

Softwaregestützte Modellierung und Optimierung von Geschäftsmodellen

Unternehmen passen ihre Geschäftsmodelle an, um im Markt bestehen zu können. Grund dafür ist häufig die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Unternehmen können durch die digitale Transformation erheblich profitieren, gleichzeitig werden sie aber auch vor große Herausforderungen gestellt. Geschäftsmodelle helfen ihnen dabei, die Geschäftsideen abzubilden sowie Innovationen zu planen.

Es existieren viele Methoden, um Geschäftsmodelle abzubilden, zu optimieren und zu evaluieren, wobei einige dieser Methoden auch in Software-Tools umgesetzt sind. In diesem Beitrag werden bestehende kostenfreie Software-Werkzeuge zur Modellierung von Geschäftsmodellen vorgestellt und deren Nutzen untersucht. Dadurch sollen Anwender befähigt werden, das passende Tool für ihren Geschäftsmodell-Transformationsprozess auszuwählen.



Prof. Dr. Peter Loos

Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI) / Universität des Saarlandes
peter.loos@dfki.de



Sabine Klein, M.Sc.

Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI)
sabine.klein@dfki.de



**Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Andreas Emrich**

Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI)
andreas.emrich@dfki.de

Schlüsselbegriffe: Geschäftsmodell | softwaregestützte Geschäftsmodellierung | Review

Einleitung

Die Geschäftsmodelle (GM) von Unternehmen wie Apple, IKEA oder Amazon sind inzwischen weltweit bekannt. Gemeinsam ist ihnen die Hinwendung zu integrierten Lösungen aus Produkt und Dienstleistung. Dabei sind alle Dimensionen der Wertschöpfung, von Marketing und Vertrieb bis hin zu Produktentwicklung und Preismodell, betroffen (Zolnowski & Böhmann 2013, S. 2). Gerade Medienunternehmen sind zwar an Phasen des Wandels gewöhnt, allerdings hat sich die Frequenz solcher Umbrüche erhöht. Insbesondere die GM der Printmedien werden von Online-Medienformaten bedroht (Schneider & Ermes 2013, S. 10ff). Grund dafür ist die Digitalisierung, welche eine komplexe, dynamische und unsichere Geschäftswelt mit sich bringt (Becker et al. 2017, S. 89). Diese Entwicklung kann Unternehmen unter Druck setzen, ihr GM neu zu definieren oder anzupassen (Fichman et al. 2014, S. 330).

Generell dienen GM der Abbildung, Optimierung und Evaluation der Geschäftslogik eines Unternehmens. Sie zeigen auf, was das Unternehmen bzw. deren Produkte im Kern ausmachen. Zur Abbildung des GM existieren in Literatur und Praxis eine Vielzahl an Methoden, welche häufig Kenntnisse über Geschäftsmodellaspekte bzw. Einflussfaktoren erfordern (Veit et al. 2014, S. 56). Hier erleichtern geeignete Software-Werkzeuge die Konstruktion und Anpassung der Modelle. Vorteile gegenüber einer rein papierbasierten Anwendung sind unter anderem Editierfunktionen, die Verwaltung der Modelle sowie einfache Syntaxprüfungen (Winter 2003, S. 113). Ziel dieses Beitrags ist es daher, einen Überblick über softwaregestützte Modellierungswerkzeuge für GM zu geben und die Ausrichtungen dieser Tools aufzuzeigen.

Der Aufbau des Beitrags gestaltet sich wie folgt: Im nächsten Abschnitt wird der Geschäftsmodellbegriff näher erläutert

sowie der weitverbreitete Business Model Canvas (BMC) als Methode zur Abbildung und Analyse von GM vorgestellt. Anschließend wird in Kapitel 3.1 das Vorgehen bei der Auswahl von Werkzeugen für die Modellierung von GM beschrieben. Auf Basis einer Online-Suche werden kostenlose Tools identifiziert und kurz beschrieben. In Kapitel 3.2 werden Limitationen und weiterer Forschungs- bzw. Entwicklungsbedarf dargestellt, bevor ein Fazit den Beitrag abschließt.

