



## 4. Vorlesung 06. Nov. 2007

# Was machen wir als nächstes?

## 1. Einführung ✓

## 2. Wirtschaft und Unternehmen

- Wirtschaftskreislauf
- Unternehmen/Betriebe: Modelle,
- Markt: Definition, Marktformen
- Wertschöpfungskette, Ziele, Geschäftsmodelle
- **Strategien**



## 3. Von der Geschäftsidee zum Businessplan

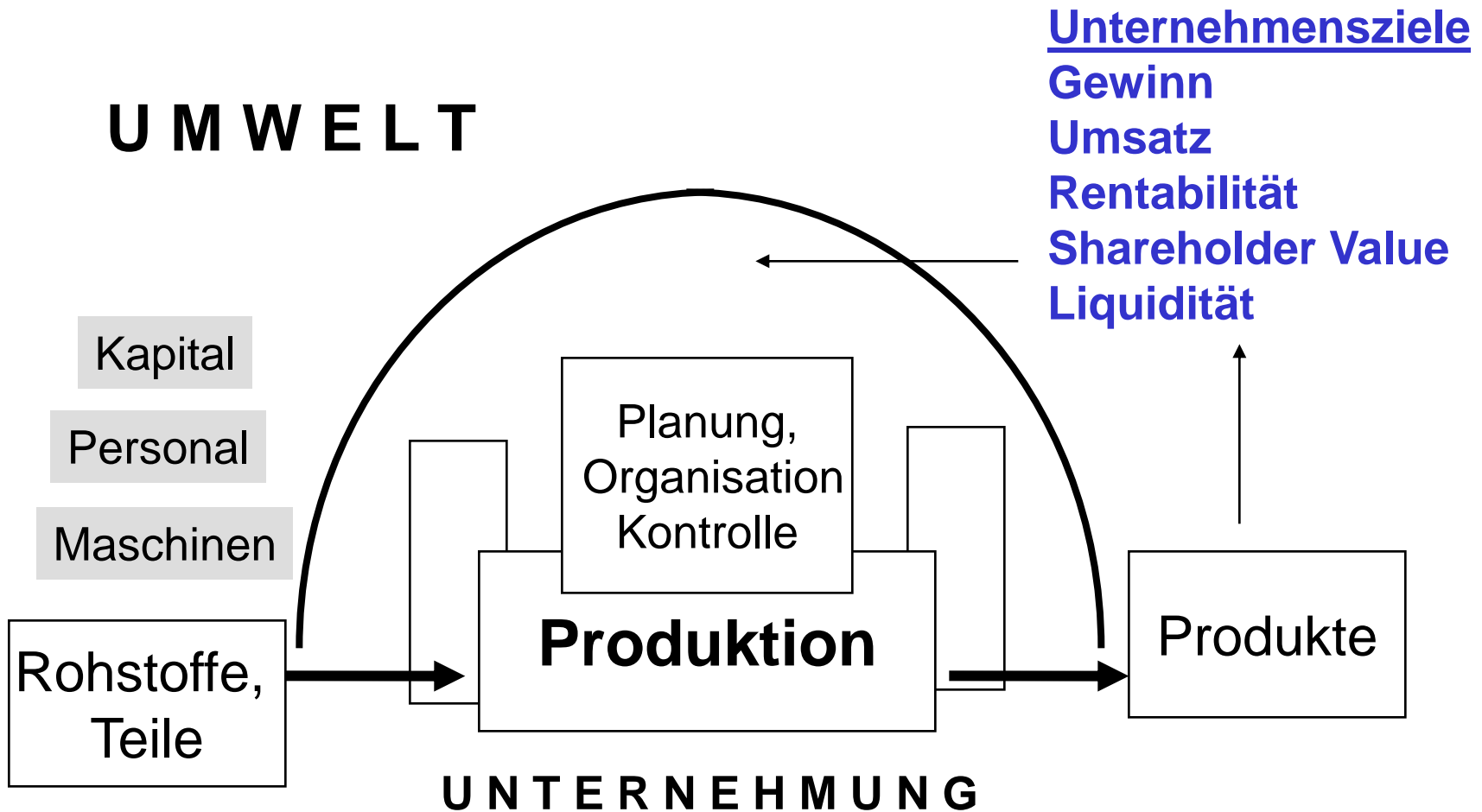
## 4. Von der Projektidee zum Projektplan

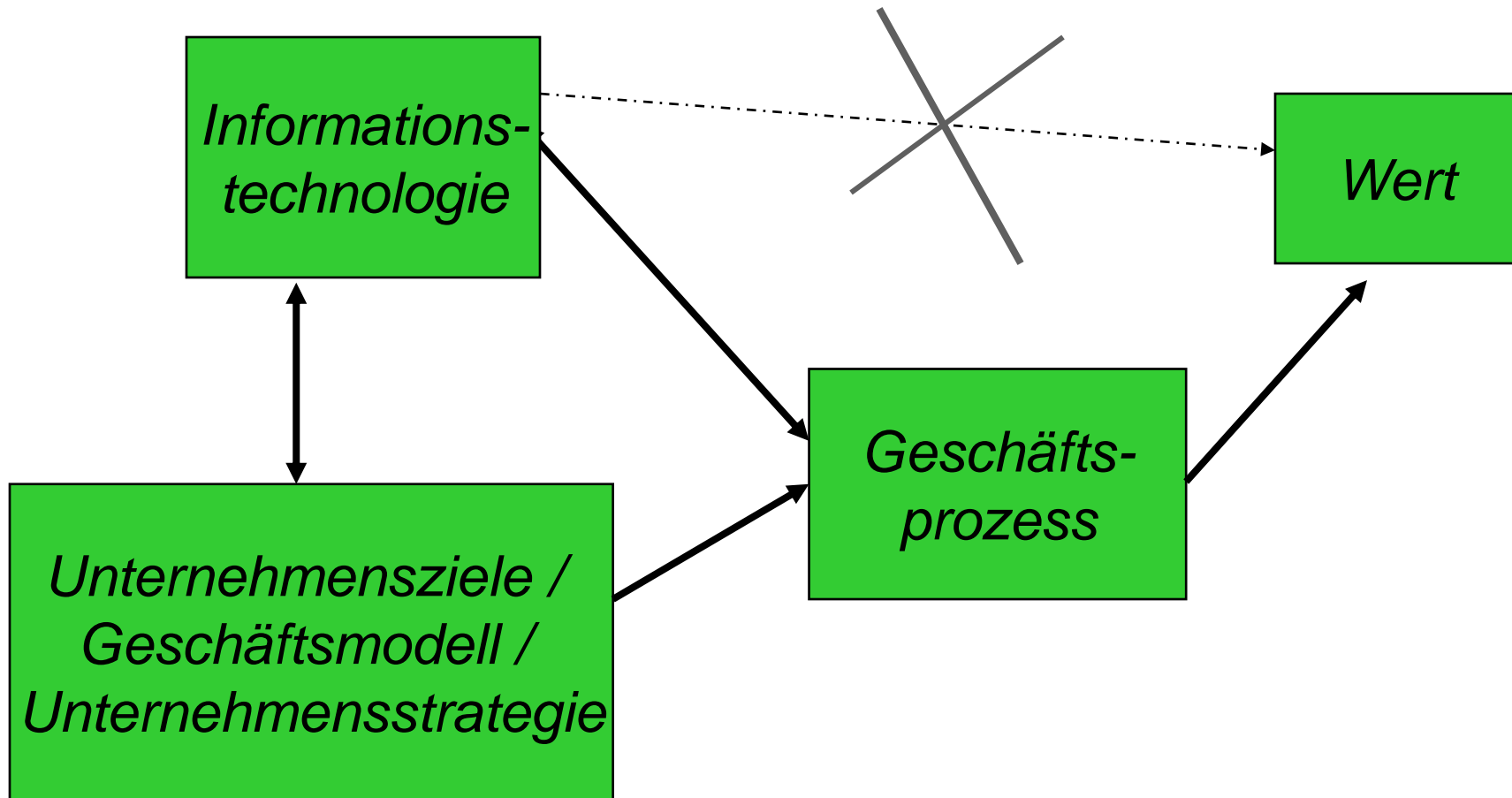
## 5. Plan-GuV-Rechnung und Planbilanz

## 6. Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten

## 7. Weitere Grundbegriffe

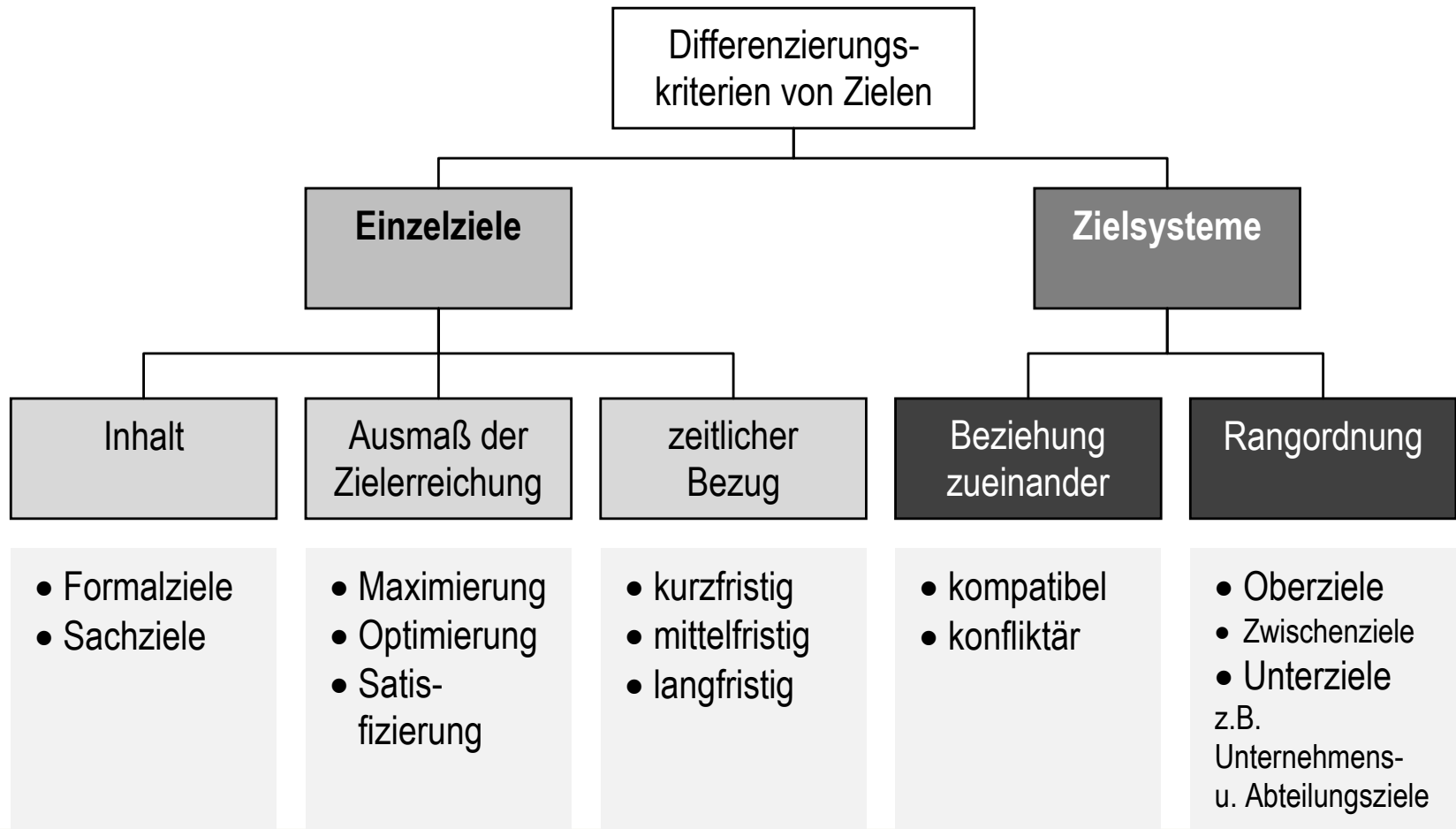
# Die Unternehmung in ihrer Umwelt





*Die Beziehung zwischen Strategie, Prozess und IT nach Wigand 1997  
(aus Haertsch 2000, S. 38)*

# Kennzeichnungen von Unternehmenszielen



# Arten von Unternehmenszielen

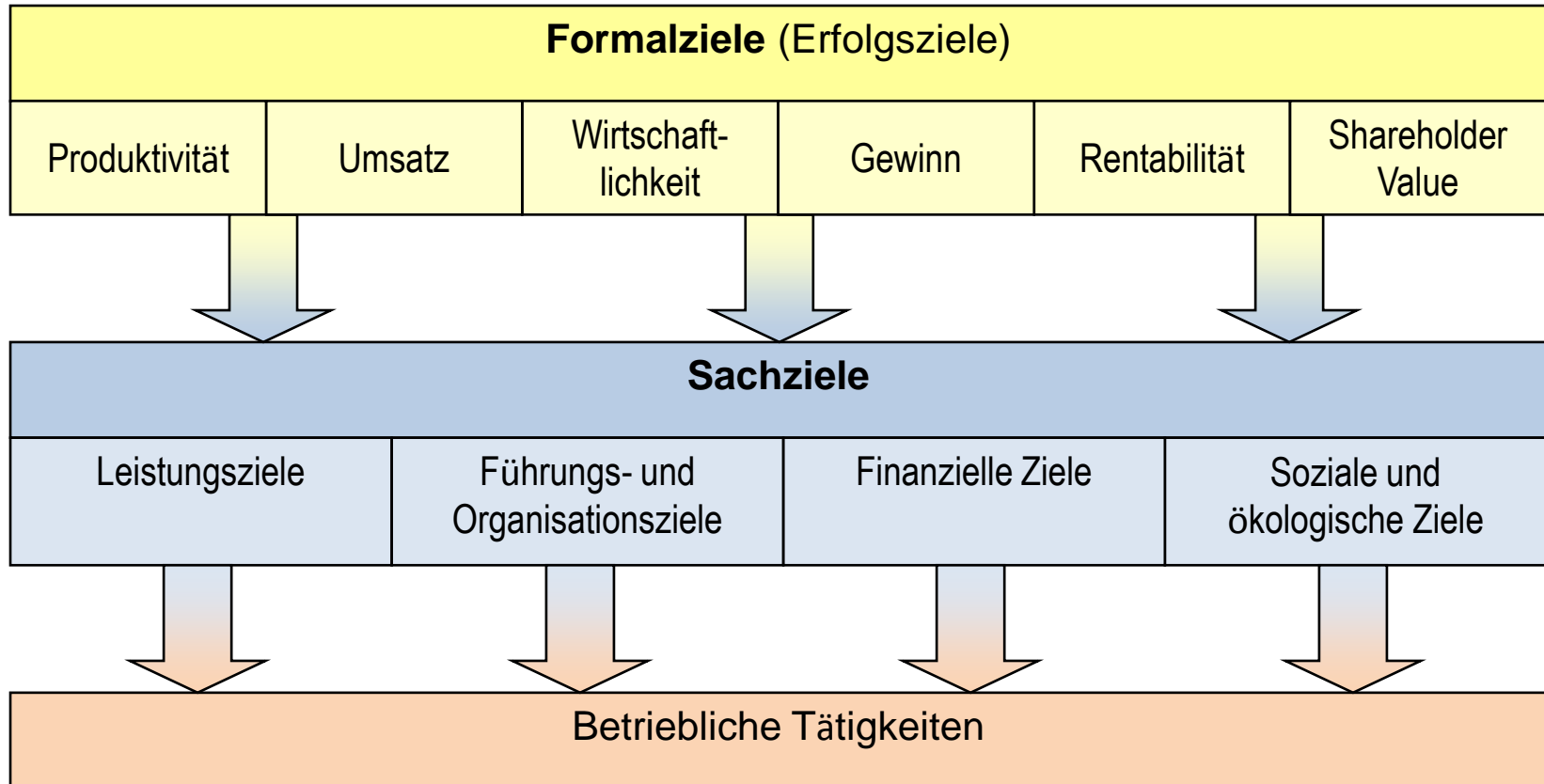


Abb: **Betriebswirtschaftliche Zielarten nach Zielinhalten**

(Quelle: erweitert in Anlehnung an Jung, Hans. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006, S. 32)

# Ebenen von Zielkonflikten

gesamt-  
wirtschaftliche/  
gesellschaftlich  
Ebene

Konflikte infolge wirtschaftlicher Betätigungen, die keine direkten Rückwirkungen auf Produktionsfaktoren und Märkte des einzelnen Unternehmens haben  
**→ Abwälzung von Problemen auf die Gemeinschaft und folgende Generationen**

Interessengegensätze  
zwischen  
 Gewinn ↔ Güterversorgung  
 Arbeitslosigkeit  
 Umweltschutz

Unternehmens-  
ebene

„gerechter“ Interessenausgleich wird durch Marktungleichgewichte verhindert  
**→ Entstehung anderer Formen des Interessenausgleichs:** Gewerkschaften, Mitbestimmung, Verbraucherorganisationen, gesetzliche Regelungen

Interessengegensätze  
zwischen  
 Arbeitgeber ↔ Arbeitnehmer  
 Produzenten ↔ Konsumenten  
 Unternehmen ↔ Öffentlichkeit

Unternehmens-  
interne Ebene

Konflikte entstehen aufgrund der Arbeitsteilung und den Subzielen einzelner Bereiche  
**→ Verselbständigung von Teilzielen**  
**→ Problem der Suboptimierung**

**F&E**  
 längerfristige  
 Orientierung  
 an Know  
 how und  
 Kosten

**Produktion**  
 mittelfristige  
 Orientierung  
 an Kosten-  
 reduktion

**Absatz**  
 kurzfristige  
 Orientierung  
 an Umsatz,  
 Marktanteil,  
 Kunden

# Generierung einer Geschäftsidee

## •Neue Ideen durch Kreativitätstechniken

### •intuitiv-kreativ

Brainstorming u. -writing-Techniken, Synectics, Checklisten, ...

### •systematisch-analytisch

Morphologische Methode, Funktions- und Wertanalysen, ...

## •Ableitung von Geschäftsideen aus gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends

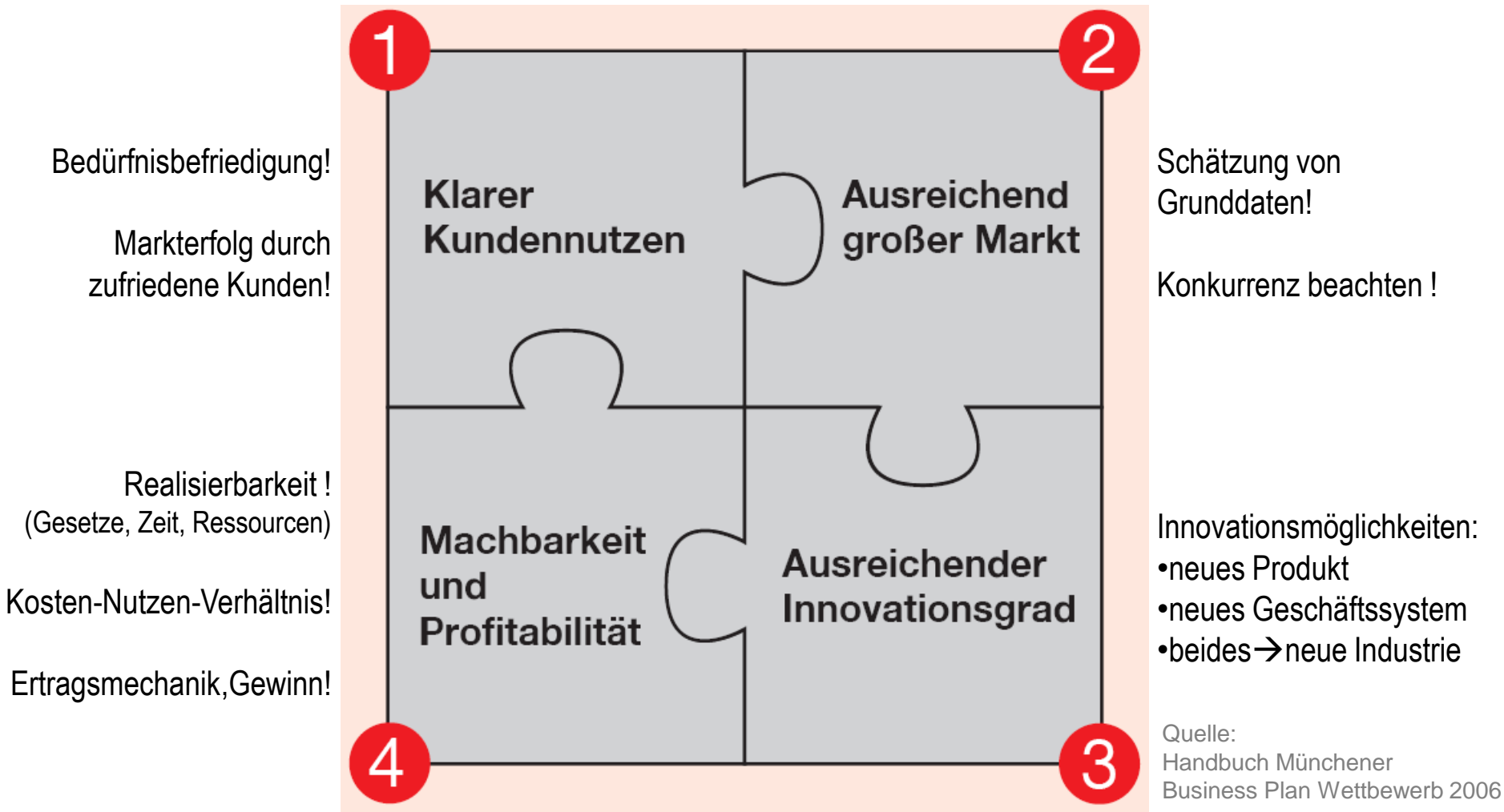
demographische Trends, technologische Entwicklungen, ...

## •Systematische Erhebung bereits praktizierter Geschäftsideen

Quelle: Klandt, Heinz: Gründungsmanagement: *Der integrierte Unternehmensplan. Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung.* Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München Wien, 2.vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, 2006, S. 112-123



# Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee



# Leitfragen Geschäftsidee

- Wer ist der Kunde für das Produkt?
- Warum soll der Kunde das Produkt kaufen?
- Welches Bedürfnis wird erfüllt?
- Wie gelangt das Produkt an den Kunden?
- Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee?
- Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig?
- Ist sie eventuell sogar patentrechtlich geschützt?
- Warum ist das Produkt besser gegenüber vergleichbaren Alternativen?
- Was sind die Wettbewerbsvorteile der neuen Firma, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?
- Lässt sich mit dem Produkt Geld verdienen?
- Welches sind die Kosten und erzielbaren Preise?

Quelle: Handbuch Münchener Business Plan Wettbewerb 2006

## Patent

Schutzgegenstand:	technische Erfindungen
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung
Schutzdauer:	20 Jahre

## Gebrauchsmuster

Schutzgegenstand:	„kleine“ technische Erfindungen, kein Verfahren
Verfahren:	Antrag, keine Prüfung
Schutzdauer:	10 Jahre

## Halbleiterschutz

Schutzgegenstand:	Topografien von Halbleiterbauelementen
Verfahren:	Antrag, formelle Prüfung
Schutzdauer:	10 Jahre

## Geschmacksmuster

Schutzgegenstand:	Design
Verfahren:	Antrag, formelle Prüfung
Schutzdauer:	20 Jahre

## Sortenschutz

Schutzgegenstand:	Pflanzensorten
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung
Schutzdauer:	30 Jahre

## Marke/Warenzeichen

Schutzgegenstand:	Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, geografische Herkunftsangaben, geschäftliche Bezeichnungen
Verfahren:	Antrag, formelle und sachliche Prüfung; alternativ: Benutzung
Schutzdauer:	10 Jahre (beliebig verlängerbar)

# Überblick über Schutzrechte und Schutzdauer

Quelle:  
Handbuch zur Businessplan-Erstellung  
Netzwerk-Nordbayern, 6. überarbeitete Auflage

# Beschreibung einer Geschäftsidee (1)

- Was ist der **Gegenstand** der Geschäftsidee?
  - Definition des Profils des Geschäftsvorhabens vornehmen.
- Wie bzw. wo soll der **Marktzugang** und eine gute **Wettbewerbsposition** erreicht werden?
- Was sind die **Besonderheiten** des Produktes bzw. der Dienstleistung oder den Prozessen der Wertschöpfung?
  - Benennen besonderer Eigenschaften bzw. Leistungsarten und die Vorteile gegenüber der Konkurrenz eruieren.  
→ Innovationen haben nur gute Chancen am Markt, wenn der Kundennutzen und die Wettbewerbsvorteile besonders ausgeprägt sind.
  - Alleinstellungsmerkmale zur Unterscheidung von der Konkurrenz hervorheben.

Quelle: Frankfurter Allgemeine, hochschulanzeiger.de: Business-Planer,  
[http://www.faz.net/s/Rub9A0B38114916407A8DB11F472AF002E4/](http://www.faz.net/s/Rub9A0B38114916407A8DB11F472AF002E4/Doc~E18E6AD70CEB34671B47BE716A35C9525~ATpl~Ecommon~Scontent.html)  
Doc~E18E6AD70CEB34671B47BE716A35C9525~ATpl~Ecommon~Scontent.html, Abruf am 2005-10-21

## Beschreibung einer Geschäftsidee (2)

- Wie definiert sich der **Kundennutzen** gegenüber vergleichbaren Produkten bzw. Dienstleistungen?
  - Bewertung des Produkt- bzw. Leistungsangebots aus der Sicht der Kunden vornehmen.
  - Gründe für den Produktkauf bzw. Inanspruchnahme der Dienstleistung benennen.
  - Ableitung und Beschreibung des Kundennutzen bei Kauf bzw. Inanspruchnahme durchführen.
- Welche **Ziele** werden angestrebt und wie sollen diese erreicht werden?
  - Auswahl von entsprechenden Preisstrategien und
  - Benennen von zielführenden Vertriebs- und Kommunikationsstrategien

Quelle: Frankfurter Allgemeine, hochschulanzeiger.de: Business-Planer,  
[http://www.faz.net/s/Rub9A0B38114916407A8DB11F472AF002E4/](http://www.faz.net/s/Rub9A0B38114916407A8DB11F472AF002E4/Doc~E18E6AD70CEB34671B47BE716A35C9525~ATpl~Ecommon~Scontent.html)  
Doc~E18E6AD70CEB34671B47BE716A35C9525~ATpl~Ecommon~Scontent.html, Abruf am 2005-10-21

# Geschäftsmodell nach Stähler (1)

Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäftes und besteht aus drei Hauptkomponenten:

**I. Value Proposition** - eine *Beschreibung, welchen Nutzen* Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können.

**II. Architektur der Wertschöpfung**, wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung.

Es beantwortet die Frage:

*Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?*

**III. Wodurch wird Geld verdient? Welche Einnahmen aus welchen Quellen**  
Dieser Teil des Geschäftsmodells heißt **Ertragsmodell**.

Quelle: Stähler, Patrick (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar, S. 41f.

## Geschäftsmodell nach Stähler (2)

- I. Die **Value Proposition** als Beschreibung des durch das Geschäftsmodell generierten Nutzens bzw. Werts richtet sich an die zwei Anspruchsgruppen Kunden und Wertschöpfungspartner:
  - **Kunden**

haben Bedürfnisse, die es zu befriedigen gilt. Produkte bzw. Dienstleistungen müssen also einen Nutzen für den Kunden generieren. Die aktive Auswahl der zu erfüllenden Kundenbedürfnisse entscheidet implizit auch darüber, welche Aktivitäten ausgeschlossen werden, also die Fokussierung des Unternehmens.
  - **Wertschöpfungspartner**

wie Lieferanten oder Komplementäre müssen ebenfalls mittels eines Nutzens für sie zur Teilnahme am Geschäftsmodell motiviert werden.

## Geschäftsmodell nach Stähler (3)

- II. Die **Architektur der Wertschöpfung** beschreibt, wenn der zu erzielende Nutzen für Kunden und Wertschöpfungspartner festgelegt ist, die eigentliche Leistungserstellung des Unternehmens.

Dies geschieht wiederum in den nachfolgend erläuterten Komponenten, die so konfiguriert werden müssen, *„dass der dem Kunden und den anderen Wertschöpfungspartnern versprochene Nutzen auch effizient gestiftet werden kann“*:

- **Produkt-/Marktentwurf**
- **Interne Architektur der Leistungserstellung**
- **Externe Architektur**
- **Grad der Stabilität der Architektur**



# Geschäftsmodell nach Stähler (4)

## II. Die Architektur der Wertschöpfung

### Produkt-/Marktentwurf

- Designprozess des dem Kunden angebotenen Produkts (bzw. Bündels aus Produkten und Dienstleistungen)
- Schnittstelle zwischen Value Proposition sowie der nachfolgenden internen und externen Architektur
- beinhaltet
  - die Entscheidung über die Konfiguration der angebotenen Produkte
  - die Differenzierung von möglichen Wettbewerbern
  - die Abgrenzung des zu bearbeitenden Marktes, z.B. über geographische Kriterien oder spezielle Bedürfnisse von Kundensegmenten
  - auch die implizierte Formulierung dessen, was das Unternehmen nicht macht!

# Geschäftsmodell nach Stähler (5)

## II. Die Architektur der Wertschöpfung

### Interne Architektur der Leistungserstellung

Beschreibung der zur Leistungserstellung notwendigen Architekturbausteine und ihr Zusammenwirken durch :

- **Ressourcen** des Unternehmens (Bausteine der internen Architektur)  
Sie sind zum einen die **Kernkompetenzen** (das Wissen) und zum anderen die **strategischen Vermögenswerte** (Marken, Patente, Kundenbeziehungen mit dem Wissen über den Kunden oder Vertriebskanäle).
- **Stufen der Wertschöpfung**  
beschreiben als Plan zum zielgerichteten Zusammenwirken der Ressourcen, welche **Wertschöpfungsaktivitäten** (Stufen) in welcher **Reihenfolge** durch welche **Akteure** in welcher **Rolle** ausgeführt werden.
- **Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen**  
verbinden zwischen den Wertschöpfungsstufen die jeweils beteiligten Akteure miteinander (Kommunikations-kanäle) bzw. regeln die Abstimmung der Aktivitäten der Akteure untereinander (Koordinationsmechanismen).
- **Abgrenzung zur externen Wertschöpfungsarchitektur**  
beinhaltet die aktive Entscheidung über die intern zu erbringenden und von externen Partnern zu beziehenden Wertschöpfungsaktivitäten.

# Geschäftsmodell nach Stähler (6)

## II. Die Architektur der Wertschöpfung

### Externe Architektur

Die Bereiche der externen Architektur sollen die (interne) Ressourcenbasis des Unternehmens komplementieren bzw. verstärken, damit der dem Kunden versprochene Nutzen erbracht werden kann:

- **Kundenschnittstelle**

Beschreibung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden durch die:

- Distributionskanäle
- in den Wertschöpfungsprozess einfließende Informationen über den Kunden
- Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen, umgekehrt und zwischen den Kunden
- Preisbildungsmechanismen als Bindeglied zwischen Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell

- **Wertschöpfungspartner** (Bausteine der externen Architektur)

Es gibt eine Vielzahl möglicher Wertschöpfungspartner, die helfen die Value Proposition für den Kunden zu erfüllen. Dies kann sowohl **aktiv** als auch **passiv** (d.h. ohne direkte Mitarbeit und Entgelt) erfolgen:

Lieferanten, Anbieter komplementärer Produkte, Kunden, Wettbewerber

- **Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen**

zwischen den externen Wertschöpfungspartnern und der internen Wertschöpfungsarchitektur sowie zur Abstimmung bzw. Regelung zwischen den Partnern

# Geschäftsmodell nach Stähler (7)

## II. Die Architektur der Wertschöpfung

### Grad der Stabilität der Architektur

Hiermit soll bereits im Geschäftsmodell festgelegt werden, wie stabil oder dynamisch die Architektur der Leistungserstellung also auch die Beziehungen zwischen den Bausteinen der Leistungsarchitektur gestaltet werden sollen.

## Geschäftsmodell nach Stähler (8)

- III. Das **Ertragsmodell** als dritte Hauptkomponente des Geschäftsmodells beschreibt nun, wie das Unternehmen sein Einkommen generiert.

Die möglichen Quellen sowie jeweilige Art und Weise der Erwirtschaftung des Einkommens ergeben verschiedene Ertragstypen, der jeweilige **Mix unterschiedlicher Ertragstypen** dann das spezifische Ertragsmodell.

Die Verbindung des Ertragsmodells mit den durch Value Proposition und Architektur der Wertschöpfung definierten Kosten zeigt dann die Margen bzw. die **Wertschöpfung des Unternehmens** auf.

# Geschäftsmodell nach Wirtz

- „Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird die **Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems** einer Unternehmung bezeichnet.“
- „Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, **welche Ressourcen** in die Unternehmung fließen und **wie** diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess **in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden**.“
- „Ein Geschäftsmodell enthält damit Aussagen darüber, **durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll** und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.“

# Basis-Geschäftsmodelle im Internet

## Content

- *Sammlung*
- *Selektion*
- *Systematisierung*
- *Packaging und*
- *Bereitstellung von Inhalten*

## Context

- *Klassifikation und*
- *Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen*

## Commerce

- *Anbahnung*
- *Aushandlung und/oder*
- *Abwicklung von*
- *Geschäftstransaktionen*

## Connection

- *Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken*

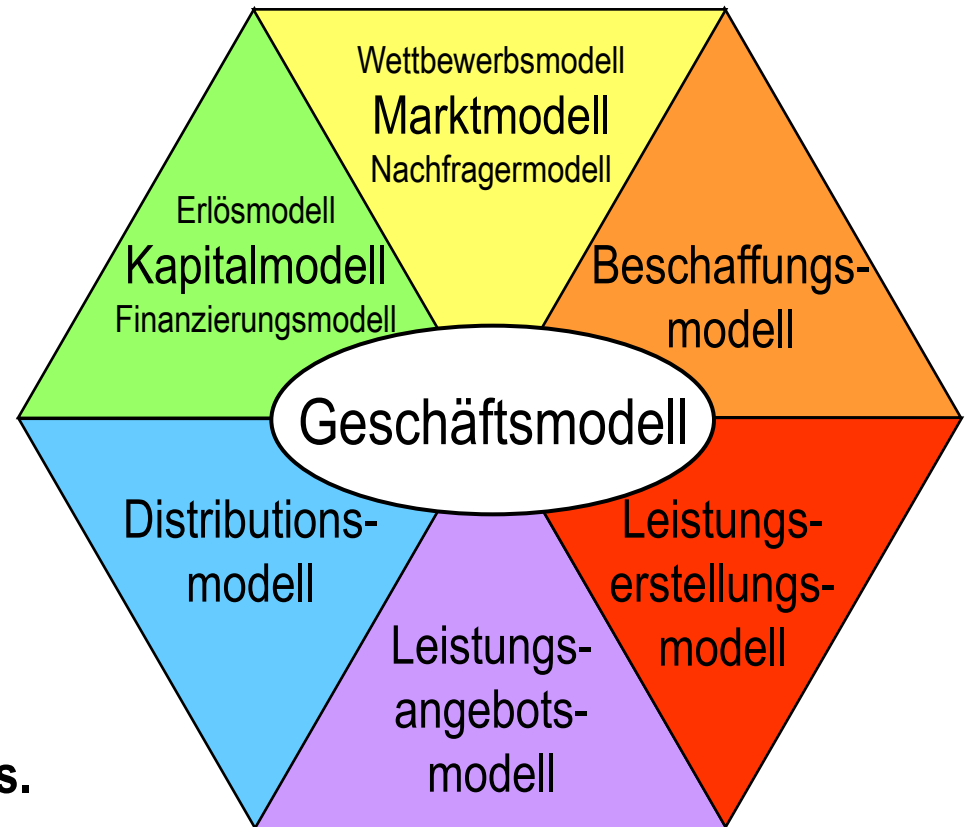
	<b>Content</b>	<b>Commerce</b>
<b>Definition</b>	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen
<b>Ziel</b>	Online-Bereitstellung von konsumenten-zentrierten personalisierten Inhalten	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet
<b>Erlösmodell</b>	indirekte Erlösmodelle	Transaktions-abhängigedirekte und indirekte Erlösmodelle
<b>Beispiele</b>	Financial Times Deutschland Spiegel Online MP3.com	Amazon Dell eBay



	<b>Context</b>	<b>Connection</b>
<b>Definition</b>	Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken
<b>Ziel</b>	Komplexitätsreduktion Navigation	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
<b>Erlösmodell</b>	indirekte Erlösmodelle	direkte und indirekte Erlösmodelle
<b>Beispiele</b>	Yahoo! Lycos MySimon	T-Online AOL Outpost.com GMX

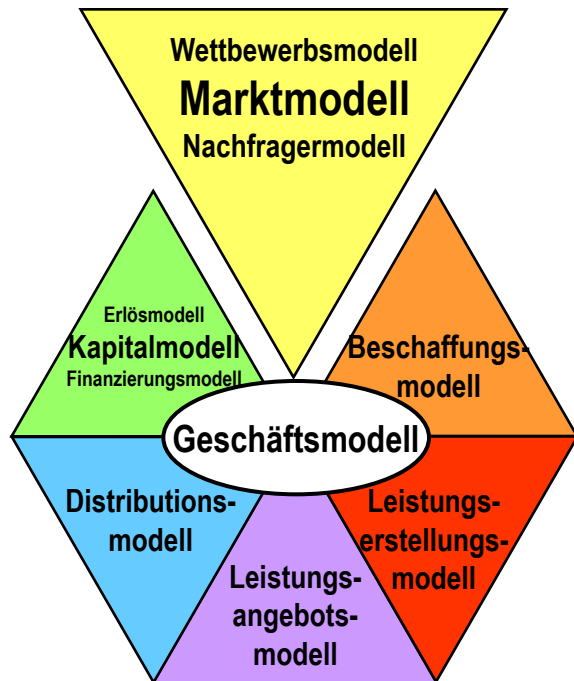
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells

- Ein Geschäftsmodell bietet in **komprimierter und aggregierter** Form einen schnellen **Überblick über spezifische Analysen** verschiedenster **betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen**.
- Die intensive Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell ist nicht nur bei **Unternehmens(aus)gründen** erforderlich, sondern auch bei **Veränderungen der bestehenden Geschäftsfelder eines Unternehmens**.
- Bestandteile dieser integrierten betriebswirtschaftlichen Betrachtung sind nebenstehende **Partialmodelle**.



nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.57

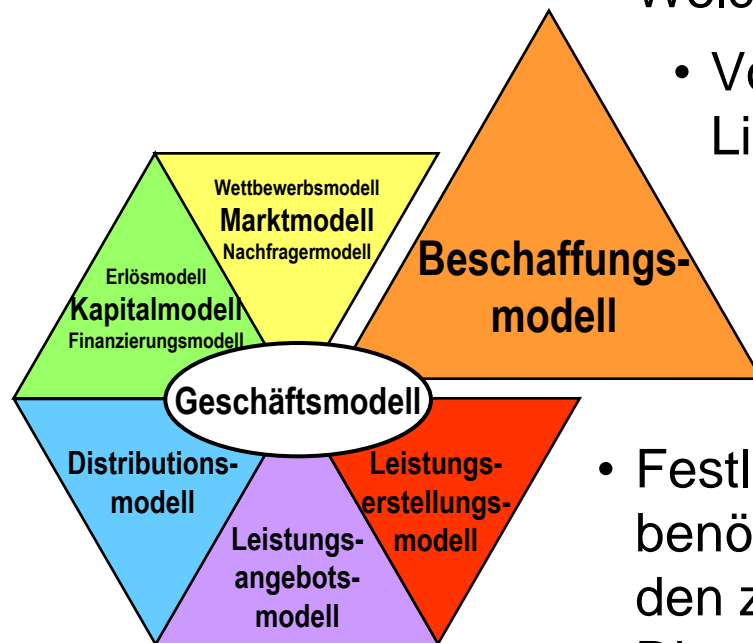
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Welchen Akteuren steht das Unternehmen in welchen Märkten gegenüber?
- Unterscheidung der Akteure in Nachfrager und Wettbewerber !
- Nachfragermodell:  
Welcher Nachfrager, welche Leistungen, in welcher Menge, mit welcher Zahlungsbereitschaft?  
→ Segmentierung in Teilmärkte anhand unterschiedlicher Kundenmerkmale
- Wettbewerbsmodell:  
Betrachtung der Struktur und des Verhaltens verschiedener Absatzmärkte unter Berücksichtigung externer Einflussfaktoren

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.57f.

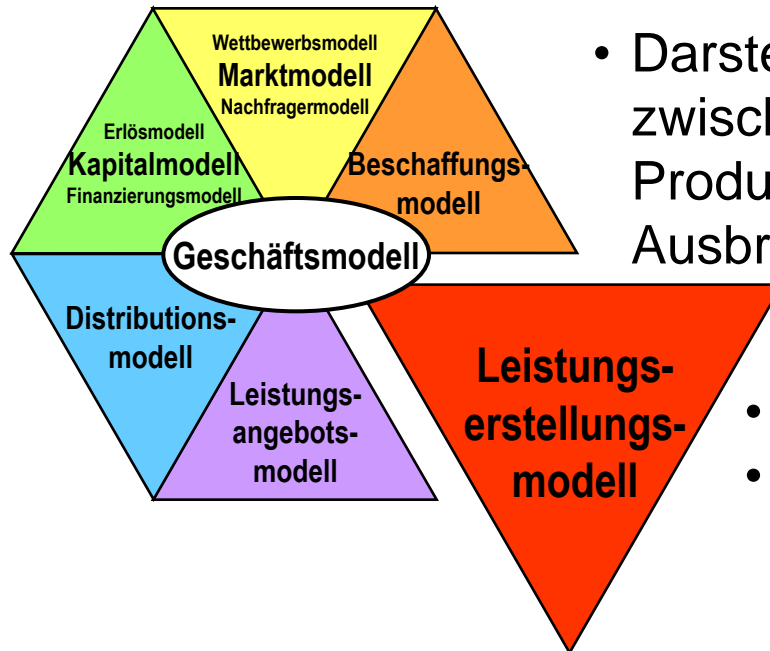
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Welche Inputfaktoren werden beschafft?
  - Von Partnern oder externen Lieferanten?
- Festlegung der Art und Menge der benötigten Inputfaktoren ausgehend von den zu produzierenden Produkten und Dienstleistungen

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.58

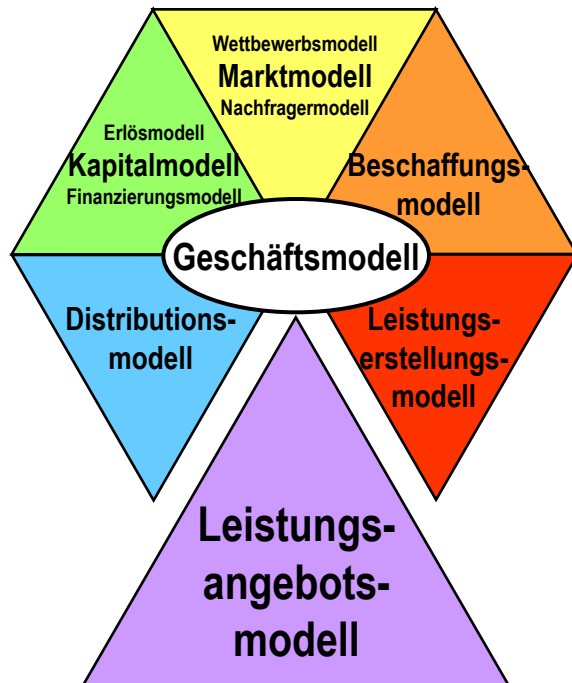
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Abbildung der Kombination von Gütern und Dienstleistungen sowie deren Transformation in Angebotsleistungen
- Darstellung der ökonomischen Beziehung zwischen einzusetzenden Produktionsfaktoren und erzielbarer Ausbringungsmenge
- Definition der Kernprozesse
- Aufzeigen wichtiger Aspekte der Produktion, z.B. besonderer Technologien

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.58

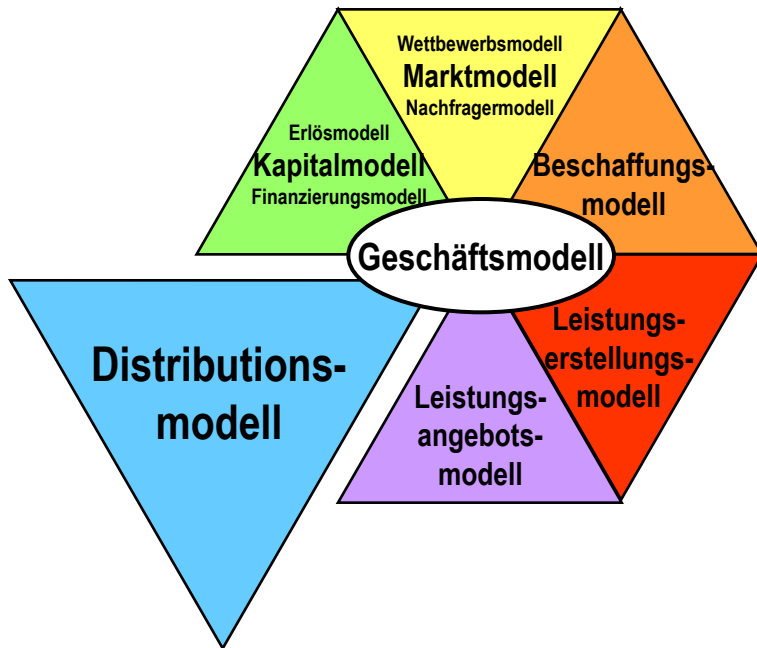
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Welches Leistungsspektrum soll welchen Nachfrager- bzw. Kundengruppen angeboten werden?
- Ausrichtung des Leistungsangebotes auf die spezifischen Kundenwünsche, u.a. unter Nutzung der Segmentierung aus dem erstellten Nachfragermodell

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.58

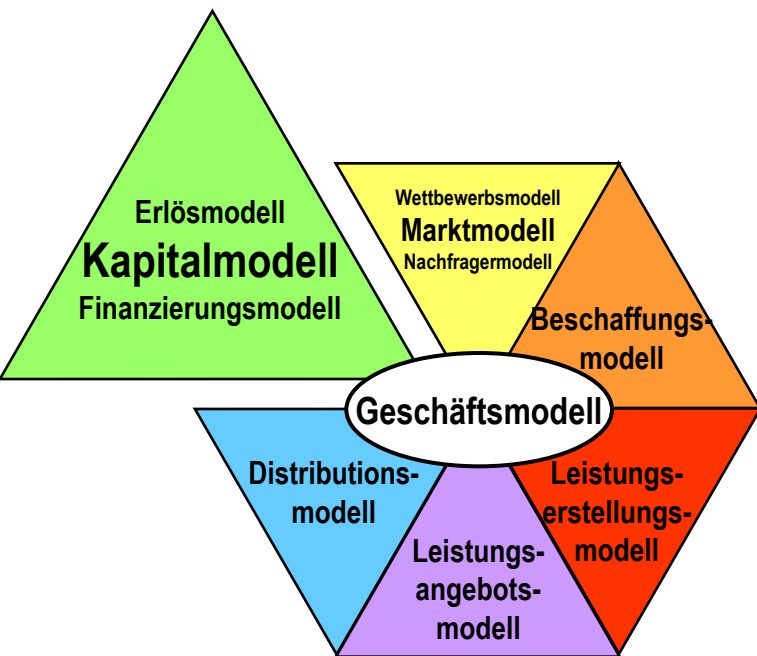
# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Welche Produkte und Dienstleistungen?  
werden in welcher Weise?  
zu welchem Zeitpunkt?  
und zu welchem Preis?  
vom Anbieter zum Nachfrager transportiert
- Unterscheidung immaterieller und materieller Güter
- Absatzkanäle festlegen!

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.59

# Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



- Welche finanziellen Ressourcen werden dem Unternehmen zugeführt?
- Welche Formen der Refinanzierung stehen dem Unternehmen zur Verfügung?
- Finanzierungsmodell: Auskunft über die Quellen, aus denen das Kapital zur Finanzierung der Unternehmens-tätigkeit stammt
- Erlösmodell: Auf welche Art und Weise werden durch das Unternehmen Erlöse erzielt?  
→ wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells

nach Wirtz, B.: „Medien- und Internetmanagement“, Gabler, Wiesbaden 2003, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S.59



# Nutzenaspekte von Geschäftsmodellen

- Reduktion der komplexen Realität
- Beschränkung auf wesentliche Aspekte des Zwecks der Modellbildung
- komprimierte Übersichtsdarstellung der Geschäftsaktivitäten
- aggregierte Angaben zu betriebswirtschaftlichen Teilaspekten
- Bindegliedfunktion zwischen Geschäftsidee und Geschäftsplan
- Vorstellungsfunktion gegenüber Kunden, Marktpartnern, Geldgebern
- Ausgestaltungsfunktion hinsichtlich Wertschöpfung und Wettbewerb

# Geschäftsbeziehungen im E-Business

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	<b>C2C</b> Consumer-to-Consumer <i>z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt</i>	<b>C2B</b> Consumer-to-Business <i>z.B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden</i>	<b>C2A</b> Consumer-to-Administration <i>z.B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (Einkommenssteuer etc.)</i>
	Business	<b>B2C</b> Business-to-Consumer <i>z.B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping Mall</i>	<b>B2B</b> Business-to-Business <i>z.B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer</i>	<b>B2A</b> Business-to-Administration <i>z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftssteuer)</i>
	Administration	<b>A2C</b> Administration-to-Consumer <i>z.B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe)</i>	<b>A2B</b> Administration-to-Business <i>z.B. Beschaffungsmaßnahmen der öffentlichen Hand</i>	<b>A2A</b> Administration-to-Administration <i>z.B. Transaktionen zwischen öffentlichen Instituten im In- und Ausland</i>

# Rollen von Akteuren

Unternehmen	Intermediäre	Institutionen	Endkunden	Mitarbeiter
	haben die Aufgabe, die Transaktionskosten zwischen Anbieter und Nachfrager zu senken	üben hoheitliche Aufgaben in gesetzlich geregelter Form aus mit hoher Glaubwürdigkeit u. Zuverlässigkeit	suchen Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hersteller physischer (Teil-)Produkte</li> <li>•Hersteller digitaler (Teil-)Produkte</li> <li>•Anbieter physischer Dienstleistungen</li> <li>•Anbieter digitaler Dienstleistungen <ul style="list-style-type: none"> <li>•Inhalte</li> <li>•Finanzleistungen</li> <li>•Sicherheit, Netzwerk- und Internetanbindung</li> <li>•Transaktionsabwicklung</li> <li>•Marketingdienstleistungen</li> <li>•Managementaufgaben</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aggregator</li> <li>•Integrator</li> <li>•Infomediär</li> <li>•Portal</li> <li>•Broker</li> <li>•Agent</li> <li>•Virtuelle Gemeinschaft</li> <li>•Virtueller Marktplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•gesellschaftliche</li> <li>•staatliche</li> <li>•kirchliche Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•räumlich und zeitlich losgelöste Interaktion mit den Anbietern</li> <li>•Komplexitätsreduktion</li> <li>•Informationsverdichtung</li> <li>•Effizientes Zeitmanagement</li> <li>•Hohen Grad an Bequemlichkeit</li> <li>•Höchstmaß an Selbstbestimmung</li> </ul>	

# Systematik der Transaktionsmodelle

- **Transaktionen** = Abgabe verbindlicher Angebote zu einem Kaufvertrag
- **Transaktionsmodell** = Auskunft darüber, auf welche Art und Weise sich Käufer und Verkäufer bezüglich eines Angebots bzw. dessen Preis einigen
- **dynamische Transaktionen** = der Preis selbst wird noch verhandelt
- **statische Transaktionen** = nur noch Entscheidung über Angebotsannahme

Teilnehmerstruktur (Anbieter:Nachfrager)	Statische Transaktionen	Dynamische Transaktionen
Direkthandel (1:1)	Festpreisangebote	Direktverhandlungen
Käufermarkt (n:1)	Angebotskatalog	Strukturierte Verhandlung
Verkäufermarkt (1:m)	Nachfragekatalog	Rückwärts-Auktion (Ausschreibung)
Marktplatz (n:m)	Provider-Katalog	Vorwärts-Auktion
		Börse

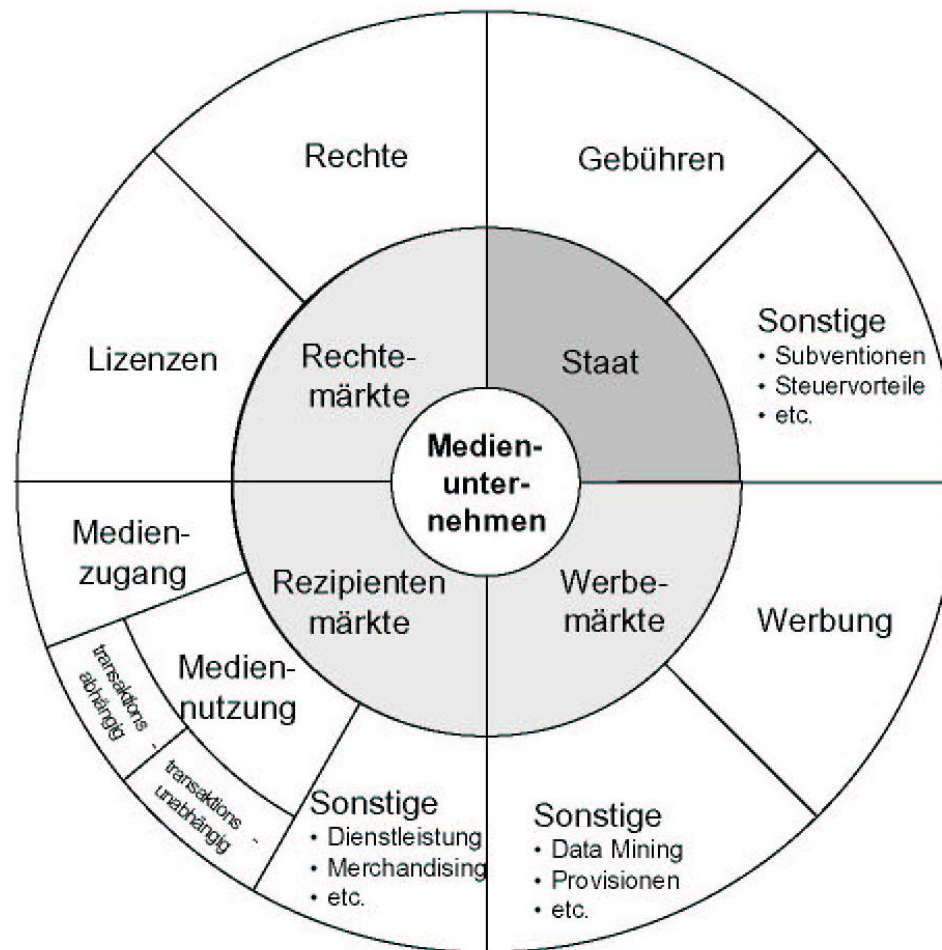
# Die Konkretisierung des Erlösmodells

- Ein konkret ausformuliertes Erlösmodell ist die **Basis für eine realistische und plausible Prognose der Einnahmen des Unternehmens**, diese wiederum oft entscheidend für das Interesse und Vertrauen möglicher Kapitalgeber und Investoren.
- Ein Erlösmodell benötigt **konkrete monetäre und zeitliche Quantifizierungen**,
  - also ein **Preismodell** für die direkten Zahlungen der Nutzer sowie indirekten Zahlungen durch Dritte mit realistischen Preisgrößenordnungen sowie eventuellen Staffelungen/ Rabattierungen/ Bündelungen
  - und eine Betrachtung der möglichen **Zahlungsströme** im Zeitablauf.

# Herkunftsorientierte Erlösformen nach Zerdick / Wirtz

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
	Zahlungen von Nutzern der Marktleistung	Zahlungen von Dritten
<b>Transaktionsabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transaktionen i.e.S. (Verkauf v. Gütern/Dienstleistungen)</li> <li>○ Gebühr pro Transaktion</li> <li>○ Anteil des Geschäftsvolumens</li> <li>○ Anteil einer Einsparung</li> <li>○ Erfolgsprovision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fixprovision</li> <li>○ Erfolgsprovision</li> </ul>
<b>Transaktionsunabhängig</b>	<p><b>einmalig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anschlussgebühr</li> <li>○ Einrichtungsgebühr</li> <li>○ Lizenz</li> <li>○ (spezielle Empfangsgeräte)</li> </ul> <p><b>periodisch wiederkehrend:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grundgebühr</li> <li>○ Mitgliedsgebühr</li> <li>○ Abonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bannerwerbung</li> <li>○ Data-Mining (Nutzerprofile)</li> <li>○ Tunneling</li> <li>○ Bundeling</li> <li>○ Sponsoring</li> </ul>

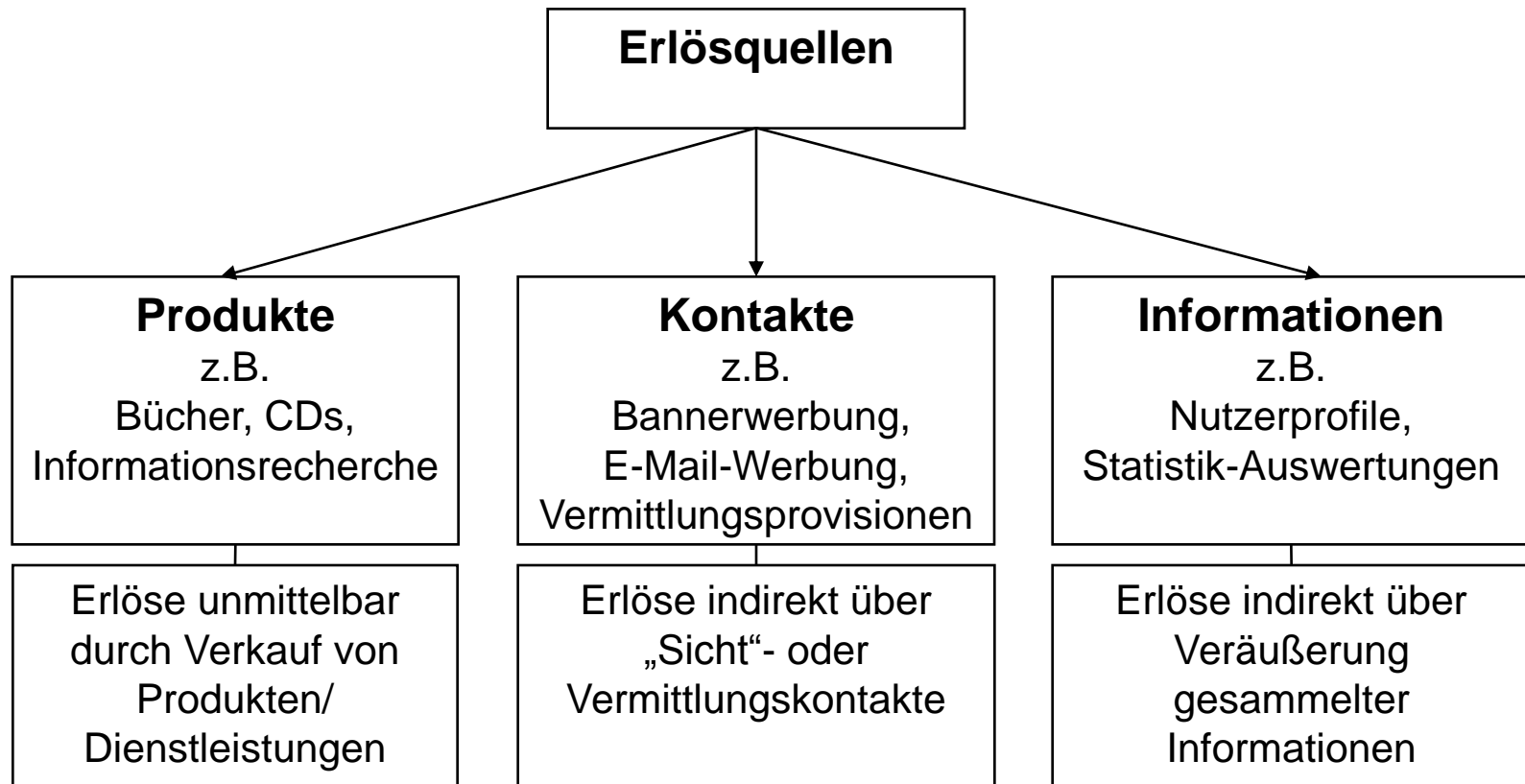
# Erlösformen



Quelle: Wirtz, Medien- und Internetmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001

# Gegenleistungsorientierte Erlösformen

nach Skiera und Lambrecht



In der Praxis treten diese drei Erlösquellen nicht isoliert, sondern in Kombination auf.



# Preisbildungsmechanismen

		Preisbildungsdynamik	
		Statische Preisbildung	Dynamische Preisbildung
Preis- beeinflussung	Anbieter	Festpreis-Kataloge	Spot-Pricing
	Nachfrager	Preislimits	Auktionen
	Anbieter und Nachfrager	Preisabsprachen	Börsen, Direktverhandlungen

Mit der Verbreitung des E-Business hat die Verwendung dynamischer Preisbildungsmechanismen stark zugenommen.

# Bewertung von Geschäftsmodellen

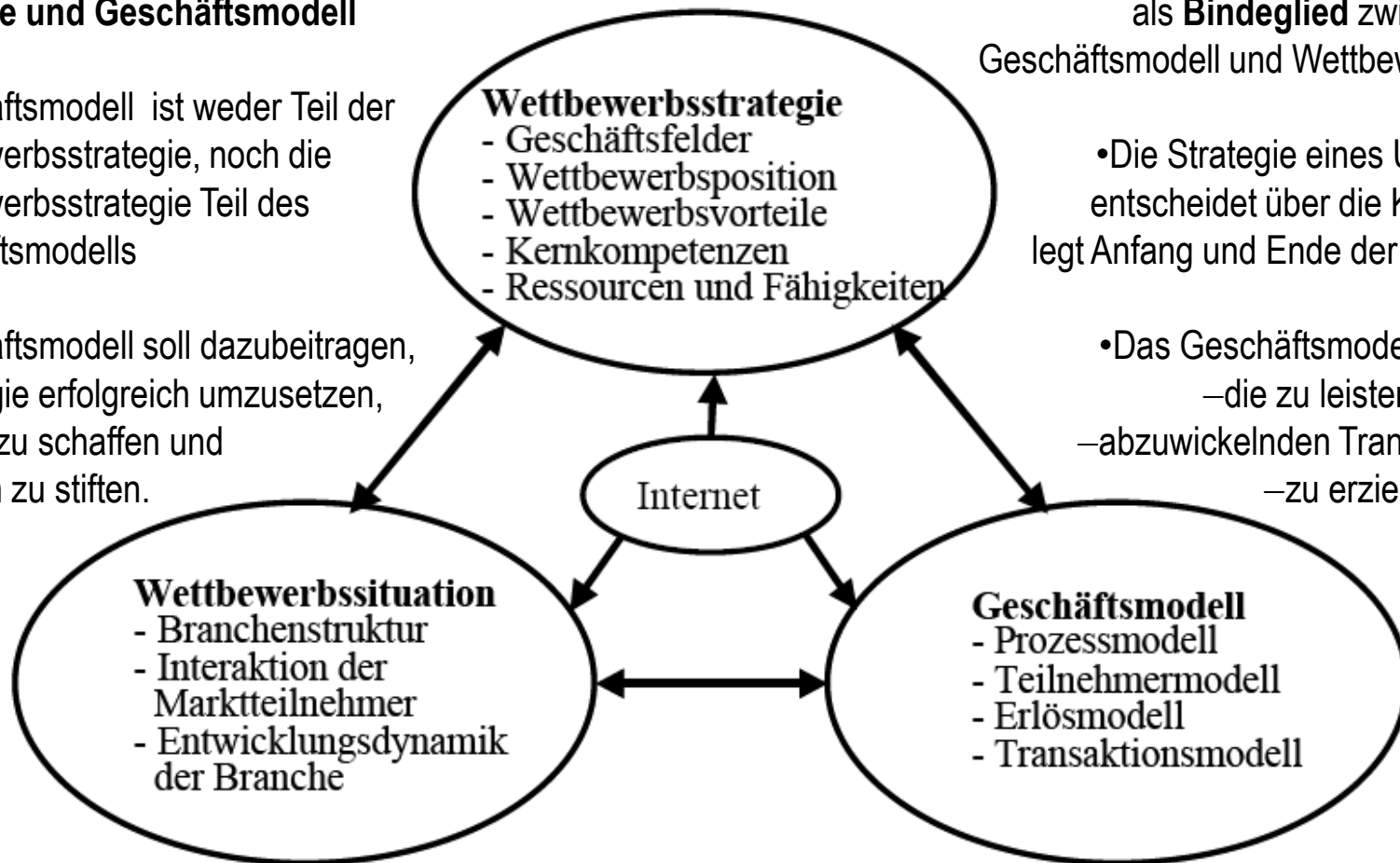
- Verfahren der Investitionsrechnung (/ Unternehmensbewertung)
- Allgemeine Bewertungskriterien
  - Welcher neue bzw. zusätzliche Nutzen und Mehrwert entsteht?
  - Wie realitätsnah sind die getroffenen Grundannahmen des Geschäftsmodells?
  - Wie hoch sind die Risiken der Umsetzbarkeit und Marktdurchdringung?
  - Wie flexibel und zugleich robust ist das Geschäftsmodell?
  - Wie effektiv und effizient ist das Geschäftsmodell?
- In der Praxis: Der Businessplan

# Geschäftsmodelle im strategischen Kontext

## •Ziel-Mittel-Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell

•Geschäftsmodell ist weder Teil der Wettbewerbsstrategie, noch die Wettbewerbsstrategie Teil des Geschäftsmodells

•Geschäftsmodell soll dazu beitragen,  
–Strategie erfolgreich umzusetzen,  
–Werte zu schaffen und  
–Nutzen zu stiften.



## •Wertschöpfungskette eines Unternehmens als Bindeglied zwischen dessen Geschäftsmodell und Wettbewerbsstrategie

•Die Strategie eines Unternehmens entscheidet über die Kernaktivitäten legt Anfang und Ende der Wertkette fest

•Das Geschäftsmodell konkretisiert  
–die zu leistenden Beiträge,  
–abzuwickelnden Transaktionen und  
–zu erzielenden Erlöse.

Autor	Bedeutung von Strategien
Bloch et al. (1996)	The key point therefore, is that building any kind of electronic commerce systems requires a strategy, i.e. a vision of the goal to achieve, a clear rational of the business value and a picture of the process to achieve such a goal while avoiding common pitfalls. In our opinion this is the only way of getting real benefits from such a system. This strategy should include an understanding of the impact of electronic commerce on an industry structure, the potential for new business models and the opportunities for competitive advantage.

Autor	Definition
Chandler (1962, 13)	Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.
Hax & Majluf (1984, 21)	A business strategy is a set of well-coordinated action programs aimed at securing a long-term sustainable competitive advantage.
Aaker (1984, 167)	A business strategy has two core elements. The first is the product-market investment decision which includes the product-market scope of the business strategy, its investment intensity and the resource allocation in a multiple business context. (...) The second core element is the development of a sustainable competitive advantage (...).

Kay (1993,23)	The subject of strategy analyses the firm's relationships with its environment, and a business strategy is a scheme for handling these relationships. Such a scheme may be articulated, or implicit, pre-programmed, or emergent.
Porter (1996,68)	Strategy is the creation of a unique and valuable position involving a different set of activities.
Economist (1997, 65)	Strategy is basically about two things: deciding where you want your company to go and then how you want to take it there.
Barney (1997, 27)	Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance. A „good“ strategy is a strategy that neutralizes threats and exploits opportunities while capitalizing on strengths and avoiding or fixing weaknesses. Strategic management is the process through which strategies are chosen and implemented.

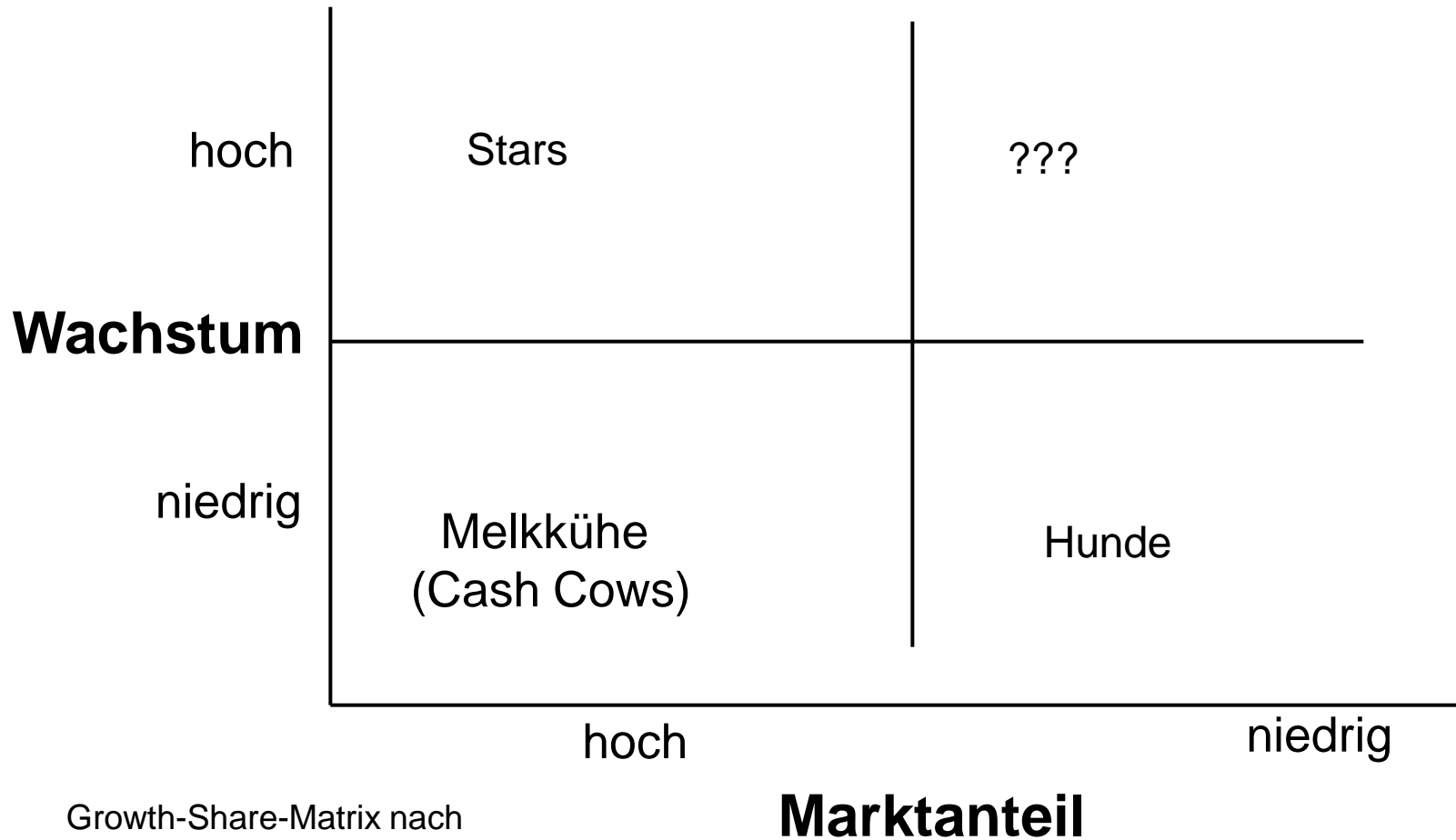
# Charakteristika von Strategien

- Eine Strategie definiert ein Ziel, das erreicht werden soll.  
Häufig handelt es sich dabei um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.
- Zur Erreichung der Ziele müssen die notwendigen Ressourcen alloziert werden.
- Daneben müssen aber auch Aktionen geplant werden, mittels derer das angestrebte Ziel erreicht werden soll.

Eine Strategie legt fest, welche **Wettbewerbsziele** erreicht werden sollen. Im Weiteren definiert sie die **Ressourcen** und die **Aktionsprogramme**, die für die Zielerreichung notwendig sind.

Quelle: Haertsch, Patrick: *Wettbewerbsstrategien für den Electronic Commerce: eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte*. Joseph Eul Verlag: Lohmar, Köln:2000: S. 45

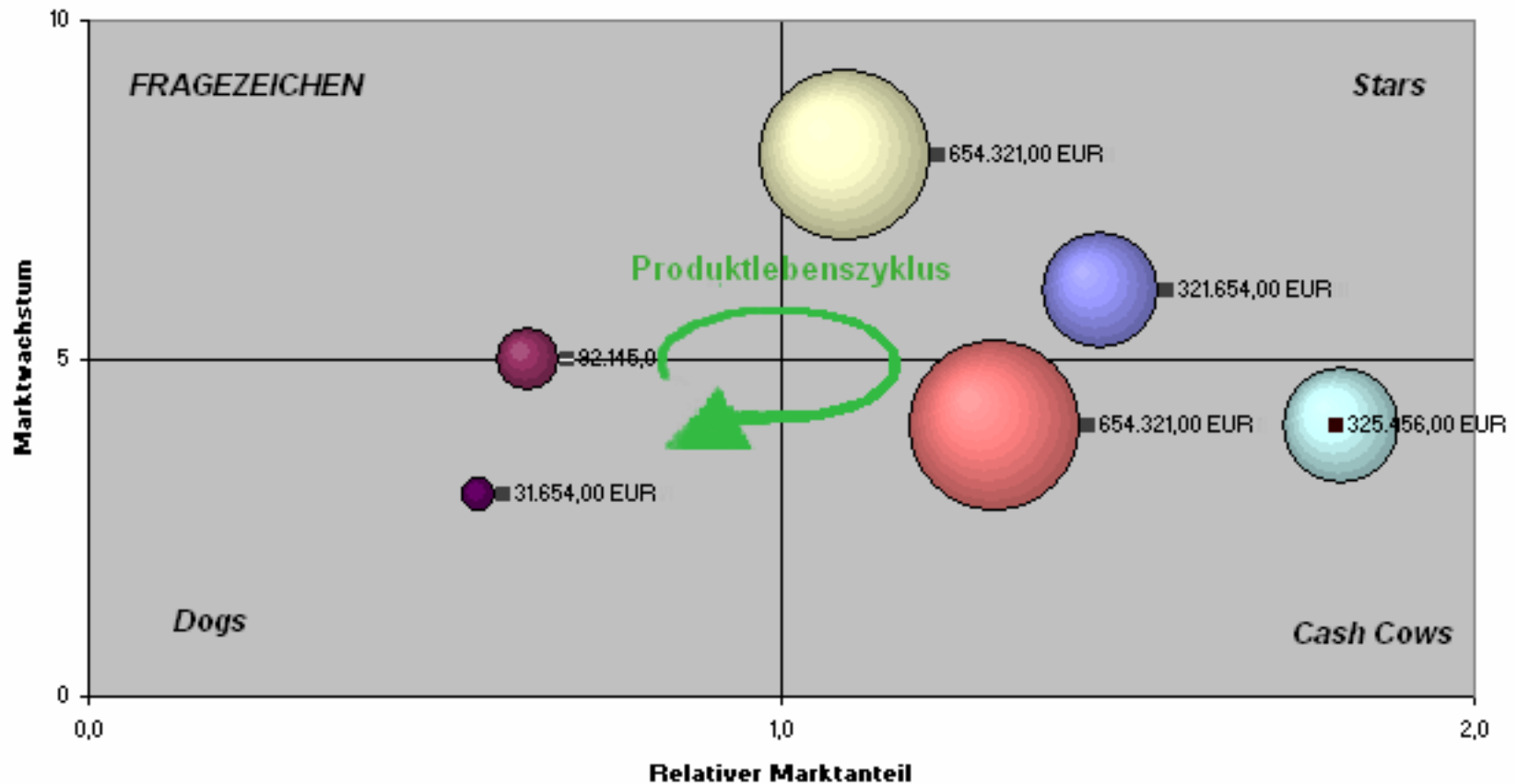
# Strategische Diagnose



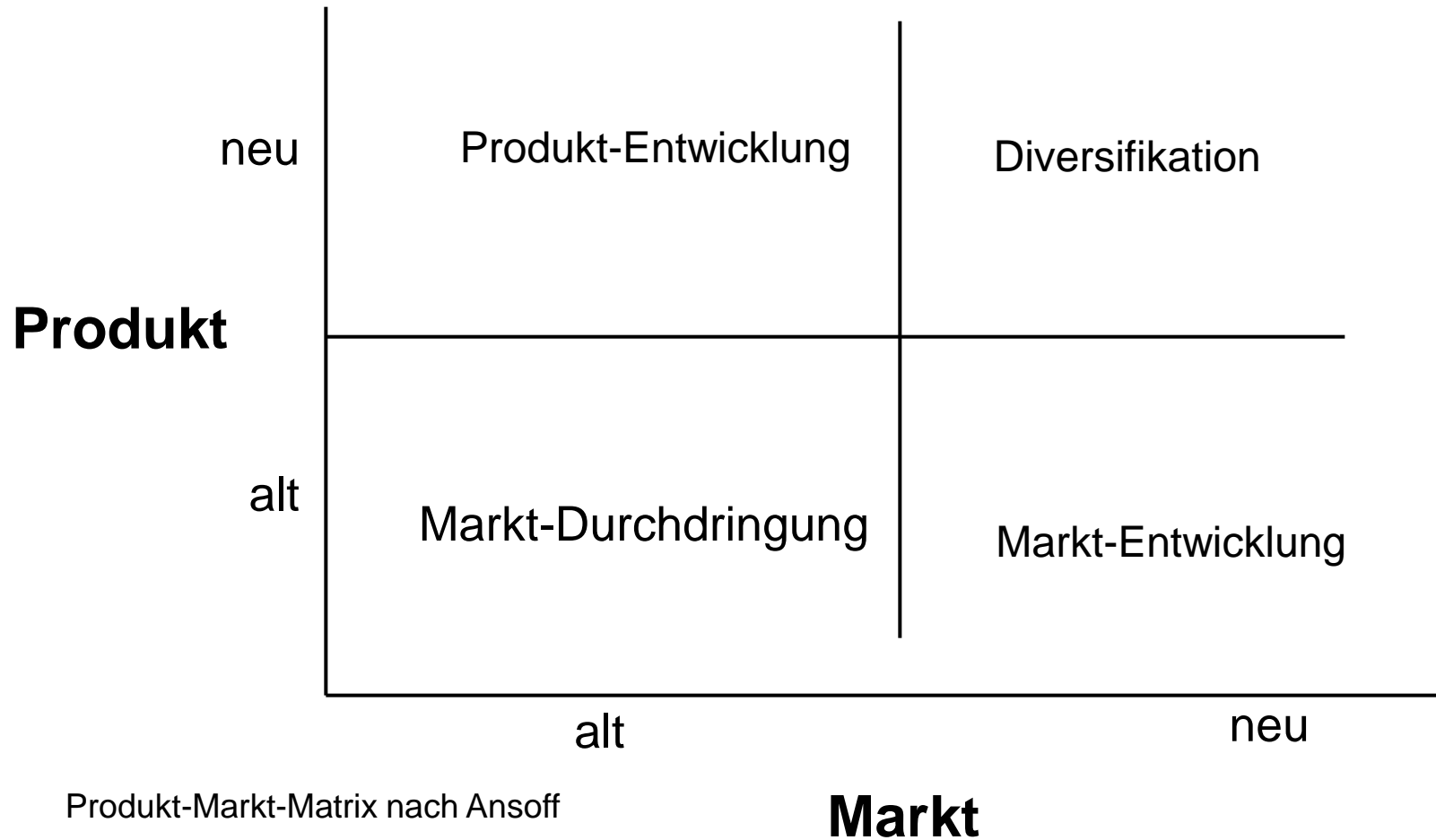
Growth-Share-Matrix nach  
Boston Consulting Group



## Boston Consulting Group Portfolioanalyse



# Strategisches Portfolio



# Termine

Die nächste Vorlesung findet statt am

- **Vorlesung: 2 SWS**

**Dienstag, den 13.11.2007,  
10:15h bis 11:45h  
im MZH 7230**

**Prof. Dr. Herbert Kubicek**

**Di., 10:15h-11:45h im MZH 7250**

**Di., 13:15h-14:45h im MZH 1380**

- **Übung: 2 SWS**

(zwei inhaltsgleiche Parallelveranstaltungen)

**Bettina Lofthouse, M.Sc. und Dipl. Wirt.-Inf. Steffen Brückner**

**Mi., 13:15h-14:45h im MZH 5210**

**und**

**Do., 15:15h-16:45h im MZH 7230**