41.
- Lieberman, M. B.; Montgomery, D. B. (1998). *First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view*. Strategic Management Journal, 19(12):1111–1125.
- Lieberman, M. B.; Montgomey, D. B. (1988). *First-mover advantages*. Strategic Management Journal, 9(S1):41–58.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80(5):86–92.
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992). *The resource-based view within the conversation of strategic management*. Strategic Management Journal, 13(5):363–380.
- March, S. T.; Smith, G. F. (1995). *Design and natural science research on information technology*. Decision support systems, 15(4):251–266.
- McGrath, R. G.; MacMillan, I. (2013). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Meinel, C.; Leifer, L. (2011). *Design Thinking Research. Understanding Innovation*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Metrick, A.; Yasuda, A. (2011). *Venture Capital and the Finance of Innovation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2. Auflage.
- Miller, D. (1996). *Configurations revisited*. Strategic Management Journal, 17(7):505–512.
- Morgan, M. S. (2012). *Modelling as a Method of Enquiry*. In *The World in the Model: How Economists Work and Think*, Kapitel 1, S. 448. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. Journal of Business Research, 58(6):726–735.

- Morrison, M.; Morgan, M. S. (1999). *Models as mediating instruments*. In Morgan, M. S.; Morrison, M., editors, *Models as Mediators: Perspectives on Natural and Social Science*, Kapitel 2, S. 10–38. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Naffziger, D. W.; Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F. (1994). *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3):29–42.
- Narayana, C.; Markin, R. (1975). *Consumer behavior and product performance: An alternative conceptualization*. *The Journal of Marketing*, 39(4):1–6.
- Nestlé Nespresso SA (2013a). *Key performance indicators*. Lausanne: Studie März 2013, Nestlé Nespresso SA.
- Nestlé Nespresso SA (2013b). *Unique business model and route to market*. Lausanne: Studie March 2013, Nestlé Nespresso SA.
- Oesterle, M. J. (1995). *Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 65(9):987–1004.
- Österle, H.; Winter, R. (2003). *Business Engineering*. Berlin: Springer Verlag. In Österle, H.; Winter, R., Editors, *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, S. 3–20.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. PhD thesis, Université de Lausanne.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken NJ: Verlag John Wiley & Sons, 1. Auflage.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1):1–25.
- Pape, U. (2010). *Wertorientierte Unternehmensführung*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 4. Auflage.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14(3):179–191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Verlag Free Press (republished 1998).
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*, 12 (special issue): 95–117.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. In: *On Competition*, chapter 1, pages 3–35. Boston MA: Verlag Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (2013). *What Is Strategy?* In *On Competition*, chapter 2, pages 37–71. Boston MA: Verlag Harvard Business Press.
- Porter, M. E.; Millar, V. E. (2013). *How Information Gives You Competitive Advantage*. In *On Competition*, chapter 3, pages 73–96. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Powell, T.; Dent-Micallef, A. (1997). *Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources*. *Strategic Management Journal*, 18(5):375–405.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, pages 235–256.

- Pümpin, C. (1983). *Management strategischer Erfolgspositionen: das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*. Bern: Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung. Verlag Paul Haupt, 2. Auflage.
- Richmond, B. (2000). *The "Thinking" in Systems Thinking: Seven Essential Skills*. Waltham: Verlag Pegasus Communications Inc., first Edition.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Verlag Crown Publishing Group, 1st edition.
- Robinson, W. T.; Kalyanaram, G.; Urban, G. L. (1994). *First-mover advantages from pioneering new markets: A survey of empirical evidence*. *Review of Industrial Organization*, 9(1):1–23.
- Rockart, J. F. (1979). *Chief Executives define their own data needs*. *Harvard Business Review*, 57(2):81–93.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. New York: Verlag The Free Press, 4th Edition.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton, MA: New Horizons in Entrepreneurship Series. Verlag Edward Elgar.
- Schumpeter, J. (1962). *The process of creative destruction*. New York: In *Capitalism, Socialism and Democracy*, chapter VII, pages 81–86. Harper Torchbooks.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). *The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research*. *Academy of Management Review*, 25(1):217–226.
- Shapiro, C.; Varian, H. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.)*. New York: The Free Press.
- Slywotsky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Söllner, R., (2014): *Wirtschaftliche Bedeutung der Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, Schriftenreihe Wirtschaft und Statistik, Januar 2014.
- Steiner, G. A. & Financial Executives Research Foundation (1969). *Strategic Factors in business success*. New York: Financial Executives Research Foundation.
- Stieglitz, N.; Heine, K. (2007). *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 28(1):1–15.
- Teece, D. J. (1996). *Firm organization, industrial structure, and technological innovation*. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 31(2):193–224.
- Tikkanen, H.; Lamberg, J.-A.; Parvinen, P.; Kallunki, J.-P. (2005). *Managerial cognition, action and the business model of the firm*. *Management Decision*, 43(6):789–809.