Verständnis von Geschäftsmodellen

Auch wenn GM die Grundlagen jedes wirtschaftlichen Handels beschreiben, ist die Auseinandersetzung mit GM in Forschung und Praxis erst relativ neu. Der Begriff tauchte verstärkt erst während des Internetbooms Ende der 1990er Jahre auf (Burkhart 2011, S. 2; Klang et al. 2010, S. 2). Fielt (2013) bietet in diesem Zusammenhang einen detaillierten Vergleich bestehender Definitionen zum Geschäftsmodellbegriff. Grundsätzliche Elemente eines GM beschreibt folgende Definition: Ein GM beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet (Burkhart et al. 2011, S. 2). Eine umfassende Beschreibung der Geschäftsmodellelemente geben Gassmann et al. Sie unterteilen das GM in vier Dimensionen, welche miteinander konkurrieren (Gassmann et al. 2013, S. 6).

Abbildung 1: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells



Das Dreieck besitzt folgende Bestandteile (Gassmann et al. 2013, S. 6):

Der Kunde – wer sind die Zielkunden? Für ein erfolgreiches GM ist es notwendig, die relevanten Kundensegmente und deren Bedürfnisse zu kennen. Generell sind GM sowie die darunterliegenden Prozesse immer auf den Kunden ausgerichtet.

Das Nutzenversprechen – was wird dem Kunden angeboten? Hier geht um das Produkt bzw. die Dienstleistung, die

das Unternehmen anbietet. Das Nutzenversprechen enthält somit alle Leistungen, die dem Kundennutzen dienen.

Die Wertschöpfungskette – wie wird die Leistung erstellt? Hierzu zählen alle Prozesse und Aktivitäten, die zur Leistungserstellung durchgeführt werden. Auch Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihre Koordination entlang der Wertschöpfungskette werden in dieser Dimension betrachtet.

Die Ertragsmechanik – wie werden Werte erzielt? Das GM braucht einen Finanzplan sowie einen Überblick über die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen.

Geschäftsmodelle können somit generell als Instrument für die Abbildung, Innovation und Evaluation der Geschäftslogik verwendet werden (Veit et al. 2014, S. 56). Es bleibt zu beachten, dass ein GM an sich keine Unternehmensstrategie ist, aber innerhalb eines Geschäftsmodelltransformationssprozesses auch die Strategie beeinflusst (Burkhart et al. 2011, S. 7; Schallmo 2015, 12ff). Die derzeit am häufigsten genutzte Methode zur Abbildung und Innovation des GM (Ematinger 2018, S. 21) ist der Business Model Canvas (BMC) nach Osterwalder & Pigneur (2010), es existieren darüber hinaus auch andere Methoden zur Abbildung von GM. Eine Untersuchung von Schoormann et al. (2016) zu Software-Werkzeugen zeigt bereits, dass es viele Tools zur Abbildung von GM gibt, welche ausschließlich den BMC als Basis nutzen. Nachfolgend wird die in diesem Beitrag durchgeführte Tool-Suche näher beschrieben.

Auswahl der Tools zur Geschäftsmodellierung

Mit Hilfe der Google-Suchmaschine wurde anhand der Begriffe „Software Tool“ und „Business Model“ sowie „Tool“ oder „Werkzeug“ und „Geschäftsmodell“ nach Tools zur Geschäftsmodellierung gesucht. Im vorliegenden Beitrag werden kostenfreie Ansätze zur softwarebasierten Geschäftsmodellierung betrachtet. Grundsätzlich könnte jedes Zeichenprogramm zur Erstellung eines GM verwendet werden, der Fokus liegt jedoch auf Tools mit spezifischen Funktionen für die Modellierung von GM.

