

1 Einleitung

Den Forschungsfeldern ‚Geschäftsmodelle‘¹ als auch ‚junge Unternehmen‘² bzw. ‚Unternehmertum‘³ sind in jüngster Zeit erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Forschung und der Praxis zu Teil geworden. Die Schnittstelle zwischen Geschäftsmodellen, als neuem Betrachtungsobjekt des strategischen Managements, und jungen Unternehmen steht im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

1.1 Problemstellung

In jüngster Zeit führen Innovationen⁴, kürzere Produktlebenszyklen und die schnellere Diffusion neuer Technologien aufgrund der starken Verbreitung des Internets zunehmend zu einem sich verändernden Wettbewerbsumfeld. Diese drastischen Veränderungen haben neuen Herausforderungen für die unternehmerische Praxis zur Folge. Charakteristika des neuen Wettbewerbs sind eine wachsende Dynamik und das Sich-Auflösen von Industrie- und Unternehmensgrenzen.⁵ Es ist festzustellen, dass die Analyse einzelner strategischer Geschäftseinheiten oder Unternehmen bzw. von Branchen und Industrien – wie sie der ressourcen- und marktorientierter Ansatz des strategischen Managements vorschlagen – als Basis für unternehmerische Entscheidungen alleine nicht mehr ausreicht.⁶ Diese veränderten Rahmenbedingungen müssen somit auch eine Neuorientierung der wissenschaftlichen Forschung nach

¹ Der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ wird in Kapitel 2 ausführlich diskutiert. Bis dahin kann ein Geschäftsmodell verstanden werden als eine vereinfachte Abbildung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens.

² Unter einem jungen Unternehmen wird in einer groben Annäherung ein Unternehmen verstanden, das aus einer unabhängigen Gründung durch einen oder mehrere Gründer entstanden ist. Weiteres zur Abgrenzung junger Unternehmen als Gegenstand dieser Untersuchung in Kapitel 3.

³ Unter ‚Unternehmertum‘ können in einer ersten Näherung in Anlehnung an die amerikanische Managementlehre alle im Rahmen einer Gründung erforderlichen Aktivitäten verstanden werden. Vgl. *Peterson* (1981), S. 65.

⁴ Für diese Untersuchung soll Innovation nach *Baker/Siegmann/Rubinstein* (1967, S. 160) wie folgt definiert werden: „Nur bei einer neuartigen Zweck-Mittel-Kombination liegt eine Innovation vor.“ Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden.

⁵ Vgl. *Bettis/Hitt* (1995), S. 8.

⁶ Vgl. *Bettis* (1998), S. 357; *Sampler* (1998), S. 354; *Schmid* (2000), S. 196.

sich ziehen⁷, deshalb fordert *Becker* eine integrative Betrachtung von markt- und ressourcenorientierten Aspekten.⁸ Die tradierten Analyseinstrumente der beiden Grundrichtungen werden zunehmend obsolet und bedürfen einer Erweiterung. Autoren schlagen deshalb neue Analyseinstrumente vor; Geschäftsmodelle werden in diesem Zusammenhang besonders häufig diskutiert.⁹ Das Forschungsfeld der Geschäftsmodelle ist in der Betriebswirtschaftslehre noch eine sehr junge, wenig entwickelte Disziplin,¹⁰ gleichwohl sich schon eine Reihe von Wissenschaftlern mit dem Begriff ‚Geschäftsmodell‘ und seiner Konzeptualisierung beschäftigt hat.¹¹ Der Fokus der Arbeiten lag dabei hauptsächlich auf etablierten Unternehmen und Unternehmen aus dem E-Business. Die Geschäftsmodelle junger Unternehmen wurden dabei bisher weitgehend vernachlässigt.¹² Die Beschäftigung mit Geschäftsmodellen vor einem theoretischen Hintergrund bietet den Vorteil, dass das Geschäftsmodell als Integrationspunkt unterschiedlicher Theorien dienen kann, welche sonst entweder das Unternehmen oder seine Umwelt betrachten.¹³

Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen ist inzwischen unbestritten, auch wenn in der Vergangenheit der Prozess der Unternehmensgründung weitgehend aus betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten ausgeklammert wurde.¹⁴ Lange erklärten Forscher große Unternehmen zu den Triebkräften des wirtschaftlichen Wachstums und Wohlstands.¹⁵ Einen Wandel dieser Wahrnehmung brachte insbesondere die Studie von *Birch*. Er zeigt erstmals, dass die Mehrzahl neuer Arbeitsplätze nicht von Großunternehmen, sondern von kleinen bzw. jungen Unternehmen geschaffen wird.¹⁶ Junge Unternehmen werden nicht mehr als einfache kleinere Kopien etablierter Unternehmungen verstanden, sondern gesondert betrachtet.¹⁷ Sie werden als wichtige Träger des wirtschaftlichen, technologischen und sozi-

⁷ Vgl. *Bornemann* (2010), S. 6.

⁸ Vgl. *Becker* (2010), S. 68.

⁹ Vgl. *Stähler* (2001); *Bornemann* (2010).

¹⁰ Vgl. *Panten* (2005), S. 29.

¹¹ Vgl. *Stähler* (2002), S. 40.

¹² Nur wenige Arbeiten setzen sich explizit mit Geschäftsmodellen junger Unternehmen auseinander. So bspw. *Morris/Schindehutte/Allan* (2005); *Fiet/Patel* (2008).

¹³ Vgl. *Amit/Zott* (2001), S. 511.

¹⁴ Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 76; *Mellewig/Witt* (2002), S. 82.

¹⁵ Vgl. *Acs* (2001), S. 4ff.

¹⁶ Vgl. *Birch* (1979), S. 31ff.

¹⁷ Vgl. *Storey* (1994), S. 74. *Welsh/White* (1981, S. 18) stellten als erste fest: „A small business is not a little big business.“

alen Wandels wahrgenommen.¹⁸ Aufgrund dieser hohen Bedeutung stellen sich die empirisch ermittelten Sterberaten junger Unternehmen als besonders schwerwiegend heraus.¹⁹ Junge Unternehmen sind allzu anfällig für die Schwierigkeiten, die sie nach der Gründung erwarten. Viele junge Unternehmen überleben dennoch, und gerade diese bedürfen besonderer forschungsseitiger Aufmerksamkeit. Das Geschäftsmodell als neues Analyseinstrument des strategischen Managements ist hierfür besonders geeignet. Die Geschäftsmodelle junger Unternehmen sollen, dem offensichtlichen Forschungsbedarf folgend, somit den Untersuchungsgegenstand dieser Untersuchung bilden.²⁰

1.2 Zielsetzung

Das vorliegende Buch möchte die bisherige Forschung zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen weiterentwickeln. Dazu werden relevante Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen anhand der Erarbeitung einer eigenen Geschäftsmodelldefinition und eines Literaturüberblicks zum Thema zusammengefasst. Das Aufzeigen der Forschungslücke durch eine Abgrenzung junger von etablierten Unternehmen stellt den zweiten Schritt dar. Insbesondere werden hier die Besonderheiten junger Unternehmen und Ihrer Gründer herausgearbeitet.

Daraufhin konstruiert das vorliegende Buch einen generischen Geschäftsmodellansatz ausgehend von der Integration des ressourcen- und marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements und unter Einarbeitung bereits bestehender Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen.

Auf dieser Basis werden in einem vierten Schritt in Kombination mit bereits bestehenden Arbeiten zu jungen Unternehmen erste theoretische Erkenntnisse zu den Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen erarbeitet werden. Diese werden dann mit Informationen aus den durchgeführten Interviews angereichert. Anhand der Interviews lässt das vorliegende Buch die Unternehmer selbst zu Wort kommen und stellt ihre Aussagen den bestehenden theoretischen Erkenntnissen gegenüber.

¹⁸ Vgl. *Volkman/Tokarski* (2006), S. 1.

¹⁹ Vgl. *Romanelli* (1989), S. 369; *Audretsch/Mahmood* (1995), S. 100; *Hiddemann* (2007), S. 1.

