
Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit – eine Diskussion aus der Sicht des strategischen Managements

Urs Füglistaller und Frank Halter

Strategisches Management und zwei grundsätzliche Sichtweisen

Beim Versuch, strategisches Management zu definieren, stellt man fest, dass es eine Vielzahl von Umschreibungen gibt. Je nach Epoche oder Perspektive werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Grundsätzlich kann strategisches Management als aktive Gestaltung der zukunftsgerichteten Entwicklung von soziotechnischen Systemen und damit auch Unternehmen verstanden werden. In Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner soll in der Folge unter strategischem Management eine spezifische Denkweise verstanden werden, die sich mit der Entwicklung der Unternehmung auseinandersetzt.¹ „Sie [die Denkweise] basiert auf der Vorstellung der geplanten Evolution, beschäftigt sich in diesem Kontext mit Theorien und theoriegeprägten Praktiken, öffnet sich dadurch der Rationalisierung, vollzieht sich in Form eines kollektiven Lernprozesses und greift all jene Themen auf, die es hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen als wichtig erachtet.“ Wichtig ist dabei die Unterscheidung der Innen- und Aussensicht, die sich in den beiden klassischen Sichtweisen des marktorientierten Ansatzes (*market based view*) und des ressourcenorientierten Ansatzes (*resourced based view*) wiederfinden.² Basierend auf der *industrial organization*-Forschung besagt der marktorientierte Ansatz, dass die Unternehmen erfolgreich sind, welche sich nach dem Markt ausrichten und sich den Markt- und Branchenerfordernissen anpassen. Der ressourcenorientierte Ansatz betrachtet überdurchschnittliche Gewinne aus der Akquisition, der Kombination und Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten und nicht aus der adaptiven Positionierung der Unternehmung innerhalb der Marktstrukturen.³ Nolte und Bergmann schliessen daraus, dass beide Sichtweisen notwendig sind, um ein Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen respektive es auf diesem zu halten. Die beiden Sichtweisen vereinen sich im instrumentellen Kontext des strategischen Managements unter dem Akronym SWOT-Analyse und hat bis heute weder in der Lehre noch in der Beratung an Bedeutung verloren.⁴

Ausgehend von der Entwicklung der Rahmenbedingungen und Innovationsfelder der Wirtschaft stellt Mugler zwei Theorien vor: Die Lebenszyklus- und die Konfigurations-Theorie.⁵ Eng an die Konfigurationstheorie soll im Folgenden der Wandel der unternehmungsfokussierten Geschäftsmodelle und der Kompetenzen diskutiert wer-

1 Müller-Stewens, Lechner 2001, S. 20

2 vgl. Nolte, Bergmann 1998

3 vgl. Nolte, Bergmann 1998, S. 6

4 SWOT: Strength-Weakness-Opportunities-Threats-Analysis, vgl. Andrew 1982, zitiert nach Mintzberg 1999, S. 39

5 Mugler 1998, S. 89 ff.

den, wobei dies ausgehend von der „Aussensicht“ geschehen soll. In einem ersten Teil wird ein Untersuchungsrahmen aufgespannt, der die grundsätzlichen Tendenzen aufzeigen soll, um in einem zweiten Teil die Diskussion über die Entwicklung der Geschäftsmodelle und Kompetenzen aufzunehmen. In einem dritten Teil soll eine mögliche Zukunft diskutiert werden. Die beiden Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Kompetenz“ sind in der betriebswirtschaftlichen Diskussion noch jung. Unser Ziel ist, mit Hilfe der beiden Begriffen ein Erklärungsraster zu bilden, um mögliche strategische Managemententscheidungen zu begründen, respektive darzustellen.

Wandel als Herausforderung

Bei der Auseinandersetzung mit der Unternehmungsentwicklung stellt sich die Frage, wie der Wirtschafts- und Gesellschaftswandel zustande kommt und auf das strategische Management von Unternehmen wirkt. Der Wandel – und damit die Weiterentwicklung des Unternehmensumfeldes – erfolgt nicht „naturgesetzlich“ automatisch, sondern ist das Ergebnis von sich verändernden Rahmenbedingungen, Erkenntnissen der Forschung und Innovationen dynamischer Unternehmen.⁶ Bereits im Jahre 1935 hat Kondratieff durch seinen Beitrag „The long waves in economic life“ darauf hingewiesen, dass sich die Volkswirtschaft wellenförmig weiterentwickelt.⁷ Diese Idee wurde von verschiedenen Autoren wieder aufgegriffen und weitergeführt. So prognostiziert Leo A. Nefiodow im Jahre 1999 bereits für das 21. Jahrhundert den „sechsten Kondratieff“, wobei er die psychosoziale Gesundheit, Genforschung und die Solartechnik als zukünftige Innovationsfelder betont.⁸ Unter der Annahme, dass es die Innovationsfelder sind, die den Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft und dadurch der Unternehmen vorantreiben, muss die Veränderung der Kompetenzen und Geschäftsmodelle untersucht werden. In Anlehnung an Nefiodow werden die sechs Kondratieff in Abbildung 1 dargestellt.

