

Bernhard Kerschbaum

Geschäftsmodelle für das E-Business

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Universität Hohenheim
Fakultät V - Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

Diplomarbeit

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des akademischen Grades Diplom-Ökonom
an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der
Universität Hohenheim

Geschäftsmodelle für das E-Business

Bearbeiter: Bernhard Kerschbaum

9. Semester
Studiengang: Wirtschaftswissenschaften

Eingereicht am: 23. April 2002

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Untersuchung von Geschäftsmodellen für das E-Business. Der diskutierte Inhalt umfasst drei relevante Fragestellungen:

- *Was ist ein Geschäftsmodell?*
- *Wie lassen sich Geschäftsmodelle im E-Business klassifizieren?*
- *Nach welchen Kriterien sind Geschäftsmodelle zu evaluieren?*

Der Begriff des Geschäftsmodells findet in Literatur und Praxis vermehrte Verwendung, ohne dass ein allgemein gültiges Begriffsverständnis vorliegt. Daher werden zu Beginn der Arbeit verschiedene Definitionen dargestellt, und es wird gezeigt, dass sich daraus drei generische Elemente eines Geschäftsmodells ableiten lassen. In der Folge wird unter einem Geschäftsmodell ein Beschreibungsrahmen verstanden, der auf abstrakter Ebene durch die Spezifikation der Elemente Value Proposition, Architektur der Wertschöpfung und Erlöserzielung die Geschäftstätigkeiten darstellt. Die Konzeption „Geschäftsmodell“ wird als neue, ergänzende Analyseeinheit eingeführt und ihre strategische Relevanz aufgezeigt.

Zur Orientierung im „Dschungel“ der im E-Business beobachtbaren Geschäftsmodelle ist es hilfreich, verschiedene Klassifikations- und Systematisierungsansätze heranzuziehen. Unterscheidungen sind hinsichtlich der beteiligten Geschäftspartner, des Leistungsangebots, des überbetrieblichen Integrationsgrads, des Innovationsgrads, der Koordinationsmechanismen und des verfolgten Erlösmodells möglich. Diese schematischen Einteilungen nach idealtypischen Geschäftsmodellen sollen helfen, aktuelle Trends wie z.B. die Entwicklung hin zu hybriden und multifunktionalen Modellen zu verstehen.

Zuletzt bleibt die Frage zu klären, was tragfähige und erfolgreiche Geschäftsmodelle sind. Zur Lösung dieser Frage werden in der Arbeit relevante Werttreiber für das E-Business identifiziert und vorgestellt. Mit Hilfe verschiedener Werttreiber kann das Geschäftsmodell-design und der operative Erfolg beurteilt werden. In zwei Fallstudien erfolgt eine Anwendung der erarbeiteten Werttreiber auf umgesetzte Geschäftsmodelle. Es werden die Geschäftsmodelle der Lycos Europe N.V. und der OnVista AG untersucht, da diese aktuelle Entwicklungen und verschiedene Portalstrategien aufzeigen.

Stichworte: E-Business, Geschäftsmodelle, Business Models, Internet-Ökonomie, Value Proposition, Erlösmodell, Wertschöpfungsarchitektur, Erfolgsfaktoren, Werttreiber, Erfolgsmessung, Multiplikatormethode, Discounted-Cash-Flow.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
ZUSAMMENFASSUNG	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT	1
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	2
1.3 ABGRENZUNG DES THEMAS	3
1.4 E-BUSINESS UND E-COMMERCE	4
2 GESCHÄFTSMODELL ALS ANALYSEEINHEIT	6
2.1 INTERNET-ÖKONOMIE ALS ENABLER NEUER GESCHÄFTSMODELLE.....	6
2.2 GESCHÄFTSMODELLKONZEPTION UND TRADITIONELLE ANALYSEEINHEITEN	8
2.3 GESCHÄFTSMODELLE: STATE OF THE ART	9
2.3.1 Ursprung und Begriff.....	10
2.3.2 Definitionen des Geschäftsmodells	11
2.3.3 Identifikation generischer Bestandteile.....	13
2.3.3.1 Value Proposition	14
2.3.3.2 Architektur der Wertschöpfung	15
2.3.3.3 Erlösmodell.....	17
3 KLASSIFIKATIONSANSÄTZE VON GESCHÄFTSMODELLEN	20
3.1 GESCHÄFTSPARTNER IM E-BUSINESS	20
3.2 INNOVATIONS- UND INTEGRATIONSGRAD GEMÄß TIMMERS	21
3.2.1 Klassische Geschäftsmodelle.....	22
3.2.2 Innovative Geschäftsmodelle.....	24
3.3 4C-NET-BUSINESS-MODEL VON WIRTZ.....	25
3.3.1 Geschäftsmodell Content.....	26
3.3.2 Geschäftsmodell Commerce	28
3.3.3 Geschäftsmodell Context.....	30
3.3.4 Geschäftsmodell Connection	31
3.4 BUSINESS WEBS NACH TAPSCOTT.....	32
3.4.1 B-Web Agora	33
3.4.2 B-Web Aggregation	34
3.4.3 B-Web Wertschöpfungskette.....	35
3.4.4 B-Web Allianz	35
3.4.5 B-Web Distributionsnetz	36
3.5 TAXONOMIE VON GESCHÄFTSMODELLEN NACH RAPPÄ	37

3.6	KRITIK AN DEN KLASSIFIKATIONSVERSUCHEN	39
3.6.1	Trend zu hybriden Geschäftsmodellen	39
3.6.2	Geschäftsmodell – Fast Moving Target	42
4	EVALUATION VON GESCHÄFTSMODELLEN	43
4.1	PROBLEMATIK DER ERFOLGSBEWERTUNG	43
4.2	BEWERTUNG DES GESCHÄFTSMODELLDESIGNS	44
4.2.1	Efficiency	44
4.2.2	Complementarities	45
4.2.3	Lock-In	45
4.2.4	Novelty	47
4.3	OPERATIVE ERFOLGSMESSUNG	48
4.3.1	E-Werttreiber nach Wirtz	48
4.3.2	Multiplikatormethode	50
4.3.3	Discounted-Cash-Flow	52
5	FALLSTUDIEN VON REALISIERTEN GESCHÄFTSMODELLEN	55
5.1	DAS GESCHÄFTSMODELL DER <i>ONVISTA AG</i>	55
5.1.1	Unternehmensprofil	55
5.1.2	Geschäftsmodelldesign	55
5.1.2.1	Value Proposition	55
5.1.2.2	Architektur der Wertschöpfung	56
5.1.2.3	Erlösmodell	56
5.1.2.4	Evaluation	57
5.1.3	Klassifikation des Geschäftsmodells	60
5.1.4	Operativer Erfolg	62
5.2	DAS GESCHÄFTSMODELL DER <i>LYCOS EUROPE N.V.</i>	62
5.2.1	Unternehmensprofil	62
5.2.2	Geschäftsmodelldesign	63
5.2.2.1	Value Proposition	63
5.2.2.2	Architektur der Wertschöpfung	63
5.2.2.3	Erlösmodell	64
5.2.2.4	Evaluation	66
5.2.3	Klassifikation des Geschäftsmodells	67
5.2.4	Operativer Erfolg	69
6	FAZIT	71
	LITERATURVERZEICHNIS	72
	ANHANG	81
	ERKLÄRUNG	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: E-Business im Überblick	5
Abbildung 2: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells nach Wirtz	11
Abbildung 3: Geschäftsmodellrahmen nach Alt/Zimmermann	12
Abbildung 4: Geschäftsmodellkomponenten nach Hamel	13
Abbildung 5: Drei generische Elemente eines Geschäftsmodells	14
Abbildung 6: Parameter zur Veränderung der Value Proposition im E-Business	15
Abbildung 7: Erlösquellen im Internet	18
Abbildung 8: Geschäftsmodellzusammensetzung nach Stähler	19
Abbildung 9: Klassifikation nach Timmers	22
Abbildung 10: Basisgeschäftsmodelltypen des 4C-Net-Business-Model.....	26
Abbildung 11: Geschäftsmodell Content.....	26
Abbildung 12: Geschäftsmodell Commerce.....	28
Abbildung 13: Geschäftsmodell Context.....	30
Abbildung 14: Geschäftsmodell Connection.....	31
Abbildung 15: Typisierung der B-Webs.....	33
Abbildung 16: Agora	33
Abbildung 17: Aggregation	34
Abbildung 18: Wertschöpfungskette	35
Abbildung 19: Allianz	35
Abbildung 20: Distributionsnetz.....	36
Abbildung 21: Gründe für die Hybridisierung von Geschäftsmodellen	41
Abbildung 22: Werttreiber im E-Business.....	48
Abbildung 23: Schema zur Ermittlung des freien operativen Cash-Flow	53
Abbildung 24: Das Geschäftsmodell der OnVista AG	57
Abbildung 25: Das Geschäftsmodell der Lycos Europe N.V.	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von Electronic Commerce & Electronic Business.....	4
Tabelle 2: Vergleich von Definitionen von Geschäftsmodellen.....	14
Tabelle 3: Erlösmodellsystematik im Internet	18
Tabelle 4: Geschäftspartner im E-Business	20
Tabelle 5: Zentrale Merkmale der B-Web-Typen.....	37
Tabelle 6: E-Business Werttreiber in einzelnen Marktphasen.....	49
Tabelle 7: Unternehmensprofil der OnVista AG	55
Tabelle 8: OnVista im Spiegel des E-Value-Framework.....	60
Tabelle 9: Klassifikation des Geschäftsmodells der OnVista AG	60
Tabelle 10: Operative Erfolgsdaten der OnVista AG im Vergleich	62
Tabelle 11: Unternehmensprofil der Lycos Europe N.V.	63
Tabelle 12: Lycos im Spiegel des E-Value-Framework	67
Tabelle 13: Klassifikation des Geschäftsmodells der Lycos Europe N.V.	68
Tabelle 14: Operative Erfolgsdaten der Lycos Europe N.V. im Vergleich	69

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
API	Application Program Interface
BPO	Business Process Outsourcer
B-Web	Business Web
CRM	Customer Relationship Management
DCF	Discounted-Cash-Flow
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
EC	Electronic Commerce
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GEDIF	Gesellschaft für Daten- und Informationsmanagement
GM	Geschäftsmodell
GuV	Gewinn- und Verlust-Rechnung
HBR	Harvard Business Review
HRM	Human Resource Management
IAS	International Accounting Standards
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
Inc.	Incorporated
IPO	Initial Public Offering
ISP	Internet Service Provider
k.A.	keine Angaben
KCV	Kurs-Cash-Flow-Verhältnis
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
P2P	Peer-to-Peer
SCM	Supply Chain Management
SMS	Short Message Service
URL	Uniform Resource Locator
US-GAAP	Generally Accepted Accounting Principles in the United States
VWD	Vereinigte Wirtschaftsdienste
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WAP	Wireless Application Protocol
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WWW	World Wide Web
XML	eXtensible Markup Language
ZP	Zeitschrift für Planung

1 Einleitung

“Business models are perhaps the most discussed and least understood terms and aspects in the areas of eBusiness, eCommerce and eMarkets.”
(Alt/Zimmermann 2001, 1)

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Aufgrund der zahlreichen Unternehmensgründungen im Electronic Business (E-Business)¹ stellt sich die Frage, wie erfolgreiche Geschäftskonzepte für das Internet aussehen können. Zunächst wurde versucht, bereits existierende Geschäfte auf das Internet zu übertragen. Allerdings verändern die neuen Technologien auch die Art und Weise, wie Geschäfte abgeschlossen werden können. Es ist die Rede von einer neuen Ökonomie, einer Internet-Ökonomie, die neuen Gesetzmäßigkeiten folgen soll (Kelly 1997, o.S.). Tangible Ressourcen verlieren an Bedeutung während intangible Ressourcen wie z.B. Wissen, Information, Beziehungen und Humankapital als zunehmend wichtiger für den wirtschaftlichen Erfolg angesehen werden (Boulton/Libert/Samek 2000, 25ff.). Für ein erfolgreiches Agieren im E-Business sind die Kenntnisse dort geltender Spielregeln unumgänglich. Aufbauend auf den Charakteristika des Mediums Internet, kam es zur Ausbildung neuer Geschäftsideen, die in sog. Geschäftsmodellen umgesetzt wurden. Mit der Diffusion von kommerziellen Transaktionen im Internet ist die Verbreitung des Begriffs Geschäftsmodell eng verbunden. Diese Bezeichnung ist in den letzten fünf Jahren populär geworden, findet aber bisher keine entsprechende Beachtung in der wissenschaftlichen Diskussion (Wirtz/Loscher 2001, 451).

Es wird ausgiebig und manchmal auch reißerisch² über Geschäftsmodelle diskutiert, ohne dass bisher eine einheitliche Grundlage dafür existiert. Die Diskussion über Geschäftsmodelle wird als dringlich und wichtig angesehen, da ein ausgereiftes Geschäftsmodell zukünftige Erlöse und überhaupt den Erfolg von E-Business³ Initiativen zu determinieren scheint (Alt/Zimmermann 2001, o.S.). Im Internet sind zahlreiche realisierte Geschäftsmodelle zu beobachten, die sich zunehmend schwerer voneinander abgrenzen lassen. Verschiedene Ansätze versuchen, Geschäftsmodelle zu klassifizieren und zu typologisieren, um zu einer systematischen Darstellung zu gelangen.

Der wirtschaftliche Erfolg vieler neuer Geschäftsmodelle im E-Business lässt weiterhin auf sich warten. Daher sind relevante Erfolgsfaktoren und Methoden der Erfolgsmessung von Geschäftsmodellen zu ermitteln. Allerdings erweisen sich klassische Bewertungskriterien der Betriebswirtschaftslehre als z.T. nur begrenzt aussagefähig für den Erfolg neuer Modelle.

¹ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird wie allgemein üblich für Electronic Business die Abkürzung E-Business verwendet, wie auch für andere Konstruktionen mit dem Begriff Electronic.

² In Publikationen finden sich Titel wie „Killer Business Models“ (Goldberg 2000, o.S.) und „Battle of the New Business Models“ (Stahl 2000, o.S.).

³ Die Welt der Informations- und Kommunikationstechnologie wird von der englischen Sprache geprägt, weshalb auf eine „Eindeutschung“ der englischen Begriffe in dieser Arbeit verzichtet wird.