²⁰ *Zott/Amit* (2008, S. 194) zeigen, dass die Ausgestaltung des Geschäftsmodells einen positiven Einfluss auf die Wertschöpfung junger Unternehmen hat.

Aus dieser Gegenüberstellung entwickeln sich dann in einem letzten Schritt die Gestaltungsempfehlungen für Geschäftsmodelle junger Unternehmen.

1.3 Aufbau des Buchs

Das Buch ist insgesamt in 6 Kapitel aufgebaut. Die ersten beiden legen lediglich theoretische Grundlagen während die folgenden Kapitel sowohl Praxisbeispiele als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis zum Thema haben.

Das folgende zweite Kapitel beschreibt zunächst Geschäftsmodelle als Analyseobjekt näher, seine historischen Wurzeln in der IT und seine Elemente. Weiterhin zeigt das Kapitel eine Literaturlauswahl zu Geschäftsmodellen. Junge Unternehmen beleuchtet das dritte Kapitel näher. Neben konzeptionellen Grundlagen sollen hier junge Unternehmen von der wissenschaftlichen Seite anhand ihrer Charakteristika beleuchtet werden. Am Ende des Kapitels wird deutlich, dass Geschäftsmodelle im Rahmen der Betrachtung junger Unternehmen einen erheblichen Beitrag zum Verständnis derselben leisten können.

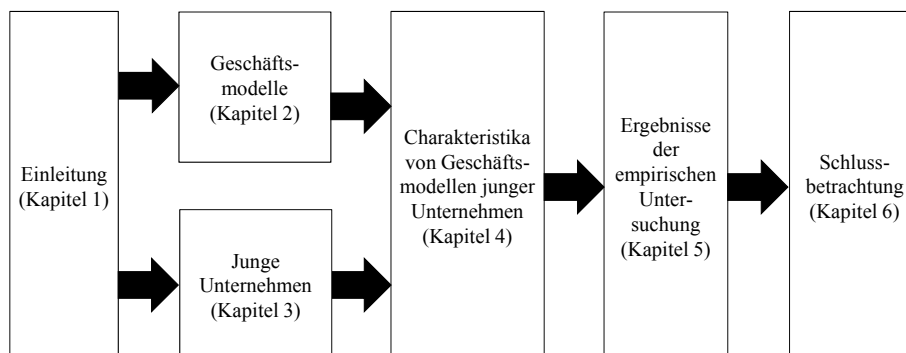


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung

Das vierte Kapitel arbeitet dann typische Charakteristika von Geschäftsmodellen junger Unternehmen heraus. Insbesondere zeigt das Buch anhand von 6 Fallbeispielen, welche zentralen Themen im Kontext von Geschäftsmodellen junger Unternehmen eine Rolle spielen. Kapitel fünf gibt konkrete Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Geschäftsmodellen junger Unternehmen.

2 Geschäftsmodelle

Ziel dieses Kapitels ist es, unterschiedliche Bedeutungen und Definitionen von Geschäftsmodellen darzustellen (Abschnitt 2.1), um anschließend die Bandbreite des Begriffs mit einem Literaturüberblick zu erarbeiten (Abschnitt 2.2). Abschnitt 2.3 fasst die Erkenntnisse dieses Kapitels noch einmal zusammen und setzt sie in den Gesamtkontext der Untersuchung.

2.1 Bedeutung und Definition von Geschäftsmodellen

In diesem Abschnitt soll zunächst der Begriff Geschäftsmodell aus den Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen betrachtet werden (Abschnitt 2.1.2), um daraus in Abschnitt 2.1.3 eine Arbeitsdefinition abzuleiten. Die im Abschnitt 2.1.1 vorgestellte historische Entwicklung und Aktualität dient dabei als Grundlage.