Die Hochs und Tiefs, welche die Finanzbörse in den vergangenen drei Jahren erleben, können die rasante technologische Weiterentwicklung im Rahmen des fünften Kondratieff nicht stoppen. Wann sich die beschriebene Entwicklung abschwächt und von einem „sechsten Kondratieff“ abgelöst respektive dominiert wird, ist heute nicht abschätzbar.

Aus der Sicht des strategischen Managements stellt sich die Frage, welche aktive oder passive Rolle ein Unternehmen in der Bewältigung des Wandels einnimmt. Auch wenn der Wandel im Sinne einer einzelnen Kondratieffwelle nicht homogen verläuft und somit ein Unternehmen mit kurzfristigen Unsicherheiten konfrontiert ist, müssen langfristige Szenarien überlegt werden.

Die von Loitlsberger vorgestellten Hauptströmungen in der Betriebswirtschaftslehre postulieren sechs bestehende, ein im Entstehen begriffenes und ein als notwendig emp-

6 Timmermann 2000

7 Kondratieff 1935

8 Nefiodow 1999

fundenes Paradigma.⁹ Demnach unterscheidet er das privatwirtschaftliche, Wirtschaftlichkeits-, arbeitsorientierte, faktorkombinationsorientierte, systemorientierte und das entscheidungsorientierte Paradigma. Für die heutige Zeit spricht er von einem beweisorientierten Paradigma, da seines Erachtens mathematische Beweise für vorerst verbal formulierte Aussagen gesucht werden. Zukünftig wird eine Dynamisierung der aufgezeigten Paradigmen notwendig, um den Herausforderungen des technologischen Fortschrittes, der Lebenszeitverlängerung und der Globalisierung gerecht werden zu können. Stellt man die vorgeschlagenen Paradigmen in den Gesamtrahmen der Kondratieffwellen, ergibt sich folgendes Bild:

<i>Zeitraum</i>	<i>Innovationsfelder</i>	<i>Paradigmen in der BWL</i>
1800–1850 1. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Dampfmaschine • Textilindustrie • Bekleidung 	<ul style="list-style-type: none"> • (Nationalökonomie, Innungen, Verbands-wirtschaft)
1850–1900 2. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Stahl • Eisenbahn • Transport 	<ul style="list-style-type: none"> • (Industrialisierungsparadigma)
1900–1950 3. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Elektrotechnik • Chemie • Massenkonsum 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatwirtschaftliches-Paradigma • Wirtschaftlichkeits-Paradigma
1950–1990 4. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Automobil • Petrochemie • Individuelle Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorientiertes-Paradigma • Faktorkombinationsorientiertes-Paradigma
1990–20xx 5. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Informationstechnik • Internet • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemorientiertes-Paradigma • Entscheidungsorientiertes-Paradigma • Beweisorientiertes-Paradigma
20xx– 6. Kondratieff	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Gesundheit • Genforschung, Biotechnologie • Solartechnik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisierungs-Paradigma

Abbildung 1: Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre ¹⁰

Die nachfolgenden Ausführungen beabsichtigen eine Näherung zu einem Erklärungsansatz für Geschäftsmodelle (*business models*) und Kompetenzen (im Sinne eines Kompetenz-Managements als Teil des strategisches Managements) im 20. und 21. Jahrhundert.

9 Loitsberger 2002

10 in Anlehnung an Nefiodeow 1999 und Loitsberger 2002

Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit

Das Geschäftsmodell

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ hat sich erst im Zusammenhang mit der aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologie und den damit verbundenen Möglichkeiten, auf neue Art und Weise Wirtschaftsprozesse abzuwickeln, etabliert. Entsprechend wird in jüngerer Zeit ein „Geschäftsmodell“ oft mit den Netztechnologien assoziiert. Bieger et al. halten fest, dass ein *Geschäftsmodell die Darstellung der Art und Weise umfasst, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft*.¹¹ Ausgehend von acht Trends, welche die Geschäftstätigkeit der modernen Net Economy kennzeichnen, formulieren die Autoren ein achtstufiges Geschäftsmodell als Synthese aus diversen Beiträgen in den vergangenen Jahren. Entsprechend müssen acht Fragen beantwortet werden, um von einem Geschäftsmodell sprechen zu können. Mit der Frage nach dem *Leistungskonzept* wird festgelegt, für welchen Kunden welcher Nutzen geschaffen werden soll. Das *Kommunikationskonzept* beantwortet die Frage, wie die Leistung im relevanten Markt kommunikativ verankert wird. Das *Ertragskonzept* zeichnet die Wege auf, wie mit dem Geschäftsmodell Einnahmen erzielt werden und dem *Wachstumskonzept*, wie das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit ausgebaut werden kann und soll. Die *Kompetenzkonfiguration* geht der Frage nach, welche Kernkompetenzen notwendig sind, die *Organisationsform*, welche Reichweite das Unternehmen hat und anstreben soll. Das *Kooperationskonzept* und schliesslich das *Koordinationskonzept* beantworten die Fragen, mit welchen Kooperationspartnern zusammengearbeitet werden und welches Koordinationsmodell zur Anwendung kommen soll.

*Kompetenzen und Fähigkeiten*¹²

Im deutschen Sprachgebrauch hat der Begriff *Kompetenz* verschiedene Bedeutungen. So wird er für die Zuständigkeit, die Befugnis, die Urteilsfähigkeit und die Befähigung verwendet.¹³ Die Kompetenz unterscheidet sich von der Fähigkeit insofern, dass die Kompetenz den (potentiellen) Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten ermöglicht, um eine Aufgabe bewältigen zu können. Bei der Untersuchung von Kompetenzen darf nicht nur die Ausprägung von kompetenzspezifischen Fähigkeiten betrachtet werden, zusätzlich müssen Verhaltensweisen, die auf kompetentes Handeln des Kompetenzträgers hinweisen, untersucht werden. In der Folge soll die Unternehmung oder eine Organisationseinheit als Fähigkeits- und Kompetenzträger betrachtet werden und nicht einzelne Menschen oder Gruppen von Menschen.

Wenn wir ein Unternehmen als Organisationseinheit im Verlauf der Jahre beobachten, stellen wir fest, dass sich das Unternehmen an die sich wandelnden Bedingungen angepasst hat respektive anpassen muss, um nachhaltig seine Überlebensfähigkeit zu

11 vgl. Bieger et al. 2001, S. 50 f.

12 vgl. insbesondere Füglistaller 1999, S. 30 f. und Thommen 1995, S. 22 ff.

13 Wahrig, Deutsches Wörterbuch 1997, S. 752

sichern. Dies bedeutet, dass sich die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Geschäftsmodelle verändern und an sich in deren Bedeutung verschieben. Aus der Sicht des strategischen Management bedeutet dies, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten gezielt respektive bewusst auf die neuen Herausforderungen angepasst werden müssen.

Genau dieser Frage ist Gruber in einer umfangreichen Längsschnittstudie nachgegangen.¹⁴ Dabei hat er die Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Verlaufe des 20. Jahrhunderts am Beispiel der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie dargestellt. Das untersuchte Jahrhundert hat er in vier Epochen unterteilt und festgestellt, dass der Wandel der Ressourcen/Routinen und Fähigkeiten/Kompetenzen massgeblich von den strategischen Erfolgsfaktoren und den Entwicklungen im Unternehmen und Unternehmensumfeld beeinflusst werden.¹⁵ Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Weiterentwicklung eines Unternehmens sowohl von aussen wie auch von innen initiiert respektive angeregt wird.

Geschäftsmodelle und Kompetenzen im 20. Jahrhundert

Es gilt im Folgenden zu untersuchen, wie sich die Geschäftsmodelle und die Kompetenzen im vergangenen Jahrhundert entwickelt haben. Aus der Sicht des strategischen Management müssen folglich folgende Fragen beantwortet werden:¹⁶

- Welche strategischen Basispotentiale kann das Unternehmen angesichts des Wandels erschliessen?
- Welche Ressourcen/Routinen und Fähigkeiten/Kompetenzen sind dazu notwendig?
- Welche Ressourcen/Routinen lassen sich aufgrund des Wandels erwerben bzw. entwickeln?
- Welche strategischen Basispotentiale lassen sich mit diesen Ressourcen/Kompetenzen erschliessen?
- Welche Fähigkeiten/Kompetenzen lassen sich aufgrund des Wandels erwerben bzw. entwickeln? Welche strategischen Basispotentiale lassen sich mit diesen Fähigkeiten/Kompetenzen erschliessen?

