

Maximilian Schaut / Dorothea Oehm

# **Und sie verändern sich doch ...!?**

Geschäftsmodelle, soziale Systeme und  
Innovation aus systemischer Perspektive

2022

# Inhaltsverzeichnis

<b>Prolog</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Und sie verändern sich doch ...!?</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Ein Modell des Geschäfts</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Das betriebswirtschaftliche Geschäftsmodellkonzept</b> .....	<b>15</b>
3.1 Ressourcenbasierter Ansatz.....	16
3.2 Aktivitätenbasierter Ansatz .....	19
3.3 Wertbasierter Ansatz .....	22
3.4 Transaktionsbasierter Ansatz.....	23
3.5 Netzwerkbasierter Ansatz.....	25
3.6 Integrierter Ansatz: Business Model Canvas.....	26
<b>4. Systemische Geschäftsmodelltheorie</b> .....	<b>31</b>
<b>5. Strukturen des Geschäftsmodells</b> .....	<b>37</b>
5.1 Relationen der Subsysteme des Geschäftsmodells.....	37
5.2 Subsysteme des Geschäftsmodells .....	44
<b>6. Personal des Geschäftsmodells</b> .....	<b>51</b>
<b>7. Die Unternehmenskultur des Geschäftsmodells</b> .....	<b>55</b>
<b>8. Entscheidungsprogramm des Geschäftsmodells</b> .....	<b>59</b>
8.1 Grundmodell des Entscheidungsprogramms .....	62
8.2 Prämissen und Kriterien des Entscheidungsprogramms.....	76
8.3 Systemische Strategieentwicklung .....	80
<b>9. Geschäftsmodellinnovationen</b> .....	<b>87</b>
9.1 Evolutionäre Entwicklung von Geschäftsmodellen.....	90
9.1.1 Koevolution und Emergenz.....	95
9.1.2 Irritation und Variation.....	104
9.1.3 Selektion und Destruktion .....	110
9.1.4 Retention und Diffusion .....	115

9.2 Geschäftsmodellinnovationen als Zweckprogramm.....	120
9.2.1 Geschäftsmodellinnovationsprozess.....	123
9.2.2 Veränderungsdynamiken .....	138
9.2.3 Entrepreneurship und Intrapreneurship .....	141
<b>10. Leadership im Kontext von Geschäftsmodellinnovation .....</b>	<b>143</b>
<b>Übersicht über die verwendeten Symbole .....</b>	<b>151</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>152</b>

## Prolog

In der Beschäftigung mit der Transformation von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen und Geschäftsmodelle kommen wir angesichts tiefgreifender Veränderungen und Krisen zunehmend zu der Erkenntnis, dass die jeweiligen Transformationsprozesse nicht als singuläre Ereignisse betrachtet werden dürfen. Im täglichen Erleben ist das Geschehen in einem Unternehmen mit gesellschaftlichen, politischen und globalen Ereignissen und Entscheidungen eng verbunden. Dabei bedingen sie sich gegenseitig und wirken aufeinander. Die Konsequenzen von Entscheidungen wirken in allen gesellschaftlichen Bereichen vernetzt, partiell zirkulär und mit unterschiedlichen zeitlichen Effekten. Die Klima- und Umweltkrise, globale Pandemien, das Nebeneinander von demokratischen und autoritären Systemen, bahnbrechende technologische Veränderung bis hin zu individuellen Lebens- und Arbeitsmodellen stehen in gegenseitiger Abhängigkeit und verschärfen das Gefühl der Unübersichtlichkeit und Unbeherrschbarkeit.

Je komplexer Systeme erscheinen, desto größer ist das Risiko einschränkenden Denkens und kleinteiliger Lösungen. Komplexe Themen sind grundsätzlich sehr schwer zu erfassen und noch schwerer zu vermitteln. Die Möglichkeiten unseres Denkens und unserer Sprache zeigen sich in ihrer Linearität begrenzt und wirken als Quelle von semantischem Chaos und Missverständnissen. Je komplexer und voneinander abhängig die Themen sind, desto stärker ist das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung. Oft reagieren wir mit Abgrenzung oder Eingrenzung in der Hoffnung auf Beherrschbarkeit und verstärken damit das Dilemma und die Isolation von Teilsystemen.

Wenn wir nach Ansätzen zur Veränderung suchen, scheint sich folgende Hypothese zu bestätigen: »Mache daraus ein Geschäft, und dann folgt die Veränderung.« Zunehmend geben entstehende Geschäftsmodellinnovationen den Takt selbst für gesellschaftliche Veränderungen vor. Es zeigen sich Analogien zur industriellen Revolution. Menschen suchen Orientierung an denen, die unabhängig und mutig erscheinen, Risiken eingehen, Bekanntes verlassen und manchmal auch den guten Geschmack. Das Festhalten an alten Überzeugungen und vertrauten mentalen Modellen trifft auf eine sich rapide verändernde Gesellschaft.

