

# 1 Einleitung

Berufstätige Mütter sind eine Gruppe von Menschen, die täglich Anforderungen verschiedener Seiten gerecht werden müssen. Der Spagat zwischen Beruf und Familienpflichten ist eine anspruchsvolle, zeitraubende und nervenaufreibende Angelegenheit. Die meisten Mütter sind doppelt mobil – einerseits ist hiermit die Mobilität mit dem Pkw, dem Fahrrad oder dem öffentlichen Personennahverkehr gemeint, andererseits die Mobilität der Telekommunikation, sprich die permanente Erreichbarkeit auf dem Smartphone.

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, ein innovatives Geschäftsmodell für Automobil- oder Telekommunikationsanbieter zu entwickeln, das auf die Zielgruppe der berufstätigen Mütter mit Kindern unter 12 Jahren zugeschnitten ist.

Hierfür gilt es zunächst, aktuelle Literatur zu Geschäftsmodellen zu analysieren, um das Vorgehen bei der Erstellung des Geschäftsmodells festzulegen. Diese Analyse ist insofern äußerst relevant, als dass die Forschung hier bisher keineswegs eine allgemeingültige Lösung entwickelt hat. Vielmehr existieren sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, wie ein Geschäftsmodell aufgebaut werden sollte und welche wichtigen Bestandteile in der Entwicklung eines Geschäftsmodells eine Rolle spielen.

Um Wertangebote für die definierte Zielgruppe abzuleiten, wurden die individuellen Bedürfnisse und Alltagsproblematiken im Rahmen von Fokusgruppen-Interviews<sup>1</sup> analysiert. Hierfür wurden 12 berufstätige Mütter in 4 Gruppen jeweils ein bis zwei Stunden lang befragt. Der dabei genutzte Moderationsleitfaden<sup>2</sup> wurde nach dem 6-Hüte-Ansatz von Edward de Bono entwickelt, welcher im Methodik-Teil dieser Arbeit beschrieben wird.

Die Befragungsergebnisse werden im folgenden Schritt statistisch ausgewertet, um die wichtigsten Herausforderungen und Probleme zu definieren und die Ideen und Lösungsansätze strukturiert auszuarbeiten. Ein besonderes Merkmal der befragten Mütter war die Wohnsituation, die bei einem Drittel der Befragten eine Millionenstadt (Berlin) ist, und bei zwei Dritteln eine Kleinstadt oder gar eine Landstadt. In den Aussagen ließen sich einige signifikante Unterschiede zwischen diesen Gruppen feststellen, die in der Auswertung deutlich gekennzeichnet werden.

---

<sup>1</sup> Definition: Fokusgruppen-Interviews beschreiben Gespräche mit einer Zielgruppe hinsichtlich einer bestimmten Thematik, die in der Gruppe diskutiert wird.

<sup>2</sup> Der Moderationsleitfaden ist im Anhang angefügt.



Das letztendlich entwickelte Geschäftsmodell ist insbesondere für Mütter interessant, die täglich diverse Fahrten mit dem Pkw vornehmen. Da in einer Millionenstadt die meisten Einkaufsstätten und die Schulen der Kinder in unmittelbarer Nähe des Wohnortes liegen, werden viel mehr Wege mit dem Fahrrad oder zu Fuß durchgeführt, das Auto wird häufig lediglich für Großeinkäufe (Möbel etc.) verwendet. Auch die Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs ist in den Großstädten ausgeprägter, was sich schon durch die höhere Verfügbarkeit und die bessere Anbindung erklärt. Diese Aspekte und die daraus resultierenden unterschiedlichen Herausforderungen und Risiken werden in der statistischen Auswertung der Interviews genauer erläutert und beziffert.

## 2 Darlegung der theoretischen Grundlagen

Ein Überblick über die aktuelle Literatur zum Thema „Entwicklung von Geschäftsmodellen“ soll an dieser Stelle den Einstieg in die Thematik erleichtern. Im zweiten Teil dieser Ausarbeitung wird anhand der nachfolgend beschriebenen Theorie von Bieger und Reinhold ein Geschäftsmodell entworfen.

### 2.1 Bieger/Reinhold – „Das wertbasierte Geschäftsmodell“

Die Autoren Bieger und Reinhold leisten mit ihrer Arbeit „Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz“ (2011) einen umfassenden Beitrag zur Klärung und Abgrenzung des Geschäftsmodellbegriffs.

Ziel der Arbeit ist die Weiterentwicklung des durch Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002) vorgestellten Geschäftsmodellansatzes.<sup>3</sup> Dieser soll Unternehmen als modernes Planungs- und Analyseinstrument dienen.

Der entwickelte Ansatz fußt auf einer ausführlichen Analyse bestehender Diskussionsbeiträge um den Geschäftsmodellbegriff, die im ersten Teil der Arbeit vorgenommen wird. Hierbei identifizieren die Autoren neben wiederkehrenden konzeptionellen Elementen, wie der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell, auch häufige Anwendungsbereiche des Geschäftsmodellbegriffs. Der Begriff findet sich besonders oft „im Kontext des Internets, [...] technologischer Innovationen, in Verbindung mit ökonomischen Opportunitäten in Schwellenländern“<sup>4</sup>. Des Weiteren wird eine Abgrenzung zwischen den Begriffen Strategie, Geschäftsmodell und Taktik vorgenommen, die in weiten Teilen auf den theoretischen Überlegungen von Casadesus-Masanell und Ricart (2010) aufbaut. Das Geschäftsmodell ist demnach „eine Konkretisierung der realisierten Strategie“<sup>5</sup>. Erst eine Verknüpfung von Geschäftsmodell- und Strategieplanung erlaubt es, langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern.<sup>6</sup> Im St. Galler Managementmodell ist das Geschäftsmodell zwischen Unternehmensstrategie und operativer Planung anzusiedeln. Es stellt die Wertdimension dar, die Antworten auf die Fragen geben

---

<sup>3</sup> Bieger/ Rüegg-Stürm/ von Rohr (2002), S. 50 f.

<sup>4</sup> Bieger/ Reinhold (2011), S. 2.

<sup>5</sup> Bieger/ Reinhold (2011), S. 25.

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

muss, wie Werte für das Unternehmen geschaffen werden und in welcher Form (zum Beispiel in Form von Erträgen) diese abgeschöpft werden können.

Die Autoren Bieger und Reinhold stellen im zweiten Teil der Publikation ihren überarbeiteten Geschäftsmodellansatz vor, den „wertbasierten Geschäftsmodellansatz“, der statt acht nun sechs Stufen umfasst, sich durchgehend an der Schaffung von Werten für Kunden und Unternehmen orientiert und die praktische Implementierung für Entscheider in der Wirtschaft vereinfacht.<sup>7</sup>

Der Aufbau des wertbasierten Geschäftsmodells untergliedert sechs Dimensionen: Leistungskonzept (Value Proposition), Wertschöpfungskonzept (Value Creation), Kanäle (Value Communication and Transfer), Ertragsmodell (Value Capture), Wertverteilung (Value Dissemination) und Entwicklungskonzept (Value Development).

Das *Leistungskonzept* stellt das Wertversprechen gegenüber den Kunden des Unternehmens dar. In diesem Bereich des Geschäftsmodells wird festgelegt, für welche Kunden und mit welchen Leistungen Werte geschaffen werden sollen.<sup>8</sup>

Das *Wertschöpfungskonzept* legt fest, mit welchen internen und externen Ressourcen dieses Wertversprechen in einem „Wertschöpfungsnetzwerk“<sup>9</sup>, also in Zusammenarbeit mit Partnern, Zulieferern und Kunden, erbracht werden soll. Wichtige Ressourcen können hierbei auch im Unternehmen angesiedelte Fähigkeiten sein. Zentrale Fragestellung in diesem Bereich des Geschäftsmodellkonzepts ist, welche Position im Wertschöpfungsprozess eingenommen wird – die des Spezialisten (Beschränkung auf eine Wertschöpfungsstufe), des Integrators (Beherrschung aller Wertschöpfungsstufen), des Market Maker (Vermittler zwischen Wertschöpfungsprozessen) oder des Orchestrators (Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsprozesse). Schließlich wird durch Wahl der Transaktionsform die Art und Form der Zusammenarbeit mit spezifischen Partnern bzw. Akteuren festgelegt.<sup>10</sup>

Die *Kanäle* beschreiben einerseits die Wege der Kommunikationsübermittlung. Dem Unternehmensmarketing muss es gelingen, durch gezielte Kommunikation eine langfristige Kun-

---

<sup>7</sup> Vgl. ebd.: S. 30.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.: S.34 f.

<sup>9</sup> Vgl. ebd.: S. 37.

<sup>10</sup> Bieger/ Reinhold (2011), S. 40.

denbindung zu erreichen (relationales Marketing). Dies kann unter anderem durch eine enge Einbeziehung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess geschehen.<sup>11</sup> Andererseits werden Distributionskanäle festgelegt, die beschreiben, über welche Wege das Unternehmen zur Erfüllung des Wertversprechens mit dem Kunden in Kontakt tritt.

Das *Ertragsmodell* stellt eine wichtige Weiterentwicklung gegenüber früheren Geschäftsmodellkonzepten dar, die zu stark auf die Wertschöpfung fokussierten.<sup>12</sup> Durch das Ertragsmodell wird beleuchtet, wie das Unternehmen die für die Kunden geschaffenen Werte in Form von Erträgen abschöpfen kann.<sup>13</sup>

Die *Wertverteilung* definiert, wie geschaffene Werte an die verschiedenen Leistungspartner im Wertschöpfungsprozess verteilt werden. Entscheidungsgrundlage können hierfür die Kosten des Partners, sein Beitrag zur Gesamtattraktivität des Netzwerkes oder der Beitrag im konkreten Leistungsprozess sein.<sup>14</sup>

Das *Entwicklungskonzept* schließlich beschreibt, wie das Unternehmen die Wertschöpfung entwickelt. Dies kann im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells geschehen oder durch evolutionäre sowie revolutionäre Innovation. Hierbei wird das Geschäftsmodell angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen angepasst und weiterentwickelt.<sup>15</sup>

Diese Geschäftsmodelldimensionen interagieren und ergeben gemeinsam die Geschäftsmodellarchitektur eines Unternehmens. Idealerweise ist das Geschäftsmodell konsistent, das heißt, es findet eine gegenseitige Verstärkung der einzelnen Dimensionen statt. Dies ermöglicht die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>16</sup>

## 2.2 Zott/Amit/Massa – „The Business model“ – Recent Developments and Future Research

Die Publikation „The Business Model: Recent Developments and Future Research“ von Zott, Amit und Massa setzt an dem Umstand an, dass der Geschäftsmodellbegriff in der wissen-

---

<sup>11</sup> Vgl. ebd.: S. 42.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.: S. 31.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.: S. 46.

<sup>14</sup> Vgl. ebd.: S. 49 ff.

<sup>15</sup> Vgl. ebd.: S. 52 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Bieger/ Reinhold (2011), S. 58 f.