Neben der Identifikation des Tools werden insbesondere die zugrundeliegende Methode sowie Kollaboration und Analysefunktionalität als Kriterien untersucht. Eine Analysefunktion liegt dann vor, wenn Auswertungsmechanismen über eine reine Abbildung des GM hinausgehend vorhanden sind. Für eine Kollaboration ist ausschlaggebend, dass eine gemeinsame gleichzeitige (synchrone) Kollaboration möglich ist, eine einfache Share-Möglichkeit ist hingegen nicht ausreichend.

In die Untersuchung werden nur kostenfreie Anwendungen aufgenommen bzw. Anwendungen, die eine kostenfreie Testversion besitzen. Reine Smartphone Apps wurden ebenfalls nicht betrachtet. Es wurden jedoch Applikationen betrach-

Schwerpunkt Geschäftsmodelle

Tabelle 1: Übersicht bestehender Tools zur Modellierung von Geschäftsmodellen

Werkzeug	Referenz	Methode	Analyse-funktionen	Kollabo-ration
Abizmo	http://www.abizmo.com	BMC	nein	nein
Archi	https://www.archimatetool.com	BMC; Toolkit zur Erstellung eigener Templates, Modellvalidation	ja	nein
aww app	https://awwapp.com	BMC	ja	ja
BM Canvas	https://bmcanvas.com	BMC	nein	nein
BM Designer	https://bmdesigner.com	BMC, Anleitung zu Nutzung und Aufbau	nein	ja
BMWi Business Planer	https://gruenderplattform.de/geschaeftsmodell/canvas	Felder Geschäftsstruktur, Nutzenversprechen, Ertragsmodell, Unternehmensgeist, Analyse als Beratung per Mail realisiert	ja	nein
Business Makover	https://www.businessmakeover.eu	BMC, fragenbasierte Erstellung des BMC, weitergehende Methoden	ja	nein
Business Model Creator	https://howtostartanllc.com/business-center/business-model-canvas	BMC	nein	nein
Canvanizer	https://canvanizer.com	BMC	nein	nein
Canvas BM	http://canvasbm.com	BMC	nein	nein
e3value networked BM	https://www.e3value.com	Value Models, Analysemethoden auf den Value Models	ja	nein
LeanStack	https://leanstack.com	BMC, Erklärungen zu jedem Feld	nein	nein
lienz.biz	http://lienz.biz	BMC	nein	ja
Mural	https://mural.co	BMC (generelles Zeichentool)	nein	ja
Realtime Board	https://realtimeboard.com	BMC (umfangreiches Zeichentool)	nein	ja
Smart Business Modeler	https://www.smartbusinessmodeler.com	BMC	ja	nein
Strat Nav App	https://www.stratnavapp.com	BMC; weitere Tools zur Strategieunterstützung	nein	nein
Strategyzer (BM Toolbox)	https://strategyzer.com/app	BMC; Bewertung von Einträgen durch die Nutzer	ja	ja
Tuzzit	https://www.tuzzit.co	BMC	nein	ja
Unternehmerheld BMC	https://www.unternehmerheld.de	BMC; insbesondere für Gründer; branchenspezifische Hinweise	ja	nein
Visual Business Model Designer	http://moby-bm.iao.fraunhofer.de	Mind-map-artig mit vorgegebenen Kategorien für einzelne Geschäftsbereiche	ja	nein
vizzlo	https://vizzlo.com	BMC	nein	nein
Waxidea	http://businessmodelcanvas.waxidea.com	BMC	nein	nein
WERNER	https://werner.dfdki.de	BMC, Empfehlungen zur Technologienutzung	ja	ja
xtensio	https://xtensio.com/toolbox/strategy	BMC; Erklärungen zu jedem Feld	nein	nein

© Medienwirtschaft

tet, welche auch als Desktop- bzw. Web-Varianten verfügbar sind. Wurde auf einer Website zu einem GM-Tool auf ähnliche Tools verwiesen, wurden diese Tools ebenfalls untersucht und ggf. mit aufgenommen.