- Timmons, J. A. (1994). *Opportunity Recognition: The Search for Higher Potential Ventures*. In Bygrave, W. D., Editor, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, pages 26–54. New York: John Wiley & Sons.
- Timmons, J. A.; Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation*. Irwin, Boston: McGraw Hill, 5th Edition.
- Tjaden, G. (2003). *Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage.
- Vester, F. (2002). *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 5. Auflage.
- Volkman, C. K.; Tokarski, K. O. (2006). *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*. Stuttgart: UTB.
- von Neumann, J.; Morgenstern, O. (1961). *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten*. Würzburg: Physica-Verlag.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung*. Wiesbaden: Gabler-Lehrbuch, 4. Auflage.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2):171–180.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003). *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*. *Strategic Management Journal*, 24(13):1307–1314.
- Williamson, O. E. (1983). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage.
- Zott, C.; Amit, R. (2006). *Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*. Fontainebleau: INSEAD Alliance Center for Global Research and Development, Working Paper; https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2006/2006-34.pdf.
- Zott, C.; Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *Long Range Planning*, 43(2-3):216–226.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management*, 37(4):1019–1042.

9 Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet–Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-Rom).

Ja Nein

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

.....
(Ort, Datum)

(Unterschrift)

10 Programm

Nachfolgend ist der Source Code für ein einfaches Programm zur Erzeugung von Influence / Dependency Charts wiedergegeben.

```
library("expm")

library("wordcloud") # Abhaengigkeiten: Rcpp

##### CONF #####

# Hier Fall auswaehlen

# Weitere Cases koennen in get_case konfiguriert werden

#case = 'swa'      # Souhwest Airlines
#case = 'cal'      # CALite
case = 'nespresso' # Nespresso

plot_axis_range <- c() # c(-15,30) # Wenn gesetzt, wird Skalen-Bereich manuell ge-
setzt. c() fuer automatisch

micmac = TRUE          # inidrekte Beziehungen beruecksichtigen?

labels = TRUE

##### FUNC #####

# Laedt cases

# val = Werte

# desc = Labels

get_case <- function(type) {

  switch(type,

    swa = {
```

```

val <- c(
  0, 2, 0, 0, 2, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 1, 2,
  0, 0, 2, 1, 2, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  1, 0, 0, 2, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  2, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
  0, 2, 1, 2, 0, 2, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  2, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
  0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 2, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  1, 0, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
  0, 0, 0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0,
  0, 0, 1, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 1, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 1, 0,
  0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
  0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0
)

labels <- c("1: niedrige Flugpreise", "2: hohe Volumina", "3: Verhandlungsmacht
ggü. Lieferanten", "4: niedrige Fixkosten", "5: hohe Auslastung", "6: niedrige Fixkos-
ten/Passagier", "7: niedrige Erwartungen bzgl. Service", "8: keine Mahlzeiten", "9: ge-
ringe variable Kosten", "10: freundlicher Kundenservice", "11: Standardisierte
Flotte", "12: spartanischer Firmensitz", "13: motivierte Arbeitskräfte", "14: Branding
als „Low Cost Airline “", "15: Nur Kurzstrecken", "16: Gleichbehandlung aller Passa-
griere", "17: Sales über Online-Shop", "18: Word-of-Mouth advertising", "19: Profit")
},

```

```

cal = {
  val <- c(
    0, 2, 0, 0, 2, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
    0, 0, 0, 1, 2, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    2, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
    0, 2, 0, 2, 0, 2, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    2, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
    0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 2, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    1, 0, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2,
    0, 0, 0, -1, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, -1, 0, -1, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    -1, 0, 0, 0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 1, 1, 1, 0,
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, 0, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, -2, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 1, 0, -1, 0, -1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0
  )
  labels <- c("1: niedrige Flugpreise", "2: hohe Volumina", "3: Hubs anfliegen", "4: niedrige Fixkosten", "5: hohe Auslastung", "6: niedrige Fixkosten/Passagier", "7: niedrige Erwartungen bzgl. Service", "8: keine Mahlzeiten", "9: geringe variable Kosten", "10: Kundenservice", "11: Bestehende Flotte", "12: Bestehender Firmensitz", "13: Gepäckaufgabe", "14: Continental Branding", "15: Nur Kurzstrecken", "16: Platzreservierung", "17: Sales über Agenten", "18: Kundenbindungsprogramm", "19: Profit")
}