In vielen Auseinandersetzungen hat sich bei uns ein Bild wie eine Formel entwickelt, mit der wir seit geraumer Zeit experimentieren und die mehreren Logiken zu folgen scheint: Die Wirkung einer Entscheidung ist eine Funk-

tion eigener Entscheidungen, der Zeit und der Entscheidungen anderer. Dabei nehmen unterschiedliche Werte, Motive und Entscheidungskriterien Einfluss und wirken als dynamisches, sich immer neu ordnendes und sich selbst generierendes Regelsystem. Konsequenzen, Kriterien und Entscheidungen verschwimmen und verlieren dabei ihren direkten Bezug.

Wie können wir auf derartige Systeme Einfluss nehmen? Wir kommen zu der Einschätzung, dass nicht der Einzelne, sondern nur das System das System verändern kann. Wie gelingt es uns dann trotzdem, den Einzelnen zu emotionalisieren und zu mobilisieren? Den Versuch einer Antwort auf diese und weitere Fragen wollen wir bei der Betrachtung der Innovation von Geschäftsmodellen geben. Grundlage dafür war die kontinuierliche gemeinsame Auseinandersetzung der beiden Autoren<sup>1</sup> mit realen Fragen und Anforderungen in unterschiedlichen Unternehmensprojekten.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird hier in der Regel nur das männliche grammatische Geschlecht verwendet. Es sind aber immer alle anderen Geschlechter gleichberechtigt mitgemeint.

# 1. Und sie verändern sich doch ...!?

Was hat sich in den letzten Jahren so radikal verändert, dass traditionelle Wirtschaftszweige grundlegend infrage gestellt werden? Insbesondere Geschäftsmodelle auf der Basis von webgestützten Kommunikationsplattformen (Amazon, Google, AirBnB, Booking.com, Facebook, Uber, Ebay etc.), die ihre Erträge im Wesentlichen durch Werbeeinnahmen oder Vermittlungsgebühren erwirtschaften, verändern die Unternehmenslandschaft dauerhaft. Beispielsweise verfügt AirBnB als weltweit größte Plattform für die Vermittlung von Übernachtungsmöglichkeiten selbst über kein einziges Hotel. Befördert durch den technologischen Fortschritt in den Bereichen der Automatisierung, Digitalisierung und künstlichen Intelligenz, rückt der unmittelbare Kundennutzen ins Zentrum, wo zuvor die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf der Optimierung der bestehenden Wertschöpfungskette und der Fortentwicklung bekannter Technologien lag. Unternehmen haben erkannt, dass unternehmensinterne Digitaleinheiten und Start-ups als experimentelle Labore im geschützten Raum dabei helfen können, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und das Stammgeschäft zu transformieren. Nicht zuletzt deshalb ist zurzeit in Unternehmen so viel von Geschäftsmodellinnovation die Rede.

*Wie konnte sich ein solch tiefgreifender Wandel in so kurzer Zeit vollziehen?* Zur Beantwortung dieser Frage bietet die Systemtheorie einen nützlichen theoretischen Rahmen. Die hier vorgestellte systemische Geschäftsmodelltheorie stellt den Versuch der Klärung des Kommunikationssystems »Unternehmen« dar zu dem Zweck, die Funktionsweise von Geschäftsmodellen zu entschlüsseln. Diese spiegelt die Grundannahmen der Systemtheorie wider, welche die Gesellschaft und ihre einzelnen Funktionssysteme als Kommunikationssysteme konzipiert. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass innovative Geschäftsmodelle, die eine direkte und schnelle Kommunikation zwischen Teilnehmern auf webbasierten Plattformen ermöglichen (fast immer und überall zugänglich), derartige Veränderungen in den einzelnen Branchen hervorrufen. Die rasanten Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz beschleunigen diese Prozesse enorm, da der Mensch als Kommunikationsinstanz und Wissensträger durch kommunizierende und lernende Maschinen in Teilbereichen komplett ersetzt wird. Mittels autonomer Roboter entstehen dabei geschlossene Kreisläufe

zwischen Wahrnehmung, Datenverarbeitung, Handlung und neuer Wahrnehmung, was ein weitreichendes gesellschaftliches wie wirtschaftliches Innovationspotenzial in sich trägt (vgl. Lenzen 2019, S. 83).

Wie der Begriff »Modell« schon andeutet, handelt es sich um eine Komplexitätsreduktion, die hilft, ein »Geschäft« verständlich bzw. begreifbar zu machen und es so weit eben möglich zu planen: »Über die hochkomplexe, undurchschaubare Realität wird eine einfachere [...] »zweite Realität« gelegt – wie eine Landkarte über ein Land« (Berghaus 2011, S. 270). »Modelle sind Gedanken-Prototypen« (Conta Gromberg u. Conta Gromberg 2019, S. 32) und damit immer aktuell.

*Inwieweit ist der systemische Geschäftsmodellansatz eine Bedingung für eine erfolgreiche Unternehmensführung? Zentraler Vorteil des Geschäftsmodellansatzes ist die Komplexitätsreduktion. Somit schafft dieser Ansatz eine Beobachtungsform, die dazu dient, im Sinne eines Analyseinstruments neue Geschäftspotenziale zu erkennen oder das bestehende Geschäftsmodell zu optimieren. Zugleich liefert er die Möglichkeit der Selbstbeobachtung bzw. Selbstbeschreibung einer Organisation im Sinne eines Kommunikationssystems, das nicht an den Systemgrenzen endet. Der Geschäftsmodellansatz ist eine Methode zur Beobachtung zweiter Ordnung mit dem Ziel, die Organisation über ihre eigenen Zustände, aber zugleich auch über ihren Kontext zu informieren. Diese Selbstbeobachtungen dienen schließlich der Orientierung. Damit stellt der Ansatz auch ein Diagnoseinstrument zur Chancen- oder Problemerkennung dar. Aufmerksamkeit und Wahrnehmung des eigenen Geschäftsmodells sind der erste Schritt für ein aktives Management des Geschäftsmodells.*

Durch das Treffen von Entscheidungen als Reaktion auf die Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells bzw. konkurrierender Geschäftsmodelle gewinnt das »Modell« an Realität. Es fungiert als Entscheidungsprämisse (vgl. Luhmann 2011b, S. 9–10), schafft Anschlussfähigkeit für weitere Entscheidungen und lenkt sie zugleich. Das Geschäftsmodell ist in diesem Zusammenhang eine Wirklichkeitskonstruktion und ein Durchsetzungsinstrument eines Entscheiders und damit handlungsleitend für die jeweiligen psychischen Systeme und das soziale System. Mehr noch kann man ein Geschäftsmodell als eine Problemlösungsstrategie bezeichnen. Über die Transparenz bezüglich des eigenen Geschäftsmodells kann der Unterschied zu anderen Geschäftsmodellen erst wahrgenommen und entsprechende Wettbewerbsstrategien eingeleitet werden. Denn ein Geschäftsmodell gibt sich immer nur in Differenz zu anderen Geschäftsmodellen zu erkennen.

*Warum also dieses Buch?* Der Geschäftsmodellansatz geht als managementtaugliche Theorie weit über die sonst in der betriebswirtschaftlichen Literatur übliche Fokussierung auf einzelne Funktionen wie beispielsweise Marketing, Produktion oder Controlling hinaus und ermöglicht es dem Anwender, das Gesamtsystem zu betrachten. Diese umfassende Perspektive zeigt insbesondere dann ihre Überlegenheit, wenn der größere Kontext im Zusammenspiel der Strukturtypen des Geschäftsmodells den kleineren beeinflusst (zur Erläuterung des Begriffs »Strukturtyp« siehe Kap. 4). Teilbereichsoptimierungen und Partikularinteressen, die zulasten der gesamten Organisation gehen, kommen auf diese Weise zum Vorschein. Der Geschäftsmodellansatz hilft, Entscheidungen mit Blick auf die gesamte Überlebenseinheit »Unternehmen« zu treffen und sie als Bezugspunkt für die Bewertung der Rationalität und Irrationalität von Entscheidungen heranzuziehen.

Eine weitere Funktion der expliziten Verwendung des Geschäftsmodellkonzeptes ist in gewissem Maße die der Unsicherheitsabsorption. Indem das Geschäftsmodell das Resultat vergangener Entscheidungen darstellt, werden nur noch das Geschäftsmodell kommuniziert und die komplexen Informationen ausgeblendet, die Grundlage der Entscheidung für ein bestimmtes Geschäftsmodell waren.

Die Definition eines Geschäftsmodells erfüllt als Akt der Planung eine wichtige Funktion zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele und damit der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit. Über die Aufarbeitung von anzustrebenden Geschäftsmodellen können heute die Entscheidungen eingeleitet werden, die langfristig zur Veränderung des Geschäftsmodells führen:

»When people meet to plan for contingencies five years away, contingencies that seldom materialize, they may modify one another's ideas about what should be done today. But that is about all that can be accomplished.«  
(Weick 1979, p. 11)

Auf diese Weise bewirken die Beschreibungen des Geschäftsmodells Veränderungen in den psychischen Systemen und im sozialen System (vgl. Maturana 1985b, S. 234).