Die Fragen zeigen erneut die beiden angesprochenen Sichtweisen auf. Einerseits eine reaktive (Reagieren) – wie können oder müssen wir uns auf die sich wandelnde Umwelt anpassen? – und eine aktive (Agieren) – wie können wir die Umwelt mittels unseren Fähigkeiten und Kompetenzen gestalten? Dabei betrachten wir die Kompetenzen als einen integralen Bestandteil der Geschäftsmodelle, die es einem Unternehmen erlauben, sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen erfolgsbringend anzupassen respektive diese Rahmenbedingungen zu gestalten.

¹⁴ Gruber 2000

¹⁵ Gruber 2000. Er unterscheidet: Beginn des 20. Jahrhunderts; Weimarer Republik; Zeit des deutschen Wirtschaftswunders und Ende des 20. Jahrhunderts (S. 380).

¹⁶ vgl. Gruber 2000. S. 334 f.

Beginn des 20. Jahrhunderts

Nachdem sich die Elektrizität im 19. Jahrhundert in den westlichen Volkswirtschaften weitgehend etabliert hatte, begann sich anfangs des 20. Jahrhunderts die chemische und elektrotechnische Industrie aufzubauen. Gleichzeitig kann von aufkommendem Unternehmertum gesprochen werden, da viele Gründungen von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf diese Zeit zurückführen sind. Das Profitstreben der Unternehmer war zu diesem Zeitpunkt nicht mehr in Verruf. Auf diesem Hintergrund ist die „Privatwirtschaftslehre“ entstanden und das privatwirtschaftliche Paradigma zu verstehen.¹⁷

Die Grosszahl der Unternehmen verdiente mit der reinen Produktion oder dem Handel von Gütern Geld und der Kundennutzen wurde in erster Linie durch die Befriedigung der Grundbedürfnisse und ersten Zusatzbedürfnissen erzielt. Die Mehrzahl der Unternehmen agierte meist lokal. Das bedeutet, dass die Beschaffung der Rohstoffe sowie der Absatz der produzierten Güter in erster Linie lokal vonstatten ging. Wachstum wurde durch die langsame aber sukzessive Ausdehnung des Einzugsgebietes im Sinne der ursprünglich lokalen hin zu regionalen Aktivität erreicht. Der Unternehmer wurde zu dieser Zeit vor allem als patriarchalischer Führer und gleichzeitig als visionäre Leitfigur angesehen und die Unternehmensorganisationen wiesen einfache, funktionale Strukturen auf. Kooperationen können vor allem dort lokalisiert werden, wo die Versorgungslage knapp wurde oder der „Nachbar“ in einen Notstand geriet.

Für die Unternehmen bedeutete dies, dass in erster Linie die Versorgung mit Rohstoffen sichergestellt werden musste und, damit verbunden, die Anforderungen an das Verhandlungsgeschick hoch einzustufen war. Nur wer die Bezugsquellen kannte, konnte ausreichend mit den notwendigen Mitteln versorgt werden. In der Produktion war weiter ein gewisser „Erfindergeist“ notwendig, um die noch störungsanfälligen Maschinen zu warten, anzupassen und wenn möglich weiterzuentwickeln. Für die Innovation bedeutet dies, dass vor allem auf das „Gespür“, die Intuition gesetzt wurde, um die Kundenbedürfnisse zu treffen und auch erstmals aktive Werbung für die Produkte zu betreiben, obwohl die Dominanz des Verkäufermarktes allgegenwärtig war.¹⁸

Weimarer Republik

In der gleichen Zeit, als die Chemie- und Elektrotechnikwirtschaft verstärkte Impulse an die Wirtschaft und die Gesellschaft ausübte, intensivierte sich auch die Diskussion über die Wirtschaftlichkeit. Mit der Verfeinerung der Technisierung in der Produktion wurde so auch die Effizienz zu einem zentralen Bestandteil der strategischen Überlegungen. Deshalb spricht Loitlsberger vom Einzug des Wirtschaftlichkeitsparadigma in die Betriebswirtschaftslehre.¹⁹ Gruber stellt fest, dass die Kenntnis von Rationalisierungsprinzipien die Produktion massgeblich verändert haben. Die zunehmende Industrialisierung durch Standardisierung als Folge der Rationalisierung und Technisierung ermöglichten somit den Übergang zur Massenproduktion.

¹⁷ vgl. Loitlsberger 2002

¹⁸ vgl. Gruber 2000, S. 127

¹⁹ vgl. Loitlsberger 2002, S. 5f.

