

6 Geschäftsmodellansatz

6.1 Einleitung

Die Komplexität des betrachteten Marktes verhält sich proportional zur Komplexität der Abbildung eines hierauf bezogenen Geschäftsmodells. Im Bereich Ambient Assisted Living haben die Diversität der angebotenen Leistungen sowie die hohe Interaktivität zwischen Anbietern und Nutzern eine hohe Komplexität der Geschäftsmodelle zufolge, da viele unterschiedliche Aspekte in das Modell integriert werden müssen. Aus diesem Grund greift diese Arbeit auf integrierte Geschäftsmodellarchitekturen zurück, die in zwei oder mehr Ebenen untergliedert sind. Der in der vorliegenden Arbeit entwickelte Geschäftsmodellansatz gliedert sich in drei Betrachtungsebenen auf: Sektoren⁴⁶, Teilsektoren⁴⁷ und Elemente⁴⁸. Es existieren insgesamt 4 Sektoren und 10 Teilsektoren, die wiederum in 26 Elemente unterteilt sind. Es wurde eine grafische Darstellung dieses Geschäftsmodellansatzes erarbeitet, die in Abbildung 35 illustriert wird.

Der Organisationssektor bildet mit seinen drei Teilsektoren die Strategie, die relevanten Ressourcen und Kompetenzen sowie die Grundzüge der Kooperation der Partner des Geschäftsmodells ab und legt die Ziele und Grenzen der anderen Sektoren des Geschäftsmodells fest.

Der Sektor Wertschöpfung erfassst einerseits alle Güter, die Prozessvoraussetzungen für die Leistungserstellung darstellen und die nicht intern bzw. in Kooperation bereitgestellt, sondern auf möglichst rentable Weise extern beschafft werden müssen. Andererseits richtet er seinen Fokus auf die Realisierung des Leistungsangebotes, d. h. mit welchen Mitteln und auf welche Weise Leistungen erzeugt werden, die einen überlegenen Wert für den Kunden darstellen.

⁴⁶ Bezeichnung dieser Ebene in anderen konzeptionellen Ansätzen: Säulen (Osterwalder 2004); Komponenten (Wirtz 2011).

⁴⁷ Bezeichnung dieser Ebene in anderen konzeptionellen Ansätzen: Komponenten (Hamel 2000; Gordijn und Akkermans 2001); Elemente (Alt und Zimmermann 2001); Baublöcke (Osterwalder 2004); Partialmodelle (Wirtz 2011); Dimensionen (Bieger und Reinold 2011); Sichten (Ludwig 2012).

⁴⁸ Bezeichnung dieser Ebene in anderen konzeptionellen Ansätzen: Elemente (Hamel 2000; Osterwalder 2004); Komponenten (Ludwig 2012).

Der Marktsektor des Geschäftsmodells beschreibt mittels seiner drei Teile Kunden, Wettbewerb und Leistungsangebot, auf welchen Märkten für welche Kunden über welche Leistungen ein Wert erbracht werden soll. Er ist durch starke Interdependenzen der einzelnen Teilsektoren geprägt: Die Wettbewerbs- und die Unternehmensumwelt des Geschäftsmodells haben nicht nur erheblichen Einfluss auf die Definition des Leistungsangebotes, sondern auch auf welche Weise dieses kommuniziert und vertrieben werden soll.

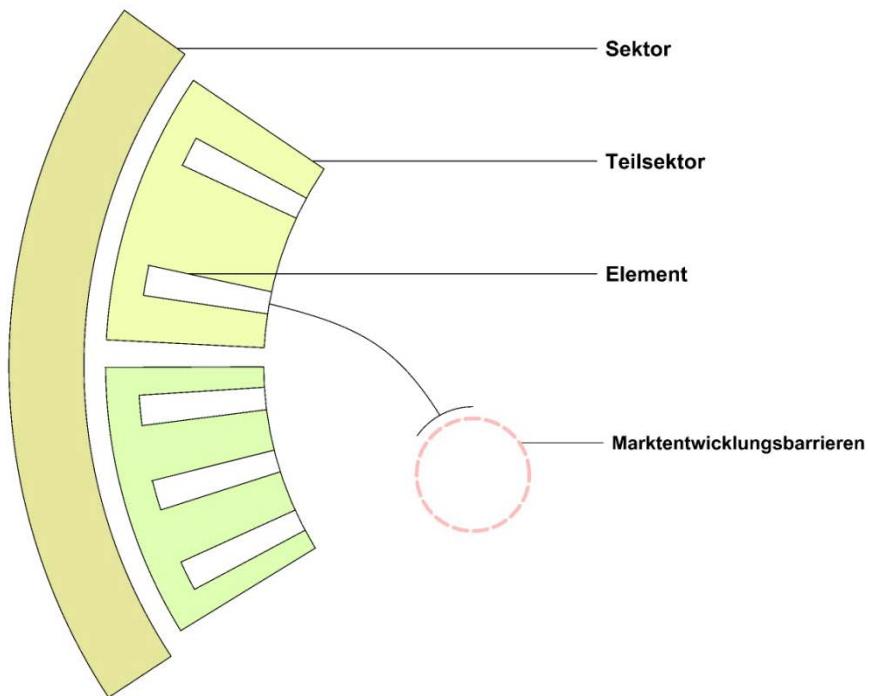


Abbildung 35: Illustration des Geschäftsmodellansatzes (eigene Darstellung)

Erfolgreiche Geschäftsmodelle kreieren jedoch nicht nur einen überlegenen Wert, sondern haben einen Mechanismus um einen Teil dessen für die Unternehmung zu sichern. Im Hinblick auf die Abbildung der Erlöse und der Finanzierung des Geschäftsmodells sei nochmals auf den Unterschied eines Geschäftsmodells von einem Geschäftsplan verwiesen. Während ein Business Plan die quantitative Darstellung des Kapital-, und des Liquiditätsbedarfs sowie eine Aufwands- und -ertragsvorschau umfasst, auf der die Finanzplanung der Unternehmung beruht, nimmt ein Geschäftsmodell eine qualitative Ausgestaltung strategischer Vorgaben vor (Ansorge et al. 2012: 44). Dies ist die Bewandtnis des Kapitalsektors, der in die Teilsektoren Erlöse und Finanzen unterteilt werden kann. Während der Teilsektor Erlöse mögliche Erlösformen und die Wertstruktur des Geschäftsmodells adressiert, bildet der Teilsektor Finanzen dessen mögliche Finanzierungsformen und dessen Kostenstruktur ab.

Abbildung 36 gibt einen ersten Überblick über den Aufbau dieses Geschäftsmodellansatzes, dessen Betrachtungsebenen in den folgenden Abschnitten eingehend besprochen werden.



Abbildung 36: Geschäftsmodellansatz (eigene Darstellung)

Der hier dargestellte Ansatz zur Geschäftsmodellkonzeption konkretisiert dessen Teilsektoren mit Hilfe von Geschäftsmodellelementen, die auf die in Kapitel 5 herausgearbeiteten Herausforderungen des AAL-Marktes Bezug nehmen. Die Gestaltung der Geschäftsmodellelemente stellen Hebel zur Überwindung der identifizierten Marktentwicklungsbarrieren dar. Aus diesem Grund werden die wichtigsten Aspekte jedes Elements jeweils durch eine Karteikarte [cf. Abbildung 37] zusammengefasst.

Name	Bezeichnung des Geschäftsmodellelements
Teilsektor	Zugehöriger Teilsektor des Geschäftsmodellelements
Definition	Kurze Beschreibung des Geschäftsmodellelements
Assoziationen	Marktentwicklungsbarrieren, die durch das Geschäftsmodellelement adressiert werden.

Abbildung 37: Karteikartenmuster für Geschäftsmodellelemente (eigene Darstellung)

Die Farbe der Karteikarte richtet sich im Folgenden danach, welchem Teilsektor das jeweilige Geschäftsmodellelement zugehörig ist.

6.2 Sektor Organisation

6.2.1 Teilsektor Strategie

Die strategische Ausrichtung eines Geschäftsmodells ist prinzipiell von übergeordneter Bedeutung für deren wirtschaftlichen Erfolg. Strategische Entscheidung müssen hinsichtlich der Ziele, der Markenstruktur sowie der Rechtsform der Unternehmung getroffen werden. Grundlage hierfür bildet eine strategische Situationsanalyse der Rahmenbedingungen sowie der unternehmerischen Handlungsspielräume und der Stärken und Schwächen der Unternehmung (Wirtz 2011: 124). Die Ziele des Geschäftsmodells werden mittels der Vision und Mission definiert, die zu strategischen Vorgaben führen, aus denen sich operative Entscheidungen ableiten.

Das Fundament des Teilsektors Strategie bildet eine gemeinsame Vision, eine weit in die Zukunft gerichtete Orientierung, die das Selbstverständnis und den Zielzustand der Unternehmung formuliert. Die Vision beschreibt in eindeutiger und verbindlicher Weise eine ideelle, aber realistisch erreichbare Zukunft, die mit den Werten und der Kultur der Unternehmung harmoniert. Müller-Stewens und Lechner beschreiben sie als „die Höhe einer Latte, über die das Unter-

nehmen eines Tages springen möchte“ (2011: 225). Die Vision beantwortet damit die Kernfragen danach, wie die Umwelt in der sie operiert in ihrer Idealvorstellung aussehen sollte. Nach innen gibt sie Orientierung, da sie die grundsätzliche Richtung einer Unternehmung angibt. Andererseits stellt die Vision einen wichtigen Faktor in der Außendarstellung der Unternehmung dar. Sie soll ein positives Bild der Unternehmung transportieren und richtet sich daher unter anderem an Kunden, Bürger, Behörden und die breite Öffentlichkeit. Im Vergleich zu traditionellen Märkten ist es im AAL-Markt besonders wichtig, zu erklären, wofür die Unternehmung steht, damit erst gar keine Missverständnisse über die Motivlage der Unternehmung auftauchen und Vorurteile ihr gegenüber vermieden werden. Oftmals haben die Leistungsangebote von AAL-Unternehmungen eine stigmatisierende Wirkung auf die potenziellen Anwender [cf. die Abschnitte 5.5.1 und 5.5.2]. Teilweise hängen diese der Vorstellung an, dass derartige Leistungsangebote lediglich auf das Kundensegment älterer und pflegebedürftiger Menschen abzielen, dem sich nur eine verschwindend geringe Menge potenzieller Anwender zurechnen würde.

Während die Vision die Frage, wohin eine Unternehmung möchte, beantwortet, beschreibt die Mission⁴⁹, wie dies gelingen soll, indem sie den Zweck der Unternehmung und deren wesentlichen Auftrag in Bezug auf die Kunden und Werte der Unternehmung konkretisiert. Die Mission richtet ihren Fokus auf die Gegenwart und legt dar, für welche Branche bzw. für welche Kunden das Geschäftsmodell gedacht ist und auf welche Art und Weise die Unternehmung ihren Wettbewerb mittel- bis langfristig gestaltet, um diese dorthin zu bringen, wo sie gemäß ihrer Vision hin will. Die Vision einer Unternehmung kann sich im Laufe der Zeit verändern bzw. Anpassungen erfordern, wenn die neue, erhoffte Wirklichkeit eingetreten ist. Eine Mission trägt im Gegensatz zur Vision aber kein Verfallsdatum mit sich, wenn sie sich anhand einiger konkreter Fixpunkte ausrichtet (Müller-Stewens und Lechner 2011: 227). In erster Linie dient sie der internen Kommunikation der dem Geschäftsmodell zugrunde liegenden Idee an die Führungsebene, das Team und die Kooperationspartner der Unternehmung. Neben dieser Orientierungsfunktion haben Mission Statements auch eine motivierende Funktion, die den zuvor genannten Anspruchsgruppen dabei helfen soll, sich mit der Unternehmung zu identifizieren (ibid.: 229). Müller-Stewens und Lechner sichten auch eine Legitimationsfunktion der Mission, also ein Kommunikationsinstrument zur Außendarstellung einer un-

⁴⁹ auch: Credo; Leitbild; Mission Statement.

ternehmerischen Einheit (ibid.). Diese legitimierende Funktion wird im Rahmen des vorliegenden Geschäftsmodellansatzes allerdings bei der Vision der Unternehmung verortet.

Die Vision und die Mission geben einen übergeordneten Rahmen vor, in dessen Grenzen strategische Vorgaben⁵⁰ für die Teilsektoren des Geschäftsmodells formuliert werden. Sie bestimmen, „was, in welchem Ausmaß, bis wann, wo und durch wen erreicht werden soll“ (ibid.: 237). Derartige strategische Vorgaben können beispielsweise Punkte wie Nutzerorientierung, nachhaltige Gesamtkapitalrentabilität, kontinuierliche Prozessoptimierung, reibungslose Kooperation innerhalb der Wertekonstellation oder soziale Verantwortung sein. Häufig mündet das Wissen um die branchenspezifischen Marktentwicklungsbarrieren in strategischen Vorgaben:

- Zu geringe Nutzerorientierung [cf. Abschnitt 5.4.2] und die Skepsis gegenüber AAL [cf. Abschnitt 5.5.2] führt z. B. zu der Vorgabe einer konsequenten Nutzerorientierung.
- Die Fragmentierung des AAL-Marktes [cf. Abschnitt 5.4.1] führt z. B. zur Vorgabe einer reibungslosen Kooperation der Partner der Wertekonstellation.
- Die Skepsis potenzieller Anwender gegenüber AAL-Lösungen [cf. Abschnitt 5.5.2] führt möglicherweise dazu, dass soziale Verantwortung und ethisches Handeln fest im Geschäftsmodell etabliert werden.

Nicht jede strategische Vorgabe, die für ein AAL-Geschäftsmodell festgelegt wird, muss auf einer Marktentwicklungsbarriere beruhen. Ebenso wenig muss jede identifizierte Barriere eine strategische Vorgabe zu Konsequenz haben.

Nach der Formulierung strategischer Vorgaben wird eine Analyse zum gegenwärtigen Zielerreichungsgrad der strategischen Vorgaben und deren Entwicklungspotenzialen durchgeführt (Wirtz 2011: 127). Aus den Ergebnissen dieser Analyse leiten sich die operativen Entscheidungen ab, die in einzelnen Teilsektoren des Geschäftsmodells getroffen werden müssen. Aus der strategischen Vorgabe der Nutzerorientierung ergibt sich z. B. die operative Entscheidung über die Integration der Nutzer in die Produktentwicklung. Um bspw. die strategische Vorgabe nachhaltiger Profitabilität zu erfüllen, müssen in Hinblick auf die Ressourcen und Kompetenzen des Geschäftsmodells operative Ent-

⁵⁰ auch: Goals; Unternehmensziele; Leitlinien; strategische Ziele.

scheidungen darüber getroffen werden, wie die Unternehmung einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil sicherstellen kann [cf. Abschnitt 6.2.2]. Abbildung 38 beschreibt die wichtigsten Aspekte des Geschäftsmodellelements Ziele.

Name	Ziele
Teilsektor	Strategie
Definition	Die Vision und Mission beschreiben den Seinszweck und die Zielsetzungen des Geschäftsmodells. Aus ihnen werden strategische Vorgaben für das Geschäftsmodells abgeleitet. Diese werden auf Ebene der Teilsektoren in operative Entscheidungen umgesetzt.
Assoziationen	Wahrnehmung; Nutzerskepsis; Nutzerorientierung; Marktfragmentierung

Abbildung 38: Karteikarte des Geschäftsmodellelements Ziele (eigene Darstellung)

In welcher Art und Weise sich das gesamte Geschäftsmodell einer Unternehmung nach außen präsentiert, hängt auch davon ab, wie es sich am Markt positioniert (Wirtz 2011: 125). Bei der Positionierung von Unternehmungen können vier Markenstrukturstrategien unterschieden werden (Kotler et al. 2007: 530):

- Dachmarken⁵¹: Sämtliche Leistungen einer Unternehmung werden unter einer Marke zusammengefasst, z. B. bei Unternehmungen wie Telekom, Allianz oder Siemens,
- Familienmarken⁵²: Eine Unternehmung fasst mehrere Leistungen eines Produktbereichs unter einer Markenbezeichnung zusammen, z. B. Körperpflegeprodukte der Marke Nivea.

⁵¹ auch: Unternehmensmarke; Schirmmarke; Corporate Brand; Company-Marke; Umbrella-Brand.

⁵² auch: Produktgruppenkonzept; Warengruppenmarke; Segmentmarke; Sortimentmarke; Programmmarke; Range-Marke .