Softwareunterstützung im Bereich der Geschäftsmodelle

Insgesamt konnten 25 Anwendungen zur Modellierung des GM identifiziert werden (Tabelle 1). Viele Werkzeuge beschränken sich auf die reine Darstellung des GM und bieten dem Nutzer keine Unterstützung beim Anlegen des GM oder Empfehlungen zur Optimierung.

Nur drei gefundene Tools (BMW Business Planer, e3value networked BM, Visual Business Model Designer) nutzen als zugrundeliegende Methode nicht den BMC nach Osterwalder et al. Jeweils ein Drittel der Werkzeuge unterstützt synchrone Kollaboration bzw. bietet Analysefunktionen für das erstellte GM. Allerdings ist in den meisten Fällen nur jeweils eine der Funktionen im Tool integriert. Lediglich drei Tools (aww app, Strategyzer, WERNER) bieten sowohl Analysemöglichkeiten für das GM als auch eine synchrone Kollaboration. Die Mehrzahl der Tools ist englischsprachig, besonders der BMC wird oft in seiner Originalversion verwendet.

Bei einigen Werkzeugen, wie bspw. dem Business Model Wizard (Software-Cluster 2015; Di Valentin et al. 2013) oder

dem Phase 2 Generator (HackFwd 2012 finden sich in der Suche noch zahlreiche Beiträge, die Tools selbst sind allerdings nicht (mehr) verfügbar und lassen sich somit nicht testen.

Nutzungsbeispiel anhand des Tools „Werner“

Beispielhaft wird nachfolgend das Tool „Werner“ (Emrich et al. 2018) vorgestellt, in dem Unternehmen ihr GM fragenbasiert erstellen können sowie in einer späteren Entwicklungsphase auch Empfehlungen für die Optimierung erhalten. Als Grundlage dient der BMC, allerdings muss der Nutzer kein Wissen zur Methode oder dem Thema GM mitbringen. Durch gezielte Fragen zu den einzelnen Bausteinen des BMC wird der Nutzer durch die Felder des Canvas geleitet und hat zusätzlich die Möglichkeit, eigene Ideen aufzunehmen und seine Angaben zu detaillieren. Nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des Fragenkatalogs zum Wertangebot. Hier wird der Nutzer zunächst gefragt, ob es sich um ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein hybrides Produkt handelt. Basierend auf den Antworten folgen weitere Auswahlmöglichkeiten, wie beispielsweise die Branche. Diese kann dann ausgewählt und vom Nutzer weiter spezifiziert werden, z. B. durch die Angabe Medien – Zeitungsverlag. Die restlichen Bausteine des Canvas lassen sich analog mit jeweils passenden Fragen ausfüllen.

Der Nutzer muss den strukturierten Fragen allerdings nicht folgen. Ist der BMC bereits bekannt, kann dieser Schritt

Abbildung 2: Ausschnitt des Fragenkatalogs zum Wertangebot

The screenshot shows the 'Wertangebot' (Offer) section of the Werner tool. At the top, there's a navigation bar with a menu icon, the 'Werner' logo, and a user profile icon. Below the header, the title 'Wertangebot' is displayed. A progress bar indicates 'Frage 3 von 11'. On the right side, there's a 3x3 grid labeled 'Aktuelle Position im Canvas'. The main area contains a list of categories for the user to check off: IT & Telekommunikation, Land- und Forstwirtschaft / Fischerei, Maschinenbau & Anlagenbau, Medien (which is checked), Medizintechnik, and Metallindustrie. At the bottom of the screen, there are footer links for '© 2018 Mittelstand 4.0 Kompetenznetzwerk Kalkar/Bielefeld', 'Impressum', 'Datenschutzerklärung', and logos for 'Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz' and 'Mittelstand-Digital'.

Schwerpunkt Geschäftsmodelle

Abbildung 3: Business Model Canvas für eine Online-Zeitung



übersprungen werden, um sofort Einträge anzulegen. Für eine Online-Zeitung ist in Abbildung 3 ein beispielhafter Canvas dargestellt. Dabei wurde das bisherige Angebot der gedruckten Zeitung um das Online-Angebot erweitert. Es werden Inhalte wie „Lieferanten“ im Bereich Schlüsselpartner durch den Fragebogen abgedeckt. Um welchen Lieferanten es sich genau handelt, kann der Nutzer je nach Bedarf zusätzlich eingeben.

Innerhalb des Tools wird insbesondere die Innovation des GM mit Hilfe neuer Technologien unterstützt, indem Referenzprojekte analysiert und daraus Empfehlungen für den Einsatz von Technologien in einem bestimmten GM-Aspekt gegeben werden.

Diskussion der Ergebnisse

Die gefundenen Ergebnisse im Bereich der Tools decken sich weitgehend mit den Ergebnissen von Schoormann et al. und ergänzen sie. Insgesamt zeigt sich, dass der BMC die häufigste in Software umgesetzte Methode darstellt. Der Fokus der Werkzeugunterstützung liegt derzeit bei allen Tools auf der Abbildung von Geschäftsmodellen. Allerdings ist dies auch das Ziel der BMC-Methode. Um eine bessere Unterstützung im Bereich der Geschäftsmodellinnovation zu erreichen, sollten noch andere Methoden hinzugezogen werden.

Die Optimierung von GM mit Hilfe von Software ist generell schwieriger umsetzbar als bspw. die softwaregestützte Prozessoptimierung. Prozesse können erfasst, ausgewertet und auf Konsistenz sowie syntaktische und semantische Richtigkeit hin überprüft werden. Relevante Kennzahlen, wie Durchlaufzeiten, Kosten, Organisationswechsel usw. können analysiert und ggf. vom System verbessert werden (Becker et al. 2017, S. 200ff; Leyh & Bley 2016, 32). Während Prozesse mit relativ geringem Aufwand simuliert und somit untersucht werden können, ist das Testen von GM mit hohem Aufwand verbunden (Schallmo 2013, S. 7).

Bei Prozessen können demzufolge durch die Messung von Kennzahlen klare Wirkzusammenhänge gefunden und Entscheidungen getroffen werden. Bei GM ist dies kaum möglich. Insbesondere kann die Software hier keine strategischen Entscheidungen treffen, sondern lediglich Alternativen oder Empfehlungen aufzeigen.

Die Recherche zeigt, dass viele Tools zur Darstellung von GM existieren, aber nur wenige, die den Nutzer bei der Erstellung oder Verbesserung von GM unterstützen. Wenn Optimierungsfunktionalitäten vorliegen, sind zusätzlich auch tool-interne Empfehlungen für entsprechende Optimierungsmaßnahmen sinnvoll. Beim reinen Editieren des GM geben ebenfalls nur wenige Werkzeuge Hilfen, wie bspw. fragenbasierte Vorgehen. Diese sparen jedoch dem Nutzer Zeit und er

erhält ohne großen Aufwand ein grobes Verständnis von der Struktur eines GM.

Die Bewertung der Werkzeuge wurde in diesem Beitrag auf kostenlose Tools beschränkt. Daher kann keine Aussage über den Umfang oder die Potentiale kostenpflichtiger Werkzeuge gemacht werden. Außerdem ist nicht gewährleistet, dass die Übersicht vollständig ist. Zusätzlich kann auch eine Toolbewertung für Smartphone Apps aufschlussreich sein, da hier noch andere Kriterien als bei Webanwendungen, wie z. B. Übersichtlichkeit, eine Rolle spielen.

Zudem sollte der Vergleich der gefundenen Anwendungen weiter ausgebaut werden, um die Abstufungen in den Analysefunktionen genauer beschreiben zu können. Auch eine Erweiterung des Vergleichs von Schoormann et al. um die hier gefundenen BMC-Tools erscheint sinnvoll.

Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag wurde eine Übersicht zu Modellierungswerkzeugen für GM und deren Innovation gegeben. Es zeigt sich durch die gefundene Anzahl an Anwendungen deutlich, dass ein Bedarf an solchen Werkzeugen besteht. Wenig überraschend ist die hohe Anzahl an Werkzeugen, welche auf dem BMC nach Osterwalder & Pigneur (2010) basieren, da diese Methode auch abseits von Softwarelösungen am weitesten verbreitet ist und sich aufgrund der geringen Komplexität vergleichsweise einfach umsetzen lässt. Die Analyse und Optimierung eines GM werden aufgrund der Komplexität kaum unterstützt. Insbesondere das fachspezifische Wissen und der Kontext unterschiedlicher Branchen, welche jeweils in ein GM einfließen, lassen sich nur schwer mit traditionellen Algorithmen abbilden. In diesem Bereich besteht also durchaus noch weiterer Forschungsbedarf. Auch externe Einflüsse auf das GM, wie technologische Innovationen und Wettbewerbssituation werden bisher noch wenig adressiert. Allerdings sind solche Ansätze bereits in einigen Tools zu erkennen und es ist zu erwarten, dass diese zukünftig durch Technologien wie Machine Learning oder Text Mining verbessert werden.

Literatur

- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Eurich, S. (2017). Digitalisierung von Geschäftsmodellen. In: Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werni, T., Jünger, M. (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Wiesbaden: Springer Gabler, 283-309.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., Loos, P. (2011). Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature. Proceedings of the 32nd International Conference on Information Systems (ICIS), Shanghai.
- Di Valentin, C., Emrich, A., Werth, D., Loos, P. (2013). Architecture and Implementation of a Decision Support System for Software Industry Business Models. Proceedings of the 19th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Chicago, IL.
- Ematinger, R. (2018). Von der Industrie 4.0 zum Geschäftsmodell 4.0. Wiesbaden: Springer.
- Emrich, A., Klein, S., Frey, M., Fettke, P., Loos, P. (2018). A Platform for Data-Driven Self-Consulting to enable Business Transformation and Technology Innovation. Proceedings der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI), Lüneburg.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., Zheng, Z. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. MIS Quarterly, 38(2), 329-353.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models, 1(1), 85-105.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Carl Hanser.
- HackFwd. (2012). Phase 2 Generator, <http://blog.hackfwd.com/post/2958117205/phase-2-generator>, abgerufen am 10.07.2018.
- Klang, D., Wallnöfer, M., Hacklin, F. (2010). The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. Proceedings of DRUID Summer Conference 2010 on Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology, London.
- Leyh, C., Bley, K. (2016). Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 53(1), 29-41.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schallmo, D. (2015). Bestehende Ansätze zu Business Model Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schallmo, D. R. A. (2013). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schneider, M., Ermes, C. (2013). Einleitung: Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia. In Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, 9-27.
- Software-Cluster (2015). Business Model Wizard. <http://oldweb.software-cluster.com/de/forschung/ergebnisse/item/businessmodelwizard>, abgerufen am 05.07.2018.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P., Spann, M. (2014). Geschäftsmodelle – Eine Forschungsagenda für die Wirtschaftsinformatik. Wirtschaftsinformatik, 56(1), 55-64.
- Winter, R. (2003). Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering. In: Österle, H. (Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin: Springer, 87-118.
- Zolnowski, A., Böhmann, T. (2013). Grundlagen service-orientierter Geschäftsmodelle. In: Böhmann, T., Warg, M. (Hrsg.): Service-orientierte Geschäftsmodelle: Erfolgreich umsetzen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 1-29.

MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie

4/2017 14. Jahrgang



bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement und Medienökonomie.

Jetzt bestellen!

Ja, ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von 78 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Ja, ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von 49 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma:

Name, Vorname:

Funktion:

Straße:

PLZ/Ort:

Telefon:

E-Mail:

Datum/ Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift: