

DREI BAUSTEINE FÜR EIN ERFOLGREICHES GESCHÄFTSMODELL

Von Professor Torsten Tomczak* und Karsten Sausen*

In der jüngsten Vergangenheit begegnet man in den Managementetagen immer häufiger den Begriffen "Geschäftsmodell" oder "business model". Dieses soll den Erfolg eines Unternehmens begründen, doch nur selten wird präzisiert, was denn genau hinter den Begriffen steht. Wie aber soll man wissen, was den Erfolg eines Geschäftsmodells ausmacht, wenn nicht klar ist, was eigentlich dessen Merkmale sind? Im Folgenden werden anhand eines konkreten Beispiels die elementaren Bestandteile eines Geschäftsmodells erläutert.

Untersucht man die ursprüngliche Verwendung des Begriffs, muss man auf den Bereich der Wirtschaftsinformatik zurückgreifen. In diesem Kontext dient ein Geschäftsmodell der Abbildung von Informationsströmen und Prozessen eines Unternehmens. Mit Hilfe des Geschäftsmodells wird dabei die optimale Gestaltung von Informationssystemen sichergestellt. Die heutige Verwendung entspricht vielmehr der eigentlichen Bedeutung des Ausdrucks und beschreibt nichts anderes als ein Modell der Geschäftstätigkeit. Dabei kann das Geschäftsmodell in drei Hauptbestandteile zerlegt werden: die "Architektur der Wertschöpfung", die "Value Proposition" aller Parteien, die an dem Geschäftsmodell beteiligt sind, und das Ertragsmodell, das dem Geschäftsmodell zugrunde liegt und dessen Erfolg sicherstellt.

Bei der Architektur der Wertschöpfung gilt es zu klären, welche Leistungen erbracht werden sollen, wer daran beteiligt ist und welche Aufgaben die einzelnen Beteiligten zu erfüllen

haben. Gleichzeitig muss definiert werden, wie und durch wen die Leistungen distribuiert und kommuniziert werden sollen. Bei der Festlegung der Partner, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, und der Kunden, für die die Leistung erbracht werden soll, muss berücksichtigt werden, welcher Nutzen ihnen aus der Einbindung in das Geschäftsmodell beziehungsweise aus der erbrachten Leistung entstehen soll. Ohne eine solche "Value Proposition" wird sich ein Wertschöpfungspartner nicht in ein Geschäftsmodell integrieren lassen. Ebenso ist der Nutzenvorteil für den Kunden ein notwendiger Baustein für die Überlebensfähigkeit eines Geschäftsmodells. Das Ertragsmodell legt schliesslich fest, welche Geldströme fließen und mit welchem Risiko diese behaftet sind. Ausserdem wird festgelegt, wie ein Unternehmen Erträge erzielen will.

Zum Beispiel Enterprise Rent-a-Car

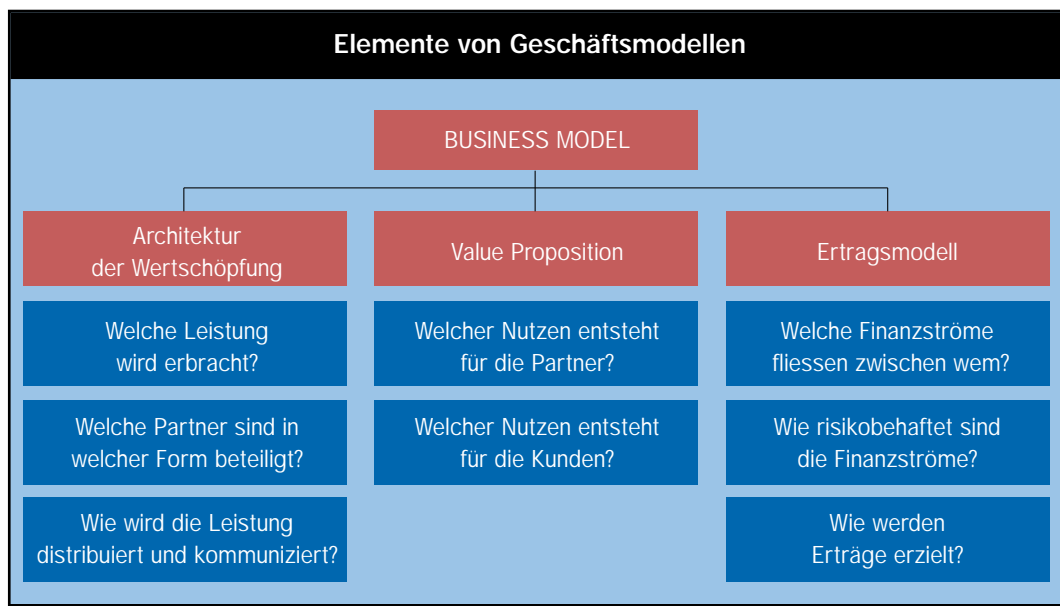
Betrachtet man das Geschäftsmodell der US-amerikanischen Autovermietung Enterprise Rent-a-Car, so besteht die Leistung in der Vermietung von Kraftfahrzeugen. Im Gegensatz zu seinen Konkurrenten, die sich vor allem auf Geschäftsleute und Reisende spezialisiert haben, konzentriert sich Enterprise auf die Kunden, denen aufgrund eines Unfalls oder einer Panne ihr eigener PKW nicht zur Verfügung steht. Die zentrale Leistung, die Fahrzeugvermietung, erbringt das Unternehmen dabei selbst, indem es eine Vielzahl von Vermietstationen in den Wohn-

gebieten betreibt. Darüber hinaus sind aber weitere Partner an der Wertschöpfung beteiligt. Die zwei wichtigsten Partner sind die Versicherungsunternehmen und die Werkstätten beziehungsweise Autohändler. Sie übernehmen im Rahmen der Kommunikation durch Empfehlungen eine Schlüsselrolle in der Wertschöpfung ein.

Legt man diese Architektur zu Grunde, gilt es, die "Value Propositions" für die einzelnen Beteiligten zu bestimmen. Es stellt sich die Frage, welchen Nutzen eine Werkstatt oder ein Autohändler daraus zieht, dass er seinen Kunden eine bestimmte Autovermietung empfiehlt. Der Anreiz, den Enterprise seinen Partnern hierbei bietet, ist nicht finanzieller Art. Der Mechaniker oder Händler ist froh, wenn der Kunde möglichst schnell die Werkstatt verlässt, um sich der Reparatur des Fahrzeuges widmen zu können. Deshalb bietet Enterprise an, die Kunden kostenlos abzuholen. Dasselbe später beim Mietfahrzeug. Zudem bekommt der Kunde den Mietwagen zum ermässigten Preis. Die Werkstatt kann also einen besseren Service und einen Preisvorteil weitergeben.

Anders sieht es bei der "Value Proposition" für die Versicherungen aus. Diese sind nebst gutem Service für ihre Kunden an eigenen Kosten- und Preisvorteilen interessiert. Daher bieten sie neben dem kostenlosen "pick-up Service" für die Kunden und einem günstigeren Mietpreis auch vereinfachte Abrechnungssysteme. Zusätzlich bindet Enterprise Mitarbeiter vor Ort bei den Versicherungen ein, um die Genehmigung von Mietdauer und die Zahlungsabwicklung effizienter zu gestalten. Der Kunde muss sich nicht selbst um die Bezahlung des Mietwagens kümmern. Hat er aufgrund seiner Autoversicherung einen Anspruch auf ein Ersatzfahrzeug, erfolgt die Zahlungsabwicklung direkt zwischen Enterprise und der Versicherung. In einer Situation, in der der Kunde schon genügend Probleme hat, spart er Zeit und Nerven. Und braucht also keine weitere Person um Hilfe zu bitten. Dadurch, dass die Vermietstationen dezentral in Kundennähe angesiedelt sind, kann Enterprise sowohl den Kunden als auch den Wertschöpfungspartnern einen Zeitersparnis als Nutzenvorteil bieten.

Beim Ertragsmodell von Enterprise haben die Wertschöpfungspartner ebenfalls eine wichtige Funktion. Eine Schlüsselrolle kommt hierbei den Versicherungen zu, mit denen Enterprise mehr als zwei Drittel ▶



seines gesamten Mietgeschäftes abwickelt. Trotz sehr niedriger Tagessätze ist die Attraktivität dieses Geschäftes enorm hoch, was insbesondere auf eine hohe durchschnittliche Mietdauer pro Kunde zurückzuführen ist. Daneben entfällt sowohl das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Kunden als auch das Risiko des Versicherungsschutzes für das Mietfahrzeug, das sich in den USA vom Fahrzeug des Versicherten auf den Mietwagen überträgt. Die Zahlungsabwicklung erfolgt zudem direkt zwischen Enterprise und den Versicherungen, wobei monatliche Sammelrechnungen und integrierte Abrechnungssysteme Vorteile für beide Seiten bringen.