2.1.1 Historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung

Häufig wird die Entstehung des Begriffs Geschäftsmodell mit dem Aufkommen der ‚New Economy‘ in der Zeit von 1998 bis 2001 assoziiert. Der begriffliche Ursprung ist jedoch früher anzusetzen. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* finden die erste Verwendung des Begriffs in einem Artikel aus dem Jahr 1957. In dieser und weiteren frühen Arbeiten ist ein unspezifischer Gebrauch des Begriffs zu erkennen.²¹

Der eigentliche Ursprung des Begriffs lässt sich auf die Wirtschaftsinformatik und im weitesten Sinne auch auf die Organisationstheorie zurückführen. Dort ist er seit über 20 Jahren wohldokumentierter Gegenstand der Beschäftigung zahlreicher Forscher.²² Mit der ‚New Economy‘ erfuhr der Begriff seine Übertragung auf den betriebswirtschaftlichen Kontext.²³

Drastische Veränderungen in der Umwelt der Unternehmen führen zu neuen Herausforderungen für die unternehmerische Praxis und ziehen somit auch eine Neuorientierung der wissenschaftlichen Forschung nach sich.²⁴ In jüngster Zeit entsteht aufgrund von Innovationen, kürzeren Produktlebenszyklen und der schnelleren Diffusion neuer Technologien in den Bereichen Information, Kommunikation und Automa-

²¹ Vgl. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005), S. 4.

²² Vgl. *Schögel* (2001), S. 10.

²³ Vgl. *Becker* (2011), S. 11.

²⁴ Vgl. *Bornemann* (2010), S. 6.

tisierung ein sich veränderndes Wettbewerbsumfeld. Die Globalisierung zwingt Unternehmen aufgrund der erhöhten Transparenz und Vernetzung durch das Internet zunehmend Weltweit zu konkurrieren.²⁵ Charakteristika dieses neuen Wettbewerbs sind eine wachsende Dynamik und das Auflösen von Industrie- und Unternehmensgrenzen.²⁶ Einzelne Produkte und Dienstleistungen verlieren an Bedeutung,²⁷ während die aufgrund der neuen Technologien entstehenden Möglichkeiten neuer Geschäfte immer wichtiger werden.²⁸

Die tradierten Betrachtungsobjekte der Strategieforschung Branche und Unternehmen bzw. strategische Geschäftseinheit werden dem stark veränderten Wettbewerbsumfeld und den damit einhergehenden neuen strategischen Anforderungen nicht mehr gerecht.²⁹ Deshalb schlagen Autoren neue Betrachtungsobjekte vor. Geschäftsmodelle werden in diesem Zusammenhang besonders häufig diskutiert.³⁰ Der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ ist somit nicht neu, aber doch inhaltlich neu belegt.³¹ Der nächste Abschnitt rekonstruiert die Verwendung des Begriffs Geschäftsmodell und seine unterschiedlichen Bedeutungen.

2.1.2 Definitionsansätze

Wie bereits oben dargestellt stammt der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ aus der Wirtschaftsinformatik. Dort bezeichnet er das Ergebnis der Geschäftsmodellierung und ist in diesem Zusammenhang ein gängiger Begriff bei der Gestaltung von Informationssystemen und dem ‚Business Process Engineering‘.³² Das Geschäftsmodell dient dabei hauptsächlich der Gestaltung von Informationssystemen und der Umgestaltung von Prozessen. Als gemeinsame Grundlage erleichtert es die Kommunikation unterschiedlicher Akteure bei der Systementwicklung.³³ In diesem Verwendungszusammenhang liegt dem Geschäftsmodell der durch die Wirtschaftsinformatik geprägte Systemgedanke zugrunde. Unter einem System wird: „[...] eine Menge von

²⁵ Vgl. *Walsh/Meyer/Schoonhoven* (2006), S. 660ff.

²⁶ Vgl. *Bettis/Hitt* (1995), S. 8.

²⁷ Vgl. *Mitchell/Coles* (2003), S. 19.

²⁸ Vgl. *Österle/Winter* (2003), S. 4.

²⁹ Vgl. *Sampller* (1998), S. 354; *Bettis* (1998), S. 357; *Schmid* (2000), S. 196.

³⁰ Vgl. *Stähler* (2001); *Bornemann* (2010).

³¹ Vgl. *Schögel* (2001), S. 10.