Heute existieren unterschiedliche Geschäftsmodellansätze in Literatur und Praxis, die im Rahmen dieses Buches hinsichtlich ihrer Nützlichkeit aus systemtheoretischer Perspektive beleuchtet werden. Gleichzeitig wird von den Autoren eine systemische Geschäftsmodelltheorie vorgeschlagen sowie ihre Anwendbarkeit und Wirksamkeit reflektiert.



## Definition eines Geschäftsmodells:



Sich kontinuierlich im Netzwerk der Wertschöpfungspartner reproduzierend und erneuernd, spiegelt das Geschäftsmodell eines gewinnorientierten Unternehmens die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen in Bezug auf Wertangebot und Wertschöpfungsarchitektur, Personal und Organisationsstruktur in einer spezifischen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Umwelt wider. Es stellt mittels der Darstellung des Ertragsmodells und der Kostenstruktur die Anschlussfähigkeit an das Wirtschaftssystem sicher.

## 2. Ein Modell des Geschäfts

Um das Konzept der Geschäftsmodellinnovation besser zu verstehen, stellen wir hier auf der Grundlage der soziologischen Systemtheorie und der Annahmen des Konstruktivismus eine systemische Geschäftsmodelltheorie vor, die das Verständnis von Geschäftsmodellen grundlegend neu formuliert.

Diese Theorie befasst sich mit der Frage, wie sich Geschäftsmodelle formen und verändern sowie auf welche Art und Weise sie gestaltend beeinflusst werden können. Dabei rückt die systemische Geschäftsmodelltheorie die Unterscheidungen von System/Umwelt, die Identifikation von möglichen Innovationen (Variation und Selektion) und ihre spätere Durchsetzung (Retention) innerhalb einer Organisation ins Zentrum ihrer Überlegungen, um die Kombination von Wertschöpfungsarchitektur, Wertangebot und Absatzkanälen sowie den zugrunde liegenden Kosten- und Ertragsmodellen zu beschreiben. Der systemische Geschäftsmodellansatz sieht stets die Abgrenzung eines Geschäftsmodells zu einer Umwelt, die wiederum aus der Sicht einer Organisation durch kooperierende oder konkurrierende Geschäftsmodelle von Systemen in ebendieser Umwelt geprägt ist. So entsteht bei einem Unternehmen wie auch bei seinen Kunden durch das Zusammenspiel jeweils ein spezifischer Nutzen, indem sowohl ein Problem bei den Kunden gelöst wird als auch eingehende Zahlungen den Fortbestand des Unternehmens ermöglichen. Dieser reziproke Wertschöpfungsprozess steht im Zentrum der systemischen Geschäftsmodelltheorie.

Der Begriff »Geschäftsmodell« setzt sich aus zwei Referenzen zusammen, zum einen dem Geschäft und zum anderen dem Modell. Der Modellbegriff als bewusste Abstraktion und Vereinfachung zeigt den Instrumentalcharakter dieser Theorie, die zunächst als Konstruktion dem weiteren Erkenntnisgewinn dient (vgl. Esposito 2007, S. 88). Die Geschäftsmodelltheorie ist ein Modell, das nicht beansprucht, die Beschreibung irgendeiner Realität zu sein, sondern sie soll daran gemessen werden, wie zweckdienlich sie ist.

Wie bereits Bateson im Anschluss an Korzybski bemerkt, gibt es eine wesentliche »Unterscheidung zwischen Karte und Territorium« (Bateson 1981, S. 246), eine Unterscheidung, die ebenso auf die Begriffe »Geschäftsmodell« und organisationale »Realität« Anwendung findet, da in diesem Fall Geschäftsmodelle wie eine Landkarte Orientierung für Mechanismen und Entscheidungen innerhalb von Organisationen geben können. Das Geschäftsmodell stellt somit eine Vereinfachung dar, die im System beobachtet wird und sich durch diese Beobachtung verändert. Darüber hinaus ist das

Geschäftsmodell eine emergente Struktur, die sich nicht durch jedes seiner Bestandteile erklären lässt. Ein Geschäftsmodell erklärt sich maßgeblich aus seinem Bezug zur Umwelt. Dies bedeutet auch, dass man ein Geschäftsmodell niemals »hat«, sondern es sich in der Interaktion zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden und Lieferanten ständig erneuert. »Das größte Hindernis für das Verständnis der Organisation des Lebendigen liegt darin, dass es nicht möglich ist, sie durch eine Aufzählung ihrer Eigenschaften zu erklären« (Maturana 1985c, S. 32). Und so verhält es sich auch mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens.