



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorarbeit

Enrico Boldt

**Entwicklung eines Geschäftsmodells und eines Prototyps einer
mobilen Android-Applikation für den privaten Weiterverkauf
von Fußball Eintrittskarten**

*Fakultät Technik und Informatik
Studiendepartment Informatik*

*Faculty of Engineering and Computer Science
Department of Computer Science*

Enrico Boldt

**Entwicklung eines Geschäftsmodells und eines Prototyps einer
mobilen Android-Applikation für den privaten Weiterverkauf
von Fußballeintrittskarten**

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung

im Studiengang Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Jens-Eric von Düsterlho
Zweitgutachter: Prof. Dr.-Ing. Olaf Zukunft

Eingereicht am: 11.06.2015

Enrico Boldt

Thema der Arbeit

Entwicklung eines Geschäftsmodells und eines Prototyps einer mobilen Android-Applikation für den privaten Weiterverkauf von Fußballeintrittskarten

Stichworte

Geschäftsmodell , Fußball, Prototyp, Android,Applikation, Geschäftskonzept

Kurzzusammenfassung

Dieses Dokument beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Geschäftsmodells und eines Prototyps einer mobilen Android-Applikation, um privaten, nicht gewerblichen Kunden den privaten Weiterverkauf von Fußballeintrittskarten zu ermöglichen. Als Grundlagenarbeit basiert diese Bachelorarbeit auf einer Literaturanalyse die durch Bewertungen des Autors unterstützt werden. Ziel dieser Arbeit ist die Konkretisierung einer Geschäftsidee, unter Zuhilfenahme eines bestehenden Mitbewerbergeschäftsmodells des angestrebten Marktes. Abschließend wird ein Prototyp einer Android-Applikation vorgestellt, welcher einen ersten Eindruck des Designs vermitteln soll ...

Enrico Boldt

Title of the paper

Development of a business model and a prototype of a mobile Android application for private resale of soccer tickets

Keywords

business model , soccer , prototype , Android , application , business concept

Abstract

This document focuses on the development of a business model and a prototype of a mobile Android application for private, non-commercial customers to enable the private resale of soccer tickets. As a basis for this work thesis is based on a literature review supported by reviews by the author. The aim of this work is the concretization of a business idea, with the help of an existing competitors business model of the targeted market. Finally, a prototype of an Android application is presented, which is to give a first impression of the design...

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Intention der Bachelorarbeit	2
1.3	Problemstellung und Zielsetzung	2
2	Der Fußballsport	4
2.1	Die Bundesliga	5
2.2	Der Ticketmarkt	6
3	Das Geschäftsmodell (Business model)	9
3.1	Begriffsbestimmung	9
3.1.1	Komponenten	10
3.1.2	Teilbereiche	11
3.2	Geschäftsmodelltypologien	13
3.3	Nutzen	15
3.4	Abgrenzung Geschäftsmodell und Strategie	16
4	Beschreibung der aktuellen Marktsituation	17
4.1	Bewertung der aktuellen Marktsituation	18
4.2	Zusammenfassung der aktuellen Marktsituation	22
5	Formulierung und Entwicklung des Geschäftskonzeptes	24
5.1	Ziele	28
5.1.1	kurzfristige Ziele	28
5.1.2	langfristige Ziele	29
5.2	Zusammenfassung des Geschäftskonzeptes	29
5.2.1	Die Plattform	30
5.2.2	Die mobile Applikation	30
6	Umsetzung der konzeptionellen Ausführungen	32
6.1	Die Abstraktion des fanSALE-Geschäftsmodelles	32
6.2	Das Einbringen des eigenen Konzeptes	39
6.3	Das eigene Geschäftsmodell	40
6.4	Die Applikation als erster Prototyp	44
7	Abschließende Betrachtung und Ausblick	46

Tabellenverzeichnis

3.1	Anspruchsgruppen der Value Proposition	12
3.2	Komponenten der Wertschöpfungsarchitektur	13
4.1	Vor- und Nachteile von Bezugsquellen	19
6.1	Bausteine des Geschäftsmodells	34
6.2	Bausteine des Geschäftsmodells von fanSALE	38
6.3	Bausteine des eigenen Geschäftsmodells	39

Abbildungsverzeichnis

3.1	Kernelemente eines Geschäftsmodells	10
3.2	Teilbereiche eines Geschäftsmodells	11
4.1	Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland seit 2009	21
5.1	Gesamtzuschauerzahl in den Stadien der Fußball-Bundesliga pro Saison von 1963 bis 2015	25
6.1	Zusammenspiel der Kernelemente	34
6.2	SWOT-Analyse des eigenen Geschäftsmodelles	40
6.3	Screenshots des Prototyps LogIn und Startseite	45
6.4	Screenshots des Prototyps Ergebnisse und nächste Spiele	45

1 Einleitung

Hinweis: In den Texten dieser Bachelorarbeit findet aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit lediglich die männliche Form Verwendung. Die Ausführungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen.

1.1 Ausgangssituation

„Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man Vermögen.“¹ Diese Feststellung stammt vom Automobilhersteller Henry Ford, der konsequent die Perfektionierung der Fließbandarbeit vorantrieb. Sie besitzt heute immer noch Gültigkeit, mehr noch, durch die rasante Entwicklung der Industrie und eine konsequente Forschung, gewinnt sie immer mehr an Gewicht. Für Entrepreneurure hat sich diese Art, ihre Unternehmung auszurichten längst etabliert, da es immer schwieriger zu werden scheint, etwas gänzlich Neues zu erfinden. Vielmehr gilt es, bereits Vorhandenes zu verbessern, oder mehrere, bereits funktionierende Konzepte zu kombinieren und daraus ein neues, profitables Geschäftsmodell entstehen zu lassen. Die Märkte sind schnelllebig geworden und der Druck der Mitbewerber steigt. Der heutige Marktführer kann morgen schon nicht mehr der Rede wert sein. Deshalb sind Unternehmer bestrebt, das eigene Geschäftsmodell stetig zu optimieren, denn wer Schwächen aufweist, gibt Mitbewerbern die Möglichkeit zum Handeln. Durch die fortschreitende Etablierung des Online-Handels und die allgemein zunehmende Affinität der Gesellschaft für Technik, sind zudem gänzlich neue Märkte, aber auch Herausforderungen und Probleme für Unternehmer entstanden. Das eigene Geschäftsmodell muss permanent überwacht werden, um es auf den schnelllebigen Markt hin zu optimieren. Leider wird in vielen Unternehmen das eigene Geschäftsmodell kaum kritisch hinterfragt. Solange der Gewinn annehmbar ist, sehen viele Unternehmer keinen Grund zum Handeln. Da die Märkte sich aber ständig und immer schneller verändern, es immer neue Mitbewerber gibt, welche Schwächen von Konkurrenten erkannt haben, kommt eine Reaktion auf bereits fallende Umsätze meist viel zu spät. Dabei

¹(Henry Ford, 1863 - 1947)

würde eine häufige kritische Betrachtung des eigenen Geschäftsmodelles die Chance eröffnen, frühzeitig auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren.

1.2 Intention der Bachelorarbeit

Die Idee zu dieser Arbeit entstand während der Bundesliga-Saison 2014/2015. In meinem Bekannten-, Freundes- und Kollegenkreis gibt es zahlreiche Fußballfans, deren Lieblingsvereine in der 1. bis 3. Bundesliga spielen. Durch Gespräche über Stadionbesuche und Spielergebnisse, gerade bei rivalisierenden Fans, stellte sich heraus, dass viele dieser Personen regelmäßig Spiele ihres präferierten Vereins besuchen, ohne sich im Vorfeld eine Eintrittskarte zu kaufen, oder gar eine Dauerkarte zu erwerben. Vielmehr fährt ein Großteil meines Bekanntenkreises ohne Eintrittskarte zu den Fußballspielen, in der Hoffnung, eine Eintrittskarte vor Ort ergattern zu können. Viele Freunde, Bekannte und Kollegen entscheiden sich erst kurzfristig zu einem Stadionbesuch, denn sie schätzen die zeitliche Ungebundenheit bei ihrer Freizeitgestaltung, allerdings zahlen sie ungern einen stark erhöhten Preis für eine Eintrittskarte. Somit kam es häufig dazu, dass sie im Stadion keine Tickets mehr bekamen und sich entweder für den Heimweg, oder für eine völlig überteuerte Karte entscheiden mussten. An dieser Stelle wurde mein Interesse für diesen Sachverhalt geweckt und ich begann ihn auf Zusammenhänge, Kausalitäten, Wirtschaftlichkeit und Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich eines Geschäftsmodells, zu untersuchen. Es entstand eine Geschäftsidee, welche dieses Bedürfnis abdeckt. Die Recherchen führten zu dem Resultat, dass die wenigen vorhandenen Plattformen, welche sich diesem Bedarf widmen, bis dato weit hinter ihren Möglichkeiten zurück bleiben. Im Rahmen der weiteren Recherche wurde eine umfassende Analyse der Mitbewerber am Markt angestrebt. Auf diesen Ergebnissen baut meine Arbeit auf. Vordergründig war ich bestrebt, die Erkenntnisse in einem betriebswirtschaftlichen Kontext zu erfassen und sie für die Optimierung meiner Geschäftsidee zu nutzen.