Eine weitere wichtige Ertragsquelle ergibt sich aus dem Erwerb und Verkauf der Fahrzeuge. Aufgrund der entsprechenden Einkaufsmacht können die Fahrzeuge zum Teil so günstig eingekauft werden, dass sie selbst nach einjähriger Vermietung, noch über dem Anschaffungspreis verkauft werden können. Durch ständige Beobachtung des Gebrauchtwagenmarktes wird hierbei versucht, den Ertrag zu maximieren. Mit einer Flotte von über 500 000 Fahrzeugen ist Enterprise somit einer der grössten Nachfrager für Neufahrzeuge und gleichzeitig einer der bedeutendsten Anbieter auf dem amerikanischen Gebrauchtwagenmarkt.

Das Beispiel von Enterprise Rent-a-Car veranschaulicht, wie man anhand der Dimensionen "Architektur der Wertschöpfung", "Value Proposition" und "Ertragsmodell" ein Geschäftsmodell analysieren kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass ein Geschäftsmodell nur dann erfolgreich sein kann, wenn diese drei Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt werden. Die Versicherungen, die eine strategisch wichtige Rolle in dem Geschäftsmodell von Enterprise einnehmen, würden ohne eine entsprechende "Value Proposition" ihren Versicherten keine Empfehlung bei der Wahl der Mietwagenfirma aussprechen.

Selbstverständlich gibt es nicht das universelle Geschäftsmodell, das den grösstmöglichen Erfolg garantiert. Der Erfolg eines Geschäftsmodells hängt von seinem Umfeld ab. So erfordert ein hoch kompetitives Umfeld in

einer sehr dynamischen Umwelt ein anderes Geschäftsmodell als in einem stark regulierten Markt, in dem eine geringe Wettbewerbsintensität herrscht. Da sich aber die Rahmenbedingungen ändern können, muss auch das Geschäftsmodell ständig auf seine Zweckmässigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Konsequenzen für die Internationalisierung

Im Fall von Enterprise hat dies entscheidende Konsequenzen für die Internationalisierungsstrategie. In den USA sind die Mietstationen der Konkurrenz fast ausschliesslich auf die Flughäfen und andere zentrale Orte beschränkt, so dass die dezentrale Ansiedlung der Filialen einen Wettbewerbsvorteil darstellt. In Deutschland sind die Vermietstationen der Konkurrenten bereits sehr dezentral angeordnet, so dass dieser Vorteil beim Markteintritt entfiel. Des Weiteren sind die Versicherungen im Gegensatz zu den USA nicht nur regional strukturiert. So reicht es in Amerika aus, zunächst in der Region, in der die Versicherungen tätig sind, präsent zu sein. Dagegen muss in Deutschland aufgrund der nationalen Konzerne ein bundesweites Angebot sichergestellt werden. Daraufhin hat man sich in Deutschland zunächst auf Ballungszentren konzentriert und arbeitet dort anstelle von Versicherungen mit den Serviceabteilungen der grossen Autohändler zusammen.

Es wird also deutlich, dass Geschäftsmodelle an die Rahmenbedingungen, aber auch an die eigenen Kompetenzen angepasst werden müssen. Wenn sich Rahmenbedingungen verändern, eröffnen sich auch neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Geschäftsmodellen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum gerade im Zuge der New Economy die Diskussion um Geschäftsmodelle so inflationär zugenommen hat. Die Entwicklungen haben die Rahmenbedingungen verän-

dert und gleichzeitig neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Speziell die Möglichkeiten im Bereich der Vernetzung von Wertschöpfungspartnern und der Integration des Kunden in die Leistungserstellung haben die Entstehung von sehr komplexen Geschäftsmodellen bewirkt.

Trotz gesteigerter Möglichkeiten bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen oder gerade wegen der Unübersichtlichkeit von Gestaltungsoptionen darf keines der drei aufgezeigten Elemente eines Geschäftsmodells übergangen werden. Das Scheitern vieler Start-ups ist Indiz dafür, dass Planung und Gestaltung nicht ausreichend überlegt wurden. Beispielsweise straucheln viele Anbieter von Gratisdiensten aufgrund mangelnder Ertragsmodelle. Andere "business models", bei denen Offline-Geschäftsmodelle einfach kopiert wurden, haben häufig die "Value Proposition" vernachlässigt.

Die Planung und Gestaltung eines Geschäftsmodells kann nur dann erfolgreich sein, wenn die "Architektur der Wertschöpfung", die "Value Proposition" und das "Ertragsmodell" berücksichtigt werden. Um einen langfristigen Erfolg sicherzustellen, müssen diese Bausteine kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Bei der Geschäftsmodellierung handelt es sich also nicht um ein einmaliges Vorgehen, sondern um einen dynamischen Prozess. ■

*Professor Torsten Tomczak ist seit 1994 Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen.

*Karsten Sausen, ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum für Marketingplanung und -controlling des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen tätig.

ANZEIGE

Kommunikation?