³² Vgl. *Nilsson/Tolis/Nellborn* (1999), S. 1.

³³ Vgl. *Nilsson/Tolis/Nelborn* (1999), S. 3.

miteinander verknüpften Elementen, die sich insgesamt von ihrer Umgebung abgrenzen lassen[.]“³⁴ verstanden.

Mit der Übertragung des Konstrukts auf die Betriebswirtschaftslehre erweiterte sich das Begriffsverständnis. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird das ‚Geschäftsmodell‘ in Universal- und Partialansätzen verwendet.³⁵ Partialmodelle stellen, ähnlich der Wirtschaftsinformatik, Teilaspekte einer Unternehmung dar oder beschreiben branchenspezifische Geschäftsmodelle.³⁶ In diesem Kontext spielen E-Business-Geschäftsmodelle, die aus einer Wertschöpfungskettendekomposition entstanden sind, eine besondere Rolle, aber auch branchenspezifische Geschäftsmodelle der Musik³⁷ bzw. Biotechnologiebranche.³⁸ Universalmodelle beschreiben generische Geschäftsmodelle, die auf unterschiedliche Unternehmen und Branchen übertragbar sind.³⁹ Häufig gehen sie dabei auch über die Unternehmensgrenzen hinaus und beschreiben Unternehmensnetzwerke.⁴⁰ Das intuitive Grundverständnis, welches dieser Verwendung des Begriffs zugrunde liegt, beschreibt *Porter* wie folgt: „*Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue.*“⁴¹

Wie einleitend bereits erwähnt herrscht in der Literatur Uneinigkeit über den Begriff und die konstituierenden Elemente des Konstrukts. Die betriebswirtschaftliche Forschung wartet mit vielfältigen Betrachtungsweisen und Anwendungsvorschlägen auf.⁴² Es kann jedoch festgehalten werden, dass sich die bereits vorhandenen Definitionen im Wesentlichen in zwei Abstraktionsebenen bzw. Konkretisierungsgrade einteilen lassen:⁴³ Einige Autoren nehmen eine ganzheitliche abstrakte Definition vor,⁴⁴ andere greifen den bereits angesprochenen Systemgedanken aus der Wirtschaftsinformatik auf und beschreiben das Geschäftsmodell als Konglomerat seiner

³⁴ *Alpar et al.* (2008), S. 16.

³⁵ Vgl. *Meinhardt* (2002), S. 219ff.; *Zollenkop* (2006), S. 41; *Becker* (2011), S. 12.

³⁶ Vgl. *Meinhardt* (2002), S. 219.

³⁷ Vgl. *Stähler* (2001).

³⁸ Vgl. *Meinhardt* (2002).

³⁹ Vgl. *Wiese* (2005), S. 20.

⁴⁰ *Wirtz* (2010, S. 115) sieht das Geschäftsmodell innerhalb der Unternehmensgrenzen, während *Stähler* (2001, S. 41ff.) das Geschäftsmodell besonders als unternehmensübergreifendes Konstrukt versteht.

⁴¹ *Porter* (2001), S. 73.

⁴² Vgl. *Porter* (2001), S. 73; *Seddon et al.* (2004), S. 11.

⁴³ Vgl. *Becker* (2011), S. 13. *Zollenkop* (2006, S. 41) nimmt ebenfalls auf unterschiedliche Abstraktions- und Konkretisierungsgrade Bezug.

⁴⁴ *Zollenkop* (2006, S. 41) beschreibt in diesem Zusammenhang mehrere Partialmodelle.

Elemente.⁴⁵ Die Frage nach den konstituierenden Elementen eines Geschäftsmodells wird in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich beantwortet.⁴⁶ Betrachtet man die reine Anzahl der beschriebenen Elemente, so existieren Konstrukte mit drei⁴⁷ bis acht⁴⁸ Dimensionen.