Auf diesem Hintergrund wurde vermehrt die Expansion gesucht. Die Massenproduktion geht einher mit dem Massenkonsum. Es ging zunehmend darum, auf möglichst effiziente Art und Weise die Menschheit mit Gütern zu versorgen. Um die Güter auch absetzen zu können, haben sich die Unternehmen zunehmend den Werbekommunikationsmittel wie Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften sowie den klassischen Plakatwänden und -säulen bedient. Zu dieser Zeit wurde vor allem die Produkte dargestellt und der Unternehmensname kommuniziert. Wachstum wurde einerseits durch die Vergrößerung der Produktion aber auch durch die Ausweitung des Einzugsgebietes betrieben, wobei in erster Linie eine nationale Markterschließung angestrebt wurde. Die Produktion konzentrierte sich somit eher auf das nationale Absatzgebiet, der Handel begann sich langsam über die Landesgrenzen hinaus auf die Nachbarländer auszudehnen. Die Koordination der Geschäfte lief hauptsächlich über persönliche Kontakte und wurde vor allem schriftlich abgehandelt (Briefpost/Telegramme).

Die Zeit der Weimarer Republik war geprägt durch diverse Inflationen. So mussten die Unternehmen Kenntnisse über die aktuellen Preisniveaus haben, um sich selbst nicht ins Abseits zu manövrieren. Dies zeigt auch die zunehmende Bedeutung des nationalen Wirtschaftsgeschehens. Die Kompetenz bezüglich Rationalisierung wurde zwingend notwendig, um am Markt überleben zu können.

Zeit des „Deutschen Wirtschaftswunders“

Eine wesentliche Triebkraft der technischen Weiterentwicklung ist in den zwei Weltkriegen (1914–1918, 1939–1945) zu finden. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich Europa und dank des Marshall-Plans insbesondere Deutschland sehr rasch wirtschaftlich weiterentwickelt. Das „vierte Kondratieff“ kann dieser Periode zugeschrieben werden. Damit verbunden konnte die individuelle Mobilität zu Land, Wasser und Luft fast jährlich verbessert und verfeinert werden, einhergehend mit der Steigerung des Wirtschaftlichkeits-Paradigmas. Die tayloristisch motivierte Produktion hat gerade in der Automobilindustrie zu eindrucksvollen Produktivitätssteigerungen geführt und es ist entsprechend ein zunehmend stärkerer Wettbewerb zwischen den einzelnen Herstellern entstanden. In diesem Zusammenhang spricht Loitlsberger vom Faktorkombinationsorientierten-Paradigma in der Betriebswirtschaftslehre. Gleichzeitig entstanden in der Theorie auch erste Überlegungen systemtheoretischer Art, wobei versucht wurde, ganze Unternehmensvorgänge systemisch abzubilden.

In den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts stand nicht mehr die Grundversorgung im Zentrum der Unternehmen. Die Befreiung der Gesellschaft hat dazu geführt, dass auch die „Lust am Konsumieren“ ausgelebt werden konnte und die Freude an neuen innovativen Produkten gross war. Die bisherigen Kommunikationskanäle für die Werbebotschaften der Unternehmen hat sich auf Fernsehen, Radio und Kino ausgedehnt. Im Vordergrund stand dabei vor allem die Neuigkeit und die Innovation der Produkte sowie die Vorteile und Nachteile. Die Produktion wurde dank der Mobilität international ausgeweitet und die grenzüberschreitende Produktion konnte sich etablieren. Der bereits international strukturierte Handel wurde ausgeweitet und intensiviert. Die Freude an exotischen Produkten stieg bei den Konsumenten mit wachsendem Volkseinkommen und konnte zunehmend einem breiten Publikum zugänglich gemacht

werden. Durch die Internationalisierung gewann die Organisation an Komplexität und „neuartige“ Kooperationskonzepte wurden weltweit realisiert. Joint-venture und Franchiseverträge etablierten sich schon bald zu einer Selbstverständlichkeit.

Die Kompetenzen der Unternehmen haben sich damit erweitert respektive mussten sich neuen Gegebenheiten anpassen. Durch die stark gestiegene Mobilität entstand auch ein Selbstverständnis bezüglich der Internationalisierung der Märkte und Ressourcen. Die Internationalisierung hatte zur Folge, dass Fremdsprachen und fremde Kulturen, Rechtsverständnisse oder Strukturen und Geschäftsgebaren an Bedeutung gewannen. Die Unternehmen mussten lernen, dass die Bedürfnisse und Gewohnheiten nicht universal gleich sind und die Produkte mehrheitlich lokale Anpassungen erforderten, um erfolgreich die neuen Märkte erschliessen zu können. Gleichzeitig wurde die soziale Kompetenz ein Thema, die als Teil des arbeitsorientierten Paradigmas verstanden und als Reaktion auf die angesprochene Befreiung der Gesellschaft angesehen werden kann. Kapital konnte vereinfacht interkontinental verschoben werden und die Unternehmen mussten ihre Kompetenz der Faktorkombination fördern. Die zentralen Fragen waren: Was nehme ich woher, wozu, zu welchem Preis, und wem und wo will ich die Produkte absetzen?

Ende des 20. Jahrhunderts

Das „fünfte Kondratieff“ charakterisiert das Ende des 20. und den Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien revolutioniert das Wirtschaftsgeschehen. Nachdem die Börsen kurz nach der Jahrtausendwende an den Neuen Märkten eingebrochen sind, ist eine breite Ernüchterung oder gar Skepsis gegenüber den modernen Kapitalmarktprodukten feststellbar. Die Innovationen in Produkte und Service sind jedoch trotzdem existent und werden unsere Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig beeinflussen. Einhergehend mit diesen Innovationsfeldern kann das systemorientierte und das entscheidungsorientierte Paradigma gesehen werden. Die Informations- und Kommunikationstechnologie erlaubt es, gesamte Geschäftsprozesse elektronisch abzuwickeln und zu steuern. So entscheiden heute – provokativ ausgedrückt – Computersysteme bei Grossbanken über die Kreditvergabe, bei Versicherungen über das Risikoringing ihrer Kundensegmente, oder computergestützte CRM-Systeme über die Handhabung von Kundenbedürfnissen.²⁰

Die Diskussion über Geschäftsmodelle ist – wie wir bereits gesehen haben – an der Schwelle zum 21. Jahrhundert (wieder) entfacht. Die Informations- und Kommunikationstechnologien wurden genutzt, um darauf eigentliche neue Geschäftsmodelle aufzubauen. Daraus sind beispielsweise die bereits gängigen Begriffe E-Commerce und M-Commerce entstanden. Gleichzeitig muss aber auch festgehalten werden, dass es sich dabei nur um einen relativ kleinen Teil von wirklich „neuen“ Geschäftsmodellen handelt, insbesondere wenn man Geschäftsmodelle mit Unternehmen gleichsetzt. Die neuen Möglichkeiten, die durch die Informations- und Kommunikationstechnologien

20 Die Empfindlichkeit und Abhängigkeit dieser Systeme wurde durch die terroristischen Grossanschläge seit dem vergangenen September 2001 eindrücklich vor Augen geführt, insbesondere wieweit Wirtschaftsbereiche und Gesellschaften systemabhängig und systemgläubig geworden sind.

geschaffen werden, bieten sich an, um traditionelle Geschäftsmodelle neu zu gestalten und mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu ergänzen. Bieger et al. halten fest, dass sich die „neuen“ Geschäftsmodelle dadurch auszeichnen, dass sie unternehmensübergreifend werden.²¹ Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell nicht mehr zwingend mit einem Unternehmen gleichgesetzt werden kann. Denkbar ist, dass sich langfristig die Bedeutung von „Unternehmen“ diesem Konstrukt anpassen wird.²²

Durch diese Entwicklung sehen sich die Unternehmen – welche in diesem Moment noch Gegenstand der Analyseeinheit sind – neuen Marktgesetzen und dadurch Herausforderungen konfrontiert. Lock-In-Effekt²³, Metcalf's Law²⁴ sind nur zwei Beispiele im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit der Netzökonomie. Im Zusammenhang mit den Kompetenzen sehen sich die heutigen Unternehmen gegenüber mannigfachen Herausforderungen. Erstens wurden die Zeiten der Verfügbarkeit von Informationen sehr stark verkürzt, wenn nicht gar aufgelöst. Die Frage stellt sich heute nur noch, „wo“ man die gewünschten und relevanten Informationen zu welchen marginalen Kosten herholen kann. Zweitens wird in der Netzökonomie das vernetzte Denken zu einer unumgänglichen Kompetenz, um die Zusammenhänge der Geschehnisse nicht aus den Augen zu verlieren und die Komplexität – soweit dies möglich ist – kontrollierbar oder zumindest überschaubar zu halten. Drittens ist die umfassende, wertschöpfungskettenorientierte Dienstleistungskompetenz zwingend für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen notwendig. Getrieben wird diese Forderung von gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Einflüssen.²⁵ In Volkswirtschaften mit hohem Einkommen steigt die Nachfrage nach Dienstleistungen, und ein Drang nach Lebensqualität ist feststellbar. Erlebnis, Spass, Luxus und Individualisierung sind Ziele der Konsumenten. Die Informations- und Kommunikationstechnologien können als Treiber für neue Dienstleistungen und neue Dienstleistungsbranchen gesehen werden; jedoch immer unter der Voraussetzung, dass Kundennutzen dadurch entstehen kann. Im Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt – und damit verbundenem stärkeren Wettbewerb – kann die Dienstleistungskompetenz auch als KMU-typische Differenzierungsstrategie angesehen werden.

Geschäftsmodelle und Kompetenzen für das 21. Jahrhundert – Schlussfolgerungen

Die Fragen zeigen, dass zwei Sichtweisen im strategischen Management zu erkennen sind. Einerseits eine reaktive – wie können oder müssen wir uns auf die sich wandelnde Umwelt anpassen? – und eine aktive – wie können wir die Umwelt mittel unseren Fähigkeiten und Kompetenzen mitgestalten?

21 Bieger et al. 2001. S. 37

22 Bieger et al. 2001. S. 37

23 Die Kosten bspw. für den Wechsel der Systemarchitektur sind grösser als der durch den Wechsel entstehender Nutzen.

24 Je mehr Nutzer ein Netzwerk hat, desto grösser wird sein Wert für diese.

25 Füglistaller 2002, S. 113 f.

Die heutigen Herausforderungen sind in erster Linie der Umgang mit der steigenden Komplexität und gleichzeitiger Verknappung der Zeit respektive sich steigernder Schnelligkeit. Die nach wie vor sich radikal entwickelnden Techniken der Informations- und Kommunikationstechnologien sind eine wesentliche Triebkraft für den Wirtschaftsfortgang unserer Volkswirtschaft. Damit verbunden ist die Globalisierung zu einem Faktum geworden, die sich weiter vorantreibt und gestaltet werden muss.

„There is much more to be gained by Manufacturer than Husbandry, and by Merchandize than Manufacture“.²⁶ Auf das Ende des 20. und den Beginn des 21. Jahrhunderts übertragen bedeutet dies, dass zuerst der Handel, anschliessend die Produktion und schliesslich die Landwirtschaft sich an den Fortschritt anpassen kann und wird. In Anbetracht dessen, dass die Gesellschaft jedoch alle Entwicklungen tragen und ertragen muss und wir in einer sich immer schneller drehenden und komplexer werdenden Welt befinden, muss es eine logische Konsequenz sein, dass wir das Dienen dem Individuum und der Gesellschaft wieder erlernen müssen, denn *competing on the edge* kann langfristig nicht die Lösung sein.²⁷

Die Globalisierung, verstanden als *Prozesse, in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden*, ist wohl die grösste Herausforderung für die Unternehmen und insbesondere die Gesellschaft.²⁸ Beck hält fest, dass die Globalisierung bisher erst in der wirtschaftlichen Dimension vorangetrieben worden ist, die Gesellschaft aber noch weit weg von einer Globalgesellschaft ist. Stiglitz ortet die Treiber der wirtschaftliche Globalisierung gar bei den Vertretern der Finanz- und Handelsminister und lokalisiert die Ursache für die Widerstände gegen die Globalisierung bei der politischen Neuausrichtung der Weltbank anlässlich eines personellen Wechsels im Jahr 1981.²⁹

Durch die Öffnung der Welt(en) werden die ursprünglich regionalen Probleme zu globalen Probleme. Basierend auf diesem Hintergrund sehen wir die sechste Kondratieffwelle als eine logische Konsequenz der heutigen Geschehnisse. Insbesondere die psychosoziale Gesundheit ist ein Indiz für die zukünftigen Bedürfnisse der Globalbevölkerung, wobei wir die Wertdiskussion an dieser Stelle ausklammern müssen.

Wir stellen fest, dass sich bei steter Weiterentwicklung, sei es evolutiv oder revolutionär, die Innovationsfelder, die Wissenschaft, die Politik und vor allem die Denkhaltung der Gesellschaft gegenseitig beeinflussen. Weiter stellen wir zur Diskussion, dass sich die verschiedenen Dimensionen sich in einer unterschiedlichen Geschwindigkeit entwickeln, was zu Reibungen und Konflikten führen muss. Jede „Generation“ von Unternehmensformen und in einem weiteren Sinn Geschäftsmodell ist zeitspezifischen Re-

