

Geschäftsmodellmatrix – ein Ansatz zur strukturierten Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen im Kon- text digitaler Ökosysteme

Masterthesis

in

International Management and Finance

Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
der Hochschule Kaiserslautern

von

Nedo Alexander Bartels

angefertigt am

Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering in Kaiserslautern

eingereicht am

08. August 2019

Betreuer: Prof. Dr. Christian Aichele

Zweitgutachter: Prof. Dr. Martín Dutto

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Kurzfassung.....	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme.....	5
2.1 Einordnung des Begriffs digitale Ökosysteme	5
2.2 Einordnung des Begriffs Geschäftsmodell	8
2.2.1 Definition des Begriffs Geschäftsmodell	9
2.2.2 Beschreibung relevanter Dimensionen eines Geschäftsmodelles	10
2.3 Vorstellung bisheriger Ansätze für die Geschäftsmodellentwicklung	14
2.3.1 Business Model Canvas.....	15
2.3.2 St. Galler Business Model Navigator	17
2.3.3 Morphologische Analyse als Entwicklungsansatz	21
2.3.3.1 Definition der morphologischen Analyse	21
2.3.3.2 Beschreibung der Geschäftsmodellentwicklungsansätze	23
2.4 Zusammenfassung und Ableitung der Fragestellung.....	28
3. Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix als Modellansatz	31
3.1 Konzept der Geschäftsmodellmatrix	31
3.1.1 Ideengewinnung aus dem Business Model Canvas.....	31
3.1.2 Ideengewinnung aus der morphologischen Analyse	32
3.1.3 Ideengewinnung aus dem St. Galler Business Model Navigator	34
3.2 Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix	39
4. Entwicklung der Geschäftsmodellmatrix.....	43
4.1 Nutzenversprechen.....	43
4.1.1 Beschreibung	43
4.1.2 Dimensionsmerkmale	43
4.1.2.1 Leistung.....	44
4.1.2.2 Kundennutzen	48
4.2 Architektur der Wertschöpfung	49

4.2.1	Beschreibung	49
4.2.2	Dimensionsmerkmale	50
4.2.2.1	Produktentwurf	50
4.2.2.2	Interne Wertschöpfung.....	53
4.2.2.3	Externe Wertschöpfung	62
4.3	Ertragsmodell.....	67
4.3.1	Beschreibung	67
4.3.2	Dimensionsmerkmale	68
4.3.2.1	Einnahmenquelle des Unternehmens.....	68
4.3.2.2	Bezahlmodell	70
4.3.2.3	Preisfestlegung.....	71
4.4	Funktionalitäten der Geschäftsmodellmatrix.....	74
5.	Anwendung der Geschäftsmodellmatrix mit Evaluierung.....	84
5.1	Darstellung der Methode der Geschäftsmodellmatrix	84
5.2	Anwendung der Geschäftsmodellmatrix als Analyseinstrument.....	88
5.2.1	Vorstellung der betrachteten Ökosystem-Plattformen	88
5.2.1.1	Airbnb	88
5.2.1.2	Amazon Marketplace	90
5.2.1.3	eBay	94
5.2.1.4	Facebook	97
5.2.1.5	LinkedIn.....	100
5.2.1.6	Netflix	102
5.2.1.7	Parship.....	103
5.2.1.8	Uber.....	105
5.2.2	Analyse der ausgewählten Ökosystem-Plattformen.....	108
5.2.3	Analyseauswertung der ausgewählten Ökosystem-Plattformen	129
5.3	Abschließende Diskussion über Ökosystem-Plattformen.....	140
6.	Zusammenfassung und Ausblick	143
6.1	Zusammenfassung	143
6.2	Kritische Bewertung	144
6.3	Ausblick.....	145
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anhang	XXXIV
	Eidesstaatliche Erklärung.....	LXXXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Apple-, Amazon- und Google-Ökosystems nach Ammon und Brem	7
Abbildung 3: Einordnung des Geschäftsmodell in die Unternehmensebenen.....	8
Abbildung 4: Geschäftsmodellbestandteile verschiedener Organisationen	13
Abbildung 5: Drei Säulen eines Geschäftsmodelles nach Stähler	14
Abbildung 6: Darstellung des Business Model Canvas	16
Abbildung 7: Vier Dimensionen des magischen Dreiecks.....	18
Abbildung 8: Business Model Navigator	19
Abbildung 9: Beispiel eines morphologischen Kastens für die Gestaltung einer Saftflasche .	22
Abbildung 10: Morphologischer Kasten nach Hahnenwald	24
Abbildung 11: Morphologische Kasten nach Zollenkop und Lässig.....	25
Abbildung 12: Morphologische Geschäftsmodellmatrix nach Müller-Roterberg	26
Abbildung 13: Vor- und Nachteile der vorgestellten Entwicklungsansätze	29
Abbildung 14: Dimensionsübertragung der Geschäftsmodellmatrix.....	31
Abbildung 15: Einfacher morphologischer Kasten für die Geschäftsmodellmatrix	32
Abbildung 16: Darstellung eines mehrstufigen morphologischen Kastens	33
Abbildung 17: Darstellung der Dimensionsverteilungen der 55 Geschäftsmodellmuster.....	35
Abbildung 18: Darstellung der Geschäftsmodelldimensionszuordnung.....	37
Abbildung 19: Konzept der Geschäftsmodellmatrix.....	40
Abbildung 20: Aufbau der Geschäftsmodellmatrix	41
Abbildung 21: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Leistung.....	45
Abbildung 22: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundennutzen.....	48
Abbildung 23: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Produktentwurf.....	50
Abbildung 24: Geschäftszahlen der Apple Inc. von 2018	51
Abbildung 25: Strukturmusterarten der Wertschöpfung.....	54
Abbildung 26: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Strukturmuster der Wertschöpfung .	55
Abbildung 27: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Leistung des Partners	56
Abbildung 28: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Produktentwicklung/Fertigungstiefe .	57
Abbildung 29: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Partnervergütung	61
Abbildung 30: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundensegment.....	62
Abbildung 31: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundenakquise	63
Abbildung 32: Darstellungsbeispiel des Cross Selling Konzeptes im E-Commerce.....	65

Abbildung 33: Darstellung des Geschäftsmodellbestandteils: Kundenbindung	66
Abbildung 34: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Einnahmequelle und Bezahlmodell ..	68
Abbildung 35: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Einnahmequelle und Bezahlmodell ..	72
Abbildung 36: Geschäftsmodellbestandteile und deren Beziehung zueinander	74
Abbildung 37: Geschäftsmodellmatrix mit der Darstellung der 1. und 2. Funktion.....	76
Abbildung 38: Auszug der Geschäftsmodellmatrix mit der Darstellung der 3. Funktion	77
Abbildung 39: Beispielhafte Darstellung der 4. Funktion: Auswertungsart.....	78
Abbildung 40: Automatisierte Beschreibung des Produktentwurfes von Netflix.....	79
Abbildung 41: Automatisch generierte Geschäftsmodellmerkmalsauswahl für Netflix	81
Abbildung 42: Ausschnitt des Prototyp-Business Model Canvas am Beispiel von Netflix	82
Abbildung 43: Darstellung des 1. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix.....	84
Abbildung 44: Darstellung des 2. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix.....	85
Abbildung 45: Darstellung des 2. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix.....	86
Abbildung 46: Darstellung der Methode der Geschäftsmodellmatrix	87
Abbildung 47 Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Amazon.com, Inc.	91
Abbildung 48: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der eBay Inc.	95
Abbildung 49: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Facebook Inc.	98
Abbildung 50; Visualisierung des Geschäftsmodelles von Facebook	99
Abbildung 51: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2017 der LinkedIn Corp.	101
Abbildung 52: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Uber Technologies, Inc.	106
Abbildung 53: Geschäftszahlen der vorgestellten Unternehmen für das Jahr 2018	109
Abbildung 54: Geschäftsmodellanalyse der Airbnb-Plattform.....	112
Abbildung 55: Geschäftsmodellanalyse des Amazon-Plattform	114
Abbildung 56: Geschäftsmodellanalyse der eBay-Plattform.....	116
Abbildung 57: Geschäftsmodellanalyse der Facebook-Plattform.....	118
Abbildung 58: Geschäftsmodellanalyse der LinkedIn-Plattform.....	120
Abbildung 59: Geschäftsmodellanalyse der Netflix-Plattform.....	122
Abbildung 60: Geschäftsmodellanalyse der Parship-Plattform	124
Abbildung 61: Geschäftsmodellanalyse der Uber-Plattform	126
Abbildung 62: Beispielhafte Darstellung der Zahlenzuordnung.....	127
Abbildung 63: Gesamtheitliche Geschäftsmodellauswertung der betrachteten Plattformen.	129
Abbildung 64: Aufschlüsselung der Geschäftsmodelldimensionen.....	131
Abbildung 65: Erster Teil der Auswertungskarte für die betrachteten Geschäftsmodelle.....	134
Abbildung 66: Erster Teil der Auswertungskarte für die betrachteten Geschäftsmodelle.....	135

Abbildung 67: Häufigkeitsdiagramm ab einer relativen Häufigkeit von 75%..... 136
Abbildung 68: Häufigkeitsverteilung der Geschäftsmodellmuster ab 50%..... 138

Abkürzungsverzeichnis

AWS	Amazon Web Service
BMC	Business Model Canvas
BMN.....	Business Model Navigator
B2B.....	Business-to-Business
CPC	Cost per Click
CPI.....	Cost per Impression
C2C.....	Customer-to-Customer
IESE	Institut für Experimentelles Software Engineering
IPO	Initial Public Offering
S&P 500	Standard & Poor's 500
TRIZ	Teoria Reshenia Izobretatelelskih Zadatch (deutsch: Theorie zur Lösung von Erfindungsaufgaben)

Kurzfassung

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis bestand darin, einen methodischen Ansatz zur strukturierten Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen in Kontext digitaler Ökosysteme zu erarbeiten. Hierfür wurde primär auf den theoretischen Ansätzen von Stähler (2002), Gassmann (2018), Osterwalder und Pigneur (2010) und Zwicky (1966) aufgebaut und diese entsprechend weiterentwickelt. Die in der Masterthesis entwickelte Methode wird als Geschäftsmodellmatrix bezeichnet und wurde außerdem als prototypische Anwendung im Tabellenkalkulationsprogramm von Microsoft Excel erarbeitet. Des Weiteren sollte überprüft werden, ob sich Ökosystem-Plattformen durch branchenübergreifende Merkmale kennzeichnen lassen. In den untersuchten Plattformmodellen konnten allgemeine Merkmalsübereinstimmungen in den Geschäftsmodelldimensionen des Nutzenversprechens, dem Produktentwurf und der internen Wertschöpfung festgestellt werden.

Abstract

The following master thesis contains a novel approach for the development and analysis of business model in the context of smart ecosystems. Therefore, the master thesis based on the theoretical approaches of Stähler (2002), Gassmann (2018), Osterwalder and Pigneur (2010) and Zwicky (1966). The developed method is called *Business Model Matrix* and can also be used, as a prototypical application in Microsoft Excel. In addition, the master thesis dealt with the question, if ecosystem platforms can be described by cross-industry characteristics. In this context, it has been found out, that all considered business models have similarities in certain aspects that can be described as value proposition, product design and value creation.

1. Einleitung

Die vorliegende Masterthesis ist im Rahmen des Masterstudiums International Management and Finance der Hochschule Kaiserslautern und der Universidad Nacional del Litoral während der Tätigkeit beim Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE) in Kaiserslautern entstanden. Der Fokus in dieser Arbeit liegt auf der Erarbeitung eines methodischen Ansatzes zur strukturierten Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen in Kontext digitaler Ökosysteme.

1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Es lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung eine Verschiebung auf die Sichtweise von Produkten ausgelöst hat und Daten einen immer zentraleren Bestandteil eines Geschäftsmodelles darstellen. Unternehmen können verschiedenste Datenressourcen nutzen, um bisherige Produkte mit zusätzlichen Dienstleistungen, wie z.B. Staumeldungen für Navigationsassistenten im Auto zu erweitern. Die Anforderungen ändern sich ständig und klassische Marktsegmente werden durch innovative Produkte und Dienstleistungen vollständig verändert. Physische Produkte verschmelzen zunehmend mit digitalen Produkten wodurch sich komplexere *Smart Products* bilden, die wiederum tiefgreifende Veränderung der Wettbewerbsbedingungen zwischen Unternehmen nach sich ziehen. Dieser Wandel bildet mitunter den Ausgangspunkt für die digitale Transformation von Unternehmen und fördert zugleich die Entstehung von *digitalen Ökosystemen* (auch *Smart Ecosystems* genannt), die auf die Vernetzung aller Elemente eines Systems abzielen. Unternehmen sind immer mehr gezwungen ihre Geschäftsmodelle zu transformieren, um sich an die zukünftigen Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können (vgl. Liggesmeyer und Rombach, 2016, S. 45; Krcmar & Oswald, 2018, S. 6 ff.; Engelhardt und Petzolt, 2019, S. 86).

Das Ziel der Arbeit ist die Untersuchung, ob eine Methode zur neuartigen und innovativen Entwicklung von Geschäftsmodellen erarbeitet werden kann, die gleichermaßen den Anforderungen digitaler Ökosysteme erfüllt. Die zu entwickelnde Methode soll eine Geschäftsmodellanalyse von Unternehmen erlauben und gleichermaßen die Ideenfindung für die Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle unterstützen. Darüber hinaus soll ein theoretischer Beitrag geleistet werden, Unternehmen eine praxisnahe Methodik bereitzustellen, die den Transformationsprozess unterstützt und dabei hilft neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Kurzbeschreibung des verwendeten Ansatzes

Laut Stähler (vgl. 2002, S. 42 ff.) lassen sich Geschäftsmodelle branchenübergreifend in drei Hauptdimensionen zerlegen, die das Nutzenversprechen (Value Proposition), die Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell darstellen. Ein Indikator für die Gültigkeit der Annahme, dass sich Geschäftsmodelle in branchenübergreifende Geschäftsmodelldimensionen abbilden lassen, stellt der *St. Galler Business Model Navigator* dar, der vier Geschäftsmodelldimensionen aufgreift und in Form eines sog. magischen Dreiecks darstellt. Laut Gassmann (2018, S. 1) können hierdurch 55 fundamentale Geschäftsmodelle beschrieben werden. Des Weiteren heißt es, dass 90 % aller innovativen Geschäftsmodelle auf eine Rekombination bereits bestehender Geschäftsmodelle zurückzuführen sind.

Die in dieser Arbeit entwickelte Methode baut auf den vorgestellten Annahmen auf und fokussiert einen Auswahlkatalog, der Merkmalsausprägungen für die einzelnen Haupt- und Unterdimensionen eines Geschäftsmodelles erarbeitet und diese in Form eines Baukastensystems (morphologische Analyse) anordnet. Demnach wird in dieser Arbeit eine Methode entwickelt, die sich durch die Anwendung eines morphologischen Kastens in Kombination mit der Verwendung der beschriebenen Hauptdimensionen von Stähler und den Geschäftsmodellmuster von Gassmann et al. auszeichnet. Die entwickelte Methode, wird als *Geschäftsmodellmatrix* bezeichnet und wurde auch als prototypische Anwendung im Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel erarbeitet.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beinhaltet insgesamt vier Kapitel, die von einem ersten einleitenden und sechsten abschließenden Kapitel umfasst werden. Hierbei werden im zweiten und dritten Kapitel die theoretischen Grundlagen und bestehende Methoden für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Hierauf aufbauend wird im vierten Kapitel die Geschäftsmodellmatrix als neuartiger Ansatz für die Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen erarbeitet und anschließend im fünften Kapitel als Analyseinstrument von ausgewählten Plattformgeschäftsmodellen verwendet. Die Arbeit endet mit einem abschließenden Fazit im sechsten Kapitel.

Als wesentlicher Themenschwerpunkt wird die Erarbeitung einer Methode für die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme behandelt. Demnach greift die Arbeit zwei Themengebiete auf, zum einen Geschäftsmodelle und zum anderen digitale Ökosysteme. Beide Betrachtungsgegenstände werden separat im Unterkapitel 2.1 und 2.2 theoretisch erörtert. Des Weiteren werden im zweiten Kapitel der Business Model Canvas und der St. Galler

Business Model Navigator als methodische Ansätze für die Entwicklung von Geschäftsmodellen untersucht und deren Vor- und Nachteile mit Hinblick auf Ökosystem-Plattformen herausgearbeitet. Abschließend wird hieraus die Forschungsfrage im Unterkapitel 2.4 abgeleitet, inwiefern bisherige Methoden für die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme verwendet werden können.

Auf Grundlage der herausgearbeiteten Forschungsfrage, beinhaltet das dritte Kapitel eine Analyse der im zweiten Kapitel behandelten Methoden, um die identifizierten Vorteile auf die in dieser Arbeit entwickelten Geschäftsmodellmatrix zu übertragen. Die erarbeiteten Erkenntnisse werden in der Konzeptualisierung der Geschäftsmodellmatrix im Unterkapitel 3.2 zusammengefasst.

Basierend auf dem vorgestellten Konzept der Geschäftsmodellmatrix, werden im vierten Kapitel, die einzelnen Matrixkomponenten erarbeitet und in die Geschäftsmodelldimensionen des Nutzenversprechens, der Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell eingeordnet. Hierfür wird zunächst beschrieben, was unter den einzelnen Geschäftsmodelldimensionen verstanden wird, um anschließend die Charakteristika der einzelnen Dimensionsbereiche zu bestimmen. Insgesamt wurden 26 Dimensionsbereiche mit 108 wählbaren Merkmalsausprägungen definiert.

Das fünfte Kapitel beinhaltet für acht plattformbasierte Geschäftsmodelle eine Anwendung des entwickelten Prototyps der Geschäftsmodellmatrix. Für die Analyse der Plattformmodelle werden die Geschäftsmodelle und Jahresbilanzen von Airbnb, Amazon, eBay, Facebook, LinkedIn, Netflix, Parship und Uber zunächst untersucht und anschließend in die entwickelte Geschäftsmodellmatrix eingepflegt. Durch die vereinheitlichte Struktur der Geschäftsmodellmatrix, kann diese als standardisierte Schablone für die Betrachtung von Geschäftsmodellen verwendet werden, sodass die durchgeführte Analyse im Unterkapitel 5.2 branchenübergreifende Strukturmuster zwischen den verschiedenen Ökosystem-Plattformen aufzeigen soll. Das Ziel der Analyse, das im Abschnitt 5.2.1 definiert wird, besteht darin, zu prüfen, ob sich Ökosystem-Plattformen durch allgemeine Geschäftsmodellmerkmale und -strukturen unabhängig vom jeweiligen Unternehmensbereich kennzeichnen lassen. Die Analyseauswertung wird im Unterkapitel 5.2.3 vorgenommen. Das Kapitel endet mit einer abschließenden Bemerkung inwiefern plattformbasierte Geschäftsmodelle in Beziehung mit digitalen Ökosystemen stehen und worin der Nutzen der Geschäftsmodellmatrix für die Entwicklung von Ökosystem-Plattformen liegt.

Das sechste und letzte Kapitel fasst noch einmal die gesamte Arbeit zusammen, zeigt die wesentlichen Kritikpunkte der entwickelten Geschäftsmodellmatrix auf und veranschaulicht das Potenzial und den zukünftigen Entwicklungsprozess dieser Methode. Der Aufbau der Arbeit ist noch einmal in Abbildung 1 visualisiert.

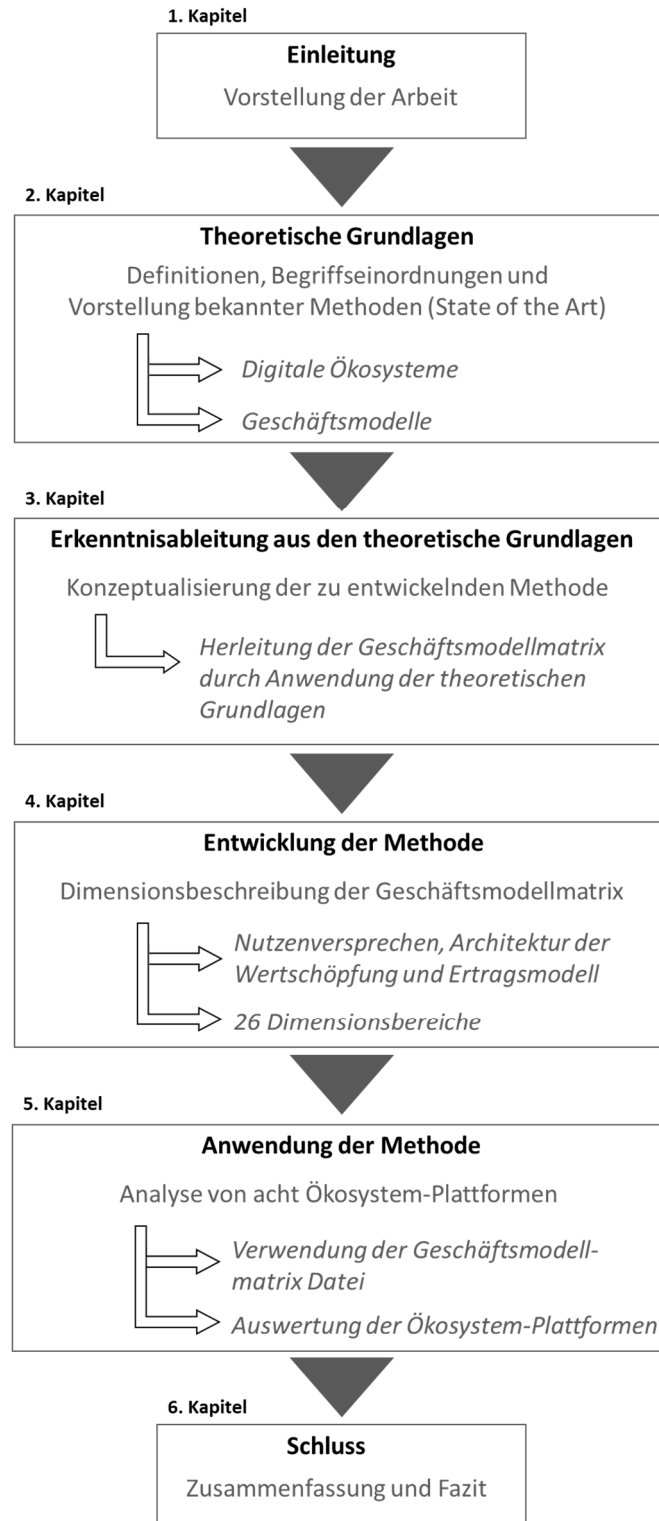


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: selbsterstellt

2. Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme

2.1 Einordnung des Begriffs digitale Ökosysteme

Für die Beschreibung eines digitalen Ökosystems sollte zunächst Bezug auf das Konstrukt eines biologischen/natürlichen Ökosystems genommen werden, da diese Parallelen in ihrer Darstellung aufweisen. Ein biologisches Ökosystem zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass dieses eine physische Umgebung umschließt indem eine Vielzahl an miteinander agierenden Organismen verschiedenartiger Gattungen enthalten sind. Die räumliche Verteilung eines biologischen Systems kann in einem digitalen Ökosystem als die Verteilung eines Softwaresystems im Sinne von graphentheoretischen Metriken verstanden werden. Die Organismen in einem biologischen Ökosystem werden in einem digitalen Ökosystem als Systemakteure (Geräte, Kunden, Unternehmenspartner etc.) bezeichnet (vgl. Masak, 2009, S. 210; Castro-Leon und Harmon, 2016, S. 42).

Demzufolge können digitale Ökosysteme definiert werden als (Liggesmeyer und Rombach, 2017, S. 3):

„[...] heterogene Systeme aus interagierenden Akteuren und ihrer Umgebung. Die Akteure können IT-Systeme, technische Systeme und auch Menschen sein. Sie versuchen – so wie die Individuen eines natürlichen Ökosystems – bestimmte Ziele zu erreichen und sind dazu auf Interaktion mit anderen Akteuren des digitalen Ökosystems angewiesen, müssen dabei aber auch vorgegebene, kaum beeinflussbare Rahmenbedingungen beachten.“

Eine Reihe an branchenübergreifenden Trendentwicklungen, die als Smart Energy, Smart Country, Smart Health, Smart Mobility, Smart Farming oder Smart Production (Industrie 4.0) bezeichnet werden, deuten auf die Auflösung bestehender Systeminsellösungen hin. Demnach wird eine vollständige Integration der verschiedenen Systeme in digitale Ökosysteme angestrebt (vgl. Liggesmeyer und Rombach, 2016, S. 45).

Welche Potentiale digitale Ökosysteme besitzen, kann das Projekt *Digitale Dörfer* des Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering veranschaulichen. Ziel des Projektes besteht im Aufbau eines digitalen Ökosystems für ländlich geprägte Regionen, durch die Schaffung einer gemeindeübergreifenden Service- und Systeminfrastruktur. Durch die Vernetzung der Gemeinden sollen u.a. intelligente Mobilitäts- und Logistiksysteme ermöglicht werden, um einen nachhaltigen und wirtschaftlich rentablen Mehrwert zu schaffen. Die Bereitstellung einer

gemeinsamen Plattform soll sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen dazu motivieren eigene Anwendungen und Basisdienste zu entwickeln und über der Plattform anzubieten. Hierbei werden auch telemedizinische Anwendungen, wie z.B. Online-Videosprechstunden (Virtuelle Visite) ausgearbeitet, um die ambulante Versorgung in dünnbesiedelten Landkreisen zu entlasten, durch die Reduzierung unnötiger Krankentransporte. (vgl. Deutscher Landkreis, 2018, S. 6 ff. und Hess, 2017, S. 47).

Weitere Entwicklungen digitaler Ökosysteme finden sich auch im Umfeld unternehmensinterner Plattformmodelle. Als Beispiel hierfür kann die Automobilbranche und der Bereitstellung von intelligent vernetzten Mobilitätsangeboten, wie z.B. *Audi Connect*, *BMW (i)ConnectedDrive* sowie *Mercedes-Benz Connect M* angeführt werden. Diese Plattform-Ökosysteme umschließen die Vernetzung des Kunden mit den entsprechenden Fahrzeugen in eingebettete Systeme (Telematik-Komponenten inkl. Mobilkommunikation, Navigation, Fahrassistenzsysteme etc.), die auch als Cyber-Physische Systeme bezeichnet werden. Durch die Integration des Kunden in eine interaktive Wertschöpfung, können die einzelnen Automobilhersteller das angebotene Leistungsportfolio durch entsprechende Smart Service (Echtzeit-Verkehrsinformationen, Werkstattinformationen etc.) erweitern und Plattformmodelle zwischen Anbieter, Kooperationspartnern (z.B. Vertragswerkstätte) und Kunden ermöglichen (vgl. Schäfer et al, 2015, S. 390 ff.).

An dieser Stelle sollte Bezug auf *zweiseitige Plattformmodelle* genommen werden, die oftmals das Kernelement eines digitalen Ökosystems darstellen. Zweiseitige Plattformmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass sie typischerweise zwei oder mehrere Nutzergruppen miteinander verbinden. Im Gegensatz zu klassischen Wertschöpfungskonzepten, die die Produkterzeugung ins unternehmerische Zentrum stellt und nur eine begrenzte Vielfalt der Produkterzeugung ermöglicht, können zweiseitige Plattformmodelle von einer großen Produktvielfalt und -flexibilität profitieren, wie es u.a. digitale Marktplätze aufzeigen (vgl. Geisberger und Broy, 2012, S. 176; Jung und Kraft, 2017, S. 194 f.).

Digitale Marktplätze stellen ins unternehmerische Zentrum nicht die Produkterzeugung, sondern die Vermittlung von Nachfrager und Anbieter. Generell besteht das Ökosystem digitaler Marktplätze neben Logistikpartnern aus Käufern, Verkäufern und dem Anbieter einer Kommunikations- und Interaktionsplattform. Der disruptive Charakter solcher Ökosystem-Plattformen haben sich bereits in einer Vielzahl von unterschiedlichen Branchen gezeigt, wie z.B. Airbnb im Hotel- und Gaststättengewerbe oder Uber im Bereich der Personenbeförderung (vgl. Linhoff-Popien et al., 2015, S. 23; Jaekel, 2017, S. 49).

Die Auswirkungen auf die Buchverlagsbranche, wie es Hugendubel und Thalia gezeigt haben, stellt ein weiteres Beispiel für das Einflusspotential von Ökosystem-Plattformen da.¹ Die Hauptveränderungen in dieser Branche lassen sich wie folgt aufzeigen (vgl. Ammon und Brem, 2013, S. 96 f.):

- Entstehung von Substituten für Printmedien und Bücher in Form von eBooks, Communities und mobilen Applikationen.
- Veränderungen der Geschäfts- und Einnahmemodelle von Verlagen durch Open Access in Kombination mit der Entstehung einer „Kostenlos-Kultur“ für digitale Inhalte.
- Vereinfachung für Autoren mit ihren Inhalten ein breites Publikum anzusprechen und das ohne zwangsläufig auf renommierte Verlage angewiesen zu sein (vgl. Kühn, 2012, 74 f.).
- Entstehung neuer und innovativer Marktakteure.

Die bekanntesten Ökosystem-Plattformen, die in diesem Kontext genannt werden sollten, sind Apple iTunes/iTunes Store, www.amazon.com und www.google.com. Das von Ammon und Brem (2013, S. 109 ff.) entwickelte Modell für die Analyse von digitalen Ökosystemen, bildet die genannten Unternehmen, wie in Abbildung 2 dargestellt ist, ab.

	iTunes/ iTunes Store	www.amazon.com	www.google.com
Hardware	iPod, iPhone, iPad Mac Desktop, MacBooks Peripheriegeräte	Kindle eReader Kindle Fire Tablet Amazon-Handy	Google Phones Cloud Storage Backends Nexus7-Tablet Zulieferer v. Android für den Smartphone-Markt
Software	iOS/Mac OS Office Suite & Core Apps iTunes & iBooks Tools für Media Developer (z. B. iAuthor)	Kindle Apps (Win, Mac, iOS, Android, Win Phone 7, Blackberry) Samazon Silk Browser Amazon App Store	DIE Suchmaschine, Basistechnologie f. B2B OnlineTools: Mail, Blog, Office Suite, Collaboration, Media, Android OS, Chrome, uvm.
Inhalte	Musik Podcasts, Hörbücher Musik-Video, TV-Serien. Filme, eBooks, iBooks Textbooks	„Physischer Content“ eBooks Musik/MP3 Hörbücher Online-Zeitungen	Youtube.com: user generated video Google Books: eBookPlattform
Dienste	iCloud iTunes (Universitäts-Dienst) Shop-Plattform als B2B-Dienst	Auslieferung Personal Cloud (B2C) Service Cloud (B2B)	Suchmaschine Mail, Online-Tools, Blog, Google+, Geodienste (Earth, Maps), uvm

Abbildung 2: Apple-, Amazon- und Google-Ökosystems nach Ammon und Brem

Quelle: in Anlehnung an Ammon und Brem (2013, S. 109 ff.)

¹ Seit 2010 verzeichnen Thalia und Hugendubel erhebliche Umsatzrückgänge. Außerdem wurden eine Vielzahl an Buchfilialschließungen vollzogen, um Kosten einzusparen. Filialschließungen zeigten sich u.a. in Wetzlar, Nürnberg, Berlin-Tauentzienstraße, Kassel und München-Salvatorplatz, Krefeld und Neustadt (vgl. Ammon und Brem, 2013, S. 96).

Laut Ammon und Brem muss für die Definition eines digitalen Ökosystems Hardware, Software, Inhalte und Dienste definiert werden. Ohne die Festlegung dieser Komponenten handelt es sich um ein sog. „fehlendes Ökosystem“ (vgl. ebenda, S. 103).

Die Bedeutung der einzelnen Komponenten soll nicht angezweifelt werden, jedoch bleibt kritisch zu prüfen, ob für die Entwicklung eines Geschäftsmodelles im Kontext digitaler Ökosystems nicht andere Betrachtungsaspekten eine höhere Bedeutung zugeschrieben werden sollte.

Abschließend stellt sich die Frage, wie in einem strukturierten Entwicklungsprozess Geschäftsmodelle für digitale Ökosysteme konzipiert werden können, sodass Unternehmen Geschäftsmodelladaptierungen vornehmen können, um nicht vom disruptiven Wandel betroffen zu sein. Hierfür soll im Folgenden zunächst auf das Konstrukt und die entsprechenden Definitionen eines Geschäftsmodelles eingegangen werden. Anschließend können auf Basis des theoretischen Hintergrunds, Überlegungen getroffen werden, wie eine Methode für die Entwicklung neuartiger Geschäftsmodell erarbeitet werden kann.

2.2 Einordnung des Begriffs Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell ist als Betrachtungsobjekt der taktischen Ebene im betriebswirtschaftlichen Zweig des strategischen Managements einer Unternehmung zuzuordnen. Hierbei gilt es nicht das Geschäftsmodell als Gegenstand der Geschäftsstrategie anzusehen. Vielmehr stellt es die Vermittlungsebene zwischen der Geschäftsstrategie (strategische Ebene) und den zu implementierenden Geschäftsprozessen (operative Ebene) eines Unternehmens da. Abbildung 3 verdeutlicht die Beziehung zwischen der Geschäftsstrategie, dem Geschäftsmodell und den Geschäftsprozessen. Das Geschäftsmodell ist somit an der übergeordneten Geschäftsstrategie ausgerichtet und bildet infolgedessen den Handlungsrahmen für die darunterliegende Implementierungsebene (vgl. Scholz, 2009, S. 41 f.; Lehner, 2014, S. 20 f.; Zeller, 2004, S. 29 f.).



Abbildung 3: Einordnung des Geschäftsmodell in die Unternehmensebenen

Quelle: in Anlehnung an Al-Debei und Avison, 2010, S. 371

Eine einheitliche Definition was unter einem Geschäftsmodell verstanden wird, kann nicht angeführt werden. Oftmals werden unter einem Geschäftsmodell unterschiedliche Aspekte verstanden und definiert. Jedoch zeichnet sich ab, dass der Begriff des „Business Models“ anzunehmender Bekanntheit während der Dotcom-Entwicklung in den späten 1990er, gewann. Gründe hierfür waren die erstmalige Entstehung von internetbasierten Unternehmen, die grundlegende Veränderungen im unternehmerischen Verständnis auslösten. Neue Softwarehersteller wie bspw. Microsoft konnten teure digitale Produkte anbieten, die für nur einen Bruchteil der Kosten reproduzierbar waren. Andere Unternehmen fokussierten sich auf die Kommerzialisierung von webbasierten Werbeflächen und generierten Einnahmen über die Vermietung solcher Webseitenflächen. Die unternehmerische Haupttätigkeit solcher Firmen bestand nun darin möglichst viele Kunden durch interessante (z.T. kostenfreie) Webinhalte anzuziehen, um die Attraktivität der Werbeflächen zu erhöhen. Diese und weitere Veränderungen führten letztlich zu der Frage wodurch sich ein Unternehmen grundsätzlich auszeichnet und wie neue Branchen für Unternehmen durch das Internet erschlossen werden können. Basierend auf dieser unternehmerischen Selbstfindungsphase wurde das Konzept des Geschäftsmodelles etabliert (vgl. 2014, Lewis, S. 254; Stähler, 2002, S. 37; Ovans, 2015, o.S.; Deurloo und Moring, 2018, S. 82 f.).

2.2.1 Definition des Begriffs Geschäftsmodell

Grundsätzlich beschreibt ein Geschäftsmodell die modellhafte Beschreibung des unternehmerischen Geschäftes. Dolseki (2014, S.4) definiert ein Geschäftsmodell wie folgt:

„Ein Geschäftsmodell stellt ein angewandtes Geschäftskonzept dar, welches der Beschreibung, Analyse und Entwicklung der Grundlogik unternehmerischer Leistungserstellung dient. Es legt vereinfacht die wertschöpfenden Abläufe, Funktionen und Interaktionen zum Zwecke der kundenseitigen Nutzenstiftung, Sicherung des Wettbewerbsvorteils und erwerbswirtschaftlichen Erlösgenerierung dar.“

Demnach umfasst die Beschreibung eines Geschäftsmodells im Wesentlichen, die Funktionsweise der einzelnen Geschäftsmodellbestandteile (Kundennutzen, Kundenansprache, Produktentwicklung etc.) und deren Wirkungsbeziehungen zueinander. Ein Geschäftsmodell bildet die zu Grunde liegende Logik des Unternehmens ab. Die konkrete Darlegung der einzelnen Geschäftsmodellbestandteile kann sich jedoch als kompliziert erweisen. Verschiedene Verwendungsgründe, weshalb ein Geschäftsmodell überhaupt definiert wird, führen oftmals zu unterschiedlichen Auffassungen des jeweiligen Geschäftsmodelles (vgl. Knyphausen-Aufsess und Zollenkop, 2011, S. 119 f.; Ovans, 2015, o.S.).

Basierend auf der Definition eines Geschäftsmodelles, gilt es zu untersuchen durch welche Charakteristika sich ein Geschäftsmodell prinzipiell auszeichnet.

Die Ermittlung von Geschäftsmodelldimensionen, die branchenübergreifend Anwendung finden, könnte eine standardisierte Geschäftsmodellbetrachtung eines Unternehmens ermöglichen. Eine Geschäftsmodelldimension wird in dieser Arbeit als ein erforderliches Geschäftsmodellbestandteil betrachtet, um ein Geschäftsmodell vollständig abbilden zu können.

2.2.2 Beschreibung relevanter Dimensionen eines Geschäftsmodelles

Die von Drucker beschriebene „Theory of a business“, lag erstmalig die theoretische Idee nahe, dass jedes Unternehmen auf sog. Annahmen beruhe. Durch die Verwendung dieser Annahmen soll das Marktumfeld, die Kundengruppe, die Wertevorstellung und die Wettbewerbssituation des Unternehmens identifiziert werden (vgl. Drucker, 1994, o.S.; Burke, 2017, S. 170 ff.).

Druckers Ansatz wurde anschließend von Magretta (2002) aufgegriffen und modifiziert. Laut Magretta soll durch ein Geschäftsmodell die Hauptaktivitäten des Unternehmens abgebildet werden, um zu verdeutlichen wie das Unternehmen für den individuellen Kunden eine Wertschöpfungskette bereitstellen kann. Hierbei unterscheidet Magretta zwischen einer externen und internen Komponente. Die interne Komponente umfasst alle unternehmerischen Aktivitäten, die auf die Beschaffung, der Herstellung oder der Entwicklung der Produkte abzielen. Die externe Komponente hingegen, beschäftigt sich mit den Aktivitäten rund um den Verkauf, der Vermarktung oder der Akquise von Neukunden. Demzufolge könnte angenommen werden, dass Geschäftsmodelle durch die Summe der einzelnen Geschäftsmodellkomponenten abgebildet werden können (vgl. Magretta, 2002, o.S; Bertagnolli et al., 2018, S. 9).

Im Folgenden gilt es die Annahme zu überprüfen, ob Geschäftsmodelle durch universell verwendbare Geschäftsmodellbestandteile abgebildet werden können. Die Grundlage hierfür bildet eine Literatursichtung von theoretischen und praxisorientierten Ansätzen. Hierbei sollen gemeinsame Geschäftsmodellkomponenten zwischen den verschiedenen Definitionen vorgestellt werden, um daraus anschließend definitionsübergreifende Geschäftsmodelldimension ableiten zu können.

Theoretische Ansätze für die Beschreibung von Geschäftsmodelldimensionen

Für die Durchführung der Literatursichtung mit Hinblick auf der Definierung von allgemeingültigen Geschäftsmodelldimensionen, wurde auf die bisherigen Literatursichtungen und Ergebnisse von Morris et al. (vgl. 2003, S. 727 ff.), Osterwalder et al. (vgl. 2005, S. 12 f.) und Schallmo (vgl. 2018, S. 14 ff.) aufgebaut und diese entsprechend erweitert.

Insgesamt konnten 30 Definitionen gesichtet und analysiert werden.² Hierbei ist eine große Vielfalt an verschiedenen Ansichten und Merkmalsbeschreibungen festzuhalten. Jedoch zeigen sich auch in den verschiedenen Auffassungen der Autoren übergreifende Gemeinsamkeiten. Demnach wird ein Geschäftsmodell erarbeitet, um die Einnahmenstruktur für die Erbringung einer unternehmerischen Leistung (z.B. Produkt oder Dienstleistung) für die jeweiligen Stakeholder zu veranschaulichen (vgl. Kuzmina-Merlino und Skorobogatova, 2019, S. 487 ff.).

Durch die Herausarbeitung der einzelnen Geschäftsmodellbestandteile lassen sich die Gemeinsamkeiten der jeweiligen Autoren weiter konkretisieren. Anhang 2: *Geschäftsmodellbestandteile verschiedener Autoren* veranschaulicht die entsprechenden Bestandteile, die von den Autoren genannt werden, um ein Geschäftsmodell vollständig abbilden zu können. Zusammenfassend werden pro Definition durchschnittlich fünf Geschäftsmodellbestandteile aufgeführt. Diese lassen sich schemenhaft in vier Dimensionen einteilen:

1. *Geschäftsmodellldimension*

beinhaltet den Nutzen eines Unternehmens, der für die Kunden durch entsprechende Produkte oder Dienstleistungen bereitgestellt wird. Von den Autoren wurden hierfür u.a. die folgenden Begriffe verwendet: value proposition, customer value, Organisationsangebot, Nutzenversprechen, Nutzen, value creation, create value, etc.

2. *Geschäftsmodellldimension*

umfasst die Leistungsgestaltung, wie das Unternehmen für den Kunden das Produkt, die Dienstleistung etc. erzeugt. Die Autoren verwenden hierbei folgende Begriffe: design of transaction content, Angebotsentstehung, value chain, key resources, key processes, production model, resource system, Wertschöpfungskette etc.

3. *Geschäftsmodellldimension*

zeigt die Aktivitäten der Kommerzialisierung der unternehmerischen Leistung an den Kunden. Beinhaltet auch Aspekte der Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen. Die Autoren verwendeten im Rahmen dieser Dimension folgende Bezeichnungen: Angebotsverteilung, market segment, customer relationship, value activity, value delivery, distribution channels, deliver value, relationship to various business actors, Kundenkomponente etc.

² Die Ergebnisse der Literatursichtung können im Anhang 1: *Theoretische Geschäftsmodelldefinitionen* eingesehen werden.

4. *Geschäftsmodelldimension*

verdeutlicht wie das Unternehmen Einnahmen durch die erbrachte Leistung erzielen möchte. Hierbei verwendeten die Autoren Begriffe wie revenue source, Ertragsmechanik, financial model, extract value, profits, revenue model, Ertragsstruktur, revenue structure, revenuestream, capital model etc.

Neben diesen Dimensionen werden von einzelnen Autoren auch weitere Bereiche angeführt, die Nachhaltigkeits-, Partnerbeziehungs- oder Führungsaspekte beinhalten.³ Obwohl die Autoren verschiedene Dimensionsbegriffe verwenden ist dennoch ein inhaltlicher Konsens hinsichtlich der aufgeführten Beschreibungen festzustellen.

Basierend auf den bereits vorgestellten Dimensionsbeschreibungen, soll im Folgenden näher auf die praxisorientierten Ansätze eingegangen werden. Generell ist festzuhalten, dass der Umfang an abweichenden Ansätzen neben den bereits vorgestellten theoretischen Definitionen beschränkt sind. Demzufolge sind inhaltliche Verknüpfungen zwischen den theoretischen und praxisorientierten Dimensionsbestimmungen ersichtlich.

Praxisorientierte Ansätze für die Beschreibung von Geschäftsmodelldimensionen

Insgesamt wurden neun Definitionen gesichtet und analysiert.⁴ Hierbei werden pro Definition zwischen vier und fünf Geschäftsmodellbestandteile genannt. Abbildung 4 veranschaulicht die Zusammensetzung der einzelnen Geschäftsmodelldefinitionen.

Die Abbildung verdeutlicht neben geringen Abweichungen eine große Ähnlichkeit in den Auffassungen der einzelnen Geschäftsmodellbestandteilen. Unterschiede zwischen den Definitionen der Forschungseinrichtungen (oberer Abschnitt von Abbildung 4) und den Beratungsunternehmen (unterer Abschnitt von Abbildung 4) zeigen sich ausschließlich in der Anzahl der genannten Geschäftsmodellbestandteile und in der Verwendung verschiedener Begriffsbezeichnungen.

Kein Betrachtungsgegenstand eines Geschäftsmodelles sind Wettbewerber. Demnach ist der Ansatz von Bauernhansl et al. (vgl. 2015, S. 13) als kritisch zu betrachten, da das Wettbewerberumfeld in die Geschäftsmodellbeschreibung als Bestandteil miteinbezogen wurde (vgl. Schallmo, 2013, S. 112).

³ Siehe hierfür Viscio und Pasternak, 1996, o.S.; Afuah und Tucci, 2001, S. 7; Amit und Zott, 2001, S. 493; Rappa, 2004, S. 34 und Bieger und Reinhold, 2011, S. 32.

⁴ Die Ergebnisse der Literatursichtung können im Anhang 3: *Praxisorientierte Geschäftsmodelldefinitionen* eingesehen werden.

Autor	Definition Geschäftsmodell					Anzahl
Bauernhansl et. al. (Fraunhofer IPA; Wieselhuber & Partner), 2015, S. 13	Leistungsangebot	Leistungserstellung	Erlöse	Wettbewerb	Leistungsabsicherung gegen Wettbewerber	5
Fraunhofer IMW, 2017, S. 8	Leistungsangebot	Leistungserzeugung	Einnahmenerzeugung	Leistungskommunikation	Leistungsbereitstellung	5
Rüger (Fraunhofer IAO), 2018, S. 7 f.	Unternehmensleistung	Wertschöpfung und Netzwerk	Erlöse	Kunden und Märkte	Technologien und Ressourcen	5
Täuscher (Fraunhofer IMW), 2016, S. 8)	value proposition	value creation	value capture	value communication	value delivery	5
Ebert und Deutsch (KPMG), 2016, S. 14 f.	Value Proposition	Wertschöpfung	Ertragsmodell	Kunden/Märkten		4
Gartner, 2019, S. 8	value proposition	capabilities	finance	customer		4
Lead Innovation Management, 2019, o.S.	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielgruppe		4
Robers (PwC) und Gerlach (EBS), 2010, S. 15	Wertbeitrag	Organisation und Wertschöpfungskette	Ertragsmodell	Ressourcen		4
Gergert (WOIS Innovationsberatung), 2017, o.S.	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielgruppe		4

Abbildung 4: Geschäftsmodellbestandteile verschiedener Organisationen

Quelle: selbsterstellt

Des Weiteren zeigt die Abbildung auf, dass eine breite Akzeptanz hinsichtlich des Geschäftsmodellansatzes von Gassmann et al. (vgl. 2017, S. 6), der von Ebert und Deutsch (vgl. 2016, S. 14 f.), Lead Innovation Management (vgl. 2019, S. 15) und Gergert (vgl. 2017, o.S.) vorherrscht.

Die Analyse bestehender Ansätze aus der Theorie und Praxis hat aufgezeigt, dass, neben der Definitionsvielfalt hinsichtlich der Begriffsbestimmung, ein gemeinsamer Konsens bezüglich vier Geschäftsmodelldimensionen gefunden wurde. Demnach muss sich jedes Unternehmen mit den Aspekten beschäftigen, welche unternehmerische Leistung dem Kunden als Produkt angeboten wird (1. Geschäftsmodelldimension), wie diese angebotene Leistung erzeugt (2. Geschäftsmodelldimension) und an den Kunden kommuniziert wird (3. Geschäftsmodelldimension) und wodurch letztlich das Unternehmen Einnahmen generieren kann (4. Geschäftsmodelldimension). Diese vereinfachte Darstellung eines Geschäftsmodelles reduziert alle aufgeführten Definitionen aus dem Unterkapitel 2.2.1 auf die grundlegenden Gemeinsamkeiten der Autoren und wird demnach als theoretische Basis für diese Arbeit verwendet.

In Anlehnung an Stähler (vgl. 2001, S. 42 ff.) wurden die folgenden Begrifflichkeiten, die in Abbildung 5 veranschaulicht sind, ausgewählt. Diese Begriffe sind den jeweiligen Dimensionen, wie Folgt zuzuordnen:

- 1. Geschäftsmodelldimension = Nutzenversprechen
- 2. und 3. Geschäftsmodelldimension = Architektur der Wertschöpfung
- 4. Geschäftsmodelldimension = Ertragsmodell

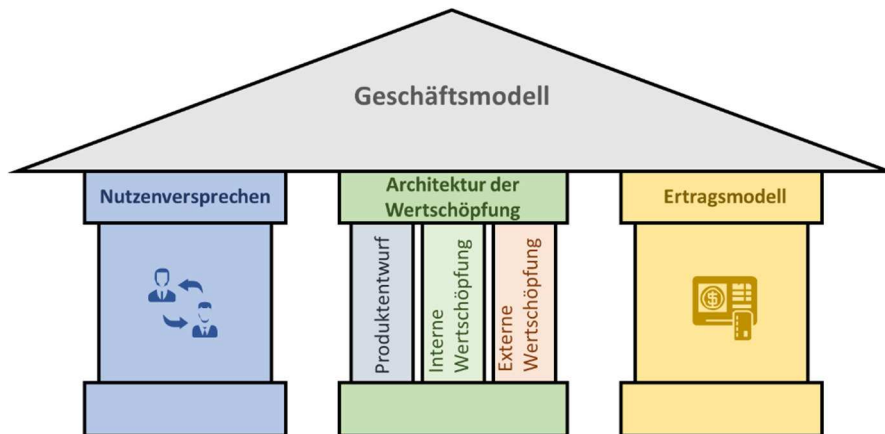


Abbildung 5: Drei Säulen eines Geschäftsmodelles nach Stähler

Quelle: in Anlehnung an Stähler, 2001, S. 42 ff.

Die Architektur der Wertschöpfung zergliedert sich noch einmal in drei weitere Komponenten. Dieses stellt zum einen die interne Wertschöpfung für die Leistungserzeugung und zum anderen die externe Wertschöpfung für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden da. Die dritte Komponente wird durch den Produktentwurf widergegeben und bildet die Schnittstelle zwischen der internen Wertschöpfung und dem Nutzenversprechen. Der Produktentwurf umfasst den Gestaltungsaspekt, in welchem Umfang und welcher Konfigurationsbreite die unternehmerische Leistung dem Kunden angeboten werden, um das Nutzenversprechen zu erfüllen – dieses beinhaltet z.B. die Sortimentsbreite und -tiefe, die das Unternehmen intern produzieren und dem Kunden bereitstellen muss (vgl. ebenda).

2.3 Vorstellung bisheriger Ansätze für die Geschäftsmodellentwicklung

Basierend auf der theoretischen Herleitung, welche Geschäftsmodelldimensionen ein Geschäftsmodell umfassen muss, wird im folgenden Kapitel eine Auswahl an Modellierungsansätzen für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Hierbei gilt es vor allem Methoden zu identifizieren, die die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Rahmen digitaler Ökosysteme ermöglichen. Zunächst werden auf zwei der bekanntesten Entwicklungsmethoden für Geschäftsmodelle eingegangen, die zum einen das *Business Model Canvas* (BMC) und zum anderen den *St. Galler Business Model Navigator* (BMN) darstellen.

2.3.1 Business Model Canvas

Aufbauend auf der Annahme von Magretta das sich Geschäftsmodelle durch interne und externe Komponenten abbilden lassen, entwickelte Osterwalder und Pigneur (2010) anschließend das in Praxis und Forschung anerkannte Business Modell Canvas. Das Business Modell Canvas gilt als eine vielseitig einsetzbare Methode, um Geschäftsmodelle in den von Osterwalder et al. definierten Bestandteilen abzubilden. Die folgenden Geschäftsmodelldimensionen nach Osterwalder et al. unterstützen den Anwender darin ein Geschäftsmodell zu planen und zu analysieren (vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 20 f.):

<i>Key Partners</i>	Auswahl an strategischen Partnern, die z.B. für den Transport oder der Produktion benötigt werden.
<i>Key Activities</i>	Beschreibung der erforderlichen Aktivitäten für die Produkterstellung.
<i>Key Resources</i>	Bestimmung der notwendigen Ressourcen (Personal, Gebäude, Kapital etc.) für die Umsetzung der Leistungserstellung.
<i>Value Proposition</i>	Der Mehrwert der für den Kunden durch die unternehmerische Leistung entsteht. Der Grund weshalb der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung überhaupt bezieht (Kundennutzen).
<i>Customer Relationship</i>	Darstellung der Art und Weise wie die Kundenakquirierung, Kundenkommunikation und Kundenbindung gestaltet werden soll.
<i>Customer Segments</i>	Beschreibung des Kundensegments und den kundenspezifischen Charakteristiken (Alter, Bedürfnisse, Lebenssituation etc.).
<i>Channels</i>	Gestaltung der Vertriebs-, Kommunikations- und Distributionskanäle (Logistik, Marketing etc.)
<i>Cost Structure</i>	Definierung der entstehenden fixen und variablen Kosten.
<i>Revenue Streams</i>	Darstellung des Ertragsmodelles für die Einnahmengenerierung (Preisfestlegung, Vergütungsmodelle etc.)

Der Business Canvas Model umfasst eine Vielzahl der im Abschnitt 2.2.2 vorgestellten Geschäftsmodelldimensionen und bildet demnach eine entsprechend ausführliche Darstellungsart.

Die einzelnen Dimensionen des Business Model Canvas werden in Form einer Karte visualisiert und können vom Anwender mittels Klebezetteln ausgefüllt werden, wie es die folgende Abbildung veranschaulicht.

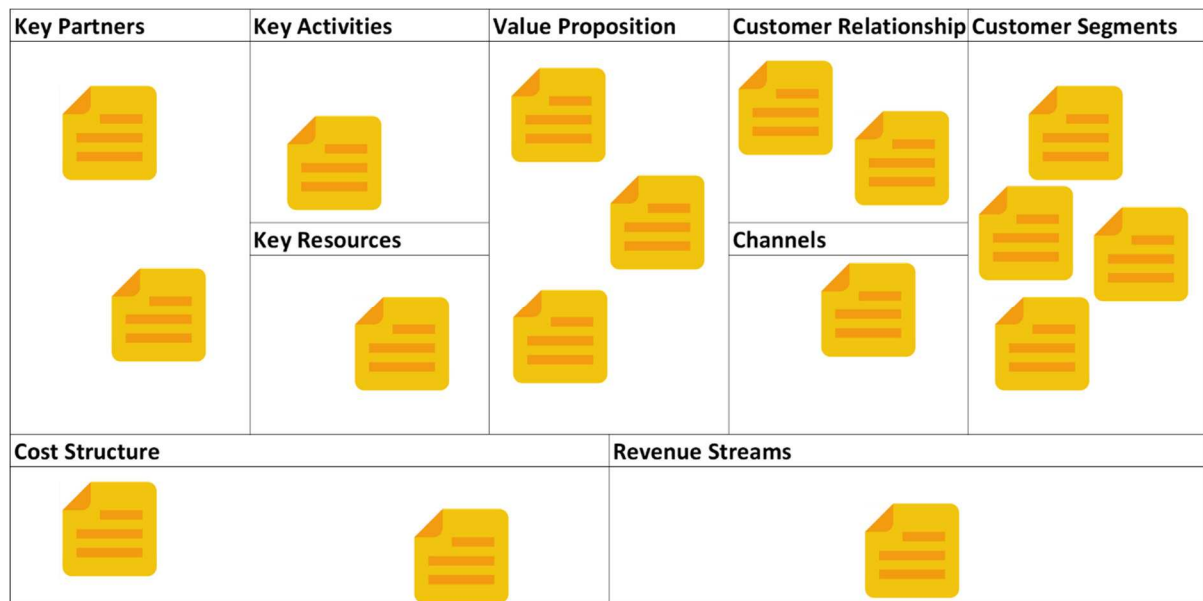


Abbildung 6: Darstellung des Business Model Canvas

Quelle: in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 22

Der Business Model Canvas erfährt sowohl in der Praxis als auch in der Theorie einen großen Zuspruch aufgrund der heuristischen und einheitlichen Verwendungsweise in Kombination mit der visualisierten Beschreibung der wichtigsten Geschäftsmodellaspekte. Demzufolge stellt der Business Model Canvas ein zentraler Bestandteil eines agilen Business Management da, dass sich zur Dokumentation von Geschäftsmodellen gerade in der Vorgründungs- und in der Gründungsphase eignet. Kritisch bleibt jedoch zu hinterfragen inwieweit die bloße Visualisierung eines Geschäftsmodelles mittels des Business Model Canvas für die innovative Weiterentwicklung dieses beiträgt (vgl. Kreuzer et al., 2017, S. 65; Becker et al., 2018, S. 8 ff.).

Außerdem liefert der Business Model Canvas keinen Ansatz, der den Anwender darin unterstützt Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die strukturierte Erarbeitung eines digitalen Ökosystems ermöglicht.

Eine zweite Methode, die im Kontext von Geschäftsmodellentwicklungen und -erweiterungen vermehrt genannt wird, ist der St. Galler Business Model Navigator, der im Folgenden vorgestellt werden soll.

2.3.2 St. Galler Business Model Navigator

Der St. Galler Business Model Navigator (im Folgenden als Business Model Navigator bezeichnet) wurde mit dem Hintergrund der von Altschuller entwickelten *TRIZ-Methodik* ausgearbeitet (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 21).⁵

Die TRIZ-Methodik ist eine Kreativitätstechnik, die im Bereich der Konstruktionslehre für das systematische Problemlösen von technischen Widersprüchen verwendet wird. Altschuller hat für die Entwicklung der Methodik mehrere hunderttausend Patente ausgewertet, um elementare Wirkprinzipien in den einzelnen Patenten zu identifizieren. Hierbei konnte er rund 40 allgemeingültige Innovationsprinzipien auf Basis von 39*39 technischen Eingangsparameter extrahieren, die in Beziehung zueinanderstehen und für die Lösung jedes technischen Widerspruches verwendet werden können. In Form einer Widerspruchsmatrix geben die einzelnen Innovationsprinzipien dem Anwender Empfehlungen, wie eine konstruktive Lösung für das individuelle Problem gefunden werden kann (vgl. Koltze und Souchkov, 2011, S. 18 ff.).

In Anlehnung an dieser Methodik haben Gassmann et al. in ihren Forschungsarbeiten einen ähnlichen Ansatz verfolgt. Das Ziel der Forschungsarbeiten bestand darin, eine große Anzahl an Unternehmen zu analysieren und allgemeingültige Geschäftsmodellmuster zu identifizieren, die jedes Unternehmen für die innovative Geschäftsmodellerweiterung verwenden kann. Für die Analyse der Geschäftsmodelle verwendeten Gassmann et al. (2017, S. 7) vier Geschäftsmodelldimensionen (Kunde, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik), die in Form eines „magisches Dreieck“ definiert sind. Abbildung 7 zeigt das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells.

⁵ TRIZ steht für die russische Abkürzung *Theorie zur Lösung von Erfindungsaufgaben*. Die russische Bedeutung lautet (Koltze und Souchkov, 2011, S. 18): „Teoria Reshenia Izobretatelelskih Zadatch“.

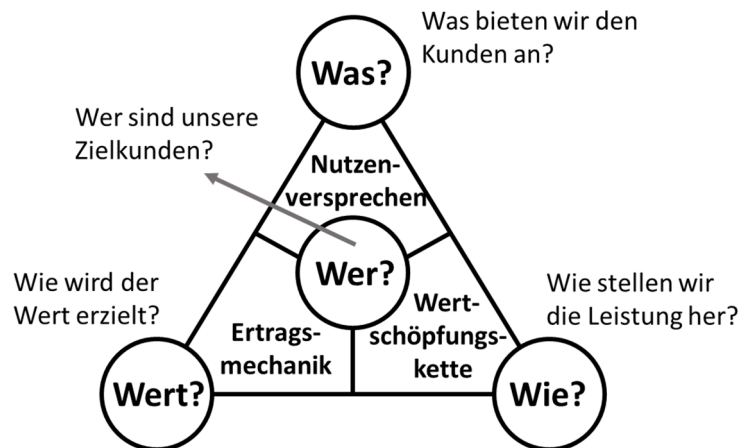


Abbildung 7: Vier Dimensionen des magischen Dreiecks

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 7

Laut Gassmann et al. (2017, S. 8) liegt eine Geschäftsmodellinnovation erst vor, wenn mindestens zwei der vier Geschäftsmodelldimensionen verändert werden. Infolgedessen konnten insgesamt 55 Geschäftsmodellmuster erarbeitet werden, die als Geschäftsmodellinnovationen beschrieben werden können und theoretisch betrachtet für jedes Unternehmen anwendbar sind. Beispiele für diese Geschäftsmodellmuster sind (vgl. ebenda, S. 359 ff.):⁶

- *10. Geschäftsmodellmuster - Customer Loyalty*
Binden Sie Ihre Kunden durch den Aufbau entsprechender Treue-Bonusprogramme.
- *35. Geschäftsmodellmuster - Pay-per-Use*
Rechnen Sie den Kunden nicht pauschal ab, sondern nur für die effektive Nutzung, die der Kunde auch tatsächlich in Anspruch genommen hat.
- *19. Geschäftsmodellmuster - From Push-to-Pull*
Richten Sie Ihre gesamte Wertschöpfung an die Bedürfnisse des Kunden aus, um möglichst schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Gestalten Sie Ihre Produkte exakt nach den Kundenbedürfnissen.

Durch den entwickelten Business Model Navigator, der als Kernelement das magische Dreieck in Kombination mit den 55 Geschäftsmodellmustern vorsieht, werden dem Anwender neue

⁶ Die Beschreibung aller Geschäftsmodellmuster nach Gassmann et al. (2017) befindet sich im Anhang 4: *Beschreibung der 55 Geschäftsmodelle*.

Möglichkeiten für die Gestaltung des Geschäftsmodelles aufgezeigt. Hierbei werden in der Methode drei Entwicklungsschritte durchlaufen, die als

- 1) Beschreibung des alten Geschäftsmodelles,
- 2) Abstrahierung des bisherigen Geschäftsmodelles
- 3) und Konkretisierung des neuen Geschäftsmodelles,

beschrieben werden können (vgl. ebenda, S. 22). Für eine verständlichere Darstellung der Methode des Business Model Navigators, zeigt die folgende Abbildung eine Visualisierung dieser.

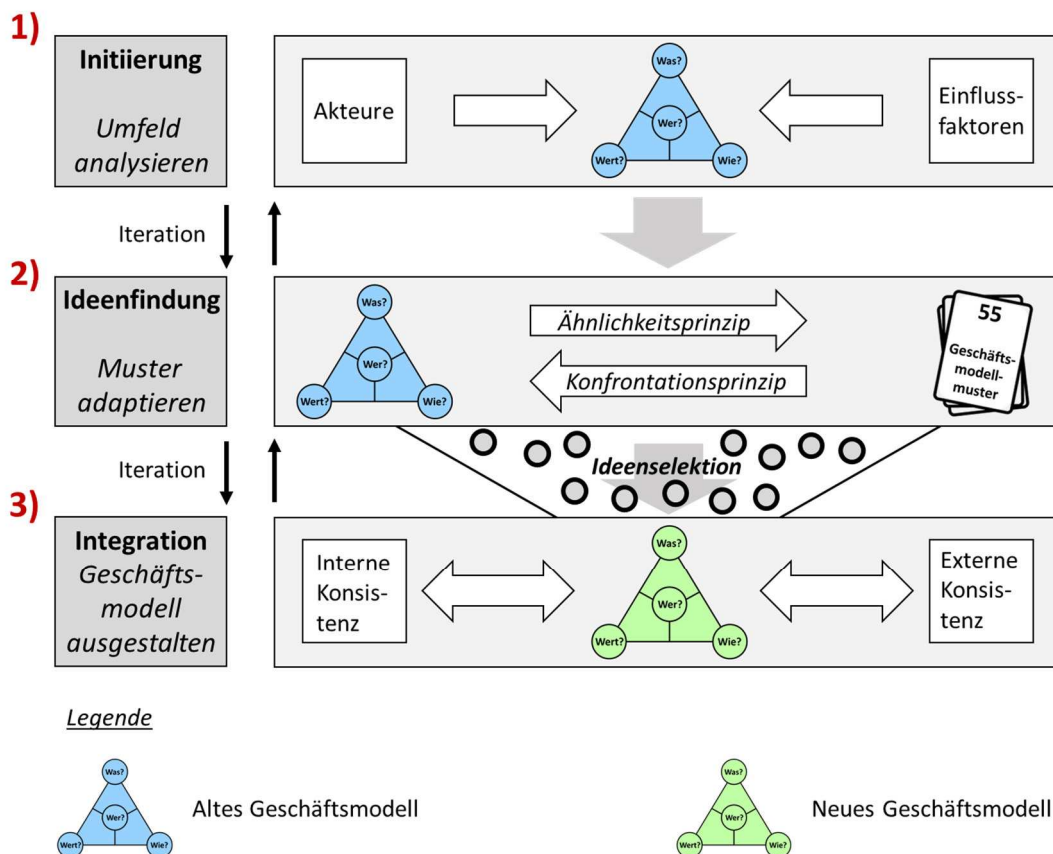


Abbildung 8: Business Model Navigator

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 7

1) Alte Geschäftsmodellbeschreibung und Marktanalyse

Im ersten Schritt des Entwicklungsprozesses gilt es, das bisherige Geschäftsmodell aus einer Vogelperspektive mithilfe des magischen Dreiecks grob zu beschreiben. Dieser Schritt kann sich als schwer erweisen, da gefordert wird aus der bisherigen Branchenlogik auszusteigen und sowohl die *Akteure* (z.B. benötigte Partner, direkte Wettbewerber oder Kundensegment) als auch externe *Einflussfaktoren*, wie z.B. Technologie- und Gesellschaftstrends korrekt zu beschreiben.

2) Geschäftsmodellabstrahierung und Ideenfindung

Der zweite Entwicklungsschritt beinhaltet den Ideenfindungsprozess für das neue Geschäftsmodell, sodass das bisherige Geschäftsmodell abstrahiert werden muss. Hierfür können zwei Prinzipien angewendet werden. Das *Ähnlichkeitsprinzip* sieht die Entwicklung von innen nach außen vor. Das bedeutet, dass analoge Branchen ausgewählt werden, worin es gilt Unternehmen zu analysieren die bereits die 55 Muster anwenden. Die Muster, die bereits angewendet werden, werden dann auf das eigene Geschäftsmodell übertragen. Das *Konfrontationsprinzip* bewirkt die Geschäftsmodellentwicklung von außen nach innen. Demnach werden bewusst branchenfremde Geschäftsmodelle ausgewählt, um eine vollständige Lösung der Branchenlogik zu bewirken. Es werden wissentlich Geschäftsmodellmuster gewählt die scheinbar keine Verwendung für das eigene Geschäftsmodell haben, sodass Überlegungen getroffen werden müssen, wie diese für das eigene Unternehmen einsetzbar sind. Somit kann durch die Konfrontation der bisherigen Denkmuster, ungeahnte Innovationspotentiale erzielt werden.

3) Konkretisierung des neuen Geschäftsmodelles

Im letzten Schritt werden die neuentwickelten Ideen in ein ganzheitliches Geschäftsmodell eingebunden durch die Anwendung der Wer-Was-Wie-Wert-Fragen im Kontext des magischen Dreiecks. Hierbei wird die Prüfung der *internen Konsistenz* (Komptabilitätsabgleichung zwischen neuen Geschäftsmodell und bisheriger Unternehmensstruktur) und der *externen Konsistenz* (Sicherstellung der Umsetzbarkeit im unternehmerischen Umfeld) des Geschäftsmodelles vorgenommen.

Die 55 entwickelten Geschäftsmodellmuster des Business Model Navigators geben dem Anwender eine Vielzahl an Möglichkeiten bisherige Geschäftsmodellstrukturen neu zu erfinden. Obwohl der Großteil der beschriebenen Geschäftsmodellmuster keine neuentwickelten Konzepte darstellen, wie es die Autoren selbst mehrmals aufzeigen, stellt der Business Model Navigator eine praxistaugliche Ansammlung an Geschäftsmodellmustern da, die den Ideenfindungsprozess für die Neugestaltung eines Geschäftsmodelles fördern kann. Demzufolge konnten auch Unternehmen wie BASF, Bosch, Hilti, Landis & Gyr und Siemens erfolgreich mit der Methode arbeiten und neue Geschäftsmodelle entwickeln (vgl. Gassmann und Frankenberger, 2016, S. 17).

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Business Model Navigator eine Vielzahl an Geschäftsmodellmuster umfasst, die auch Geschäftsmodellmerkmale von Ökosystem-Plattformen

beinhalten, wie z.B. das *Peer-to-Peer* (37. Geschäftsmodellmuster) oder das *Two-sided Market* (52. Geschäftsmodellmuster) Prinzip. Als problematisch zu betrachten, bleibt jedoch die große Anzahl der 55 Geschäftsmodellmuster und die fehlende Systematik für die Anwendung dieser. Neben der Vorstellung des Business Model Canvas und des Business Model Navigators sollen im folgenden Abschnitt noch weitere Geschäftsmodellentwicklungsansätze beleuchtet werden, die auf eine sog. *morphologische Analyse* aufbauen. Für die Vorstellung dieser Geschäftsmodellentwicklungsansätze soll zunächst die Methode der morphologischen Analyse näher betrachtet werden.

2.3.3 Morphologische Analyse als Entwicklungsansatz

2.3.3.1 Definition der morphologischen Analyse

Wie bereits vorgestellt kann der kreative Ideenfindungsprozess durch Kreativitätstechniken unterstützt werden. Demzufolge stellt die morphologische Analyse einen weiteren Kreativitätsansatz da. Grundsätzlich bedienen sich Kreativitätstechniken aus den verschiedenen Denkprinzipien der Abstraktion, Zerkleinerung, Assoziation und Analogie. Die Denkprinzipien der Abstraktion und Zerkleinerung bilden die Grundlage für die morphologische Analyse, die als systematisch-analytische Kreativitätstechnik zu klassifizieren ist (vgl. Müller, 2006, S. 16 f.).





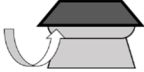









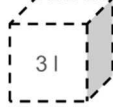
Zwicky (vgl. 1966, S. 42) entwickelte die morphologische Analyse, um die „Totalität aller Lösungen“ für eine Entwicklungsaufgabe möglichst übersichtlich zu veranschaulichen. Durch die Verwendung der morphologischen Analyse wird die Komplexität der verschiedenen Problemfelder abgebildet und entsprechende Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Hierbei bedient sich die morphologische Analyse des morphologischen Kastens, der zugleich das Kernstück der Methode darstellt (vgl. Schulte-Zurhausen, 2014, S. 618).

Der morphologische Kasten ist ein eindimensionales Ordnungssystem für die kategorisierte Darstellung von Teilfunktionen und den dazu passenden Lösungsideen. Durch die systematische Kombination der verschiedenen Lösungsideen, der jeweiligen Teilfunktionen, können hierbei originelle und neuartige Lösungskonzepte entwickelt werden. Grundsätzlich werden für jede Teilfunktion sämtliche Lösungsmöglichkeiten aufgelistet aus denen anschließend nur eine Option ausgewählt wird. Durch die Zusammenführung der einzelnen Teillösungsideen bildet sich ein gesamtes Lösungskonzept, das für die weitere Entwicklungsarbeit als Grundlage verwendet werden kann. In der Konstruktionslehre wird die Anwendung des morphologischen

Kastens oftmals als Methode für die kreative Erarbeitung von Funktions-, Wirk- und Baumodellen technischer Produkte genutzt (vgl. Lindemann und Ponn, 2008, S. 102 f.).

Um die Verwendung des morphologischen Kastens besser zu veranschaulichen zeigt die folgende Abbildung diesen für ein Flaschengestaltungsbeispiel. Hierfür wurden die folgenden vier Teilfunktionen ausgewählt, die es zu gestalten gilt:

- A. Flaschenform
- B. Mündungsverschluss der Flasche
- C. Farbe der Flasche
- D. Füllmenge

Lösungen		Teilfunktion			
		1	2	3	4
A	Flaschenform				
		Keulenflasche	Schlegelflasche	Kropfhals	Bocksbeutel
B	Mündungsverschluss				
		Kronenkorken	Schraubverschluss	Bügelverschluss	
C	Flaschenfarbe				
		Weiß	Grün	Blau	Braun
D	Füllmenge				
		Piccolo	Normalflasche	Magnum	Doppelmagnum

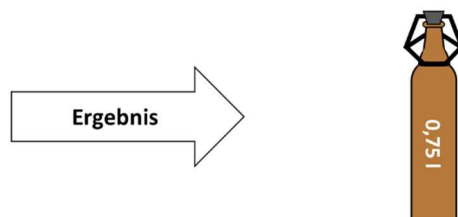


Abbildung 9: Beispiel eines morphologischen Kastens für die Gestaltung einer Saftflasche

Quelle: selbsterstellt

Als Ergebnis, das in Abbildung 9 vorgestellten morphologischen Kastens wurde eine Saftflasche konzipiert, die durch die verwendete Kropfhalsform in Kombination mit dem Bügelverschluss ein Retro-Design besitzt. Des Weiteren wird die Saftfüllmenge von 0,75 Liter durch das lichtundurchlässige Braunglas vor UV-Strahlung geschützt.

Durch das eindimensionale Ordnungssystem kann die Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten für die einzelnen Teilfunktionen der Saftflasche übersichtlich dargestellt werden. Insgesamt können 192 verschiedene Flaschendesigns entwickelt werden. Das Beispiel verdeutlicht die Möglichkeit durch den morphologischen Kasten einen strukturierten Ansatz bereitstellen zu können. Wie eine Anwendung der morphologischen Analyse für die Entwicklung von Geschäftsmodellen verwendet werden kann, zeigt der folgende Abschnitt.

2.3.3.2 Beschreibung der Geschäftsmodellentwicklungsansätze

Erste Ansätze Geschäftsmodelle auf der Grundlage von ausgewählten Geschäftsmodelldimensionen zu entwickeln, stellt der Entwicklungsansatz von Morris et al. (2005) da. Hierbei wurden sechs verschiedene Komponenten definiert, die den Anwender darin unterstützen sollen, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Jede Komponente umfasst vier bis sieben Merkmalsausprägungen, die einzeln ausgewählt werden können. Folgende Darstellung zeigt die Beschreibung der ersten Komponente nach Morris et. al (vgl. 2005, S. 730)⁷:

Component 1: (factors related to the offering): How do we create value?

- 1. offering: primarily products/ primarily services/ heavy mix
- 2. offering: standardized/ some customization/ high customization
- 3. offering: broad line/ medium breadth/ narrow line
- 4. offering: deep lines/ medium depth/ shallow lines
- 5. offering: access to product/ product itself/ product bundled with
other firm's product
- 6. offering: licensing/
reselling/ outsourcing/ value added reselling
internal manufacturing or service delivery
- 7. offering: direct distribution/ indirect distribution
(if indirect: single or multichannel)

Für jede der sieben „offering“-Optionen soll der Anwender ein Merkmal auswählen. Nach der Bearbeitung der ersten Komponente, soll mit der nächstfolgenden Komponente fortgefahren

⁷ Die weiteren Komponenten von Morris et al. befinden sich in Anhang 5: *Six questions that underlie a business model.*

werden. Durch die Bearbeitung der gesamten sechs Komponenten soll dem Anwender ein neues Geschäftsmodell aufgezeigt werden. Obwohl diese Methode nicht in einem morphologischen Kasten angeordnet wurde, ähnelt sie der Vorgehensweise jedoch sehr stark. Basierend auf dem Ansatz von Morris et al., haben Eberhardt und Schreiner (2006) am Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, einen Geschäftsmodellmodellierungsrahmen für die Wiener Musikbetriebe entwickelt (siehe Anhang 6: *Modellierungsrahmen für Geschäftsmodelle der Vienna Electronica*).

Weitere Ansätze für die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die auf einer morphologischer Analyse in Kombination mit verschiedenen Geschäftsmodelldimensionen aufbauen, finden sich im Bereich der Beladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge, des mobilen Facility-Managements und des connected and automated drivings (vgl. Caus und Hagenhoff, 2007, S. 43; Kley, 2011, S. 12; Hahnenwald, 2017, S. 14).⁸

Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des von Hahnenwald entwickelten morphologischen Kastens für Geschäftsmodellkonzipierung im Bereich des connected and automated drivings.

Parameter	Realization 1	Realization 2	Realization 3	Realization 4	Realization 5	Realization 6	Realization 7
Customer/ beneficiary	Driver	Co-Driver	Passengers	OEM	Service Provider	Fleet Operators	General public
Functions	Vehicle Telematics	Other Telematics	Navigation	Infotainment	Diagnostics	Driving assistance	
Value Proposition	Driving safety	Driving comfort	Time saving	Cost saving	Information collection	Business process optimization	
Way of vehicle interaction	Driver interaction (driver information; Level 1)	Direct vehicle interaction (Level 2)	Direct vehicle interaction (Level 3)	Direct vehicle interaction (Level 4)	Direct vehicle interaction (Level 5)	Independent service/ information	
Connectivity Options	Embedded	Tethered	Smartphone integration				
Location dependence	Location based	Location independent					
Vehicle dependence	Vehicle dependent service	Vehicle independent service					
Sensore dependence	Vehicle internal sensors	External sensors	Sensor independent				
Hardware	Embedded	Exchangeable	External integration				

Abbildung 10: Morphologischer Kasten nach Hahnenwald

Quelle: in Anlehnung an Hahnenwald, 2017, S. 18

⁸ Eine Darstellung der morphologischen Kästen von Caus und Hagenhoff (2007), Kley (2011) und Hahnenwald (2017) befindet sich in Anhang 7: *Morphologische Kästen*.

Bei diesen Ansätzen ist jedoch deutlich zu erkennen, dass betriebswirtschaftliche Komponenten (Bezahlmodell, Kundennutzen, Zielgruppe etc.) als auch technische Details (Client-Architektur, Informationsverarbeitung, Art der Fahrzeuginteraktion) in den einzelnen Modellen vermischt wurden. Somit sind diese Methoden auf die jeweiligen Anwendungsfelder präzise zugeschnitten und bieten folglich eine hohe Praxistauglichkeit für den einzelnen Anwendungsbereich, erfüllen jedoch nicht den Anspruch als branchenübergreifende Geschäftsmodellentwicklungsmethode einsetzbar zu sein.

Ein weitaus universellerer Ansatz für die Entwicklung von Geschäftsmodellen bietet die entwickelte Matrix von Zollenkop und Lässig (2017). Die Matrix basiert auf drei Hauptdimensionen, sog. Kernelementen, die sich aus jeweils zwei bis drei Unterdimensionen zusammensetzen. Dementsprechend definieren Zollenkop und Lässig, das Geschäftsfeld, die Wertschöpfung und das Erlösmodell eines Unternehmens, als die drei Hauptdimensionen eines Geschäftsmodelles. Eine Veranschaulichung des gesamten morphologischen Kastens nach Zollenkop und Lässig zeigt die Abbildung 11.

Kernelemente	Erstes Detaillevel/ Parameter	Potenzielle Charakteristika je Parameter (Beispiele)			
		Geschäftsfeld	Produkt-/ Leistungsangebot	Kernprodukt	Komplementär- produkt
Inbetriebnahme	Betrieb			Finanzierung	Training
Kunden-/Markt- Segmente	Massenmarkt B2B		Nischenmarkt B2B	Massenmarkt B2C	Nischenmarkt B2C
	Premium		Upper middle	Lower middle	Low-end
Wertbeitrag	Kostenführerschaft		Qualitätsführerschaft	Innovationsführerschaft	One-stop shopping
Wertschöpfung	Struktur der Wertkette	Voll integriert	Fokus auf einzelne Wertschöpfungsstufen		Wertschöpfungs- netzwerk
		Globaler Footprint	Globale lead sites		Regionaler Footprint
	Wertschöpfungs- prozess	Wertschöpfung ohne Kunden		Co-creation mit Kunden	
		Kostengetrieben	Wertgetrieben		Ergebnisgetrieben
	Technologien	Proprietäre Technologien		Standard-Technologien	
Erlösmodell	Erlösbasis	Je Einheit	Pauschalpreis		Zeitbasiert
	Preispolitik	Premiumpreis	Differenziertes Pricing		Zuschlags-kalkulation

Abbildung 11: Morphologische Kästen nach Zollenkop und Lässig

Quelle: in Anlehnung an Zollenkop und Lässig, 2017, S. 72

Der entwickelte morphologische Kasten zeichnet sich durch acht Unterdimensionen aus, die eine branchenübergreifende Geschäftsmodellentwicklung erlauben. Inwiefern neuartige Geschäftsmodelle hierdurch konkretisiert werden können, bleibt jedoch kritisch zu hinterfragen, da zum einen die Beschreibung der einzelnen Merkmale äußerst allgemeingültig sind und zum anderen die Anzahl der Unterdimensionen zu gering erscheinen, um ein Geschäftsmodell ausreichend abzubilden.

Ein deutlich umfangreicherer Ansatz für die Entwicklung von Geschäftsmodellen bietet der morphologische Kasten von Müller-Roterberger (2018), der insgesamt neun Hauptdimensionen beinhaltet (16 Unterdimensionen) und auf den Geschäftsmodelldimensionen des Business Model Canvas aufbaut.

Geschäftsmodell-Element	Gestaltungsmöglichkeiten	Optionen					
Nutzenversprechen	Wert aus Kundensicht	Neuheit	Leistung	Customization	Komplettes Angebot		Design
		Image/Status	Preis	Kostenreduktion	Zeitgewinn	Risikoreduktion	
		Benutzerfreundlichkeit		Kompatibilität	Lerneffekt	Zeitvertrieb	
		Ökologische Vorteile			Soziale Vertraglichkeit		
Kundensegment	Kriterien	Region	Alter	Geschlecht	Status	Aufgabe	
Kanäle	Vertriebsform	Eigene Vertriebsmannschaft	Eigener Online Shop	Eigener Laden	Einzel-/Zwischenhändler		Online-Händler
	Medien	Online	TV	Radio	Print	Flyer	
Kundenbeziehung	Form der Kundenbetreuung	Persönliche Beratung	Key Account	Selbstbedienung	Automatisiert	Community	Co-Creation
		Ggf. differenziert nach Phasen					
	Art der Kundenbindung	Emotional	Vertraglichkeit	Ökonomisch		Leistungsbezogen	
Schlüsselaktivitäten	Art der Werschöpfung	Integrator	Layer Player	Orchestrator		Market Maker	
Schlüsselressourcen	Art	Materiell	Immateriell	Personell		Finanziell	
Schlüsselpartner	Form	Joint Venture	Kollaboration	Strategische Allianz		Käufer Zulieferer	
	Motiv	Know-how	Skaleneffekt	Time-to-market		Kosten-/Risikoteilung	
	Funktionsbereiche	FuE	Produktion	Beschaffung	Marketing/Vertrieb	Logistik	
Erlösmodell	Preistrategie	Skimming			Penetration		
	Erlösquelle	Materielles Produkt	Immaterielles Produkt	Dienstleistung		Hybrides Leistungsbündel	
	Erlösform	Verkauf	Abo	Einrichtungsgebühr	Grundgebühr	Pay-per-Use	Pay-per-Volume
		Pay-per-Time	Pay what you want	Paketpreis	Flatrate	Performance based	Value-based
		Leihgebühr/Miete	Vermittlungsgebühr	Lizenzgebühr	Werbung	Sponsoring	Tauschgeschäft
	Preishöhe nach	Liste	Leistung	Kundensegment	Menge	Aufwand	Kostenlos
		Verhandlung	Auslastung		Zeitabhängig	Auktion	
Kaufort		Vertriebskanal		Angebot vs. Nachfrage			

Abbildung 12: Morphologische Geschäftsmodellmatrix nach Müller-Roterberger

Quelle: in Anlehnung an Müller-Roterberger, 2018, S. 253

Die Matrix umfasst, neben der weitgreifenden Vielzahl an Betrachtungsaspekten, umfangreiche Auswahlmöglichkeiten von verschiedenen Merkmalsausprägungen, die eine sinnhaltige Eingrenzung des jeweiligen Geschäftsmodelles zulassen. Hiernach wird u.a. zwischen der Erlösquelle (z.B. materielles oder immaterielles Produkt) und der Erlösform (z.B. Verkauf oder Pay-per-Use) unterschieden, sodass verschiedene Kombinationsmöglichkeiten für die Gestaltung des Erlösmodelles in Betracht gezogen werden können.

Auf der anderen Seite wird aufgrund der Vielfältigkeit der Merkmalsausprägungen und der unscharfen Abgrenzung zwischen den Merkmalen, die Übersichtlichkeit der Matrix eingeschränkt.

Als Beispiel hierfür kann die Unterdimension *Erlösquelle* angeführt werden. Dienstleistungen sind den immateriellen Gütern zuzuordnen und müssten diesen folglich untergeordnet sein. Eine Gleichstellung von Dienstleistungen und immateriellen Gütern führt zu Missverständnissen und erweckt den Eindruck, dass beide voneinander abgegrenzt sind. Gleiches gilt für die Unterdimension *Form* und den Bestandteilen *Joint Venture* und *strategische Allianz*, beides setzt eine Kollaboration zwischen zwei Unternehmen voraus. Ein Joint Venture beinhaltet eine strategische Allianz zwischen zwei Unternehmen und müsste dem folglich auch untergeordnet sein. Eine Untergliederung der Merkmalsausprägungen, basierend auf vordefinierten Merkmalsgruppen, würde die Übersicht verbessern (vgl. Gudehus, 2007, S. 21).

Grundsätzlich bietet die morphologische Analyse einen übersichtlichen Ausgangspunkt für die Strukturierung einer Methode. Bei den aufgezeigten Methoden bleibt jedoch der Hintergrund für die Auswahl der einzelnen Merkmalsausprägungen kritisch zu hinterfragen. Es ist nicht ersichtlich weshalb die gewählten Merkmalsausprägungen definiert wurden, demnach bleibt es für den Anwender unersichtlich weshalb die genannten Geschäftsmodelldimensionen für die Entwicklung eines Geschäftsmodelles relevant sind. Außerdem zeigen einzelne Methoden branchenabhängige Spezifikationen hinsichtlich der Auswahlfelder, sodass diese morphologischen Kästen nur für ein bestimmtes Segment an Unternehmen anwendbar sind. Abschließend kann festgehalten werden, dass keines der vorgestellten morphologischen Analyseansätze dafür verwendet werden kann, Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme zu entwickeln.

2.4 Zusammenfassung und Ableitung der Fragestellung

Eine Zusammenführung der vorgestellten theoretischen Grundlagen zeigt eine Reihe an wichtigen Aspekten, die es im Folgenden gilt zusammenzufassen. Zunächst wurde aufgezeigt, dass sich digitale Ökosysteme tendenziell dadurch auszeichnen, dass sie ein Konstrukt bilden indem eine komplette Integration aller Systeme angestrebt wird. Demnach beruht das Potential digitaler Ökosysteme auf der Vernetzung der verschiedenen Systemakteure, die die Zusammenführung von unterschiedlichen Nutzergruppen, Hardware- und Software-Komponenten beinhaltet. Die Vernetzung verschiedener Nutzergruppen kann bspw. durch die Bereitstellung einer Ökosystem-Plattform erfolgen, wodurch die Leistungsvielfalt des Unternehmens in einem großen Ausmaß erweitert werden kann. Unternehmen, die nicht frühzeitig Maßnahmen ergriffen, ein digitales Ökosystem aufzubauen oder sich einem bestehend anzuschließen, sind bereits vom disruptiven Wandel betroffen, wie es das Beispiel der Verlagsbranche aufgezeigt hat.

Auf Grundlage dessen, wurden Überlegen getroffen, wie bestehende Geschäftsmodelle erweitert werden können, um den Aufbau von Ökosystem-Plattformen in einem strukturierten Entwicklungsprozess zu ermöglichen.

Hierfür wurde zunächst beleuchtet, wie ein Geschäftsmodell definiert wird und durch was sich dieses überhaupt auszeichnet. Die Arbeit konnte mittels einer umfassenden Literatursichtung aufzeigen, dass ein Geschäftsmodell eine vereinfachte Modellbeschreibung der zugrundeliegenden Geschäftslogik eines Unternehmens darstellt und durch das Nutzenversprechen, die Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell als branchenübergreifende Geschäftsmodelldimensionen abgebildet werden kann.

Durch den Hintergrund, dass sich ein Geschäftsmodell auf allgemeine Geschäftsmodelldimensionen zurückführen lassen, wurde anschließend gefolgert, dass ein Geschäftsmodell im Kontext digitaler Ökosysteme, auch in Form eines Entwicklungsprozesses strukturiert konzipiert werden kann. Für die Untersuchung dieser Annahme, wurden bisherige Modellierungsansätze für die Entwicklung von Geschäftsmodellen untersucht. Hieraus hat sich ergeben, dass Entwicklungsmethoden vorhanden sind, die bereits in der Praxis erprobt wurden, auf festgelegten Geschäftsmodelldimensionen zurückgreifen und für die Entwicklung von Geschäftsmodellen einsetzbar sind. Hierbei ist insbesondere der Business Model Canvas und der St. Galler Business Modell Navigator zu nennen. Des Weiteren konnten auch Ansätze identifiziert werden die alternativ auf eine morphologische Analyse aufbauen und Ähnlichkeiten zu einem Geschäftsmodell-Baukastensystem aufzeigen.

Da jeder einzelne Modellierungsansatz einzigartige Vor- und Nachteile aufweist, gilt es im Folgenden diese festzuhalten, um daraus Erkenntnisse für die Neuentwicklung einer entsprechenden Methode abzuleiten. Vermehrt wird auch darauf hingewiesen, dass die Kombination des magischen Dreiecks von Gassmann et al. und der Business Model Canvas von Osterwalder et al. sich in der Praxis für die Geschäftsmodellentwicklung als besonders nützlich erweist (vgl. Haurert, 2016, S. 393; Schieferdecker, 2016, o.S.; Brandel und Glassl, 2018, o.S.).

Die folgenden Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden konnten identifiziert werden:

Methode	Vorteile	Nachteile
Business Model Canvas (BMC)	<ul style="list-style-type: none"> + Kartendarstellung ermöglicht eine visualisierte Geschäftsmodell Darstellung + Einheitliche Darstellung + Minimalistische Vorlage => Platz für Diskussion neuer Geschäftsideen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimalistische Vorlage => Keine Vorschläge für Geschäftsideen ■ <i>Zwar kein Grundgedanke von BMC aber: kein Bezug zu digitalen Ökosystemen</i>
Business Model Navigator	<ul style="list-style-type: none"> + 55 Geschäftsmodellmuster als Inspirationsquelle für neue Geschäftsideen + Bruch mit Branchenlogik durch Abstraktionsprinzip 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unhandlich alle 55 Geschäftsmodelle abzugleichen ■ Fehlende Musterstruktur für wann welches Muster relevant ist
Morphologische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> + Strukturiertes Baukastensystem + Auswahlmöglichkeiten geben eine Diskussionsgrundlage + Heuristische Methode um Geschäftsmodellkonzept zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine verwendbare Methode ist vorhanden ■ Einzelne Dimensionsmerkmale können unübersichtlich wirken ■ Intransparenz bei der Wahl und Beschreibung der vorgestellten Auswahlmöglichkeiten

Abbildung 13: Vor- und Nachteile der vorgestellten Entwicklungsansätze

Quelle: selbsterstellt

Die allgemeine Notwendigkeit für die Neuentwicklung einer Methode besteht jedoch darin, dass keiner der bisherigen Methoden Ansätze bereitstellt Geschäftsmodelle so zu konzipieren, dass damit digitale Ökosysteme zielgerichtet entwickelt werden können.

Aus diesem Grund leitet sich die Fragestellung ab, wie eine Methode gestaltet werden muss, die dafür verwendet werden kann, Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme sowohl

zu entwickeln als auch branchenübergreifend zu analysieren. Des Weiteren stellt sich die Frage, wie die Methode gestaltet werden muss, sodass die Vorteile der bisherigen Methoden auf die neue Methode übertragen werden können.

Der folgende Abschnitt bildet die Zusammenführung der theoretischen Grundlagen in die Konzeptualisierung der zu entwickelnden Method, die als *Geschäftsmodellmatrix* bezeichnet wird.

3. Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix als Modellansatz

3.1 Konzept der Geschäftsmodellmatrix

3.1.1 Ideengewinnung aus dem Business Model Canvas

Laut einer Studie von Hanshaw und Osterwalder (vgl. 2015, S. 21) wurden 1.300 Personen und Unternehmen gefragt, die bereits mit dem Business Model Canvas arbeiteten und angaben, dass 36% von ihnen die Methode verwenden für Firmengründungen, 21% für die Entwicklung neuer Produkte und Services, 19% für strategischer Neuorientierung und 15% aufgrund von Geschäftsmodell-Modernisierungen.

Ein oft genannter Vorteil des Business Model Canvas besteht in der einfachen Anwendung, der einheitlichen Darstellung sowie in der übersichtlichen Visualisierung der neun Geschäftsmodelldimensionen mittels der entworfenen Karte (vgl. Zolnowski, 2015, S. 1).

Demzufolge sollte die zu entwickelnde Geschäftsmodellmatrix einen ähnlichen Ansatz verfolgen und visualisierte Elemente berücksichtigen. Die im Unterkapitel 2.2.2 definierten Geschäftsmodelldimensionen könnten demzufolge ähnlich wie das Business Model Canvas in einer Karte anzuordnen sein. Abbildung 14 zeigt eine Übertragung der Geschäftsmodelldimensionen.

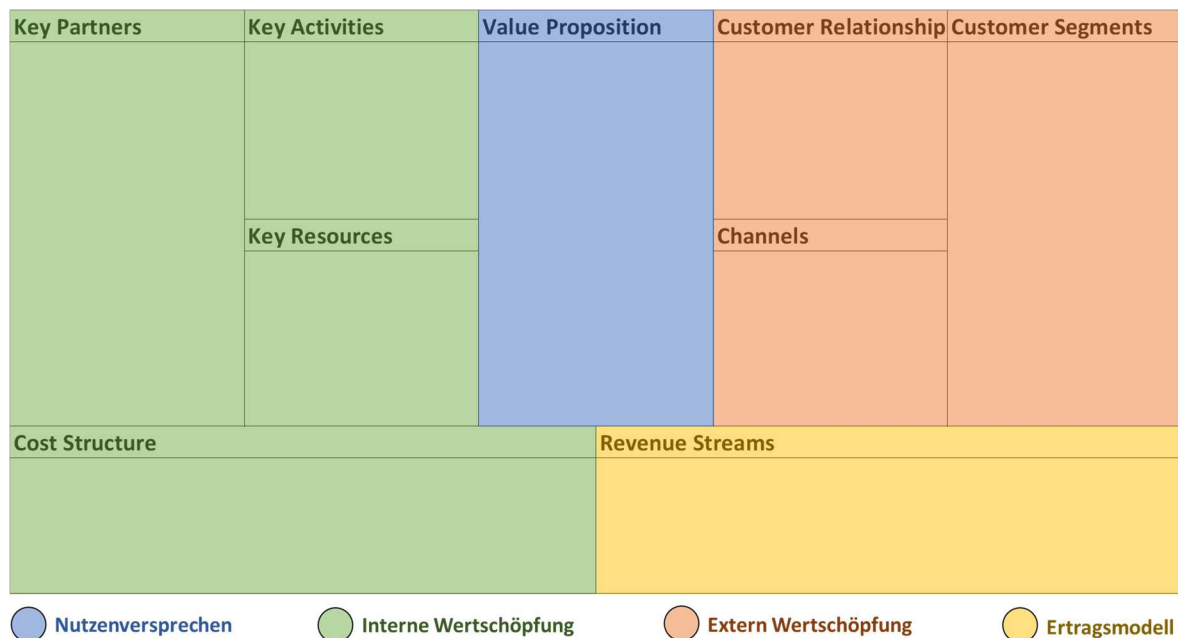


Abbildung 14: Dimensionsübertragung der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: selbsterstellt

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich die neun Dimensionen des Business Model Canvas in die vordefinierten Dimensionen der Geschäftsmodellmatrix übertragen lassen. Jedoch ist anzumerken, dass die Geschäftsmodellmatrix neben der internen und externen Wertschöpfung, auch den Produktentwurf als Unterdimension in der Architektur der Wertschöpfung berücksichtigt. Der Produktentwurf ist jedoch nicht als eigener Betrachtungsgegenstand im Business Model Canvas enthalten.

Ob die fertigentwickelte Geschäftsmodellmatrix diese Darstellungsform oder doch eine andere besitzen wird, wird im Folgenden noch erörtert. Der Charakter einer visualisierten Methode soll jedoch beibehalten werden.

3.1.2 Ideengewinnung aus der morphologischen Analyse

Die Vorteile der morphologischen Analyse besteht in der strukturierten Darstellung verschiedener Merkmalsausprägungen. Anders wie bei dem Business Model Canvas, können dem Anwender hierdurch bereits Auswahlmöglichkeiten bereitgestellt werden, wie z.B. die Darbietung von einmal oder mehrmals (Abonnement) basierten Zahlungsmodellen für die Gestaltung der Ertragsmechanik.

Demzufolge könnten die vorgestellten Geschäftsmodelldimensionen als Teilfunktionen und die dazu passenden Merkmalsausprägungen der jeweiligen Geschäftsmodelldimensionen als Lösungsvarianten abgebildet werden. Eine entsprechende Skizzierung zeigt die folgende Abbildung.

























Lösungen		Teil-funktion			
		1 Funktionslösung	2 Funktionslösung	3 Funktionslösung	4 Funktionslösung
A	Nutzen-versprechen				
					
B	Architektur der Wertschöpfung				
					
C	Ertragsmodell				
					

Abbildung 15: Einfacher morphologischer Kasten für die Geschäftsmodellmatrix

Quelle: selbsterstellt

Auf der Grundlage der vorgestellten morphologischen Kästen aus dem Unterkapitel 2.3.3 und den ermittelten Übersichtlichkeitsproblematiken, soll demzufolge der Ansatz eines *mehrstufigen morphologischen Kastens* gewählt werden, wie es in dieser Arbeit bezeichnet wird. Der Unterschied zu einem gewöhnlichen morphologischen Kasten besteht darin, dass eine Untergliederung zwischen den entsprechenden Lösungsalternativen vorgenommen wird. Dieses soll die Komplexität reduzieren und die Anwendbarkeit verbessern. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Unterschied zwischen einem einfachen und mehrdimensionalen Kasten am Beispiel einer Getränkeauswahl.

Einfacher morphologischer Kasten



Mehrstufiger morphologischer Kasten

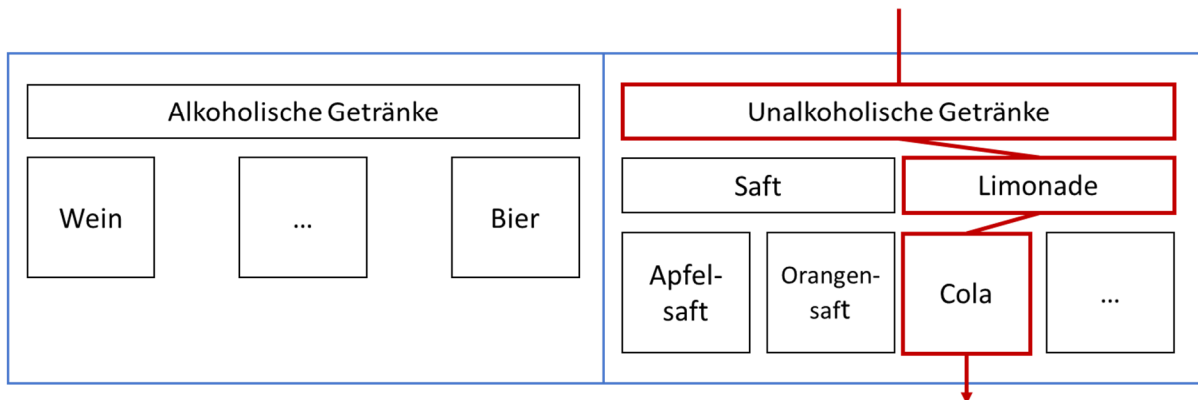


Abbildung 16: Darstellung eines mehrstufigen morphologischen Kastens

Quelle: selbsterstellt

Der Mehrwert einer mehrstufigen Strukturierung besteht darin, dass bei der Merkmalsauswahl eine sinnvolle Abgrenzung vorgenommen werden kann. Hierdurch können stufenweise die einzelnen Merkmalsausprägungen aussortiert werden, sodass eine genauere Fokussierung auf die relevanten Merkmalsausprägungen vorgenommen werden kann. Am Beispiel der Getränkeauswahl impliziert die Wahl eines alkoholfreien Getränkes, dass alkoholische Getränke nicht weiter von Interesse sind und folglich ausselektiert werden können. Gleiches gilt für die Wahl

zwischen Limonade und Saft. Demnach ist es für den Anwender nicht von Interesse unrelevante Merkmalsausprägungen in die weitere Betrachtung miteinzufließen. Durch die Verwendung eines mehrstufigen Modelles können diese unrelevanten Merkmalsausprägungen visuell abgegrenzt werden.

Verglichen zum Aufbau eines einfachen morphologischen Kastens, können die Ebenen des mehrstufigen morphologischen Kastens den Anwender bei der Darstellung komplexer Sachverhalte unterstützen und eine strukturierte Betrachtung und Merkmalsauswahl ermöglichen.

3.1.3 Ideengewinnung aus dem St. Galler Business Model Navigator

Die Bezeichnung einzelner Begrifflichkeiten, die von Müller-Rotberger in der entwickelten Matrix aus Abschnitt 2.3.3.2 verwendet wurden, ähneln den Bezeichnungen der 55 Geschäftsmodelle von Gassmann et al. (2017) und führen zur folgenden Annahme.⁹ Gassmann et al. beschreiben in ihren Arbeiten 55 universelle Geschäftsmodellausprägungen, die branchenübergreifend einsetzbar sind. Demnach können Unternehmen diese Muster nutzen, um die Kreativität für Geschäftsmodellanpassungen und -erweiterungen zu erhöhen. Da alle 55 definierten Merkmalsausprägungen auf die Geschäftsmodelldimensionen des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette, der Ertragsmechanik und des Kunden basieren, könnte angenommen werden, dass diese sich ebenfalls in eine Geschäftsmodellmatrix einordnen lassen (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 7 ff.).

Das folgende Unterkapitel untersucht die Annahme, ob die 55 Geschäftsmodellausprägungen von Gassmann et al. den in der Arbeit verwendeten Geschäftsmodelldimensionen des Nutzenversprechens, der Architektur der Wertschöpfung (zusammengesetzt aus interne Wertschöpfung, externe Wertschöpfung und Produktentwurf) und dem Ertragsmodell, zugeordnet werden können. Wie bereits aufgezeigt sind die beschriebenen Merkmalsausprägungen auf der Grundlage von vier Geschäftsmodelldimensionen gebildet worden, die wie folgt definiert sind (vgl. ebenda, S. 6 f.):

1. *Kunde (Wer?)*: Wer sind die Zielkunden des Unternehmens?
2. *Nutzenversprechen (Was?)*: Welche Leistung wird dem Kunden angeboten?
3. *Wertschöpfungskette (Wie?)*: Wie wird die Leistung des Unternehmens hergestellt?
4. *Ertragsmechanik (Wert?)*: Wie werden Einnahmen generiert?

⁹ Die folgenden Begrifflichkeiten wurden von Müller-Rotberger verwendet: Pay what you want, Pay-per-Use, Performance based [contracting], Flatrate, Auktion, Integrator, Layer Player, Orchestrator, Selbstbedienung (= Self Service)

Die Beschreibung der jeweiligen Geschäftsmodellmuster zeigen auf, dass die Merkmalscharakteristika nur auf die Veränderungen bestimmter Geschäftsmodelldimensionen abzielen. Das Muster des Pay-per-Use bspw. bezieht sich vor allem auf die Ertragsmechanik des Unternehmens. Die Wertschöpfungskette oder die Zielkunden hingegen bleiben unverändert. Die konkrete Dimensionszusammensetzung der einzelnen Geschäftsmodellausprägungen nach Gassmann et al. können aus Anhang 8: *Zusammensetzung der Geschäftsmodellausprägungen nach Gassmann et al.* entnommen werden. Die folgende Abbildung veranschaulicht die gesamte Zusammensetzung der 55 Geschäftsmodellausprägungen.

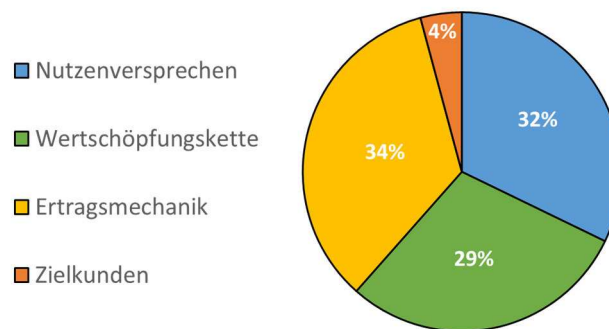


Abbildung 17: Darstellung der Dimensionsverteilungen der 55 Geschäftsmodellmuster

Quelle: selbsterstellt

Die Abbildung zeigt auf, dass 34% aller Geschäftsmodellausprägungen auf eine Veränderung der Ertragsmechanik des jeweiligen Geschäftsmodelles abzielen, 32% der Merkmale auf das Nutzenversprechen, 29% auf die Wertschöpfungskette und nur 4% die Zielkunden betreffen. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass einzelne Geschäftsmodellausprägungen umfassende Veränderungen des Geschäftsmodelles erfordern und andere tendenziell nur vereinzelte Bereiche. Demnach ist z.B. das Muster des Hidden-Revenues (21. Geschäftsmodellausprägung) darauf ausgelegt alle vier Dimensionen eines Geschäftsmodelles zu verändern.¹⁰ Wohingegen die Etablierung eines Auktionshandels (4. Geschäftsmodellausprägung) nur die Preisbildung des jeweiligen Geschäftsmodelles verändert. Je nachdem welche Geschäftsmodellausprägung ausgewählt wird, gibt es einen unterschiedlich starken Veränderungsprozess des gesamten Geschäftsmodelles.

¹⁰ Das Unternehmen generiert seine Einnahmen primär durch die Bereitstellung von Werbeflächen. Oftmals zahlt eine Nutzergruppe (z.B. Unternehmen), sodass eine zweite Nutzergruppe (z.B. Privatpersonen), die Leistung des Unternehmens kostenfrei verwenden kann, wie z.B. Google-Suchmaschine (vgl. Fleisch et al., 2017 S. 4).

Eine genauere Betrachtung der Dimensionszusammensetzung der 55 Geschäftsmodellausprägungen sorgen jedoch teilweise für Unklarheiten. Als Beispiel hierfür kann das 54. Geschäftsmodellmuster: User-Designed, angeführt werden, das auf die Veränderung des Nutzenversprechens, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik abzielt und wie folgt definiert ist (Gassmann et al., 2017, S. 343):

„Die Hauptfunktion des Unternehmens besteht darin, den Kunden in der Realisierung seines unternehmerischen Vorhabens zu unterstützen (Wie?). [...] Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen den Kunden auch in der Vermarktung [...]. Das Unternehmen erhält dabei für jedes verkaufte Produkt einen bestimmten Betrag, der sich meistens am erzielten Umsatz orientiert (Wert?). Der Vorteil dieses Musters besteht für das Unternehmen darin, dass es keine eigenen Produkte entwickeln muss, sondern stattdessen von der kreativen Schöpfungskraft seiner Kunden profitieren kann (Wie?). Für diese besteht der zentrale Nutzen des User-Designed-Musters darin, dass sie in die Rolle des erfinderischen Unternehmers schlüpfen können, ohne hierfür auf eine entsprechende eigene Infrastruktur angewiesen sein zu müssen (Was?).“

Neben der Beschreibung, wie sich das Nutzenversprechen (wird durch das Was? beantwortet) und die Wertschöpfungskette (Wie?) des Geschäftsmodelles verändert, verändert das User-Designed-Muster angeblich auch die Ertragsmechanik (Wert?). Der Grund hierfür besteht darin, dass das Unternehmen für jedes verkaufte Produkt des produktschaffenden Kunden einen bestimmten Betrag erhält (Revenue Sharing). Fraglich ist nun weshalb diese Beschreibung eines Revenue Sharings auf das Muster des User-Designed zutrifft.¹¹ Die Kombination aus den beiden Geschäftsmodellmustern User-Designed und Revenue Sharing (41. Geschäftsmodellausprägung) würde erst der aufgezeigten Beschreibung entsprechen. Das Revenue Sharing ist somit nicht zwingend als Definitionsbestandteil des User-Designed anzusehen, sondern entspricht vielmehr einem kompatiblen Erweiterungsmuster des User-Designed. Demnach umfassen die Veränderungen des User-Designed-Musters, nach der Auffassung der Arbeit, nur das Nutzenversprechen und die Wertschöpfungskette des Geschäftsmodelles und nicht etwa die Ertragsmechanik. Aufgrund dieser Unklarheiten wurden Modifikationen im Hinblick auf die Dimensionszusammensetzung der einzelnen Geschäftsmodellausprägungen vorgenommen. Des Weiteren wurden alle 55 Geschäftsmodellausprägungen auf die im 2. Kapitel erarbeiteten Geschäftsmodelldimensionen angepasst. Abbildung 18 veranschaulicht die Einordnung der Geschäftsmodellausprägungen.¹²

¹¹ Das Prinzip des Revenue Sharings beschreibt die direkte Umsatzbeteiligung zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Oftmals findet das Revenue Sharing Anwendung zwischen App-Entwicklern und dem Anbieter einer Plattform, wie z.B. der Apple App Store (vgl. Buxmann et al., 2015, S. 155).

¹² Die einzelnen Beschreibungen der gesamten 55 Geschäftsmodellmerkmalanpassungen befinden sich in

Geschäftsmodellmerkmal		Dimensioneinstellung nach Gassmann et al. (2017)				Modifizierte Dimensioneinstellung				
		Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden	Nutzenversprechen	Interne Wertschöpfung	Externe Wertschöpfung	Produktentwurf	Ertragsmodell
1	Add-On	X		X				X		X
2	Affiliation		X	X			X			
3	Aikido	X		X		X		X		
4	Auction	X		X					X	X
5	Barter	X		X			X	X		
6	Cash Machine		X	X			X			X
7	Cross Selling	X	X	X				X		X
8	Crowdfunding		X	X			X	X		X
9	Crowdsourcing		X	X			X			
10	Customer Loyalty	X		X		X		X		X
11	Digitalization	X	X			X	X		X	
12	Direct Selling	X	X	X				X		
13	E-Commerce	X	X	X			X	X		
14	Expierence Selling	X	X	X		X		X		
15	Flatrate	X		X		X				X
16	Fractionalized Ownership	X	X	X	X				X	X
17	Franchising	X	X	X		X	X			X
18	Freemium	X		X		X		X		
19	From Push to Pull	X	X				X		X	
20	Guaranteed Availability	X	X	X		X	X		X	
21	Hidden Revenue	X	X	X	X	X	X		X	X
22	Ingredient Branding	X	X					X		
23	Integrator		X	X			X			
24	Layer Player	X	X				X			
25	Leverage Customer Data		X	X			X		X	X
26	License	X	X	X		X	X			X
27	Lock-In		X	X				X		X
28	Long Tail	X	X	X		X	X	X	X	
29	Make More Of It	X	X	X		X	X		X	
30	Mass Customization	X	X	X		X	X			
31	No Frills	X	X	X	X	X	X		X	X
32	Open Business Model		X	X			X		X	
33	Open Source	X	X	X			X		X	
34	Orchestrator		X	X			X			
35	Pay-Per-Use	X		X						X
36	Pay What You Want	X		X						X
37	Peer-To-Peer	X	X	X			X	X	X	
38	Performance-Based Contracting	X	X	X						X
39	Razor And Blade	X	X	X					X	X
40	Rent Instead of Buy	X		X						X
41	Revenue Sharing	X		X			X			
42	Reverse Engineering	X	X	X			X		X	
43	Reverse Innovation	X	X				X		X	
44	Robin Hood	X		X	X			X		
45	Self-Service	X	X	X		X	X	X	X	X
46	Shop-In-Shop	X	X	X				X		
47	Solution Provider	X	X	X		X	X		X	
48	Subscription	X		X						X
49	Supermarket	X	X	X					X	
50	Target The Poor	X	X	X	X			X		X
51	Trash-To-Cash	X	X	X			X			
52	Two-Sided Market	X	X	X		X	X	X		
53	Ultimate Luxury	X	X	X	X			X		X
54	User-Designed	X	X	X		X	X		X	
55	White Label	X	X			X	X		X	

Abbildung 18: Darstellung der Geschäftsmodelldimensionszuordnung

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al. 2017, S. 94 ff.

Die Abbildung zeigt, dass wesentliche Unterschiede in Hinblick auf die Dimensionszuordnung der einzelnen Merkmalsausprägungen bestehen. Zum einen wurden drei Geschäftsmodelldimensionen (Architektur der Wertschöpfung setzt sich aus der internen und externen Wertschöpfung und dem Produktentwurf zusammen) gewählt und zum anderen wurden für jede Merkmalsausprägung tendenziell weniger Geschäftsmodelldimensionen im Gegensatz zu Gassmann et al. verwendet. Der Grund besteht darin, dass versucht wurde das Kerncharakteristikum jeder einzelnen Geschäftsmodellausprägung abzubilden und diese von den indirekten Einflüssen auf die anderen Geschäftsmodellbereiche abzugrenzen.

Die Geschäftsmodellausprägung Integrator bspw. beeinflusst nach Gassmann et al. sowohl die Wertschöpfungskette als auch die Ertragsmechanik.¹³ Wenn das Strukturmuster der Wertschöpfung, die eines Integrators entspricht, dann hat es unweigerlich Auswirkungen auf die Ertragsmechanik des Unternehmens, da auf Partner u.Ä. verzichtet wird. In dieser Arbeit soll jedoch eher der Fokus daraufgelegt werden, dass die Geschäftsmodellausprägung Integrator vor allem eine Veränderung der internen Wertschöpfung bedeutet und demnach nur in dieser Dimension eingeordnet werden sollte.

Eine unscharfe Abgrenzung würde andernfalls zu einer Verwässerung der einzelnen Merkmalsausprägungen führen und die Einordnung in einer Geschäftsmodellmatrix erschweren. Auf der Grundlage der neuen Dimensionszuordnung konnte eine Klassifikation der Geschäftsmodellausprägungen für die zu entwickelnde Geschäftsmodellmatrix vorgenommen werden.

Die Einsortierung der einzelnen Geschäftsmodellausprägungen in die entsprechenden Geschäftsmodelldimensionen beruht auf einem Zuordnungsschema. Für die Anwendung des Zuordnungsschemas gilt es sich die folgenden Fragen zu stellen, um die entsprechende Klassifikation vorzunehmen. Die Beantwortung dieser Fragen ermöglichen eine Übertragung der 55 Geschäftsmodellmuster von Gassmann et al. auf die, in dieser Arbeit ausgewählten Geschäftsmodelldimensionen der Geschäftsmodellmatrix.

¹³ Ein Unternehmen, das versucht als Integrator aufzutreten, hält die Wertschöpfungskette größtenteils an das Unternehmen ohne Arbeitsschritte auszulagern. Auf Zulieferer u.Ä. soll verzichtet werden, um möglichst unabhängig am Markt agieren zu können (vgl. Alt et al., 2009, S. 95).

Hat das betrachtete Geschäftsmodellmuster direkte Auswirkung auf

das Nutzenversprechen,

*Wird die konsumierte oder die vom Unternehmen bereitgestellte Leistung verändert?
Verändert die Geschäftsmodellausprägung den Kundennutzen, weshalb der Kunde die
Leistung in Anspruch nimmt?*

die Architektur der Wertschöpfung:

interne Wertschöpfung

*Gibt es Veränderungen im Strukturmuster der Wertschöpfung?
Wird die Produktentwicklung oder -herstellung des Unternehmens verändert?
Gibt es Auswirkungen auf die Partnerbeziehung?*

externe Wertschöpfung

*Verändert die Geschäftsmodellausprägung die fokussierte Zielgruppe?
Werden die Vermarktungsmaßnahmen des Unternehmens verändert?
Wird die Kundenbindung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden verän-
dert?*

Produktentwurf

*Hat das Geschäftsmodellmuster Auswirkungen auf die Leistungsgestaltung oder
das Leistungsangebot des Unternehmens?*

oder das Ertragsmodell?

*Hat das Geschäftsmodellmuster Einfluss auf die Einnahmequelle oder das Bezahlmo-
dells des Unternehmens?
Wird die Preisbildung abgewandelt?*

Wenn direkte Auswirkungen der jeweiligen Geschäftsmodellmuster auf die einzelnen Geschäftsmodelldimensionen zutreffen, wurde dieses mit einem Kreuz, wie in Abbildung 18 zu sehen ist, vermerkt. Auf Grundlage dessen wurden die Anpassungen vorgenommen.

Durch die Modifikation der Merkmale können die 55 Geschäftsmodelle in die entsprechenden Geschäftsmodelldimensionen der Geschäftsmodellmatrix eingeordnet werden, sodass sie die Grundlage für die Geschäftsmodellmatrix bilden. Aufbauend auf der morphologischen Analyse, den definierten Geschäftsmodelldimensionen und den 55 Geschäftsmodellausprägungen, wird im folgenden Kapitel die Geschäftsmodellmatrix vorgestellt.

3.2 Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix

Die Zusammenführung aller bisherigen Entwicklungskonzepte bildet die Grundlage für das Konzept der Geschäftsmodellmatrix. Demzufolge zeichnet sich die Geschäftsmodellmatrix durch die folgenden drei Charakteristiken aus:

1. Die Geschäftsmodellmatrix basiert auf drei wesentliche Geschäftsmodelldimensionen.
2. Der Modellansatz beruht auf einer visualisierten Darstellung in Form eines morphologischen Kastens.
3. Die 55 identifizierten Geschäftsmodellmuster von Gassmann et al. bilden mitunter die Grundlage für die auswählbaren Merkmalsausprägungen in der Geschäftsmodellmatrix.

Abbildung 19 zeigt eine vereinfachte Darstellung des Konzeptes der Geschäftsmodellmatrix

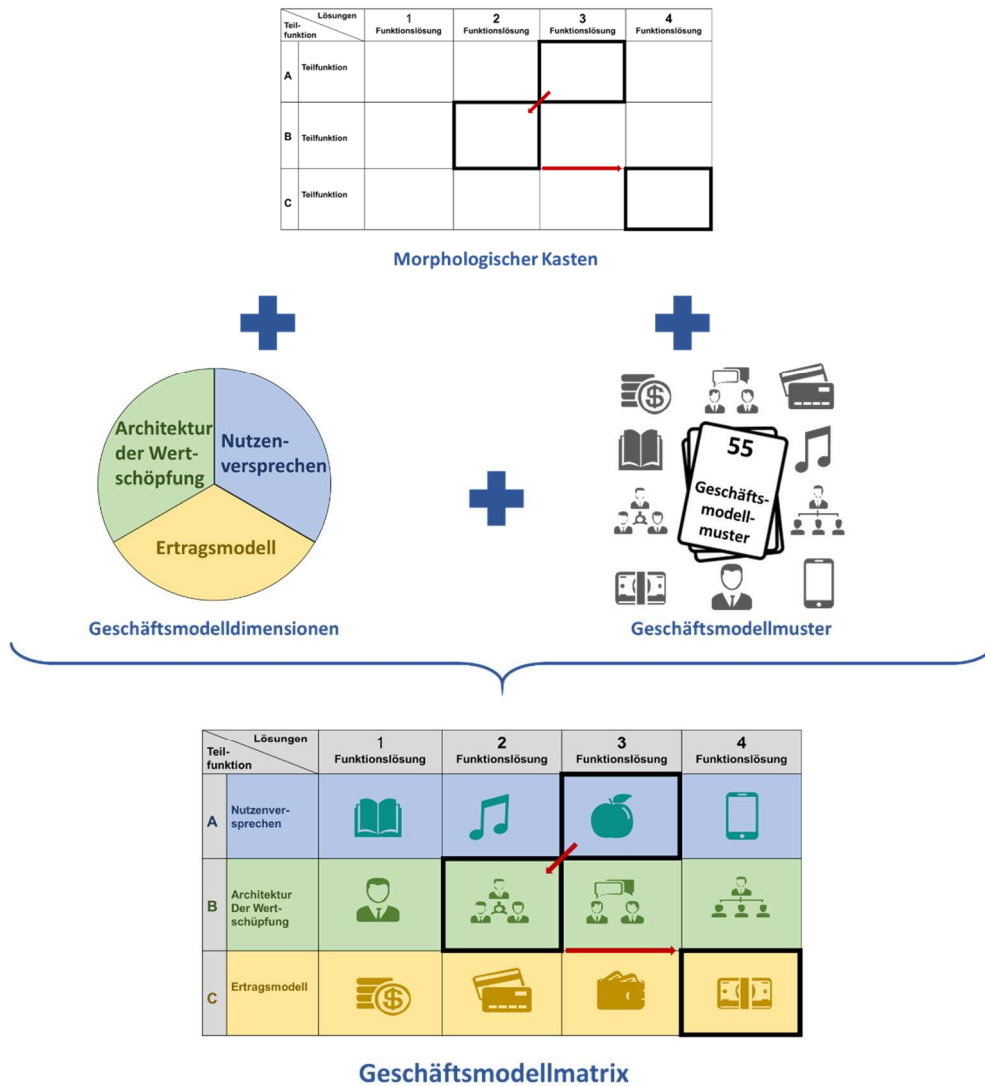


Abbildung 19: Konzept der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: selbsterstellt

Die Geschäftsmodellmatrix soll ein methodischer Ansatz darstellen mit der es möglich sein soll Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme zu entwickeln. Für die Umsetzung dieser Zielsetzung gilt es im Folgenden neben den 55 Geschäftsmodellen, weitere Merkmalsausprägungen zu erarbeiten, sodass die einzelnen Geschäftsmodelldimensionen sinnhaftig abgebildet werden können.

Wie bereits vorgestellt besteht die Geschäftsmodellmatrix aus drei wesentlichen Geschäftsmodelldimensionen, die das Nutzenversprechen, die Architektur der Wertschöpfung und das Ertragsmodell darstellen.

Des Weiteren untergliedern sich die Hauptfunktionen in entsprechende Teilfunktionen, sodass sich die Architektur der Wertschöpfung aus dem Produktentwurf, der internen Wertschöpfung und der externen Wertschöpfung zusammensetzt (vgl. Stähler, 2002, S. 42).

An dieser Stelle soll der Aufbau der Geschäftsmodellmatrix erläutert werden, bevor auf die einzelnen Geschäftsmodelldimensionen genauer eingegangen wird. Hierfür zeigt die Abbildung 20 den schematischen Aufbau der Geschäftsmodellmatrix.

Geschäftsmodellmatrix

Nutzenversprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumierte Leistung • Leistung des Unternehmens • Kundennutzen
Architektur der Wertschöpfung	<i>Produktentwurf</i> <ul style="list-style-type: none"> • Produktvielfalt • Leistungsindividualisierung
	<i>Interne Wertschöpfung</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungsstruktur • Leistung des Partners • Produktenwicklung • Fertigungstiefe • Partnervergütung
	<i>Externe Wertschöpfung</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kundensegment • Kundenaquise • Kundenbindung
Ertragsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmequelle • Bezahlmodell • Preisfestlegung

Abbildung 20: Aufbau der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: in Anlehnung an Stähler, 2002, S. 40

Insgesamt umfasst die Geschäftsmodellmatrix drei Hauptdimensionen, die wiederum aus 16 Dimensionsmerkmalen bestehen. Demzufolge setzt sich das Nutzenversprechen aus der *konsumierten Leistung*, *Leistung des Unternehmens* und dem *Kundennutzen* zusammen. Das Ertragsmodell umfasst ebenfalls drei Dimensionsbereiche. Eine Ausnahme bildet der Aufbau der Architektur der Wertschöpfung, der als umfangreichste Hauptdimension erachtet werden kann und auf drei Unterdimensionen basiert. Das Ziel der Geschäftsmodellmatrix besteht darin, jedes der 16 Dimensionsbereiche zu bearbeiten und die einzelnen Ausprägungsarten festzulegen, sodass daraus schrittweise ein Geschäftsmodell entwickelt werden kann.

Auf Basis der schematischen Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix, soll das folgende Kapitel auf die weiteren Bestandteile der Hauptfunktionen eingehen, um den Aufbau der Matrix im Detail darzulegen. Hierfür wird zunächst der Dimensionsaufbau des Nutzenversprechens vorgestellt. Das Ziel des nächsten Kapitels ist die Entwicklung der Geschäftsmodellmatrix in der Form eines mehrstufigen morphologischen Kastens.

4. Entwicklung der Geschäftsmodellmatrix

4.1 Nutzenversprechen

4.1.1 Beschreibung

Für die Abbildung des Nutzenversprechens in Form einer branchenübergreifenden Darstellungsmatrix, müssen universelle Teilfunktionen definiert werden, die geeignet sind, das Nutzenversprechen jedes Geschäftsmodelles auf die notwendigen Kernelemente zu reduzieren.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Aspekte sich als grundlegend herausstellen, um das Nutzenversprechen hinreichend abzubilden. Grundsätzlich ist das eigentliche Produkt- und Leistungsangebot das Kernstück jedes Geschäftsmodelles und wird durch das Nutzenversprechen wiedergegeben. Gemeint ist die Bereitstellung eines Leistungsbündels aus Produkten und/oder Dienstleistungen, das für die jeweilige Zielgruppe durch die Erfüllung des Kundenbedürfnisses einen Nutzen generiert. Demzufolge hilft ein klar formuliertes Nutzenversprechen sowohl dem Kunden als auch dem Unternehmen das Verständnis über den Mehrwert der bezogenen Leistung zu verdeutlichen. (vgl. Haenecke und Laukamp, 2006; HMD, 2014, S. 115; S. 146; Maisch und Valdés, 2018, S. 39).

Das Nutzenversprechen jedes Geschäftsmodelles ist unweigerlich mit dem Entwurf der angebotenen Leistung des Unternehmens und den daraus abzuleitenden Marketingmaßnahmen verbunden. Durch die Anwendbarkeit eines konkreten Nutzenversprechens, kann bei veränderten Marktbedingungen auch eine Übertragung des Geschäftsmodelles auf andere Bereiche erfolgen. Demnach bildet das Nutzenversprechen den zentralen Baustein eines Geschäftsmodelles (vgl. Haenecke und Laukamp, 2006, S. 145 f.; Schallmo et al., 2012, S. 56).

4.1.2 Dimensionsmerkmale

Eine Reduzierung des Nutzenversprechens auf die wesentlichen Bestandteile führt zu der Beschreibung der sog. Nutzendimension, die sich wiederum aus den Attributen der *Leistung* und des *Nutzens* zusammensetzt. Die Leistung des Unternehmens entspricht einem Leistungssystem aus verschiedenen Produkten und/oder Dienstleistungen, die dem Kunden angeboten werden. Der Nutzen, der dabei für den Kunden entsteht, ist der entscheidende Grund, weshalb das bereitgestellte Leistungsbündel überhaupt in Anspruch genommen wird. Beide Elemente zusammenbetrachtet ergibt eine Beschreibung des Nutzenversprechens (vgl. Schallmo, 2018, S. 66 ff.).

Die Verwendung der aufgeführten Attribute ist hinreichend, um die Geschäftsmodelldimension des Nutzenversprechens in dieser Arbeit abzubilden. Im Folgenden sollen beide Bestandteile näher betrachtet werden.

4.1.2.1 Leistung

Das Bereitstellen von Produkten und Dienstleistungen, kann als die unternehmerische Leistung angesehen werden. Zusammen mit dem Nutzen, der sich für den Kunden daraus ergibt, kann das Nutzenversprechen abgeleitet werden. Um die unternehmerische Leistung besser zu veranschaulichen sollen drei Leistungsbeschreibungen bekannter Unternehmen vorgestellt werden.

- Die Leistung von Daimler (vgl. Daimler AG, 2019, S. 3):
„Daimler ist eines der **erfolgreichsten Automobilunternehmen** der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses und Daimler Financial Services gehören wir zu den **größten Anbietern von Premium-Pkw** und sind der weltgrößte Hersteller von Lkw über sechs Tonnen.“
- Die Leistung von Netflix (vgl. Netflix Inc., 2019a, o.S.):
„Netflix ist ein **Streaming-Dienst**, dessen Mitglieder ein vielseitiges Angebot von preisgekrönten **Serien, Filmen, Dokumentarfilmen** und mehr auf Tausenden mit dem Internet verbundenen Geräten nutzen können.“
- Die Leistung von Amazon (vgl. Amazon.com Inc., 2019a, o.S.):
„[...] Ziel ist es, ihr Leben zu vereinfachen [...] Dafür bietet Amazon Services an, die viele bereits nutzen: Kunden, die bei Amazon **einkaufen**; Unternehmer, die ihre **Produkte** und Erfindungen Millionen Nutzern **anbieten**; Autoren, die ohne Verlag **Bücher veröffentlichen**; Filmemacher, die ihre **Zuschauer** erreichen, oder **Entwickler**, die ihre Ideen durch Amazon verwirklichen.“

Jeder dieser Beschreibungen versucht dem Leser möglichst prägnant das Leistungsangebot des Unternehmens zu schildern. Abgesehen von den verschiedenen Marktsegmenten, in denen die Unternehmen agieren, zeigen sich jedoch prägnante Beschreibungsunterschiede. Die Leistungsbeschreibung des Daimler-Konzerns ist am Verständlichsten, da das Kerngeschäft des Unternehmens PKWs und LKWs für den Kunden herzustellen, eindeutig beschrieben wird. Demnach besteht die unternehmerische Leistung darin *Automobile* (= Gebrauchsgegenstand) herzustellen, sodass der Kunde diese konsumieren kann.

Die Beschreibung von Netflix hingegen zeigt, dass die unternehmerische Leistung darin besteht einen Streaming Service anzubieten. Zwar greift der Kunde auf diese Leistung von Netflix zurück, möchte jedoch primär Filme und Serien konsumieren. Der Streaming Service ist somit nur das Mittel, das der Kunde verwendet, um sich Videos anzusehen. Demzufolge muss hierbei zwischen der unternehmerischen Leistung *Bereitstellung eines Streaming Services* (= digitale

Dienstleistung) und der konsumierten Leistung *Videos* (= digitales Produkt) differenziert werden, da beides nicht identisch ist.

Das vielseitigste Leistungsangebot zeigt die Leistungsbeschreibung von Amazon. Ähnlich wie bei Netflix muss auch hier zwischen der konsumierten und der unternehmerischen Leistung unterschieden werden. Der Kunde greift auf den Amazon Marketplace zurück, da er letztlich einen *Gebrauchsgegenstand* konsumieren möchte, verwendet jedoch die *bereitgestellte Plattform* von Amazon (= digitale Dienstleistung), um das Produkt überhaupt bestellen zu können. Des Weiteren zeigt die Leistungsbeschreibung von Amazon, dass eine große Bandbreite an verschiedenen Leistungen angeboten werden (Amazon Marketplace, Amazon Prime Videos, Amazon Web Services etc.), sodass nicht nur von einem einzigen Leistungsangebot gesprochen werden kann. Demnach kann hierbei eine hohe Komplexität des Geschäftsmodelles angenommen werden.

Auf der Grundlage dessen kann die Annahme getroffen werden, dass unterschiedliche Leistungsangebote zu verschiedenen Nutzenversprechen und folglich auch zu mehreren Geschäftsmodellen führen können. Dieser Aspekt wiederum führt zu der Bedingung, dass die Geschäftsmodellmatrix nur ein Geschäftsbereich eines einzelnen Unternehmens abbilden kann, da andernfalls mehrere Nutzenversprechen miteinander kombiniert werden und zu einer unscharfen Beschreibung des gesamten Geschäftsmodelles führen würde.

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass zwischen der unternehmerischen und konsumierten Leistung unterschieden werden muss, da diese sich voneinander unterscheiden können (siehe Netflix). Abbildung 21 veranschaulicht den Matrizenabschnitt für das Dimensionsmerkmale: konsumierte und unternehmerische Leistung.

Konsumierte Leistung	Materielle Güter			Product-Service	Immaterielle Güter				
	Konsumgüter		Produktionsgüter		Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter		
	Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter					Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content
Unternehmerische Leistung	Materielle Güter			Product-Service	Immaterielle Güter				
	Konsumgüter		Produktionsgüter		Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter		
	Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter					Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content

Abbildung 21: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Leistung

Quelle: selbsterstellt

Die einzelnen Bestandteile sind wie folgt definiert.

1. Ebene des Geschäftsmodellbestandteiles: Konsumierte Leistung/Unternehmerische Leistung

- *Materielle Güter* (vgl. Gudehus, 2007, S. 19): Materielle Wirtschaftsgüter werden auch als Sachgüter bezeichnet und umfassen alle physischen Objekte, die räumlich abmessbar und wiegbar sind.
- *Product-Service* (vgl. Wipfler et al., 2014, S. 7 f.): Product-Service-Systems sind hybride Leistungsbündel, die aus einer Kombination von Sachleistungen (Produkten) und Dienstleistungen bestehen. Demzufolge besitzen sie sowohl eine materielle als auch eine immaterielle Komponente, wie z.B. Aufzugherstellung und Instandhaltungsservice.
- *Immaterielle Güter* (vgl. Gudehus, 2007, S. 21): Immaterielle Wirtschaftsgüter sind alle Güter die nicht physisch, unkörperlich und demnach nicht anfassbar sind.

2. Ebene des Geschäftsmodellbestandteiles: Konsumierte Leistung/Unternehmerische Leistung

- *Konsumgüter* (vgl. Weitz und Eckstein, 2011, S 15 f.): Konsumgüter sind materielle Güter, die dafür verwendet werden, die Bedürfnisse eines Konsumenten zu befriedigen.
- *Produktionsgüter* (vgl. Schmidt, 2018, o.S.): Güter, die für die Produktion von Investitionsgütern (z.B. Maschinen, Autos, Werkhallen) und Konsumgütern verwendet werden. Produktionsgüter umfassen vor allem Rohstoffe und Halbwaren.
- *Rechte* (vgl. Gudehus, 2007, S. 23): Inhaber eines Rechtsgutes hat den Rechtsanspruch eine bestimmte Handlung ausüben zu dürfen. Rechtsgüter umfassen Miet-, Pacht- und Nutzungsrechte, Lizenzen und Patente, Verwertungsrechte, Marken- und Urheberrechte, Senderechte und Emissionsrechte, Beteiligungsrechte und Finanzgüter.
- *Dienstleistungen* (vgl. Masak, 2006, S. 167; Pfannmöller, 2018, S. 19; Schneider et al., 2019, S. 193): Dienstleistungen haben als Charakteristikum, dass die Leistung gleichzeitig produziert als auch verbraucht wird. Hierbei wird zwischen vier Arten unterschieden: personenbezogene Dienstleistungen (z.B. Arztbesuch), sachbezogene Dienstleistungen (z.B. technisches Beratungsgespräch), produktbegleitende Dienstleistungen (z.B. Wartungsarbeiten) und originäre Dienstleistungen (z.B. Abschleppdienst).
- *Digitale Güter* (vgl. Stelzer, 2004, S. 236 f.): Digitale Güter werden mithilfe von Informationssystemen entwickelt, vertrieben und angewendet. Des Weiteren beruhen digitale Güter auf Binärdaten und können über ein Datennetz übertragen werden.

3. Ebene des Geschäftsmodellbestandteiles: Konsumierte Leistung/Unternehmerische Leistung

- *Gebrauchsgüter* (vgl. Voigt, 2018a, o.S.): Gebrauchsgüter sind Gebrauchsgegenstände, die von einem Endverbraucher mehrfach verwendet werden (z.B. Auto, Möbel, Kleidung).
- *Verbrauchsgüter* (vgl. Voigt, 2018b, o.S.): Verbrauchsgüter sind Verbrauchsgegenstände, die von einem Endverbraucher einmalig verwendet werden (z.B. Lebensmittel, Shampoo, Benzin).
- *Digitale Produkte* (vgl. Rohrmair, 2019, o.S.): Digitale Produkte werden über ein Datennetz verschickt und können ohne wesentliche Kosten reproduziert werden (z.B. Musik, Bilder, Videos, E-Books etc.).
- *Digitale Dienstleistungen* (vgl. Stelzer, 2004, S. 239 f.; Wirtz und Kleineicken, 2000, S. 628 ff.): Digitale Dienstleistungen werden überwiegend durch das Internet bereitgestellt. Insgesamt sind fünf digitale Dienstleistungsbereiche mitberücksichtigt.
 - Computing Anwendungen beschreiben Verarbeitungsfunktionen, die reaktiv durch Nutzeranfragen aktiviert werden, wie z.B. Google Translator,
 - Context Anwendungen beschreiben Funktionen, die den Nutzer bei Rechercheaktivitäten unterstützt, wie z.B. Bing Suchmaschine,
 - Commerce Anwendungen beschreibt die Kommunikation und Transaktionsunterstützung zwischen Kunde und Unternehmen bei Handelstätigkeiten (Preisaushandlung, Zahlungsabwicklung etc.), wie z.B. eBay Marktplatz,
 - Connection Anwendungen beschreibt die kommunikative Unterstützung zwischen Nutzern, wie z.B. WhatsApp Messenger Dienste und
 - Community Anwendungen bezeichnet (ähnlich wie Connection Anwendungen) die Unterstützung von Kommunikationsvorgängen. Die Unterstützung erfolgt jedoch durch die Bereitstellung einer sozialen Plattform, sodass u.a. auch die Publikation von persönlichen Beiträgen ermöglicht wird, wie z.B. Facebook.
- *Content*: Content umfassen Webinhalte bzw. Informationen, die durch ein Datennetz an den Endverbraucher abgesetzt werden (digitalisierte Zeitungen und Zeitschriften, Fernseh- oder Radiosendern, Blogeinträge etc.).

Der dritte Bestandteil des Nutzenversprechens stellt den Kundennutzen da, der im Folgenden näher erläutert wird.

4.1.2.2 Kundennutzen

Der Kundennutzen bildet sich durch die Leistungserbringung des Anbieters und der damit verbundenen Bedürfniserfüllung des Kunden. Der Kundennutzen wird durch die Formulierung des Nutzenversprechens konkretisiert (vgl. Schallmo, 2018, S. 66).

Kundennutzen	Utilitaristischer Nutzen			Hedonistischer Nutzen	Symbolischer Nutzen
	Funktionaler Nutzen	Ökonomischer Nutzen	Prozessbezogener Nutzen		

Abbildung 22: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundennutzen

Quelle: selbsterstellt

Abbildung 22 veranschaulicht die verschiedenen Arten des Kundennutzens, die in der Geschäftsmodellmatrix übernommen wurden. Die einzelnen Merkmalsausprägungen sind wie folgt definiert.

1. Ebene des Geschäftsmodellbestandteils: Kundennutzen

- *Utilitaristischer Nutzen* (vgl. Hoffmann, 2009, S. 28): Bei einer utilitaristischen Konsummotivation ist für den Kunden ein effektives und effizientes Einkaufserlebnis von zentraler Bedeutung. Demnach soll das Produkt z.B. günstig oder bequem zu beschaffen sein.
- *Hedonistischer Nutzen* (vgl. Adel, 2014, S. 54): Im Rahmen einer hedonistischen Konsummotivation sind die Einstellungen, Überzeugungen oder Emotionen des Kunden ein zentraler Bestandteil. Der Kunde konsumiert aufgrund von sensorischen Erlebnissen, Genussgefühlen, Wunsch nach Abwechslung oder bestimmten Wertevorstellungen.
- *Symbolischer Nutzen* (vgl. ebenda): Hierbei ist das zentrale Kernelement der nach außen gerichtete symbolische Nutzenwert, den der Kunde durch die Leistung des Unternehmens erhält. Oftmals ist das Kundenbedürfnis nach Akzeptanz, Ansehen oder sozialer Zugehörigkeit der Konsumhintergrund.

2. Ebene des Geschäftsmodellbestandteils: Kundennutzen

- *Funktionaler Nutzen* (vgl. Burmann und Wenske, 2006, S. 161): Der funktionale Nutzen bildet sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen der unternehmerischen Leistung, die dem Kunden angeboten wird. Demnach kann ein Produkt bspw. besondere Funktionalitäten besitzen, die einen einzigartigen Mehrwert für den Kunden schaffen (z.B. Auto der Marke XY hat eine besondere Fahrdynamik).

- *Ökonomischer Nutzen* (vgl. Schallmo, 2013, S. 215): Die Konsummotivation des Kunden beruht auf einem vorteilhaften Preis-Leistungs-Verhältnis und erzielt somit einen ökonomischen Mehrwert für den Kunden. Dieses kann u.a. durch einen besonders günstigen Kaufpreis erzielt werden.
- *Prozessbezogener Nutzen* (vgl. ebenda): Der prozessbezogene Nutzen entsteht für den Kunden durch eine unkomplizierte und oftmals bequeme Beschaffung des Produktes.

Aufbauend auf der Vorstellung des Nutzenversprechens, soll im Folgenden die Architektur der Wertschöpfung im Detail vorgestellt werden. Hierfür wird im ersten Abschnitt eine Beschreibung vorgenommen.

4.2 Architektur der Wertschöpfung

4.2.1 Beschreibung

Die Architektur als zweite Hauptdimension eines Geschäftsmodelles, zielt primär auf die Gestaltung des wertschöpfenden Prozesses ab. Hierfür untergliedert sich die Architektur der Wertschöpfung in drei weitere Bestandteile, die als Produktentwurf, interne und externe Wertschöpfung bezeichnet werden. Der Produktentwurf beinhaltet das Design des Produktes oder Produktbündels, sowie den Umfang des Leistungsangebotes und den entsprechenden Konfigurationsmöglichkeiten. Die Leitfrage des Produktentwurfes lautet:

Wie muss das Produkt entworfen sein, um das Nutzenversprechen für den Kunden zu erfüllen?

Die interne Wertschöpfung umfasst alle Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um die Erstellung der Leistung zu ermöglichen. Hierfür muss zum einen das Strukturmuster der Wertschöpfung und zum anderen die Produktentwicklung und -herstellung definiert werden. In dieser Arbeit werden auch die Partnerbeziehungen für die Leistungserstellung als Teilaspekt der internen Wertschöpfung angesehen. Die externe Wertschöpfung hingegen, umfasst alle Aktivitäten, die auf die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen abzielen. Demzufolge müssen Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen für die Kundenakquirierung und -bindung des jeweiligen Kundensegments definiert werden. Die externe Wertschöpfung bildet somit die Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen (vgl. Stähler, 2002, S. 43 ff.).

4.2.2 Dimensionsmerkmale

4.2.2.1 Produktentwurf

Für die Darstellung des Produktentwurfes wurde sowohl die angebotene Produktvielfalt als auch den Grad der Leistungsindividualisierung ausgewählt. Die Zusammensetzung beider Merkmalsausprägungen können aus Abbildung 23 entnommen werden.

Produktentwurf	Produktvielfalt	Produktbreite				Produkttiefe			
		Einzelne Produktart	Enge Produktbreite	Breite Produktbreite		Einzelne Produktvariante	Flache Produkttiefe	Tiefe Produkttiefe	
				Long Tail	Kein Long Tail			Long Tail	Kein Long Tail
	Grad der Leistungsindividualisierung	Leistungsangebot		Leistungsgestaltung		Leistungsvielfalt			
Differenziertes Leistungsangebot		Standardisiertes Leistungsangebot	Individualisierte Leistungsgestaltung	Standardisierte Leistungsgestaltung	Einzelne Leistung	Geringe Leistungsvielfalt	Große Leistungsvielfalt		

Abbildung 23: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Produktentwurf

Quelle: selbsterstellt

Der folgende Abschnitt enthält Beschreibungen über die einzelnen Bestandteile der beiden Dimensionsmerkmale. Hierbei wird zunächst auf die Produktvielfalt und anschließend auf den Grad der Leistungsindividualisierung Bezug genommen.

Produktvielfalt

Die Produktvielfalt (product variety) umfasst die Diversifikation an bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet. Demnach setzt sich die Produktvielfalt aus der Produktbreite (hard variety) und der Produkttiefe (soft variety) zusammen und gibt die Struktur der Angebotspalette eines Unternehmens vor (vgl. Kamarani und Adat, S. 228, 2008).

Produktvielfalt: Produktbreite

Die Produktbreite beschreibt wie viel verschiedene Produktgruppen dem Kunden angeboten werden. Hierbei kann zwischen einer *einzelnen Produktart*, einer geringen Anzahl an verschiedenen Produktarten (in der Matrix als *enge Produktbreite* bezeichnet) oder einer *breiten Produktbreite* unterschieden werden. Des Weiteren ist die Ausprägung des Long Tail Konzeptes mitberücksichtigt. Das Long Tail Konzept fokussiert den Verkauf von gering nachgefragten

Nischenprodukten, um die Angebotsvielfalt zu erhöhen (vgl. Kramer, 1987, S. 88; Clement und Schreiber, 2016, S. 129).

Für eine bessere Veranschaulichung zeigt Abbildung 24 das Produktportfolio und die Umsatzeinnahmen des US-amerikanischen Technologieunternehmens Apple Inc. aus dem Jahr 2018. Insgesamt wurden \$265.595 Millionen erwirtschaftet. Der ertragreiche Long Neck wurde durch die Umsatzeinnahmen des iPhones erzielt. Die Mac Books und Ipad's bildeten den Body des Umsatzes und der Long Tail wurde durch verschiedene Dienstleistungen (AppleCare, ApplePay usw.) und Produkte (AirPods, Apple TV usw.) gebildet. Die Abbildung verdeutlicht, dass die Haupteinnahmen der Apple Inc. durch eine geringe Anzahl an Produktgruppen erwirtschaftet wurde. Die Angebotsvielfalt der Apple Inc. wird jedoch durch den Long Tail gebildet, der den Großteil der Apple-Produkte und Dienstleistungen umfasst (vgl. Feijoo, 2015, o.S; Apple Inc, 2018, S. 63 f.).

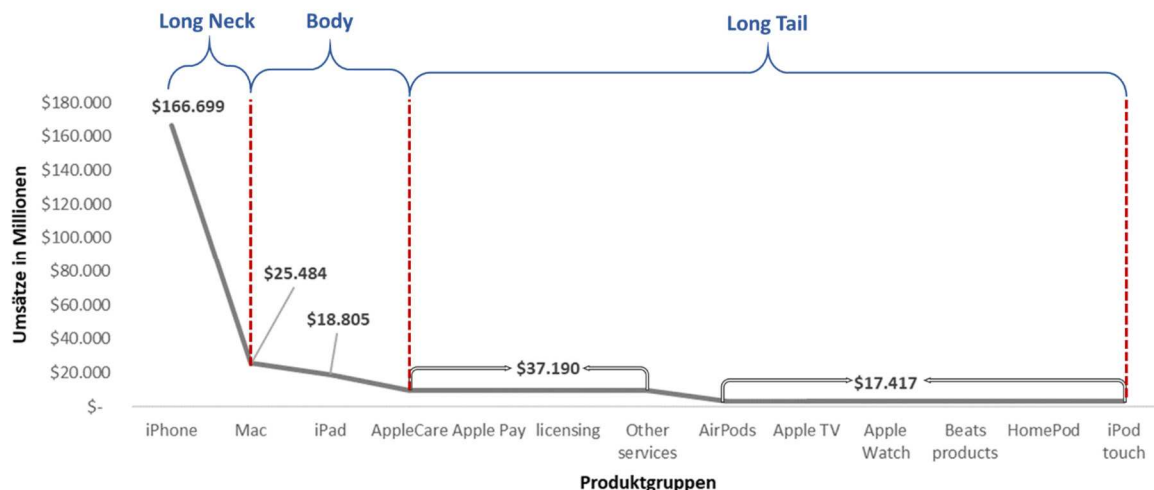


Abbildung 24: Geschäftszahlen der Apple Inc. von 2018

Quelle: selbsterstellt basierend auf den Geschäftszahlen von Apple Inc, 2018, S. 63 f.

Das Beispiel verdeutlicht, die Bedeutsamkeit einer Long Tail Strategie und muss demzufolge in die Geschäftsmodellmatrix mitberücksichtigt werden. Wenn ein Unternehmen die Entscheidung trifft anstelle einer Short Tail Strategie (ausschließlicher Verkauf von stark nachgefragten Produkten und Dienstleistungen), eine Long Tail Strategie zu wählen, kann die Angebotsvielfalt erweitert und der Kundenstamm vergrößert werden. Auf der anderen Seite müssen entsprechende Kostenstrukturen (Lagerungskosten, Herstellungskosten etc.) angepasst werden (vgl. Eugster, 2016, S. 99 f.; Gassmann et al., 2017, S. 224).

Produktvielfalt: Produkttiefe

Die Produkttiefe beschreibt wie viel verschiedene Produktvarianten dem Kunden angeboten werden. Hierbei unterscheidet die Geschäftsmodellmatrix zwischen einer *einzelnen Produktvariante* (auch Standardversion), einer *flachen Produkttiefe* und einer *tiefen Produkttiefe* (vgl. Pelka, 2017, S. 35).

Auch hier wurde das Konzept des Long Tails integriert auch wenn dieses nicht im Kontext der Produktvarianten verwendet wird. Jedoch soll der Anwender der Geschäftsmodellmatrix dazu angeregt werden, neben bekannten Produktvarianten auch selten nachgefragte Variationen in Betracht zu ziehen. Evtl. könnte ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden, wenn bspw. ein Automobilhersteller dem Kunden selten nachgefragte Produktvarianten anbietet wie z.B. ausgefallene Farbkombinationen für die Karosserie, spezielle Oldtimer-Features für die Innenausstattung eines Neuwagens oder erweiternde digitale Serviceleistungen in Kooperation mit anderen Unternehmen (siehe *Apple CarPlay*).¹⁴ Der Gestaltungsaspekt sollte die Frage beinhalten, ob das Unternehmen einzigartige Produktvarianten dem Kunden bereitstellen kann, die ein Alleinstellungsmerkmal ermöglichen und mit den anfallenden Kosten realisierbar sind.

Ob der Begriff des Long Tails für diesen Gesichtspunkt verwendet werden sollte, kann jedoch kritisch hinterfragt werden. Der Begriff wurde auf die Produktvarianten deshalb übertragen, um die Fülle an Begrifflichkeiten in der Geschäftsmodellmatrix zu reduzieren und die inhaltliche Struktur nicht weiter zu verkomplizieren.

Grad der Leistungsindividualisierung

Der Grad der Leistungsindividualisierung umfasst den Individualisierungsbedarf des nachgefragten Leistungstyps ausgerichtet an die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden. Infolgedessen gilt es den Individualisierungsgrad in dem Ausmaß zu wählen, dass sowohl eine wirtschaftliche Leistungserstellung als auch die Erfüllung des Nutzenversprechens gewährleistet ist. Des Weiteren sollte, neben dem Ausmaß der Leistungsindividualisierung, der Umfang des Handlungsspielraums, inwiefern der Kunde die unternehmerische Leistung anpassen kann, festgelegt werden. Eine Leistungsindividualisierung liegt vor, wenn die angebotene Leistung an den Ansprüchen des einzelnen Abnehmers ausgerichtet ist und sich von den Leistungsangeboten anderer

¹⁴ Apple CarPlay ist eine Anwendung, die dem Fahrer die Nutzung verschiedener Smartphone Funktionen (z.B. Navigationssysteme, Musik, Telefonate usw.) ermöglicht. Die jeweiligen Anwendungen können über dem Display im Auto gesteuert werden (vgl. Apple Inc., 2019, o.S.).

Kunden wahrnehmbar unterscheidet (vgl. Mayer, 1993, S. 40, Schnäbele, 1997, S. 53; Minulescu, 2012, S. 3).

Die Ausrichtung der bereitgestellten Leistung an die Kundenbedürfnisse wird als *Leistungsangebot* bezeichnet. Das Leistungsangebot beinhaltet ob die Leistung *differenziert* oder *standardisiert* angeboten wird. Es sollte überlegt werden, ob der einzelne Kunde individuell behandelt wird (z.B. Feinkostladen für Fleischwaren) oder ob jeder Kunde eine einheitliche Leistung (z.B. Kühlregal für Fleischwaren in einem Discounter-Supermarkt) erhält, unabhängig von den jeweiligen kundenspezifischen Präferenzen (vgl. Hofer, 2001, S. 116 f.).

Die *Leistungsgestaltung* beinhaltet inwieweit der Kunde die Möglichkeit hat die Leistung auf seine Bedürfnisse anpassen zu können. Hierbei muss zwischen der *Individualisierung* (Vielzahl an Anpassungen durch Konfigurationsmöglichkeiten) und der *Standardisierung* (keine oder geringe Anpassungen) der Leistungsgestaltung unterschieden werden (vgl. Gregori, 2006, S. 109 ff.).

Neben Individualisierungsmöglichkeiten können weitere Bedürfnisbefriedigungen mittels der *Leistungsvielfalt* erzielt werden. Die Leistungsvielfalt umfasst, welche Leistungen das Unternehmen anbietet, um die Vielzahl an Kundenbedürfnissen erfüllen zu können. Zum einen kann die angebotene Leistung vom Kunden aus nur einem Bedürfnishintergrund verwendet werden, wie z.B. Spotify => Musik, andererseits kann das Unternehmen eine Leistung bereitstellen, die gleichzeitig mehrere Bedürfnisse befriedigen kann, wie z.B. Smartphone => Kommunikation, Unterhaltung, Zahlungsabwicklungen etc. Der Komplexitätsnutzen des Kunden leitet sich somit aus der bereitgestellten Leistungsvielfalt ab und verdeutlicht gleichermaßen das Leistungspotential des Unternehmens. Die Leistungsvielfalt wird anhand der Ausprägungsformen: *einzelne Leistung*, *geringe Leistungsvielfalt* und *große Leistungsvielfalt* in der Geschäftsmodellmatrix abgebildet (vgl. Blockus, 2010, S. 151 f.).

4.2.2.2 Interne Wertschöpfung

Der folgende Abschnitt beinhaltet die Beschreibung der einzelnen Dimensionsmerkmale der internen Wertschöpfung. Hierbei wird neben dem Strukturmuster der Wertschöpfung, die Leistung des Partners, die Produktentwicklung, die Fertigungstiefe und die Partnervergütung erläutert.

Strukturmuster der Wertschöpfung

Das Nutzenversprechen kann nur erfüllt werden, indem eine Wertschöpfung durch die Ausführung unternehmerischen Tätigkeiten geschaffen wird. Für die Erzeugung der unternehmerischen Leistung wird die Gesamtwertschöpfung in einzelne Wertschöpfungsschritte zergliedert und arbeitsteilig bearbeitet. Die organisatorische Struktur, wie die zu bearbeitenden Wertschöpfungsschritte erbracht werden, wird als Strukturmuster der Wertschöpfung beschrieben. Insgesamt können drei Modelle für die Beschreibung des Strukturmusters der Wertschöpfung herausgestellt werden und werden von Porter (vgl. 1985, S. 38 ff.) und Stabell und Fjeldstad (vgl. 1998, S. 415 ff.) als

- *Value Chain* (Wertkette/Wertschöpfungskette),
- *Value Shop* (Wertzyklus) und
- *Value Network* (Wertnetz)

definiert (vgl. Krüger, S. 119, 2011a; Bie und Buchholz, 2019, S. 106 f.). Abbildung 25 fasst die drei Strukturmusterarten der Wertschöpfung zusammen.


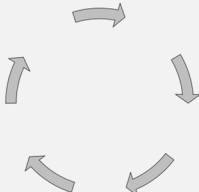
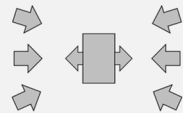
Value Chain	Value Shop	Value Network
		
Produzent	Problemlöser	Vermittler
Verarbeitung von Inputs zu Outputs (Produkten)	Lösen von Kundenproblemen	Kundenvernetzung
Aufeinanderfolgender Bearbeitungsprozess	Iterativer, zyklischer Bearbeitungsprozess	Parallel, simultaner Bearbeitungsprozess
Definiert durch Porter (1985)	Definiert durch Stabell und Fjeldstad (1998)	Definiert durch Porter Stabell und Fjeldstad (1998)

Abbildung 25: Strukturmusterarten der Wertschöpfung

Quelle: in Anlehnung an Bie und Buchholz, 2019, S. 106 f.

Mehrwert lässt sich entweder schaffen durch die Transformation von Inputfaktoren zu Output-Produkten, durch die sequenzielle Abarbeitung der erforderlichen Arbeitsschritte (Value Chain) oder durch das Lösen von Kundenproblemen mittels zyklischer Unternehmensleistungen (Value Shop), welches überwiegend die Erbringung von Dienstleistungen beinhaltet. Außerdem kann Mehrwert erzeugt werden, indem Kunden durch ein Unternehmen als Intermediär miteinander vernetzt werden. Dieses Muster findet sich des Öfteren bei Plattformmodellen wieder und wird als Value Network bezeichnet (vgl. Krüger, 2011b, S. 221; Bach et al., 2017, S.275).

Demzufolge gibt die Konkretisierung der unternehmerischen Wertschöpfung einen Aufschluss über die Organisations- und Ablaufstruktur des Unternehmens und muss als Bestandteil der Geschäftsmodellmatrix mitberücksichtigt werden, wie es in Abbildung 26 dargestellt ist.

Struktur- muster der Wert- schöpfung	Value Chain			Value Shop	Value Network	
	Integrator	Orches- trator	Layer Player		Two-Sided Market	Kein Two- Sided Market

Abbildung 26: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Strukturmuster der Wertschöpfung

Quelle: selbsterstellt

Neben den bereits beschriebenen Hauptausprägungen finden sich weitere Unterausprägungen, die in den einzelnen Strukturmuster z.T. auftreten können. Nach Heuskel (vgl. 1999, S. 68 ff.) kann eine Wertschöpfungskette die folgenden drei Merkmale aufweisen:

- *Integrator*: Die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten werden größtenteils vom Unternehmen in Eigenregie durchgeführt, um die Kontrolle über den gesamten Wertschöpfungsprozess zu behalten.
- *Orchestrator*: Das Unternehmen agiert als Koordinator, indem es die ausgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten zwischen seinen Partnern organisiert, selektiert und überwacht. Der Wertschöpfungskettenauslagerungsanteil kann hierbei variieren.¹⁵
- *Layer Player*: Das Unternehmen spezialisiert sich auf die Ausführung einer einzelnen Wertschöpfungsaktivität und tritt somit als Spezialist für diesen Bereich auf. Die Leistung des Unternehmens wird branchenübergreifend in verschiedenen Märkten angeboten.

Ein Value Network wird oftmals mit dem Effekt des Two-Sided Markets in Verbindung gebracht und sollte demnach als Merkmalsausprägung miteinbezogen werden. Ein Two-Sided Market zeichnet sich dadurch aus, dass mindestens zwei Marktseiten (z.B. Airbnb => Gastgeber und Unterkunftssuchende) durch einen Intermediär (Airbnb) verknüpft werden und beidseitig eine Vermittlungsgebühr u.Ä. an den Intermediär entrichten werden muss (vgl. Rochet und Tirole, 2006, S. 645).

¹⁵ An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass das Modell des Market Makers im Modell des Orchestrator integriert ist. Obwohl der Market Maker oftmals als ein viertes Wertschöpfungskettenmodell angeführt wird, soll in dieser Arbeit darauf verzichtet werden. Der Grund besteht darin, dass der Market Maker eine spezielle Konfigurationserweiterung des Orchestrators darstellt und ebenfalls auf die aktive Koordinierung der einzelnen Wertschöpfungsschritte abzielt (vgl. Becker et al., S. 55, 2018). Demzufolge wird es nicht als notwendig erachtet eine zusätzliche Abtrennung vorzunehmen

Des Weiteren kann ein Two-Sided Market von sog. positiven Netzwerkeffekten profitieren. Das bedeutet, wenn die Nutzerzahl einer Marktseite steigt führt das zu einem Wachstum der Nutzeranzahl der anderen Marktseite. Am Beispiel von Airbnb bedeutet das, dass ein Anstieg der Unterkunftssuchenden die Attraktivität für Gastgeber steigt sich der Plattform anzuschließen, weil mehr Kunden vorhanden sind – mehr Gastgeber führen wiederum zu einer größeren Unterkunftsauswahl, dass mehr Kunden anzieht (vgl. Jung et al., 2017, S. 54).

Leistung des Partners

Leistung des Partners	Materielle Güter		Produktionsgüter	Product-Service Systems	Immaterielle Güter			keine Partnerschaft
	Konsumgüter				Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter	
	Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter	Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen			Content	

Abbildung 27: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Leistung des Partners

Quelle: selbsterstellt

Abbildung 27 verdeutlicht, dass der Aufbau der Dimensionsausprägung ähnlich zu der, der konsumierten Leistung und der unternehmerischen Leistung aus der Geschäftsmodelldimension des Nutzenversprechens ist. Der einzige Unterschied besteht darin, dass eine zusätzliche Merkmalsausprägung hinzugefügt wurde, falls das Geschäftsmodell „keine Partnerschaft“ für die Leistungserzeugung vorsieht.

Der Grund weshalb eine gleiche Darstellungsform gewählt wurde besteht darin, dass möglichst deutlich abgegrenzt werden soll, welche Leistung der Kunde konsumieren möchte, welche Leistung das Unternehmen bereitstellt und inwiefern die Leistung eines Partners hierfür mit eingebunden ist.

Produktentwicklung und Fertigungstiefe

Die folgende Abbildung zeigt die Darstellung der Produktentwicklung und der Fertigungstiefe in der Geschäftsmodellmatrix.

Produkt- entwicklung	Fremde Entwicklung	Kooperative Entwicklung			Eigenständige Entwicklung	
		Open Source	Open Business Model		Eigene F&E	Reverse Ansatz
			Strategische Partner- schaft(en)	User-Designed		

Fertigungs- tiefe	<i>Eigenfertigung (tief)</i>		<i>Fremdfertigung (flach)</i>	
	Strategische Zusammenar- beit mit Zulieferer	Komplette Integration	Externe Herstellung	Complete Outsourcing

Abbildung 28: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Produktentwicklung/Fertigungstiefe

Quelle: selbsterstellt

Produktentwicklung

Unter der Produktentwicklung wird die Entwicklung eines Lösungskonzeptes für die Realisierung der entsprechenden Produktfunktionen und den hierfür benötigten Herstellungsschritten verstanden (vgl. VDI 2221, 1993, S. 8 f.). Wie im Detail die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen in der Produktplanung, -realisierung und -betreuung erzeugt werden, soll die Geschäftsmodellmatrix nicht beantworten. Vielmehr soll die grobe Entwicklungsrichtung des Unternehmens vorgeben werden. Das bedeutet, dass die Frage nach einer fremden, kooperativen oder eigenständigen Produktentwicklung von zentraler Bedeutung ist. Demzufolge soll an dieser Stelle im Geschäftsmodell entschieden werden, ob die Produktentwicklung Dritten überlassen wird oder ob sich das Unternehmen aktiv an der Entwicklung neuer Produkte beteiligt. Es kann zwischen den folgenden Möglichkeiten gewählt werden.

Kooperative Entwicklung

- *Open Source* bedeutet, dass der zugrundeliegende Quellcode freizugänglich und kostenfrei ist. Des Weiteren dürfen persönliche Änderungen am Programm vorgenommen und diese weiterverbreitet werden. In der Regel werden Open Source Anwendungen durch eine öffentliche Community an Entwicklern weiterentwickelt und verbessert. Beispiele für Open Source Programme sind Firefox, Open Office, Gimp etc. Aufgrund der Tatsache, dass die Programme kostenfrei angeboten werden, können keine Einnahmen über Lizenzgeschäfte oder Ähnlichem generiert werden. Daher werden oftmals

kostenpflichtige Komplementärleistungen zu den kostenlosen Open Source Anwendungen angeboten, wie z.B. beratende Supportleistungen oder Hardwareintegrationen¹⁶ (vgl. Keßler, 2012, S. 17 ff.).

Obwohl sich das Konzept des Open Source ausschließlich auf digitale Produkte bezieht, soll auch überlegt werden, ob sich im Kontext einer Open-Source-Hardware-Community der Einsatz einer Community für die Erzeugung physischer Güter im jeweiligen Anwendungsfall eignet. Eventuell ist es möglich durch eine Community neue und innovative Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln (vgl. Moritz et al., 2018, S. 321)

- *Open Business Model* sieht die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden als zentrale Quelle des Wertschöpfungsprozesses vor. Demnach wird die Öffnung des Geschäftsmodelles durch den stetigen Weiterentwicklungsprozess der Unternehmensstrukturen begleitet. Die Öffnung der internen Produktentwicklung hin zu einem Partnernetzwerk, bildet bei einem Open Business Model oftmals den ersten Ausgangspunkt für einen weiteren Öffnungsprozess des Unternehmens, sodass auch zukünftig weitere Unternehmensbereiche betroffen sein können (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 241 ff.; Müller, 2019, S. 51).
 - *Strategische Partnerschaft(en)* umfasst eine partnerorientierte Produktentwicklung. Das bedeutet, dass in Kooperation mit Partnern neue Produkte entwickelt werden.
 - *User-Designed* ist ein nutzerorientierter Entwicklungsansatz und beinhaltet die aktive Integration von Kunden in den Entwicklungsprozess, sodass diese einen direkten Einfluss auf die Gestaltung neuer Produkte haben (vgl. Gassmann et al. 2017, S. 343 ff.)

Eigenständige Entwicklung

Die eigenständige Produktentwicklung zielt auf das Kreieren neuer Produkte und Dienstleistungen durch die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung ab. Demnach können neue Leistungsangebote auf der Grundlage des internen Firmenwissens und eigenen Forschungserkenntnissen entwickelt werden (in der Geschäftsmodellmatrix als *eigene F&E* bezeichnet) oder durch einen *Reverse Ansatz* erzeugt werden. Der Reverse Ansatz setzt sich aus dem Reverse

¹⁶ Eine Hardwareintegration umfasst eine Kombination aus Hardware-Komponenten und darauf abgestimmte Software-Anwendungen. Beide Produkte werden anschließend gemeinsam veräußert, ein Beispiel hierfür sind die von IBM produzierte Hardware, die in Kombination mit dem Open Source Betriebssystem Linux angeboten wird (vgl. Keßler, 2012, S. 18).

Engineering und der Reverse Innovation zusammen und werden von Gassmann et al. (2017, S. 287 ff.) wie folgt beschrieben:

- *Reverse Engineering* beschreibt den Entwicklungsansatz, bestehende Produkte von Konkurrenten zu analysieren und die gewonnen Erkenntnisse anschließend für die eigenen Leistungsangebote zu nutzen.
- *Reverse Innovation* beinhaltet die Verwendung von Produkten, die ursprünglich für ein bestimmtes Marktsegment entwickelt wurden aber auch Anwendung für ein anderes Marktsegment finden. Gassmann et al. (2017) beziehen sich bei ihrer Beschreibung nur auf Produkte, die ursprünglich für Schwellenländer entwickelt, anschließend aber auch auf Produkte für Industrieländer übertragen wurden. Die Beschreibung der Reverse Innovation, die in dieser Arbeit angeführt wird, soll sich jedoch nicht nur auf die Beziehung zwischen Schwellenländer und Industrieländer beziehen, sondern die gesamte Produktübertragung zwischen verschiedenen Marktsegmenten beinhalten.

Fertigungstiefe

Die Fertigungstiefe beschreibt die Anzahl der Fertigungsstufen, die ein Produkt im Unternehmen durchläuft. Umso mehr Fertigungsstufen intern im Unternehmen ausgeführt werden, desto ausgeprägter ist die wertschöpfende Fertigungstiefe (vgl. Huth, 2014, S. 59 f.).

Vereinfacht dargestellt kann die Ausprägung der Fertigungstiefe wie folgt bestimmt werden (vgl. Zäpfel, 1982, S. 51):

$$Fertigungstiefe = \frac{\text{Anteil Eigenfertigung}}{\text{Anteil Eigenfertigung} + \text{Anteil Fremdbezug}}$$

Demnach muss das Verhältnis zwischen der Eigenfertigung und des Fremdbezuges (auch als Make-or-Buy-Entscheidung bezeichnet) für den Herstellungsprozesses definiert werden. Ab wann ein Unternehmen als eigenfertigendes oder fremdfertigendes Unternehmen bezeichnet werden kann, kann nicht konkret definiert werden, jedoch liegt laut einer Hochrechnung der Deutschen Bundesbank (vgl. 2016, S. 62) der prozentuale Eigenfertigungsanteil des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland im Durchschnitt bei rund 39% mit einer geschätzten Standardabweichung von 4% – abhängig vom jeweiligen Wirtschaftszweig.¹⁷ Demzufolge kann angenommen werden, dass ein Unternehmen, das einen deutlich geringeren Eigenfertigungsanteil

¹⁷ An dieser Stelle muss auf die starken Abweichungen des Eigenfertigungsanteils zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen hingewiesen werden. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Wirtschaftszweige befinden sich in Anhang 10: *Fertigungstiefe nach Wirtschaftszweigen im Verarbeitenden Gewerbe*.

als 39% vorweist, eher eine flache Fertigungstiefe besitzt und demnach der Merkmalsausprägung *Fremdfertigung* (flache Fertigungstiefe) zuzuordnen ist. Wenn ein Unternehmen eine Fertigungstiefe von deutlich mehr als 39% aufzeigt, kann tendenziell von einer *Eigenfertigung* (tiefe Fertigungstiefe) ausgegangen werden. Eine klare Abtrennung, ob ein Unternehmen als eigen- oder fremdfertigendes Unternehmen klassifiziert werden kann, erweist sich als problematisch, trotzdem berücksichtigt die Geschäftsmodellmatrix eine entsprechende Merkmalsauswahl.

Eigenfertigung (tief)

- *Strategische Zusammenarbeit mit Zulieferer* (vgl. Buxmann et al., 2015, S.69): Dieses Merkmal zielt auf eine klassische Zulieferer-Abnehmer Beziehung ab, wie es des Öfteren in der Automobilindustrie zu finden ist. Infolgedessen integriert ein Unternehmen einzelne Komponenten oder ganze Teilsysteme des Zulieferers in die eigenen Produkte.
- *Komplette Integration* (vgl. Alt et al., 2009, S. 95): Die komplette Integration umfasst die Merkmalsbeschreibung eines Integrators. Das Unternehmen versucht den gesamten Wertschöpfungsprozess intern abzuwickeln, ohne von Partnern abhängig zu sein.

Fremdfertigung (flach)

- *Externe Herstellung* bedeutet, dass das Unternehmen vollständig, fremde Fertigerzeugnisse bezieht und keinen Einfluss auf die Herstellung der konsumierten Leistung besitzt. Diese Merkmalsausprägung ist vor allem für Plattformmodelle vorgesehen, die als Vermittler zwischen Nutzergruppen auftreten und keinerlei Herstellungsaktivitäten aufzeigen (z.B. verwendete Autos der Uber-Fahrer).
- *Complete Outsourcing* sieht die mittel- bis langfristige Ausgliederung des vollständigen Herstellungsprozesses des Unternehmens vor und beinhaltet die dauerhafte Nutzung von externen Dienstleistungs- und Produktionsangeboten anstelle der eigenen Ressourcen (vgl. Balze et al., 2007, S. 1 f.).

Partnervergütung

Die Festlegung der Partnervergütung soll regeln, wie der Partner am unternehmerischen Erfolg beteiligt wird. Ein Dienstleister bspw. arbeitet grundsätzlich nicht für den unternehmerischen Erfolg des Kundenunternehmens, sondern überwiegend für den eigenen Unternehmenserfolg. Demnach wird durch die Partnervergütung ein Anreiz für den Partner geschaffen, sich überhaupt an der Erstellung der Wertschöpfung zu beteiligen (vgl. Schumacher und Würfel, 2015, S. 129).

Die Partnervergütung umfasst in der Geschäftsmodellmatrix nur Leistungen des Partners, die für die Produktentwicklung oder der Güterfertigung erbracht wurden. Abbildung 29 veranschaulicht die ausgewählten Vergütungsarten des Partners.

Partnervergütung	Franchising	Revenue Sharing	Vertragliche Partnervergütung	Kaufpreis	Keine Vergütung
-------------------------	-------------	-----------------	-------------------------------	-----------	-----------------

Abbildung 29: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Partnervergütung

Quelle: selbsterstellt

- *Franchising* (vgl. Fröhlich, 2016, S. 12): Grundsätzlich handelt es sich hierbei um einen Franchisevertrag zwischen einem Franchisegeber und -nehmer, der ein beidseitiges Dauerschuldverhältnis für die Erbringung von Leistungspaketen darstellt. Die Leistung des Franchisegebers besteht in der Erstellung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, der aktiven strategischen Unterstützung sowie der Ausbildung des Franchisenehmers. Im Gegenzug muss der Franchisenehmer Arbeitseinsatz für die Steuerung des operativen Geschäftes erbringen, festgelegte Investitionen und Lizenzgebühren an den Franchisegeber entrichten.
- *Revenue Sharing* (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 282 f.): Das Revenue Sharing beschreibt die direkte Umsatzbeteiligung des Stakeholders an dem unternehmerischen Erfolg. Diese Beteiligung dient zur Entlohnung der wertschöpfenden Tätigkeiten. Die Umsatzbeteiligung kann prozentual oder pauschal für jedes verkaufte Produkt erfolgen, wie z.B. AppStore: Für jede verkaufte App erhält der Entwickler einen prozentualen Anteil am Verkaufspreis der App.
- *Vertragliche Partnervergütung* (vgl. Mahadevan, 2010, S. 46): Zwischen dem Partner und dem Unternehmen wurde ein individueller Vertrag ausgearbeitet, in dem die Partnervergütung geregelt ist.
- *Kaufpreis*: Der Partner wird vergütet indem das Unternehmen den Kaufpreis für den Erwerb der Leistung des Partners entrichtet. Das Unternehmen ist am Partner nicht vertraglich gebunden.
- *Keine Vergütung*: Es ist keine Partnervergütung vorhanden. Gründe könnten u.a. sein, dass kein Partner für die Leistungserstellung benötigt wird oder Partner unentgeltlich arbeiten (Beispiel für unentgeltliche Arbeit: Open-Source-Anwendungen).

4.2.2.3 Externe Wertschöpfung

Kundensegment

Das Kundensegment eines Unternehmens beschreibt, welche Kunden durch das Geschäftsmodell erreicht werden sollen. Das Kundensegment zeichnet sich durch die kundenspezifischen Bedürfnisse und der Zahlungsbereitschaft der jeweiligen Kunden aus. Auf Grundlage dessen sollte geprüft werden, ob die Leistung des Unternehmens auf die Bedürfnisse einer speziellen Kundengruppe zugeschnitten ist oder ob verschiedene Kundensegmente bedient werden können. Die Geschäftsmodellmatrix differenziert dazu zwischen einer starken und einer schwachen Kundenfokussierung (vgl. Schallmo, 2013, S. 126 f.).

Kunden- segment	Stark kundenfokussiert			Schwach kundenfokussiert		
	Privatkunden			Geschäfts- kunden	John Q. Public	All Customers
	Spezielle Zielgruppe	Hohe Zahlungs- bereitschaft	Geringe Zahlungs- bereitschaft			

Abbildung 30: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundensegment

Quelle: selbsterstellt

Abbildung 30 veranschaulicht die Darstellung des Kundensegments. Im Folgenden wird zunächst Bezug auf eine starke Kundenfokussierung genommen, anschließend werden die Merkmale einer schwachen Kundenfokussierung vorgestellt.

Stark kundenfokussiert

Das bereitgestellte Leistungsangebot gilt als stark kundenfokussiert, wenn das Unternehmen in einem B2B-Umfeld (*Geschäftskunden*) agiert. Der Grund besteht darin, dass die Leistungsangebote im B2B-Bereich oftmals einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen und auf ein entsprechendes Kundensegment angepasst sind (vgl. Lippold, 2019, S. 16).

Eine starke Kundenfokussierung kann außerdem festgestellt werden, wenn das Unternehmen das Leistungsangebot speziell an Kunden mit einer *hohen* oder *geringen Zahlungsbereitschaft* ausrichtet. Die Fokussierung auf Kunden, die sowohl eine hohe als auch eine geringe Zahlungsbereitschaft besitzen erfordern erhebliche Strukturveränderungen in der internen Wertschöpfung (vgl. Gassmann, 2017, S. 324 ff.).

Schwach kundenfokussiert

Der *John Q. Public* ist das amerikanische Idiom des deutschen *Otto Normalverbrauchers* und beschreibt eine fiktive Person mit den durchschnittlichen Bedürfnissen der Gesamtbevölkerung. Wenn ein Unternehmen vorsieht das Leistungsangebot an der durchschnittlichen Gesamtbevölkerung auszurichten, liegt eine schwache Kundenfokussierung vor, da versucht wird die Bedürfnisse einer möglichst großen Masse an Kunden zu erfüllen. Hierbei geht es um Produkte, die beim Kunden ein geringes Interesse wecken. Als Beispiel können die Leistungsangebote von Stromerzeuger angeführt werden, da Kunden nur bedingt bereit sind höhere Preise für Strom und Gas zu zahlen. Demzufolge würde die Kundenfokussierung eines speziellen Kundensegments für die meisten Stromerzeuger wenig sinnvoll erscheinen (evtl. das Angebot von Öko-Strom), sodass oftmals Tarifmodelle angeboten werden, die an dem Konsumverhalten des Otto-Normalverbrauchers ausgerichtet sind (vgl. Strutz, 2008, S. 104; Leimeister, 2012, S. 154).

Die Merkmalsausprägung *All Customers* zielt darauf ab ein Leistungsangebot bereitzustellen, das auf kein bestimmtes Kundensegment zugeschnitten ist. Demnach stellt die Leistung des Unternehmens ein Produkt oder Dienstleistung da, die für mehrere Kundensegmente attraktiv ist, unabhängig von der Zahlungsbereitschaft oder den kundenspezifischen Präferenzen.

Kundenakquise

Die Kundenakquise ist ein Bestandteil des Kundenlebenszyklus und beinhaltet die erste Phase des Beziehungsaufbau zwischen Kunde und Unternehmen. Demnach umfasst sie alle Maßnahmen für die aktive Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden, um diese für das unternehmerische Leistungsangebot zu gewinnen. Nach der Kundenakquise erfolgt die Kundenbindung und anschließend die Kundenrückgewinnung (vgl. Hartwig und Maser, 2007, S. 10; Lütje, 2009, S.88).

Abbildung 31 zeigt verschiedene Möglichkeiten für die Akquirierung neuer Kunden.

Kundenakquise	Akquise über Kunden		Akquise über Partner			Akquise über das eigene Unternehmen	
	Kundenintegration	Barter	Cross Selling	Ingredient Branding	Affiliation	Direkte Kundenansprache	Freemium

Abbildung 31: Darstellung des Dimensionsmerkmals: Kundenakquise

Quelle: selbsterstellt

Im Dimensionsmerkmal der Kundenakquise kann eine Mehrfachauswahl getroffen werden, da die Akquise von Kunden des Öfteren parallel über mehrere Kanäle erfolgt. Wie auf Abbildung 31 zu sehen ist, untergliedert sich die Geschäftsmodellmatrix in die folgenden Bereiche.

Akquise über Kunden

Die Akquise über Kunden beinhaltet alle Marketingmaßnahmen, die darauf abzielen den Kunden in den externen Wertschöpfungsprozess miteinzubinden, um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern. Die Matrix berücksichtigt hierbei zwei Arten:

- *Kundenintegration* (vgl. Reichelt, 2012, S. 13 f.): Das Geschäftsmodell des Unternehmens sieht vor aktiv Kunden in der unternehmerischen Tätigkeit miteinzubinden. Vorteile der Kundenintegration besteht im Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Kunde und Unternehmen und in der Gewinnung von Informationen über den jeweiligen Beziehungspartner. Durch die Integration des Kunden in das Unternehmensumfeld können auch persönliche oder mündliche Übertragungen von Marken-, Dienstleistungs- oder Produktinformationen zwischen einzelnen Kunden gefördert werden, das sogenannte Word-of-Mouth. Die Integration des Kunden kann bspw. durch die Bereitstellung von Botschafterprogrammen (z.B. BMW Botschafterprogramm 2.0), kundenbasierten Produkttester-Angeboten (z.B. Amazon Vine) oder Plattformgeschäftsmoellen (z.B. Plattformteilnehmer von Airbnb können Gastgeber und Kunde zugleich sein) realisiert werden.
- *Barter* (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 115 ff.): Das Barter-Konzept beschreibt den einfachen Tauschhandel von Produkten oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen und Externen. Hierbei können onlinebasierte Vermarktungsstrategien entwickelt werden indem z.B. der Kunde als Affiliate für das Unternehmen auftritt und dafür entsprechende Entlohnungen erhält. Als Beispiel kann das entwickelte Pay with a Tweet Konzept der Firal GmbH angeführt werden. Kunden erhalten von Unternehmen kostenlos Produkte, wenn diese das jeweilige Unternehmen auf ihren Social-Media-Accounts vermarkten.

Akquise über Partner

Die Akquise über Partner bedeutet, dass Kunden mithilfe von Partnern auf die Leistung des Unternehmens aufmerksam gemacht werden. Hierfür können die folgenden Merkmale ausgewählt werden.

- *Cross Selling* (vgl. Hartwig und Harbsmeier, 2009, S. 14): Für das Anwerben neuer Kunden bietet das Unternehmen dem Kunden ein aufeinander abgestimmtes Leistungsbündel an Gütern an. Diese können in einer Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten

auftreten und auch Komplementärgüter umfassen. Ein Beispiel für Cross Selling zeigt die folgende Abbildung des Online-Versandhändlers About You.¹⁸

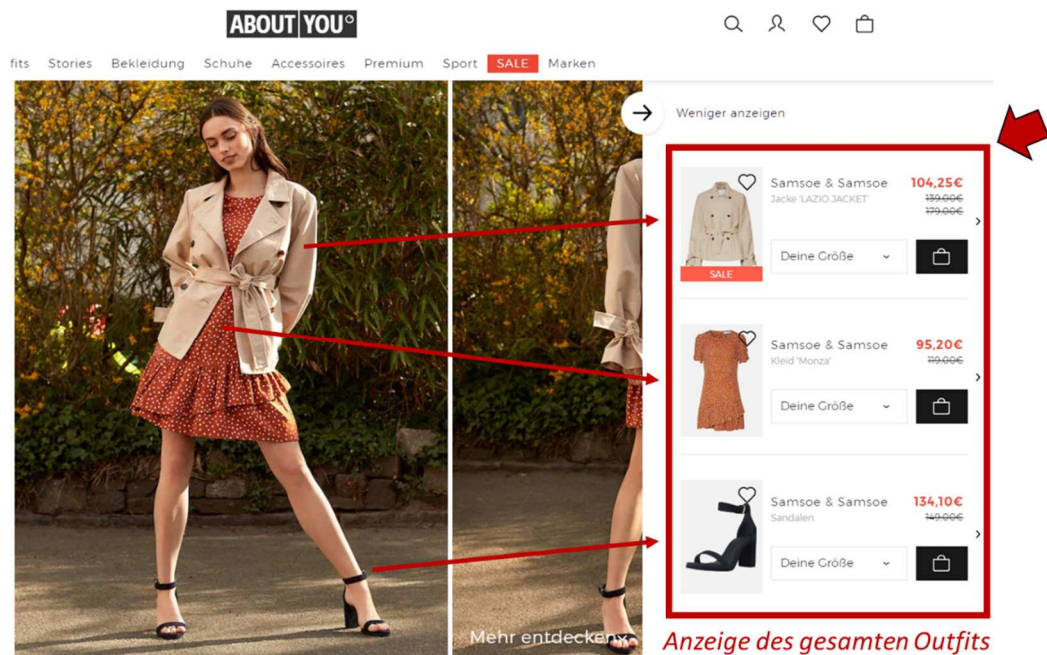


Abbildung 32: Darstellungsbeispiel des Cross Selling Konzeptes im E-Commerce

Quelle: in Anlehnung an About You, 2019, o.S.

- *Ingredient Branding* (vgl. Gassmann et al., 2017, 194 ff.): Diese Merkmalsausprägung umfasst die Bildung einer Produktmarke, welches nur als Bestandteil eines Endproduktes erworben werden kann. Bei der Vermarktung wird das Teilprodukt als qualitatives Charakteristikum des Endprodukts hervorgehoben, wodurch eine „Marke in der Marke“-Darstellung erzielt werden soll.
- *Affiliation* (vgl. ebenda, S. 100 f.): Für die Akquirierung von Kunden werden Dritte (Affiliates genannt) verwendet. Pro Vermittlung oder erfolgreich abgeschlossene Transaktion erhalten die Affiliates eine festgelegte Entlohnung. Durch die Verwendung des Affiliation-Marketings kann ein großes Partnernetzwerk für die Vermarktung des unternehmerischen Leistungsangebotes gebildet werden.

¹⁸ Weitere Produktbeispiele für das Cross Selling sind (vgl. Duda, 2017, o.S.):

- Friseur (zusätzliches Angebot von Haarpflegeprodukten neben dem Haarschnitt)
- Huk-Coburg (nach Vertragsabschluss wird eine zweite Versicherung vergünstigt angeboten)
- Kino (zusätzliches Angebot von Snacks neben dem Kinofilm)
- Sanifair (gereinigte Tankstellentoiletten in Kombination mit Sanifair-Essensgutscheinen, die an der entsprechenden Tankstelle eingelöst werden können)
- Tchibo (zusätzlicher Verkauf von Haushaltsartikeln neben Kaffee)

Akquise über das eigene Unternehmen

- **Direkte Kundenansprache:** Beinhaltet alle Maßnahmen, die das Unternehmen durch einen eigenen Arbeitseinsatz realisiert. Dieses umfasst u.a. Direktmarketing (z.B. Direktwerbung, Dialogmarketing etc.), Messen und Ausstellungen, persönlichen Kundenkontakt, Suchmaschinenoptimierungsmaßnahmen.
- **Freemium** (vgl. Nagl und Bozem, 2018, S. 22 ff.): Dieses Konzept beruht auf der Kombination von zwei Preisstrategien. Demnach wird zum einen ein freizugängliches Produkt angeboten mit denen Neukunden gewonnen werden sollen und zum anderen ein kostenpflichtiges Produkt, worüber anschließend Einnahmen generiert werden. Das kostenpflichtige hat verglichen zum freizugänglichen Produkt verbesserte und/oder zusätzliche Leistungen. Als Beispiel hierfür können die Basis und Premium Angebote des Musikstreamingdienstes Spotify angeführt werden. Kunden die offline, werbefrei und ohne Begrenzung Musik hören möchten, müssen ein Premium-Abonnement abschließen.

Kundenbindung

Unter dem Begriff der Kundenbindung wird sowohl die bisherige als auch die zukünftige Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen verstanden. Aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive wird die Kundenbindung als psychisches Konstrukt eines verbundenheits- oder gebundenheitsgetriebenen Verhältnisses des Kunden gegenüber einem Anbieter beschrieben (vgl. Bruhn, 2003, S. 245; Gröppel-Klein et al., 2003, S. 50).

Hierbei beruht die *verbundenheitsgetriebene Kundenbindung* (auch emotionale Bindung genannt) zumeist auf Zufriedenheit von Seiten des Kunden hinsichtlich der konsumierten Leistung des Unternehmens, wohingegen die *gebundenheitsgetriebene Kundenbindung* tendenziell eher mit einer verpflichtenden Empfindung (z.B. vertragliche Bindung) einhergeht. Diese Verpflichtung kann nicht nur negativ, sondern auch positiv wahrgenommen werden (vgl. Terlutter, 2006, S. 277; Eilart, 2011, S. 30).

Abbildung 33 veranschaulicht die verschiedenen Kundenbindungsarten.

Kunden- bindung	Verbunden- heitsgetrie- ben	Gebundenheitsgetrieben		
		Ökonomisch	Vertraglich	Technisch- Funktional

Abbildung 33: Darstellung des Geschäftsmodellbestandteils: Kundenbindung

Quelle: selbsterstellt

Neben der verbundeneitsgetriebenen Kundenbindung kann die Bindung des Kunden auch auf ökonomischen, vertraglichen oder technisch-funktionalen Gründen beruhen, die wie Folgt definiert sind (vgl. García und Rennhak, 2006, S. 7; Kittl, 2009, S. 78 f.; Bruhn und Meffert, 2012, S. 254 f.)

- *Ökonomisch*: Eine ökonomische Gebundenheit resultiert daraus, dass es für den Kunden finanziell unvorteilhaft ist den Anbieter zu wechseln. Anwendungsbeispiele stellen Kundenkarten oder Rabattaktionen da.
- *Vertraglich*: Eine vertragliche Bindung entsteht dann, wenn der Kunde sich aufgrund einer vertraglichen Vereinbarung an den Anbieter bindet. Hierbei verpflichtet sich der Kunde die Leistung des Partners für den jeweiligen Zeitraum zu beziehen (z.B. Abonnement).
- *Technisch-Funktional*: Eine technisch-funktionale Bindung basiert auf der Schaffung von Kompatibilitätsbarrieren gegenüber externen Leistungsangeboten. Diese technisch-funktionalen Wechselbarrieren führen zu einer Produktabhängigkeit und zwingen den Kunden ggf. zusätzliche Leistungen des Anbieters in Anspruch zu nehmen, wie z.B. Nutzung eines Apple iPods beinhaltet auch die Verwendung der Multimedia-Verwaltungssoftware iTunes.

Die Darstellung der Architektur der Wertschöpfung hat die Komplexität und Vielseitigkeit der einzelnen Dimensionen aufgezeigt. Aufbauend auf der Vorstellung der ersten beiden Hauptdimensionen, soll im Folgenden auf das Ertragsmodell als dritte Hauptdimension näher eingegangen werden.

4.3 Ertragsmodell

4.3.1 Beschreibung

Das Ertragsmodell stellt die einnahmengenerierende Seite eines Geschäftsmodelles da, wohingegen das Nutzenversprechen und die Architektur der Wertschöpfung als die Kostenseite aufgefasst werden. Demnach bildet sich aus den beiden monetären Seiten, die Magenstruktur des Geschäftsmodelles und zeigt auf wie gewinnbringend die unternehmerische Tätigkeit ist (vgl. Stähler, S. 47, 2002).

Durch das Ertragsmodell wird festgelegt, auf welche Weise ein monetärer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wird. Hierbei kann auf ein sog. direktes Ertragsmodell durch z.B. den

Verkauf von digitalen Produkten und Dienstleistungen oder Subscriptions- und Gebührenmodelle, sowie indirekten (werbebasierten) Ertragsmodellen, wie z.B. Affiliate-Modelle, aufgebaut werden (vgl. HMD, 2014, S. 115).

Des Weiteren gilt das Ertragsmodell als ein entscheidender Erfolgsfaktor für den unternehmerischen Erfolg und sollte branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden (vgl. Tjaden, 2003, S. 110).

Die Geschäftsmodellmatrix berücksichtigt für die Abbildung des Ertragsmodelles, das *Bezahlmodell*, die *Preisfestlegung* sowie die *Einnahmequellen des Unternehmens* als Dimensionsmerkmale, die im Folgenden näher beschrieben werden. Hierbei soll zunächst auf die Einnahmequelle des Unternehmens eingegangen werden.

4.3.2 Dimensionsmerkmale

Die Einnahmequelle des Unternehmens und das Bezahlmodell der Geschäftsmodellmatrix wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

Einnahmequelle des Unternehmens	Dienstleistungen	Nutzungsrechte /Lizenzen		Verkauf von digitalen/physischen		Hidden Revenue
		Rent instead of Buy	Buy	Full Ownership	Fractionalized Ownership	

Bezahlmodell	Zahlungsfrequenz		Abrechnungsmodell			
	Einmalig	Mehrmalig	Festpreis	Pay per Use	Grundgebühr + Nutzungsgebühr	Flatrate

Abbildung 34: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Einnahmequelle und Bezahlmodell

Quelle: selbsterstellt

4.3.2.1 Einnahmenquelle des Unternehmens

Für die Beantwortung der Frage, wie das Unternehmen Einnahmen generiert, zeigt der obere Abschnitt der Abbildung 34 eine Auswahl an entsprechenden Erlösmöglichkeiten. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass die Geschäftsmodellmatrix eine Differenzierung, bezüglich der für den Kunden angebotene Leistung und der tatsächlichen Einnahmequelle des Unternehmens, vorsieht. Für die Verdeutlichung dieser Notwendigkeit empfiehlt es sich die Merkmalsausprägung des Hidden Revenues zu betrachten. Hidden Revenue beschreibt im Grundsatz, die Trennung von Einnahmen und Kunden indem der Hauptumsatz nicht durch den Verkauf oder der Vermietung von Produkten/Dienstleistungen erzeugt, sondern durch die Bereitstellung von Werbeflächen erzielt wird (vgl. Fleisch et al., 2017, S. 4).

Das Anwendungsbeispiel der Google.com Suchmaschine verdeutlicht das Konzept des Hidden Revenues. Zunächst sollte erwähnt werden, dass das Ertragsmodell der Internetsuchmaschine Google von positiven Netzwerkeffekten profitiert, gefördert durch den Marktanteil von 92,62%, der dem Unternehmen zu einer Monopolstellung in Bezug auf Suchdienste verholfen hat (vgl. Statecounter GlobalStats, 2019, o.S.).

Entsprechend des Geschäftsberichtes der Alphabet Inc. (vgl. 2017, S. 28) wurde 86% des gesamten Umsatzes über Werbeeinnahmen erwirtschaftet – wovon 81% auf die erzeugten Werbeeinnahmen durch Google.com, Google Maps, Gmail, Google Play und YouTube basieren.¹⁹ Das Ertragsmodell von Google kann vereinfacht wie folgt beschrieben werden. Kunden können eine Vielzahl an Dienstleistungen nutzen, um z.B. Musik auf YouTube zu hören oder die Navigationskarten von Google Maps zu verwenden, ohne dafür Geld bezahlen zu müssen. Google erzielt Einnahmen, weil Unternehmen diesen Datenverkehr für sich nutzen wollen und Google dafür bezahlen, um Werbung gezielt schalten zu können. Solange Google hochwertige Dienste kostenfrei anbietet werden Kunden auf diese Dienste zugreifen, wodurch Unternehmen wiederum angezogen werden, um entsprechende Werbemaßnahmen anzuwenden (vgl Voigt et al., 2017, S. 89 f.).

Obwohl die unternehmerische Leistung von Google darin besteht, digitale Dienstleistungen anzubieten, werden Einnahmen aber nicht direkt mit dem Verkauf oder der Vermietung der Dienstleistungen generiert, sondern indirekt mit der Kommerzialisierung der entsprechenden Werbeflächen.

Das Beispiel verdeutlicht, weshalb es sinnvoll sein kann, die Einnahmengenerierung von der unternehmerischen Leistung zu trennen. Neben der Merkmalsausprägung des bereits vorgestellten Hidden Revenues, sind die weiteren Ausprägungen des Dimensionsmerkmals *Einnahmequelle des Unternehmens*:

- *Dienstleistungen*: Das Unternehmen generiert Einnahmen, weil der Kunde eine Dienstleistung in Anspruch nehmen möchte und dafür Geld entrichtet (z.B. Taxifahrt).
- *Nutzungsrechte/Lizenzen*: Das Unternehmen generiert Einnahmen, weil der Kunde ein Recht erwerben möchte (z.B. Erwerb eines Nutzungsrechts für ein Leihwagen). Der Kunde erwirbt den Besitz an einer Sache aber nicht das Eigentum daran.

¹⁹ Der restliche Umsatz von den 86% wurden durch verknüpfte Werbedienstleistungen, wie z.B. AdMob, AdSense, DoubleClick und AdExchange erzeugt (vgl. Alphabet Inc, 2017, S. 28).

- *Rent instead of Buy*: Einnahmen werden erzeugt aufgrund der Vermietung von Nutzungsrechten für materielle oder immaterielle Güter. Der Kunde kann die Leistung in Anspruch nehmen, solange er die vereinbarten Nutzungsgebühren zahlt (z.B. Nutzungsrecht für die Videos bei Netflix).
- *Buy*: Einnahmen werden erzeugt, da der Kunde ein Nutzungsrecht für eine zeitlich unbegrenzte Nutzung eines materiellen oder immateriellen Gutes erwirbt (z.B. Kauf eines Microsoft Office Paketes).
- *Verkauf von digitalen oder physischen Produkten*: Einnahmen werden generiert, weil der Kunde ein Produkt erwerben möchte. Der Kunde erwirbt das Besitz- und Eigentumsrecht an einer Sache.
 - *Full Ownership*: Der Kunde kauft ein Produkt und besitzt das vollständige Eigentumsrecht daran.
 - *Fractionalized Ownership* (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 166): Der Kunde kauft zusammen mit einer Käufergemeinschaft das Produkt und muss sich im Rahmen dessen das Eigentumsrecht teilen (z.B. Gemeinschafts Kauf einer Immobilie).

4.3.2.2 Bezahlmodell

Angelehnt an der Beschreibung von Kreutz (vgl. 2017, S. 440) über Bezahlmodelle im Kontext onlinebasierter Angebote, muss ein Bezahlmodell die Zahlungskonditionen für den Kunden und den daraus resultierenden Nutzungsumfang des angebotenen Gutes festlegen. Mit anderen Worten bedeutet das, dass das Bezahlmodell zum einen die *Zahlungsfrequenz* (*einmalige* Zahlung oder *mehrmalige* Zahlung, auch Abonnement genannt) und zum anderen das *Abrechnungsmodell* bestimmt, in welcher Art und Weise die Inanspruchnahme der unternehmerischen Leistung abgerechnet wird. Demnach berücksichtigt die Geschäftsmodellmatrix vier unterschiedliche Abrechnungsmodelle.

- *Festpreis* (vgl. Hanschke, 2018, 342): Der Kunde zahlt einen vorgegebenen Kaufpreis, der vertraglich den Leistungsumfang der konsumierten Leistung festlegt – Änderungen können ggf. durch Nachverhandlungen vorgenommen werden.

- *Pay per Use* (vgl. Streppel, 2010, S. 136): Der Kunde zahlt nur für die Leistung, die auch tatsächlich genutzt wurde. Als Beispiel kann der Carsharing-Anbieter Getaway angeführt werden, da die Abrechnung pro gefahrenen Kilometer erfolgt.²⁰
- *Grundgebühr + Nutzungsgebühr* (vgl. Oettler, 2014, o.S.): Der Kunde muss eine fixe Grundgebühr und eine variable Nutzungsgebühr zahlen. Die Nutzungsgebühr richtet sich nach der Nutzungsintensität.
- *Flatrate* (vgl. Auer und Derer, 2018, S. 179): Der Kunde zahlt einen Festpreis für die unbegrenzte Nutzung der bereitgestellten Leistung.

Eine scharfe Abgrenzung der einzelnen Abrechnungsmodelle kann nicht vorgenommen werden, da Überschneidungen vorhanden sind. Die *Grundgebühr + Nutzungsgebühr* ist bspw. eine Zusammensetzung aus *Pay per Use* und *Festpreis* und ergibt sich aus der Kombination beider Modelle.

Des Weiteren beinhaltet das Flatrate-Konzept auch eine Festpreiskomponente. Der Unterschied zwischen *Festpreis* und *Flatrate* besteht vor allem in der Tatsache, dass das Flatrate-Konzept nur zur Anwendung kommt, wenn das Eigentumsrecht an einer Sache nicht an den Kunden übertragen wird. Wenn sowohl das Eigentumsrecht als auch der Besitz auf den Kunden übergeht, handelt es sich um einen vollständigen Erwerb und der unbegrenzten Nutzung des Produktes, wie z.B. der Kauf eines Autos beinhaltet auch die unbegrenzte Nutzung dessen.

Dieser Hintergrund lässt die Annahme offen, dass eine Flatrate zwangsläufig mit dem Rent instead of Buy-Konzept verknüpft sein muss, da der Kunde das Produkt nicht erwirbt. Ausnahmen hierbei bilden Flatrate-Modelle, die eine unbegrenzte Nutzung von Verbrauchsgütern vorsehen, wie z.B. Essenflatrate an einem Buffet im Restaurant, da das Eigentumsrecht an den Kunden übergeht.

4.3.2.3 Preisfestlegung

Die Festlegung des Preises kann zum einen auf eine *interaktive Preisfindung* und zum anderen auf eine *nicht-interaktive Preisfindung* beruhen. Die nicht-interaktive Preisfindung zeichnet sich durch eine einseitige Preisfestlegung von Seiten des Anbieters aus. Bei der interaktiven

²⁰ Das Performance based-Contracting-Modell (Abrechnung auf Basis der erbrachten Leistung) soll in dieser Merkmalsausprägung mitberücksichtigt werden. Eine Unterscheidung zwischen dem Pay per Use und dem Performance-based Contracting Modell wird in der Geschäftsmodellmatrix nicht vorgenommen, um die Anzahl der Merkmalsausprägungen zu reduzieren.

Preisfindung hingegen hat sowohl der Anbieter als auch der Nachfrager Einfluss auf die Festlegung des Preises. Als Beispiel für eine interaktive Preisfindung kann der (klassische) Auktionshandel angeführt werden, da sich der Preis im Rahmen eines öffentlichen Bieterverfahrens zwischen den einzelnen Käufern bildet (vgl. Skiera et al., 2005, S. 289 ff).

Des Weiteren kann zwischen einer Preisdifferenzierung ersten, zweiten und dritten Grades (auch Preisdiskriminierung genannt) unterschieden werden. Eine Preisdifferenzierung zielt darauf ab den Preis segmentspezifisch an die Zahlungsbereitschaften der einzelnen Kundensegmente anzupassen. Demnach stellen Modelle der nicht-interaktiven Preisfindung, wie z.B. Preisverhandlungen (1. Grades), Mengenrabatte (2. Grades) und personalisierte Preisbildungen (3. Grades), Instrumente der Preisdiskriminierung dar (vgl. Fassnacht und Simon, 2016, 244).

Die folgende Abbildung zeigt ausgewählte Modelle der Preisfestlegung.

Preisfestlegung	Interaktive Preisfindung				Nicht-Interaktive Preisfindung				
	Auktion	Pay What You Want	Preisverhandlungen	Börse	Posted Prices				Dynamic Pricing
					Mengenrabatt	Personenbezogene Preisbildung	Razor & Blade	Add-On	

Abbildung 35: Darstellung der Dimensionsmerkmale: Einnahmequelle und Bezahlmodell

Quelle: selbsterstellt

Interaktive Preisfindung

- *Pay What You Want* (vgl. Gahler, 2016, S. 5): Der Käufer hat die vollständige Kontrolle über die Preissetzung. Entscheidet sich der Verkäufer für ein solches Modell, dann darf der Käufer den Transaktionspreis festlegen, zu dem der Gütertausch zustande kommen soll.
- *Preisverhandlungen* (vgl. Mahadevan, 2010, S. 46): Der Preis bildet sich im Rahmen einer individuellen Verhandlung zwischen Käufer und Verkäufer.
- *Börse* (vgl. Skiera et al., 2005, S. 290): Der Preis bildet sich aus dem Gesamtkurs aller abgegebenen Angebots- und Nachfragerfunktionen (Prinzip der Gesamtkursermittlung).

Nicht-Interaktive Preisfindung

- *Posted Price*: Der Anbieter legt den Preis fest – i.d.R. gibt es keine häufigen Preisveränderungen.

- *Mengenrabatt* (vgl. Kailing, 2006, S. 14): Der Käufer kann den Preis beeinflussen, indem eine größere Menge nachgefragt wird. Die Preisreduzierung, ausgelöst durch die nachgefragte Menge, findet in Form eines Prozentrabattes statt.
- *Personenbezogene Preisbildung* (vgl. Choi et al., 1997, S. 321): Diese Art der Preisfestlegung wird verwendet, um eine maximale Ausnutzung der Zahlungsbereitschaft jedes Kunden zu realisieren. Demnach kann eine personenbezogene Preisbildung in Form eines Schüler-, Studenten-, Seniorenrabattes u.Ä. erfolgen.
- *Razor & Blade* (vgl. Reiner, 2002, S. 53): Das Razor & Blade-Prinzip kann als Bestandteil der unternehmerischen Preisstrategie angesehen werden. Um Kunden anzuziehen wird zunächst das Kernprodukt (Razor) zu einem günstigen Preis angeboten. Anschließend werden Einnahmen mit einer teuren Zusatzleistung (Blade) generiert. Das Kernprodukt und die Zusatzleistung bilden gemeinsam erst einen Mehrwert für den Kunden, sodass beide erworben werden müssen.
- *Add-On* (vgl. Smith, 2012, S. 180): Ähnlich wie Razor & Blade kann das Add-On Prinzip ebenfalls als eine unternehmerische Preisstrategie verwendet werden. Kunden werden zunächst durch den günstigen Preis eines Basisproduktes angeworben. Anschließend werden Einnahmen über teure zusätzliche Leistungen erzeugt. Der Unterschied zum Razor & Blade Prinzip besteht hierbei, dass beim Add-On Prinzip, voneinander unabhängige Einzelleistungen angeboten werden, die zwar miteinander kompatibel, jedoch oftmals nicht zwingend benötigt werden, wie z.B. günstiges Flugticket (Basisprodukt) und teurer Sitzplatzwahl (Zusatzleistung).
- *Freie Preisbildung* (vgl. Christmann und Christmann, 1993, S. 19): Der Preis bildet sich aus dem Angebot und der Nachfrage, sprich er leitet sich aus den aktuellen Marktbedingungen ab. Hierbei greift das Unternehmen primär auf das Wissen aus eigenen Erfahrungen und selbstständig durchgeführten Markt- und Wettbewerberanalysen zurück.
- *Dynamic Pricing* (vgl. Simon, 2018, o.S.): Der Preis wird konstant an die aktuelle Marktsituation (beeinflusst durch Angebot, Nachfrage, Wettbewerberpreis etc.) angeglichen. Hierbei werden die Preisanpassungen maschinell und durch den Einsatz von Algorithmen angepasst.

Basierend auf den vorgestellten Dimensionsmerkmalen kann im nächsten Abschnitt die resultierende Geschäftsmodellmatrix vorgestellt werden.

4.4 Funktionalitäten der Geschäftsmodellmatrix

Die definierten Geschäftsmodelldimensionen und die theoretisch dargelegten Beschreibungen bilden die zugrundeliegende Logik der Geschäftsmodellmatrix als einen alternativen Ansatz bei der Geschäftsmodellentwicklung. Ähnlich wie das von Gassmann et. al (2017, S. 7) beschriebene „magische Dreieck“ der Geschäftsmodelldimensionen, kann das Modell der Geschäftsmodellmatrix als vereinfachte Skizzierung dargestellt werden.

Das in Abbildung 36 veranschaulichte Modell der Geschäftsmodelldimensionen ist eine modifizierte Darstellung aus den konzipierten Modellansätzen von Stähler (2002) und Gassmann et al. (2017). Dieses skizzierte Modell stellt die zugrundeliegende Logik der entwickelten Geschäftsmodellmatrix dar, worin ein Geschäftsmodell und das entsprechende Beziehungsgeflecht relevanter Akteure abgebildet werden können. Das Endresultat der Geschäftsmodellmatrix befindet sich in Anhang 11: *Geschäftsmodellmatrix*.

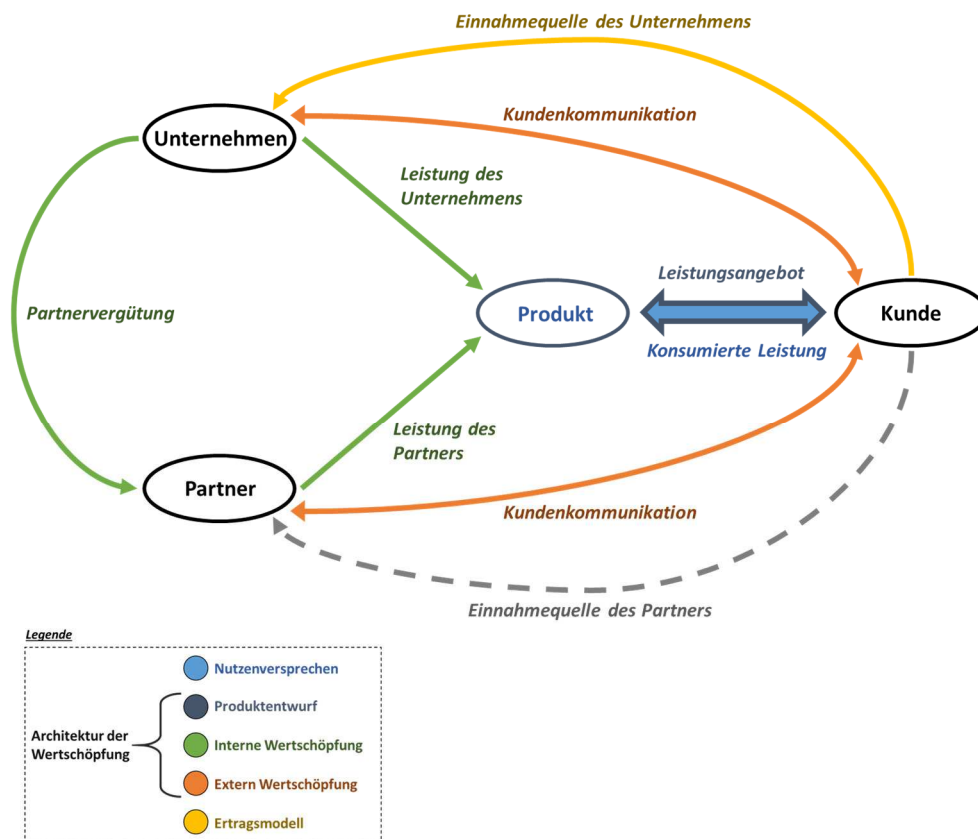


Abbildung 36: Geschäftsmodellbestandteile und deren Beziehung zueinander

Quelle: selbsterstellt

Des Weiteren wurde die Geschäftsmodellmatrix im Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel entwickelt und ist in elektronischer Form der Arbeit beigelegt.

Im Folgenden soll die Geschäftsmodellmatrix als Excel-Anwendung vorgestellt werden. Hierfür soll zunächst noch einmal kurz die Charakteristiken der Geschäftsmodellmatrix beschrieben werden.

Insgesamt besteht die Geschäftsmodellmatrix aus 16 Dimensionsmerkmalen, die gemeinsam drei Hauptdimensionen (Nutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung und Ertragsmodell) ergeben. Hierbei ist die Architektur der Wertschöpfung von besonderer Bedeutung, da diese aus drei Unterdimensionen (Produktentwurf, interne Wertschöpfung und externe Wertschöpfung) besteht und infolgedessen 10 der 16 Dimensionsmerkmale beinhaltet.

Das Ziel der Geschäftsmodellmatrix besteht darin, den Anwender in der Konzipierung eines neuartigen Geschäftsmodelles zu unterstützen. Das Ziel wird erreicht, indem der Anwender alle 16 Dimensionsmerkmale bearbeitet und die für sich passende Merkmalsausprägungen auswählt. Für die Verbesserung der Anwendbarkeit der Geschäftsmodellmatrix wurden entsprechende Funktionalitäten in der Excel-Datei miteingebaut. Diese Funktionalitäten sind:

1. Einbettung von Beschreibungstexten von den einzelnen Merkmalsausprägungen
2. Arbeitsanweisungen für die Bearbeitung der Dimensionsmerkmale
3. Integration eines vorausgefüllten Geschäftsmodelles am Beispiel von Netflix
4. Analysetools für die Auswertung der eingetragenen Geschäftsmodelle
5. Automatisierte Generierung eines zusammenfassenden Beschreibungstextes für das konzipierte Geschäftsmodell
6. Automatisierte Empfehlung von einer Auswahl an passenden Geschäftsmodellmerkmalen basierend auf den 55 Geschäftsmodellmerkmalen des *St. Galler Business Model Navigator*
7. Automatisierte Generierung eines Prototyp-Modelles des Business Model Canvas für die weitere Ausarbeitung des Geschäftsmodelles

Die genannten Funktionalitäten sind bereits in der Excel Datei implementiert und werden auf Basis der vom Anwender ausgefüllten Merkmale erzeugt. Für eine bessere Veranschaulichung dieser Funktionalitäten, soll im Folgenden auf jedes der sieben Funktionen eingegangen werden. Die folgende Abbildung veranschaulicht Funktion 1 und 2.

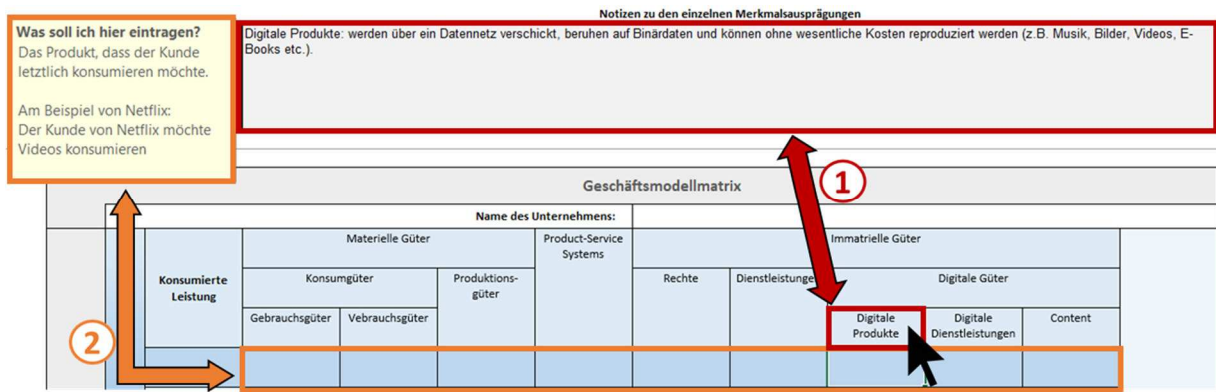


Abbildung 37: Geschäftsmodellmatrix mit der Darstellung der 1. und 2. Funktion

Quelle: selbsterstellt

Die Geschäftsmodellmatrix in der Excel-Datei beinhaltet interaktive Eingabefelder. Klickt man eine einzelne Merkmalsausprägungen an, erscheint zur Unterstützung des Anwenders gleichzeitig auch eine Beschreibungsanzeige im grauen Feld. Das Beispiel in der Abbildung zeigt die Auswahl der Merkmalsausprägung „Digitale Produkte“ und die damit verbundene Beschreibungsanzeige (1).

Des Weiteren erlaubt die Datei eine individuelle Texteingabe im orange gekennzeichneten Bereich. Demnach kann der Anwender neben der Auswahl der jeweiligen Merkmalsausprägung, auch einen entsprechenden Eintrag vornehmen, um die Geschäftsmodellmatrix an seinen spezifischen Anwendungsfall anzupassen. Für ein besseres Verständnis der Eingabemöglichkeiten, ist ein gelbes Pop-up-Fenster in der Geschäftsmodellmatrix integriert, worin zum einen eine kurze Arbeitsanweisung und zum anderen die Texteingabe für Netflix als Beispiel hinterlegt ist (2). Beide beschriebenen Funktionen sind für alle Merkmalsausprägungen und Eingabebereiche der 16 Dimensionsmerkmale hinterlegt.

Abbildung 38 zeigt die Darstellung des integrierten Fallbeispiels von Netflix, das sowohl ein- als auch ausgeschaltet werden kann (3. Funktion). Diese Funktion wurde integriert, Um dem Anwender der Matrix anhand eines Unternehmensbeispielen ein besseres Verständnis für die Verwendung der Geschäftsmodellmatrix zu geben. Wenn der „An“-Schalter vom Anwender angeklickt wird, werden alle Dimensionseinträge für Netflix in die entsprechenden Felder eingetragen. Bei der Betätigung des „Aus“-Schalters werden die Einträge von Netflix wieder gelöscht.

Außerdem ist ein grünes Papierfliegersymbol hinterlegt, über das die Analysefunktionen aktiviert werden kann. Im Grunde wird durch die Betätigung des Knopfes entsprechende Makro aktiviert, sodass alle vorgenommenen Einträge in der Geschäftsmodellmatrix in ein anderes

Arbeitsblatt übertragen werden. Anschließend werden die Daten automatisch ausgewertet.

Notizen zu den einzelnen Merkmalsausprägungen

Digitale Produkte: werden über ein Datennetz verschickt, beruhen auf Binärdaten und können ohne wesentliche Kosten reproduziert werden (z.B. Musik, Bilder, Videos, E-Books etc.).

		Name des Unternehmens: Netflix							
		Materielle Güter		Product-Service Systems	Immaterielle Güter				
Nutzerspreche	Konsumierte Leistung	Konsumgüter		Produktionsgüter	Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter		
		Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter				Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content
	Videos						Videos		
	Leistung des Unternehmens	Materielle Güter		Product-Service Systems	Immaterielle Güter				
	Konsumgüter		Produktionsgüter	Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter			
	Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter				Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content	
	Streaming Service für Filme und Series						Streaming Service für Filme und Series		

3

Unternehmensbeispiel
NETFLIX

Abbildung 38: Auszug der Geschäftsmodellmatrix mit der Darstellung der 3. Funktion

Quelle: selbsterstellt

Das rote Mülleimersymbol hingegen löscht alle vorgenommenen Einträge in der Geschäftsmodellmatrix, sodass diese nicht manuell vom Anwender gelöscht werden müssen.

Die vierte Funktion der Geschäftsmodellmatrix-Datei umfasst ein Analysetool. Mit diesem hat der Anwender die Möglichkeit mehrere eingetragene Geschäftsmodelle auswerten zu können. Er kann für sich relevante Geschäftsmodelle in die Geschäftsmodellmatrix einpflegen und anschließend auf Gemeinsamkeiten oder Unterschiede analysieren. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass das 5. Kapitel eine Analyse von acht ausgewählten plattformbasierten Geschäftsmodellen mittels der Geschäftsmodellmatrix bereithält. Die im 5. Kapitel durchgeführte Analyse untersucht, ob Merkmalsgemeinsamkeiten zwischen den jeweiligen Geschäftsmodellen ermittelt werden können.

Die entwickelten Analysetools beinhaltet zum einen eine Auswertungskarte und zum anderen Infografiken über die jeweiligen Geschäftsmodelle. Die folgende Abbildung zeigt die automatisch generierte Auswertungskarte am Beispiel von Netflix.

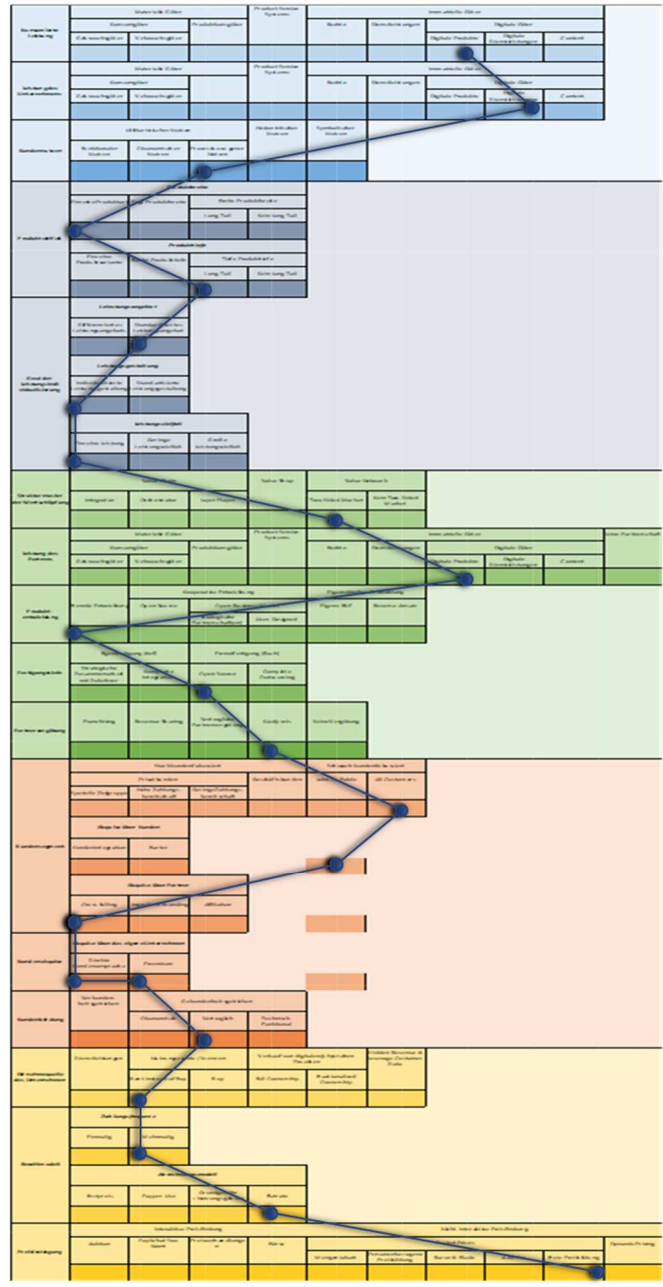


Abbildung 39: Beispielhafte Darstellung der 4. Funktion: Auswertungsart

Quelle: selbsterstellt

Die Abbildung zeigt die gesamte Geschäftsmodellmatrix in Kombination mit den eingetragenen Werten von Netflix, die in Form eines Pfades dargestellt ist. Der Vorteil dieser Auswertungsform besteht darin, dass der Betrachter einen schnellen Überblick bezüglich der Geschäftsmodellzusammensetzung des betrachteten Unternehmens erhält. Dieses kann anschließend mit anderen Geschäftsmodellen verglichen werden. Da diese Auswertungsform jedoch

einen recht qualitativen Charakter besitzt und sich eher für die Darstellung einiger weniger Geschäftsmodelle eignet, wurde noch eine zweite eher quantitative Auswertungsform implementiert.

Das zweite Analysetool beinhaltet eine numerische Abbildung der betrachteten Geschäftsmodelle. Das bedeutet konkret, die Integrierung einer Tabelle, die die Anzahl an auswählbaren Merkmalausprägungen erfasst und als Summe wiedergibt. Angenommen acht Geschäftsmodelle, von denen sechs als konsumierte Leistung ein Verbrauchsgut ausgewählt haben, wurden in die Datei eingepflegt, dann kann die Tabelle dieses erfassen und die entsprechende Summe von sechs wiedergeben. Die Anwendung dieser Auswertungstabelle wird im 5. Kapitel an den jeweiligen Anwendungsbeispielen veranschaulicht. Des Weiteren werden im Unterkapitel 5.2.2 die numerischen Analysetools noch einmal näher vorgestellt.

Die fünfte Funktion der Geschäftsmodellmatrix umfasst die automatisierte Generierung eines Beschreibungstextes des jeweiligen Geschäftsmodelles. Hierbei basieren die generierten Beschreibungstexte auf einer Kombination aus vorgeschriebenen Textbausteinen und den entsprechenden Beschreibungen, die der Anwender individuell in das jeweilige Textfeld geschrieben hat. Durch die in der Datei hinterlegten Formeln werden die individuellen Textpassagen mit den jeweiligen Textfeldern verknüpft. Insgesamt kann der Anwender fünf Beschreibungstexte über das Nutzenversprechen, den Produktentwurf, der internen und externen Wertschöpfung und das Ertragsmodell lesen. Als Beispiel zeigt die folgende Abbildung den automatisch generierten Beschreibungstext des Produktentwurfes von Netflix.²¹

Beschreibung des Produktentwurfes

Streaming Service für Filme und Serien ist die einzige Leistung die Netflix dem Kunden anbietet. Dem Kunden wird eine umfangreiche Auswahl an Videos angeboten (3682 Filme und Serien). Hierbei können auch Videos bezogen werden, die selten nachgefragt sind. Die angebotenen Videos werden jedem Kunden einheitlich zur Verfügung gestellt. Jeder Kunde der auf Netflix zugreift wird identisch behandelt (einheitliche Benutzeroberfläche für jeden Kunden). Empfehlungen, verschiedene Genres, Suchfunktionen und Streaming on Demand bieten dem einzelnen Kunden eine große Bandbreite an Konfigurationsmöglichkeiten, um die Leistung von Netflix (Streaming Service für Filme und Serien) individuell gestalten und möglichst exakt auf die entsprechenden Bedürfnisse abstimmen zu können. Das Bedürfnis nach Unterhaltung ist der einzige Grund weshalb Kunden auf Netflix zugreifen.

Abbildung 40: Automatisierte Beschreibung des Produktentwurfes von Netflix

Quelle: selbsterstellt

Es ist ersichtlich, dass der Text zwar lesbar, aber sprachliche Ungereimtheiten aufweist. Dieses ist als problematisch zu erachten und muss zukünftig verbessert werden. Nichtsdestotrotz kann

²¹ Die weiteren automatisierten Beschreibungstexte von Netflix befinden sich in Anhang 12: *Automatisierte Beschreibungstexte von Netflix*.

die Textbeschreibung den Anwender darin unterstützen, sich noch einmal das neukonzipierte Geschäftsmodell zu verdeutlichen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Des Weiteren sieht die Geschäftsmodellmatrix neben der automatisierten Geschäftsmodellbeschreibung eine zusätzliche Funktion vor, die den Kreativitätsprozess unterstützen soll. Diese Funktion basiert auf den 55 vorgestellten Geschäftsmodellmerkmalen des St. Galler Business Model Navigators. Demnach konnten einige Geschäftsmodellmerkmale, wie z.B. das Rent instead of Buy-Prinzip direkt in die Geschäftsmodellmatrix als auswählbare Merkmalsausprägung übernommen werden. Die Geschäftsmodellmerkmale, die nicht direkt in der Geschäftsmodellmatrix auswählbar sind, wurden jedoch nachträglich als Kombinationsbaustein eingefügt. An dem Prinzip des *Supermarkets* (49. Geschäftsmodellmerkmal) kann dieses erläutert werden.

Gassmann et al (2017, S. 49) beschreiben das Supermarkt-Prinzip, als die Bereitstellung einer umfassenden und preisgünstigen Produktvielfalt, wodurch eine Vielzahl an Kundenbedürfnissen abgedeckt werden sollen. Demzufolge ist das zentrale Element des Supermarkt-Prinzips, die Bereitstellung einer großen Produktvielfalt.

In der Geschäftsmodellmatrix kann der Anwender zwar nicht das Supermarktmodell als Merkmal für die Produktvielfalt direkt auswählen, kann die Produktvielfalt aber trotzdem anpassen, indem er eine *breite Produktbreite* und *tiefe Produkttiefe* auswählt. Dieses entspricht, dann ziemlich genau dem Konzept eines Supermarktes. Wenn anschließend beide Merkmalsausprägungen ausgewählt wurden, erkennt die Datei, dass der Anwender indirekt das Supermarktmodell ausgewählt hat und zeigt diese dann nachträglich an.

Zwar stellt das nicht eine exakte Übertragung des Supermarktprinzips dar, kann jedoch als annähernde Nachbildung davon angesehen werden. Die folgende Abbildung zeigt die für Netflix automatisch generierte Geschäftsmodellmerkmalsauswahl.

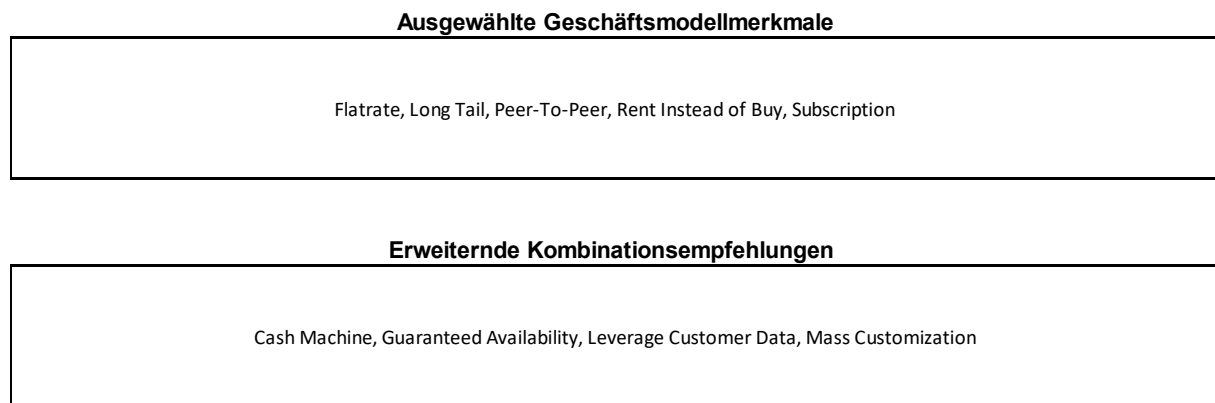


Abbildung 41: Automatisch generierte Geschäftsmodellmerkmalsauswahl für Netflix

Quelle: selbsterstellt

Der obere Abschnitt zeigt diejenigen Geschäftsmodellmerkmale, die direkt in der Matrix ausgewählt wurden und der untere Abschnitt die Geschäftsmodellmerkmale, die aus einer Kombination der einzelnen Merkmalsausprägungen bestehen, so wie es bereits am Beispiel des Supermarkts gezeigt wurde.

Die Zuordnung der einzelnen Geschäftsmodellmerkmale basiert auf einer Abgleichung mit den bereitgestellten Informationen des digitalen und freizugänglichen *Business Model Navigators Beta/0.6*. Hierbei haben Möllers und Visini (2019, o.S.) in ihren Arbeiten mehrere dutzende Unternehmen analysiert und den einzelnen 55 Geschäftsmodellmerkmalen entsprechend zugeordnet. Die daraus gewonnen Erkenntnisse wurden in der Geschäftsmodellmatrix übertragen und angepasst.

Die letzte Funktion der Geschäftsmodellmatrix besteht in der automatisierten Erstellung eines Business Model Canvas. Hierbei werden ähnlich wie bei der Geschäftsmodellbeschreibung, mehrere Textbausteine mittels hinterlegter Formeln in die entsprechenden Dimensionen eingeordnet.

Als Ergebnis erhält der Anwender einen ersten Entwurf des Business Model Canvas. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des automatisch generierten Prototyp-Business Model Canvas anhand des *Key Partners*, der *Key Activities* und der *Key Resources*.²²

²² Die gesamte Darstellung des Prototyp-Business Model Canvas von Netflix befindet sich in Anhang 13: *Prototyp-Business Model Canvas von Netflix*

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Für die Vervollständigung der Wertschöpfung kooperiert Netflix mit externen Partnern. Hierbei besteht die primäre Leistung des Partners darin, digitale Filme und Serien für den Kunden bereitzustellen. - Netflix hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Videos, da sie durch verschiedene Filmstudios (wachsende Tendenz für eigene Produktionen) entwickelt werden. - Filmstudios (ausgenommen sind 'Netflix Originals') produzieren für Netflix die bereitgestellten Videos. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Kunden greifen auf Netflix zurück, da sie digitale Videos beziehen möchten. - Hierbei bietet Netflix die digitale Dienstleistung 'Streaming Service für Filme und Serien' an, sodass die Kunden auf Videos zugreifen können.
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Für die Vervollständigung der Wertschöpfung kooperiert Netflix mit externen Partnern. Hierbei besteht die primäre Leistung des Partners darin, digitale Filme und Serien für den Kunden bereitzustellen. - Netflix stellt als Streaming Plattform ein Unternehmen da, dass den Wertschöpfungsprozess an der Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet hat. Die Videos werden von Netflix bereitgestellt indem Netflix als Intermediär zwischen den Netzwerkteilnehmer agiert und den Vermittlungsprozess im Zentrum der unternehmerischen Tätigkeit legt. Hierdurch kann Netflix von positiven Netzwerkeffekten profitiert.

Abbildung 42: Ausschnitt des Prototyp-Business Model Canvas am Beispiel von Netflix

Quelle: selbsterstellt

Die Texte in den jeweiligen Feldern des Business Modell Canvas wurden aus den Eingabefeldern der Geschäftsmodellmatrix extrahiert, angepasst und entsprechend eingefügt. Das verwendete Zuordnungsschema der Dimensionen des Business Modell Canvas und der Geschäftsmodellmatrix lässt sich wie Folgt abbilden:

Dimensionsbestandteile des Business Model Canvas		Dimensionsbestandteile der Geschäftsmodellmatrix
Key Partners	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Leistung des Partners • Produktentwicklung • Fertigungstiefe
Key Activities	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumierte Leistung • Unternehmerische Leistung
Key Resources	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturmuster der Wertschöpfung
Value Proposition	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen

		<ul style="list-style-type: none"> • Produktvielfalt • Leistungsvielfalt
Customer Relationship	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen • Kundenakquise über Kunden
Channels	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenakquise über das eigene Unternehmen • Kundenakquise über Partner
Customer Segment	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Kundensegment
Cost Structure	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Partnervergütung als Kostenbasis
Revenue Streams	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmequelle des Unternehmens • Bezahlmodell • Preisfestlegung

Demnach basiert bspw. der Beschreibungstext des *Key Partners* auf den Eingabefeldern, die in der Geschäftsmodellmatrix für die *Leistung des Partners*, der *Produktentwicklung* und der *Fertigungstiefe* erarbeitet wurden. Es ist ersichtlich, dass einige Dimensionsbestandteile des Business Model Canvas hinreichend abgebildet werden können, wie z.B.:

Revenue Streams	▷	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmequelle des Unternehmens • Bezahlmodell • Preisfestlegung
-----------------	---	--

Andere Felder hingegen sind eher als kritisch anzusehen, wie z.B. die *Cost Structure*. Auf der anderen Seite soll der Prototyp-Business Model Canvas einen Versuch darstellen eine Grundlage zu schaffen, die für den weiteren Entwicklungsprozess des Geschäftsmodelles verwendet werden kann.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Geschäftsmodellmatrix als Anwendungswerkzeug eine Vielzahl an Funktionalitäten bereithält, die zum einen die Verwendbarkeit der Matrix verbessert und zum anderen die Analyse von Geschäftsmodellen ermöglichen soll.

An dieser Stelle sollte trotzdem noch einmal hervorgehoben werden, dass es sich bei den vorgestellten Funktionalitäten um prototypische Anwendungen handeln, die es zukünftig sowohl technisch als auch inhaltlich weiterauszuarbeiten gilt. Demzufolge können Inkorrektheiten bezüglich der entwickelten Methode nicht ausgeschlossen werden.

Aufbauend auf der gesamten Vorstellung der Geschäftsmodellmatrix, soll im Folgenden Kapitel eine beispielhafte Anwendung dieser vollzogen werden.

5. Anwendung der Geschäftsmodellmatrix mit Evaluierung

Das folgende Kapitel unterteilt sich in zwei Hauptabschnitte. Der erste Abschnitt (Kapitel 5.1), soll zunächst aufzeigen wie die Geschäftsmodellmatrix als Methode verwendet werden kann. Hierbei sollen die einzelnen Entwicklungsschritte behandelt werden. Der zweite Abschnitt (Kapitel 5.2) umfasst eine Analyse von bereits existierenden Plattform-Geschäftsmodellen mittels der Geschäftsmodellmatrix. Der Grund weshalb eine solche Analyse vorgenommen wird, besteht darin, dass ermittelt werden soll, ob und wodurch sich plattformbasierte Geschäftsmodelle prinzipiell auszeichnen. Hierdurch sollen Erkenntnisse gewonnen werden, ob bestimmte Merkmalsausprägungen vorhanden sind, die in jedem Plattformmodell enthalten sind.

Ziel dieses Kapitels besteht darin, Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Ökosystem-Plattformmodellen abzuleiten, die anschließend für die Verwendung der Geschäftsmodellmatrix genutzt werden können.

5.1 Darstellung der Methode der Geschäftsmodellmatrix

Basierend auf der entwickelten Geschäftsmodell soll im folgenden Abschnitt zunächst die methodische Verwendung der Geschäftsmodellmatrix dargestellt werden. Darauf aufbauend wird eine Geschäftsmodellanalyse von ausgewählten Unternehmen anhand der Geschäftsmodellmatrix vorgenommen.

Die Methode der Geschäftsmodellmatrix orientiert sich an den zugrundeliegenden Prinzipien und dem Design des vorgestellten St. Galler Business Model Navigators für die Entwicklung von Geschäftsmodellen. Demzufolge wird auch das Abstraktionsprinzip mitberücksichtigt. Insgesamt umfasst die Methode der Geschäftsmodellmatrix drei Entwicklungsschritte, die es nun gilt näher zu beschreiben.

1. Schritt – Initiierung: Umfeldanalyse & Grobkonzept

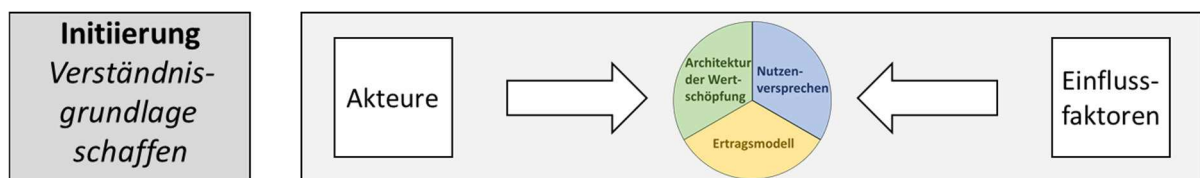


Abbildung 43: Darstellung des 1. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 28

Ähnlich wie der St. Galler Business Model Navigator, sieht die Geschäftsmodellmatrix ebenfalls die Analyse des bestehenden Unternehmensumfeldes vor. Für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodelles muss zunächst eine gemeinsame Verständnisgrundlage zwischen allen Beteiligten geschaffen werden. Demnach sollte im ersten Entwicklungsschritt ein grobes Konzept des Geschäftsmodelles ausgearbeitet werden. Hierfür bietet es sich an, die aus dem Unterkapitel 2.2.2 ermittelten Geschäftsmodelldimensionen zu verwenden und einmal grob zu beschreiben. Alternativ kann hierfür auch das von Gassmann et al. (2017) entwickelte magische Dreieck verwendet werden. Ziel dieses groben Konzeptes besteht darin, ein Verständnis für das Nutzenversprechens, der Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell zu entwickeln. Insbesondere für die Entwicklung von Geschäftsmodellen in Kontext digitaler Ökosysteme sollten die folgenden Fragen mitberücksichtigt werden (vgl. Caruso und Fraunhofer IESE, 2017, S. 2):

- Was ist die konkrete Ökosystem- und Plattformidee?
- Wie gestaltet sich das Design von Plattform und Marktplatz?
- Gibt es rechtliche Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt (z.B. in Bezug auf der Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO])?
- Welche Partner gilt es für die Teilnahme am Ökosystem zu überzeugen?
- Wie sieht das Beziehungsgeflecht der agieren Akteure im Ökosystem aus?
- Sind erste Gedanken hinsichtlich der Basistechnologie vorhanden?

Neben der Grobbeschreibung der Geschäftsmodelldimensionen sollten die vorgestellten Aspekte im Rahmen eines ersten Konzeptes beantwortet werden. Als weiteres Hilfsmittel könnte auch die dargestellte Skizze in Abbildung 36 verwendet werden, um eine Visualisierung des Geschäftsmodelles vorzunehmen. Wichtig hierbei ist, dass keine Detailfragen beantwortet werden und die erwähnte Vogelperspektive beibehalten wird.

2. Schritt – Ideenfindung: Anwendung der Geschäftsmodellmatrix

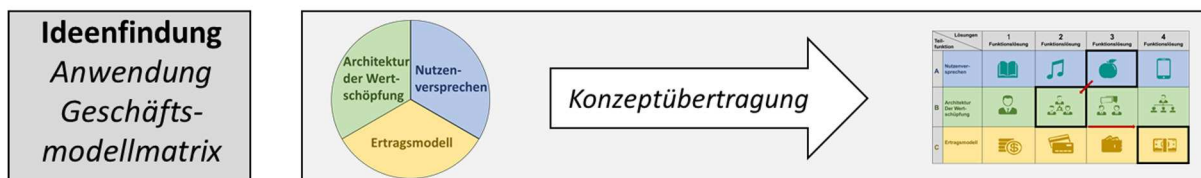


Abbildung 44: Darstellung des 2. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: selbsterstellt

Der zweite Entwicklungsschritt umfasst die Anwendung der Geschäftsmodellmatrix. Hierbei sollen die erarbeiteten Konzeptideen in die Geschäftsmodellmatrix übertragen werden. Der

Vorteil des erarbeiteten Konzeptes aus dem ersten Schritt besteht nun darin, dass der Anwender bei der Bearbeitung der Geschäftsmodellmatrix bereits eine grobe Vorstellung über das zu entwickelnde Geschäftsmodell besitzt. Die einzelnen Merkmalsausprägungen der Geschäftsmodellmatrix können den Anwender zusätzlich darin unterstützen nicht beachtete Konzeptmöglichkeiten in den Entwicklungsprozess miteinzubeziehen – evtl. können sich hieraus auch neue Geschäftsmodellideen entwickeln.

Sobald das zu entwickelnde Geschäftsmodell in der Geschäftsmodellmatrix abgebildet wurde, kann der dritte Entwicklungsschritt erfolgen.

3. Schritt – Konkretisierung: Geschäftsmodellausgestaltung

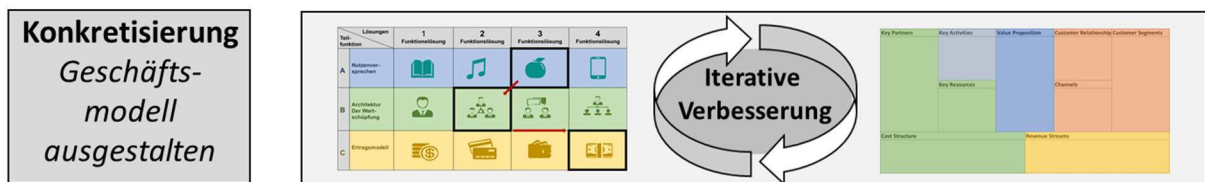


Abbildung 45: Darstellung des 2. Entwicklungsschrittes der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: selbsterstellt

Das entwickelte Geschäftsmodellkonzept sollte im letzten Schritt überprüft und durch einen iterativen Verbesserungsprozess weiterentwickelt werden. Dieser Prozess kann durch die automatisierte Erzeugung des Geschäftsmodelles in der entworfenen Excel-Datei unterstützt werden. Anders als bei dem Business Model Canvas, dem Business Model Navigator oder anderen Methoden, kann das Geschäftsmodell digital generiert und anhand der aus Unterkapitel 4.4 vorgestellten Funktionalitäten erweitert werden. Demzufolge erhält der Anwender eine prototypische Auswertung des entwickelten Geschäftsmodelles in Form von Beschreibungstexten und dem ausgefüllten Business Model Canvas. Des Weiteren werden auf den getätigten Merkmalsauswahlen basierend, abgestimmte Geschäftsmodellmuster angezeigt, die der Anwender für den weiteren Entwicklungsprozess berücksichtigen kann. Diese Funktionen sollen den Anwender darin unterstützen das entworfene Geschäftsmodell nochmals zu überdenken und ggf. Anpassungen vorzunehmen.

Eine weitere Möglichkeit den Kreativitätsprozess zu fördern, kann durch die Erarbeitung relevanter Geschäftsmodelle von externen Unternehmen erfolgen. Im Rahmen des vorgestellten Konfrontations- oder Ähnlichkeitsprinzip aus dem Unterkapitel 2.3.2, empfiehlt es sich, branchenfremde und/oder branchenähnliche Geschäftsmodelle auszuwählen und zu analysieren. Ein großer Vorteil der Geschäftsmodellmatrix besteht darin, dass alle eingepflegten Geschäftsmodelle einheitlich abgebildet und betrachtet werden können. Die von Gassmann et al. (2017, S.

23) beschriebene Innovationserkenntnis der *kreativen Imitation von Geschäftsmodellen*, kann durch die entwickelte Geschäftsmodellmatrix wesentlich transparenter gestaltet werden. Der Grund besteht darin, dass die einzelnen Geschäftsmodelle durch das baukastenähnliche Prinzip entsprechend nachgebaut und stellenweise imitiert werden können. Demzufolge können kreative Ideen durch die visuelle Nachmodellierung firmenfremder Geschäftsmodelle erzeugt werden.

Eine Zusammenführung der einzelnen Entwicklungsschritte zu einer gesamtheitlichen Methode, veranschaulicht Abbildung 46.

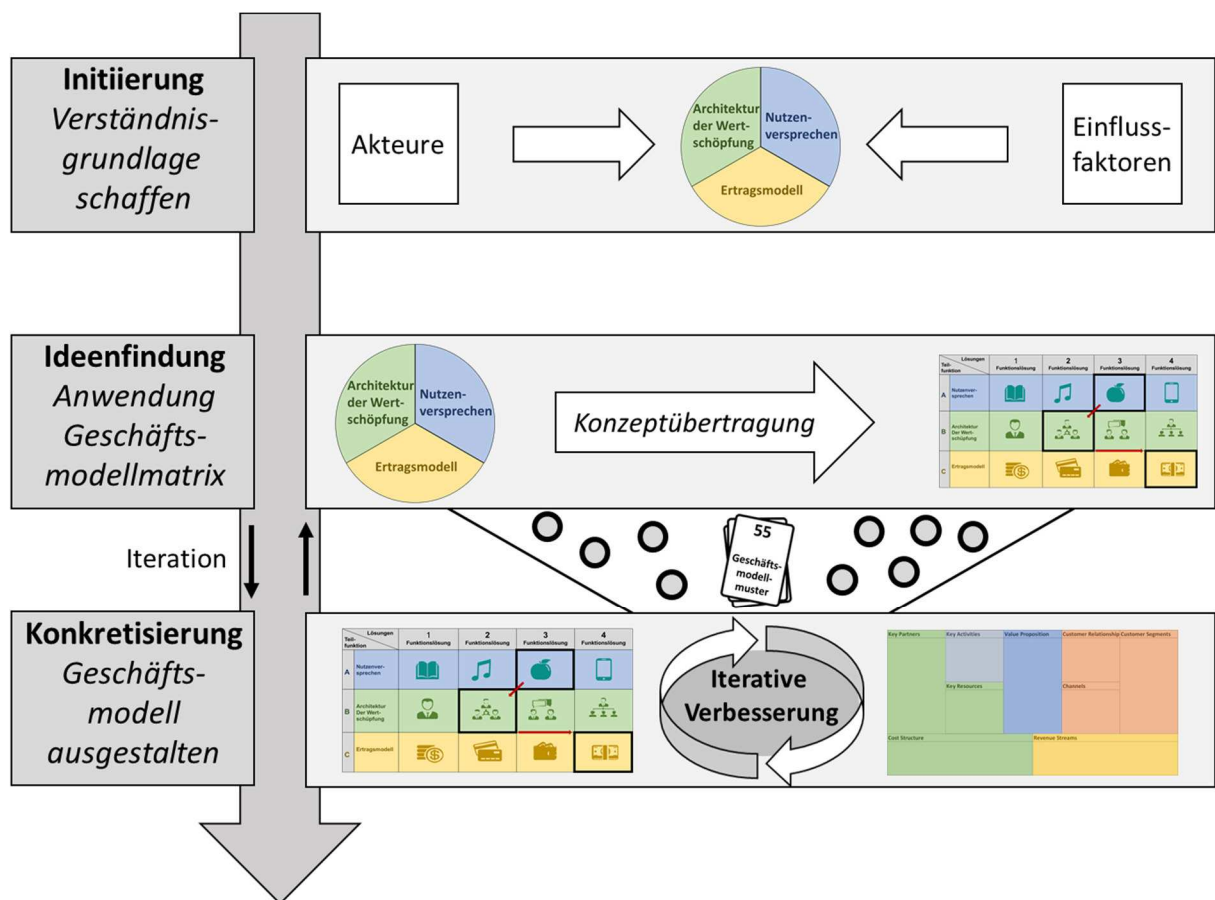


Abbildung 46: Darstellung der Methode der Geschäftsmodellmatrix

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 22

Aufbauend auf der vorgestellten Methode der Geschäftsmodellmatrix, soll das folgende Kapitel den Aspekt der Nachmodellierung bestehender Geschäftsmodelle nochmals aufgreifen. Es soll geprüft werden, inwiefern die Geschäftsmodellmatrix dazu verwendet werden kann, plattformbasierte Geschäftsmodelle zu analysieren. Erkenntnisse für die Entwicklung digitaler Ökosysteme sollen hieraus abgeleitet werden.

5.2 Anwendung der Geschäftsmodellmatrix als Analyseinstrument

Die im Folgenden vorgenommene Analyse soll untersuchen, ob sich Ökosystem-Plattformen durch branchenübergreifende Charakteristiken auszeichnen. Hierfür soll die Geschäftsmodellmatrix als ein Analyseinstrument verwendet werden. Die Basis der durchgeführten Analyse bildet die Beschreibung von acht Plattformgeschäftsmodelellen, die anschließend in der Geschäftsmodellmatrix abgebildet werden sollen. Durch die Nachmodellierung dieser Geschäftsmodelle sollen Merkmalsgemeinsamkeiten oder -unterschiede im Kontext des Nutzenversprechens, der Architektur der Wertschöpfung und des Ertragsmodelles erörtert werden.

Das Ziel dieser Analyse besteht darin, Merkmalspfade zwischen den einzelnen Geschäftsmodellellen zu identifizieren.

Aufstellung der zu untersuchenden Hypothese

Basierend auf der Zielsetzung wird die Hypothese abgeleitet, dass sich die untersuchten Ökosystem-Plattformen durch branchenübergreifende Geschäftsmodellmerkmale auszeichnen und eine einheitliche Geschäftsmodellstruktur aufweisen.

Die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothese wird im abschließenden Teil des Unterkapitels 5.2.3 vorgenommen.

5.2.1 Vorstellung der betrachteten Ökosystem-Plattformen

Das folgende Unterkapitel stellt zunächst die acht analysierten Unternehmen vor. Hierbei wird Bezug auf die *unternehmensspezifischen Geschäftsmodelle* und die jeweiligen *Geschäftsergebnisse* genommen. Die Vorstellung des Geschäftsmodelles soll die Charakteristiken jedes Plattformmodelles aufzeigen. Die Beschreibung des Geschäftsergebnisses zeigt wiederum den wirtschaftlichen Erfolg des Geschäftsmodelles auf. Basierend auf diesen Unternehmensvorstellungen, soll im darauffolgenden Unterkapitel die Geschäftsmodellanalyse der ausgewählten Unternehmen mithilfe der Geschäftsmodellmatrix durchgeführt werden.

5.2.1.1 Airbnb

Das US-amerikanische Unternehmen *Airbnb Inc.*, welches für *Air, Bed and Breakfast* steht, wurde 2008 als gleichnamige digitale Plattform gegründet, die reisende Touristen mit lokalen Gastgebern vernetzt. Zum einen bietet die Plattform Gastgebern die Möglichkeit an, ihre Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen, um zusätzliche Mieteinnahmen zu erzielen.

Zum anderen können Reisende mit Airbnb einzigartige Aufenthalte bei lokalen Gastgebern buchen, wodurch verglichen zu Hotels, oftmals Geld gespart und gleichzeitig ein Kontakt zu einheimischen Bewohnern geknüpft werden kann. Aktuell ist Airbnb weltweit in 191 Ländern mit fünf Millionen gelisteten Unterkünften vertreten. Die Besonderheit von Airbnb besteht darin, dass das Unternehmen keiner dieser Unterkünfte besitzt und nur als Vermittler zwischen Gastgeber und Unterkunftssuchender agiert. Neben der Bereitstellung der Unterkunftsvermittlungsplattform stellt Airbnb keine weiteren Leistungen bereit (vgl. Airbnb Inc., 2019a, o.S.; Csizi, 2019, S. 2).

Geschäftsergebnis der Airbnb Inc.

Aktuell veröffentlicht die Airbnb Inc. keine Geschäftsberichte oder Jahresabschlüsse, jedoch soll nach Angaben des *Airbnb Chief Executive Officer Brian Chesky*, ein Börsengang vor 2020 stattfinden. Deshalb können die Einnahmequellen des Unternehmens nicht detailliert vorgestellt werden. Jedoch konnte nach Angaben von CNBC, Airbnb im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz (in engl. *Net Sales*) von rund \$2.600.000.000 und einen Bruttogewinn (in engl. *Operating Income*) von \$100.000.000 erzielen. Das entspricht einer Bruttomarge (in engl. *Operating Margin*) von 3,85%. Des Weiteren konnte Airbnb mehr als eine Milliarde USD im dritten Quartal 2018 erwirtschaften. Aktuell wird der Wert von der Airbnb Inc. bei etwa 31 Milliarden USD notiert (vgl. Bosa und Salinas, 2019, o.S.; Gmelich, 2019, o.S.).²³

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der Airbnb-Plattform

Wie bereits vorgestellt ist Airbnb eine zweiseitige Online Unterkunftsvermittlungsplattform, die es Reisenden ermöglicht, private Wohnräume zu buchen. Persönliche Profile sowie ein Bewertungssystem geben den Reisenden Auskunft über den Gastgeber und dessen Angebot. Umgekehrt können die Gastgeber gleichermaßen die Profile der Reisenden überprüfen und anschließend entscheiden, an wen sie ihre Räumlichkeiten vermieten möchten. Airbnb erhält bei jeder Buchung Provisionen, sowohl von den Gastgebern als auch von den Reisenden. Für jede Buchung berechnet Airbnb dem Gastgeber zwischen 14 und 22% der jeweiligen Buchungsgebühr. Darüber hinaus berechnet Airbnb dem Gast in der Regel 3% für jede erfolgreich abgeschlossene Transaktion. Diese Gebühr kann unter Umständen aber auch höher liegen, wenn

²³ Der Umsatz beschreibt die gesamten Umsatzerlöse, die ein Unternehmen erzielt hat. Der Bruttogewinn oder auch EBIT (earnings before interest and taxes) gibt das Finanzergebnis abgezogen von den entstandenen Kosten (z.B. Personalkosten) und sonstigen betrieblichen Aufwänden, vor Zinsen und Steuern an. Demnach gibt der EBIT Aufschluss auf den Erfolg einer Unternehmung. Die Bruttomarge/Rohmarge ist wiederum das Verhältnis aus Umsatzerlösen und dem Bruttogewinn (vgl. Wöhe, 2013, S. 756 f.; Pomp, 2015, S. 85 f.).

strenge Stornierungsbedingungen von Seiten des Gastgebers vorliegen. Des Weiteren ist anzumerken, dass Airbnb aktuell keine externe Werbung auf der Unternehmenswebseite zulässt. Dafür bietet Airbnb ein sog. *Airbnb Affiliate Program* an, worin sowohl Gastgeber als auch reisende Gäste als Recruiter von Neukunden teilnehmen können. Für jeden neu angeworbenen Airbnb-Gast oder Gastgeber, erhält der Airbnb-Recruiter eine fixe Provision (vgl. Airbnb Inc., 2019a, o.S.; Airbnb Inc., 2019b, o.S.; Airbnb Inc., 2019c, o.S.).

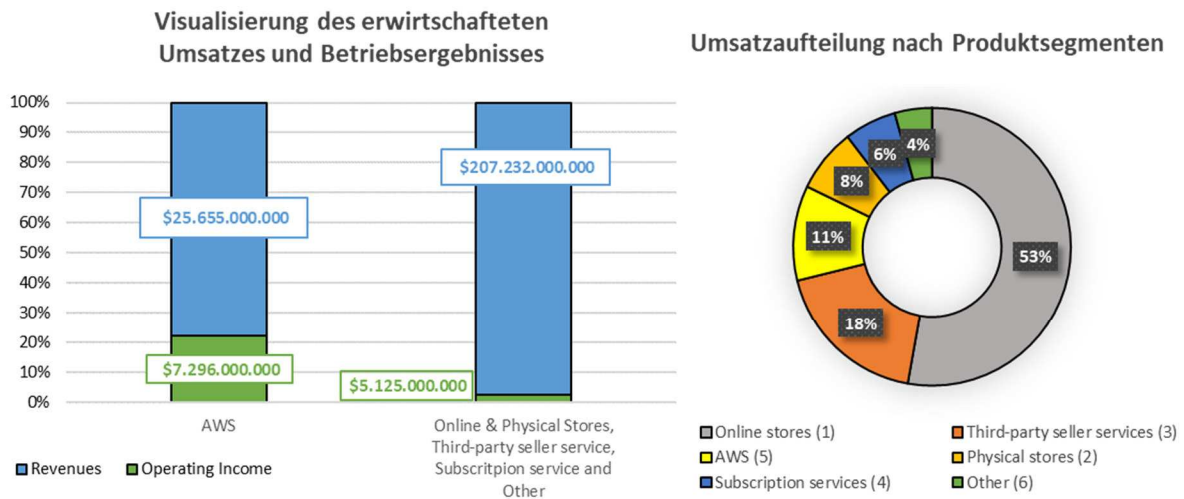
5.2.1.2 Amazon Marketplace

Der *Amazon Marketplace* wird in dieser Arbeit als die digitale Marktplatz-Plattform der US-amerikanischen *Amazon.com, Inc* definiert. Der Amazon Marketplace ist eine digitale Verkaufsplattform, auf der gewerbliche und private Anbieter überwiegend neue, aber auch gebrauchte Waren Käufern über das Internet anbieten können. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass Amazon.com ausschließlich Neuwaren anbietet und umfassende Richtlinien den Marketplace-Anbietern vorschreibt (der sog. Leitfaden für Zustandsangaben), welchen Zustand die Gebrauchtwaren aufweisen müssen, sodass diese für den Verkauf auf dem Amazon Marketplace geeignet sind. Demzufolge hat der Amazon Marketplace keinen Flohmarktcharakter, da gewisse Qualitätsstandards von den Verkäufern eingehalten werden müssen. Prinzipiell kann sich jedoch jeder der Plattform als Verkäufer anschließen (vgl. Amazon.com Inc., 2019b, o.S.; Fost und Hotz, 2017, S. 678).

Geschäftsergebnis der Amazon.com, Inc.

Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass die gesamte Unternehmensstruktur der Amazon.com ein komplexes Konstrukt verschiedener Geschäftsbereiche darstellt. Neben der Einnahmengenerierung durch den Amazon Marketplace werden weitere Erlöse durch verschiedene Geschäftsbereiche erwirtschaftet. Insgesamt werden sechs Einnahmequellen im Geschäftsbericht der Amazon.com, Inc. aufgeführt, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind. Des Weiteren konnte eine durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate, basierend auf den Quartalszahlen von Q1 2017 bis Q4 2018, von 11,81% verzeichnet werden.²⁴

²⁴ Alle in dieser Arbeit getätigten Berechnungen der Quartalsumsatzwachstumsraten basieren auf den jeweiligen Jahresberichten von 2017 bis 2018 des jeweiligen Konzerns. Das bedeutet, dass das Wachstum von einem Quartal zum anderen, verglichen und prozentual berechnet wird. Im Folgenden werden auf weitere Verweise hinsichtlich der Berechnung der Wachstumszahlen verzichtet.



- (1) **Online Stores:** Alle Einnahmen, die durch den Verkauf von digitalen oder physischen Produkten über den Marktplatz generiert wurden.
- (2) **Physical Stores:** Alle Einnahmen die durch den Verkauf in physischen Ladenflächen erwirtschaftet wurden (z.B. Amazon Go).
- (3) **Third-party seller service:** Alle Einnahmen, die an Serviceleistungen für Partner erbracht wurden (z.B. Logistikübernahme durch Amazon).
- (4) **Subscription service:** Alle Einnahmen, die durch Amazon Prime Mitgliedschaften erzeugt wurden.
- (5) **AWS:** steht für Amazon Web Service und beinhaltet alle Einnahmen, die durch den Cloud-Computing-Service erbracht wurden.
- (6) **Other:** Alle Einnahmen, aus unterschiedlichen kleineren Bereichen. Dieses umfasst vor allem digitale Marketing Dienstleistungen.

Abbildung 47 Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Amazon.com, Inc.

Quelle: in Anlehnung an Amazon.com Inc., 2018, S. 65 ff.

Durch den Amazon Marketplace wurden mit einem Umsatz von \$122.987.000.000 rund 53% der gesamten Einnahmen erzielt (rechte Abbildung). Hierbei kann von einer komplexen Erlösstruktur zwischen den einzelnen Bereichen ausgegangen werden, sodass gegenseitige Wechselwirkungen zwischen dem (3) *third-party seller service*, den Amazon Prime Mitgliedschaften (in (4) *subscription servive* enthalten) und dem Amazon Marketplace (abgebildet durch (1) *online stores*) angenommen werden können. Wenn die Verkaufszahlen auf dem Amazon Marketplace steigen, kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Prime Mitgliedschaften ebenfalls ansteigt, wodurch sich auch mehr Anbieter der Plattform anschließen, um den *third-party seller service* in Anspruch zu nehmen.

Einen weiteren interessanten Aspekt zeigt die linke Graphik der Abbildung 47. auf. Der *Amazon Web Service* (AWS) hat mit 11% des gesamten Umsatzes, 59% des Betriebsgewinnes erwirtschaftet. Das bedeutet, dass die Bruttomarge des AWS bei 24% liegt, wohingegen der Amazon Marketplace in Kombination mit den anderen Einnahmequellen bei ungefähr 3% liegt und als

nahezu unrentabel angesehen werden kann. Vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass der internationale Amazon-Marketplace (beinhaltet u.a. Japan, Deutschland und Großbritannien) seit 2016 ein Verlustgeschäft darstellt und im Geschäftsjahr 2018 ein Betriebsverlust von \$2.142.000.000 verbucht wurde.²⁵ Demzufolge bedeutet das, dass das internationale Marktplatzgeschäft nicht rentabel für die Amazon.com, Inc. ist (vgl. Amazon.com Inc., 2018, S. 24). Neben der Betrachtung des Finanzergebnisses, die deutlich aufzeigt, wie gering die Gewinnmarge des Amazon Marketplaces tatsächlich ist, muss festgehalten werden, dass die Amazon.com Inc. erst an weltweiter Bekanntheit als digitaler Marktplatzanbieter gewonnen hat und der Amazon Marketplace demnach, als wichtiges Instrument der Corporate Identity angesehen werden sollte und das Verlustgeschäft auf internationaler Basis mitunter rechtfertigt. Neben der Darstellung des gesamten Amazon.com-Konzerns, soll nun die Arbeit insbesondere die Funktionsweise der Amazon Marketplace-Plattform vorstellen, um darauf aufbauend eine Geschäftsmodellanalyse vorzunehmen.

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles des Amazon Marketplaces

Neben der ursprünglichen Gründungsidee des Amazon Marketplaces, Bücher als Onlinebuchhändler anzubieten, hat sich das Sortiment neben dem Buchsortiment auf ein umfangreiches Spektrum verschiedenster Produkte, wie z.B. Elektronikartikel, Möbel, Kleidung etc. ausgeweitet. Amazon stellt seinen Kunden mehr als 21 Produktkategorien und 12 Konfigurationsmöglichkeiten für entsprechende Suchanpassungen bereit. Amazon bietet neben eigenen Amazon-Geräten (Echo, Fire, Kindle etc.) auch eigene Produkte andersnamiger Marken an.²⁶ Jedoch sind insgesamt 58% aller Warenverkäufe, die über den Amazon-Marketplace abgewickelt wurden auf Produkte von Drittanbietern zurückzuführen. Bei den verbliebenen 42% handelt es sich entweder um, die bereits erwähnten eigengefertigten Marken oder um Unternehmen, die exklusiv für den Amazon Marketplace produzieren. Hierbei gilt es zu beachten, dass Amazon vor allem im US-amerikanischen Heimatmarkt eine deutlich höhere Anzahl an Eigenmarken besitzt. Aufgrund dessen kann angenommen werden, dass der Amazon-Marketplace sich nur rentiert, wenn eine Mindestzahl an hochmargigen Eigenmarken durch die Verkaufsplattform abgesetzt werden (vgl. Leimeister, 2015, S. 396; Amazon.com Inc., 2018, S. 1; Amazon.com Inc., 2019c, o.S.).

²⁵ In den USA wurde ein Plus von \$7.267.000.000 erwirtschaftet (vgl. Amazon.com Inc., 2018, S. 66).

²⁶ Stand 2017, besaß Amazon 19 Eigenmarken darunter Pinzon (Wäsche), Strathwood (Möbel) und Beauty Bar (Kosmetik) (vgl. Bakir, 2017, o.S.).

Diese Annahme würde sich auch mit den bereits vorgestellten Geschäftszahlen decken, die Verluste auf den internationalen Märkten und Gewinne auf den US-amerikanischen Markt aufzeigten.

Die Marketingmaßnahmen von Amazon zeichnen sich durch die folgenden Charakteristiken aus (vgl. Fost und Hotz, 2017, S. 681; Johnsen, 2017, S. 94; Amazon.com Inc., 2019d, o.S.):

- Kundenbasierte Werbekampagnen durch Amazon Gutscheine für geworbene Freunde, wie z.B. Amazon Family Freundschaftswerbung.
- Umfassendes Netzwerk an Affiliate-Partnern, die Verlinkungen zu Amazon-Produkten auf der Webseite platzieren (*AmazonPartnerNet*).
- Erstellung von Kundenprofilen durch Tracking der Nutzerdaten.
- Remarketing durch personalisierte E-Mails.

Das Ertragsmodell des Amazon Marketplaces, stellt sich ebenfalls als komplex dar. Neben dem Verkauf von eigenen Produkten über den Amazon Marketplace, können drei weitere Posten für die Einnahmenerzeugung aufgeführt werden.

Zum einen werden Einnahmen erzielt durch eine Händlerprovision, die der Verkäufer für jedes verkaufte Produkt zahlen muss, das über den Marktplatz verkauft wurde. Zum anderen werden Einnahmen durch das sog. *Fulfilment-By-Amazon-Programm* erwirtschaftet, die ebenfalls der Verkäufer bei Inanspruchnahme dieses Services an Amazon zahlen muss. Dieser Allround-Service, bei dem der gesamte Versanddienst über das Amazon-Logistikzentrum abgewickelt wird, hat den Vorteil für den Verkäufer bei einer Kundenbestellung keine logistischen Aufwendungen mehr zu haben. Die anfallenden Gebühren muss der Verkäufer für jede einzelne Kundenbestellung zahlen. Die Gebühren setzen sich aus den Versandkosten, den Lagergebühren und zusätzlichen weiteren Kosten (z.B. Folienbeutel, Luftpolsterfolie etc.) zusammen. Der dritte Einnahmeposten des Amazon-Marketplace-Ertragsmodelles wird auf Seiten des Kunden erhoben. Kunden können eine Amazon Prime Mitgliedschaft beantragen, die durch eine monatliche Zahlung gebucht werden kann. Hierdurch kann der Kunde unbegrenzt Bestellungen aufgeben ohne Versandkosten zahlen zu müssen. Das Programm gilt jedoch nur für ausgewählte Prime-Produkte, die durch ein entsprechendes Prime-Siegel markiert sind (vgl. Nowroth, 2018, o.S.; vgl. Amazon.com Inc., 2019e, o.S.).

Darüber hinaus ergibt sich ein weiterer Vorteil aus einer Prime Mitgliedschaft, da Kunden kostenlos den Video-Streaming-Service von Amazon in Anspruch nehmen können. Das Streamen von Videos ist jedoch kein direkter Bestandteil des Amazon Marketplaces und wird demnach

nicht weiter in dieser Arbeit beleuchtet. Es kann jedoch festgehalten werden, dass Amazon mithilfe des Amazon-Prime-Angebotes die entsprechenden Geschäftsfelder wohldurchdacht verknüpft hat.

Die Preise der angebotenen Produkte bildet Amazon auf der Grundlage des sog. *dynamic pricing*s. Hierbei analysiert Amazon das Käuferverhalten seiner Kunden und kombiniert diese Daten mit der aktuellen Marktsituation (z.B. Nachfrage an Produkten), sodass mehrmals täglich mittels Algorithmen, die Preise der angebotenen Produkte optimal auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden angepasst werden (vgl. Krämer und Kalka, 2017, S. 101).

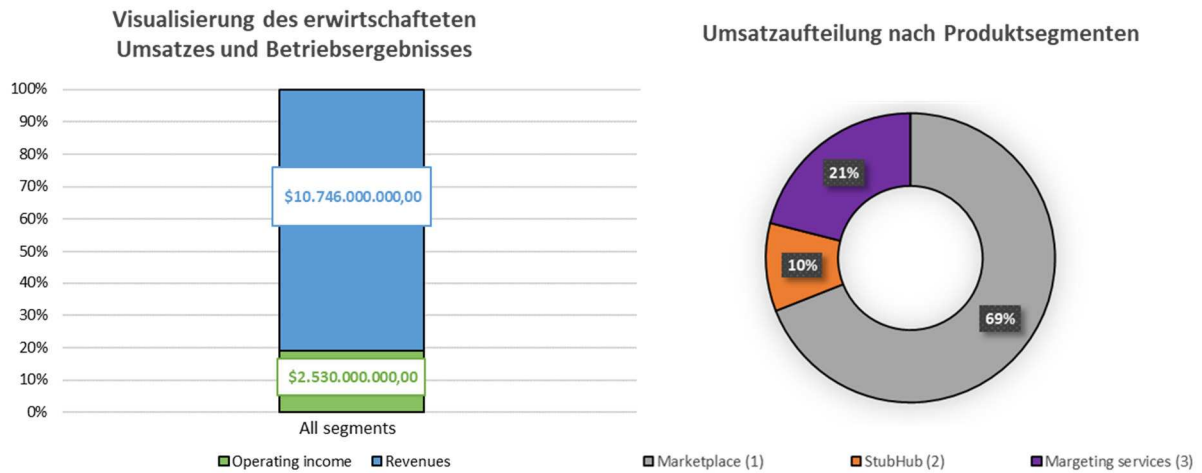
5.2.1.3 eBay

eBay ist eine digitale Verkaufsplattform der gleichnamigen US-amerikanischen *eBay Inc.* und bietet seinen privaten und gewerblichen Kunden einen Online Marktplatz für die Veräußerung und den Erwerb von diversen neu und gebrauchten Waren. Die angebotenen Waren können in unterschiedliche Gebrauchszuständen angeboten werden, sodass eBay vorschreibt, diese mit entsprechenden Verweisen zu versehen (neuwertig, gut, akzeptabel etc.).

Geschäftsergebnis der eBay Inc.

Die *eBay Inc.* erzielte im Jahr 2018 einen Umsatz von rund \$10.746.000.000. Der Bruttogewinn, belief sich auf \$2.530.000.000. Die Einnahmenerlöse der *eBay Inc.* beruhen auf drei Einnahmequellen – der *eBay-Marketplace*, die *Online Ticketbörse StubHub!* und *digitale Marketingdienstleistungen*. Hierbei erwirtschaftete die *eBay Inc.* mit seinem Marktplatz den größten Anteil des Umsatzes (69% des gesamten Umsatzes). Des Weiteren konnte eine Quartalsumsatzwachstumsrate des gesamten *eBay-Konzerns* zwischen 2017 und 2018 von 3,32% verzeichnet werden. (vgl. *eBay Inc.*, 2018, S. 21).

Die folgende Abbildung fasst die Geschäftszahlen des gesamten *eBay-Konzerns* für das Jahr 2018 zusammen.



- (1) **Marketplace:** Beinhaltet alle Transaktionseinnahmen, die durch den Verkauf von digitalen oder physischen Produkten über den Marktplatz generiert wurden.
- (2) **StubHub:** Online Marktplatz für den Kauf und Verkauf von Tickets aller Art (z.B. Konzerte, Theater oder Sportevents). Dieser Posten berücksichtigt alle Gebühreneinnahmen, die durch StubHub abgewickelt wurden. Insgesamt waren 2018, 179 Millionen aktive Nutzer registriert.
- (3) **Marketing Services:** Umfasst alle Marketingeinnahmen (= Unternehmen bezahlen eBay, dass diese Werbung platzieren dürfen), die auf den beiden Marktplätzen erzeugt werden konnten. Das Abrechnungsmodell basiert auf einem Pay-per-Impression&Click-Prinzip.

Abbildung 48: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der eBay Inc.

Quelle: in Anlehnung an eBay Inc., 2018, S. 21

Der Geschäftsbericht der eBay Inc. zeigt keine detaillierte Aufteilung zwischen dem erwirtschafteten Umsatz und dem daraus resultierenden Betriebsergebnis auf, sodass keine weiteren Betrachtungen vorgenommen werden können. Jedoch entspricht die Bruttomarge der gesamten eBay Inc. rund 23,54% und weist somit auf ein profitables Plattformgeschäft hin.

Exkurs PayPal Holdings, Inc.

Der von der eBay Inc. ursprüngliche gegründete *online Bezahldienst PayPal* ist seit dem 17. Juli 2015 ein eigenständiges börsennotiertes Unternehmen mit dem Namen *PayPal Holdings, Inc.*²⁷ Demzufolge ist PayPal kein rechtlicher Bestandteil der eBay Inc. mehr, sodass es fraglich erscheint, ob PayPal noch ein Geschäftsmodellbestandteil der eBay Inc. darstellt. Auf der anderen Seite ist der Online-Bezahldienst PayPal in das Ertragsmodell von eBay fest integriert, da eBay, PayPal als Bezahlform für seine Kunden anbietet. Demzufolge sind Geschäftsmodellverknüpfungen zwischen der eBay Inc. und PayPal Holdings, Inc. vorhanden, sodass von positiven Wechselbeziehungen zwischen beiden Unternehmen ausgegangen werden kann. Die

²⁷ Die Aktien der PayPal Holding Inc. wurden anteilig (= pro rata distribution) an die eBay-Aktionäre ausgeschüttet, sodass infolgedessen die Aktionäre für jede eBay-Aktie eine PayPal-Aktie erhielten. Insgesamt wurden ca. 1,2 Milliarden Aktien an die eBay-Aktionäre ausgeschüttet. Ab diesem Zeitpunkt ist die PayPal Holding Inc. eine von eBay rechtlich losgelöste Aktiengesellschaft (vgl. PayPal Holding Inc., 2018, S. 7).

PayPal Holding, Inc. erwirtschaftete im Jahr 2018 einen Umsatz von \$15.451.000.000 mit einem Betriebsergebnis von \$2.057.000.000. Demnach konnte die PayPal Holding, Inc. einen größeren Umsatz als die eBay Inc. erzielen mit einem vergleichsweise geringeren Betriebsergebnis (vgl. PayPal Holdings Inc., 2018, S. 7 ff.).

Abschließend ist jedoch festzuhalten, dass der Online-Bezahldienst PayPal zwar als wichtiger Bestandteil für eine weitere (indirekte) Einnahmequelle der eBay Inc. anzusehen ist, in der folgenden Arbeit aber nur als Bezahlungsmöglichkeit des eBay-Marketplaces angesehen wird und demzufolge weitere Betrachtungen aufgrund ihrer Komplexität außeracht gelassen werden.

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles des eBay-Marketplace

Der eBay-Marketplace war der erste digitale Marktplatz, durch den eine große Anzahl an Privatpersonen miteinander verknüpft wurden und sowohl die Position eines Käufers als auch die eines Verkäufers einnehmen konnten. Hierdurch war eBay an der Schaffung eines völlig neuen digitalen Marktes beteiligt. Die Leistung von eBay besteht in der Bereitstellung der Verkaufsplattform und dem damit verbundenen Vermittlungsaktivitäten zwischen der Anbieter- und der Nachfragerseite. Anders als z.B. Amazon, besitzt eBay keine eigenen Lager- oder Logistikzentren. Jedoch kooperiert eBay mit verschiedenen Logistikdienstleistern, um für gewerbliche Verkäufer Serviceleistungen anbieten zu können. eBay nimmt durch das Bereitstellen eines digitalen Auktionsplatzes eine Spezialistenrolle im Customer-to-Customer-Geschäft (C2C-Geschäft) ein. Gleichzeitig entwickelt sich eBay aus einer Nischenposition hin zu einem Massenmarkt für die unterschiedlichsten E-Commerce-Händler. Demnach können Verkäufer im B2B-, B2C- oder C2C-Segment, verschiedene Positionen einnehmen und als Verkäufer einzelner Waren, Betreiber eines eBay-Shops oder Besitzer einer firmeneigenen E-Commerce-Webseite auftreten (vgl. Meinhardt, 2002, S. 31; Pufahl et al., 2006, S. 182; Heinemann, 2017, S. 26).

Kunden des eBay-Marketplaces können auf ein Produktsortiment zurückgreifen, das 34 Produktkategorien umfasst (z.B. Elektronik-, Garten- und Fashionartikel) und 12 verschiedene Such- und Konfigurationsmöglichkeiten verwenden, um die entsprechenden kundenspezifischen Suchanpassungen vorzunehmen (vgl. eBay Inc., 2019a, o.S.).

Private Verkäufer, die ihre Waren über den eBay-Marketplace anbieten, können die ersten 300 Produkte kostenlos auf der Plattform des Online-Marktplatzes auflisten. Danach erhebt eBay eine Auflistungsgebühr für jeden weiteren verkauften Artikel. Zusätzlich berechnet eBay eine Provision von bis zu 10% auf den Verkaufswert des jeweiligen Produktes. Für die Preisbildung

bietet eBay den Verkäufern an, das Produkt in Form eines *Festpreises* oder durch einen *Auktionspreis* zu veräußern. Das Auktionsprinzip hat sich als Markenzeichen für eBay etabliert. Jedoch gibt es momentan eine starke Tendenz, dass die verkauften Produkte überwiegend in Form von Festpreisen veräußert werden. Stand 2014 wurden bereits nur noch 27% aller verkauften Produkte des eBay-Marketplaces über das Auktionsprinzip veräußert. Im Jahr 2017 lag der Anteil der Auktionsveräußerungen nur noch zwischen 13% und 20% (vgl. Dawson, 2017, o.S.; Steiner, 2017, o.S.; eBay Inc., 2019b, o.S.).

5.2.1.4 Facebook

Facebook ist ein US-amerikanisches kostenfreies soziales Netzwerk, der gleichnamigen *Facebook Inc.* mit über 2,27 Milliarden monatlich aktiven Nutzern. Die Nutzer von Facebook verwenden die Plattform, um Kommentare zu posten, Fotos auszutauschen und Links zu Nachrichten oder anderen Inhalten im Internet zwischen kleineren oder größeren Nutzergruppen zu teilen oder zu veröffentlichen. Des Weiteren können auch Live-Chats und Kurzvideos von den Benutzern selbst gedreht und angesehen werden. Demzufolge ist Facebook eine digitale Plattform, die für die Interaktion zwischen den einzelnen Nutzern mittels verschiedener Webinhalte entwickelt wurde. Neben der Bereitstellung des gleichnamigen sozialen Netzwerkes, akquirierte die Facebook Inc. eine Vielzahl verschiedener Unternehmen, wie z.B. den Messenger-Dienst WhatsApp und das soziale Netzwerk Instagram, um das Geschäftsmodell zu erweitern (vgl. Pfannenberg, 2011, S. 72; Abbruzzese, 2018, o.S.).

Geschäftsergebnis der Facebook Inc.

Laut den Zahlen des Geschäftsberichtes (2018) der Facebook Inc. stammen 99% aller Umsatzerlöse aus Werbeeinnahmen. Des Weiteren heißt es (Facebook Inc., 2018, S. 42): „Our advertising revenue is generated by displaying ad products on Facebook, Instagram, Messenger, and third-party affiliated websites or mobile applications.“ Inwieweit die erwirtschafteten Umsatzerlöse auf die genannten Produkte zurückzuführen sind, ist aus dem Geschäftsbericht nicht ersichtlich. Insgesamt konnte im Geschäftsjahr 2018 ein Umsatz von \$55.838.000.000 mit einem Betriebsergebnis von \$22.111.000.000 erzielt werden. Das entspricht einer Bruttomarge von 39,60%. Außerdem verzeichnet die Facebook Inc. eine durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate zwischen 2017 und 2018 von 11,75%. Eine Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse zeigt die folgende Abbildung (vgl. ebenda, S. 33 f.).

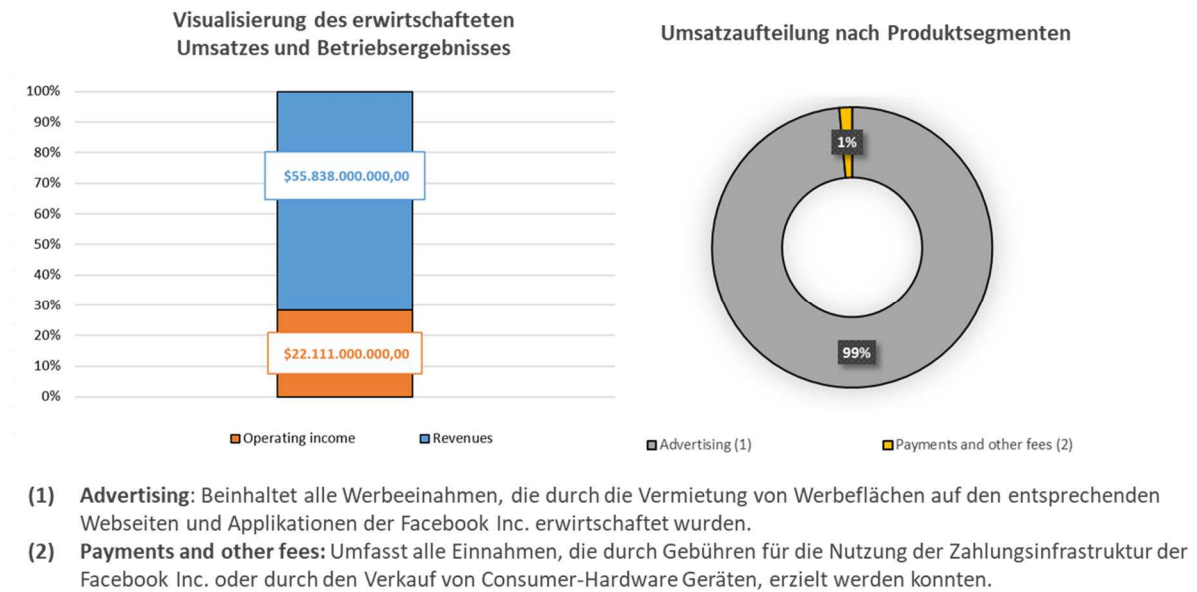


Abbildung 49: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Facebook Inc.

Quelle: in Anlehnung an Facebook Inc., 2018, S. 43 f.

Die Geschäftsmodellardarstellung der gesamten Facebook Inc. erweist sich als schwierig, da zum einen die Facebook Inc. eine Vielzahl an verschiedenen Unternehmen akquiriert hat und ein komplexes Gebilde aus verschiedenen Unternehmenssegmente darstellt. Zum anderen ist die Informationsbereitstellung von Seiten der Facebook Inc. hinsichtlich der Segmentaufschlüsselung nicht ausreichend genug, um die Komplexität des gesamten Konzerns hinreichend abzubilden, wie bereits in den Geschäftsberichten ersichtlich wurde. Demnach werden auf weitere Analysen bezüglich der Geschäftszahlen verzichtet.

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der Facebook-Plattform

Das Geschäftsmodell von Facebook kann als werbefinanziertes Geschäftsmodell bezeichnet werden. Ähnlich wie die im Abschnitt 4.3.2 vorgestellte Google-Suchmaschine der Alphabet Inc., liegt das Hidden Revenue Prinzip der Facebook-Plattform zugrunde, dass in der folgenden Abbildung vereinfacht beschrieben wird.

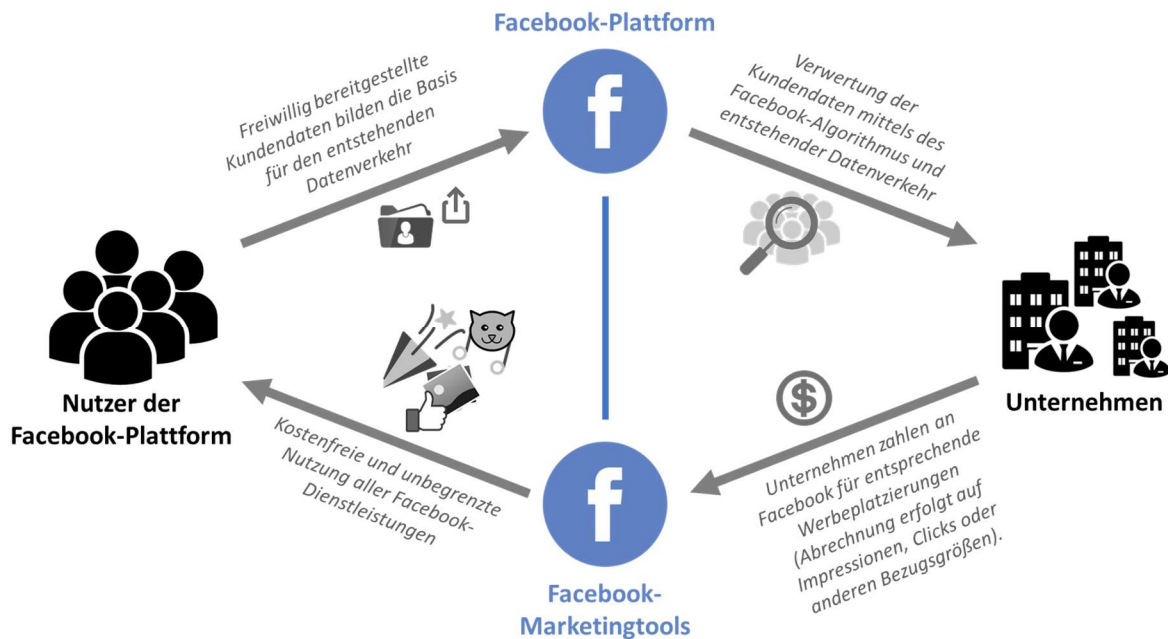


Abbildung 50; Visualisierung des Geschäftsmodelles von Facebook

Quelle: in Anlehnung an Clark und Hazen, 2017, S. 52; Cuofano, 2018, o.S.

Obwohl die unternehmerische Leistung von Facebook darin besteht, ein soziales Netzwerk anzubieten, werden Einnahmen aber nicht direkt durch Mitgliederbeträge generiert, sondern indirekt mit der Kommerzialisierung entsprechender Werbeflächen. Demnach können die Facebook-Nutzer kostenlos auf die Plattform zugreifen, da Facebook seine Einnahmen nicht über seine Nutzer generiert, sondern durch die Unternehmen, die den anfallenden Datenverkehr für sich nutzen wollen. Die jeweiligen Unternehmen zahlen an Facebook Geld, damit diese Werbung auf der Facebook-Plattform schalten können. Bezahlt wird für jeden Kunden, der auf die Werbung aufmerksam gemacht wurde (vgl. Clark und Hazen, 2017, S. 52).

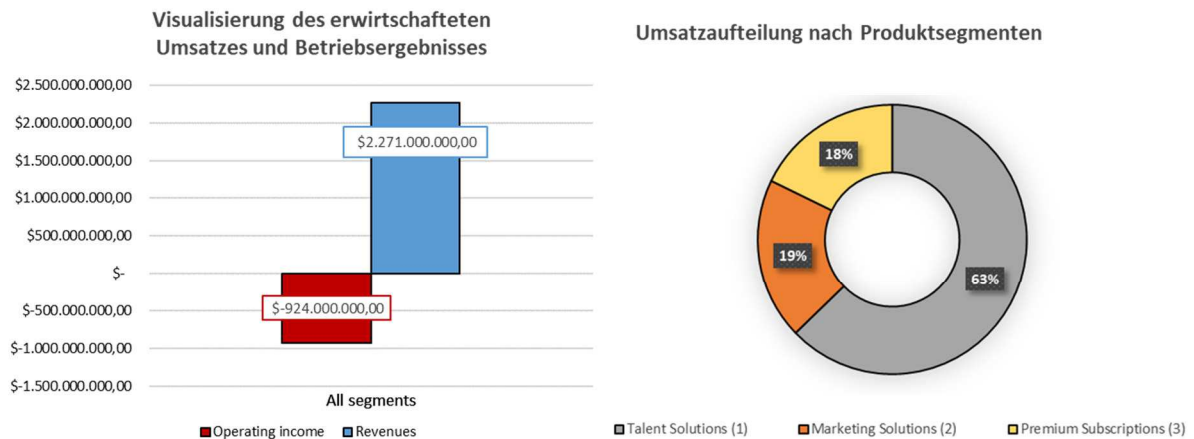
Das werbebasierte Preismodell von Facebook gestaltet sich für die Unternehmen tendenziell nach einem *Cost-per-Click (CPC)* oder *Cost-per-Impression (CPI)* Modell. Beide Modelle unterscheiden sich darin, dass das Unternehmen entscheiden muss, ob es Geld an Facebook zahlt, wenn der Kunde auf den Werbebanner klickt (CPC) oder wenn jeweils 1.000 Personen, die Anzeige gesehen haben (CPI). Beide Kostenmodelle verwenden für die Preisbildung der Klicks und Impressionen ein Auktionssystem, sodass der Preis davon abhängt, wie viele andere Werbetreibende für einen einzelnen Klick oder 1.000 Impressionen derselben Zielgruppe bereit sind zu zahlen. Die durchschnittlichen Facebook-Kosten in den USA beliefen sich im Q4 2018 auf \$1,47 für CPI und \$0,28 für CPC (vgl. AdEspresso, 2018, S. 3 ff.; Facebook Inc., 2019, o.S.).

5.2.1.5 LinkedIn

LinkedIn ist ein US-amerikanisches Kommunikationsnetzwerk der gleichnamigen *LinkedIn Corp.* und dient der Pflege bestehender Geschäftskontakte. Die LinkedIn-Plattform bietet seinen Nutzern an in Kontakt mit Kollegen und Geschäftspartnern treten zu können. Des Weiteren bietet die Plattform auch Tools für die Suche von Jobs an und stellt Messaging-Funktionen für die Interaktion zwischen den einzelnen Nutzern bereit. Derzeit sind weltweit über 575 Millionen Mitglieder registriert. Das soziale Netzwerk LinkedIn bietet digitale Dienstleistungen an, mit denen die unternehmerischen Kunden im Stande sind, neue Mitarbeiter zu akquirieren, die Unternehmensvermarktung zu verbessern und die Steuerung der Informationsverteilung von digitalen Inhalten zu erleichtern. Auf der anderen Seite können private Anwender LinkedIn nutzen, um die eigenen beruflichen Qualifikationen im sozialen Netzwerk zu präsentieren. Hierfür können sich die Nutzer kostenfrei auf der Plattform anmelden und individuelle Profile erstellen (vgl. Microsoft Corp., 2018, S. 3 ff.).

Geschäftsergebnis der LinkedIn Corp.

Am 8. Dezember 2016 wurde die LinkedIn Corp. von der Microsoft Corp. für \$27.000.000.000 aufgekauft. Infolgedessen resultierte 2017 aufgrund der Akquisition von LinkedIn, ein negatives Betriebsergebnis von \$987.000.000, worin Abschreibungen von immaterielle Vermögensgegenstände in Höhe von \$866.000.000 enthalten waren. 2018 hat die LinkedIn Corp. Umsatzeinnahmen von rund \$5.259.000.000 erwirtschaften und konnte demnach, verglichen zu den Umsatzzahlen in 2017 (\$2.271.000.000) seinen Umsatz mehr als verdoppeln. Da der aktuelle Geschäftsbericht der Microsoft Corp. nicht das erzielte Betriebsergebnis der LinkedIn Corp. offenlegt, kann nur angenommen werden, dass aufgrund des starken Umsatzwachstums zwischen 2017 und 2018, ein positives Betriebsergebnis im Geschäftsjahr 2018 erzielt werden konnte. Die Einnahmen der LinkedIn Corp. basieren auf drei Kategorien, die als *Talent Solutions*, *Marketing Solutions* und *Premium Subscription* bezeichnet werden und in der folgenden Abbildung veranschaulicht sind (vgl. ebenda, S. 25 ff.).



Hinweis: Die Angaben basieren auf den Zahlen für das Geschäftsjahr 2017. Nach aktuellem Stand hat die *Microsoft Corp.* für *LinkedIn* bisher keine aktuelleren Zahlen veröffentlicht.

- (1) **Talent Solutions:** Die Einnahmen setzen sich aus Hiring und Learning & Development Produkten zusammen. Hiring Produkte umfassen primär LinkedIn Recruiter, Job Slots, Karriereseiten, Stellenausschreibungen, Abonnements für Stellensuchende und Recruiter Lite-Abonnements. Unternehmen erhalten Zugang zu der LinkedIn-Datenbank, die alle aktiven und passiven Nutzer umfasst, sodass Arbeitnehmer für relevante Jobangebote angeworben werden können.
- (2) **Marketing Solutions:** Umfasst alle Marketingeinnahmen (= Unternehmen bezahlen LinkedIn, damit diese Werbung auf der Webseite platzieren dürfen), die durch LinkedIn.com erzeugt werden konnten. Das Abrechnungsmodell basiert auf einem Pay-per-Impression&Click-Prinzip.
- (3) **Premium Subscriptions:** Die Einnahmen aus Premium-Abonnements stammen hauptsächlich aus dem Verkauf verschiedener Abonnements, mit denen Mitglieder (Arbeitnehmer) weitere Zugänge zu Premium-Diensten (z.B. weitere Suchfunktionen für Jobangebote) auf LinkedIn.com erhalten.

Abbildung 51: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2017 der LinkedIn Corp.

Quelle: in Anlehnung an LinkedIn Corp., 2015, 113; Microsoft Corp., 2018, S. 25 ff.

Wie in der Abbildung zu sehen, wird der Großteil der Einnahmen mit 63% über die Gebühren-generierung für Anwendungen der unternehmerischen Akquirierung von LinkedIn-Usern generiert. Aufgrund einer mangelnden Transparenz der Informationsangaben in den Geschäftsberichten der Microsoft Corp., konnte nur eine durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate für den Zeitraum zwischen Q4 2014 und Q3 2016 für die LinkedIn Corp. berechnet werden. Diese beläuft sich auf 7%, besitzt jedoch aufgrund der Aktualität eine geringe Aussagekraft (vgl. LinkedIn Corp., 2015, S. 58 f.; Microsoft Corp., 2018, S. 13 ff.).

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der LinkedIn-Plattform

Neben den kostenlosen Diensten für private Nutzer bietet LinkedIn, wie in Abbildung 51 dargestellt, drei Kategorien an, worauf das Plattformmodell gestützt ist. Neben den LinkedIn-Marketingdiensten können Unternehmen die Analysetools des Talent Solutions durch das Abschließen gebührenpflichtiger Premium-Abonnements, nutzen. Das Talent Solutions besteht aus zwei Elementen: Recruiting neuer Mitarbeiter und Weiterbildungsangebote im E-Learning. Die Recruiting-Lösungen bieten für Personalvermittler Funktionen an, mit denen sie Talente anwerben

und einstellen können. Die E-Learning-Lösungen können von Unternehmen und Einzelpersonen dazu verwendet werden, den Zugriff auf Online-Lerninhalte zu ermöglichen. Die dritte Kategorie fokussiert die Einnahmengenerierung mittels gebührenpflichtigen Premium-Abonnements für die privaten LinkedIn-Nutzer. Ein gebührenpflichtiges Premium-Abonnement ermöglicht dem Nutzer verbesserte Funktionen für die Suche von Jobstellen, Gestaltung der Profilangaben oder Erweiterung des persönlichen Geschäftsnetzwerkes zu verwenden (vgl. Microsoft Corp., 2018, S. 13 ff.).

Die Leistung von LinkedIn besteht demnach darin, Arbeitnehmer und Arbeitgeber kostenfrei als Nutzergruppen mittels einer digitalen Plattform zu vernetzen. Einnahmen werden erst dann generiert, wenn die Nutzer der Plattform auf verbesserte Funktionen zugreifen wollen. Hierfür müssen diese, gebührenpflichtige Abonnements abschließen.

5.2.1.6 Netflix

Netflix ist ein Video-Streaming-Dienst der gleichnamigen US-amerikanischen *Netflix Inc.* und bietet seinen Kunden ein breites Sortiment an Filmen, Serien und Dokumentationen an. Laut dem *Atlas* Webseitenanbieter Quartz Media (vgl. 2018, o.S.) stellt Netflix rund 3.120 Videos für seine Kunden bereit.²⁸ Der Video-Streaming-Dienst ist die einzige Leistung die Netflix anbietet.

Geschäftsergebnis der Netflix Inc.

Netflix erzielte im Jahr 2018 einen Umsatz von rund \$15.794.341.000. Der Bruttogewinn, belief sich auf \$1.605.226.000. Demnach konnte eine positive Bruttomarge von 10,16% erzielt werden. Des Weiteren konnte eine durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate zwischen 2017 und 2018 von 6,88% verzeichnet werden. Die Netflix Inc. bietet neben dem Video-Streaming-Dienst keine weiteren Leistungen an (vgl. Netflix Inc., 2018, S. 19).

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der Netflix Inc.

Die Besonderheit von Netflix besteht in der Tatsache, dass Netflix durch die Bereitstellung seines Abonnement-Flatrate-Modelles die Videotheken-Branche vollständig verändert, gar vom Markt verdrängt hat. Kunden in Deutschland können, neben verschiedenen Preismodellen, ein Basisabonnement für 7,99€ pro Monat abschließen und unbegrenzt Videos auf verschiedenen Geräten (Laptop, Fernseher, Smartphone und Tablet) von zu Hause aus streamen. Neben

²⁸ In Japan wird das umfangreichste Video-Sortiment angeboten mit 6.032 Videos, gefolgt von den USA und Kanada mit jeweils 5.609 und 5.460 Videos. Deutschland befindet sich nur auf den 49. Platz gemessen an der angebotenen Videoanzahl (vgl. Quartz Media, 2018, o.S.).

eigenen Exklusivproduktionen, die auch als *Netflix Originals* bezeichnet werden, besteht der Großteil des Videosortimentes aus erworbenen Streamingrechten verschiedener Filmstudios – Stand Dezember 2018 sind rund 62% der gesamten Netflix-Angebote fremdbezogene Inhalte und 38% eigene Exklusivinhalte, die jedoch eine wachsende Tendenz aufweisen (vgl. Broster et al., 2018, S. 10; Netflix Inc., 2019b, o.S.).

Netflix verwendet überwiegend digitale Kundenkanäle, wie z.B. Twitter, Facebook, YouTube aber auch klassische TV-Werbepots, um Kunden auf das Unternehmen und entsprechende Angebote aufmerksam zu machen. Neukunden, die in Betracht ziehen Netflix zu verwenden, können einen gratis Probemonat in Anspruch nehmen. Netflix bietet seinen Kunden eine Vielzahl an Konfigurationsmöglichkeiten (z.B. Filmgenres und Suchfunktionen) an und analysiert das Nutzerverhalten wodurch kundenspezifische Filme-, Serienempfehlungen erstellt werden können (vgl. Bly, 2019, o.S.).

5.2.1.7 Parship

Ursprünglich wurde die deutsche Online Partnervermittlungsbörse Parship von der *Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck* im Jahr 2001 gegründet und wird aktuell unter dem gleichnamigen Unternehmensnamen *Parship GmbH* geführt. Zusammen mit der weiteren Online Partnervermittlungsbörse *ElitePartner* agieren beide Partnervermittlungsbörsen unter dem Namen *Parship Elite Group GmbH* und gehören seit dem 16. Oktober 2016 zu der *ProSiebenSat.1 Media SE* (vgl. Wetherhill, 2017, S. 4; Parship GmbH, 2019a, o.S.).

Die Online Partnervermittlungsbörse Parship bietet beziehungssuchende Singles eine digitale Plattform zur Kontaktaufnahme zu anderen Singles an. Die Besonderheit von Parship besteht darin, dass sich das Unternehmen durch einen selbstentwickelten Partnerschafts-Persönlichkeitsfragebogen auszeichnet. Dieser Fragebogen wurde konzipiert, damit die Nutzer der Parship-Plattform auf sie passende Partnervorschläge erhalten. Der Fragebogen umfasst insgesamt 80 Fragen mit 400 Antwortmöglichkeiten und soll die individuellen partnerschaftsbezogenen Eigenschaften des Anwenders aufzeigen und mit den Ergebnissen anderer Nutzer abgleichen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sollen anschließend Übereinstimmungen analysiert und eine entsprechende Partnerzuordnung erfolgen. Das Unternehmen selbst gibt keine Auskunft über die registrierte Mitgliederzahl an, jedoch kann nach Schätzungen verschiedener Vergleichspor-

tale von über 5.400.000 Mitglieder in Deutschland und 18.000.000 Mitglieder in Europa ausgegangen werden.²⁹ Neben der Bereitstellung der Online Partnervermittlungsbörse, bietet die Parship GmbH keine weiteren Leistungen an (vgl. Parship GmbH, 2019a, o.S.; Parship GmbH, 2019b, o.S.).

Geschäftsergebnis der Parship GmbH

Die ProSiebenSat.1 Media SE gibt in seinen Geschäftsbericht nur relative Angaben über die wirtschaftliche Entwicklung der Parship GmbH an. Aus diesem Grund wurde für eine bessere Veranschaulichung des wirtschaftlichen Lagebestands der Parship GmbH im Handelsregister Hamburg der zuletzt veröffentlichte Jahresabschluss aus dem Geschäftsjahr 2017 angefordert.³⁰ Demnach hat die Parship GmbH im Jahr 2017, Umsatzerlöse von 125.080.099€ mit einem Betriebsergebnis von 36.870.000€ erwirtschaftet. Das entspricht einer Bruttomarge von rund 24,47%. Da der Geschäftsbericht der ProSiebenSat.1 Media SE für das Geschäftsjahr 2018 ein relatives Umsatzwachstum von 9% für die Parship Elite Group GmbH angegeben hat, könnte bei einer Übertragung der Bruttomarge von 2017 auf 2018, eine grobe Hochrechnung des Umsatzerlöses und des daraus resultierenden Betriebsergebnisses der Parship GmbH erfolgen. Demnach müsste die Parship GmbH einen Umsatz von ungefähr 136.337.307€ und ein Betriebsergebnis von 33.361.739€ erwirtschaftet haben. Auf der Grundlage der vorgestellten Geschäftszahlen kann angenommen werden, dass Parship ein profitables Plattformmodell darstellt (vgl. ProSiebenSat.1 Media SE, 2018, S. 183; Parship GmbH, 2017, S. 2 f.).

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der Parship-Plattform

Das Geschäftsmodell von Parship zeichnet sich prinzipiell durch die Bereitstellung einer kostenlosen Basisvariante aus. Die kostenfreie Basisvariante erlaubt dem Nutzer das Erstellen eines sichtbaren Accounts mit begrenzten Profilangaben. Des Weiteren können zwar Profile anderer Mitglieder betrachtet werden, jedoch ohne auf Bilder oder detailliertere Informationen zugreifen zu können. Nutzer der Basisvariante können auch den vorgestellten Persönlichkeits-test durchführen, jedoch gibt es auch hier starke Einschränkungen, da die anschließenden Testergebnisse nur in einem geringen Maß betrachtet werden können. Diese Einschränkungen sollen dem Nutzer den Anreiz bieten, von der kostenfreien Basisvariante zu einem kostenpflichtigen Abonnement zu wechseln (vgl. Parship GmbH, 2019c, o.S.).

²⁹ Aufgrund mangelnder Informationsangaben wird auf die entsprechenden Quellen verwiesen. Jedoch soll darauf verwiesen werden, dass die Angaben dieser Vergleichsseiten aufgrund der Intransparenz grundsätzlich als kritisch zu erachten sind (vgl. Hora, 2019, o.S.; Kotoglou, 2019, o.S.; Metzler, 2019, o.S.; Pleines, 2019, o.S.; Wiechers, 2019, o.S.).

³⁰ Die Parship GmbH wird im Hamburger Handelsregister unter der folgenden Nummer geführt: HRB 77766.

Hierfür bietet Parship seinen Nutzern drei Laufzeitpakete an (vgl. ebenda):

- 6 Monate für 449,40 € (74,90 € monatlich)
- 12 Monate für 718,80 € (59,90 € monatlich)
- 24 Monate für 957,60 € (39,90 € monatlich)

Wenn der Nutzer sich für eine längere Vertragslaufzeit entscheidet, erhält er von Parship eine Preisreduktion von bis zu 47%.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Leistung von Parship primär darin besteht eine digitale Partnervermittlungsbörse bereitzustellen. Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass Parship aufgrund seines algorithmenbasierten Persönlichkeitstests ein Alleinstellungsmerkmal besitzt, das für jeden Kunden, ohne dafür anfallende hohe Extrakosten für Parship, ein automatisch generiertes Partnerergebnis erzeugt.

5.2.1.8 Uber

Die *Uber Technologies, Inc.* ist ein US-amerikanisches Technologieunternehmen, das mittels seiner Applikation *Uber* eine Online Vermittlungsdienstplattform zur Personenbeförderung geschaffen hat. Das Unternehmen ist in 70 Länder und mehr als 600 Städten mit ungefähr 3,9 Millionen Fahrern weltweit vertreten. Die Uber-Plattform ermöglicht es seinen Benutzern mittels einer mobilen App, Transport- oder Logistikdienste von unabhängigen Beförderungsdienstleistern zu arrangieren. Uber bezeichnet diese Anbieter als *Driver* oder *Delivery Partner*. Demnach bietet die Uber-Plattform ausschließlich, die Kommunikation und die Vermittlung zwischen dem Fahrgast und Fahrer an und fungiert selbst nicht als Transportunternehmen. Auf der Basis der erbrachten Fahrleistung des Partners berechnet Uber dem Fahrgast den zu zahlenden Betrag, behält hierbei eine anteilige Vermittlerprovision ein und überweist anschließend den Restbetrag an den jeweiligen Fahrer (vgl. Brien und Fliegerman, Seth, 2019, o.S.; Uber Technologies Inc., 2019a, o.S.; Uber Technologies Inc., 2019b, o.S.).

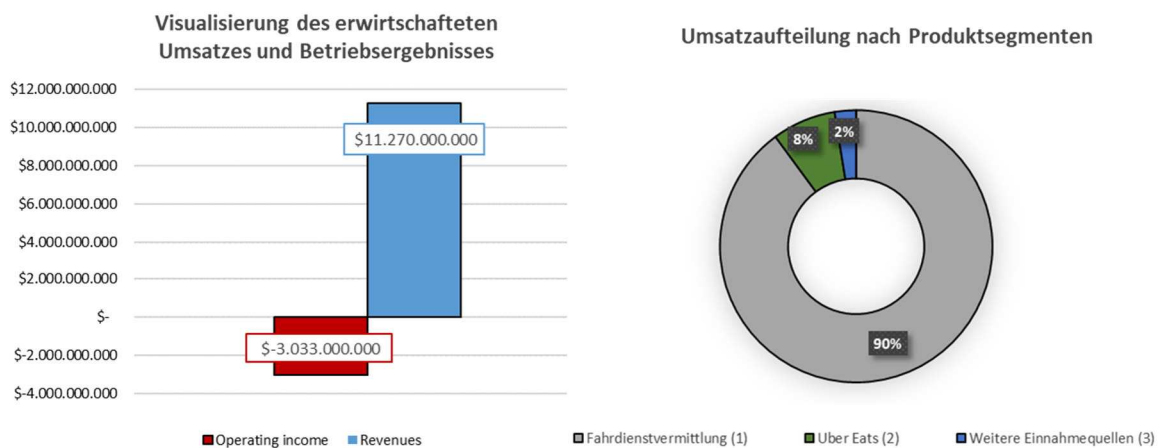
Geschäftsergebnis der Uber Technologies, Inc.

Die Uber Technologies, Inc. hatte am 10. Mai 2019 ihren Börsengang mit einem Unternehmenswert von rund \$76 Milliarden. Laut dem Börsenzulassungsprospekt (engl. Initial Public Offering [IPO] prospectus) der Uber Technologies, Inc. war das Unternehmen seit 2016 nicht im Stande Gewinne zu verzeichnen.³¹

³¹ Die Betriebsverluste der Uber Technologies, Inc. können über die letzten Jahre wie folgt angeführt werden. 2016: \$3.023.000.000, 2017: \$4.080.000.000 und 2018: \$3.033.000.00 (vgl. Uber Technologies Inc., 2019c. S. 130).

Demnach wurde im Geschäftsjahr 2018 ein Betriebsverlust von \$3.033.000.000 verbucht, bei 5.220.000.000 erfassten Fahrten, resultiert ein durchschnittliches Verlustgeschäft von 58 US Cents pro durchgeführte Fahrt. Im ersten Quartal 2019 betrug der Wert bei einem Betriebsverlust von \$1.034.000.000 und 1.550.000.000 verbuchten Fahrten im Durchschnitt sogar rund 67 US Cents pro Fahrt. Die Quartalsumsatzwachstumsrate betrug zwischen Q1 2017 und Q4 2018 rund 9,12% (vgl. Uber Technologies Inc., 2019c, S. 21 ff.; Uber Technologies Inc., 2019d, o.S.).

Die folgende Abbildung fasst das Geschäftsergebnis der Uber Technologies, Inc. für das Geschäftsjahr 2018 zusammen.



- (1) **Fahrdienstvermittlung:** Die Einnahmen setzen sich aus Hiring und Learning & Development Produkten zusammen. Hiring Produkte umfassen primär LinkedIn Recruiter, Job Slots, Karriereseiten, Stellenausschreibungen, Abonnements für Stellensuchende und Recruiter Lite-Abonnements. Unternehmen erhalten Zugang zu der LinkedIn-Datenbank die alle aktiven und passiven Nutzer umfasst, sodass Arbeitnehmer für relevante Jobangebote angeworben werden können.
- (2) **Uber Eats:** Umfasst alle Marketingeinnahmen (= Unternehmen bezahlen LinkedIn, damit diese Werbung auf der Webseite platzieren dürfen), die durch LinkedIn.com erzeugt werden konnten. Das Abrechnungsmodell basiert auf einem Pay-per-Impression&Click-Prinzip.
- (3) **Weitere Einnahmequellen:** Umfasst primär Erlöse aus der Fahrzeugbeschaffung für fahrzeuglose Uber-Fahrer.

Abbildung 52: Darstellung der Geschäftszahlen im Jahr 2018 der Uber Technologies, Inc.

Quelle: in Anlehnung an Uber Technologies Inc., 2019c, S. 129 ff.; Uber Technologies Inc., 2019d, o.S.

Die Einnahmequellen der Uber Technologies Inc. basieren laut dem ersten Quartalsbericht des Geschäftsjahres 2019, auf der *Fahrdienstvermittlungsplattform (1)*, dem Essenlieferungsservice *Uber Eats (2)* und *weiteren Einnahmequellen (3)*. Diese *weiteren Einnahmequellen* setzten sich primär aus den Erträgen der Fahrzeugbeschaffung für fahrzeuglose Uber-Fahrern und an-

deren Einnahmequellen zusammen, die jedoch in den Quartalsberichten nicht weiter aufgeschlüsselt sind.³² Die Uber-Plattform für die Fahrdienstvermittlung hat mit 90% den größten Anteil an den erzielten Umsatzerlösen (vgl. Uber Technologies Inc., 2019d, o.S.).

Kurzbeschreibung des Geschäftsmodelles der Uber-Plattform

Das Uber-Geschäftsmodell basiert auf einem zweiseitigen Plattformmodell, wodurch zwei verschiedene Benutzertypen miteinander vernetzt werden, die zum einen der Fahrer und zum anderen den Fahrgast darstellen. Uber bietet eine mobile App an, die den Fahrern Aufträge der jeweiligen Fahrgäste anzeigt. Ein integriertes Fahrer-Routensystem der mobilen Uber-App informiert den Fahrgast über das Profil und die aktuelle Position des Fahrers. Uber bietet seinen Fahrgästen verschiedene Autotypen zu unterschiedlichen Konditionen an. Sie können grob in drei Segmente unterteilt werden: Standard, Mittel- und Premiumklasse. Die verschiedenen Fahrzeugkategorien sind nicht in allen Städten verfügbar und variieren demnach. Außerdem bietet Uber mittlerweile auf Anfrage neben Autos auch andere Transportmittel, wie z.B. Hub-schrauber (UberELEVATE) an (vgl. Uber Technologies Inc., 2019a, o.S.; Uber Technologies Inc., 2019f, o.S.).

Die Gebühren einer Fahrt sind situationsabhängig und verändern sich sobald die Nachfrage von anderen Nutzern steigt oder fällt. Neben der Nachfrage setzen sich die Gebühren auch aus einem Grundpreis und einer Buchungsgebühr zusammen. Der Grundpreis ist abhängig von der Dauer und der gefahrenen Strecke der jeweiligen Fahrt. Die Buchungsgebühr entspricht einer fixen Standardgebühr, die für jede Fahrt berechnet wird und Verwaltungs-, Sicherheits- und Betriebskosten mitberücksichtigt. Hierbei behält Uber für jede erfolgreich vermittelte Fahrt eine Provision in Höhe von 25% ein. Neben den bereits vorgestellten Angeboten bietet Uber zwei weitere Dienstleistungen an, die als *UberFREIGHT* und *UberEATS* bezeichnet werden (vgl. Uber Technologies Inc., 2019a, o.S.; Uber Technologies Inc., 2019g, o.S.; Uber Technologies Inc., 2019h, o.S.).

UberFREIGHT ist ein Lieferservice für Unternehmen, um lokale und internationale Lieferungen abzuwickeln. Wenn ein Unternehmen eine Lieferung anfordert, vermittelt Uber den entsprechenden Auftrag an einen Uber-Lieferpartner. Ähnlich wie bei dem klassischen Modell, holt der Lieferpartner am Unternehmensstandort, die jeweilige Ware ab und liefert diese an den

³² In den jeweiligen Quartalsberichten wird die Fahrzeugbeschaffung unter der Bezeichnung „Vehicle Solutions“ aufgeführt. Dieser Service umfasst, die Beschaffung von Fahrzeugen für Uber-Fahrer, die kein Fahrzeug besitzen. Demnach können die jeweiligen Uber-Fahrer diesen Beschaffungsservice in Anspruch nehmen und ein Auto vertraglich mieten oder vollständig kaufen (vgl. Uber Technologies Inc., 2019c, S. 109; Uber Technologies Inc., 2019e, o.S.).

Kunden. Unternehmen können mit UberFREIGHT den aktuellen Status und Ort in Echtzeit verfolgen (vgl. Uber Technologies Inc., 2019i, o.S.).

UberEATS hingegen ist ein Lieferservice für Lebensmittel. Hierbei werden lokale Restaurants und Kunden miteinander vernetzt. Um eine Bestellung aufzugeben, können die Kunden auf die gleiche Uber-App zugreifen, mit der sie auch Fahrten buchen. UberEATS verspricht generell eine Lieferzeit von maximal 10 Minuten (vgl. Uber Technologies Inc., 2019j, o.S.).

Abschließend lässt sich festhalten, dass alle vorgestellten Leistungen die Uber für seine Kunden anbietet nach einem ähnlichen Grundprinzip funktionieren. Demnach hat Uber sein ursprüngliches Plattformmodell auf weitere branchenähnliche Bereiche übertragen, wodurch für den Kunden ein weiterer Mehrwert geschaffen werden konnte.

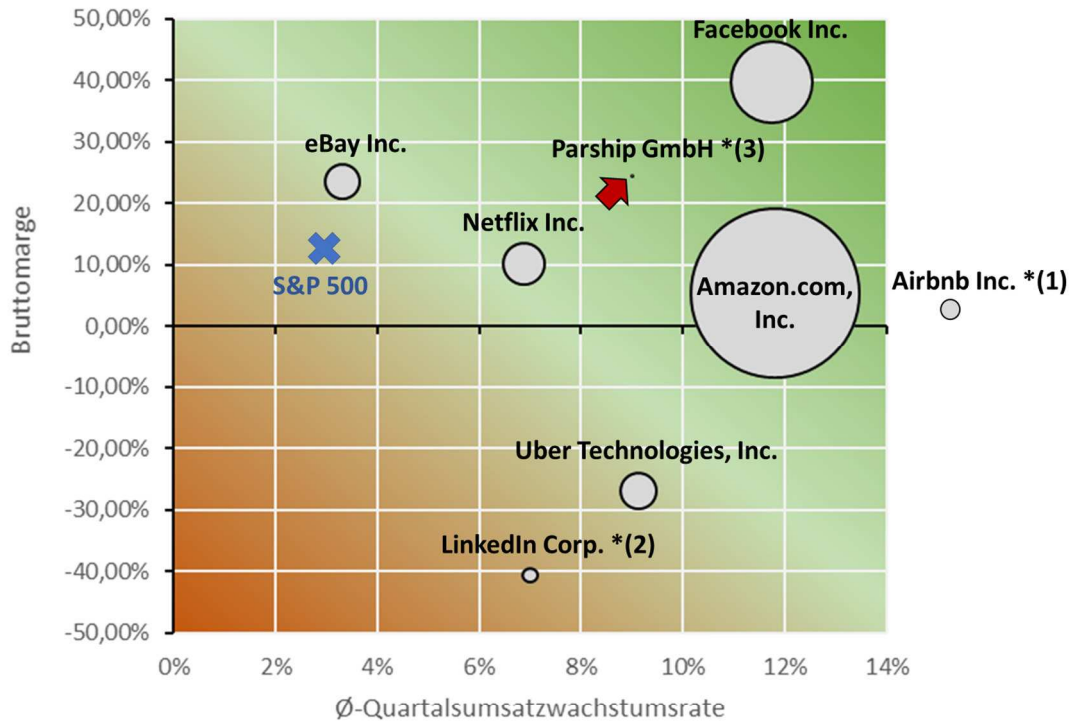
5.2.2 Analyse der ausgewählten Ökosystem-Plattformen

Basierend auf den Unternehmensvorstellung des vorigen Abschnittes, können die ermittelten Unternehmensangaben, wie in Abbildung 53 dargestellt ist, zusammengefasst werden.

Zunächst sollte angemerkt werden, dass als Vergleichsobjekt die durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate und die Bruttomarge des *S&P 500* (Standard & Poor's 500) für das Geschäftsjahr 2018 als Benchmark mit eingetragen wurde.³³ Der S&P 500 ist ein Aktienindex, der vergleichbar mit dem *DAX* (Deutschen Aktienindex) ist, und die Aktien von den 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst. Die Abbildung zeigt, dass die Wachstumsraten aller vorgestellten Unternehmen einen höheren Wert besitzen als die des S&P 500. Hinsichtlich der Bruttomarge sind die Ergebnisse durchwachsen (vgl. Heldt, 2019, o.S.).

Des Weiteren veranschaulicht die Abbildung, dass die Facebook Inc. mit seinen werbefinanzierten Geschäftsmodell, die zweithöchste Wachstumsrate, die zweithöchsten Umsatzerlöse und die gewinnbringendste Bruttomarge aufweist. Neben der Facebook Inc. gilt es auch die Parship GmbH herauszustellen, die sich durch eine vergleichsweise hohe Brutto und Wachstumsrate auszeichnet. Jedoch zeigen die erzielten Umsätze, dass sich das Plattformmodell der Parship GmbH verglichen zu den anderen Unternehmen in einem Mikrospektrum bewegt.

³³ Die entsprechenden Zahlen wurden der CSI Market Datenbank entnommen. Demzufolge betrug die Bruttomarge des S&P 500 für das Geschäftsjahr 2018, 13,47%. Die durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate belief sich auf 3,11% (vgl. CSI Market, 2019, o.S.).



Unternehmen	Ø-Quartalsumsatzwachstumsrate	Bruttomarge	Einnahmen
Airbnb Inc. *(1)	Unbekannt	3,85%	\$ 2.600.000.000
Amazon.com, Inc.	11,81%	5,33%	\$ 232.887.000.000
eBay Inc.	3,32%	23,54%	\$ 10.746.000.000
Facebook Inc.	11,75%	39,60%	\$ 55.838.000.000
LinkedIn Corp. *(2)	7,00%	-40,69%	\$ 2.271.000.000
Netflix Inc.	6,88%	10,16%	\$ 15.794.341.000
Parship GmbH *(3)	~9%	24,47%	\$ 148.044.805
Uber Technologies, Inc.	9,12%	-26,91%	\$ 11.270.000.000

Hinweise:

- (1) Aufgrund fehlender Daten konnte keine Ø-Quartalsumsatzwachstumsrate berechnet werden.
- (2) Die zugrundeliegenden Daten der Ø-Quartalsumsatzwachstumsrate beziehen sich auf den Zeitraum zwischen Q4 2014 und Q3 2016. Aktuellere Daten waren nicht verfügbar.
- (3) Aufgrund fehlender Daten wurde für Ø-Quartalsumsatzwachstumsrate die jährliche Umsatzwachstumsrate von 2017 auf 2018 verwendet. Des Weiteren wurden die in Euro angegebenen Umsätze aus dem Geschäftsjahr 2017 mit dem durchschnittlichen Euro-Referenzkurs der Deutschen Bundesbank mit 1,1836 €/€, Stand: Dezember 2017, berechnet, um die Vergleichbarkeit zwischen den Geschäftszahlen zu erhöhen (vgl. Deutsche Bundesbank, 2018, S. 14).

Abbildung 53: Geschäftszahlen der vorgestellten Unternehmen für das Jahr 2018

Quelle: selbsterstellt

Die LinkedIn Corp., und die Uber Technologies, Inc. fallen durch ihre stark negative Bruttomarge auf. Dies deutet auf ein unprofitables Geschäftsmodell hin. Bei der LinkedIn Corp., gilt es jedoch noch zu erwähnen, dass der Großteil des Betriebsverlustes auf immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen sind und demnach die Verluste tendenziell nicht durch Misswirtschaft im operativen Geschäft entstanden sind. Demnach gilt es den Geschäftsbericht für das

Jahr 2018 abzuwarten, der bereits aufgrund der bekannten und hohen Umsatzeinnahmen der LinkedIn, Corp., indirekt ein positives Betriebsergebnis signalisiert. Die eBay Inc. und die Netflix Inc. erzielten vergleichsweise moderate Wachstumszahlen und Gewinnmargen. Wobei die durchschnittliche Quartalsumsatzwachstumsrate der eBay Inc. auf ein stagnierendes Geschäftsumfeld hindeutet und zukünftig zu steigern gilt.

Die Amazon.com, Inc. als umsatzstärkstes Unternehmen deutet mit den höchsten Wachstumsraten auf ein florierendes Geschäft hin. Als problematisch zu bewerten bleibt die geringe positive Bruttomarge, die zusammen mit der Bruttomarge der Airbnb Inc., neben Uber und LinkedIn, als die geringste im Vergleich der anderen Unternehmen anzusehen ist. Hieraus lässt sich folgern, dass diese Plattformmodelle aktuell keine hohe Rentabilität besitzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle betrachteten Unternehmen unterschiedliche Kennzahlen vorweisen. Es gibt Unternehmen, die vergleichsweise profitabel erscheinen (Facebook Inc. und Parship GmbH) und andere als verlustreich anzusehen sind (Uber Technologies Inc.). Darauf aufbauend, sollen alle vorgestellten Unternehmen in der Geschäftsmodellmatrix abgebildet werden, um anschließend die einzelnen Geschäftsmodelle nach gemeinsamen Charakteristiken zu untersuchen. Für dieses Unterfangen zeigt der folgende Abschnitt die Geschäftsmodelldimensionseinteilung der acht Unternehmen, angefangen mit dem Plattformmodell der Airbnb Inc. Hierfür werden die Geschäftsmodelldimensionen für die einzelnen Unternehmen beschrieben, wodurch anschließend eine Zuordnung aus den in der Geschäftsmodellmatrix vorgegebenen Merkmalsausprägungen vorgenommen wird.³⁴

³⁴ Alle im Folgenden getätigten Beschreibungen basieren auf den im Unterkapitel 5.2.1 verwendeten Quellen des jeweiligen Unternehmens.

Einordnung der **Airbnb-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Airbnb</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodell-matrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte eine private Unterkunft mieten.	Gebrauchsgut
Leistung des Unternehmens Was stellt Airbnb als primäre Leistung bereit?	Digitale Vermittlungsplattform für Unterkünfte	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Airbnb zurück?	Die privat angebotenen Unterkünfte sind vergleichsweise günstiger zu klassischen Unterkünften, wie z.B. Hotels.	Ökonomischer Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Airbnb bietet neben der Vermittlungsplattform für Unterkünfte keine weiteren Leistungen an.	Einzelne Produktart
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Über fünf Millionen einzigartige Unterkünfte sind auf der Airbnb-Plattform gelistet.	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Airbnb auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde wird identisch behandelt und greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Airbnb auf seine Bedürfnisse anpassen?	Airbnb bietet seinen Kunden verschiedene Konfigurationsmöglichkeiten an, sodass jeder Kunde kundenspezifische Anpassungen vornehmen kann, um die entsprechende Unterkunft für sich zu finden.	Individualisierte Leistungs-gestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Airbnb zurückgreift?	Kunden verwenden Airbnb aus dem einzigen Grund eine Unterkunft zu finden.	Einzelne Leistung
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Airbnb ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt Airbnb als ein Intermediär zwischen Gastgebern und Unterkunftssuchenden auf (Community-Marktplatz für Unterkünfte).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Private Anbieter bieten ihre frei verfügbaren Räumlichkeiten als Unterkünfte auf der Airbnb-Plattform an.	Gebrauchsgüter
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Die von den Kunden gebuchten Unterkünfte wurden durch verschiedenste Architekten u.Ä. konzipiert. Airbnb selbst hat keine Unterkünfte entwickelt.	Fremde Entwicklung
Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die von den Kunden gebuchten Unterkünfte wurden durch verschiedenste Bauunternehmen u.Ä. erbaut. Airbnb selbst hat keine Unterkünfte gebaut.	Externe Herstellung

Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Gastgeber müssen eine entsprechende Vermittlungsgebühr an Airbnb entrichten, das als ein Revenue Sharing zwischen Airbnb und dem Gastgeber angesehen werden kann.	Revenue Sharing
Kundensegment Ist die Leistung von Airbnb auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Durch die Vielzahl der gelisteten Unterkünfte gibt es für jedes Kundensegment ein entsprechendes Angebot (Luxusapartment, günstige Mehrbettzimmer etc.)	All Customers
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Airbnb Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Airbnb aufmerksam machen?	Gastgeber und Unterkunftssuchende werden aktiv in die unternehmerische Tätigkeit von Airbnb miteinbezogen, sodass die Mundpropaganda zwischen den einzelnen Kunden angeregt wird.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Airbnb aufmerksam zu machen?	Kunden können am Airbnb-Affiliate-Program teilnehmen und als Akqui-separtner auftreten.	Affiliation
Kundenakquise – Akquise über Airbnb Übernimmt Airbnb eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	Airbnb verwendet TV-Spots, Social-Media-Marketing u.Ä.	Direkte Kundenansprache
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Airbnb gebunden werden?	Kunden erhalten ein einzigartiges und sehr persönliches Wohnerlebnis durch das Mieten privater Unterkünfte (die TV-Werbespots von Airbnb zielen auch auf die Vermittlung dieses Wohnerlebnisses ab).	Verbundenheitsgetrieben
Einnahmequelle von Airbnb Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Airbnb generiert letztlich Einnahmen, weil Kunden eine Unterkunft mieten möchten.	Rent instead ob Buy
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Der Kunde zahlt einen einmaligen Festpreis der abhängig von der Anzahl der gebuchten Tage ist.	Einmaliger Festpreis
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Airbnb bietet für seine Gastgeber ein kostenloses <i>Airbnb's Smart Pricing Tool</i> an, wodurch Gastgeber dynamische Preisanpassungen vornehmen können.	Dynamic Pricing

Abbildung 54: Geschäftsmodellanalyse der Airbnb-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der Amazon-Plattform in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Amazon</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodellmatrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte primär irgendein Gebrauchsgut kaufen.	Gebrauchsgut
Leistung des Unternehmens Was stellt Amazon als primäre Leistung bereit?	Digitaler Marktplatz für diverse Produkte.	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Amazon zurück?	Die Kunden können bequem von zu Hause die jeweiligen Produkte online bestellen.	Prozessbezogener Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Amazon bietet auf seiner Plattform eine umfassende Produktbreite verschiedenster Produkte an (mehr als 21 Hauptkategorien)	Breite Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Amazon bietet auf seiner Plattform verschiedene unterschiedliche Produktvarianten für seine einzelnen Produktarten an (12 Produktkonfigurationsmöglichkeiten).	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Amazon auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde wird identisch behandelt und greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Amazon auf seine Bedürfnisse anpassen?	Amazon bietet seinen Kunden verschiedene Filtermöglichkeiten an, sodass jeder Kunde kundenspezifische Anpassungen vornehmen kann, um das jeweilige Produkt für sich zu finden.	Individualisierte Leistungs-gestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Amazon zurückgreift?	Kunden verwenden Amazon, um die verschiedensten Gebrauchsgüter (Elektronikartikel, Kleidung, Möbel usw.).	Große Leistungsvielfalt
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Amazon ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt Amazon als ein Intermediär zwischen Verkäufern und Käufern auf (E-Commerce-Händler).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Unternehmen und Einzelpersonen bieten ihre verfügbaren Produkte auf dem Amazon-Marketplace an.	Gebrauchsgüter
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Die von den Kunden erworbenen Gebrauchsgüter wurden durch verschiedenste Unternehmen entwickelt.	Fremde Entwicklung
Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die von den Kunden erworbenen Gebrauchsgüter wurden durch verschiedenste Unternehmen hergestellt. Die wenigsten Produkte, die auf der Plattform verkauft wurden, wurden von Amazon selbst hergestellt.	Externe Herstellung

Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Verkäufer müssen eine entsprechende Vermittlungsgebühr an Amazon entrichten, dass als ein Revenue Sharing zwischen Amazon und den Verkäufern angesehen werden kann.	Revenue Sharing
Kundensegment Ist die Leistung von Amazon auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Durch die Vielzahl der verschiedenen angebotenen Gebrauchsgüter gibt es im Grunde für jedes Kundensegment entsprechende Produkte.	All Customers
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Amazon Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Amazon aufmerksam machen?	Käufer und Verkäufer werden aktiv in die unternehmerische Tätigkeit von Amazon miteinbezogen, sodass die Mundpropaganda zwischen den einzelnen Kunden angeregt wird. Dieser Effekt wird durch die Amazon Family Freundschaftswerbung angeregt.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Amazon aufmerksam zu machen?	Amazon besitzt ein umfangreiches Affiliate-Netzwerk an verschiedenen Partnern, die entsprechende Verlinkungen zum Amazon-Marketplace auf ihren Webseiten platzieren. Außerdem sammelt Amazon Daten über das Kundenverhalten, um passende Komplementärprodukte von Partnern für die bereits erworbenen Produkte anzuzeigen.	Affiliation & Cross Selling
Kundenakquise – Akquise über Amazon Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	Amazon verwendet TV-Spots, Social-Media-Marketing u.Ä.	Direkte Kundenansprache
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Amazon gebunden werden?	Amazon versucht mit Amazon Prime eine vertragliche Kundenbindung zu erzielen. Demnach können Amazon Prime Kunden ausgewählte Produkt, ohne Versandkosten zahlen zu müssen, bestellen.	Vertraglich
Einnahmequelle von Amazon Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Amazon generiert primär seine Einnahmen, weil Kunden das Eigentum an einem Produkt erwerben möchten.	Full Onwnership
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Der Kunde zahlt einmaligen den jeweiligen Kaufpreis des Produktes	Einmaliger Festpreis
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Amazon bildet die Preise der jeweiligen Produkte mittels des Dynamic-Prinig-Prinzips. Demnach können sich die Preise mehrmals täglich ändern.	Dynamic Pricing

Abbildung 55: Geschäftsmodellanalyse des Amazon-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der eBay-Plattform in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

 Nutzenversprechen
  Produktentwurf
  Interne Wertschöpfung
  Extern Wertschöpfung
  Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von eBay</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodellmatrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte primär ein beliebiges Gebrauchsgut kaufen.	Gebrauchsgut
Leistung des Unternehmens Was stellt eBay als primäre Leistung bereit?	Digitaler Marktplatz für diverse, überwiegend bereits gebrauchte Produkte.	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf eBay zurück?	Die Kunden haben die Möglichkeit das jeweilige Produkt kostengünstiger auf dem eBay-Marketplace zu erhalten.	Ökonomischer Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Amazon bietet auf seiner Plattform eine umfassende Produktbreite verschiedenster Produkte an (mehr als 21 Hauptkategorien).	Breite Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	eBay bietet auf seiner Plattform verschiedene unterschiedliche Produktvarianten für seine einzelnen Produktarten an (12 Produktkonfigurationsmöglichkeiten).	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von eBay auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde wird identisch behandelt und greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von eBay auf seine Bedürfnisse anpassen?	eBay bietet seinen Kunden verschiedene Filtermöglichkeiten an, sodass jeder Kunde kundenspezifische Anpassungen vornehmen kann, um das jeweilige Produkt für sich zu finden.	Individualisierte Leistungsgestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von eBay zurückgreift?	Kunden verwenden eBay, um die verschiedensten Gebrauchsgüter (Elektronikartikel, Kleidung, Möbel usw.) zu finden.	Große Leistungsvielfalt
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von eBay ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt eBay als ein Intermediär zwischen Verkäufern und Käufern auf (E-Commerce-Händler).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Unternehmen und Einzelpersonen bieten ihre verfügbaren Produkte auf dem eBay-Marketplace an.	Gebrauchsgüter
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Die von den Kunden erworbenen Gebrauchsgüter wurden durch verschiedenste, ausschließlich externe Unternehmen entwickelt.	Fremde Entwicklung
Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die von den Kunden erworbenen Gebrauchsgüter wurden durch verschiedenste, ausschließlich externe Unternehmen hergestellt. eBay selbst, produziert keine der verkauften Produkte.	Externe Herstellung

Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Verkäufer müssen eine entsprechende Vermittlungsgebühr an eBay entrichten, das als ein Revenue Sharing zwischen eBay und den Verkäufern angesehen werden kann.	Revenue Sharing
Kundensegment Ist die Leistung von eBay auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Durch die Vielzahl der verschiedenen angebotenen Gebrauchsgüter gibt es im Grunde für jedes Kundensegment entsprechende Produkte.	All Customers
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht eBay Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf eBay aufmerksam machen?	Käufer und Verkäufer werden aktiv in die unternehmerische Tätigkeit von eBay miteinbezogen, sodass die Mundpropaganda zwischen den einzelnen Kunden angeregt wird. Dieser Effekt wird durch die Amazon Family Freundschaftswerbung angeregt.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von eBay aufmerksam zu machen?	eBay besitzt ein Affiliate-Netzwerk an verschiedenen Partnern, die entsprechende Verlinkungen zum eBay-Marketplace auf ihren Webseiten platzieren (eBay Partner Network). Außerdem sammelt eBay Daten über das Kundenverhalten, um passende Komplementärprodukte von Partnern für die bereits erworbenen Produkte anzuzeigen.	Affiliation & Cross Selling
Kundenakquise – Akquise über eBay Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	eBay verwendet TV-Spots, Social-Media-Marketing u.Ä.	Direkte Kundenansprache
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an eBay gebunden werden?	eBay versucht mit günstigen Preisen die Kunden an den eBay-Marketplace zu binden	Ökonomisch
Einnahmequelle von eBay Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	eBay generiert letztlich Einnahmen, weil Kunden das Eigentum an einem Produkt erwerben möchten.	Full Onwnership
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Der Kunde zahlt einmaligen den jeweiligen Kaufpreis des Produktes	Einmaliger Festpreis
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	eBay bietet die Möglichkeit den Preis über das Auktions- oder Festpreisprinzip zu bilden. Da aktuelle jedoch nur zwischen 13- 20%, der Waren über eine Auktion veräußert werden, wird in dieser Arbeit der Festpreis als Merkmalsausprägung verwendet. Des Weiteren erlaubt eBay die Verwendung von Dynamic-Pricing-Softwares, sodass dieses als weitere Spezifikation gewählt wird.	Dynamic Pricing

Abbildung 56: Geschäftsmodellanalyse der eBay-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der **Facebook-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Facebook</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodell-matrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte tendenziell mit anderen Nutzern interagieren und Informationen beziehen. Dieses kann sich in Form von Benutzerprofilen, Bilder, Posts, Nachrichten etc. ausdrücken.	Content
Leistung des Unternehmens Was stellt Facebook als primäre Leistung bereit?	Bereitstellung eines sozialen Netzwerkes.	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Facebook zurück?	Der Kunde erfährt Freude in der Verwendung von Facebook, durch unterhaltende Inhalte, Likes, Interaktionen etc.	Hedonistischer Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Die Facebook-Plattform bietet verschiedene Applikationen, wie z.B. Community-Spiele (bspw. FarmVille), eine Post-Pinnwand, Gruppen- und Nachrichtenfunktionen.	Enge Produktbreite
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Die jeweiligen Anwendungen, wie z.B. Posts können von 2,27 Milliarden monatlich aktiven Nutzern erstellt oder genutzt werden.	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Facebook auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu. Alle neu registrierten Kunden werden identisch behandelt.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Facebook auf seine Bedürfnisse anpassen?	Die Nutzer von Facebook können eigene Profilanpassungen vornehmen und durch entsprechende Bilder, Angaben von Präferenzen, Fanpages-Likes u.Ä., ihr Profil individuell gestalten.	Individualisierte Leistungs-gestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Facebook zurückgreift?	Facebook wird aus den verschiedensten Gründen verwendet, wie z.B. Lesen von News, Planung eines Events oder einfach nur zum Zeitvertreib.	Große Leistungsvielfalt
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Facebook ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt Facebook als ein Intermediär zwischen Menschen auf (soziales Netzwerk).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Die Facebook-Nutzer erstellen selbstständig die konsumierten Informationen in Form von Posts, Nachrichten, Likes etc.	Content
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Facebook bietet seinen Nutzern die Infrastruktur an, selbstständig, mitunter kreative, Posts, Bilder, Profilanzen etc. zu entwickeln.	User-Designed

Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die Facebook-Inhalte werden durch die Nutzer durch die Investition von persönlicher Arbeit und Zeit erstellt.	Externe Herstellung
Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Die Facebook-Nutzer erzeugen freiwillig die Inhalte.	Keine Vergütung
Kundensegment Ist die Leistung von Facebook auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Das soziale Netzwerk kann von jedem Kundensegment verwendet werden, unabhängig von kundenindividuellen Präferenzen.	All Customers
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Facebook Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Facebook aufmerksam machen?	Die Facebook-Community stellt den zentralen Bestandteil des Netzwerkes dar und sind somit fest in dem Geschäftsmodell mitintegriert. Demnach wird Facebook oftmals eigenmächtig zwischen den einzelnen Kunden über Mundpropaganda verbreitet.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Facebook aufmerksam zu machen?	Unternehmen geben des Öfteren Facebook als Kontaktdaten auf den entsprechenden Webseiten an. Demnach hat sich in gewisser Hinsicht ein Affiliate-Netzwerk aus Unternehmen um Facebook gebildet.	Affiliation
Kundenakquise – Akquise über Facebook Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	Vereinzelte Facebook TV-Spots unter dem Slogan: <i>Mache Facebook zu deinem Facebook.</i>	Direkte Kundenansprache
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Facebook gebunden werden?	Die Kunden verwenden Facebook aufgrund von positiven Emotionen und sind in gewisser Hinsicht freiwillig an das Unternehmen gebunden.	Verbundenheitsgetrieben
Einnahmequelle von Facebook Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Die Einnahmen sind losgelöst von den Nutzern der Plattform und werden indirekt über Dritte generiert (Unternehmen die Werbung auf Facebook platzieren möchten).	Hidden Revenue
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Die Unternehmen die, die Werbeflächen auf Facebook für sich nutzen möchte können einmalig finanzierte Kampagnen starten mit einem fest definierten Budget. Hierbei zahlen die Unternehmen nur dann Geld an Facebook, wenn der entsprechende Werbebanner durch Klicks, Impressionen etc. von einem Facebook-Nutzer wahrgenommen wurde.	Einmalig finanzierte Pay-per-Use-Kampagnen
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Die Höhe des zu zahlenden Preises für einen Klick o.Ä. bildet sich in einem Bieterverfahren zwischen den jeweiligen Bieter. Demnach ist der einzelne Preis von der aktuellen Nachfrage abhängig.	Auktion

Abbildung 57: Geschäftsmodellanalyse der Facebook-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der **LinkedIn-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von LinkedIn</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodell-matrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte tendenziell mit anderen Nutzern interagieren, Informationen beziehen und berufliche Kontakte pflegen. Dieses kann sich in Form von Benutzerprofilen, Bildern, Posts, Nachrichten etc. ausdrücken.	Content
Leistung des Unternehmens Was stellt LinkedIn als primäre Leistung bereit?	Bereitstellung eines sozialen Netzwerkes zur Pflege bestehender Kontakte.	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf LinkedIn zurück?	Die LinkedIn-Plattform ermöglicht dem Nutzer eine besondere Umgebung, um seine beruflichen Kontakte zu erweitern und potenzielle Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen.	Funktionaler Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Die einzige Leistung die LinkedIn anbietet, ist die Bereitstellung eines Business Netzwerkes	Einzelne Produktart
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Das Business Netzwerk umfasst mehr als 500 Millionen Mitglieder aus den unterschiedlichsten Ländern und Bereichen mit denen interagiert werden kann.	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von LinkedIn auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu. Alle neu registrierten Kunden werden identisch behandelt.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von LinkedIn auf seine Bedürfnisse anpassen?	Die Nutzer von LinkedIn können eigene Profilanpassungen vornehmen und durch Angaben der beruflichen Qualifikationen entsprechende Veränderungen vornehmen.	Individualisierte Leistungsgestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von LinkedIn zurückgreift?	LinkedIn wird primär dazu verwendet sich über unternehmerische Tätigkeiten, Arbeitsplätze und andere LinkedIn-Mitglieder zu informieren.	Geringe Leistungsvielfalt
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von LinkedIn ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt LinkedIn als ein Intermediär zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf (soziales berufliches Netzwerk).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Die LinkedIn-Nutzer erstellen selbstständig die konsumierten Informationen in Form von Posts, Nachrichten, Likes etc.	Content

Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	LinkedIn bietet seinen Nutzern die Infrastruktur an, selbstständig, mitunter kreative, Posts, Bilder, Profilingen etc. zu entwickeln.	User-Designed
Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die LinkedIn-Inhalte werden durch die Nutzer durch die Investition von persönlicher Arbeit und Zeit erstellt.	Externe Herstellung
Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Die LinkedIn-Nutzer erzeugen freiwillig die jeweiligen Inhalte.	Keine Vergütung
Kundensegment Ist die Leistung von LinkedIn auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Das soziale Netzwerk ist tendenziell auf Berufstätige ausgerichtet, die Jobangebote suchen oder LinkedIn indirekt für selbstdarstellende Zwecke verwenden.	Spezielle Zielgruppe
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht LinkedIn Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf LinkedIn aufmerksam machen?	Die LinkedIn-Community stellt den zentralen Bestandteil des Netzwerkes dar und sind somit fest in dem Geschäftsmodell mitintegriert. Demnach wird LinkedIn oftmals eigenmächtig zwischen den einzelnen Kunden mittels Mundpropaganda verbreitet.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von LinkedIn aufmerksam zu machen?	Unternehmen geben des Öfteren LinkedIn als Kontaktdaten auf den entsprechenden Webseiten an. Demnach hat sich in gewisser Hinsicht ein Affiliate-Netzwerk aus Unternehmen um LinkedIn gebildet.	Affiliation
Kundenakquise – Akquise über LinkedIn Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	LinkedIn stellt seinen Nutzern eine kostenfreie Basisversion zur Verfügung, sodass diese an dem LinkedIn-Netzwerk teilnehmen können.	Freemium
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an LinkedIn gebunden werden?	Die Kunden verwenden LinkedIn aufgrund von positiven Emotionen und sind freiwillig ein Mitglied der LinkedIn-Community.	Verbundenheitsgetrieben
Einnahmequelle von LinkedIn Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	LinkedIn generiert Einnahmen, weil Kunden einen unbegrenzten Zugang zu den erweiternden Funktionalitäten erhalten möchten.	Rent instead of Buy: Nutzungsrechte für LinkedIn-Funktionalitäten
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Kunden müssen für die Verwendung der gesamten Funktionalitäten ein monatsbasiertes Abonnement abschließen und einen fixen Betrag an LinkedIn zahlen.	Mehrmalige fixe Beträge (Flatrate)
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Der Preis wird von LinkedIn definiert. Der Kunde kann hierbei zwischen verschiedenen Tarifen wählen: Job Seeker Account, Business Plus Account, Sales Account: oder Recruiter Account.	Freie Preisbildung

Abbildung 58: Geschäftsmodellanalyse der LinkedIn-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der **Netflix-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Netflix</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodell-matrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte Filme und Serien unbegrenzt konsumieren.	Digitale Produkte
Leistung des Unternehmens Was stellt Netflix als primäre Leistung bereit?	Bereitstellung digitalen Streaming Services	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Netflix zurück?	Die Kunden können bequem von zu Hause die jeweiligen Produkte online bestellen.	Prozessbezogener Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Die einzige Leistung, die Netflix anbietet ist die Bereitstellung eines Streaming Services.	Einzelne Produktart
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Das Videosortiment von Netflix umfasst 3682 Filme und Serien.	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Netflix auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu und werden demnach gleichbehandelt.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Netflix auf seine Bedürfnisse anpassen?	Die Nutzer von Netflix können unterschiedliche Suchfunktionen und Filmgenres verwenden, um einen passenden Film zu streamen.	Individualisierte Leistungs-gestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Netflix zurückgreift?	Netflix wird ausschließlich unter Unterhaltungsaspekten verwendet.	Einzelne Leistung
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Netflix ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt Netflix als ein Intermediär zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf (soziales berufliches Netzwerk).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Neben eigenen Produktionen, die rund 38% des vorhandenen Videosortiments ausmacht, wird der Großteil der Filme und Serien von externen Produzenten verwendet.	Digitale Produkte
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Der Großteil der Inhalte wird von externen Filmstudios entwickelt.	Fremde Entwicklung
Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Filmstudios produzieren den überwiegenden Teil der angebotenen Filme und Serien auf Netflix.	Externe Herstellung
Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Netflix erwirbt die Filme und Serien der Filmstudios, indem die jeweiligen Lizenzen gekauft werden.	Kaufpreis

Kundensegment Ist die Leistung von Netflix auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Netflix fokussiert kein bestimmtes Kundensegment und spricht eine große Kundenmasse mit seinen Filmen und Videos an.	All Customers
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Netflix Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Netflix aufmerksam machen?	Netflix bezieht seine Kunden nicht in der Akquirierung neuer Kunden ein.	Keine Akquise über Kunden
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Netflix aufmerksam zu machen?	Netflix wertet das Kundenverhalten aus, um kundenabgestimmte Filme und Serien vorzuschlagen.	Cross Selling
Kundenakquise – Akquise über Netflix Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	Airbnb verwendet TV-Spots, Social-Media-Marketing u.Ä. Außerdem bietet Netflix seinen Neukunden einen kostenlosen Probemonat an.	Direkte Kundenansprache & Freemium
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Netflix gebunden werden?	Netflix versucht seine Kunden mittels Abonnements an das Unternehmen zu binden.	Vertraglich
Einnahmequelle von Netflix Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Netflix generiert letztlich Einnahmen, weil Kunden auf die entsprechenden Videos unbegrenzt zugreifen möchten.	Rent instead of Buy: Nutzungsrechte für Videos
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Kunden müssen für den unbegrenzten Videozugriff monatlich einen fixen Betrag an Netflix überweisen	Mehrmalige fixe Beträge (Flatrate)
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Netflix gibt einen fixen Preis, vor den die Kunden zahlen müssen. Gelegentlich gibt es auch Preiserhöhungen.	Freie Preisbildung

Abbildung 59: Geschäftsmodellanalyse der Netflix-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der **Parship-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

 Nutzenversprechen
  Produktentwurf
  Interne Wertschöpfung
  Extern Wertschöpfung
  Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Parship</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodellmatrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte tendenziell mit anderen Nutzern interagieren, Informationen beziehen und einen privaten Kontakt aufbauen.	Content
Leistung des Unternehmens Was stellt Parship als primäre Leistung bereit?	Bereitstellung eines sozialen Netzwerkes mit einem integrierten Persönlichkeitstest zur Vermittlung von Beziehungssuchenden.	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Parship zurück?	Die Parship-Plattform ermöglicht seinen Nutzern einen/eine potenzielle(n) Partner(in) zu finden.	Funktionaler Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Die einzige Leistung, die Parship anbietet ist die Bereitstellung der digitalen Partnervermittlungsbörse.	Einzelne Produktart
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Die Parship-Plattform zählt über 5,4 Millionen Mitglieder allein in Deutschland. Demnach gibt es für die Nutzer eine Vielzahl an Interaktionsmöglichkeiten.	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Parship auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu. Alle neu registrierten Kunden werden identisch behandelt und müssen einen automatisierten Persönlichkeitstest durchlaufen.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Parship auf seine Bedürfnisse anpassen?	Die Nutzer von Parship können eigene Profilanpassungen vornehmen und durch Angaben der persönlichen Interessen u.Ä. entsprechende Veränderungen vornehmen.	Individualisierte Leistungsgestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Parship zurückgreift?	Parship wird ausschließlich dazu verwendet Beziehungssuchende zu vermitteln.	Einzelne Leistung
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Parship ist auf die Vernetzung von Menschen ausgerichtet. Hierbei tritt Parship als ein Intermediär zwischen den Singles auf.	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Neben den automatisch generierten Profilanpassungen des Persönlichkeitstestes, erstellen die Parship-Nutzer selbstständig die jeweiligen Profilanpassungen.	Content
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Parship bietet seinen Nutzern die Infrastruktur an, selbstständig, mitunter kreative, Posts, Bilder, Profilanpassungen etc. zu entwickeln.	User-Designed

Fertigungstiefe Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	Die Profilinformationen, wie z.B. Bilder oder Interessenangaben werden von den Nutzern selbstständig erstellt.	Externe Herstellung
Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Die Parship-Nutzer erzeugen freiwillig die jeweiligen Profilangaben.	Keine Vergütung
Kundensegment Ist die Leistung von Parship auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Das soziale Netzwerk ist speziell an beziehungssuchende Singles ausgerichtet.	Spezielle Zielgruppe
Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Parship Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Parship aufmerksam machen?	Die Parship-Community stellt den zentralen Bestandteil des Netzwerkes dar und sind somit fest in dem Geschäftsmodell mitintegriert. Demnach wird Parship oftmals eigenmächtig zwischen den einzelnen Kunden über Mundpropaganda verbreitet.	Kundenintegration
Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Parship aufmerksam zu machen?	Kunden können am Parship-Affiliate-Partnerprogramm teilnehmen und als Akquisepartner auftreten.	Affiliation
Kundenakquise – Akquise über Parship Übernimmt Amazon eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	LinkedIn stellt seinen Nutzern eine kostenfreie Basisversion zur Verfügung, sodass diese an dem LinkedIn-Netzwerk zunächst teilnehmen können. Die Funktionalitäten der Basisversion sind jedoch sehr stark eingeschränkt. Parship verwendet außerdem vermehrt TV-Spots.	Freemium & Direkte Kundenansprache
Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Parship gebunden werden?	Parship zielt auf eine vertragliche Kundenbindung ab mittels Abonnements.	Vertraglich
Einnahmequelle von Parship Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Parship generiert Einnahmen, weil Kunden einen unbegrenzten Zugang zu den erweiternden Funktionalitäten erhalten möchten.	Rent instead of Buy: Nutzungsrechte für Parship-Funktionalitäten
Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Kunden müssen für die Verwendung der gesamten Funktionalitäten ein monatsbasiertes Abonnement abschließen und einen fixen Betrag an Parship zahlen.	Mehrmalige fixe Beträge (Flatrate)
Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Der Preis wird von Parship definiert und gibt Preisnachlässe für die Buchung einer längeren Vertragslaufzeit.	Zeitbasierter Mengenrabatt.

Abbildung 60: Geschäftsmodellanalyse der Parship-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Einordnung der **Uber-Plattform** in die Geschäftsmodellmatrixdimensionen

● Nutzenversprechen
 ● Produktentwurf
 ● Interne Wertschöpfung
 ● Extern Wertschöpfung
 ● Ertragsmodell

<i>Geschäftsmodelldimensionen</i>	<i>Geschäftsmodellbeschreibung von Uber</i>	<i>Merkmalsauswahl in der Geschäftsmodell-matrix</i>
Konsumierte Leistung Was konsumiert der Kunde letztlich?	Der Kunde möchte mittels eines Fahrzeuges befördert werden.	Dienstleistung
Leistung des Unternehmens Was stellt Uber als primäre Leistung bereit?	Digitale Vermittlungsplattform für Personenbeförderung	Digitale Dienstleistung
Kundennutzen Aufgrund welchen Nutzens greift der Kunde auf Uber zurück?	Schnelle und einfache Beschaffung und Überwachung einer Taxifahrt.	Funktionaler Nutzen
Produktbreite Wie umfangreich ist die Produktbreite an verschiedenen Produktarten?	Uber bietet neben der Vermittlungsplattform für Personenbeförderungen auch Logistiklösungen und Essenslieferungen an (UberFREIGHT, UberEATS etc.).	Enge Produktbreite
Produkttiefe Wie tiefgreifend ist die Produkttiefe der einzelnen Produktarten?	Über 3,9 Millionen Fahrer sind auf der Uber-Plattform registriert mit verschiedenen Fahrzeugausstattungen und oftmals auch einzigartigen Transportmitteln (UberELEVATE: Helikopter).	Tiefe Produkttiefe mit der Ausprägung Long Tail
Leistungsangebot Wie individuell ist das Leistungsangebot von Uber auf den einzelnen Kunden abgestimmt?	Jeder Kunde wird identisch behandelt und greift auf eine einheitliche Benutzeroberfläche zu.	Standardisiertes Leistungsangebot
Leistungsgestaltung Kann der Kunde die angebotene Leistung von Uber auf seine Bedürfnisse anpassen?	Uber bietet seinen Kunden verschiedene Konfigurationsmöglichkeiten an, sodass jeder Kunde ggf. kundenspezifische Anpassungen für sein gewünschtes Fahrzeug angeben kann.	Individualisierte Leistungs-gestaltung
Leistungsvielfalt Gibt es verschiedene Verwendungsgründe weshalb der Kunde auf die Leistung von Uber zurückgreift?	Kunden verwenden Uber überwiegend aufgrund der Personenbeförderung, können aber auch Lieferungen von Essen und anderen Produkten über die Plattform abwickeln.	Geringe Leistungsvielfalt
Strukturmuster der Wertschöpfung Wie ist die zugrundeliegende Struktur des wertschöpfenden Prozesses aufgebaut?	Die Wertschöpfung von Uber ist auf die Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet. Hierbei tritt Uber als ein Intermediär zwischen Fahrgast und Fahrer auf (digitaler Vermittlungsdienste zur Personenbeförderung).	Value Network mit der Ausprägung Two-Sided Market
Leistung des Partners Was ist die Leistung des Partners für den Kunden?	Private Fahrer bieten ihre Arbeitskraft und Fahrzeuge an, um Personen zu befördern.	Dienstleistung
Produktentwicklung Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich entwickelt?	Uber-Fahrer befördern ihre Gäste selbstständig mit ihren eigenen Fahrzeugen. Die Fahrzeuge wurden von externen Automobilhersteller entwickelt.	Fremde Entwicklung
Fertigungstiefe	Uber-Fahrer befördern ihre Gäste selbstständig mit ihren eigenen Fahrzeugen. Die Fahrzeuge wurden von	Externe Herstellung

	Wie wird die Leistung, die der Kunde letztlich konsumiert grundsätzlich produziert?	externen Automobilhersteller produziert.	
	Partnervergütung Wie wird der Partner vergütet?	Die Uber-Fahrer müssen eine entsprechende Vermittlungsgebühr an Uber entrichten, das als ein Revenue Sharing zwischen Uber und dem Gastgeber angesehen werden kann.	Revenue Sharing
	Kundensegment Ist die Leistung von Uber auf ein bestimmtes Kundensegment ausgerichtet?	Durch die Vielzahl der angebotenen Fahrzeugvarianten (Standard, Mittel und Premium) gibt es für jedes Kundensegment ein entsprechendes Angebot.	All Customers
	Kundenakquise – Akquise über Kunden Versucht Uber Anreize zu schaffen, sodass bestehende Kunden neue Kunden auf Uber aufmerksam machen?	Fahrgäste und Fahrer werden aktiv in die unternehmerische Tätigkeit von Uber miteinbezogen, sodass die Mundpropaganda zwischen den einzelnen Kunden angeregt wird.	Kundenintegration
	Kundenakquise – Akquise über Partner Werden Partner verwendet, um auf die Leistung von Uber aufmerksam zu machen?	Kunden können in ausgewählten Regionen am Uber Affiliate Program teilnehmen und als Akquisepartner auftreten (z.B. Sri Lanka).	Affiliation
	Kundenakquise – Akquise über Uber Übernimmt Airbnb eigene Marketingmaßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen?	Uber verwendet Radio-Spots, Social-Media-Marketing u.Ä. in den jeweiligen Launching-Gebieten und bietet zu Beginn vergünstigte Testfahrten für neue Kunden an.	Direkte Kundenansprache
	Kundenbindung Welcher Anreiz wird geschaffen, damit Kunden an Uber gebunden werden?	Uber ermöglicht Kunden an dem Customer-Loyalty-Programm für vergünstigte Fahrten teilzunehmen (unter den Namen UberVIP bekannt).	Ökonomisch
	Einnahmequelle von Uber Wodurch werden letztlich Einnahmen generiert?	Uber generiert letztlich Einnahmen, weil Kunden transportiert werden möchten.	Dienstleistung
	Bezahlmodell Wie wird der Kunde abgerechnet?	Der Kunde zahlt einen einmaligen Preis, der sich aus einer Grundgebühr und Nutzungsgebühr zusammensetzt.	Einmalige Grundgebühr + Nutzungsgebühr
	Preisfestlegung Wie bildet sich der Preis, den der Kunde bezahlen muss?	Uber berechnet seine Fahrtpreise auf Grundlage der aktuellen Nachfrage nach Taxis u.Ä.	Dynamic Pricing

Abbildung 61: Geschäftsmodellanalyse der Uber-Plattform

Quelle: selbsterstellt

Die Einordnung der acht Plattformmodellen in die Dimensionen der Geschäftsmodellmatrix zeigen eine Vielzahl von Beschreibungsähnlichkeiten und veranlassen zu der Annahme, dass entsprechende Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen vorhanden sind. Um die Komplexität dieser Beschreibungsvielfalt auf die wesentlichen Kernelemente zu reduzieren soll im folgenden Abschnitt eine ganzheitliche Auswertung der Geschäftsmodellauswahl

vorgenommen werden. Hierfür werden die einzelnen Beschreibungsmerkmale in die Excel Datei der Geschäftsmodellmatrix übertragen und anhand der im Kapitel 4.4 vorgestellten Analysetools ausgewertet.

An dieser Stelle der Arbeit soll noch einmal detaillierter Bezug darauf genommen werden, wie die im Folgenden verwendeten Analyseinstrumente der in Excel entwickelten Geschäftsmodellmatrix aufgebaut sind. Obwohl auf Beschreibungen der erstellten Excel-Verknüpfungen verzichtet wird, ist es für den folgenden Abschnitt notwendig eine grobe Beschreibung vorzunehmen.

Die zugrundeliegende Logik der erstellten Analyseinstrumente besteht darin, dass für jede auswählbare Merkmalsausprägung in der Geschäftsmodellmatrix eine fixe Zahl hinterlegt wurde, die eine einheitliche Zuweisung der einzelnen Merkmalsausprägungen ermöglicht. Was genau darunter verstanden wird, soll das folgende Beispiel verdeutlichen.

Wie bereits im Unterkapitel 4.1.2 dargelegt, umfasst die dritte Unterdimension des Nutzenversprechens in der entwickelten Geschäftsmodellmatrix den *Kundennutzen*. Für die Wahl des Kundennutzens kann sich der Anwender der Geschäftsmodellmatrix zwischen einem utilitaristischen, hedonistischen oder einem symbolischen Nutzen entscheiden, wie in der folgenden Abbildung am Beispiel von Netflix dargestellt.

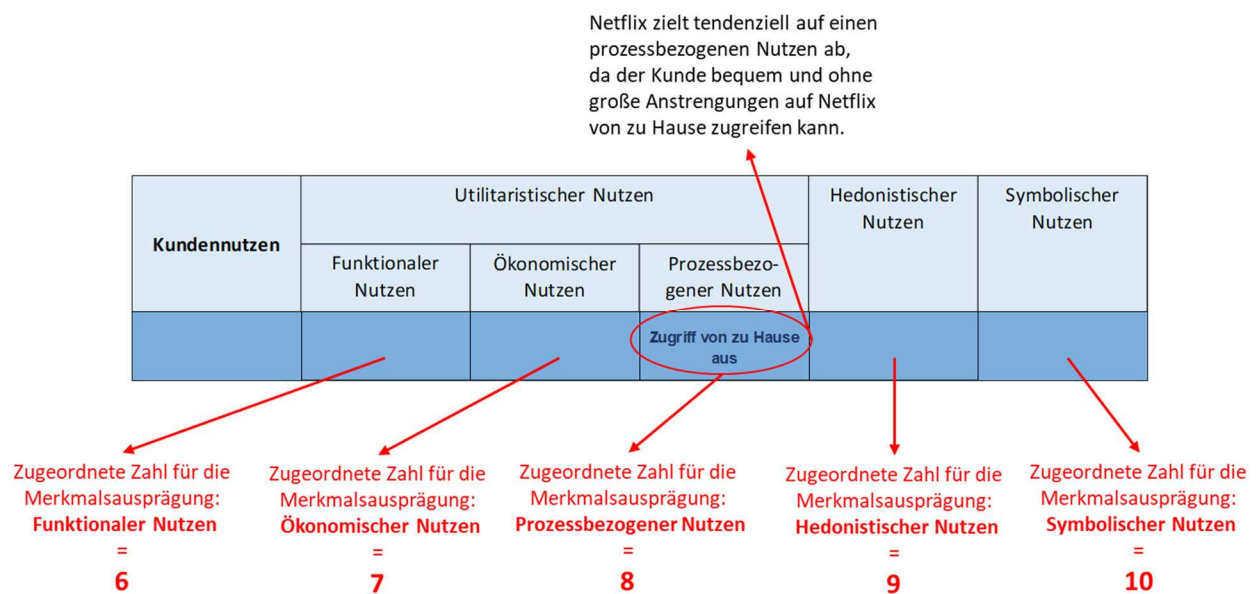


Abbildung 62: Beispielhafte Darstellung der Zahlenzuordnung

Quelle: selbsterstellt

Da es sich bei Netflix, um einen prozessbezogenen Nutzen handelt, wurde unter dem Feld der Eintrag: *Zugriff von zu Hause aus* vorgenommen. Darauf basierend wurde auf einem weiteren

Excel-Arbeitsblatt, das für den Anwender nicht sichtbar ist, eine Verknüpfung erstellt, die der Datei mitteilt:

wenn unter dem Feld „Prozessbezogener Nutzen“ ein Eintrag vorgenommen wurde, dann hinterlege die Zahl 8.³⁵

Demzufolge wird bei der Wahl der Merkmalsausprägung *prozessbezogener Nutzen* automatisch die Zahl 8 in der Geschäftsmodellmatrix für die Kundennutzendimension gewählt. Wenn nun alle 25 weiteren Dimensionsfelder in der Geschäftsmodellmatrix vom Anwender ausgefüllt wurden, kann aufgrund der hinterlegten Zahlenzuordnung, die Datei im Hintergrund eine geschäftsmodellspezifische Zahlenkette bilden, die die Merkmalszuordnung des jeweiligen Geschäftsmodelles exakt nachbildet. Welche Zahlen für die jeweiligen Merkmalsausprägungen gewählt wurden besitzt keine Relevanz und wurde demnach willkürlich definiert. Die einzelnen Zahlen erhalten erst dann eine Bedeutung, wenn mehrere Geschäftsmodelle in der Geschäftsmodellmatrix eingepflegt wurden und die entsprechende Häufigkeit der einzelnen Zahlen gemessen werden können.

Auf dieser Grundlage wurden die jeweiligen Abbildungen, die für die Analyse der Geschäftsmodelle verwendet werden können, erstellt. Insgesamt ist die Datei der Geschäftsmodellmatrix im Stande,

- die Häufigkeiten, wie oft die einzelnen Merkmalsausprägungen der 26 Dimensionsbereiche gewählt wurden, zu erfassen,
- die Ähnlichkeit der eingepflegten Geschäftsmodelle prozentual zu berechnen (soll heißen, dass bspw. Geschäftsmodell A und Geschäftsmodell B sich zu 26% ähneln),
- eine Auswertungskarte und ein Auswertungsnetz der Geschäftsmodelle visuell zu erstellen
- und die relative Häufigkeit, wie oft die einzelnen Merkmalsmuster der 55 Geschäftsmodelle vorkommen, zu berechnen.

Alle genannten Analyseinstrumente werden automatisch von der Geschäftsmodellmatrix Datei erstellt und können insgesamt acht Geschäftsmodelle gleichzeitig auswerten. Hierauf aufbauend wurde die Analyse der in dieser Arbeit betrachteten Geschäftsmodelle durchgeführt, die im Folgenden ausgewertet werden.

³⁵ In Excel lautet der Befehl: =WENN(ISTTEXT(Method!G18);8;""). Method!G18 ist das Eingabefeld unter der Merkmalsausprägung *prozessbezogener Nutzen*.

5.2.3 Analyseauswertung der ausgewählten Ökosystem-Plattformen

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass einige Geschäftsmodelle mehr strukturelle Ähnlichkeiten zueinander aufzeigen als andere. Die von der Geschäftsmodellmatrix berechneten Prozentwerte hinsichtlich der jeweiligen Geschäftsmodellähnlichkeiten, kann durch die folgende Matching-Matrix dargelegt werden. Hierbei verdeutlichen die hellroten Felder die Werte, bei denen die einzelnen Geschäftsmodelle, die höchsten Überschneidungen aufweisen. Die dunkelroten Felder zeigen den Wert an, der zwischen allen Geschäftsmodellkombinationen die höchste Übereinstimmung besitzt.

An dieser Stelle sollte zunächst auf die Ergebniswerte von Facebook eingegangen werden, da das Geschäftsmodell von Facebook die geringsten Ähnlichkeiten zu den Geschäftsmodellen aufweist. Hierbei interessant ist die Tatsache, dass aufgrund der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aus dem vorigen Abschnitt Facebook, sowohl die höchsten Wachstumszahlen als auch die rentabelste Bruttomarge besitzt und demnach das profitabelste Geschäftsmodell aller betrachteten Plattformen vorzeigt. Ob dieses mit der Geschäftsmodelleinzigkeit, wie es die Werte von in Abbildung 63 annehmen lassen, zusammenhängt, kann zwar spekuliert werden, sollte jedoch zukünftig hinreichend untersucht und geprüft werden. Zumal Facebook das einzige Geschäftsmodell in der durchgeführten Analyse darstellt, dass seine Einnahmen über das Hidden Revenue Prinzip erzeugt und demnach eher mit anderen Geschäftsmodellen verglichen werden sollte, die ebenfalls eine werbebasierte Einnahmenstruktur verwenden, wie z.B. YouTube oder die Google-Suchmaschine. Trotzdem verweisen, ähnlich wie diese Arbeit, auch Autoren wie Sherman (2018) auf eine solche Annahme und lassen demnach weitere Untersuchungsansätze offen.

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		38,46%	80,77%	34,62%	46,15%	57,69%	30,77%	65,38%
Netflix	38,46%		46,15%	53,85%	30,77%	38,46%	46,15%	46,15%
Amazon	80,77%	46,15%		38,46%	46,15%	53,85%	30,77%	65,38%
Parship	34,62%	53,85%	38,46%		50,00%	42,31%	73,08%	50,00%
Facebook	46,15%	30,77%	46,15%	50,00%		46,15%	50,00%	46,15%
Uber	57,69%	38,46%	53,85%	42,31%	46,15%		34,62%	61,54%
LinkedIn	30,77%	46,15%	30,77%	73,08%	50,00%	34,62%		46,15%
Airbnb	65,38%	46,15%	65,38%	50,00%	46,15%	61,54%	46,15%	

Abbildung 63: Gesamtheitliche Geschäftsmodellauswertung der betrachteten Plattformen

Quelle: selbsterstellt

Der Abbildung zufolge weisen die Geschäftsmodelle des eBay-Marketplaces und des Amazon-Marketplaces zwischen allen untersuchten Geschäftsmodellen die größten Gemeinsamkeiten auf. Obwohl sich die Unternehmensstrukturen, wie bereits durch die Beschreibungen im Unterkapitel 5.2.1 ersichtlich, der Amazon Inc. und der eBay Inc. stark voneinander differenzieren, zeigen sich jedoch hinsichtlich des angebotenen Marktplatzes starke Ähnlichkeiten.

Beide Unternehmen agieren als E-Commerce-Händler, besitzen eine große Produktvielfalt, bieten sowohl gebrauchte als auch Neuwaren an und agieren im B2C- und C2C-Geschäftsfeld. Der eBay-Marketplace hat sich in den vergangenen Jahren von einer Nischenposition für überwiegend gebrauchte Waren hin zu einem massenmarktorientierten Großhändler, ähnlich wie der Amazon-Marketplace, entwickelt (vgl. Heinemann, 2017, S. 26).

Trotzdem sollte auf der anderen Seite betont werden, dass die Amazon Inc. abgesehen von der Bereitstellung einer Marktplatzplattform in Kombination mit Logistikdienstleistungen, grundsätzlich eine Vielzahl an verschiedenen anderen Unternehmensbereichen anbietet und diese miteinander vernetzt hat. Somit tritt die Amazon Inc. mittlerweile u.a. auch als Cloudlösungs- und Video-Stream-Anbieter auf, wie der Amazon Web Service und Amazon Prime zeigen. Demzufolge ist der Komplexitätsgrad des Amazon-Geschäftsmodells wesentlich stärker ausgeprägt, sodass eine hinreichende Abgrenzung der einzelnen Unternehmensbereiche nur schwer umsetzbar ist. Deshalb sollten bei der Betrachtung der Geschäftsmodellmatrixauswertungen diese Aspekte mitberücksichtigt werden.

Weitere Geschäftsmodellähnlichkeiten zeigen die sozialen Netzwerkanbieter LinkedIn und Parship (73,04%), sowie die Unterkunftsvermittlungsplattform Airbnb und der Personenbeförderungsdienstleister Uber (65,38%) auf.

Eine nähere Aufschlüsselung der einzelnen Geschäftsmodelldimensionen zeigt das erstellte Netzdiagramm in der folgenden Abbildung.³⁶ Die Abbildung zeigt die prozentuale Ähnlichkeit der einzelnen Geschäftsmodelle in den jeweiligen Geschäftsmodelldimensionen.

³⁶ Die weiteren automatisch erzeugten Auswertungsdaten, die auch für Abbildung 64 verwendet wurden, befinden sich in Anhang 14: *Prozentuale Auswertungsdaten der betrachteten Geschäftsmodelle*.



Abbildung 64: Aufschlüsselung der Geschäftsmodelldimensionen

Quelle: selbsterstellt

Die hohen Ähnlichkeitswerte zwischen Airbnb zu eBay und Amazon (jeweils 65,38%) beruhen auf der Tatsache, dass alle drei Unternehmen auf ihrer Plattform primär mit Gebrauchsgütern handeln. Dieses führt jedoch wiederum dazu, dass große Übereinstimmungen in den Bereichen

der konsumierten Leistung und der Partnerleistung vorhanden sind. Diese Übereinstimmungen sind jedoch nicht von zentraler Bedeutung für die einzelnen Geschäftsmodellstrukturen und sollten zukünftig weniger stark in die Auswertung der Geschäftsmodellmatrix einfließen. Außerdem sollten weitere Gebrauchsgüterdifferenzierungen in der Geschäftsmodellmatrix implementiert werden, um konkreter bestimmen zu können, um welche Gebrauchsgüterart es sich bei dem betrachteten Unternehmen handelt (z.B. kapitalintensive Gebrauchsgüter, bspw. Häuser und nicht kapitalintensive Gebrauchsgüter, bspw. Kleidung).

Die Ähnlichkeiten von Parship und LinkedIn basieren vor allem auf der Ertragsmodell- und der internen Wertschöpfungsdimension. Beide Plattformen zeichnen sich dadurch auf, dass sie ein soziales Netzwerk für Menschen bereitstellen und durch Premiumabonnements Erlöse generieren. Zwar stellt LinkedIn ein berufliches Netzwerk für Geschäftskontakte und Parship ein privates Netzwerk für beziehungssuchende Singles dar, aber trotzdem registrieren sich die jeweiligen Nutzer auf den beiden Plattformen nur aus einem Verwendungsgrund. Zum einen wollen sie ihr berufliches Netzwerk stärken, zum anderen einen Beziehungspartner für sich finden wollen. Demnach sind beide Netzwerke stark auf die entsprechenden Zielgruppen und den daraus abzuleitenden Nutzerbedürfnissen zugeschnitten.

Die Plattformen von Airbnb und Uber hingegen, zeichnen sich überwiegend durch das Vermittlungsgeschäft von Transportmitteln und Unterkünften aus. Beide Unternehmen haben keinerlei Einfluss auf den Herstellungsprozess der konsumierten Leistungen (Autos und Häuser) und fokussieren sich ausschließlich auf das Vermittlungsgeschäft der jeweiligen Nutzergruppen. Ubers Ertragsmodell basiert auf der Vermittlung von Dienstleistungen, wohingegen sich Airbnb auf die Vermittlung von Gebrauchsgütern fokussiert.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Plattformmodellen zeigt sich jedoch darin, dass Uber aktuell versucht, sein ursprüngliches Vermittlungsmodell auf branchenähnliche Bereiche zu übertragen, wie es an den vorgestellten Beispielen von UberEATS (Essenslieferungen) und UberFREIGHT (gewerbliche Transportlösungen) ersichtlich wird. Demzufolge versucht Uber mit der Ausweitung seiner Produktbreite, weitere Anreize für Kunden zu schaffen, um auf die Plattform zuzugreifen. Airbnb hingegen konzentriert sich ausschließlich auf die Vermittlung von Unterkünften und besitzt demnach keine weiteren Produktleistungen.

Neben diesen unternehmensspezifischen Auswertungen gilt es im Folgenden die acht betrachteten Geschäftsmodellplattformen ganzheitlich auszuwerten, um die evtl. vorhandenen geschäftsmodellübergreifenden Gemeinsamkeiten zu identifizieren.

Hierfür bietet es sich an, die automatisch erzeugte Auswertungskarte der Geschäftsmodellmatrix zu verwenden. Die Karte gibt Aufschluss darüber, inwiefern die Pfade der einzelnen Geschäftsmodelle in der Matrix verlaufen, sodass ggf. übergreifende Strukturmuster ermittelt werden können.

Die folgende Abbildung zeigt die Auswertungskarte der acht untersuchten Geschäftsmodellen in Bezug auf das Nutzenversprechen, dem Produktentwurf und der internen Wertschöpfung.

Die Karte zeigt auf, dass zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen Verknüpfungen erkennbar sind. Demzufolge besteht die primäre Leistung jeder Plattform darin eine *digitale Dienstleistung* anzubieten (1), die darin besteht eine Vermittlung zwischen zwei Nutzergruppen zu erzielen. Dieses wird in der Geschäftsmodellmatrix durch die *konsumierte Leistung* und der *Partnerleistung* durch die jeweiligen Pfade (2) wiedergegeben.

Des Weiteren zeigt sich im Bereich des Produktentwurfes ein konstanter Pfad aus (3)

Tiefe Produkttiefe – Standardisiertes Leistungsangebot – Individualisierte Leistungsgestaltung.

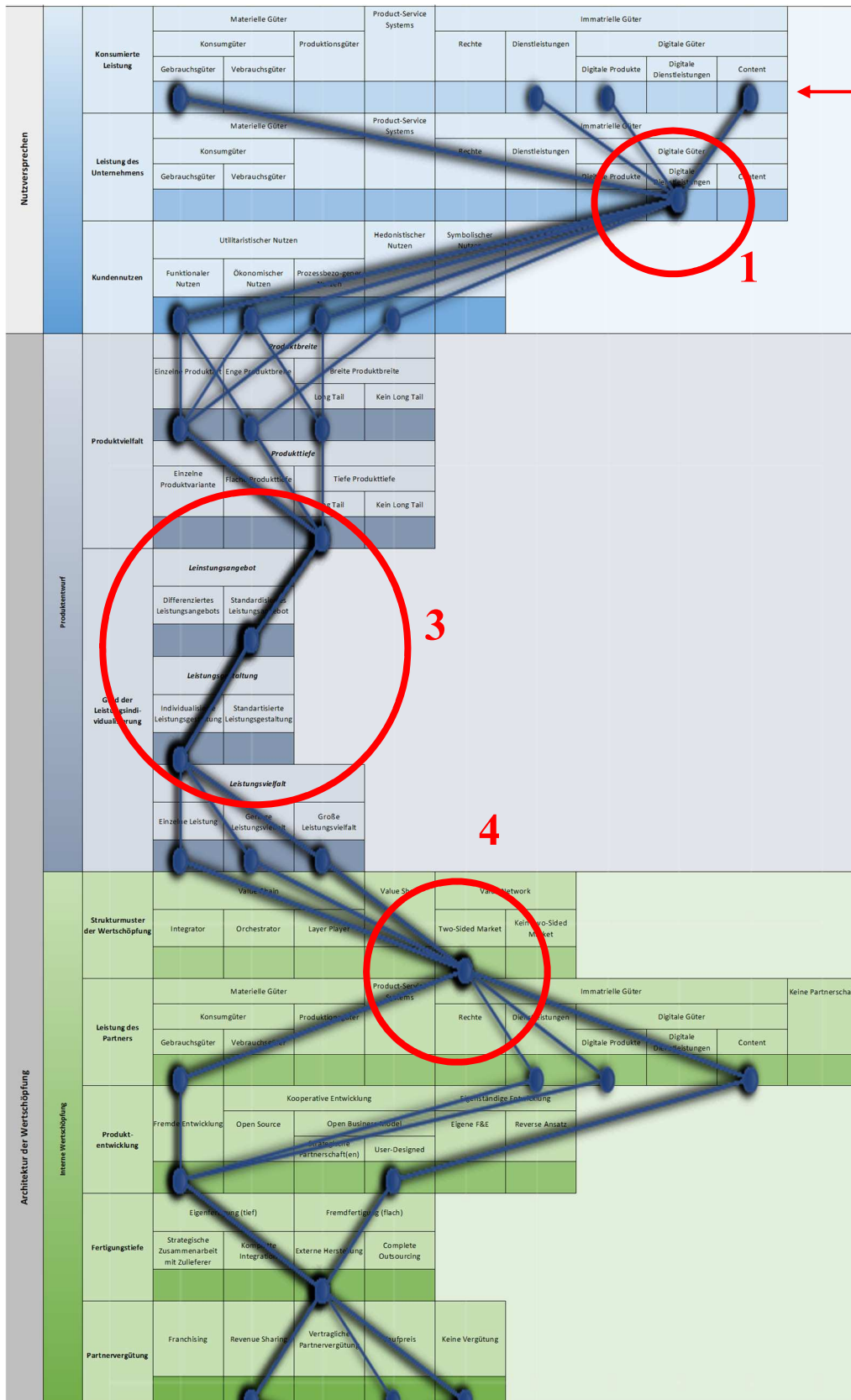


Abbildung 65: Erster Teil der Auswertungskarte für die betrachteten Geschäftsmodelle

Quelle: selbsterstellt

Die vierte Gemeinsamkeit zeigt sich im Strukturmuster der Wertschöpfung durch die gleichbleibende Merkmalsausprägung *Value Network-Two-Sided Market (4)*. Demzufolge können Gemeinsamkeiten im Bereich des Nutzenversprechens, dem Produktentwurf und der internen Wertschöpfung festgehalten werden. Der zweite Teil der Karte befindet sich in Abbildung 66.

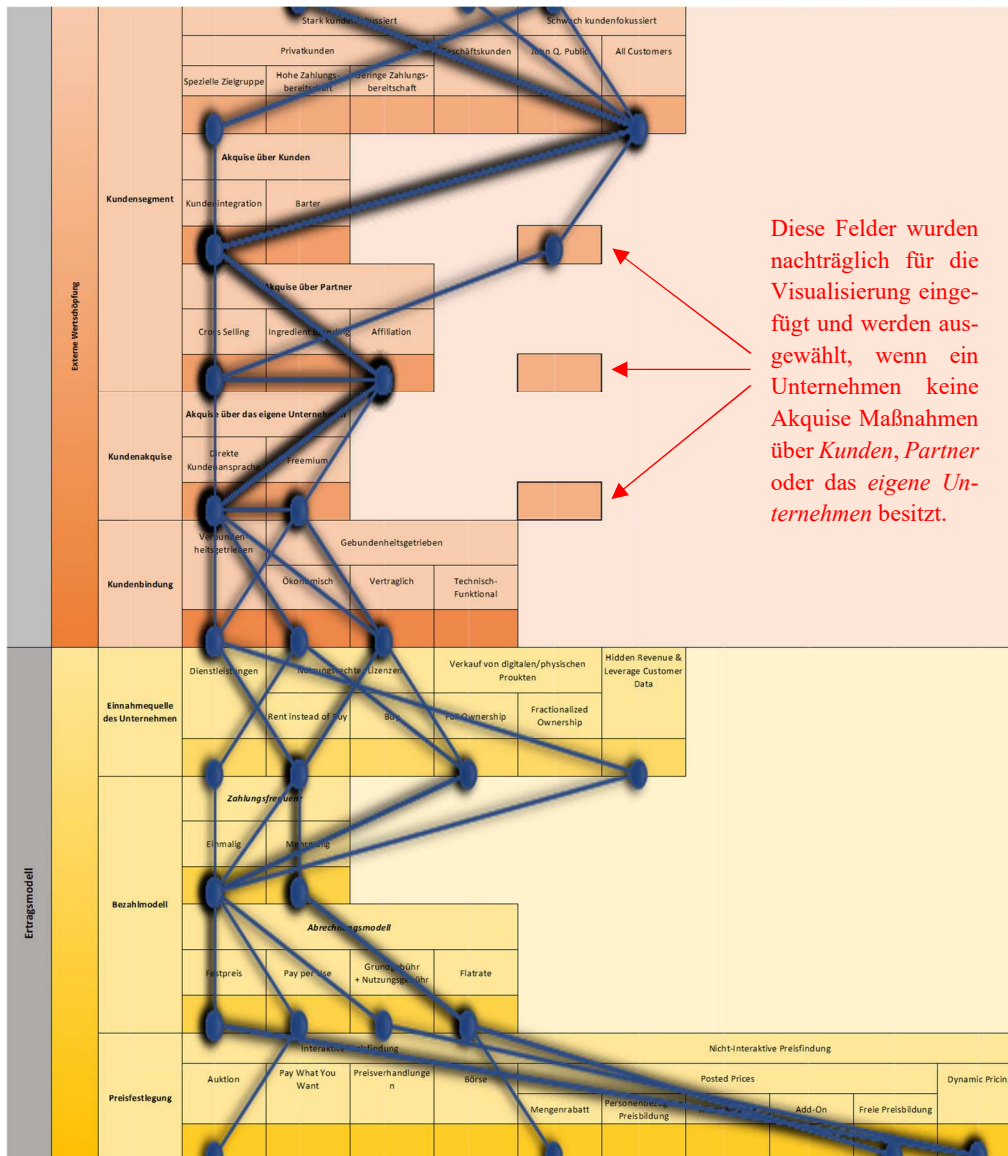


Abbildung 66: Erster Teil der Auswertungskarte für die betrachteten Geschäftsmodelle
Quelle: selbsterstellt

Dieser zweite Teil der Karte zeigt auf, dass die einzelnen Pfade in der Geschäftsmodellmatrix recht ungeordnet verlaufen und tendenziell geringe geschäftsmodellübergreifende Gemeinsamkeiten andeuten. Die einzigen starken Überschneidungen zeigen sich in der Kundenakquise durch das Affiliation-Konzept, der direkten Kundenansprache durch Social-Media-Marketingmaßnahmen und der aktiven Integration des Kunden in die Plattformvermarktung durch die resultierende Mundpropaganda zwischen den einzelnen Nutzergruppen.

Zur Verdeutlichung der am häufigsten aufgetretenen Merkmalsausprägungen, kann das automatisch erzeugte Häufigkeitsdiagramm der Geschäftsmodellmatrix verwendet werden, das in der folgenden Abbildung dargestellt ist. Das Diagramm verdeutlicht die Merkmale, die auf mindestens sechs der acht (75%) betrachteten Geschäftsmodelle zutreffend sind. Die jeweiligen Farben deuten darauf hin in welchen Geschäftsmodelldimensionen die einzelnen Merkmalsausprägungen auftreten. Demzufolge treffen auf alle betrachteten Geschäftsmodellen eine *digitale Dienstleistung* als *unternehmerische Leistung* (hellblau) zu, wie bereits durch die Auswertungskarte aufgezeigt werden konnte.

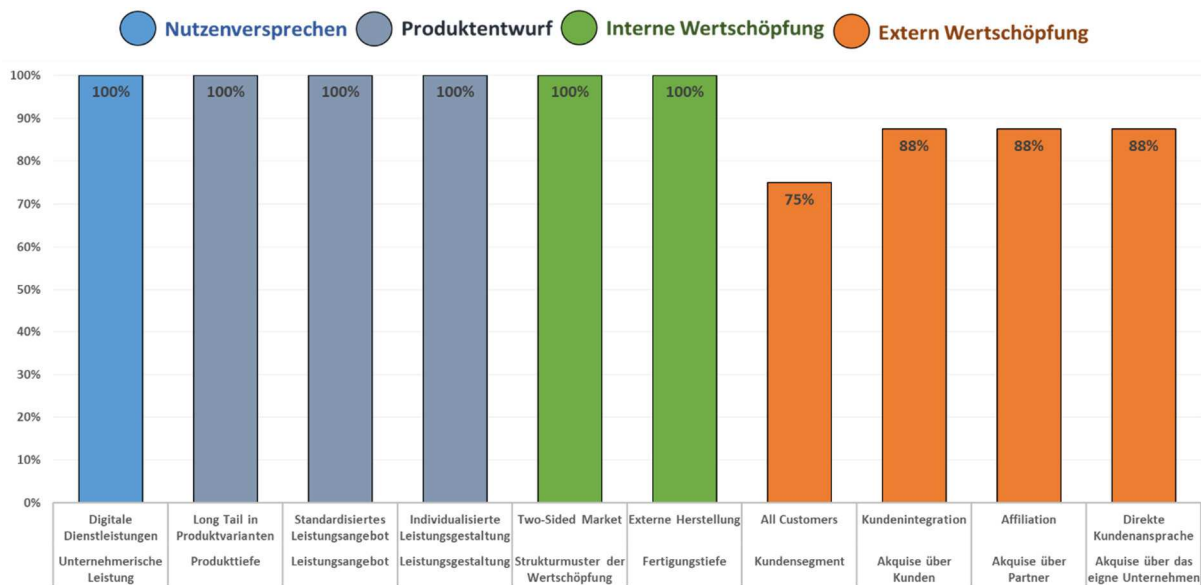


Abbildung 67: Häufigkeitsdiagramm ab einer relativen Häufigkeit von 75%

Quelle: selbsterstellt

Die ausgewerteten Diagramme und insbesondere das Häufigkeitsdiagramm, verdeutlichen ein allgemeines Strukturmuster, wodurch sich alle untersuchten Geschäftsmodellplattformen auszeichnen, das sich wie folgt zusammenfassen lässt.

Alle vorgestellten Plattformmodelle charakterisieren sich dadurch, dass sie eine digitale Dienstleistung anbieten, die eine Vermittlungsplattform für verschiedene Nutzergruppen beinhaltet (*Value Network: 100%*). Zu beachten sind hierbei die Charakteristiken der angebotenen Vermittlungsplattform, die so entworfen sind, dass jeder Kunde standardisiert und einheitlich behandelt wird. Demnach erhält der Kunde kein auf ihn zugeschnittenes Produktangebot oder eine kundenindividuelle Behandlung, wie es z.B. bei einem Feinkostladen zutrifft. Keines der vorgestellten Plattformmodelle berücksichtigen somit die kundenindividuellen Präferenzen bei der Gestaltung der konsumierten Produkte (*standardisiertes Leistungsangebot: 100%*).

Jedoch erlaubt jedes der untersuchten Plattformmodelle eine *individualisierte Leistungsgestaltung* des konsumierten Produktes. Das bedeutet, dass der Kunde seine Präferenzen durch eine Vielzahl an verschiedenen Konfigurations- und Suchfunktionen abbilden kann. Wodurch der Kunde anschließend das eigentliche Produkt zwar nicht gestalten, aber durch die Vielfältigkeit der angebotenen Produktvarianten in Kombination mit den Suchfunktionen, das auf ihn zugeschnittene Sortiment kundenindividuell definieren kann. Jedes der untersuchten Plattformmodelle weisen hinsichtlich der Produkttiefe, ein *umfassendes Sortiment an verschiedenen Produktvarianten* mit der Ausprägung *Long Tail (100%)* auf.

Am Beispiel von Airbnb bedeutet das, dass der Kunde zwar keinen Einfluss auf den tatsächlichen Entwurf der erbauten Unterkunft hat, jedoch durch die umfassende Produkttiefe, diejenigen Unterkünfte auswählen kann, die seinen kundenindividuellen Vorstellungen entsprechen. Durch die große Vielzahl der privat entworfenen und bereitgestellten Airbnb-Unterkünfte, ist es nicht unwahrscheinlich hier das exakt passende Angebot zu finden. Diese Airbnb-Beschreibung könnte für jedes vorgestellte Plattformmodell, ähnlich beschrieben werden (Netflix = Filme, eBay/Amazon = kleinere Gebrauchsgüter, Parship = private Benutzerprofile, Facebook = unterhaltende Inhalte (z.B. Posts), LinkedIn = berufliche Benutzerprofile und Uber = Autos).

Diese Vielseitigkeit der angebotenen Produkte können nur erzielt werden, wenn sich dem Unternehmen genügend Plattformteilnehmer anschließen und ihre Ressourcen bereitstellen. Anders als bei Unternehmen, die als Strukturmuster eine Wertschöpfungskette aufzeigen und Produkte kundensegmentorientiert produzieren, sind Plattformmodelle in der Lage eine große Kundenmasse anzusprechen (*All Customers: 75%*). Die Plattformmodelle, die nicht alle Kundensegmente bedienen, sind Plattformmodelle, die ihre Leistung auf eine spezielle Zielgruppe ausgerichtet haben. Diese umfassen LinkedIn und Parship (*spezielle Zielgruppe: 25%*). In gewisser Hinsicht entspricht das angebotene Sortiment jedes der vorgestellten Plattformmodelle eine kundenindividuelle Massenfertigung in Losgröße 1, indem nicht eigenständig produziert, sondern bereits fertige Waren vermittelt oder von den Plattformnutzern freiwillig erzeugt werden (*Externe Herstellung: 100%*).

Abschließend soll die Auswahl der 55 Geschäftsmodellmuster des St. Galler Business Model Navigator betrachtet werden. Hierfür bildet die Geschäftsmodellmatrix eine prozentuale Schnittmenge, der Geschäftsmodellmuster, die am häufigsten in den betrachteten Geschäftsmodellen aufgetreten sind. Die folgende Abbildung zeigt alle Geschäftsmodellmuster, die für mindestens 50% der betrachteten Geschäftsmodellen als anwendbar gelten.

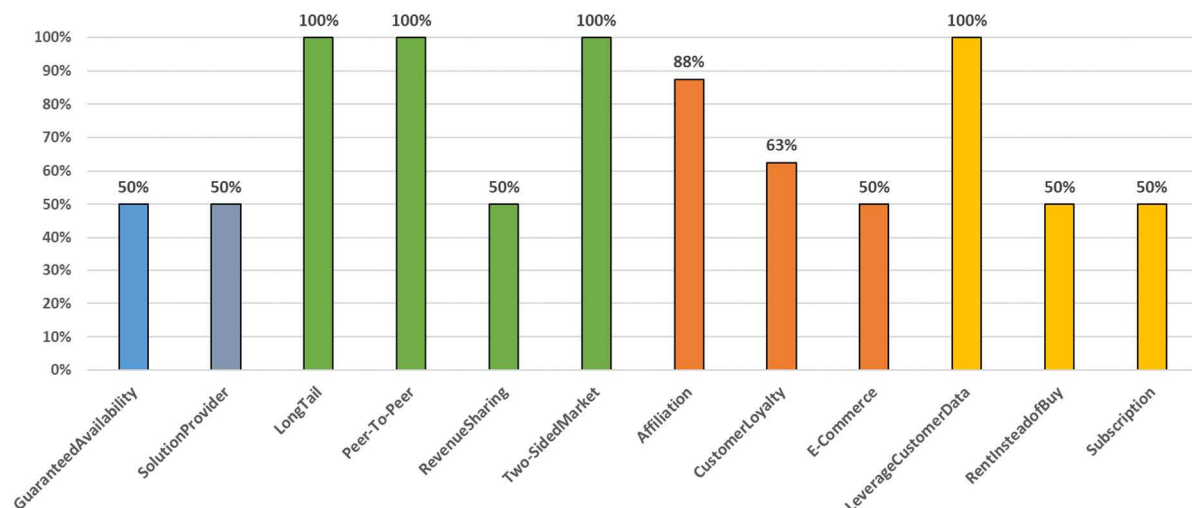


Abbildung 68: Häufigkeitsverteilung der Geschäftsmodellmuster ab 50%

Quelle: selbsterstellt

Die Abbildung verdeutlicht, dass die betrachteten Geschäftsmodelle auch bestimmte Geschäftsmodellmuster beinhalten, die besonders häufig für Plattformmodelle anwendbar sind. Die Muster des *Long Tails*, *Peer-To-Peers*, *Two-Sided Markets* und des *Leverage Customer Data* sind für jedes Plattformmodell anwendbar und bieten eine Grundlage für die Kombination weiterer Geschäftsmodellmuster. An dieser Stelle gilt es vor allem das *Revenue Sharing*-, *Affiliation*-, *Rent instead of Buy*- *Subscription*-Muster herauszustellen.

Die gesamte Auswertung der Geschäftsmodellmatrix befinden sich in Anhang 15: *Auswertungsergebnisse der Geschäftsmodellmatrix*. In dem Anhang wurde ein vollständiger Auszug des Analyse-Arbeitsblattes der Excel Geschäftsmodellmatrix Datei hinterlegt.

Abschließend können die ermittelten Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden. Die größten Gemeinsamkeiten der einzelnen Geschäftsmodelle konnten zwischen branchenähnlichen Unternehmen identifiziert werden. Hierfür gilt es vor allem eBay - Amazon und Parship - LinkedIn herauszustellen. Des Weiteren haben sich strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen Airbnb und Uber ermitteln lassen. Die Auswertung der durchgeführten Analyse hat darüber hinaus aufgezeigt, dass sich die betrachteten Geschäftsmodelle durch bestimmte Merkmalausprägungen branchenübergreifend auszeichnen. Demnach besitzen die Plattformmodelle die folgenden Eigenschaften:

- Alle untersuchten Plattformmodelle besitzen als Strukturmuster der Wertschöpfung eine Value Network Struktur, die darauf ausgerichtet ist, verschiedene Nutzergruppen

einer Plattform zu vernetzen. Hierbei konnte festgestellt werden, dass sich die betrachteten Plattformmodelle grundsätzlich auf das Vermittlungsgeschäft konzentrieren und die konsumierte Leistung überwiegend durch externe Marktakteure bereitgestellt wird. Ausnahmen hierbei bilden die aktuellen Entwicklungen des Amazon-Marketplaces und der Netflix-Video-Streaming-Plattform. Jedoch haben auch diese Unternehmen zu Beginn nur vermittelt und nicht selbstproduziert.

- Alle untersuchten Plattformmodelle bieten ihre Leistung standardisiert für jeden Kunden einheitlich an. Eine Vielzahl an Konfigurations- und Suchfunktionen erlauben den Kunden eine kundenindividuelle Sortimentsanpassung der konsumierten Leistung. Je stärker die Anbieterseite des jeweiligen Plattformmodelles vertreten ist, desto vielfältiger können Produkte kundenspezifisch angeboten werden. Hierbei gilt es zu beachten, dass die einzelnen Produkte nicht verändert, sondern die Vielseitigkeit des Produktsortiments auf den Kunden entsprechend abgestimmt werden kann. Demnach zeichneten sich alle untersuchten Plattformmodelle dadurch aus, dass sie durch die Vielseitigkeit des Sortiments, kundenindividuelle Produkte, vergleichbar mit einer Losgröße von Eins, anbieten können.
- Grundsätzlich fokussieren sich die untersuchten Plattformmodelle auf keine konkrete Zielgruppe, sodass die einzelnen Zahlungsbereitschaften der unterschiedlichen Kundengruppen, durch die angebotene Produktvielfältigkeit, als unrelevant betrachtet werden können. Ausnahme hierbei bilden Flatrate basierte Geschäftsmodelle, da für den Konsum der angebotenen Leistung oftmals eine monatliche Gebühr erbracht werden muss, die eine entsprechende Zahlungsbereitschaft voraussetzt. Am Beispiel von Netflix bedeutet das, dass nur Kunden auf die Filme und Serien zugreifen können, die bereit sind mindestens 7,99€ monatlich zu zahlen. Bei einem Plattformmodell wie eBay hingegen, können die Kunden bis zu einem gewissen Grad Konfigurationen vornehmen, um das gesuchte Produkt auf die jeweilige Zahlungsbereitschaft des Kunden anzupassen (Kunde kann sich bei eBay bspw. aussuchen ob er einen qualitativ minderwertigeren Ventilator von einem günstigeren Hersteller oder einen qualitativ hochwertigeren Ventilator zu einem höheren Preis beziehen möchte). Hierdurch sind Plattformmodelle im Stande mehrere Kundensegmente gleichzeitig zu bedienen, ohne eine grundlegende Entscheidung treffen zu müssen, ob Produkte produziert werden sollen für Kunden mit einer hohen oder geringen Kaufkraft.

- Alle untersuchten Plattformgeschäftsmodele streben die Vergrößerung der Nutzergruppenanzahl an, um die genannten positiven Netzwerkeffekte zu verstärken. Hierfür verwenden die Plattformmodelle verschiedene Marketingmaßnahmen, die vor allem das Affiliation-Marketing mittels eines werbebasierten Partnernetzes umfassen und die aktive Kundenintegration in die Unternehmensvermarktung durch entsprechende Bot-schafterprogramme.

Die Analyse mittels der Geschäftsmodellmatrix hat aufgezeigt, dass sich Gemeinsamkeiten zwischen Plattformmodellen branchenübergreifend hinsichtlich des Nutzenversprechens, dem Produktentwurf und der internen Wertschöpfung feststellen lassen. Demnach konnte nur in diesen Geschäftsmodelldimensionen Ansätze einer einheitlichen Geschäftsmodellstruktur identifiziert werden.

Beantwortung der zu untersuchenden Hypothese

Die untersuchten Ökosystem-Plattformen zeichnen sich durch branchenübergreifende Geschäftsmodellmerkmale aus und zeigen Ansätze einer einheitlichen Geschäftsmodellstruktur in ausgewählten Geschäftsmodelldimensionen auf. Hierauf basierend, kann die aufgestellte Hypothese, unter den getroffenen Annahmen und ermittelten Untersuchungsergebnissen zum Teil verifiziert werden. Aus diesem Grund sind zukünftig, weitere Untersuchungen erforderlich, um die erarbeitete Ergebnislage zu verdichten.

Der abschließende Teil dieser Arbeit greift nochmals das Konstrukt eines digitalen Ökosystems auf und stellt dieses dem Untersuchungsobjekt der plattformbasierten Geschäftsmodellen gegenüber, um die Frage zu beantworten inwieweit Plattformmodelle digitale Ökosysteme darstellen.

5.3 Abschließende Diskussion über Ökosystem-Plattformen

Im Zusammenhang mit den Begriffsdefinitionen von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme aus den Unterkapiteln 2.1 und 2.2, wurde mehrfach auf plattformbasierte Geschäftsmodelle eingegangen. Infolgedessen wurde auch der Begriff von Ökosystem-Plattformen für die Geschäftsmodellmatrixanalyse verwendet.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich Ökosystem-Plattformen dadurch auszeichnen, dass diese im Stande sind, bisherige Systeminsellösungen aufzubrechen und eine komplette Integration aller Systeme in eine integrierte Gesamtlösung, ein sog. digitales Ökosystem, anzustreben (vgl. Liggesmeyer und Rombach, 2016, S. 45).

Die hieraus resultierende Frage umfasst nun den Aspekt, inwiefern sich diese Plattformmodelle von digitalen Ökosystemen unterscheiden oder ob es sich hierbei, um gleichzusetzende Synonyme handelt. Wenn diese Begrifflichkeiten zu differenzieren sind, stellt sich jedoch die weitere Frage, wann ein Geschäftsmodell als digitale Plattform oder digitales Ökosystem bezeichnet werden sollte. In der forschungsorientierten Literatur werden eine Vielzahl von unternehmerischen Plattformmodellen als Ökosystem-Plattformen aufgeführt. So haben sich laut Jaekel (2017, S. 127) Uber und Airbnb zu „Plattform-Giganten“ entwickelt, weil diese ein „Plattform-Ökosystem aus Nutzern und Produzenten“ geschaffen haben. Andere Autoren bezeichnen neben Airbnb auch Amazon, Apple, Facebook oder Uber als digitale Ökosysteme. Demzufolge entsprechen dann alle größeren Plattformmodelle implizit, dass diese digitale Ökosysteme darstellen (vgl. Beimborn und Wagner, 2017, S. 486 ff.; Jaekel, 2017, S. 135 ff.; Leibold und Voelpel, 2018, S. 89 ff.; Tüllmann et. al., 2018, S. 167).

Kritisch zu hinterfragen bleibt jedoch genau dieser Aspekt, ob all diese genannten Unternehmen tatsächlich digitale Ökosysteme oder nur digitale Plattformen darstellen, die folglich nur darauf ausgerichtet sind, verschiedene Nutzergruppen miteinander zu vernetzen. Wenn bspw. Airbnb bereits als ein digitales Ökosystem klassifiziert werden kann, dann ist es als fraglich anzusehen, ob deutlich komplexere Unternehmen, wie z.B. Amazon mit diesem gleichzusetzen sind. Schließlich betreibt Amazon eine Vielzahl an Geschäftsmodellbereichen und bietet Cloudlösungsprodukte, Marktplatzplattformen, Logistik- und Video-Streaming-Dienstleistungen an, wohingegen Airbnb nur ein Ökosystem betreibt das primär Unterkunftssuchende und Gastgeber verbindet. Unternehmen wie Amazon, Apple und Google haben ihre Plattformmodelle mit weiteren, zum Teil ursprünglich branchenfremden, Bereichen intelligent vernetzt und hieraus ein segmentübergreifendes digitales Ökosystem erbaut, das nach der Auffassung der Arbeit nicht mit bloßen Vermittlungsplattformen gleichzusetzen ist.

Die untersuchten Unternehmensbilanzen verdeutlichen auch, dass sich einige der analysierten Unternehmen verglichen mit anderen, durch deutlich einfachere Geschäftsmodellstrukturen auszeichnen und primär darauf ausgelegt sind, Erlöse aus nur einem Bereich zu erzielen. Hierbei gilt es vor allem Airbnb, Uber, LinkedIn, Netflix und Parship zu nennen. Wiederum andere Unternehmen, wie bspw. Amazon, Facebook und eBay (vor allem in Kombination mit PayPal)

besitzen deutlich komplexere Geschäftsmodellstrukturen und betreiben neben einer Plattform, eine Vielzahl an anderen Geschäftsmodellbereichen, die aufgrund der Komplexität nicht ganzheitlich in der Geschäftsmodellmatrix abgebildet werden konnten.

Aus diesem Grund verweist die Arbeit darauf, dass der Großteil der untersuchten Plattformmodelle hinsichtlich ihren Geschäftsmodellstrukturen nicht als digitale Ökosysteme klassifiziert werden sollten, sondern eher als Plattformmodelle, die evtl. das Potential dazu besäßen, sich zu digitalen Ökosystemen weiterzuentwickeln. Ein Beispiel hierfür stellt das Unternehmen Uber dar, das aktiv daran arbeitet aus der ursprünglich entwickelten Basisplattform (Vermittlung von Personenbeförderung) ein digitales Ökosystem aus seinen verschiedenen Geschäftsmodellbereichen zu entwickeln (siehe Uber-Ridesharing, UberEATS, UberFRIGHT etc.).

Demnach bilden digitale Plattformmodelle einen zentralen Bestandteil für komplexere Ökosysteme, sollten aber basierend auf der dargelegten Argumentationskette nicht mit einem digitalen Ökosystem gleichzusetzen sein. Somit sollte auch die Begrifflichkeit einer digitalen Ökosystem-Plattform bedachtsam verwendet werden, um grundsätzlich Pauschalisierungen zu vermeiden. Trotzdem deuten alle vorgestellten Unternehmen daraufhin, dass plattformbasierte Geschäftsmodelle den zentralen Ausgangspunkt für die Entwicklung von digitalen Ökosystemen bilden, indem eine wirtschaftliche Gemeinschaft aus miteinander in Beziehung stehenden Akteuren geschaffen wird (vgl. Pflaum und Klötzer, S. 65, 2019).

6. Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde zuerst, neben der Einführung der Arbeit im ersten Kapitel, der theoretische Sachverhalt im Hinblick auf Geschäftsmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme dargelegt. Hierfür wurden Begriffsdefinitionen ermittelt und eine Einordnung von Geschäftsmodellen und digitalen Ökosystemen in relevante Geschäftsmodelldimensionen anhand einer Literatursichtung vorgenommen. Die Arbeit konnte im zweiten Kapitel identifizieren, dass sowohl ein theoretischer als auch ein praxisorientierter Konsens hinsichtlich des Nutzenversprechens, der Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell für die Darlegung von Geschäftsmodellen besteht. Des Weiteren hat die Arbeit bisherige Ansätze für die methodische Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen behandelt. Insbesondere wurde auf den Business Model Canvas, dem St- Galler Business Model Navigator und weiteren alternativen Ansätzen der morphologischen Analyse eingegangen.

Hierauf aufbauend wurde im dritten Kapitel untersucht, welche Defizite und Vorteile, die behandelten Methoden aufweisen, sodass hieraus Erkenntnisse für die Gestaltung einer neuartigen Methode zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme abgeleitet werden konnten. Infolgedessen wurde ein methodischer Ansatz gewählt, der zum einen die identifizierten Geschäftsmodelldimensionen aufgreift und zum anderen diese in Kombination mit einer morphologischen Analyse visuell darstellt. Der hieraus entstandene Ansatz wurde als Geschäftsmodellmatrix bezeichnet.

Im vierten Kapitel wurde anschließend, die jeweiligen Geschäftsmodelldimensionen detaillierter betrachtet und entsprechend ausgearbeitet. Insgesamt konnten 26 Dimensionsbereiche und 108 Merkmalsausprägungen erarbeitet werden. Basierend auf dieser theoretischen Herleitung der Geschäftsmodellmatrix wurde außerdem eine prototypische Anwendung mittels dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel umgesetzt. Die in Excel entwickelte Geschäftsmodellmatrix weist neben der visuellen Darstellung der Matrix, verschiedene Funktionalitäten auf, mit dem der Anwender im Stande ist sein konzipiertes Geschäftsmodell zu beschreiben und mittels unterschiedlichen Analyseinstrumenten auswerten zu lassen. Die Geschäftsmodellmatrix Datei bietet außerdem die Möglichkeit mehrere in die Datei eingepflegte Geschäftsmodelle parallel zu analysieren, um Ähnlichkeiten zwischen den jeweiligen Geschäftsmodellen zu ermitteln.

Für eine Anwendung der jeweiligen Funktionalitäten der Geschäftsmodellmatrix Datei und der Untersuchung von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme, bot das fünfte Kapitel eine empirische Analyse von acht ausgewählten und plattformbasierten Geschäftsmodellen. Hierfür wurden zunächst die untersuchten Geschäftsmodelle anhand von Unternehmensbeschreibungen und der Darlegung der aktuellen Handelsbilanzen vorgestellt. Das Ziel der Analyse bestand darin, branchenübergreifende Geschäftsmodellstrukturen zwischen den betrachteten Unternehmen zu identifizieren, um daraus Erkenntnisse für die Entwicklung von Ökosystem-Plattformen ableiten zu können. Anschließend zeigte die Auswertung der Analyse im Unterkapitel 5.2.3 auf, dass strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen vorhanden sind, die sich tendenziell auf das Nutzenversprechen, dem Produktentwurf und der internen Wertschöpfung beziehen. Abschließend wurde auf den vorangegangenen Ergebnissen nochmals der Zusammenhang zwischen Plattformmodellen und digitalen Ökosystemen diskutiert, wobei die Arbeit darauf verwies Plattformmodelle und digitale Ökosysteme nicht miteinander gleichzusetzen und entsprechende Unterscheidungen mitzubersichtigen.

Basierend auf den ermittelten Ergebnissen wurde in dieser Arbeit, entgegen der Behauptung verschiedener Autoren, die These aufgestellt, dass es sich bei Airbnb, LinkedIn und Parship, um reine Plattformmodelle handelt, da diese primär nur eine einzige Vermittlerleistung bereitstellen. Amazon, eBay und Facebook hingegen, können eher als digitale Ökosysteme betrachtet werden, da diese eine ganzheitliche Geschäftsmodellstruktur aus verschiedenen Bereichen umfassen und anbieten. Außerdem konnte bei Uber festgestellt werden, dass es sich aktuell noch um ein Plattformmodell handelt, Bemühungen aber zu erkennen sind, die darauf abzielen neue Branchen zu erschließen, um diese in die Uber-Plattform mit zu überführen. Kritisch zu hinterfragen bleibt auch Netflix, da sich dieses Unternehmen aktuell von einem reinem Intermediär hin zu einem Eigenproduzenten von Filmen und Serien entwickelt.

6.2 Kritische Bewertung

Die konzipierte Methode der Geschäftsmodellmatrix erforderte eine Vielzahl von Arbeitsschritten und wurde aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen verschiedener anderen Methoden und forschungsbasierten Ergebnissen für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, entworfen. Da es sich hierbei, um eine neuartige Entwicklungsmethode handelt und diese auch selbstständig als digitales Anwendungsinstrument realisiert wurde, gibt es nach bisherigem Er-

kenntnisstand keine Vergleichsmöglichkeit zu bestehenden Ansätzen. Dies veranlasst grundsätzlich zur kritischen Fragestellung, inwieweit die erarbeitete Geschäftsmodellmatrix dazu verwendet werden kann praxistaugliche Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Es sollte nicht unbeachtet bleiben, dass die Geschäftsmodellmatrix viele Gesichtspunkte aufwirft, die ein Potenzial für Diskussionen offenlassen. An dieser Stelle gilt es vor allem die 16 verwendeten Unterdimensionen mit den 108 Merkmalsausprägungen der Geschäftsmodellmatrix zu nennen. Zwar wurden die jeweiligen Lösungskomponenten nach bestem Gewissen und dem aktuellen Stand der Technik ausgearbeitet, schließt jedoch trotzdem keine fehlerfreie Konzeptualisierung der entwickelten Methode aus. Wie bereits aufgezeigt wurde, gilt es bspw. weitere Abstufungen für die einzelnen Merkmalsausprägung zu vollziehen, wie es am Beispiel der Gebrauchsgüter ersichtlich wurde, um eine präzise Konkretisierung des jeweiligen Geschäftsmodelles zu ermöglichen. Des Weiteren sollten die entwickelten Analyseinstrumente der Geschäftsmodellmatrix Datei näher untersucht und ggf. sowohl technisch als auch inhaltlich angepasst und verbessert werden.

Es konnte gezeigt werden, dass die entwickelte Geschäftsmodellmatrix im Stande ist, Plattformmodelle sinnhaftig zu analysieren und auch dazu verwendet werden kann eine Konzeptgrundlage für die Entwicklung dieser zu schaffen. Wie jedoch das Unterkapitel 5.2.3 aufgezeigt hat, sind digitale Ökosysteme als ein komplexes Konstrukt aus verschiedenen Akteuren zu verstehen, sodass die Geschäftsmodellmatrix nicht den Ansprüchen genügt als Methode für die vollständige Entwicklung eines digitalen Ökosystems verwendet werden kann. Auf der anderen Seite konnte wiederum gezeigt werden, dass ein Plattformmodell den zentralen Bestandteil eines digitalen Ökosystems darstellt. Daher kann die Geschäftsmodellmatrix dazu verwendet werden, einen ersten Grundstein für den Aufbau eines digitalen Ökosystems zu legen.

Es wird empfohlen aus den genannten Gründen, die zugrundeliegende Methode der Geschäftsmodellmatrix beizubehalten und zukünftig sowohl inhaltliche als auch technische Anpassungen dieser vorzunehmen.

6.3 Ausblick

Geschäftsmodelle als das in dieser Arbeit fokussierte Themengebiet, kann als Bestandteil der übergeordneten Geschäftsstrategie eines Unternehmens angesehen werden und benötigt verglichen zu anderen unternehmerischen Themenfelder, ein erhöhtes Abstraktionsvermögen. Somit

ist es grundsätzlich als komplexer Sachverhalt einzuordnen. Aufgrund dessen kann angenommen werden, dass die Entwicklung einer Methode zur Konzipierung eines Geschäftsmodelles nicht von vorneherein fehlerfrei umsetzbar ist. Vielmehr bedarf es eine Vielzahl an Evaluierungen und Erfahrungen, um schlussendlich eine funktionierende Methode zu erhalten. Demzufolge kann die entwickelte Geschäftsmodellmatrix nicht als fertiggestelltes Instrument betrachtet werden, sondern benötigt weitere Ausarbeitungen. Trotzdem stellt diese Arbeit einen ersten Versuch dar, eine Methode anzubieten, mit der die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Geschäftsmodelle ermöglicht werden kann.

Abschließend gilt es festzuhalten, dass die Geschäftsmodellmatrix einen Ansatz bereithält, mit der branchenübergreifend Geschäftsmodelle standardisiert und einheitlich analysiert werden können. In Kombination mit der entwickelten prototypischen Excel-Datei können somit mehrere Geschäftsmodelle gleichzeitig ausgewertet werden, wodurch einzigartige Erkenntnisse für die Entwicklung eigener Geschäftsmodelle geschaffen werden können. In Zukunft gilt es Überlegungen zu treffen, ob die Geschäftsmodellmatrix u.a. durch Filterfunktionen ausgeweitet werden sollte, um bspw. branchenspezifische Betrachtungen (Geschäftsmodellbetrachtung für Anlagen- und Maschinenbau, Pharmazie, Finanzwesen, Automobil und Fahrzeugbau etc.) vornehmen zu können. Dieses in Verbindung mit in einer Geschäftsmodelldatenbank eingepflegte Unternehmen, würde eine Datenverarbeitung verschiedenster Geschäftsmodelle ermöglichen, wodurch vollkommen neue forschungs- und praxisorientierte Potenziale im Themengebiet der Geschäftsmodellentwicklung ermöglicht werden könnten.

Literaturverzeichnis

- ABBRUZZESE, Jason, 2018. Facebook hits 2.27 billion monthly active users as earnings stabilize [online]. In: *NBC News*. Washington, D.C.: NBCUniversal Television Group, 30. Oktober 2018 [Zugriff am: 10.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/facebook-hits-2-27-billion-monthly-active-users-earnings-stabilize-n926391>
- ABDELKAFI, Nizar, Sergiy MAKHOTIN und Thorsten POSSELT, , 2013. Business Model Innovation for Electric Mobility: What Can be Learned from Existing Business Model Patterns?. In: *International Journal of Innovation Management* [online]. 13(17), 1–41 [29.05.19]. ISSN 1757-5877. DOI: 10.1142 /S1363919613400033
- ABOUT YOU, 2019. *Charlie Weiss* [online]. *Summer Look by Samsøe & Samsøe*. Hamburg: About You GmbH [Zugriff am 06.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.aboutyou.de/o/charlie-weiss-summer-look-by-samsøe-samsøe-11260>
- ADESPRESSO, 2018. *Study: FB Ads Cost Benchmark*. Vancouver: Hootsuite Media, Inc. Verfügbar unter: <http://landing.adespresso.com/facebook-ads-cost-benchmarks>
- AIRBNB INC, 2019a. *Lokale Reiseziele für eine globale Gemeinschaft* [online]. San Francisco, Kalifornien: Airbnb, Inc. [Zugriff am: 02.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.airbnb.de/how-it-works>
- AIRBNB INC, 2019b. *Partner with Airbnb to open new doors for your customers* [online]. San Francisco, Kalifornien: Airbnb, Inc. [Zugriff am: 02.07.2019]. Verfügbar unter: <https://affiliate.wit-hairbnb.com/>
- AIRBNB INC, 2019c. *Was ist die Airbnb-Service-Gebühr?* [online]. San Francisco, Kalifornien: Airbnb, Inc. [Zugriff am: 02.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.airbnb.de/help/article/1857/was-ist-die-airbnbservicegeb%C3%BChr>
- ALPHABET INC, 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2017*. Mountain View, Kalifornien: Alphabet Inc., ZIP Code CA 94043. Verfügbar unter: https://abc.xyz/investor/static/pdf/20171231_alpha-bet_10K.pdf?cache=7ac82f7pdf
- ADEL, Aliaa, 2014. *Kulturspezifische Markenwerte* [Dissertation]. *Modell zur ländervergleichenden Analyse kultureller Einflussfaktoren auf den Markenwert am Beispiel der globalen Modeindustrie in Deutschland, Brasilien, China und Russland*. Hamburg: Universität Hamburg. ISBN 978-3-95710-019-1
- AFUAH, Allan und Christopher TUCCI, 2000. *Internet Business Models and Strategies: Text and*

- Cases*. New York: McGraw Hill Higher Education. ISBN-10: 0072397241
- AL-DEBEI, Mutaz und David AVISON, 2010- Developing a unified framework of the business model concept. In: *European Journal of Information Systems* [online]. 10(3), 359-376 [14.06.19]. Operational Research Society. DOI: 10.1057/ejis.2010.21
- ALT, Rainer, Beat BERNET und Thomas ZERNDET, 2009. *Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-89833-7
- ALT, Rainer und Hans-Dieter ZIMMERMANN, 2012. Preface: Introduction to Special Section – Business Models. In: *Electronic Markets* [online]. 20(11), 3-9. Verfügbar unter: http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_11/Issue_01/V11I1_Preface_Introduction_to_Special_Section_-_Business_Models.pdf
- AMAZON.COM INC., 2019a. *Über Amazon* [online]. *Was ist Amazon?*. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. [Zugriff am: 21.06.2018]. Verfügbar unter: <https://www.aboutamazon.de/%C3%BCber-amazon/was-ist-amazon>
- AMAZON.COM INC., 2019b. *Amazon Seller Center* [online]. *Richtlinien und Vereinbarungen*. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. [Zugriff am: 22.06.2018]. Verfügbar unter: https://sellercentral.amazon.de/gp/help/external/G521?language=de_DE&ref=mpbc_3366971_cont_521
- AMAZON.COM INC., 2019c. *Kategorien auf der Amazon-Webseite* [online]. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. [Zugriff am: 22.06.2018]. Verfügbar unter: https://www.amazon.de/gp/site-directory?ref_=nav_shopall_btn
- AMAZON.COM INC., 2019d. *Amazon Family Freundschaftswerbung* [online]. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. [Zugriff am: 04.05.2018]. Verfügbar unter: <https://www.amazon.de/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1000760803>
- AMAZON.COM INC., 2019e. *Verkaufen bei Amazon* [online] *Verkaufen bei Amazon für 39 € pro Monat. Jederzeit mögliche Stornierung*. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. [Zugriff am: 22.06.2018]. Verfügbar unter: <https://services.amazon.de/programme/online-verkaufen/preisgestaltung.html>
- AMAZON.COM INC., 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018*. Seattle, Washington: Amazon.com, Inc. Verfügbar unter: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AMZN_2018.pdf
- AMIT, Raphael, Christoph ZOTT, 2001. Value Creation in E-Business. In: *Strategic Management Journal* [online]. 01(22), 493-520 [13.06.2019]. Wiley Online Library. Verfügbar unter: <https://doi.org>

g/10.1002/smj.187

- AMMON, Thomas und Alexander BREM, 2013. Digitale Ökosysteme und deren Geschäftsmodelle: Analyse und Implikationen für klassische Buchverlage. In: Frank KEUPER, Kiumars HAMIDIAN, Eric VERWAAYEN, Torsten KALINOSWSK und Christian KRAIJO, Hrsg. *Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 91-122. ISBN 978-3-658-00370-8
- APPLE INC, 2019. Apple CarPlay Der perfekte Beifahrer. In: *CarPlay* [online]. Cupertino: Apple Inc. [Zugriff am: 27.06.2019]. Verfügbar unter: <https://www.apple.com/de/ios/carplay/>
- APPLE INC, 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended September 29, 2018*. Cupertino, Kalifornien: Apple Inc., ZIP Code 95014. Verfügbar unter: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AAPL_2018.pdf
- AUER, Sabrina und Markus DERER, 2018. PlugU – das Flatrate-Car der Zukunft. In: Harry WAGNER und Stefanie KABEL, Hrsg. *Mobilität 4.0 – neue Geschäftsmodelle für Produkt und Dienstleistungsinnovationen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-21105-9
- BACH, Norbert, Maximilian RIMBACH und Sebastian WOLF, 2017. Wertschöpfungspotenziale durch Digitalisierung: Eine Analyse der Kosten- und Differenzierungstreiber von Dienstleistungen. In: Manfred BRUHN und Karsten HADWICH, Hrsg. *Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation*. Bd. 2. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-17551-1
- BAKIR, Daniel, 2018 *Das sind Amazons geheime Eigenmarken*. In: Stern, 14.08.2017. Hamburg: Gruner + Jahr. Verfügbar unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/news/amazon--die-geheimen-eigenmarken-des-onlineriesen-7577786.html>
- BALZE, Wolfgang, Wolfgang REBEL und Peter SCHUCK, 2007. *Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen: Tipps und Taktik*. 3. Auflage. Heidelberg: C.F. Müller Verlag. ISBN 978-3-8114-5505-4
- BAUERNHANSL, Thomas, Volkhart EMMERICH, Dominik PAULUS-ROHMER, Mathias DÖBELE, Anja SCHATZ, Markus WESKAMP, 2015. *Geschäftsmodell-Innovation durch Industrie 4.0 Chancen und Risiken für den Maschinen- und Anlagenbau* [online]. S. 1-55. München: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung. Verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-339733.html>

- BECKER, Wolfgang, Meike STRADTMANN und Patrick ULRICH, 2018. Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen. In: Wolfgang BECKER und Patrick ULRICH, Hrsg. *Management und Controlling im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-13040-4
- BEIMBORN, Daniel und Heinz-Theo WAGNER, 2017. Digitale Innovationen in Kreditinstituten – Ein Rück- und Ausblick. In: Remigiusz SMOLINSKI, Moritz GERDES, Martin SIEJKA und Mariusz BODEK, Hrsg. *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 169-196. ISBN 978-3-658-15648-0
- BERTAGNOLLI, Frank, Susanne BOHN und Frank WAIBLE, 2018. *Change Canvas: Strukturierter visueller Ansatz für Change Management in einem agilen Umfeld*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-23029-6
- BETZ, Frederick, 2002. Strategic Business Models. In: *Engineering Management Journal* [online]. 02(14), 21-27 [10.06.2019]. ABI/INFORM Global. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415145>
- BIE, Holger de und Wolfgang BUCHHOLZ, 2019. Geschäftsmodelle für digitale Plattform: die Konzeption und Ausgestaltung digitaler Plattformen am Beispiel des Finanzdienstleistungssektors. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* [online]. 19(88), 105-113 [18.06.2019]. ZDB-ID. ISSN 0722-7485. Verfügbar unter: <https://www.econbiz.de/Record/gesch%C3%A4ftsmodelle-f%C3%BCr-digitale-plattform-konzeption-ausgestaltung-digitaler-plattformen-beispiel-finanzdienstleistungssektors-buchholz-wolfgang/10011999178>
- BIEGER, Thomas, Stephan REINHOLD, 2011. Das wertbasierte Geschäftsmodell: Ein aktualisierter Strukturansatz. In: Thomas BIEGER, Dodo zu KNYPHAUSEN-AUFSESS und Christian KryS, Hrsg. *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 117-121. ISBN 978-3-642-18067-5
- BLOCKUS, Marc-Oliver, 2010. *Komplexität in Dienstleistungsunternehmen* [Dissertation]. *Komplexitätsformen, Kosten- und Nutzenwirkungen, empirische Befunde und Managementimplikationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-2559-6
- BLY, Robert, 2019. *Direct Mail Revolution: How to Create Profitable Direct Mail Campaigns in a Digital World*. Irvine, Kalifornien: Entrepreneur Press. ISBN-13: 978-1599186306
- BOSA, Deisdre und Sara SALINAS, 2019. Airbnb says it's been profitable for two years straight as it heads for IPO [online]. In: *CNBC*. London: NBC Universal, LLC, 15.01.2019 [Zugriff am: 02.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2019/01/15/airbnb-sustains-profit-as-it-heads-toward-ipo.html>

- BRANDEL, Kurt und Laura GLASSL, 2018. *BMN Magisches Dreieck vs. BMC Neun Bausteine* [online]. Esslingen: Glassl & Brandel GbR [Zugriff am: 02.06.2019]. Verfügbar unter: <https://www.glassl-brandel.de/blog/magisches-dreieck-vs-business-model-canvas.html>
- BRIEN, Sara und Seth FLIEGERMAN, 2019. Uber files to go public after a long, bumpy road [online]. In: *CNN Business*. Atlanta: Turner Broadcasting System, Inc., 12.04.2019 [Zugriff am: 09.07.2019]. Verfügbar unter: <https://edition.cnn.com/2019/04/10/tech/uber-ipo/index.html>
- BROSTER, Mike, Kayla HEGEDUS, Deana MYERS und Samuel STADLER, 2018. *The Demand for Television on SVOD Platforms*. Los Angeles, Kalifornien: Parrot Analytics Ltd., Verfügbar unter: <https://insights.parrotanalytics.com/svod-tv-demand-2018>
- BRUHN, Manfred und Heribert MEFFERT, 2012. *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-3660-8
- BRUHN, Manfred, 2003. Anbieterseitige Kündigung von Kundenbeziehungen – Kundenbindung versus Beziehungsbeendigung. In: Manfred BRUHN und Christian HOMBURG. *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage. S. 333-374. ISBN-10: 3834934380
- BURKE, Warner, 2017. *Organization Change. Theory and Practice*. 5th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN-10: 1506386490
- BURMANN, Christoph und Verena WENSKE, 2006. Identitätsorientiertes Markenmanagement und Direktmarketing. In: Bernd WIRTZ und Christoph BURMANN, Hrsg. *Ganzheitliches Direktmarketing*. Wiesbaden: GWV Fachverlag. ISBN 3-409-14345-9
- BUXMANN, Peter, Heiner DIEFENBACH und Thomas HESS, 2015. *Die Softwareindustrie: Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-45588-3
- CARUSO und FRAUNHOFER IESE, 2017. *Projektvorstellung: Digitales Ökosystem und Plattformökonomien im automotive Aftermarket*. Kaiserslautern: Fraunhofer IESE. Verfügbar unter: https://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/de/dokumente/SuccessStory_Caruso_dt.pdf
- CASTRO-LEON, Enrique und Robert HARMON, 2016. *Cloud as a Service: Understanding the Service Innovation Ecosystem*. New York: Springer Science+Business Media. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-0104-6
- CAUS, Thorsten und Svenja HAGENHOFF, 2007. Innovative Geschäftsmodelle für das mobile Internet: Eine Fallstudienuntersuchung. In: Matthias SCHUMANN, Hrsg. *Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik, 07(01)*. Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen.
- CHESBROUGH, Henry und Richard ROSENBLOOM, 2002. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*

- [online]. 11(3), 529-555 [30.06.2019]. Harvard Business School. Verfügbar unter: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf
- CHOI, Soon-Yong, STAHL, Stahl und Whinston, 1997. *The Economics of Electronic Commerce*. London: Pearson Education. ISBN-10: 1578700140
- CHRISTMANN, Jürgen und Merle Christmann, 1993. *Die Preisbildung in der Volkswirtschaft*. Hamburg: Reinhard Mohn. ISBN-13: 978-3-409-92141-1
- CLARK, Tim und Hazan BRUCE, 2017. *Business Models für Teams: So sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert und jedes Mitglied zum Erfolg beiträgt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN 978-3-593-50770-5
- CLEMENT, Reiner und Dirk SCHREIBER, 2016. *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-662-49047-1
- CSI MARKET, 2019. *S&P 500 Profitability by quarter, Gross, Operating and Net Margin* [online]. [Zugriff am: 13.07.2019]. Verfügbar unter: https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?sp5
- DAIMLER AG, 2019. *Daimler im Überblick Geschäftsjahr 2018*. Investorenbericht. Stuttgart: Daimler AG. Verfügbar unter: <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-daimler-im-ueberblick-2018.pdf>
- DAWSON, Chris, 2017. *Are eBay auctions a thing of the past?* [online]. 12.06.2017 [Zugriff am 01.07.2019]. London: Tamebay at SJP Business Media. Verfügbar unter: <https://tamebay.com/2017/02/are-ebay-auctions-a-thing-of-the-past.html>
- DEURLOO, Sonja und Andreas MORING, 2018. *Binäre Innovation – Kreativität und Geschäft für digitale Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-19388-1
- DEUTSCHE BUNDESBANK, 2016. Struktur und Dynamik der industriellen Fertigungstiefe im Spiegel der Jahresabschlüsse deutscher Unternehmen. In: *Monatsbericht* [online]. 16(06), 55-69 [20.06.2016]. Verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/615628/e4c6f72cae7d82b8bbcbed7c4ad9210f/mL/2016-06-fertigungstiefe-data.pdf>
- DEUTSCHE BUNDESBANK, 2018. Devisenkursstatistik [online]. In: *Statistisches Beiheft 5 zum Monatsbericht*, 18(5) [01.07.2019]. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank. ISSN 1861-5880
- DEUTSCHER LANDKREIS, 2018. Der digitale Landkreis: Umfrage des Deutschen Landkreistages in Zusammenarbeit mit Fraunhofer IESE [online]. In: *Schriften des Deutschen Landkreistages, Band. 135* [10.07.2019]. Berlin: Gödecke+Gut. ISSN 0503-9185

- DOLESKI, Oliver, 2014. *Integriertes Geschäftsmodell: Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im Geschäftsmodellkontext*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-07093-9
- DRUCKER, Peter, 1994. The Theory of the Business. In: *Harvard Business Review* [online]. [Zugriff am 12.06.2019]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- DUBOSSON-TORBAY, Magali, Alexander OSTERWALDER und Yves PIGNEUR, 2001. eBusiness Model Design, Classification and Measurements. In: *Thunderbird International Business Review* [online]. 02(44), 5-23 [30.05.2019]. Wiley Online Library. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
- DUDA, Tobias, 2017. *Cross-Selling* [online]. Köln: Advidera GmbH & Co. KG [Zugriff am 06.05.2019]. Verfügbar unter <https://www.advidera.com/glossar/cross-selling/>
- EBAY INC., 2019a. *Kategorien der eBay-Webseite* [online]. San José: eBay Inc. [Zugriff am: 12.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.ebay.de/n/all-categories#motors>
- EBAY INC., 2019b. *Gebühren für private Verkäufer* [online]. San José: eBay Inc. [Zugriff am: 12.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.ebay.de/help/selling/fees-credits-invoices/gebuehren-fr-private-verkufer?id=4364>
- EBAY INC., 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018*. San José, Kalifornien: eBay Inc., ZIP-Code: 95125. Verfügbar unter: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_EBAY_2018.pdf
- EBERHARDT, Robert und Heike SCHREINER, 2006. *Wiener Musikbetriebe: Geschäftsmodelle in der „Vienna Electronica“-Szene* [Diplomarbeit]. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien
- EBERT, Dorothee und Markus DEUTSCH, 2016. *Business Model Guide* [online]- *Ihr Weg zum neuen Geschäftsmodell*. Frankfurt am Main: KPMG. Verfügbar unter: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2016/business-model-guide-11-2016-KPMG.pdf>
- EILART, Susanne, 2011. Die Bedeutung des Kundenclubs und der Kundenkarte als multifunktionale Instrumente der Kundenbindung: Eine kritische Analyse. In: *Wismarer Schriften zu Management und Recht* [online]. 11(62) [01.07.2019]. ISBN 978-3-86741-706-8
- ENGELHARDT, Sebastian von und Stefan PETZOLT, 2019. *Das Geschäftsmodell-Toolbook für digitale Ökosysteme*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. ISBN 978-3-593-51100-9
- EUGSTER, Jörg, 2016. *Lexikon* [online]. *Die ganze Welt des Online-Marketings*. Vaduz: Wifimaku. [Zugriff am: 13.05.2019]. Verfügbar unter: <https://wifimaku.com/online-marketing-lexikon-16220639.html>

- FACEBOOK INC, 2019. *Werbung auf Facebook ist für jedes Budget erschwinglich* [online]. Menlo Park, Kalifornien: Facebook Inc. [Zugriff am: 11.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.facebook.com/business/ads/pricing>
- FACEBOOK INC, 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018*. Menlo Park, Kalifornien: Facebook Inc., ZIP Code 94025. Verfügbar unter: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680119000009/fb-12312018x10k.htm>
- FASSNACHT, Martin und Hermann SIMON, 2016. *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-11870-9
- FEIJOO, Ammie, 2015. Don't Forget the Long Tail: It Can Deliver Value. In: *U.S. General Services Administration: DigitalGov* [online]. 13.02.2015 [Zugriff am: 31.06.2019]. Verfügbar unter: <https://digital.gov/2015/02/13/dont-forget-the-long-tail-it-can-deliver-value/>
- FLEISCH, Elgar, Markus WEINBERGER und Felix WORTMANN, 2017. Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. In: Stefan REINHEIMER, Hrsg. *Industrie 4.0: Herausforderungen, Konzepte und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-15. ISBN 978-3-658-18164-2
- FRAUNHOFER IMW, (2017). Change Management für Geschäftsmodellinnovationen. In: FRAUNHOFER IMW, Hrsg. *Jahresbericht 2016/17*. S. 4-14. Verfügbar unter: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Jahresbericht_17_16/20171012_Fraunhofer%20IMW%20Jahresbericht%202016-17_Web.pdf
- FRÖHLICH, Dieter, 2016. *Franchise-Geber* [online]. *Mit starken Partnern gemeinsam zum Ziel*. Berlin: Deutscher Franchise-Verband e.V. Verfügbar unter: https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/DFV-Franchise-Ratgeber-2016_4.pdf
- GAHLER, Markus, 2016. *Pay-What-You-Want im Internet: Empirische Analyse der Einflussgrößen auf die freiwillige Zahlungsbereitschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-658-12201-0
- GARCÍA, Amparo und Carsten RENNHAK, 2006. Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten. In: Carsten RENNHAK, Hrsg. *Herausforderung Kundenbindung*. Wiesbaden: GWV Fachverlag, S. 3-14. ISBN-10: 3-8350-0400-X
- GARTNER, 2019. *Executive Guidance. Speed Up Your Digital Business Transformation: A new playbook for business model change* [Zugriff am: 14.06.2019]. Verfügbar unter: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/insights/executive-guidance/documents/insights/executive-guidance-speed-up-your-digital-business-transformation.pdf>

- GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER, und Michaela CSIK, 2017. *Geschäftsmodelle Entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. 2. Auflage. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-45175-9
- GASSMANN, Oliver und Karolin FRANKENBERGER, 2016. Geschäftsmodelle entwickeln: Von der Kunst zum Handwerk. In Peter GRANING, Erich HARTLIEB und Doris LINGENHEL, Hrsg. *Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell*. Wiesbaden: Springer Fachmedia, S. 17-34. ISBN 978-3-658-08623-7
- GEISBERGER, Eva und Manfred BROY, 2012. Acatech Studie: Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical System. In: *agendaCPS*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-29099-2.pdf>
- GERGERT, Arthur 2017. *Definition Geschäftsmodell* [online]. Coburg: WIOS Institut, 14.11.2017 [Zugriff am: 30.05.2019]. Verfügbar unter: <https://www.wois-innovation.de/definition-geschaeftsmodell/>
- GMELICH, Krista, 2019. *Airbnb Says It Made a Profit Again in 2018* [online]. New York: Bloomberg L.P. 15.01.2019 [Zugriff am: 02.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-15/airbnb-says-it-made-a-profit-again-in-2018-as-ipo-looms-large>
- GORDIJN, Jaap und Hans AKKERMANS, 2001. Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems, IEEE* [online]. 01(4), 11- 17 [05.06.2019]. IEEE Xplore. ISSN 1094-7167. DOI: 10.1109/5254.941353
- GREGORI, Christoph, 2006. *Instrumente einer erfolgreichen Kundenorientierung* [Dissertation]. *Eine empirische Untersuchung*. Kassel: Universität Kassel. ISBN-10 3-8350-0404-2
- GRÖPPEL-KLEIN, Andrea, Jörg KÖNIGSTORFER und Ralf TERLUTTER, 2003. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Manfred BRUHN und Christian HOMBURG. *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage. S. 43-80. ISBN-10: 3834934380
- GUDEHUS, Timm, 2007. *Dynamische Märkte. Praxis, Strategien und Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-72597-8
- HAENECKE, Henrik und Guido LAUKAMP, 2006. Entwicklung und Test von Nutzenversprechen. In: Christopher ZERRES und Michael ZERRES, Hrsg. *Handbuch. Marketing-Controlling*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 145-164. ISBN 10 3-540-28015-4
- HAHNENWALD, Heiko, 2017. *Report on novel business models. WP 4 of SCOUT*. Ref. Ares (2017) 4148063. Darmstadt: Fraunhofer-Institut für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit. Verfügbar unter: https://connectedautomateddriving.eu/wp-content/uploads/2018/10/D4_2-Report-on-novel-business-models-final.pdf

- HAMEL, Gary, 2001. Leading the revolution: Strategic Leadership. In: *Journal of Product Innovation Management* [online]. 01(1), 4-10 [13.06.2019]. Harvard Business School Press. DOI: 10.1016/S0737-6782(01)00097-2
- HARTWIG, Tanja, 2009. *Up- und Cross-Selling: Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice*. Wiesbaden: GWV Fachverlag. ISBN 978-3-8349-0786-8
- HARTWIG, Tanja und Elisabeth MASER, 2007. *Kundenakquise*. Heidelberg: Redline Wirtschaft. ISBN 978-3-636-01474-0
- HANSCHKE, Inge, 2018. *Digitalisierung und Industrie 4.0: einfach und effektiv: Systematisch und lean die Digitale Transformation meistern*. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-45293-0
- HANSHAW, Natasha und Alexander OSTERWALDER, 2015. *The Business Model Canvas: Why and how organizations around the world adopt it*. Zürich: Strategyzer AG. Verfügbar unter: https://s3.amazonaws.com/strategyzer/assets/research_report.pdf
- HAUNERT, Friedrich, 2016. Generierung innovativer Geschäftsmodelle. In: FUNDRAISING AKADEMIE, Hrsg. *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 392-405. ISBN 978-3-658-07109-7
- HAWKINS, Richard, 2002. The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models. 02(46), 297-329 [13.06.2019]. *TNO Institute for Strategy, Technology and Policy* [online]. Verfügbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=9FD6A6CEAFB6A032E700FE36B2F3F0EB?doi=10.1.1.466.8716&rep=rep1&type=pdf>
- HEINEMANN, Gerrit, 2017. *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-15383-0
- HELDT, Cordula, 2018. *Definition Standard & Poor's 500 Index* [online]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 19.02.2018 [Zugriff am 24.06.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standard-poors-500-index-43212>
- HESS, Steffen, 2017. *Digitale Dörfer – Projektvorstellung* [PowerPoint-Präsentation]. Kaiserslautern: Fraunhofer IESE. Verfügbar unter: <https://www.digitale-doerfer.de/wp-content/uploads/2017/11/Digitale-D%C3%B6rfer-1.0-Das-Projekt-Pr%C3%A4sentation-1.pdf>
- HEUSKEL, Dieter, 1999. *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN-10: 3593361434
- HMD, 2014. Glossar zu Geschäftsmodelle der IT-Industrie. In: Hans-Peter FRÖSCHLE, Knut HILDEBRAND, Josephine HOFMANN, Matthias KNOLL, Andreas MEIER, Stefan MEINHARDT, Michael MÖRIKE, Siegfried REICH, Stefan REINHEIMER und Susanne STRAHRINGER, Hrsg. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Enterprise Systems*, 13(50),

- 114-115. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISSN 2198-2775. DOI: 10.1007/BF03340840
- HOFER, Adrian, 2001. *Management von Produktfamilien* [Dissertation]. *Wettbewerbsvorteile durch Plattformen*. St. Gallen: Universität St. Gallen. ISBN 978-3-8244-7423-3
- HOFFMANN, Sascha, 2009. *Produktzugaben: Eine empirische Analyse ihrer Wirksamkeit als Instrument der Verkaufsförderung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-8399-2
- HOLZ, Adrian und Markus Fost, 2017. Die „Amazonisierung“ des Konsums – Game-Changer Amazon. In: Johanna ANZENGRUBER, Michael JÜNGER, Andreas RUSNJAK, Daniel SCHALLMO und Thomas WERANI, Hrsg. *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 669-696. ISBN 978-3-658-12387-1
- HORA, Harald, 2019. Parship » aktueller Test, Erfahrungen & Kosten 2019. In: *Die Beste Partnerbörse* [online]. Siegharts: Seomatixx GmbH [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.diebestepartnerboerse.de/impressum/>
- HUTH, Christian, 2014. *Strategische Planung der Fertigungstiefe bei Unsicherheit und Dynamik* [Dissertation]. *Ein simulationsbasierter Ansatz am Beispiel der Fertigung von Transaktionsbatterien*. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig. ISBN 978-658-06830-1
- JAEKEL, Michael, 2017. *Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalisphäre und künstliche Intelligenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-19177-1
- JOHNSEN, Maria, 2017. *The Future of Artificial Intelligence in Digital Marketing: The next big technological break*. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN-13: 978-1976001062
- JOHNSON, Mark, Clayton CHRISTENSEN, Henning KAGERMANN, 2008. Reinventing Your Business Model. In: *Harvard business review* [online]. 08(12), 52-60 [08.06.2019]. Verfügbar unter: <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>
- JUNG, Hans und Patricia KRAFT, 2017. *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung.: Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services*. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-44780-6
- JUNG, Rebecca, Dubravko RADIC und Marija RADIC, 2017. Preissetzung bei mehrseitigen Plattformen: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde am Beispiel einer Seniorenplattform. In: Mario PFANNSTIEL, Patrick DA-CRUZ und Harald MEHLICH, Hrsg. *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen II: Impulse für das Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 51-66. ISBN 978-3-658-12392-5

- KAILING, Valentin, 2006. *Praktische Preis- und Konditionenpolitik: Sicher kalkulieren, flexibel steuern, rentabel gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN-10: 3834903191
- KAMRANI, Ali und Arun ADAT, 2008. Manufacturing Complexity Analysis: A Simulation-Based Methodology. In: Ali KAMRANI und Emad NASR, Hrsg. *Collaborative Engineering: Theory and Practice*. New York: Springer Science+Business Media, S. 227-249. ISBN 978-0-387-47319-2
- KEßLER, Steffen, 2012. *Anpassung von Open-Source-Software in Anwenderunternehmen* [Dissertation]. Marburg: Philipps-Universität Marburg. ISBN 978-3-658-01954-9
- KITTL, Christian, 2009. *Kundenakzeptanz und Geschäftsrelevanz* [Dissertation]. *Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft*. Graz: Karl Franzens Universität Graz. ISBN 978-3-8349-1543-6
- KLEY, Fabian, 2011. Neue Geschäftsmodelle zur Ladeinfrastruktur. In: *Working Paper Sustainability and Innovation* [online]. 11(05) [13.06.2019]. Verfügbar unter: https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/sustainability-innovation/2011/WP05-2011_neue-Geschaeftsmodelle.pdf
- KNYPHAUSEN-AUFSESS, Dodo zu und Michael ZOLLENKOP, 2011. Entwicklungsmuster und Antizipation des Geschäftsmodellwandels. In: Thomas BIEGER, Dodo zu KNYPHAUSEN-AUFSESS und Christian Krys, Hrsg. *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 117-121. ISBN 978-3-642-18067-5
- KOLTZE, Karl und Valeri SOUCHKOV, 2011. *Systematische Innovation. TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung*. München: Carl Hanser Verlag. ISBN-13: 978-3446421325
- KOTOGLOU, Akis, 2019. Online Singlebörsen bis zum ersten Date. In: *Online-Partnerboerse.net* [online]. München: Online-Partnerboerse.net [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.online-partnerboerse.net/online-singleboersen/>
- KRAMER, Friedhelm, 1987. *Innovative Produktpolitik: Strategie — Planung — Entwicklung — Durchsetzung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN-13: 978-3-642-95505-1
- KRÄMER, Andreas und Regine Kalka, 2017. How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models. In: Anshuman KHARE, Rod SCHATZ und Brian STEWART, Hrsg. *Phantom Ex Machina: Digital Disruption's Role in Business Model Transformation*. Cham: Springer International Publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-44467-3
- KRCMAR, Helmut und Gerhard OSWALD, 2018. *Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden. ISBN 978-3-658-22623-7
- KREUTZ, Oliver, 2017. *Online-Angebote und Werblockersoftware* [Dissertation]. *Eine lauterkeits-*

- und zivilrechtliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der rechtlich zulässigen und technisch möglichen Handlungsalternativen der Webseitenbetreiber.* Göttingen: Universität Göttingen. ISBN 978-3-8487-4373-5
- KREUTZER, Ralf, Tim NEUGEBAUER und Annette PATTLOCH, 2017. *Digital Business Leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management.* Wiesbaden: Springer Fachmedia. ISBN 978-3-658-11913-3
- KRÜGER, Wilfried, 2011a. Formen und Folgen virtueller Interaktionen (Collaboration). In: Friedel AHLERS, Bernd EGGERS und Timm EICHENBERG, Hrsg. *Integrierte Unternehmensführung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Claus Steinle.* Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 109-126. ISBN 978-3-8349-2349-3
- KRÜGER, Wilfried, 2011b. Organisation. In: Franz BEA und Marcell SCHWEITZER, Hrsg. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 178-269. ISBN 978-3-8252-3617-5
- KÜHN, Alexander, 2012. Mein Verlag und ich. In: *Der Spiegel*, 12(29), S. 74–75. Hamburg: Spiegel-Verlag. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-87347238.html>
- KUZMINA-MERLINO, Irina und Oksana SKOROBOGATOVA, 2019. Theoretical View on the Designing of Prototype of Business Model for a Transport Company. In: NATHANAIL, Eftihia und KARAKIKES, Ioannis. Hrsg. *Data Analytics: Paving the Way to Sustainable Urban Mobility. Proceedings of 4th Conference on Sustainable Urban Mobility (CSUM2018), 24–25 May, Skiathos Island, Greece.* Cham: Springer Nature Switzerland, S. 487-495. ISBN 978-3-030-02304-1
- LEAD INNOVATION MANAGEMENT, 2019. *Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?* [online]. Wien: LEAD Innovation Management GmbH [Zugriff am: 30.05.2019]. Verfügbar unter: <https://www.lead-innovation.com/blog/was-ist-eine-gesch%C3%A4ftsmodellinnovation>
- LEHNER, Markus, 2014. *Verfahren zur Entwicklung geschäftsmodell-orientierter Diversifikationsstrategien.* Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat. ISSN 2195-5239
- LEIBOLD, Marius und Sven VOELPEL, 2018. *Digital Rebirth: Wie sich intelligente Unternehmen neu erfinden.* Erlangen: Publicis Pixelpark. ISBN: 978-3-89578-737-9
- LEIMEISTER, Jan, 2015. *Einführung in die Wirtschaftsinformatik.* 12. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-540-77846-2
- LEIMEISTER, Jan, 2012. *Dienstleistungsengineering und -management.* Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-27982-9

- LEWIS, Michael, 2014. *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. Nachdruckauflage der ersten Ausgabe, London, Hodder & Stoughton, 1999. ISBN-10: 0393347818
- LIGESMEYER, Peter und Dieter ROMBACH, 2017. *Jahresbericht 2016/2017 des Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering*. Kaiserslautern: Kerker Druck. Verfügbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/de/dokumente/jahresbericht/Fraunhofer-IESE-Jahresbericht2016-deutsch.pdf>
- LIGESMEYER, Peter und Dieter ROMBACH, 2016. *Jahresbericht 2015/2016 des Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering*. Kaiserslautern: Kerker Druck. Verfügbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/de/dokumente/jahresbericht/Fraunhofer-IESE-Jahresbericht2015-deutsch.pdf>
- LINDER, Jane und Susan CANTRELL, 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change. Verfügbar unter: http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf
- LINKEDIN CORP., 2015. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2015*. Mountain View, Kalifornien: LinkedIn Corp., ZIP Code 94043. Verfügbar unter: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1271024/000127102416000035/a20151231-10xkdocument.htm>
- LINNHOF-POPIEN, Claudia, Michael ZADDACH und Andreas GRAHL, 2015. *Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- LIPPOLD, Dirk, 2019. *Neue Perspektiven für das B2B-Marketing: Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen effizient gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-26359-1
- LÜTJE, Sebastian, 2009. *Kundenbeziehungsfähigkeit: Konzeptionalisierung und Erfolgswirkung*. Wiesbaden: GWV Fachverlag. ISBN 978-3-8349-1401-9
- MAGRETTA, Joan, 2002. Why Business Models Matter. In: *Harvard Business Review* [online]. [Zugriff am 11.06.2019]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- MAHADEVAN, Jochen, 2010. Wahrgenommene Preisfairness bei personenbezogener Preisdifferenzierung. In: Martin FASSNACHT, Hrsg. *Schriften zu Marketing und Handel* [online], 10(07) [09.07.2019]. Frankfurt am Main: Peter Lang. ISSN 1862-605X
- MAISCH, Bettina und Carlos VALDÉS, 2018. Kundenzentrierte digitale Geschäftsmodelle. In: FEND, Lars und Jürgen HOFMANN, Hrsg. *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-52. ISBN 978-3-658-21904-8
- MASAK, Dieter, 2006. *Legacy-Software: Das lange Leben der Altsysteme*. Berlin, Heidelberg: Springer

- Verlag. ISBN-10 3-540-25412-9
- MAYER, Rainer, 1993. *Strategien erfolgreicher Produktgestaltung: Individualisierung und Standardisierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 978-3-8244-0189-5
- MEINHARDT, Yves, 2002. *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien* [Dissertation]. *Fallstudien aus bei Business-to-Consumer-Portalen*. Bamberg: Universität Bamberg. ISBN 3-8244-7764-5
- METZLER, Frank, 2019. Parship im Test: Wie groß? Wie gut? Wie teuer? Für wen?. In: *Dating-Vergleich.de* [online]. Hamburg: metzler57.de [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.dating-vergleich.de/partnervermittlung/parship/>
- MICROSOFT CORP., 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended October 16, 2018*. Redmond, Washington: Microsoft Corp. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/annualreports/ar2018/annualreport#primaryR2>
- MINULESCU, Ioana, 2012. *Leistungsindividualisierung im B-to-B-Bereich* [Dissertation]. *Die Einzigartigkeit im Rahmen der Dienstleistungsgestaltung*. Berlin: Freie Universität Berlin. ISBN 978-3-658-02198-6
- MITCHELL, Donald, Carol COLES, 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. In: *Journal of Business Strategy* [online]. (03)24, 15-21 [12.06.2019]. London: MCB UP Ltd. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- MÖLLERS, Thomas und Camillo VISINI, 2019. *Business Model Navigator* [online]. *Beta/0.6*. St. Gallen: University of St. Gallen [Zugriff am: 12.05.2019]. Verfügbar unter: <https://businessmodelnavigator.com/>
- MORITZ, Manuel, Tobias REDLICH und Jens WULFSBERG, 2018. *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-20264-4
- MORRIS, Michael, Minet SCHINDEHUTTE, und Jeffrey ALLEN, 2003. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. In: *Journal of Business Research* [online]. 05(28), 726-735 [13.06.2019]. Science Direct. ISSN 0148-2963. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630300242X>
- MÜLLER, Anne-Kathrin, 2019. *Offene Geschäftsmodellinnovation durch Kooperation in Netzwerken* [Dissertation]. *Eine empirische Studie am Beispiel des deutschen Fernbusmarktes*. Eichstätt: Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. ISBN 978-3-658-23796-7
- MÜLLER, Sandra, 2006. *Methodisches Erfinden im Personalmanagement* [Dissertation]. *Erfolgreiche Anpassung TRIZ-basierter Werkzeuge*. Bremen: Universität Bremen. ISBN-10 3-8350-0519-7

- MÜLLER-ROTERBERG, Christian, 2018. *Management-Handbuch Innovation. Tipp & Tools*. Darmstadt: Books on Demand. ISBN: 978-3-7528-4104-6
- NAGL, Anna und Karlheinz BOZEM, 2018. *Geschäftsmodelle 4.0: Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-18841-2
- NETFLIX Inc., 2019a. *Netflix Streaming* [online]. *Was ist Netflix?* Los Gatos, Kalifornien: Netflix Inc. [Zugriff am: 21.06.2018]. Verfügbar unter: <https://help.netflix.com/de/node/412>
- NETFLIX Inc., 2019b. *Netflix Streaming* [online]. *Was ist Netflix Wählen Sie ein Abo und sehen Sie sich sämtliche Titel auf Netflix an*. Los Gatos, Kalifornien: Netflix Inc. [Zugriff am: 21.06.2018]. Verfügbar unter: <https://www.netflix.com/de/#this-is-netflix>
- NETFLIX Inc., 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018*. Los Gatos, Kalifornien: Netflix Inc., ZIP Code 95032. Verfügbar unter: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/2018/Form-10K_Q418_Filed.pdf
- NOWROTH, Maximilian, 2018. *Amazon macht massig Gewinn. Aber anders als du denkst*. In: Orange by Handelsblatt, 27.03.2018. Düsseldorf: Handelsblatt Media Group. Verfügbar unter: <https://orange.handelsblatt.com/artikel/43762>
- OSTERWALDER, Alexander und Yves PIGNEUR, 2010. *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Freiburg: Rombach Druck- und Verlagshaus. ISBN 978-3-593-41908-4
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR und Christopher TUCCI, 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems* [online]. 05(16), 1-25 [12.05.2019]. AIS Electronic Library. ISSN 1529-3181. Verfügbar unter: https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fcais%2Fvol16%2Fiss1%2F1&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- OETTLER, Mario, 2014. *Alles über Pricing, Preismanagement, Preissetzung und Preisoptimierung* [online]. *Bezahlmodelle in der Preispolitik*, 12.06.2014 [01.07.2019]. Chemnitz. Verfügbar unter <https://www.preissetzung.de/bezahlmodelle-in-der-preispolitik/>
- OVANS, Andrea, 2015. What Is a Business Model?. In: *Harvard Business Review* [online]. [Zugriff am 11.06.2019]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- PARSHIP GMBH, 2019a. *Unternehmensporträt* [online]. Hamburg: Parship GmbH. [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.parship.de/presse/unternehmensportraet/>
- PARSHIP GMBH, 2019b. *Die Formel für Ihr Liebesglück* [online]. Hamburg: Parship GmbH. [Zugriff

- am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.parship.de/tour/parship-prinzip/>
- PARSHIP GMBH, 2019c. *Preise und Leistungen im Überblick* [online]. Hamburg: Parship GmbH. [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.parship.de/tour/mitgliedschaft/preise-und-leistungen-im-ueberblick/>
- PARSHIP GMBH, 2017. Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017. In: *Handelsgericht Amtsgericht Hamburg*. Hamburg: Handelsgericht Amtsgericht Hamburg, OH-Nummer C-426025, Handelsregister-Nummer HRB 77766
- PATELI, Adamantia und George GIAGLIS, 2004. A research framework for analysing eBusiness Models. In: *European Journal of Information Systems* [online]. 04(4), 302-314 [13.06.2019]. DBLP. ISSN 0960-085X. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000513
- PAYPAL HOLDINGS, INC., 2018. *Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934: For the fiscal year ended December 31, 2018*. San José, Kalifornien: PayPal Holdings, Inc., ZIP-Code: 95131. Verfügbar unter: <https://investor.paypal-corp.com/static-files/0679dfac-93e0-4768-b280-58eae8917612>
- PELKA, Adam, 2017. *Die Ermittlung von Kundenanforderungen und ihre Transformation in technologische Produktinnovationen in der frühen Phase der automobilen Produktentstehung* [Dissertation]. In: Volkswagen Aktiengesellschaft AutoUni, Hrsg. AutoUni – Schriftenreihe. 17(112), Leibniz: Universität Leibniz, ISSN 1867-3635. ISBN 978-3-658-21119-6
- PETROVIC, Otto, Christian KITTL und Ryan TEKSTEN, 2001. Developing Business Models for eBusiness. In: *SSRN Electronic Journal* [online]. Verfügbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf>
- PFANNENBERG, Jörg, 2011. *Corporate Communications im Web 2.0: Relevanz und Legitimität für das Unternehmen*. Düsseldorf: Verlag PR Career Center. ISBN 978-3-00-033495-5
- PFANNMÖLLER, Jürgen, 2018. *Kreative Volkswirtschaftslehre: Eine handlungs- und praxisorientierte Einführung in die Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-07957-4
- PFLAUM, Alexander und Christoph KLÖTZER, 2019. Von der Pipeline zur Plattform – Strategische Implikationen für das Unternehmen. In: Wolfgang BECKER, Brigitte EIERLE, Alexander FLIASTER, Björn IVENS, Alexander LEISCHING, Alexander PFLAUM und Eric SUCKY, Hrsg. *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen*. S. 57-73. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-22128-7
- PLEINES, Chris, 2019. Parship im Test 2019. In: *Zu-Zweit.de* [online]. München: Big Bamboo GmbH [Zugriff am: 19.07.2019]. Verfügbar unter: <http://www.zu-zweit.de/parship/test>

- POMP, Thomas, 2015. *Praxishandbuch Financial Due Diligence: Finanzielle Kernanalysen bei Unternehmenskäufen*. Wiesbaden: Springer Wiesbaden. ISBN 978-3-658-05210-2
- PONN, Josef und Udo LINDEMANN, 2008. *Konzeptentwicklung und Gestaltung technischer Produkte: Optimierte Produkte - systematisch von Anforderungen zu Konzepten*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-68562-3
- PORTER, Michael, 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. ISBN-10: 9780684841465
- PROSIEBENSAT.1 MEDIA SE, 2018. *Annual Report 2018*. München: ProSiebenSat.1 Media SE. Verfügbar unter: https://www.prosiebensat1.com/uploads/2019/03/21/P7S1_GB18_E.pdf
- PUFAHL, Mario, David LAUX und Jörg GRUHLER, 2006. *Vertriebsstrategien für den Mittelstand: Die Vitaminkur für Absatz, Umsatz und Ertrag*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-8349-0036-2
- QUARTZ MEDIA, 2018. *Atlas* [online]. *Number of netflix titles by country*. New York: Quartz Media, Inc., 01.05.2018 [Zugriff am: 28.06.2019]. Verfügbar unter: <https://www.theatlas.com/charts/S1x6Sbs1X>
- RAPPA, Michael, 2004. The utility business model and the future of computing services. In: *IBM Systems Journal* [online]. 04(43), 32-42 [02.06.2019]. ISSN 0018-8670. DOI:10.1147/sj.431.0032
- RAYPORT, Jeffrey und Bernard JAWORSKI, 2001. *Cases in E-Commerce*. New York: McGraw-Hill. ISBN-10: 0072500956
- REICHELDT, Jonas, 2012. *Informationssuche und Online Word-of-Mouth* [Dissertation] *Eine empirische Analyse anhand von Diskussionsforen*. Potsdam: Universität Potsdam
- REINER, Nico, 2002. *Preismanagement im Anlagengeschäft: Ein entscheidungsorientierter Ansatz zur Angebotspreisbestimmung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 978-3-8244-7559-9
- RENTMEISTER, Jahn und Stefan KLEIN, 2003. Geschäftsmodelle ein Modebegriff auf der Waagschale. In: Horst ALBACH und Johannes HUMMEL, Hrsg. *Die Zukunft des Electronic Business*. Berlin: Gabler Verlag. S. 17-30. ISBN 978-3-663-12056-8
- ROBERS, Diane und Thomas GERLACH, 2010. *Geschäftsmodellinnovationen: Neue Wege am Markt beschreiten*. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und European Business School, Hrsg. Verfügbar unter: https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie_ebs_juni2010.pdf
- ROCHET, Jean-Charles und Jean TIROLE, 2006. Two-sided markets: a progress report. In: *RAND Journal of Economics* [online]. 06(37), 645-667. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/j.1756->

2171.2006.tb00036.x

- ROHRMAIR, Gordon, 2019. *Digitales Produkt* [online]. *Glossar Hochschule Augsburg*. Augsburg: Hochschule Augsburg, 15.05.2019 [Zugriff am 25.06.2019]. Verfügbar unter: https://glossar.hs-augsburg.de/Digitales_Produkt
- RÜGER, Marc, 2018. *Geschäftsmodell-Innovationen richtig umsetzen: Vom Technologiemarkt zum Markterfolg*. BULLINGER, Hans-Jörg, BAUER, Wilhelm und RÜGER, Marc, Hrsg. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Dirk_Hecker/publication/327768441_Big_Data_in_der_Industrie_-_Vorsprung_durch_Wissen/links/5ba388b545851574f7d8924b/Big-Data-in-der-Industrie-Vorsprung-durch-Wissen.pdf
- SCHÄFER, Tobias, Christopher JUD und Martin MIKUSZ, 2015. Plattform-Ökosysteme im Bereich der intelligent vernetzten Mobilität: Eine Geschäftsmodellanalyse. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 25(52), 386-400. Wiesbaden: Springer Fachmedia. ISSN 2198-2775
- SCHALLMO, Daniel, 2018. *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-57604-5
- SCHALLMO, Daniel, 2014. *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN-10: 3658044586
- SCHALLMO, Daniel, 2013. *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-00244-2
- SCHALLMO, Daniel, Marcel MOSER und Leo BRECHT, 2012. Geschäftsmodelle in Emerging Markets: Herausforderungen, Kompatibilität, Best Practices. In: *Marketing Review St. Gallen* [online], 12(29), 52-60 [20.06.19]. ISSN 1865-7516. DOI: 10.1365/s11621-012-0138-1
- SCHIEFERDECKER, Richard 2016. *3 Werkzeuge, mit denen Sie Ihr Geschäftsmodell entwickeln und verbessern* [online]. Aachen: SCHIEFERDECKER, Richard [Zugriff am: 30.05.2019]. Verfügbar unter: <http://schieferdecker.com/3-werkzeuge-geschaeftsmodell-entwickeln-verbessern/>
- SCHMIDT, Katrin, 2018. *Definition Produktionsgüter* [online]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 19.02.2018 [Zugriff am 24.06.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/produktionsgueter-42339/version-265690>
- SCHNÄBELE, Peter, 1997. *Mass Customized Marketing: Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und-prozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8244-6644-3

- SCHNEIDER, Gabriel, Ingrid GEIGER und Johannes SCHEURING, 2019. *Prozess- und Qualitätsmanagement: Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*. 3. Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien. ISBN-10: 371557965X
- SCHÖGEL, Kerstin, 2001. *Geschäftsmodelle* [Dissertation]. *Konstrukt-Bezugsrahmen-Management*. München: Ludwig-Maximilians-Universität München
- SCHOLZ, Stefan, 2010. Geschäftsmodelle für Grid Computing in der Medizin und der Biomedizin. In: SEIBT, Dietrich, KEMPER, Hans-Georg, HERZWURM, Georg, STELZER, Dirk und SCHODER, Detlef, Hrsg. *Wirtschaftsinformatik*, Band 66. Köln: Josef Eul Verlag. ISBN-10: 3899368940
- SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred, 2014. *Organisation*. 6. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. ISBN 978-3-8006-4689-0
- SCHUMACHER, Ingrid und Philip WÜRFEL, 2015. *Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen: Energieeinkauf optimieren, Kosten senken*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-07421-0
- SHERMAN, Len, 2018. *Why Facebook Will Never Change Its Business Model* [online]. 16.04.2018 [Zugriff am: 22.07.2019]. New York: Forbes Inc. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/lensherman/2018/04/16/why-facebook-will-never-change-its-business-model/#51791ee164a7https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-87347238.html>
- SIMON, Hermann, 2018. *Definition Dynamisches Pricing* [online]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 16.02.2018 [Zugriff am 22.07.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dynamisches-pricing-53646/version-276718>
- SKIERA, Bernd, Martin SPANN und Uwe WALZ, 2005. Erlösquellen und Preismodelle für den Business-to-Consumer-Bereich im Internet. In: *Wirtschaftsinformatik* [online], 05(47), 285-293 [04.07.2019]. DOI: 10.1007/BF03254916
- SLYWOTZKY, Adrian, 1996. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition (Management of Innovation and Change)*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN-10: 0875846327
- SMITH, Tim, 2012. *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structure*. Boston: South-Western Cengage Learning. ISBN 13-978-0-538-48088-8
- STREPPEL, Harmut, 2010. Cloud Computing, keine Revolution – die Chancen nutzen. In: Sandy EGGERT, Corinna FOHRHOLZ und Norbert GRONAU, Hrsg. *Software as a service, cloud com-*

- puting und mobile Technologien*. Berlin: Verlag für Industrielle Informationstechnik und Organisation. ISBN 978-3-942183-21-5
- STABELL, Charles und Øystein FJELDSTAD, 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks. In: *Strategic Management Journal* [online], 98(19), 413-437 [22.05.2019]. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)
- STÄHLER, Patrick, 2002. *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. 2. Auflage. Köln: Eul Verlag. ISBN-10: 3899360133
- STATECOUNTER GLOBALSTATS, 2019. *Search Engine Market Share Worldwide* [online]. Dublin: StatCounter GlobalStats [Zugriff am 05.07.2019]. Verfügbar unter: <http://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>
- STEINER, Ina, 2017. *eBay Auctions' Last Gasps* [online]. 29.01.2017 [Zugriff am: 01.07.2019]. Natick, Massachusetts: Steiner Associates, LLC Verfügbar unter: <https://www.ecommercebytes.com/C/abblog/blog.pl/?pl/2017/1/1485737376.html>
- STELZER, Dirk, 2004. Produktion digitaler Güter. In: Axel BRÄBLER und Hans CORSTEN, Hrsg. *Entwicklungen im Produktionsmanagement: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Herfried Schneider*. München: Franz Vahlen Verlag, S. 233-250. ISBN-10: 3800630427
- STRUTZ, Henry, 2008. *Barron's Foreign Language Guide: 501 German Verbs*. 4. Auflage. New York: Barron's Educational Series. ISBN-13: 978-0-7641-9393-4
- TÄUSCHER, Karl, 2016. Business Models in the Digital Economy: An Empirical Study of Digital Marketplaces. In: *Working Papers of Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy* [online], 16(02) [11.06.2019]. Verfügbar unter: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Working_Paper_Digital_Marketplaces_final.pdf
- TERLUTTER, Ralf, 2006. Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen. In: Hajo HIPFNER und Klaus WILDE, Hrsg. *Grundlagen des CRM*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 269-290. ISBN 3-409-22518-8
- TIMMERS, Paul, 2000. *Electronic commerce: Strategies and models for business-to-business trading*. Chichester: Wiley. ISBN: 978-0-471-49840-7
- TIMMERS, Paul, 1998. Business Models for Electronic Markets. In: *Journal of Electronic Markets* [online]. 98(8), 3-8 [13.06.19]. DOI: 10.1080/10196789800000016
- TÜLLMANN, Carina, Helena PIASTOWSKI, Christian PRASSE und Denise SAGNER, 2018. Vernetzt Denken – vernetzt handeln. In: Frank KEUPER, Marc SCHOMANN, Linda SIKORA und

- Rimon WASSEF, Hrsg. *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 165-189. ISBN 978-3-658-19130-6
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019a. *Von Berlin Kreuzberg zum Münchner Marienplatz: Uber in Deutschland* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/de/blog/uber-in-deutschland/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019b. *Internationale Seiten* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/de/country-list/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019c. *Initial Public Offering Prospectus of the Uber Technologies, Inc.*, 2017. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies, Inc., ZIP Code CA 94103. Verfügbar unter: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm#toc>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019d. *Uber Reports First Quarter 2019 Results* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2019/Uber-Q1-2019-Earnings/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019e. *Need a car?* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/gb/en/drive/vehicle-solutions/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019f. *Über uns* [online]: *Unser Angebot*. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/de/de/about/uber-offerings/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019g. *Payments and Earnings* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/en-GH/drive/resources/payments/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019h. *Wie viel kostet eine über die Uber App bestellte Fahrt?* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uber.com/de/de/price-estimate/>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019i. *Your partner for today and tomorrow* [online]. San Francisco, Kalifornien: Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: <https://www.uberfreight.com/shippers>
- UBER TECHNOLOGIES INC., 2019j. *So funktioniert Uber Eats* [online]. San Francisco, Kalifornien:

- Uber Technologies Inc [Zugriff am: 07.07.2019]. Verfügbar unter: https://about.ubereats.com/?_ga=2.145795376.562275185.1563886397-216580918.1563886397https://www.uber.com/de/de/price-estimate/
- TJADEN, Gregor. *Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen* [Dissertation]. *Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Rostock: Universität Rostock. DOI: 10.1007/978-3-322-81491-3
- VDI 2221, 1993: *Methodik zum Entwickeln und Konstruieren technischer Systeme und Produkte*. Düsseldorf: Verein Deutscher Ingenieure. Verfügbar unter: https://www.vdi.de/richtlinie/vdi_2221-methodik_zum_entwickeln_und_konstruieren_technischer_systeme_und_produkte/
- VISCIO, Albert und Bruce PASTERNAK, 1996. *Reprint: No. 96201. Toward a New Business Model* [online]. Final Release. [13.06.2019]. Verfügbar unter: <https://www.strategy-business.com/article/14974?gko=d8b48>
- VOIGT, Kai-Ingo, 2018a. *Definition Gebrauchsgüter* [online]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 19.02.2018 [Zugriff am 25.06.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gebrauchsgueter-35637/version-259115>
- VOIGT, Kai-Ingo, 2018b. *Definition Verbrauchsgüter* [online]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 19.02.2018 [Zugriff am 25.06.2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verbrauchsgueter-49202/version-272442>
- VOIGT, Kai-Ingo, Oana BULIGA und Kathrin Michl, 2017. *Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Models*. Basel: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-38845-8
- WEILL, Peter und Michael VITALE, 2001. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN-10: 157851245X
- WEITZ, Bernd und Anja ECKSTEIN, 2001. *VWL Grundwissen*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware. ISBN 978-3-648-01909-2
- WETHERHILL, Christopher, 2017. *Oakley Capital: Annual Report and Accounts 2016*. Bermuda: Oakley Capital Investments Limited. Verfügbar unter: <https://oakleycapitalinvestments.com/wp-content/uploads/2019/03/Annual-Report-2016-1.pdf>
- WIECHERS, Verena, 2019. *Parship im Test: Kosten, Bewertung & Erfahrungen*. In: SinglebörsenCheck [online]. Hennef: SinglebörsenCheck [Zugriff am: 19.07.2019]. <https://www.singleboersencheck.de/impressum/>
- WIPFLER, Harald, Christiana MÜLLER, Stefan VORBACH und Wolfgang MARKO, 2014. *Hybride Leistungsbündel: Wenn Produkt und Service verschmelzen*. In: *Wing Business* [online], 14(03), S. 6-10 [28.05.19]. Verfügbar unter: <https://diglib.tugraz.at/download.php?id=543f47fb83a>

55&location=browse

- WIRTZ, Bernd, 2010. *Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN-10: 3834918644
- WIRTZ, Bernd und Andreas KLEINEICKEN, 2000. Geschäftsmodelltypologien im Internet. In: Norbert BERTHOLD und Michael LINGENFELDER, Hrsg. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* [online]. 00(11), 628-635 [29.06.2019]. beck-eLibrary. Verfügbar unter: <https://elibrary.vahlen.de/10.15358/0340-1650-2000-11-II/titelei-inhaltsverzeichnis-jahrgang-29-2000-heft-11>
- WÖHE, Günter und Ulrich DÖRING, 2013. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 25. Auflage. München: Franz Vahlen Verlag. ISBN 978-3-8006-4687-6
- ZÄPFEL, Günther, 1982. *Produktionswirtschaft: Operatives Produktions-Management*. Berlin, New York: De Gruyter. ISBN-10: 3110088177
- ZELLER, Michael, 2014. *Analyse und Simulation von Geschäftsmodellen für Elektrizitätsvertriebsunternehmen* [Dissertation]. *Untersuchungen für die Implementierung von Smart Metern*. Berlin: Technische Universität Berlin
- ZOLLENKOP, Michael und Ralph LÄSSIG, 2017. Digitalisierung im Industriegütergeschäft. In: Johanna ANZENGRUBER, Michael JÜNGER, Andreas RUSNJAK, Daniel SCHALLMO und Thomas WERANI, Hrsg. *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59-96. ISBN 978-3-658-12387-1
- ZOLNOWSKI, Andreas, 2015. *Instrument Business Model Canvas*. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum. Verfügbar unter: <https://www.inf.uni-hamburg.de/de/inst/ab/itmc/research/completed/promidis/instrumente/business-model-canvas>
- ZWICKY, Fritz, 1966. *Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild*. 2. Auflage. München: Baeschlin Verlag. ISBN-10: 385546037X

Anhang

Anhang 1: Theoretische Geschäftsmodelldefinitionen	XXXV
Anhang 2: Geschäftsmodellbestandteile verschiedener Autoren.....	XL
Anhang 3: Praxisorientierte Geschäftsmodelldefinitionen	XLI
Anhang 4: Beschreibung der 55 Geschäftsmodelle	XLIII
Anhang 5: Six questions that underlie a business model	LIV
Anhang 6: Modellierungsrahmen für Geschäftsmodelle der Vienna Electronica.....	LVI
Anhang 7: Morphologische Kästen.....	LIX
Anhang 8: Zusammensetzung der Geschäftsmodellausprägungen nach Gassmann....	LXII
Anhang 9: Dimensionsanpassungen der 55 Geschäftsmodellausprägungen	LXVI
Anhang 10: Fertigungstiefe nach Wirtschaftszweigen im Verarbeitenden Gewerbe .	LXXIII
Anhang 11: Geschäftsmodellmatrix.....	LXXIV
Anhang 12: Automatisierte Beschreibungstexte von Netflix.....	LXXV
Anhang 13: Prototyp-Business Model Canvas von Netflix	LXXVI
Anhang 14: Prozentuale Auswertungsdaten der betrachteten Geschäftsmodelle	LXXVII
Anhang 15: Auswertungsergebnisse der Geschäftsmodellmatrix.....	LXXIX

Anhang 1: Literarische Geschäftsmodelldefinitionen

Autor	Definition Geschäftsmodell
Afuah und Tucci, 2001, S. 7	„In particular, we discuss the value, scope, revenue source, price, connected activities, implementation, capabilities, and sustainability , and relationships among them all of which determine the impact of a business model on firm performance.“
Amit und Zott, 2001, S. 493	„A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.“
Betz, 2002, S. 7	„[...] one can see the usefulness of analyzing business models for firms with four strategic factors (sales, resources, profits, capital) [...]“
Bieger und Reinhold, 2011, S. 32	„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, was eine Organisation anbietet , das von Wert für Kunden ist, wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „ eingefangen “ werden, wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“
Chesbrough und Rosenbloom, 2000, S. 7	“The functions of a business model are to: - articulate the value proposition , that is, the value created for users by the offering based on the technology; - identify a market segment , that is, the users to whom the technology is useful and for what purpose; - define the structure of the value chain within the firm required to create and distribute the offering; - estimate the cost structure and profit potential of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen; - describe the position of the firm within the value network linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors; - formulate the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.“
Dubosson-Torbay et al., 2001, S. 3	“Our eBusiness Model framework is therefore divided into four principal components. (1) The products and services a firm offers, representing a substantial value to a target customer (value proposition), and for which he is willing to pay. (2) The relationship capital the firm creates and maintains with the customer, in order to satisfy him and to generate sustainable revenues. (3) The infrastructure and the network of partners that are necessary in order to create value and to maintain a

good customer relationship. And last, but not least, (4) the financial aspects that can be found throughout the three former components, such as **cost and revenue structures.** “

Gassmann et al., 2017, S. 6

“Unser Modell für die Beschreibung von Geschäftsmodellen besteht aus vier Dimensionen und wird in einem „magischen Dreieck“ dargestellt

1. **Der Kunde** – wer sind unsere Zielkunden? [...]
2. **Das Nutzenversprechen** – was bieten wir den Kunden an?
3. **Die Wertschöpfungskette** – wie stellen wir die Leistung her?
4. **Die Ertragsmechanik** – wie wird Wert erzielt? “

Gordijn et al., 2001, S. 13

“We combined several of these concepts with formal systems theory ontology [...]

Actor. An actor is an independent economic (and often legal) entity. By carrying out value activities, an actor makes a profit or increases its utility.[...]

Value object. Actors exchange value objects, which are services, products. [...]

Value port. An actor uses a value port to show that it wants to provide or request value objects [...]

Value interface. Actors have one or more value interfaces, grouping individual value ports. A value interface shows the value object an actor is willing to exchange in return for another value object through its ports. [...]

Value exchange. A value exchange connects two value ports with each other. [...]

Value offering. A value offering is a set of value exchanges that shows which value objects are exchanged via value exchanges in return for other value objects [...]

Market segment. A market segment is a concept that breaks a market (consisting of actors) into segments that share common properties. [...]

Composite actor. For providing a particular service, several actors might decide to work together and to offer objects of value jointly by using one value interface to their environment. [...]

Value activity. An actor performs a value activity for profit or to increase its utility. The value activity is included in the ontology to discuss and design the assignment of value activities to actors. [...]“

Linder und Cantrell, 2000, S. 1

„When people speak about business models, they could be speaking about three distinct things: components of business models, real operating business models, and what we call change models. A business model, strictly speaking, is the **organization’s core logic for creating value.** A change model is the core logic for how a firm will change over time in order to remain profitable.“

Hamel, 2001, S. 10	„The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network . These basic components are linked by three ‚bridging‘ components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries .“
Hawkins, 2002, S. 308	„In other words, a business model describes how an enterprise gears up its resources, planning capabilities and processes to the revenue producing potential of a specific product or service . By focusing in on this relationship to revenue producing potential, a new context is provided for assessing the planning and operational aspects of an enterprise, and for assessing the relationship between on-line and off-line trading environments.“
Johnson et al., 2008, S. 60	„A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first. [...] Customer value proposition [...] Profit formula [...] Key resources [...] Key processes .“
Magretta, 2002, o.S.	„ Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental question every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost? “
Mitchell und Coles, 2003, S. 17	„A business model is the combination of who, what, when, where, why, how and how much an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts.“
Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14	„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value . [...] Value proposition [...] target customer [...] customer relationships [...] distribution channels [...] cost structure [...] revenue stream [...] key partners [...] key resources [...] key activities “
Pateli und Giaglis, 2004, S. 308	„In other words, business models are not conceived as a purely management-related concept, but embrace a broad spectrum of organizational activities , from the operational (processes) to the strategic level . Moreover, given the evolution of networked organizations and the growing adoption of eBusiness, the definition of business models has been extended to include inter-organizational activities, roles, and elements as well.“

Petrovic et al., 2001, S. 3	<p>„From our point of view a business model can be divided into seven sub-models, which are an extension and modification of Wirtz’s model:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Value Model—Describes the logic of what core product(s)/service(s)/experience(s) are delivered to the customer [...] 2. Resource Model—Describes the logic of how elements are necessary for the transformation process [...] 3. Production Model—Describes the logic of how elements are combined in the transformation process from the source to the output. 4. Customer Relations Model—The logic of how to reach, serve, and maintain customers. [...] 5. Revenue Model—Describes the logic of what, when why, and how the company receives compensation in return for the products. 6. Capital Model—Describes the logic of how financial sourcing occurs to create a debt and equity structure [...] 7. Market Model—Describes the logic of choosing a relevant environment in which the business operates.“
Rentmeister und Klein, 2003, S. 19	<p>„Modell, das bezogen auf eine Geschäftstätigkeit die beteiligten Akteure, ihre Rollen und ihren Beitrag zur Wertschöpfung (Architektur der Wertschöpfung), den Nutzen, den Kunden oder andere Akteure aus der Geschäftstätigkeit ziehen können (Value Proposition), und die Einnahmequellen, die die Geschäftstätigkeit eröffnet (Ertragsmodell), abbildet.“</p>
Rappa, 2004, S. 34	<p>„A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue.“</p>
Rayport und Jaworski, 2001, S. 157	<p>„A business model is comprised of four parts: a value proposition, or value cluster, a market space offering, a unique and defendable resource system, and a financial model.“</p>
Schallmo, 2013, 22 f.	<p>„Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt.“</p>
Schögel, 2001, S. 37	<p>„Unter einem Geschäftsmodell ist die vereinfachte, aber strukturähnliche (beispielsweise verbale oder graphische) Abbildung ausgewählter Aspekte des Geschäfts zu verstehen.“</p>
Slywotzky, 1995, S. 4	<p>„The totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks</p>

	it will perform itself and those it will outsource, configures its ressources , goes to market , creates utility for customers and captures profits ”
Skarzynski und Gibson, 2008, S. 112	„We define a business model as a conceptual framework for identifying how a company creates, delivers and extracts value . It typically includes a whole set of integrated components, all of which can be looked on as opportunities for innovation and competitive advantage.“
Stähler, 2002, S. 41	„Ein Geschäftskonzept enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können [...] Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung , d. h. eine Antwort auf die Frage, wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. [...] beschreibt das Geschäftskonzept auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit .“
Timmers, 1998, S.4	„An architecture for the product , service and information flows, including a description of the various business actors and their roles and a description of potential benefits for the various business actors and a description of the sources of revenues “
Viscio und Pasternak, 1996, o.S.	„A firm’s business model comprises five elements [...] Global core, governance, business units, services, and linkages “
Weill and Vitale, 2001,	„We define an e-business model as: A description of the roles and relationships among a firm’s consumers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product , information, and money , and the major benefits to participants .“
Wirtz, 2010, S. 70	„Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“
Zimmermann, 2013, S. 15	„ Competition is no longer between products or services, it’s between competing business concepts “

Quelle: Selbsterstellt in Anlehnung an Morris et al., 2005, S. 727 ff.; Osterwalder et al., 2005, S. 12 f.; Schallmo, 2018, S. 14 ff.

Anhang 2: Geschäftsmodellbestandteile verschiedener Autoren

Autor	Definition über ein Geschäftsmodell	Anzahl
Afuah und Tucci, 2001, S. 7	value , scope, revenue source, price, connected activities, implementation, capabilities, sustainability	8
Amit und Zott, 2001, S. 493	design of transaction content, structure, governance	3
Betz, 2002, S. 7	sales, resources, profits, capital	4
Bieger und Reinhold, 2011, S. 32	Organisationsangebot, Angebotsentstehung, Angebotsverteilung, Ertragsstruktur, Partnerbeziehung, Nachhaltigkeit	6
Chesbrough und Rosenbloom, 2000, S. 7	value proposition, market segment, value chain, cost structure, profit potential, value network	6
Dubosson-Torbay et al., 2001, S. 3	value proposition, relationship capital, value creation, customer relationship, cost structure, revenue structure	6
Gassmann, Frankenberger und Csik, 2017, S. 6	Zielgruppe, Nutzenversprechen , Wertschöpfungskette, Ertragsmechanik	4
Gordijn et al., 2001, S. 13	actor, value object, value port, value interface, value exchange, value offering, market segment, composite actor, value activity	9
Linder und Cantrell, 2000, S. 1	core logic for creating value	0
Hamel, 2001, S. 10	customer interface, core strategy, strategie resources, value network, customer benefits, configuration of activities, company boundaries	7
Hawkins, 2002, S. 308	resources, planning capabilities, revenue structure	3
Johnson et al., 2008, S. 60	customer value, profit formula, key resources, key processes	4
Magretta, 2002, o.S.	customer segment, target customer, revenue structure, value delivery	4
Mitchell und Coles, 2003, S. 17	who, what, when, where, why, how, how much	7
Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 14	value proposition, target customer, customer relationships, distribution channels, cost structure, revenue stream, key partners, key resources, key activities	9
Pateli und Giaglis, 2004, S. 308	organizational activities, operational processes, strategic level	3
Petrovic et al., 2001, S. 3	value model, resource model, production model, customer relations model, revenue model, capital model, market model	7
Rappa, 2004, S. 34	create value, value chain, partner relationship, generate revenue	4
Rayport und Jaworski, 2001, S. 157	value proposition, resource system, financial model	3
Rentmeister und Klein, 2003, S. 19	value proposition, Architektur der Wertschöpfung, Ertragsmodell	3
Schallmo, 2013, S. 22 f.	Kundendimension, Nutzendimension, Wertschöpfungsdimension, Partnerdimension, Finanzdimension	4
Schögel, 2001, S. 37	ausgewählte Aspekte des Geschäfts	0
Slywotzky, 1996, S. 4	target customer, offerings, resources, market strategy, utility, profits	5
Skarzynski und Gibson, 2008, S. 112	create value, deliver value, extract value	3
Stähler, 2002, S. 41	Nutzen, Architektur der Wertschöpfung, Einnahmen	3
Timmers, 1998, S.4	architecture for the product, relationship to various business actors, source of revenues	3
Viscio und Pasternak, 1996, o.S.	global core, governance, business units, services, linkages	5
Weill and Vitale, 2001,	major flows of product, revenue structure, benefits to participants	3
Weiner et al., 2010, S. 23	value creation, target customer, production model, financial resources	4
Wirtz, 2010, S. 70	Architektur der Wertschöpfung, Kundenkomponente , Marktkomponente, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	4
Alt und Zimmermann, 2001, S. 3	mission, structure, process, revenues, legal issues, technology	6

Quelle: selbsterstellt

Anhang 3: Praxisorientierte Geschäftsmodelldefinitionen

Autor	Definition Geschäftsmodell
Bauernhansl et. al., 2015, S. 13	<p>„Zur detaillierten Ausarbeitung eines Geschäftsmodells sind folgende fünf Fragen grundsätzlich zu bearbeiten und die jeweilige Ausgestaltung aufeinander abzustimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Was wird angeboten, wem, mit wem gemeinsam? -Wie wird diese Leistung gegen Wettbewerber abgesichert? -Wie wird die Leistung erstellt?“ -Womit wird die Leistung erstellt, was ist differenzierend gegenüber dem Wettbewerb? -Wie werden Erlöse erzielt?
Fraunhofer IMW, 2017, S. 8	<p>„Die Geschäftsmodelle in der eigenen Branche lassen sich idealerweise anhand einer Interviewstudie erheben und nach den wichtigsten Dimensionen des Geschäftsmodells (Leistungsangebot, Leistungserzeugung, Leistungsbereitstellung, Einnahmenerzeugung und Leistungskommunikation) analysieren.“</p>
Ebert und Deutsch (KPMG), 2016, S. 14 f.	<p>„KPMG definiert vier Dimensionen: Neben den Kunden/Märkten und der Leistung (Value Proposition) besteht ein Geschäftsmodell aus einer Wertschöpfung und einem Ertragsmodell“</p>
Gartner, 2019, S. 8	<p>„Components of the Business Model: Value propositions are established based on the selected customer/constituent segment requirements. The capabilities of the business are developed to deliver the chosen set of goods and services comprising the value proposition. The finance design determines how the enterprise will be compensated for goods and services and how it will recognize value and measure costs associated with the necessary capabilities.“</p>
Lead Management Innovation, 2019, o.S.	<p>„Ein Geschäftsmodell ist nichts anderes als eine modellhafte, ganzheitliche Beschreibung der logischen Zusammenhänge, wie ein Unternehmen Nutzen bzw. Wert für seine Kunden und sich selbst generiert. Die detaillierte Abbildung dieser Logik macht das Geschäftsmodell sichtbar, bewertbar und in weiterer Folge veränderbar.“</p>
Robers (PwC) und Gerlach (EBS), 2010, S. 15	<p>„Zur Untersuchung dieser Fragen wurde ein Analyserahmen entwickelt, der die Einflussgrößen des Geschäftsmodells in vier Dimensionen abbildet (siehe Abbildung auf Seite 11):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wertbeitrag 2. Ressourcen

3. Organisation und Wertschöpfungskette

4. Ertragsmodell [...]“

Rüger (Fraunhofer IAO), 2018, S. 7 f.

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die logischen Zusammenhänge einer Organisation und wie durch diese ein Mehrwert für Kunden sowie Erlöse für die Organisation erzielt werden. Die Basis zur Beschreibung von Geschäftsmodellen bilden die folgenden fünf Strukturelemente:

»**Technologien und Ressourcen**« geben an, welche Kompetenzen, Technologien und Ressourcen für ein Geschäftsmodell benötigt werden, um einen klaren Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.

Das Strukturelement »**Wertschöpfung und Netzwerk**« plant und gestaltet die optimalen Wertschöpfungsprozesse für ein Geschäftsmodell – gegebenenfalls unter Einbezug der Netzwerkpartner.

Die »**Unternehmensleistung**« beinhaltet das Leistungsangebot eines Unternehmens und setzt sich aus Produkt, Service, Interaktion und Emotionalisierung der Produkte zusammen. Sie ist der Grund, weshalb sich Kunden für das Unternehmen entscheiden.

»**Kunden und Märkte**« beschreiben die vorhandenen potenziellen Märkte und die dazugehörigen Kunden sowie die dort herrschende Wettbewerbssituation.

»**Erlöse**« beschäftigt sich mit der Frage, wo künftig Erlöse generiert werden und welche Prozesse dabei den höchsten Wertschöpfungsbeitrag leisten bzw. wie sich ein Geschäftsmodell finanzieren lässt.“

Täuscher (Fraunhofer IMW), 2016, S. 8)

„This study is based on the Business Model Framework by **Abdelkafi et al. (2013)** which focuses on five value dimensions: **value proposition**, **value delivery** (customer segments and distribution channels), **value creation** (key partnerships, resources and processes), **value communication** (communication channels and story), and **value capture** (revenue streams and key costs).“

Wois Innovationsberatung, 2017, o.S.

„Ein Geschäftsmodell bildet die Wertschöpfungslogik in einem Verbund aus Wertversprechen, Wertgestaltung und Wertschöpfung einer Unternehmung ab.“

Quelle: selbsterstellt

Anhang 4: Beschreibung der 55 Geschäftsmodelle

	Geschäftsmodell	Titel	Beschreibung	Eindordnung
1	Add-On	Separate Verrechnung von Extras	Ein Basisangebot wird zu einem wettbewerbsfähigen Preis angeboten, welches durch zahlreiche Extras erweitert werden kann. Diese treiben den Endpreis nach oben, wodurch der Kunde schlussendlich oftmals mehr als initial erwartet ausgibt. Sein Vorteil liegt in einem variablen Angebot, welches er an seine spezifischen Bedürfnisse anpassen kann.	Ertragsmodell
2	Affiliation	Erfolg des Partners = eigener Erfolg	Die dem Muster zugrunde liegende Idee ist, Dritte für die Zuführung von Kundschaft zu nutzen. Die Entlohnung der Dritten, den sogenannten Affiliates, erfolgt dabei in der Regel pro Vermittlung eines neuen Kunden oder anteilig auf Basis von erfolgreich durchgeführten Transaktionen. Unternehmen können dieses Muster nutzen, um eine breitere Masse an potenziellen Kunden zu erreichen, ohne signifikant in eine eigene Vertriebs- oder Marketingstruktur investieren zu müssen.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
3	Aikido	Stärken des Gegners in Schwächen umwandeln	Aikido ist eine japanische Kampfkunst, in der die Stärke eines Angreifers gegen ihn selbst verwendet wird. In Form eines Geschäftsmodells bedeutet Aikido, dass ein Unternehmen etwas anbietet, das diametral zum Paradigma der Konkurrenz entgegensteht. Dieses neue Angebot zieht vor allem jene Kunden an, die Ideen oder Konzepte jenseits des Mainstream-Angebots bevorzugen.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
4	Auction	Drei, zwei, eins . . . Meins	Die Idee dieses Musters besteht darin, ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Höchstbietenden zu verkaufen. Der Endpreis wird festgestellt, wenn eine bestimmte Endzeit erreicht oder kein höheres Angebot gemacht wird. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, die höchste Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen. Der Kunde profitiert von der Möglichkeit, Einfluss auf den Preis eines Produkts ausüben zu können.	Ertragsmodell

5	Barter	Kuppelprodukte als Zugabe	Barter sind Tauschgeschäfte, durch die eine Ware ohne den Austausch monetärer Leistungen an den Kunden gegeben wird. Der Kunde bietet im Gegenzug etwas, das dem Unternehmen von Wert ist. Die ausgetauschten Güter müssen keine direkte Verbindung aufweisen und werden in der Regel von beiden Parteien unterschiedlich bewertet.	Architektur der Wertschöpfung
6	Cash Machine	Liquidität durch negatives Umlaufvermögen	Cash Machine bedeutet, dass ein Unternehmen schneller Einnahmen generiert, als es die hierfür notwendigen Ausgaben tätigen muss. Durch den negativen Geldumschlag kommt es zur Freisetzung zusätzlicher Liquidität, welche für anderweitige Zwecke, wie z. B. zur Schuldentilgung oder Investitionen, aufgewendet werden kann.	Ertragsmodell und Architektur der Wertschöpfung
7	Cross Selling	Zwei Fliegen mit einer Klappe	In diesem Muster wird das Leistungsangebot eines Unternehmens um komplementäre Produkte und Dienstleistungen ergänzt. Das Ziel dieses Musters besteht darin, Zusatzverkäufe zu dem bereits bestehenden Leistungsangebot des Unternehmens zu generieren. Hierdurch lassen sich sowohl die bestehenden Kundenbeziehungen als auch die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens besser nutzen.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
8	Crowdfunding	Schwarmfinanzierung	Ein Produkt, ein Projekt oder ein komplettes Start-up wird von einer Gruppe privater Kleinanleger finanziert, die die zugrunde liegende Idee unterstützen wollen. Die Anleger profitieren dabei von speziellen Vorteilen, die von der Menge des bereitgestellten Geldes abhängen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
9	Crowdsourcing	Schwarmauslagerung	Die Lösung einer Aufgabe oder eines Problems wird von einer anonymen Masse übernommen. Ziel dieses Musters ist es, den eigenen Innovations- und Wissenshorizont zu erweitern und hierdurch das Entwickeln einer kostengünstigeren und effektiveren Problemlösung zu ermöglichen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
10	Customer Loyalty	Anreize für lange Treue	Ziel dieses Musters ist die Loyalisierung von Kunden, indem diese in Form von Bonusprogrammen für ihre Treue belohnt werden. Durch die Belohnung entsteht eine emotionale Beziehung zu dem Unternehmen, welche die Kunden wiederum stärker an das Unternehmen bindet.	Ertragsmodell und Architektur der Wertschöpfung

11	Digitalization	Sensor as a Service	Dieses Muster beschreibt die Möglichkeit, bestehende Produkte oder Dienstleistungen in einer digitalen Variante anzubieten, welche vorteilhafte Eigenschaften gegenüber der physischen Variante aufweist. Die Vorteile können beispielsweise in geringeren Produktionskosten, einer größeren Reichweite oder einer schnelleren Distribution bestehen.	Nutzenversprechen und Architektur der Wertschöpfung (intern)
12	Direct Selling	Auslassen von Zwischenhändlern	Direktverkauf bezeichnet ein Konzept, bei dem die Produkte nicht durch den Handel, sondern direkt durch den Hersteller verkauft werden. Durch das Umgehen von Händlern können Kosten eingespart und ein konsistentes Vertriebskonzept gewährleistet werden. Darüber hinaus intensiviert sich die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
13	E-Commerce	Transparenz und Kostenreduktion durch Online-Handel	Traditionelle Produkte oder Dienstleistungen werden über Online-Kanäle angeboten. Hierdurch können die Kosten für den Betrieb einer physischen Infrastruktur umgangen werden. Kunden profitieren von einer höheren Verfügbarkeit, während das Unternehmen in der Lage ist, seinen Vertrieb mit internen Prozessen stärker zu integrieren.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
14	Expierence Selling	Emotionalisierung von Produkten	Neben der Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen stehen die damit verbundenen Eindrücke und Erlebnisse des Kunden im Mittelpunkt. Die wahrnehmbare Umwelt des Kunden wird im Rahmen dieses Musters aktiv beeinflusst, z. B. indem Promotion, Ladeneinrichtung, Verkaufspersonal, Produktfunktionalität und Verpackung konsistent aufeinander abgestimmt werden.	Nutzenversprechen
15	Flatrate	Unlimitierter Konsum zum Festpreis	Bei diesem Muster zahlt der Kunde einen Pauschalpreis für eine Leistung und kann diese hierfür in unbegrenzten Mengen nutzen. Der Kunde muss sich hierdurch nicht in seinem Konsum einschränken und behält die volle Kostenkontrolle.	Ertragsmodell
16	Fractionalized Ownership	Effizienter Nutzen durch Teileigentum	Fractionalized Ownership beschreibt den geteilten Erwerb eines Objekts innerhalb einer Gemeinschaft von Eigentümern. Typischerweise handelt es sich dabei um ein kapitalintensives Produkt, welches jedoch nicht häufig benötigt wird. Der Kunde profitiert von den Eigentumsrechten, ohne dafür das gesamte Kapital allein zur Verfügung stellen zu müssen.	Ertragsmodell

17	Franchising	Einer für alle, alle für einen	Franchising bezeichnet eine Kooperation, bei der ein sogenannter Franchise-Geber einem Franchise-Nehmer die kommerzielle Nutzung seines Geschäftskonzepts für ein Entgelt überlässt. Der Franchise-Geber besitzt den Markennamen, die Produkte und die Corporate Identity. Diese werden an unabhängige Franchise-Nehmer lizenziert, die das Risiko der lokalen Operationen tragen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
18	Freemium	Freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion	Die Basisversion eines Angebots wird gratis offeriert, wohingegen für die Premiumversion ein entsprechender Aufpreis verlangt wird. Mit der kostenlosen Bereitstellung der Basisversion soll eine möglichst große Nutzergruppe gewonnen werden, in der sich – so die Hoffnung – genügend Nutzer finden lassen, welche bereit sind, für die Premiumversion zu bezahlen.	Ertragsmodell
19	From Push to Pull	Kundensog als Zentrum der Wertschöpfungsgestaltung	Dieses Muster beschreibt die Strategie, bei der ein Unternehmen seine Prozesse flexibilisiert, um den Kunden in den Mittelpunkt stellen zu können. Um schnell und flexibel auf seine Bedürfnisse reagieren zu können, kann es erforderlich sein, die gesamte Wertschöpfungskette, einschließlich der Produktion oder sogar Forschung und Entwicklung, in dieses Konzept mit einzubeziehen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
20	Guaranteed Availability	Gewährleistete Verfügbarkeit der Produkte	Im Rahmen dieses Musters wird auf ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Art Verfügbarkeitsgarantie vergeben, wodurch dieses jederzeit von dem Kunden genutzt werden kann. Ziel ist das Minimieren von Ausfallkosten, welche durch die Nicht-Verfügbarkeit entstehen.	Nutzenversprechen und Architektur der Wertschöpfung (intern)
21	Hidden Revenue	Trennung von Einkünften und Kunde	Bei diesem Muster generiert ein Unternehmen seinen Hauptumsatz nicht durch das Verkaufen eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern durch das Kommerzialisieren einer Werbefläche, welche daran geknüpft ist. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass das Unternehmen seine Einnahmen nicht durch die klassischen Kunden als solches, sondern durch die Werbekunden generiert, wodurch es zu einer ‚Trennung von Einkommen und Kunde‘ kommt.	Ertragsmodell

22	Ingredient Branding	Marke in der Marke	Ingredient Branding bezeichnet die Bildung einer Marke für ein Produkt, welches nicht einzeln, sondern nur als Bestandteil eines Endprodukts erworben wird. Das Produkt wird dabei gezielt als ein eigenständiges Merkmal des Endprodukts beworben, wodurch es zu der Herausbildung einer ‚Marke in der Marke‘ des Endprodukts kommt. Im Idealfall führt Ingredient Branding zu einer Winwin-Situation, bei der die positiven Attribute des Zulieferprodukts auf das Endprodukt übertragen werden und somit die Attraktivität des Endprodukts steigt.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
23	Integrator	Mehrwert durch Integration	Ein Integrator führt den Großteil seiner Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie durch. Das Unternehmen behält so die Kontrolle über alle zentralen Ressourcen und Fähigkeiten der Wertschöpfung. Effizienzsteigerungen, Verbundvorteile und geringere Abhängigkeiten von Lieferanten führen zu Kostensenkungen und können die Flexibilität und Stabilität der Wertschöpfung erhöhen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
24	Layer Player	Der Schichtenspezialist	Ein Layer Player ist ein spezialisiertes Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung einiger weniger Aktivitäten einer Wertschöpfungskette spezialisiert. Die Leistungen, die es in diesem Zusammenhang erbringt, werden quer verteilt über diverse Marktsegmente angeboten. Durch seinen hohen Spezialisierungsgrad profitiert der Layer Player neben effizienzbedingten Spezialisierungsvorteilen insbesondere von einer Multiplikation seines Know-hows und seiner Eigentumsrechte.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
25	Leverage Customer Data	Mehrseitige Nutzung der Kundendaten	Im Zentrum dieses Musters steht das Sammeln von Kundendaten, um diese im Anschluss gewinnbringend nutzen zu können. Möglichkeiten zur Kommerzialisierung bieten sich beispielsweise durch den direkten Verkauf der Daten an Dritte oder durch die eigene Nutzung, z. B. zur Verbesserung der Wirksamkeit von Werbung	Ertragsmodell
26	License	Kommerzialisierung von geistigem Eigentum	Das Unternehmen konzentriert sich auf die Entwicklung von geistigem Eigentum, welches an andere Unternehmen lizenziert wird. Im Fokus stehen somit nicht die eigene Umsetzung und Verwertung von Wissen in Form von eigenen Produkten, sondern vielmehr die Kommerzialisierung seiner Nutzungsrechte.	Ertragsmodell

27	Lock-In	Zwangsloyalität durch hohe Wechselkosten	Kunden werden in dem Ökosystem eines Anbieters „eingesperrt“. Der Wechsel zu anderen Anbietern ist durch erhebliche Umstellungskosten deutlich erschwert, was das Unternehmen davor schützen soll, Kunden zu verlieren. Lock-in wird entweder durch technologische Mechanismen oder erhebliche Interdependenzen von Produkten oder Dienstleistungen erzeugt.	Ertragsmodell
28	Long Tail	Kleinvieh macht auch Mist	Statt sich auf Blockbuster-Produkte zu konzentrieren, wird der Hauptteil der Einnahmen durch einen „Long Tail“ an Nischenprodukten generiert. Einzelne werden diese Produkte weder in großen Mengen nachgefragt, noch ermöglichen sie hohe Margen. Wenn jedoch eine hohe Anzahl davon in ausreichend großen Mengen angeboten wird, können sich diese kleinen Gewinne lukrativ aufsummieren.	Architektur der Wertschöpfung
29	Make More Of It	Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts	Know-how und andere verfügbare Ressourcen eines Unternehmens werden nicht nur zur Herstellung eigener Produkte verwendet, sondern darüber hinaus auch anderen Unternehmen in Form einer externen Dienstleistung zur Verfügung gestellt. Ziel ist die Multiplikation von Kompetenzen außerhalb des Kerngeschäfts.	Architektur der Wertschöpfung (Produktentwurf)
30	Mass Customization	Individualität von der Stange	Ein Produkt wird an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst, wobei ähnliche Effizienzbedingungen wie bei der Herstellung eines Massenprodukts vorherrschen. Hierdurch erhält der Kunde ein auf sich zugeschnittenes Produkt, ohne einen signifikanten Aufpreis zahlen zu müssen. Möglich gemacht wird dies durch den Einsatz von modularisierten Produktarchitekturen, da diese zu einer Vielfalt an kostengünstigen Produktvarianten führen.	Nutzenversprechen und Architektur der Wertschöpfung (intern)
31	No Frills	Alles, außer teuer	Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird auf seinen bzw. ihren Kern reduziert. Die hierdurch realisierten Kosteneinsparungen werden dabei mit dem Kunden geteilt, was eine Kundschaft mit geringerer Kaufkraft oder Zahlungsbereitschaft anspricht.	Nutzenversprechen

32	Open Business Model	Hebeleffekte durch kollaborative Wertschöpfung	In einem offenen Geschäftsmodell gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Partnern als eine zentrale Quelle der Wertschöpfung. Unternehmen, die ein offenes Geschäftsmodell verfolgen, suchen aktiv nach neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden oder anderen Teilnehmern des Ökosystems, um ihr Geschäft zu öffnen und zu erweitern.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
33	Open Source	Gemeinsam eine freie Lösung	Im Rahmen dieses Musters wird ein Produkt nicht von einem einzelnen Unternehmen, sondern von einer öffentlichen Community entwickelt. Geld verdient wird in der Regel durch Dienstleistungen, die komplementär zu dem Produkt angeboten werden, wie z. B. Beratung oder Support.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
34	Orchestrator	Dirigieren der Wertschöpfungskette	Im Rahmen dieses Musters konzentriert sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette, die außerhalb dieses Bereichs liegen, werden ausgelagert und aktiv koordiniert. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, von den Spezialisierungsvorteilen seiner Lieferanten zu profitieren. Die Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigert die Leistungsfähigkeit.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
35	Pay-Per-Use	Nutzungsabhängige Vergütung	Pay per Use bedeutet, dass eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung abgerechnet wird. Hierdurch bezahlt der Kunde nur für das, was er tatsächlich verbraucht. Das Unternehmen ist so in der Lage, Kunden anzuziehen, die zusätzliche Flexibilität schätzen.	Ertragsmodell
36	Pay What You Want	Zahle, wie viel es dir wert ist	Der Preis für eine Leistung wird durch den Käufer festgelegt. Hierdurch muss dieser für die Leistung nur so viel bezahlen, wie er tatsächlich auch möchte. Auf Grund von sozialen Normen nutzen Kunden dieses Muster nur in seltenen Fällen aus, wodurch sich dieses als eine effektive Maßnahme zur Gewinnung von Neukunden nutzen lässt.	Ertragsmodell
37	Peer-To-Peer	Von Mensch zu Mensch	Ein Unternehmen positioniert sich als eine Art Anlaufstelle für die zwischenmenschlichen Bedürfnisse einer Gesellschaft, indem es sich auf das Vermitteln von Transaktionen zwischen Privatpersonen spezialisiert. Diese können beispielsweise in dem Verleihen persönlicher Gegenstände, dem Anbieten von bestimmten Dienstleistungen und Produkten oder dem Teilen von Informationen und Erfahrungswerten bestehen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)

38	Performance-Based Contracting	Ergebnisabhängige Vergütung	Der Preis für ein Produkt ermittelt sich nicht nach seinem physischen Wert, sondern auf Basis der Leistung, welche damit erbracht wird. Der Hersteller des Produkts ist oftmals stark in den Leistungserstellungsprozess seines Kunden integriert. Spezielles Know-how und Skaleneffekte führen zu niedrigeren Produktions- und Wartungskosten, die an den Kunden weitergegeben werden. Eine Extremvariante dieses Musters stellen sogenannte Betreibermodelle dar, bei denen das Produkt im Besitz des Unternehmens verbleibt und von diesem betrieben wird.	Ertragsmodell
39	Razor And Blade	Haken und Köder	Das Basisprodukt wird günstig oder gar umsonst angeboten. Das Komplementärprodukt hingegen, welches zur Nutzung des Basisprodukts erforderlich ist, ist teurer und für den Hauptumsatz des Unternehmens verantwortlich. Der niedrige Preis des Basisprodukts senkt die anfängliche Kaufschwelle der Kundschaft, während die folgenden wiederkehrenden Umsätze der Komplementärprodukte zu dessen Quersubventionierung verwendet werden. Es ist üblich, dass das Produkt und die Verbrauchsmaterialien technologisch aneinandergebunden sind, um den Effekt zu verstärken.	Ertragsmodell
40	Rent Instead of Buy	Entgeltliches, temporäres Nutzungsrecht	Bei diesem Muster wird ein Produkt nicht vom Kunden gekauft, sondern stattdessen von diesem gemietet. Durch das Entfallen der Anschaffungskosten vergrößert sich der finanzielle Spielraum des Nutzers, wodurch sich dieser ehemals unerschwingliche Produkte leisten kann. Zudem können teure Kapitalbindungskosten vermieden werden.	Ertragsmodell
41	Revenue Sharing	Symbiotische Gewinnteilung	Revenue Sharing bezeichnet die Praxis von Unternehmen, Umsatz mit Stakeholdern zu teilen. Die Umsatzbeteiligung dient zur Entlohnung von wertschöpfenden Tätigkeiten, welche die Stakeholder für das Unternehmen erbringen. Ziel ist der Aufbau einer symbiotischen Beziehung, durch die eine beidseitige Umsatzsteigerung erreicht werden soll.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
42	Reverse Engineering	Rasches Lernen vom Wettbewerber	Dieses Muster beschreibt ein Vorgehen, bei dem ein Unternehmen ein Produkt der Konkurrenz in seine Bestandteile zerlegt und mit diesen Informationen ein ähnliches oder kompatibles Produkt baut. Da so keine eigenen großen Investitionen in Forschung und Entwicklung nötig sind, können diese Produkte zu einem niedrigeren Preis verkauft werden.	Architektur der Wertschöpfung (intern)

43	Reverse Innovation	Lernen von Einfachstlösungen	Einfache und preiswerte Produkte, die in und für Schwellenländer entwickelt worden sind, werden auch in den Industrieländern verkauft. Der Begriff „Reverse“ bezieht sich auf die Tatsache, dass neue Produkte früher in der Regel in den Labors der westlichen Welt entwickelt wurden und erst im weiteren Verlauf in Entwicklungs- und Schwellenländern verfügbar wurden.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
44	Robin Hood	Nehmt es den Reichen und gibt es den Armen	Gleiche Produkte oder Dienstleistungen werden den „Reichen“ zu einem viel höheren Preis als den „Armen“ verkauft. Die Einnahmen, welche durch die Reichen erzielt werden, dienen dazu, die Leistungen für die Armen quersubventionieren. Die „Armen“ zu bedienen, ist dabei in der Regel nicht rentabel, schafft aber Skaleneffekte, die andere Anbieter nicht erreichen können. Zusätzlich hat es einen positiven Effekt auf das Image des Unternehmens.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
45	Self-Service	Der arbeitende Kunde	Im Rahmen dieses Musters wird ein Teil der Wertschöpfungskette vom Unternehmen auf den Kunden übertragen. Die hierdurch eingesparten Kosten ermöglichen es, dass die Leistung dem Kunden günstiger angeboten werden kann. Darüber hinaus kann oftmals auch die Effizienz der Wertschöpfung verbessert werden, da der Kunde einige Wertschöpfungsschritte schneller und zielgerichteter als das Unternehmen verrichten kann.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
46	Shop-In-Shop	Symbiotisches Huckepack	Anstatt einen eigenen Laden aufzubauen, wird ein Verkaufsraum innerhalb eines anderen Ladens eingerichtet. Das integrierte Unternehmen ist dabei in Bezug auf die Sortimentgestaltung und die Präsentation der angebotenen Leistung grundsätzlich frei. Der eigentliche Ladenbetreiber profitiert von zusätzlich angezogenen Kunden und kann seine Räumlichkeiten effektiver nutzen.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
47	Solution Provider	Alles-aus-einer-Hand-Anbieter	Ein Unternehmen bietet seinen Kunden nicht nur seine Produkte, sondern eine umfassende Gesamtlösung an integrierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Da das Unternehmen den gesamten Bedarf rund um das Kundenproblem abdeckt, agiert es als der „Single Point of Contact“ des Kunden. Der enge Kontakt mit dem Kunden kann dazu genutzt werden, um wichtige Informationen über ihre Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse zu	Nutzenversprechen

gewinnen und so die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

48	Subscription	Abonnieren von Leistungen	Der Kunde bezieht in regelmäßigen Abständen eine Leistung. Die Nutzungsfrequenz und -dauer werden dabei vertraglich mit dem Unternehmen vereinbart und vom Kunden im Voraus oder in regelmäßigen Zeitabständen bezahlt. Während Kunden vor allem von geringeren Nutzungskosten und einer vereinfachten Wiederbeschaffung profitieren, erwirtschaftet das Unternehmen eine stetige Einnahmenquelle.	Ertragsmodell
49	Supermarket	Große Auswahl, kleine Preise	Im Rahmen dieses Musters bietet ein Unternehmen seinen Kunden eine große Produktvielfalt zu vergleichsweise niedrigen Preisen an. Durch die bewusste Ausweitung des Produktangebots lässt sich ein breites Spektrum an potenziellen Kundenwünschen abdecken. Die gebündelte Nutzung von Vertriebskanälen führt zu einer Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen.	Nutzenversprechen
50	Target The Poor	Kunde am Fuß der Welteinkommenspyramide	Die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sind nicht auf Premium-Kunden ausgerichtet, sondern auf das Kundensegment, das sich am Fuß der Welteinkommenspyramide befindet. Das Adressieren dieser Konsumentengruppe ist aufgrund ihrer breiten Masse mit großen Ertragsströmen verbunden, auch wenn die Margen der einzelnen Leistungen vergleichsweise gering sind.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
51	Trash-To-Cash	Monetarisierung von Abfall	Dieses Muster beschreibt die Wiederverwertung gebrauchter Güter. Abfall- oder Nebenprodukte werden von Unternehmen gekauft, zu neuen Waren verarbeitet und im selben oder in anderen Märkten wieder verkauft. Während die Beschaffungskosten für das Unternehmen hierdurch nahezu eliminiert werden, profitiert der Lieferant von der Möglichkeit einer günstigen Abfallentsorgung. Beim Endkunden wird ein potenzielles Umweltbewusstsein adressiert.	Architektur der Wertschöpfung (intern)

52	Two-Sided Market	Anziehungskraft indirekter Netzwerkeffekte	Zweiseitige Märkte ermöglichen die Interaktion zwischen zwei voneinander unabhängigen Nutzergruppen. Je mehr Nutzer die eine Gruppe hat, desto attraktiver ist es für die andere Gruppe, mit dieser in Verbindung zu treten, und umgekehrt.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
53	Ultimate Luxury	Mehr-als-mehr-Strategie	Dieses Muster beschreibt die Strategie eines Unternehmens, sich auf die oberste Ebene der Einkommenspyramide zu konzentrieren. Um die entsprechende Kundschaft anzusprechen, stehen höchste Qualität und exklusive Privilegien im Mittelpunkt. Die notwendigen Investitionen für diese Differenzierung werden durch hohe Preise und Margen gedeckt.	Architektur der Wertschöpfung (extern)
54	User-Designed	Der Kunde als erfindischer Unternehmer	Bei diesem Muster ist nicht, wie sonst üblich, das Unternehmen, sondern der Kunde der Erfinder und Verkäufer eines Produkts. Das Unternehmen ist lediglich dafür verantwortlich, den Kunden in der Realisierung seines unternehmerischen Vorhabens zu unterstützen. Es kann hierdurch von der Schöpfungskraft seiner Kunden profitieren. Für den Kunden liegt der Reiz dieses Musters darin, dass er in die Rolle des erfindischen Unternehmers schlüpfen kann, ohne eine eigene Infrastruktur besitzen zu müssen.	Architektur der Wertschöpfung (intern)
55	White Label	Eigenmarkenstrategie	Ein White-Label-Hersteller erlaubt anderen Unternehmen, die hergestellten Produkte unter ihren eigenen Markennamen zu verkaufen. Die Produkte sehen so aus, als wären sie von den jeweiligen Unternehmen produziert, da die Produktetiketten mit dessen Marke versehen sind. Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass nahezu identische Produkte unter verschiedenen Markennamen an unterschiedliche Kundengruppen verkauft werden.	Architektur der Wertschöpfung (intern)

Quelle: Gassmann et al., 2017, S. 359 ff.

Anhang 5: Six questions that underlie a business model

Component 1: (factors related to the offering): How do we create value?

- 1. offering: primarily products/primarily services/heavy mix
- 2. offering: standardized/some customization/high customization
- 3. offering: broad line/medium breadth/narrow line
- 4. offering: deep lines/medium depth/shallow lines
- 5. offering: access to product/product itself/ product bundled with other firm's product
- 6. offering: licensing/outsourcing/value added reselling/reselling/internal manufacturing or service delivery
- 7. offering: direct distribution/indirect distribution (if indirect: single or multichannel)

Component 2 (market factors): Who do we create value for?

- 1. type of organization: b-to-b/b-to-c/both . local/regional/national/international
- 2. where customer is in value chain: upstream supplier/ downstream supplier/ government/ institutional/ wholesaler/ retailer/ service provider/ final consumer
- 3. broad or general market/multiple segment/niche market . transactional/relational

Component 3 (internal capability factors): What is our source of competence?

- production/operating systems . selling/marketing
- information management/mining/packaging
- technology/R&D/creative or innovative capability/intellectual
- financial transactions/arbitrage
- supply chain management
- networking/resource leveraging

Component 4 (competitive strategy factors): How do we competitively position ourselves?

- image of operational excellence/consistency/dependability/speed
- product or service quality/selection/features/availability
- innovation leadership . low cost/efficiency
- intimate customer relationship/experience

Component 5 (economic factors): How we make money?

- pricing and revenue sources: fixed/mixed/flexible
- operating leverage: high/medium/low
- volumes: high/medium/low . margins: high/medium/low

Component 6 (personal/investor factors): What are our time, scope, and size ambitions?

- subsistence model
- income model
- growth model
- speculative model

Quelle: Morris, 2005, S. 730

Anhang 6: Modellierungsrahmen für Geschäftsmodelle der Vienna Electronica

PRODUKT-MARKT-KOMBINATION			
1. Leistungsangebot(smodell) des Unternehmens			
"How Do We Create Value?" z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Art der Produkte bzw. Dienstleistungen bzw. welcher Mix von Produkten und Dienstleistungen bietet das Unternehmen an? • Welche Rolle nimmt das Unternehmen in der Produktions- bzw. Dienstleistungskette und dem Absatzkanal ein? • Welchen Kundengruppen wird welches Angebot an Leistungen unterbreitet? 			
<input type="checkbox"/> Produkte	<input type="checkbox"/> standardisiert		
<input type="checkbox"/> Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> Teilw. standardisiert/individualisiert		
<input type="checkbox"/> Mix	<input type="checkbox"/> individualisiert		
<input type="checkbox"/> Breites Sortiment	<input type="checkbox"/> Tiefes Sortiment	<input type="checkbox"/> Zugang zum Produkt	
<input type="checkbox"/> Durchschnittlich	<input type="checkbox"/> Durchschnittlich	<input type="checkbox"/> Produkt selbst	
<input type="checkbox"/> Schmales Sortiment	<input type="checkbox"/> Flaches Sortiment	<input type="checkbox"/> Verbundprodukt	
<input type="checkbox"/> Interne Produktion bzw. Dienstleistung	<input type="checkbox"/> Direkter Vertrieb		
<input type="checkbox"/> Outsourcing	<input type="checkbox"/> Indirekter Vertrieb		
<input type="checkbox"/> Lizenzverkäufe	<input type="checkbox"/> Ein Kanal		
<input type="checkbox"/> Weiterverkauf	<input type="checkbox"/> Mehrere Kanäle		
<input type="checkbox"/> Weiterverkauf mit Wertschöpfung			
2. Markt(modell)			
"Who do we create value for?" z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht der Marktstruktur aus in dem das Unternehmen tätig ist (Art und Größe in vereinfachter Form)? • Welches sind die Marktpartner, Konsumenten bzw. Abnehmer des Unternehmens im Hinblick auf die Positionierung in der Wertschöpfungskette? • Sind am Markt besondere externe Rahmenbedingungen zu berücksichtigen? 			
2a. <i>Nachfragemodell</i> , z.B.:		2b. <i>Wettbewerbsmodell</i> , z.B.:	
<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht Absatzmarkt und Nachfrage(r)struktur aus? • Kann eine Marktsegmentierung anhand der unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfrager vorgenommen werden? 		<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Konkurrenten trifft das Unternehmen am (Absatz-)Markt? 	
<input type="checkbox"/> b-to-b	<input type="checkbox"/> Lokal	Kunden:	
<input type="checkbox"/> b-to-c	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Vertikal vorge-lagerte Lieferanten	<input type="checkbox"/> Regierung
<input type="checkbox"/> beides	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Vertikal nachgelagerte Lieferanten	<input type="checkbox"/> Institutionen
	<input type="checkbox"/> International		<input type="checkbox"/> Großhändler
			<input type="checkbox"/> Händler
			<input type="checkbox"/> Dienstleister
			<input type="checkbox"/> Endkonsument
<input type="checkbox"/> Gesamtmarkt	<input type="checkbox"/> Austauschbeziehung		
<input type="checkbox"/> Segmentmarkt	<input type="checkbox"/> Relationale Beziehung		
<input type="checkbox"/> Nischenmarkt			
3. Interne Leistungsfähigkeit/Leistungserstellungsmodell			
"What is our source of competence?", z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens? • (Wie) Lassen sich die wichtigsten internen Aktivitäten zur Herstellung und Auslieferung von Medienprodukten darstellen? • Welche Innovations- und Verbesserungspotentiale herrschen im Unternehmen vor bzw. werden bereits genutzt? • Können Kostentreiber, Kostensenkungspotentiale erkannt werden? 			

<input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Betriebssystem <input type="checkbox"/> Verkauf/Marketing <input type="checkbox"/> Informationsmanagement/-analyse/-bündelung <input type="checkbox"/> Technologie/F&E/Kreative oder innovative Fähigkeiten/Intellektuelle Fähigkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Transaktionen/Arbitrage <input type="checkbox"/> Supply chain management <input type="checkbox"/> Networking/Ressourcen Aufbau			
WERTSCHÖPFUNGSARCHITEKTUR/VERMARKTUNGSMODELL			
"How do we competitively position ourselves?", z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • (Wie) Lässt sich der Wertschöpfungskreislauf zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten bzw. die einzelnen Produkt-, Leistungs- und Informationsströme darstellen und charakterisieren? • Welche Position nimmt das Unternehmen im Wertschöpfungsprozess ein? 			
4. Wettbewerbsstrategie			
Image: <input type="checkbox"/> Operative Kompetenz <input type="checkbox"/> Beständigkeit <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit/Stabilität <input type="checkbox"/> Schnelligkeit		<input type="checkbox"/> Produkt oder Dienstleistungsqualität <input type="checkbox"/> Produktauswahl <input type="checkbox"/> Produkteigenschaften <input type="checkbox"/> Produktverfügbarkeit	
<input type="checkbox"/> Kostenführerschaft		<input type="checkbox"/> Effizienz <input type="checkbox"/> Innovationsvorsprung <input type="checkbox"/> Persönliche Kundenbeziehung <input type="checkbox"/> Persönliche Kundenkenntnis	
3a. Beschaffungsmodell, z.B.: <input type="checkbox"/> Betreibt das Unternehmen Outsourcing? <input type="checkbox"/> Welche Produkte und Leistungen werden von Lieferanten und/oder Partnern zugekauft?		3b. Distributionsmodell, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Wie setzt das Unternehmen seine Produkte an seine Abnehmer/Konsumenten ab? <input type="checkbox"/> Facheinzelhandel <input type="checkbox"/> Filialisierter Einzelhandel <input type="checkbox"/> Clubmarkt <input type="checkbox"/> Internet Wie erfolgen akquisitorische und logistische Distribution?	
ERLÖSMODELL - ERTRAGSMECHANIK			
5a. Ertragsmechanik			
How we make money?", z.B.: <input type="checkbox"/> Zu welchem Ausmaß ist die Kosten- bzw. Erlösstruktur von fixen versus variablen Kosten dominiert? <input type="checkbox"/> Setzt das Unternehmen größere oder kleine Volumina – in Bezug auf interne Kapazität und Marktpotential - um?			
Preisgestaltung und Erlösquellen: <input type="checkbox"/> Fix <input type="checkbox"/> gemischt <input type="checkbox"/> Flexibel	Operativer Einfluss: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig	Volumina: <input type="checkbox"/> groß <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> klein	Spannen: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
5.b. Kapitalmodell der Musikwirtschaft			
5.b.a. Erlösmodell, z.B.: <input type="checkbox"/> Welche Erlösquellen hat das Unternehmen? <input type="checkbox"/> Aus welchem Erlösmix setzen sich die Einnahmen des Unternehmens zusammen? <input type="checkbox"/> Welche Quellen der Erlösgenerierung nimmt das Unternehmen wahr?			
Rezipientenmarkt <input type="checkbox"/> Medienzugang	Werbekmarkt: <input type="checkbox"/> Werbung	Rechtemärkte: <input type="checkbox"/> Rechte	Staat: <input type="checkbox"/> Gebühren

<input type="checkbox"/> Mediennutzung <input type="checkbox"/> Transaktions- abhängig <input type="checkbox"/> Transaktions- unabhängig <input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/> Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Merchandising <input type="checkbox"/> diverse	<input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/> Data Mining <input type="checkbox"/> Provisionen <input type="checkbox"/> etc.	<input type="checkbox"/> Lizenzen	<input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/> Subventionen <input type="checkbox"/> Steuervorteile
5.b.b. Finanzierungsmodell, z.B.: <input type="checkbox"/> Welche Quelle zieht das Unternehmen zur Finanzierung heran?			
5c. Eigentümer/Investoren-Persönlichkeit "What are our time, scope, and size ambitions?", z.B.: <input type="checkbox"/> Welcher Unternehmenstyp ist der Eigentümer bzw. Investor des Unternehmens? <input type="checkbox"/> Wie sehen die Ambitionen des Unternehmers bezogen auf Zeitaufwand, Arbeitsumfang und angestrebte Unternehmensgröße aus?			
<input type="checkbox"/> Unterhaltsmodell <input type="checkbox"/> Einkommensmodell <input type="checkbox"/> Wachstumsmodell <input type="checkbox"/> Spekulationsmodell			
„PROPRIETARY LEVEL“, z.B.:			
<input type="checkbox"/> Wie werden die Komponenten der bisherigen Ebenen kombiniert? <input type="checkbox"/> Wie sieht die Innovationsdynamik des Unternehmens aus? <input type="checkbox"/> Wo liegen die strategiespezifischen Besonderheiten der Unternehmung, die einzigartigen Unterschiede zu Mitbewerbern? <input type="checkbox"/> Wo liegen und worauf begründen sich die einzigartigen Wettbewerbsvorteile?			
„RULES LEVEL“, z.B.:			
<input type="checkbox"/> Werden unternehmensspezifische Regeln und Anweisungen zur Zukunftssicherung herangezogen? <input type="checkbox"/> Wie wirken sich die Regeln auf die Sicherung der Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell aus? <input type="checkbox"/> Tragen die Regeln zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen bei?			

Quelle: Eberhardt und Schreiner, 2006, S 53 ff.

Anhang 7: Morphologische Kästen

Modellansatz von Caus und Hagenhoff:

Caus und Hagenhoff untersuchen in ihren Arbeiten erfolgreiche Geschäftsmodelle im mobilen Internet. Hierbei wurde ein morphologischer Kasten entwickelt, um Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen der Fallstudien näher zu beschreiben. Die folgende Abbildung zeigt den entwickelten morphologischen Kasten.

Eigenschaft		Ausprägungen				
Nutzen		Kostenseitiger Nutzen		Umsatzseitiger Nutzen		
		Verbesserung vorhandener Geschäfte		Erschließung neuer Geschäfte		
Geschäftsbeziehung		B2B-Anwendung	B2C-Anwendung (kommerziell)		B2C-Anwendung (kostenlos)	
Unterstützung der Wertschöpfungskette		Wertschöpfung	Markttransaktion		Endkunde	
Ortsbezug des Dienstes		manuell	RFID	zellbasiert	GPS	Kein Ortsbezug
Erlösmodell	Plattformlief.+ Plattformbetreiber	indirekte Erlöse		direkte Erlöse		
	Dienste-Betreiber	indirekte Erlöse		direkte Erlöse		
	Dienste-Anbieter	indirekte Erlöse		direkte Erlöse		
	Netzwerkbetreiber	indirekte Erlöse		direkte Erlöse		
Endgeräte		Mobiltelefon / Smartphone	PDA / MDA	Notebook	Spezialgerät	
Client-Architektur		HTML		Rich-Client (z.B. J2ME)		Rich-Client mit lokaler Datenhaltung
Kommunikationstechnologien		GSM / GPRS / EDGE	UMTS / HSDPA	SMS / MMS	WLAN	Bluetooth

Morphologischer Kasten zur Charakterisierung der Fallstudien

Quelle: Caus und Hagenhoff, 2007, S. 43

Modellansatz von Kley:

Die Arbeiten von Kley untersuchen, welche elektromobilen Geschäftsmodelle im Rahmen eines morphologischen Kastens entwickelt werden können. Dabei wird auf den Bereich der Beladeinfrastruktur fokussiert, um eventuelle Abhängigkeiten zwischen Fahrzeugen, Batteriesystemen oder den Systemdienstleistungen zu überprüfen. Die folgende Abbildung zeigt den entwickelten morphologischen Kasten.

Infrastruktur				
Merkmal	Gestaltungsmöglichkeit			
Art der Versorgungseinrichtung	Konduktiv (Kabelgebunden)	Induktiv (Kabellos)	Batteriewechsel	
Art der Zugänglichkeit	Privat	Halböffentlich (z. B. beim Arbeitgeber)	Öffentlich	
Anschlussleistung	1-phasig (Level 1)	3-phasig (Level 2)	Hochleistungswechselstrom (Level 3)	Hochleistungsgleichstrom (Level 3)
Anschlussart	Unidirektional		Bidirektional	
Informationsfluss	Keiner	Unidirektional	Bidirektional	
Informationsverarbeitung	Day-ahead	Intra-day	Real-time	
Betreiber der Beladeinfrastruktur	Privat	Staat	Energieversorgungs- unternehmen	Unabhängiger Anbieter
Art der Abrechnung	Keine	Fixed rate	Pay per use	
Zählwerterfassung	Keine	An der Ladestation	Im Fahrzeug	

Anforderung an techn. & organisatorische Änderungen

Morphologischer Kasten zur Beladeinfrastruktur

Quelle: Kley, 2011, S. 12

Modellansatz von Hahnenwald:

Im verfassten Bericht WP 4 of SCOUT, untersucht Hahnenwald wie erfolgreiche Geschäftsmodelle für vernetztes und automatisiertes Fahren entwickelt werden können. Für dieses Unterfangen entwickelte Hahnenwald ein Model bestehend aus einem morphologischen Kasten und dem Value Proposition Canvas. Die folgende Abbildung zeigt den entwickelten morphologischen Kasten.

Parameter	Realisation 1	Realisation 2	Realisation 3	Realisation 4	Realisation 5	Realisation 6	Realisation 7
Customer/beneficiary	Driver	Co-Driver	Passengers	OEM	Service provider	Fleet operator	General public
Functions	Vehicle telematics	Other telematics	Navigation	Infotainment	Diagnostics	Driving assistance	
Value Proposition	Driving safety	Driving comfort	Time saving	Cost saving	Information collection	Business process optimization	
Way of vehicle interaction	Driver interaction (driver information; Level 0/1)	Direct vehicle interaction (Level 2)	Direct vehicle interaction (Level 3)	Direct vehicle interaction (Level 4)	Direct vehicle interaction (Level 5)	Independent service/information	
Connectivity Options	Embedded	Tethered	Smartphone integration				
Location dependence	Location based	Location independent					
Vehicle dependence	Vehicle dependent service	Vehicle independent service					
Sensor dependence	Vehicle internal sensors	External sensors	Sensor independent				
Hardware	Embedded	Exchangeable	External integration				
Communication Partner	Car	Driver	Mobile device	Infrastructure	Internet	Home	Enterprise
Automated driving area	Restricted	Semi-restricted	Unrestricted				
Value Adding Partner	OEM	Infotainment supplier	Automotive supplier	Telecommunication provider	Software provider	Infrastructure operator	Content provider
Marketplace	OEM driven	Software-Platform	Community				
Payment model	One-time payment	Subscription fees/flat rate	Pay per use (volume, duration)	Freemium	Third-party financing		
Rights of use	Bound to vehicle	Bound to single user					
Delivery	Vehicle purchase	After sales individual	After sales update				

Modell für Geschäftsmodelle im Bereich des vernetzten und automatisierten Fahrens
Hahnenwald, 2017, S. 14).

Anhang 8: Zusammensetzung der Geschäftsmodellausprägungen nach Gassmann et al.

	Geschäftsmodell	Geschäftsmodelldimensionen			
		Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden
1	Add-On	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
2	Affiliation		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
3	Aikido	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
4	Auction	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
5	Barter	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
6	Cash Machine		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
7	Cross Selling	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
8	Crowdfunding		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
9	Crowdsourcing		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
10	Customer Loyalty	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
11	Digitalization	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		
12	Direct Selling	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
13	E-Commerce	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
14	Expierence Selling	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	

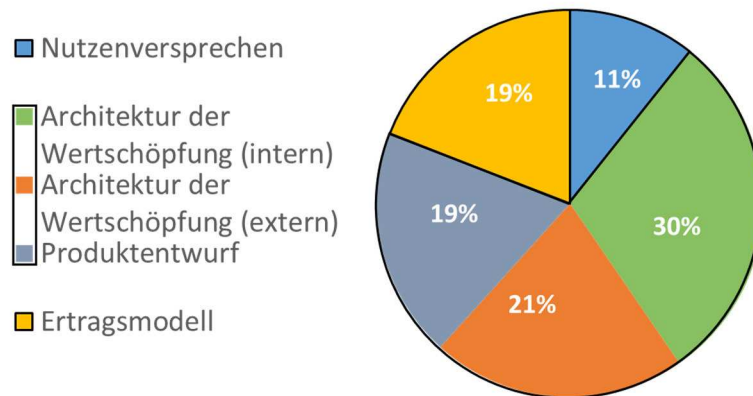
15	Flatrate	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
16	Fractionalized Ownership	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden
17	Franchising	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
18	Freemium	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
19	From Push to Pull	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		
20	Guaranteed Availability	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
21	Hidden Revenue	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden
22	Ingredient Branding	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		
23	Integrator		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
24	Layer Player	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		
25	Leverage Customer Data		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
26	License	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
27	Lock-In		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
28	Long Tail	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
29	Make More Of It	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
30	Mass Customization	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
31	No Frills	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden
32	Open Business Model		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	

33	Open Source	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
34	Orchestrator		Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
35	Pay-Per-Use	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
36	Pay What You Want	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
37	Peer-To-Peer	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
38	Performance-Based Contracting	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
39	Razor And Blade	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
40	Rent Instead of Buy	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
41	Revenue Sharing	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
42	Reverse Engineering	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
43	Reverse Innovation	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		
44	Robin Hood	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	Zielkunden
45	Self-Service	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
46	Shop-In-Shop	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
47	Solution Provider	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
48	Subscription	Nutzenversprechen		Ertragsmechanik	
49	Supermarket	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
50	Target The Poor	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden

51	Trash-To-Cash	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
52	Two-Sided Market	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
53	Ultimate Luxury	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	Zielkunden
54	User-Designed	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette	Ertragsmechanik	
55	White Label	Nutzenversprechen	Wertschöpfungskette		

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 94 ff.

Anhang 9: Dimensionsanpassungen der 55 Geschäftsmodellausprägungen



Prozentualer Anteil der einzelnen Geschäftsmodelldimensionen wie oft diese in den 55 Geschäftsmodellausprägungen jeweils vorkommen (Modifizierte Version)

Quelle: selbsterstellt

	Geschäftsmodell	Geschäftsmodelldimensionen					Kurzbeschreibung für die Konkretisierung jeder Geschäftsmodellausprägung
		Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung -intern	Architektur der Wertschöpfung -extern	Produktentwurf	Ertragsmodell	
1	Add-On			Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Kunde wird durch geringen Basispreis angesprochen. Preisbildung verändert sich, weil der gesamte Preis in mind. zwei Produktbestandteile aufgeteilt wird.
2	Affiliation			Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie - Verwendung eines Partnernetzwerkes für die Akquirierung von Kunden in Kombination mit direkter Umsatzbeteiligung jedes angeworbenen Kunden.
3	Aikido	Nutzenversprechen		Architektur der Wertschöpfung (extern)			Die Aktivitäten des Unternehmens sind gegenläufig zum allgemeinen Markttrend. Demnach wird ein außergewöhnliches Nutzenversprechen dem Kunden angeboten.
4	Auction				Produktentwurf	Ertragsmodell	Instrument für die Preisbildung. Preis wird im Rahmen eines öffentlichen Bietverfahrens gebildet.

5	Barter		Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)			Tauschhandelgeschäft von Produkten oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen, Kunden und/oder Partner.
6	Cash Machine		Architektur der Wertschöpfung (intern)			Ertragsmodell	Zusätzliche Einnahmen werden für das Unternehmen erzeugt indem ein negativer Geldumschlag erzeugt wird durch die verzögerte Schuldentilgung eines Partners.
7	Cross Selling			Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Marketingstrategie, um zusätzliche Komplementärprodukte zu verkaufen.
8	Crowdfunding		Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Mittel für die Beschaffung von Fremdkapital eines Projektes. Indirekte Steigerung des unternehmerischen Bekanntheitsgrades, da interessierte Kunden gleichzeitig Geldgeber sind.
9	Crowdsourcing		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Lösungsansatz, um interne Produktentwicklungsproblematiken zu lösen.
10	Customer Loyalty	Nutzenversprechen		Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Marketingstrategie, um mittels Rabatte die Kundenbindung zu erhöhen.
11	Digitalization	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Erweiterung bisheriger Produkte durch technische Features (z.B. Sensoren) oder Dienstleistungen (z.B. Wartungsservice). Demnach kann der Nutzen für den Kunden gesteigert werden.
12	Direct Selling			Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie, um durch Direktverkäufe die Beziehung zum Kunden zu stärken.
13	E-Commerce		Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)			Interner Informationsfluss und Kundenkommunikation kann verbessert werden, indem digitale Informationssysteme verwendet werden.

14	Expierence Selling	Nutzenverspreche		Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie, dass das Kundenerlebnis priorisiert, um eine einmalige Kundenerfahrung zu generieren.
15	Flatrate	Nutzenversprechen				Ertragsmodell	Versprechen des Unternehmens für eine unbegrenzte Leistungsnutzung gegen Tilgung eines vereinbarten Zahlungsbetrages.
16	Fractionalized Ownership				Produktentwurf	Ertragsmodell	Kunde zahlt einen geringeren Kaufpreis und muss sich dafür das Produkt mit einer Käufergemeinschaft teilen.
17	Franchising	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)			Ertragsmodell	Strategie, um die Verwendung des eigenen Geschäftsmodelles für Partner zu ermöglichen. Wertschöpfungserzeugung liegt teilweise beim Partner, Franchisegeber erhält Nutzungsgebühr.
18	Freemium	Nutzenversprechen		Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie für die Produktvermarktung. Kunde hat den Nutzen eine kostenfreie Basisversion nutzen zu können.
19	From Push to Pull		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Der Produktentwurf wird vollständig am Kunden ausgerichtet. Kunde steht im unternehmerischen Zentrum.
20	Guaranteed Availability	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Versprechen des Unternehmens für die garantierte Verfügbarkeit des Produktes setzt abgestimmte interne Wertschöpfungsprozesse voraus. Produkt muss entsprechend modifiziert werden für ein solches Versprechen.
21	Hidden Revenue	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf	Ertragsmodell	Das Produkt muss entsprechend entworfen werden, dass die Umsatz nicht durch den Kunden generiert werden (Kunde kann kostenfrei nutzen) sondern durch einen dritten Akteur.

22	Ingredient Branding			Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie, dass das Produkt als Bestandteil eines vom Partner erzeugten Endproduktes auftritt und entsprechend vermarktet wird.
23	Integrator		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Strukturmustersausprägung der unternehmerischen Wertschöpfungskette: Wertschöpfungsprozesse werden versucht vollständig im Unternehmen zu integrieren.
24	Layer Player		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Strukturmustersausprägung der unternehmerischen Wertschöpfungskette: Unternehmen spezialisiert sich auf ein bestimmten Wertschöpfungsprozess.
25	Leverage Customer Data				Produktentwurf	Ertragsmodell	Produkt muss für den Kunden so entworfen werden, dass das Sammeln von Kundendaten gewinnbringend genutzt werden kann.
26	License	Nutzenversprechen				Ertragsmodell	Eigentumsform für die Nutzung der unternehmerischen Leistung.
27	Lock-In			Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Marketingstrategie, den Kunden am Unternehmen zu binden und dadurch Einnahmen sicherzustellen.
28	Long Tail	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)	Produktentwurf		Ausprägung der Sortimentsbreite. Produkte werden angeboten, die auch gering nachgefragt werden.
29	Make More Of It		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Erweiterung der Geschäftstätigkeit, die darauf abzielt, die unternehmerischen Kernkompetenzen zu nutzen, um neue Marktsegmente zu erschließen. Interne Prozesse müssen entsprechend angepasst werden.
30	Mass Customization	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)				Bereitstellung eines Massenproduktes, das jedoch kundenindividuell angepasst werden kann.

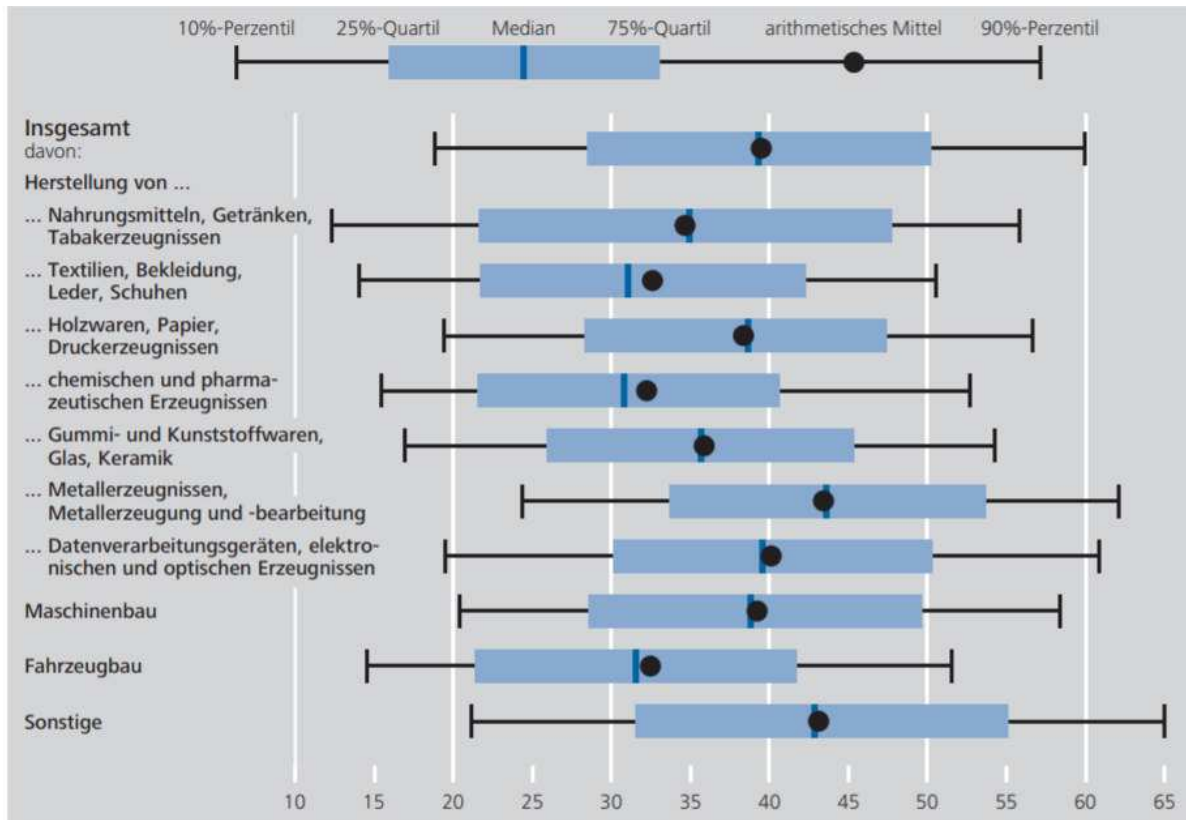
31	No Frills	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf	Ertragsmodell	Reduzierung des Leistungsumfanges für die Senkung des Kaufpreises.
32	Open Business Model		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Form der Unternehmensausrichtung, die die Integration von Partnern in der Entwicklung des Produktes miteinschließt.
33	Open Source		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Öffentliche Community wird für die Produkterzeugung verwendet.
34	Orchestrator		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Strukturmusterausprägung der unternehmerischen Wertschöpfungskette: Wertschöpfungsprozesse werden versucht vollständig im Unternehmen zu integrieren.
35	Pay-Per-Use					Ertragsmodell	Form eines Abrechnungsmodelles - Kunde zahlt das was er verbraucht.
36	Pay What You Want					Ertragsmodell	Form eines Abrechnungsmodelles - Kunde zahlt seinen Wunschpreis.
37	Peer-To-Peer		Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)	Produktentwurf		Produkt und internen Prozesse müssen so angepasst werden, dass das Unternehmen eine Vermittleraufgabe zwischen verschiedenen Nutzergruppen übernehmen kann. Nutzergruppen sind gleichzeitig Kunden des Unternehmens, so dass der Bekanntheitsgrad des Unternehmens indirekt gesteigert wird.
38	Performance-Based Contracting					Ertragsmodell	Form eines Abrechnungsmodelles - Kunde zahlt das was er benötigt, um seinen Mehrwert zu generieren.
39	Razor And Blade				Produktentwurf	Ertragsmodell	Marketingstrategie, die vorsieht Kunden mit einem preiswerten Basisprodukt zu ködern und Einnahmen über ein notwendiges Komplementärprodukt erzeugt.
40	Rent Instead of Buy					Ertragsmodell	Zugriffform des Kunden auf die Leistung des Unternehmens. Kunde kauft

							nicht, sondern mietet das Produkt.
41	Revenue Sharing		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Form der Partnerbeteiligung - Partner wird direkt an den Umsatzerlösen beteiligt.
42	Reverse Engineering		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Vorgehensweise in der Produktentwicklung - Produkte werde von anderen Marktteilnehmern kopiert.
43	Reverse Innovation		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Vorgehensweise in der Produktentwicklung - Produkte werden aus anderen Marktsegmenten für das eigene Segment übertragen und angepasst.
44	Robin Hood			Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie, für zusätzliche Erlösgenerierung werden wohltätige Projekte unterstützt oder Kunden mit einer geringeren Kaufkraft quersubventioniert. Dieses wirkt sich positiv auf das Unternehmensimage aus.
45	Self-Service	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)			Kunden werden aktiv in den Wertschöpfungsprozess mit eingebunden und übernehmen zum Teil zusätzliche Aufgaben.
46	Shop-In-Shop			Architektur der Wertschöpfung (extern)			Marketingstrategie - Verkaufsräume eines Partners werden für die Vermarktung der eigenen Unternehmensleistung verwendet.
47	Solution Provider	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Kunde erhält vom Unternehmen kein einfache/s Dienstleistung/Produkt für sein Bedürfnisse, sondern eine komplette Gesamtlösung.
48	Subscription					Ertragsmodell	Ausprägung eines Abrechnungsmodelles - Kunde entrichtet in periodischen Abständen einen vereinbarten Betrag.

49	Supermarket	Nutzenversprechen			Produktentwurf		Kunde erhält vom Unternehmen eine große Bandbreite an verschiedenen Produkten, die bezogen werden können - Kundennutzen entsteht durch die Produktvielfalt.
50	Target The Poor			Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Art der Zielgruppen Fokussierung - Es werden Kunden mit einer geringen Zahlungsbereitschaft fokussiert.
51	Trash-To-Cash		Architektur der Wertschöpfung (intern)				Die Wiederverwertung gebrauchter Güter ist im Zentrum der internen Leistungserzeugung.
52	Two-Sided Market	Nutzenversprechen	Architektur der Wertschöpfung (intern)	Architektur der Wertschöpfung (extern)			Ausprägung eines Plattformmodelles - Wachstum der Nutzerzahlen fördern weiteres Wachstum an Nutzerzahlen. Somit erhöht sich die Kundenanzahl und steigert gleichzeitig die Leistungserzeugung.
53	Ultimate Luxury			Architektur der Wertschöpfung (extern)		Ertragsmodell	Art der Zielgruppen Fokussierung - Es werden Kunden mit einer hohen Zahlungsbereitschaft fokussiert.
54	User-Designed		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Kunden werden aktiv in den Wertschöpfungsprozess mit eingebunden und gestalten die Leistung des Unternehmens.
55	White Label		Architektur der Wertschöpfung (intern)		Produktentwurf		Standardisierte Halb- und Fertigerzeugnisse werden eingekauft und anschließend auf die Leistung des Unternehmens angepasst und personalisiert.

Quelle: in Anlehnung an Gassmann et al., 2017, S. 94 ff.

Anhang 10: Fertigungstiefe nach Wirtschaftszweigen im Verarbeitenden Gewerbe



Wirtschaftszweige **Prozentualer Anteil der Eigenfertigung (arithmetisches Mittel)**

Alle Wirtschaftszweige im Durchschnitt	~39%
Nahrungsmitteln, Getränke und Tabakerzeugnisse	~34,5%
Textilien, Bekleidung, Leder und Schuhe	~33%
Holzwaren, Papier, Druckerzeugnissen	~38%
Chemische und pharmazeutische Erzeugnisse	~32,5%
Gummi- und Kunststoffwaren, Glas und Keramik	~36%
Metallerzeugnisse, Metallerzeugung und -bearbeitung	~44%
Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse	~40%
Maschinenbau	~39%
Fahrzeugbau	~32,5%
Sonstige	~43%

Hochgerechnete Verteilungen der Fertigungstiefe nach Wirtschaftszweigen im Verarbeitenden Gewerbe für das Jahr 2012

Quelle: Deutsche Bundesbank, 2016, S. 62

Anhang 11: Geschäftsmodellmatrix

Geschäftsmodellmatrix											
Name des Unternehmens:											
Nutzwert	Konsumierte Leistung	Materielle Güter			Product-Service Systems	Immaterielle Güter					
		Konsumgüter		Produktionsgüter		Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter			
		Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter					Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content	
	Leistung des Unternehmens	Materielle Güter			Product-Service Systems	Immaterielle Güter					
		Konsumgüter		Produktionsgüter		Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter			
		Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter					Digitale Produkte	Digitale Dienstleistungen	Content	
Kundennutzen	Utilitaristischer Nutzen			Hedonistischer Nutzen	Symbolischer Nutzen						
	Funktionaler Nutzen	Ökonomischer Nutzen	Prozessbezogener Nutzen								
Produktentwurf	Produktvielfalt	Produktbreite				Produkttiefe					
		Einzelne Produktart	Enge Produktbreite	Breite Produktbreite		Einzelne Produktvariante	Flache Produkttiefe	Tiefe Produkttiefe			
				Long Tail	Kein Long Tail			Long Tail	Kein Long Tail		
	Grad der Leistungsindividualisierung	Leistungsangebot		Leistungsgestaltung		Leistungsvielfalt					
Differenziertes Leistungsangebot		Standardisiertes Leistungsangebot	Individualisierte Leistungsgestaltung	Standardisierte Leistungsgestaltung	Einzelne Leistung	Geringe Leistungsvielfalt	Große Leistungsvielfalt				
Architektur der Wertschöpfung	Strukturmuster der Wertschöpfung	Value Chain			Value Shop	Value Network					
		Integrator	Orchestrator	Layer Player		Two-Sided Market	Kein Two-Sided Market				
	Leistung des Partners	Materielle Güter			Product-Service Systems	Immaterielle Güter					Keine Partnerschaft
		Konsumgüter		Produktionsgüter		Rechte	Dienstleistungen	Digitale Güter			
	Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter			Digitale Produkte			Digitale Dienstleistungen	Content		
	Produktentwicklung	Fremde Entwicklung	Kooperative Entwicklung			Eigenständige Entwicklung					
			Open Source	Open Business Model		Eigene F&E	Reverse Ansatz				
		Strategische Partnerschaft(en)		User-Designed							
Fertigungstiefe	Eigenfertigung (tief)		Fremdfertigung (flach)								
	Zusammenarbeit mit Zulieferer	Komplette Integration	Externe Herstellung	Complete Outsourcing							
Partnervergütung	Franchising	Revenue Sharing	Vertragliche Partnervergütung	Kaufpreis	Keine Vergütung						
Externe Wertschöpfung	Kundensegment	Stark kundenfokussiert			Schwach kundenfokussiert						
		Privatkunden			Geschäftskunden	John Q. Public	All Customers				
		Spezielle Zielgruppe	Hohe Zahlungsbereitschaft	Geringe Zahlungsbereitschaft							
	Kundenakquise	Akquise über Kunden		Akquise über Partner			Akquise über das eigene Unternehmen				
		Kundenintegration	Barter	Cross Selling	Ingredient Branding	Affiliation	Direkte Kundenansprache	Freemium			
Kundenbindung	Verbundenheitsgetrieben	Gebundenheitsgetrieben									
		Ökonomisch	Vertraglich	Technisch-Funktional							
Ertragsmodell	Einnahmequelle des Unternehmens	Dienstleistungen	Nutzungsrechte /Lizenzen		Verkauf von digitalen/physischen Produkten		Hidden Revenue				
		Rent instead of Buy	Buy	Full Ownership	Fractionalized Ownership						
	Bezahlmodell	Zahlungsfrequenz			Abrechnungsmodell						
		Einmalig	Mehrmalig	Festpreis	Pay per Use	Grundgebühr + Nutzungsgebühr	Flatrate				
	Preisfestlegung	Interaktive Preisfindung				Nicht-Interaktive Preisfindung					
		Auktion	Pay What You Want	Preisverhandlungen	Börse	Posted Prices			Dynamic Pricing		
					Mengenrabatt	Personenbezogene Preisbildung	Razor & Blade	Add-On	Freie Preisbildung		

Quelle: selbsterstellt

Anhang 12: Automatisierte Beschreibungstexte von Netflix

Beschreibung des Nutzenversprechens

Die Kunden greifen auf Netflix zurück, da sie digitale Videos beziehen möchten. Hierbei bietet Netflix die digitale Dienstleistung 'Streaming Service für Filme und Serien' an, sodass die Kunden auf Videos zugreifen können. Die Kunden verwenden Netflix aus Komfortgründen (Zugriff von zu Hause aus).

Beschreibung des Produktentwurfes

Streaming Service für Filme und Serien ist die einzige Leistung die Netflix dem Kunden anbietet. Dem Kunden wird eine umfangreiche Auswahl an Videos angeboten (3682 Filme und Serien). Hierbei können auch Videos bezogen werden, die selten nachgefragt sind. Die angebotenen Videos werden jedem Kunden einheitlich zur Verfügung gestellt. Jeder Kunde der auf Netflix zugreift wird identisch behandelt (einheitliche Benutzeroberfläche für jeden Kunden). Empfehlungen, verschiedene Genres, Suchfunktionen und Streaming on Demand bieten dem einzelnen Kunden eine große Bandbreite an Konfigurationsmöglichkeiten, um die Leistung von Netflix (Streaming Service für Filme und Serien) individuell gestalten und möglichst exakt auf die entsprechenden Bedürfnisse abstimmen zu können. Das Bedürfnis nach Unterhaltung ist der einzige Grund weshalb Kunden auf Netflix zugreifen.

Beschreibung der externen Wertschöpfung

Netflix stellt Videos bereit, die tendenziell jeden Kunden ansprechen, unabhängig vom Kundensegment und der Zahlungsbereitschaft. Es wird versucht eine möglichst große Masse an Kunden anzusprechen (jeder Kunde der ein Film sehen möchte). Des Weiteren werden Partner verwendet, um Kunden auf die Videos von Netflix aufmerksam zu machen. Die Marketingstrategie umfasst Cross Selling - Dem Kunden werden verschiedene Produktarten, die aufeinander abgestimmt sind angeboten: aufeinander abgestimmte Filmvorschläge verbessern das allgemeine Kundenerlebnis und verleiten den Kunden zum weiteren Konsum

. Außerdem werden eigene Marketingmaßnahmen von Netflix unternommen, um Kunden auf die Leistung aufmerksam zu machen. Dieses beinhaltet die folgenden Marketing-Maßnahmen: Direkte Kundensprache durch E-Mail, Social-Media-Beiträge und Fernsehwerbungen, Freemium - Streaming Service für Filme und Serien als kostenlose Basisversion mittels Probemonat. Die Bindung zwischen dem Kunden und Netflix beruht auf vertraglichen Gründen (Abonnement in Kombination mit Film- und Serienexklusivitäten).

Beschreibung des Ertragsmodells

'Zugriff auf Videos' ist der Grund weshalb der Kunde letztlich die Nutzungsrechte von Netflix erwerben möchte und Einnahmen generiert werden können. Der Anspruch auf das Nutzungsrecht der Videos ist zeitlich begrenzt. Der Kunde muss die Zahlung mehrmalig entrichten (einmal pro Monat) und einen festen Preis für eine unbegrenzte Nutzung bezahlen (Basis: 7,99€, Standard: 11,99€ und Premium: 15,99 €). Der Kunde zahlt den Preis der von Netflix festgelegt wurde (gelegentliche Preiserhöhungen sind vorhanden).

Beschreibung der internen Wertschöpfung

Netflix stellt als Streaming Plattform ein Unternehmen da, dass den Wertschöpfungsprozess an der Vernetzung von Nutzergruppen ausgerichtet hat. Die Videos werden von Netflix bereitgestellt indem Netflix als Intermediär zwischen den Netzwerkteilnehmer agiert und den Vermittlungsprozess im Zentrum der unternehmerischen Tätigkeit legt. Hierdurch kann Netflix von positiven Netzwerkeffekten profitieren. Für die Vervollständigung der Wertschöpfung kooperiert Netflix mit externen Partnern. Hierbei besteht die primäre Leistung des Partners darin, digitale Filme und Serien für den Kunden bereitzustellen. Netflix hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Videos, da sie durch verschiedene Filmstudios (wachsende Tendenz für eigene Produktionen) entwickelt werden. Filmstudios (ausgenommen sind 'Netflix Originals') produzieren für Netflix die bereitgestellten Videos. Der Partner wird vergütet indem Netflix die einzelnen Videos des Partners käuflich erwirbt und den entsprechenden Kaufpreis (Lizenzen für Filme und Serien) zahlt.

Anhang 13: Prototyp-Business Model Canvas von Netflix

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Für die Vervollständigung der Wertschöpfung kooperiert Netflix mit externen Partnern. Hierbei besteht die primäre Leistung des Partners darin, digitale Filme und Serien für den Kunden bereitzustellen. - Netflix hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Videos, da sie durch verschiedene Filmstudios (wachsende Tendenz für eigene Produktionen) entwickelt werden. - Filmstudios (ausgenommen sind 'Netflix Originals') produzieren für Netflix die bereitgestellten Videos. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Kunden greifen auf Netflix zurück, da sie digitale Videos beziehen möchten. - Hierbei bietet Netflix die digitale Dienstleistung 'Streaming Service für Filme und Serien' an, sodass die Kunden auf Videos zugreifen können. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Kunden verwenden Netflix aus Komfortgründen (Zugriff von zu Hause aus). - Streaming Service für Filme und Serien ist die einzige Leistung die Netflix dem Kunden anbietet. - Dem Kunden wird eine umfangreiche Auswahl an Videos angeboten (3682 Filme und Serien). Hierbei können auch Videos bezogen werden, die selten nachgefragt sind. - Die angebotenen Videos werden jedem Kunden einheitlich zur Verfügung gestellt. Jeder Kunde der auf Netflix zugreift wird identisch behandelt (einheitliche Benutzeroberfläche für jeden Kunden). - Empfehlungen, verschiedene Genres, Suchfunktionen und Streaming on Demand bieten dem einzelnen Kunden eine große Bandbreite an Konfigurationsmöglichkeiten, um die Leistung von Netflix (Streaming Service für Filme und Serien) individuell gestalten und möglichst exakt auf die entsprechenden Bedürfnisse abstimmen zu können. - Das Bedürfnis nach Unterhaltung ist der einzige Grund weshalb Kunden auf Netflix zugreifen. 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Bindung zwischen dem Kunden und Netflix beruht auf vertraglichen Gründen (Abonnement in Kombination mit Film- und Serienexklusivitäten). <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des Weiteren werden Partner verwendet, um Kunden auf die Videos von Netflix aufmerksam zu machen. Die Marketingstrategie umfasst Cross Selling - Dem Kunden werden verschiedene Produktarten, die aufeinander abgestimmt sind angeboten: aufeinander abgestimmte Filmvorschläge verbessern das allgemeine Kundenerlebnis und verleiten den Kunden zum weiteren Konsum - Außerdem werden eigene Marketingmaßnahmen von Netflix unternommen, um Kunden auf die Leistung aufmerksam zu machen. Dieses beinhaltet die folgenden Marketing-Maßnahmen: Direkte Kundensprache durch E-Mail, Social-Media-Beiträge und Fernsehwerbungen, Freemium - Streaming Service für Filme und Serien als kostenlose Basisversion mittels Probemonat. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Netflix stellt Videos bereit, die tendenziell jeden Kunden ansprechen, unabhängig vom Kundensegment und der Zahlungsbereitschaft. Es wird versucht eine möglichst große Masse an Kunden anzusprechen (jeder Kunde der ein Film sehen möchte).
<p>Cost Structure</p> <p>Die Kostenstruktur von Netflix richtet sich wie folgt aus: Der Partner wird vergütet indem Netflix die einzelnen Videos des Partners käuflich erwirbt und den entsprechenden Kaufpreis (Lizenzen für Filme und Serien) zahlt.</p>		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'Zugriff auf Videos' ist der Grund weshalb der Kunde letztlich die Nutzungsrechte von Netflix erwerben möchte und Einnahmen generiert werden können. Der Anspruch auf das Nutzungsrecht der Videos ist zeitlich begrenzt. - Der Kunde muss die Zahlung mehrmalig entrichten (einmal pro Monat) - und einen festen Preis für eine unbegrenzte Nutzung bezahlen (Basis: 7,99€, Standard: 11,99€ und Premium: 15,99 €). - Der Kunde zahlt den Preis der von Netflix festgelegt wurde (gelegentliche Preiserhöhungen sind vorhanden). 		

Quelle: selbsterstellt

Anhang 14: Prozentuale Auswertungsdaten der betrachteten Geschäftsmodelle

Gesamtheitliche Geschäftsmodellbetrachtung

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		38,46%	80,77%	34,62%	46,15%	57,69%	30,77%	65,38%
Netflix	38,46%		46,15%	53,85%	30,77%	38,46%	46,15%	46,15%
Amazon	80,77%	46,15%		38,46%	46,15%	53,85%	30,77%	65,38%
Parship	34,62%	53,85%	38,46%		50,00%	42,31%	73,08%	50,00%
Facebook	46,15%	30,77%	46,15%	50,00%		46,15%	50,00%	46,15%
Uber	57,69%	38,46%	53,85%	42,31%	46,15%		34,62%	61,54%
LinkedIn	30,77%	46,15%	30,77%	73,08%	50,00%	34,62%		46,15%
Airbnb	65,38%	46,15%	65,38%	50,00%	46,15%	61,54%	46,15%	

Nutzenversprechen

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		33,33%	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%
Netflix	33,33%		66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Amazon	66,67%	66,67%		33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%
Parship	33,33%	33,33%	33,33%		66,67%	66,67%	100,00%	66,67%
Facebook	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%		33,33%	66,67%	33,33%
Uber	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	33,33%		66,67%	66,67%
LinkedIn	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%	66,67%	66,67%		66,67%
Airbnb	66,67%	33,33%	66,67%	66,67%	33,33%	66,67%	66,67%	

Produktentwurf

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Netflix	60,00%		60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	80,00%	100,00%
Amazon	100,00%	60,00%		60,00%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Parship	60,00%	100,00%	60,00%		60,00%	80,00%	80,00%	100,00%
Facebook	80,00%	60,00%	80,00%	60,00%		80,00%	60,00%	60,00%
Uber	60,00%	80,00%	60,00%	80,00%	80,00%		60,00%	80,00%
LinkedIn	60,00%	80,00%	60,00%	80,00%	60,00%	60,00%		80,00%
Airbnb	60,00%	100,00%	60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	80,00%	

Interne Wertschöpfung

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		60,00%	100,00%	40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	100,00%
Netflix	60,00%		60,00%	40,00%	40,00%	60,00%	40,00%	60,00%
Amazon	100,00%	60,00%		40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	100,00%
Parship	40,00%	40,00%	40,00%		100,00%	40,00%	100,00%	40,00%
Facebook	40,00%	40,00%	40,00%	100,00%		40,00%	100,00%	40,00%
Uber	80,00%	60,00%	80,00%	40,00%	40,00%		40,00%	80,00%
LinkedIn	40,00%	40,00%	40,00%	100,00%	100,00%	40,00%		40,00%
Airbnb	100,00%	60,00%	100,00%	40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	

Externe Wertschöpfung

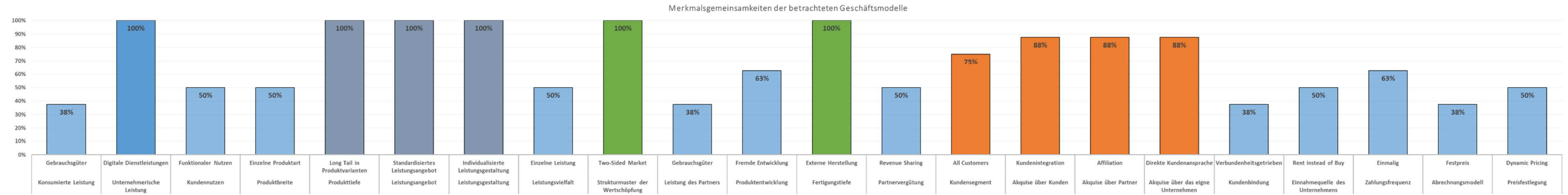
	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		33,33%	55,56%	33,33%	44,44%	55,56%	22,22%	44,44%
Netflix	33,33%		44,44%	33,33%	22,22%	22,22%	11,11%	22,22%
Amazon	55,56%	44,44%		44,44%	44,44%	44,44%	22,22%	44,44%
Parship	33,33%	33,33%	44,44%		33,33%	33,33%	44,44%	33,33%
Facebook	44,44%	22,22%	44,44%	33,33%		44,44%	33,33%	55,56%
Uber	55,56%	22,22%	44,44%	33,33%	44,44%		22,22%	44,44%
LinkedIn	22,22%	11,11%	22,22%	44,44%	33,33%	22,22%		33,33%
Airbnb	44,44%	22,22%	44,44%	33,33%	55,56%	44,44%	33,33%	

Ertragsmodell

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		0,00%	100,00%	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%
Netflix	0,00%		0,00%	75,00%	0,00%	0,00%	100,00%	25,00%
Amazon	100,00%	0,00%		0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%
Parship	0,00%	75,00%	0,00%		0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
Facebook	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%		25,00%	0,00%	25,00%
Uber	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	25,00%		0,00%	50,00%
LinkedIn	0,00%	100,00%	0,00%	75,00%	0,00%	0,00%		25,00%
Airbnb	75,00%	25,00%	75,00%	25,00%	25,00%	50,00%	25,00%	

Quelle: selbsterstellt

Anhang 15: Auswertungsergebnisse der Geschäftsmodellmatrix

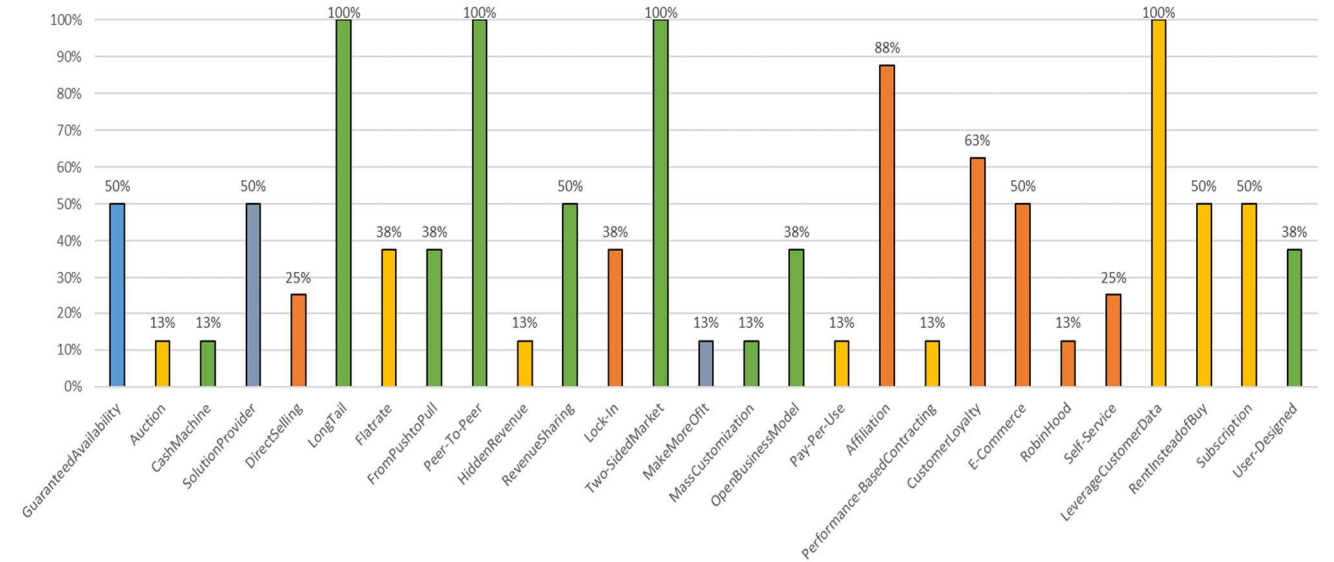


Gesamtheitliche Geschäftsmodellbetrachtung

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		38,46%	80,77%	34,62%	46,15%	57,69%	30,77%	65,38%
Netflix	38,46%		46,15%	53,85%	30,77%	38,46%	46,15%	46,15%
Amazon	80,77%	46,15%		38,46%	46,15%	53,85%	30,77%	65,38%
Parship	34,62%	53,85%	38,46%		50,00%	42,31%	73,08%	50,00%
Facebook	46,15%	30,77%	46,15%	50,00%		46,15%	50,00%	46,15%
Uber	57,69%	38,46%	53,85%	42,31%	46,15%		34,62%	61,54%
LinkedIn	30,77%	46,15%	30,77%	73,08%	50,00%	34,62%		46,15%
Airbnb	65,38%	46,15%	65,38%	50,00%	46,15%	61,54%	46,15%	

Interne Wertschöpfung

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		60,00%	100,00%	40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	100,00%
Netflix	60,00%		60,00%	40,00%	40,00%	60,00%	40,00%	60,00%
Amazon	100,00%	60,00%		40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	100,00%
Parship	40,00%	40,00%	40,00%		100,00%	40,00%	100,00%	40,00%
Facebook	40,00%	40,00%	40,00%	100,00%		40,00%	100,00%	40,00%
Uber	80,00%	60,00%	80,00%	40,00%	40,00%		40,00%	80,00%
LinkedIn	40,00%	40,00%	40,00%	100,00%	100,00%	40,00%		40,00%
Airbnb	100,00%	60,00%	100,00%	40,00%	40,00%	80,00%	40,00%	



Nutzenversprechen

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		33,33%	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%
Netflix	33,33%		66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Amazon	66,67%	66,67%		33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%
Parship	33,33%	33,33%	33,33%		66,67%	66,67%	100,00%	66,67%
Facebook	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%		33,33%	66,67%	33,33%
Uber	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	33,33%		66,67%	66,67%
LinkedIn	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%	66,67%	66,67%		66,67%
Airbnb	66,67%	33,33%	66,67%	66,67%	33,33%	66,67%	66,67%	

Externe Wertschöpfung

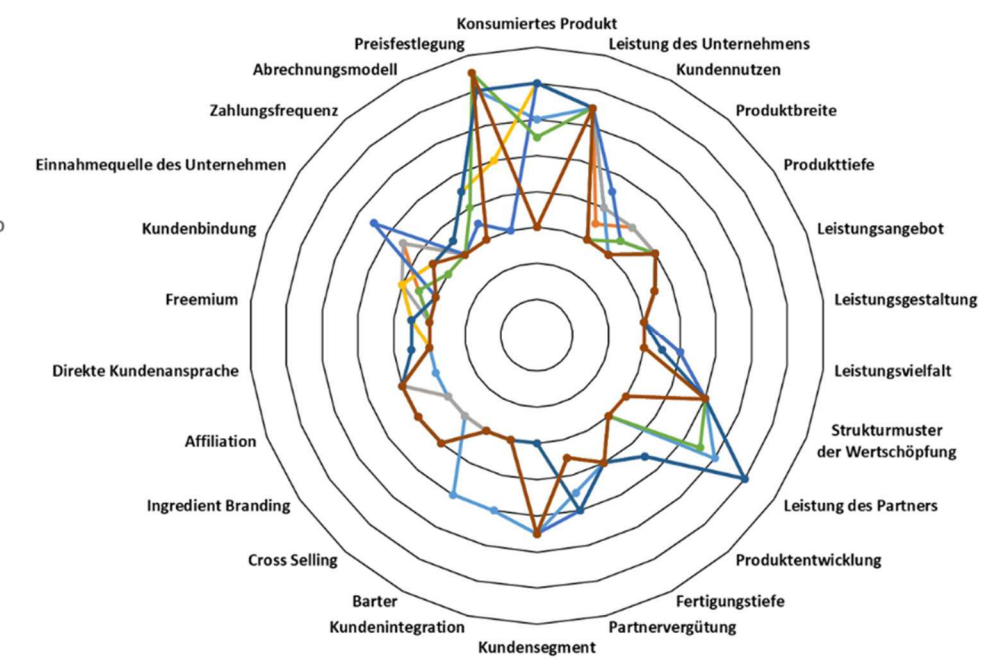
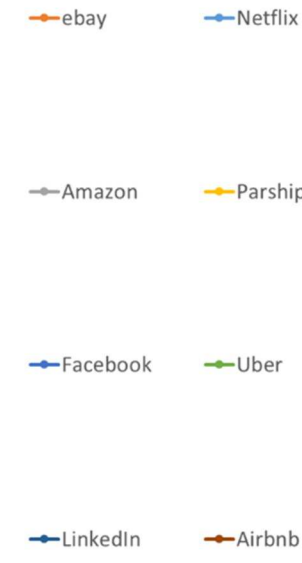
	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		33,33%	55,56%	33,33%	44,44%	55,56%	22,22%	44,44%
Netflix	33,33%		44,44%	33,33%	22,22%	22,22%	11,11%	22,22%
Amazon	55,56%	44,44%		44,44%	44,44%	44,44%	22,22%	44,44%
Parship	33,33%	33,33%	44,44%		33,33%	33,33%	44,44%	33,33%
Facebook	44,44%	22,22%	44,44%	33,33%		44,44%	33,33%	55,56%
Uber	55,56%	22,22%	44,44%	33,33%	44,44%		22,22%	44,44%
LinkedIn	22,22%	11,11%	22,22%	44,44%	33,33%	22,22%		33,33%
Airbnb	44,44%	22,22%	44,44%	33,33%	55,56%	44,44%	33,33%	

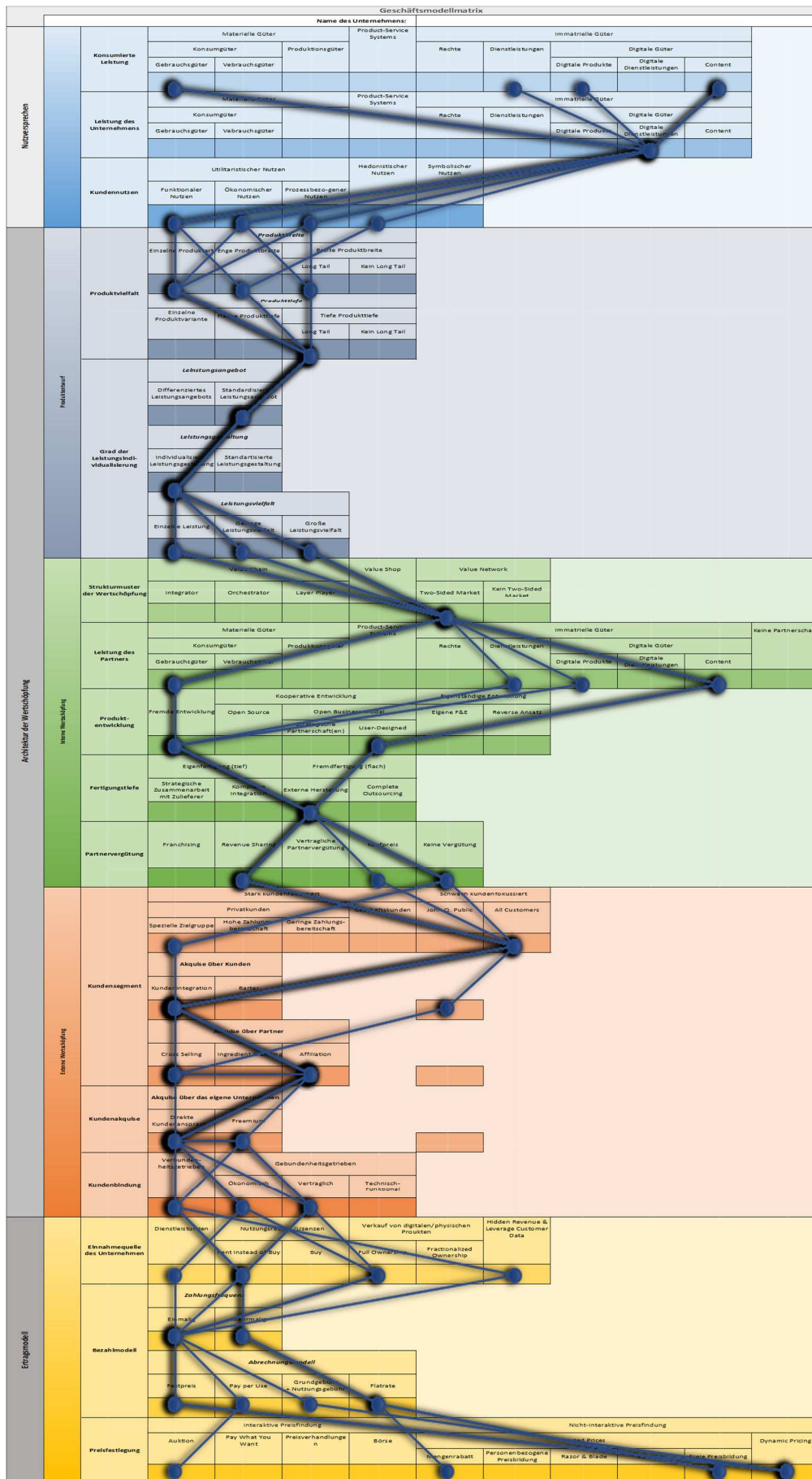
Produktentwurf

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Netflix	60,00%		60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	80,00%	100,00%
Amazon	100,00%	60,00%		60,00%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Parship	60,00%	100,00%	60,00%		60,00%	80,00%	80,00%	100,00%
Facebook	80,00%	60,00%	80,00%	60,00%		80,00%	60,00%	60,00%
Uber	60,00%	80,00%	60,00%	80,00%	80,00%		60,00%	80,00%
LinkedIn	60,00%	80,00%	60,00%	80,00%	60,00%	60,00%		80,00%
Airbnb	60,00%	100,00%	60,00%	100,00%	60,00%	80,00%	80,00%	

Ertragsmodell

	ebay	Netflix	Amazon	Parship	Facebook	Uber	LinkedIn	Airbnb
ebay		0,00%	100,00%	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%
Netflix	0,00%		0,00%	75,00%	0,00%	0,00%	100,00%	25,00%
Amazon	100,00%	0,00%		0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%
Parship	0,00%	75,00%	0,00%		0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
Facebook	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%		25,00%	0,00%	25,00%
Uber	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	25,00%		0,00%	50,00%
LinkedIn	0,00%	100,00%	0,00%	75,00%	0,00%	0,00%		25,00%
Airbnb	75,00%	25,00%	75,00%	25,00%	25,00%	50,00%	25,00%	





Quelle: selbsterstellt

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Nedo Alexander Bartels, geboren am 05.08.1994 in Saarbrücken, ehrenwörtlich, dass ich meine Masterarbeit mit dem Titel:

„Geschäftsmodellmatrix – ein Ansatz zur strukturierten Entwicklung und Analyse von Geschäftsmodellen im Kontext digitaler Ökosysteme“

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und keine anderen als in der Abhandlung angegebenen Hilfen benutzt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen habe ich innerhalb der Arbeit gekennzeichnet.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Zweibrücken, 08. August 2019

Nedo Alexander Bartels