Die oben dargestellten vielfältigen Facetten des Geschäftsmodellbegriffs erschweren eine klare Definition. Diese Problematik wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich begründet. *Mansfield/Fourie* sehen einen Grund darin, dass sich das Konstrukt derzeit noch in einer frühen Phase seiner Entwicklung befindet.⁴⁹ Andere Autoren begründen den Mangel einer klaren Definition mit einem generellen Mangel an Forschung in diesem Bereich,⁵⁰ und der mangelnden theoretischen Fundierung.⁵¹ Es kann in Summe festgestellt werden, dass keine Definition des Begriffs Geschäftsmodell als allgemein akzeptiert bezeichnet werden kann.⁵²

2.1.3 Arbeitsdefinition

Um für die Verwendung im Rahmen dieser Untersuchung geeignet zu sein, muss eine Definition von Geschäftsmodellen mehrere Kriterien erfüllen. Im Fokus dieser Untersuchung soll die Beschreibung verschiedener Geschäftsmodelle junger Unternehmen stehen. Daher muss die erarbeitete Definition generischen Charakter haben, um die Übertragbarkeit auf alle betrachteten Branchen und Unternehmen zu gewährleisten. Erforderlich ist darüber hinaus eine klare Definition von Gestaltungselementen, um die erwarteten charakteristischen Ausprägungen der Geschäftsmodelle abbilden zu können. Eine Kombination der oben genannten Abstraktionsebenen scheint im Lichte der aufgeführten Anforderungen als angezeigt.⁵³

Ein Grundverständnis des Konstrukts ‚Geschäftsmodell‘ kann durch Rückgriff auf die in der Betriebswirtschaftslehre etablierte Modelltheorie erreicht werden. Hierzu

⁴⁵ Siehe für eine ausführliche Betrachtung verschiedener Geschäftsmodelldefinitionen Abschnitt 2.2.1 der vorliegenden Untersuchung.

⁴⁶ Vgl. Scheer/Thomas/Wagner (2003), S. 20; Morris/Schindehutte/Allen (2005), S. 728.

⁴⁷ Vgl. Amit/Zott (2001); Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002).

⁴⁸ Vgl. Afuah/Tucci (2001); Bieger/Rüegg-Stürm/Rohr (2002).

⁴⁹ Vgl. *Mansfield/Fourie* (2004), S. 40.

⁵⁰ Vgl. Tikkanen et al. (2005), S. 790; Morris/Schindehutte/Allen (2005), S. 726.

⁵¹ Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002), S. 533; Hedman/Kalling (2003), S. 56; Morris/Schindehutte/Allen (2005), S. 727.

⁵² Vgl. Morris/Schindehutte/Allen (2005), S. 726; Bornemann(2010), S. 17.

⁵³ *Amit/Zott* (2001) und *Bornemann* (2010) gehen ebenfalls so vor.

lässt sich der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ durch seine etymologischen Bestandteile ‚Geschäft‘ und ‚Modell‘ beschreiben.⁵⁴

Als Geschäft eines Unternehmens kann die spezifische Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Aufnahme von Beziehungen zur Umwelt definiert werden.⁵⁵ Modelle sind dabei vereinfachte, strukturgleiche oder strukturähnliche Abbilder eines Ausschnitts der Realität.⁵⁶ Das Modell konzentriert sich auf ausgewählte – im Hinblick auf die Fragestellung relevante – Aspekte der Realität. Es ermöglicht einen Überblick und somit die Annäherung an die Lösung eines – der Modellierung zugrunde liegenden – Problems. *Schütte* unterscheidet zudem im betriebswirtschaftlichen Kontext zwischen abbildungsorientierten und konstruktionsorientierten Modellen.⁵⁷ Erstere betonen dabei die Repräsentanzfunktion, indem sie die ‚Abbildung für etwas‘ in den Mittelpunkt rücken. Letztere stellen das Modell nicht nur als strukturähnlich, sondern auch als strukturgebende Abbilder dar. Modelle können somit auch als ‚Abbilder für etwas‘ stehen.⁵⁸ Demnach soll im Sinne dieser Untersuchung ein Geschäftsmodell wie folgt definiert werden:

Ein Geschäftsmodell ist die vereinfachende, strukturähnliche oder strukturgebende Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern.