```

```
},  
  
nespresso = {  
  val <- c(  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,  
    0, 0, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0,  
    0, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0,  
    0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 1, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 0,  
    0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 1, 0, 1, 0, 0, 3,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 0, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 3, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 3,  
    0, 0, 0, 0, 0, 1, 3, 0, 0, 0, 1, 1, 0, 1, 0, 0, 0, 1, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 3, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 1, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 1, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 2, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 2, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 2, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0,  
    0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0  
  )  
  
  labels <- c("Der schnelle, perfekte Espresso", "niedrige Kosten für Maschi-  
nen", "niedrige Preise für Maschinen", "Fertigung durch Partner", "Vertrieb (Maschinen)  
über Partner", "hohe Margen bei Kapseln", "Kapseln nur bei Nespresso", "wiederholter  
Kauf", "Patent auf Technologie", "günstiger Online-Channel", "hohe Attraktivität", "hoher
```

Markenwert", "hohe Servicequalität", "hochwertiges Produkt", "soziale Partner", "Stores", "TV Werbung", "Lock-In", "hohe Sichtbarkeit", "Profit")

```
    },  
  
  )  
  
  return(list(data=val, desc=labels))  
}
```

Gibt Summe einer Spalte oder Zeile zurueck

```
get_sum <- function(dat, rc) {  
  if (rc=="rows") {  
    return(rowSums(dat))  
  } else {  
    return(colSums(dat))  
  }  
}
```

Gibt eine Hierarchie zurueck

```
get_hierarchy <- function(n, rc) {  
  mysum = get_sum((mdat %^% n), rc)  
  
  sum_sort = sort(mysum, decreasing=TRUE)  
  sum_names = names(sum_sort)  
  return(sum_names)  
}
```

Prueft, ob zwei Hierarchien gleich sind

```
the_same <- function(a, b) {
```

```
stable = TRUE

for (i in 1:length(a)) {
  if (a[i] != b[i]) {
    stable = FALSE
  }
}

return(stable)
}
```

Prueft, wann Hierarchien stabil werden und gibt Potenz zurueck

```
get_stable <- function ()
{
  n = 1
  stable = FALSE
  while (stable == FALSE) {
    #cat("%n Potenz: ", n)

    rnames = get_hierarchy(n, "rows")
    rnames_next = get_hierarchy(n+1, "rows")

    cnames = get_hierarchy(n, "cols")
    cnames_next = get_hierarchy(n+1, "cols")

    if (the_same(rnames, rnames_next) && the_same(cnames, cnames_next)) {
      # Rows und cols stabil
      stable = TRUE
      #cat("%n rnames", rnames)
      #cat("%n rnames_next", rnames_next)
    }
  }
}
```

```
#cat("%n cnames", rnames)

#cat("%n cnames_next", rnames_next)

    return(n)
  } else {
    n = n+1
  }
}
}

normalize <- function(nnum) {
  s = sum(nnum)

  for (item in names(nnum)) {
    newval= (nnum[[item]] / s)*100
    nnum[[item]]=newval
  }

  return(nnum)
}

draw_plot <- function(einf, abh) {
  p_min = min(einf, abh)
  p_max = max(einf, abh)

  if (length(plot_axis_range)==0) {
    plot(abh, einf, type="p", pch=21, col="red", bg="red", xlab="Abhängigkeit",
ylab="Einfluss", xlim=c(p_min, p_max), ylim=c(p_min, p_max))
  } else {
```

```
    plot(abh, einf, type="p", pch=21, col="red", bg="red", xlab="Abhängigkeit",
ylab="Einfluss", xlim=plot_axis_range, ylim=plot_axis_range)

}

abline(h=0, col="black", lty=1, lwd=1)

abline(v=0, col="black", lty=1, lwd=1)

if (labels) { textplot(abh, einf, desc, new=FALSE, cex=1.0) }

m_einf = mean(einf)

m_einf

abline(h=m_einf, col=4, lty=2)

abline(h=m_einf*-1, col=4, lty=2) # Mittelpunkt-Horizontale im negativen Bereich

m_abh = mean(abh)

abh

abline(v=m_abh, col=4, lty=2)

a <- c(0, m_einf)

b <- c(0, m_abh)

mod1 <- lm(a ~ b)

abline(mod1, lty=2, col=4) #lwd=2

}

##### MAIN #####

### Init ###

selcase = get_case(case)

mval <- selcase$data
```



```
desc <- selcase$desc

mlen=sqrt(length(mval))

mdat <- matrix(mval, nrow = mlen, ncol = mlen, byrow = TRUE, dimnames = list(desc,
desc))

### Berechne und zeichne BM Plot ###

if (micmac) {
  potenz_stabil = get_stable()
  cat("\n Hierarchien stabil bei", potenz_stabil)
  xdat = mdat %^% potenz_stabil # :`D
} else {
  xdat = mdat
}

# Hierarchien auslesen

einf = get_sum(xdat, "rows")
abh = get_sum(xdat, "cols")

# Skalen in Prozente

einf = normalize(einf)

abh = normalize(abh)

draw_plot(einf, abh)
```