26 Sir William Petty (1690), zitiert in: Hull, Writings of Petty 1963, S.256

27 Entspricht einem Buchtitel von Brown und Eisenhardt 1998.

28 Beck 1997. S.28 f.

29 Stiglitz 2002, S.28. McNamara war 1968 zum Präsidenten der Weltbank gewählt worden, mit dem Ziel die Armut auszumerzen. Doch mit der politischen Wachablösung erhielt die Weltbank 1981 einen neuen Präsidenten, William Clausen, und eine neue Chefvolkswirtin, Ann Krueger, eine Expertin auf dem Gebiet des Welthandels, die sich vor allem durch ihre Arbeiten zum „Rent Seeking“ einen Namen gemacht hatte.

striktionen ausgesetzt, die es in irgendeiner Form zu bewältigen gilt. Anfangs des 20. Jahrhunderts war es noch die reine Verfügbarkeit über Ressourcen und heute ist es die Komplexität der Geschehnisse, die Vernetztheit und Systemabhängigkeit mit gleichzeitig steigender Geschwindigkeit. Die Globalisierung stellt unseres Erachtens die Restriktion der Zukunft dar, wobei diese gesellschaftsgetrieben ist. Dies bedeutet, dass sich in erster Linie die Gesellschaften weiter entwickeln müssen und in den Globalisierungsprozess eingebunden werden. Somit entsteht eine notwendige Dynamisierung der bisherigen betriebswirtschaftlichen Paradigmen, doch dabei kann und darf die Dynamisierung selbst nicht Antwort auf die Probleme sein.

Die Dienstleistungsorientierung und damit verbunden die strategische Ausrichtung von Unternehmen und Netzwerken auf die Dienstleistungscompetenz ist wohl eine Antwort auf die aktuelle Situation. Die Dienstleistungsorientierung ist somit in einer ersten Phase die Möglichkeit, um die bestehenden Produkte aufzuwerten und neue zu kreieren und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Langfristig sehen wir darin aber nicht ein betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, sondern einen Weg in ein Umdenken in der Gesellschaft, das eine „Gegenbewegung“ zu allen Konflikten und Konfliktarten dieser Welt ist. Der Wandel wird sich langfristig im Wandel der Gesellschaft hin zu Vertauen, Respekt, Einfühlbarkeit bewegen müssen, um den Herausforderungen gerecht werden zu können. In diesem Sinn muss die kulturell- und ethisch-verantwortbare Dienstleistungscompetenz als Denkweise sich im strategischen Management niederschlagen, um langfristig die Unternehmen respektive Geschäftsmodelle auf Erfolgskurs zu halten.

Literaturverzeichnis

BECK, U.: *Was ist Globalisierung?* Frankfurt am Main 1997.

BIEGER, TH., RÜEGG-STÜRM, J., VON ROHR, TH.: Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: BIEGER, TH. et al. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin 2002, S. 35–61.

FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen II*. St. Gallen 1999.

FÜGLISTALLER, U.: *Tertiarisierung und Dienstleistungscompetenz in schweizerischen Klein und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten*. 2. Auflage, St. Gallen 2002.

BROWN, S.L., EISENHARDT, K.: *Competing on the Edge – Strategy as structured Chaos*. Boston 1998.

GRUBER, M.: *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf, dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*. Wiesbaden 2000.

HULL, C. H.: *The Economic Writings of Sir William Pette*. Vol. I. New York 1963.

KONDRATIEFF, N. D.: The long waves in economic live, in: *Review of Economics and Statistics*. 1935, S. 105 ff..

LOITLSBERGER, E.: Paradigmenwechsel und Notwendigkeit eines neuen Paradigmas in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Journal für Betriebswirtschaft*. Nr. 1, 2002. S. 4–15.

- MINZBERG, H.: *Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien 1999.
- MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe – Band 1*. 3. überarbeitete Auflage, Wien 1998.
- MÜLLER-STEWENS, G., LECHNER C.: *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart 2001.
- NEFIODOW, L.A.: *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. Sankt Augustin 1999.
- NOLTE, H., BERGMANN, R.: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: NOLTE, H. (Hrsg.): *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*. München und Mering 1998.
- STIGLITZ, J.: *Die Schatten der Globalisierung*. Aus dem Englischen von SCHMIDT, T., Berlin 2002.
- THOMMEN, J.-P.: *Management-Kompetenz: Die Gestaltungsansätze des NKU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen*. Zürich 1995.
- TIMMERMANN, M.: Globaler Strukturwandel und KMU, in: BRAUCHLIN, E., PICHLER, J.H. (Hrsg.): *Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen – Festschrift für Hans Jobst Pleitner*. Berlin und St.Gallen 2000, S. 17–24.