Mit Rückgriff auf den Systembegriff der Wirtschaftsinformatik soll der Geschäftsmodellbegriff in der vorliegenden Untersuchung durch Elemente weiter konkretisiert werden. Diese Elemente, die sog. Geschäftsmodellelemente, sind in diesem Kontext als generische Elemente zu verstehen, die in allen Geschäftsmodellen eine Rolle spielen.⁵⁹ Für die vorliegende Untersuchung sollen folgende sechs Elemente verwendet werden: (1) Ressourcenstruktur; (2) Konfiguration und Erreichung der Wert-

⁵⁴ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Schögel* (2001), S. 374ff.; *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 65; *Umbeck* (2009), S. 48.

⁵⁵ Vgl. *Meyer* (1996), S. 23ff.; *Schneider* (1997), S. 55.

⁵⁶ Vgl. *Schweitzer* (2000), S. 72.

⁵⁷ Vgl. *Schütte* (1998), S. 46.

⁵⁸ Vgl. *Brinkmann* (2001), S. 72; *Zloch* (2007), S. 90.

⁵⁹ Vgl. *Wiese* (2005), S. 20.

schöpfung; (3) Produkt-Markt-Kombination; (4) Erlösstruktur; (5) Wettbewerbsorientierung sowie (6) Unternehmenskultur und Organisation.⁶⁰

Um Verwechslungen und Unklarheiten zu vermeiden, muss der Geschäftsmodellbegriff von den synonym verwendeten Begriffen ‚Geschäftssystem‘ und ‚Geschäftskonzept‘ abgegrenzt werden.⁶¹ Das Geschäftssystem basiert auf der Annahme, dass sich die Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten zusammensetzen. Es stellt diese Aktivitäten in ihrer logischen Reihenfolge als Flussdiagramm dar. Im Gegensatz zum Geschäftsmodell ist es stark auf den Input beziehungsweise Output der einzelnen Wertschöpfungsstufen und auf ihre Abbildung fokussiert.⁶² Teece führt weiter an, dass das Geschäftsmodell wesentlich weiter gefasst ist als das Geschäftssystem. Neben der Konfiguration der Aktivitäten und ihrer Reihenfolge thematisiert das Geschäftsmodell noch eine Reihe anderer Fragestellungen wie Umsatzerlöse und Wettbewerbsorientierung.⁶³ Es gibt allerdings Autoren, die den Begriff ‚Geschäftssystem‘ synonym zum Geschäftsmodellbegriff verwenden, so bspw. Müller.⁶⁴ Ein Geschäftskonzept kann nach Stähler als ein noch nicht in die Praxis umgesetztes Geschäftsmodell verstanden werden.⁶⁵

2.2 Literatúrauswahl zu Geschäftsmodellen

Die folgenden Abschnitte geben einen Einblick in bisherige Versuche das Konstrukt Geschäftsmodell für die Praxis nutzbar zu machen.⁶⁶ Für ein besseres Verständnis die Inhalte des Konstrukts Geschäftsmodell sollen einige der wesentlichen Arbeiten und ihre jeweilige Definition des Geschäftsmodellbegriffs im Abschnitt 2.2.1 vorge-

⁶⁰ Vgl. für eine ähnliche Auswahl Becker (2011), S. 14. Eine Begründung bzw. detailliertere Erarbeitung der Elemente findet in Abschnitt 4.1 der vorliegenden Untersuchung statt.

⁶¹ Vgl. für eine synonyme Verwendung bspw. Bellmann (2002), S. 412; Mieschke (2004), S. 42.

⁶² Vgl. Hungenberg (2008), S. 152ff.

⁶³ Vgl. Teece (2010), S. 191. Anders Müller (2010, S. 97) der den Begriff Geschäftssystem synonym zum Geschäftsmodellbegriff verwendet.

⁶⁴ Vgl. Müller (2010), S. 97.

⁶⁵ Vgl. Stähler (2002), S. 41.

⁶⁶ Beide Abschnitte folgen in ihrem Aufbau Bornemann (2010), S. 29ff.