1.3 Problemstellung und Zielsetzung

Der direkte Verkauf von Eintrittskarten für Fußballspiele, ist im Allgemeinen umfassend geregelt. Vereine veräußern Karten in bestimmten Kontingenten direkt über eigene Plattformen im Internet, in eigenen Ticketshops, oder direkt an der Stadionkasse. Weiterhin werden Kontingente an Onlinetickethändler wie Eventim und Viagogo vergeben, bei denen der Kunde bequem über das Internet eine Karte beziehen kann. Viele Onlinetickethändler verfügen zudem über mobile Applikationen, somit kann der Käufer auch mobil auf den Service zurückgreifen. Der

Vorteil liegt im Erreichen einer breiten Käuferschicht, da über viele Vertriebskanäle, jede Art von Vorliebe beim Kaufverhalten bedient wird. Da der Fokus sich hier allerdings nur auf den direkten Verkauf an den Endverbraucher richtet, sind auch Probleme erkennbar. Handelt es sich um „Top-Spiele“, also beispielsweise um Spiele zwischen lokal rivalisierenden Vereinen, Spiele im Abstiegskampf, oder um den Meistertitel, sind diese meist sehr schnell ausverkauft. Dem potentiellen Kunden bleibt nur die Möglichkeit, sich den Termin des offiziellen Verkaufsstarts vorzumerken und zu hoffen, eine Karte ergattern zu können. Problematisch wird es hier, wenn der Kunde gleich mehrere Karten, zum Beispiel für Freunde, erwerben möchte, oder direkt bei Verkaufsstart keine Zeit hat. Erschwerend kommt hinzu, dass organisierte Gruppierungen, oder auch einzelne Personen daran interessiert sind, mit dem bloßen Weiterverkauf von Eintrittskarten einen großen Profit zu machen. Diese kaufen große Ticketkontingente bei Verkaufsstart auf, um diese am Tag des Spiels vor dem Stadion, zu völlig überhöhten Preisen, zu verkaufen. Dies führt anfänglich zu einer weiteren Verknappung des Angebotes und wirkt sich somit später positiv auf den erzielten Gewinn beim Weiterverkauf aus. Konnte der potentielle Kunde keine Eintrittskarte über die genannten Plattformen ergattern, blieb ihm bis dato nur die Möglichkeit, ein Ticket von einem anderen Käufer zu erwerben. Dies ist dem Käufer allerdings nur über Online-Auktionshäuser, Kleinanzeigen, Foren, die Plattform einiger Onlinetickethändler, oder bei organisierten Schwarzmarkthändlern vor dem Stadion möglich und das oft nur zu einem stark erhöhten Preis. Hier wird erkennbar, dass es für Kunden einerseits eines großen zeitlichen Vorlaufs beim Erwerb einer Eintrittskarte bedarf, da der Transaktionsprozess, sowie der darauf folgende Versand der Tickets Zeit beansprucht und des Weiteren, dass es mit einem erhöhten finanziellen-, sowie Arbeitsaufwand für den Kunden verbunden ist.

Ziel meiner Arbeit ist es, Erkenntnisse aus der Analyse zukünftiger Mitbewerber, sowie der Praxis und Theorie zu nutzen und daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln, um Fußballfans mithilfe einer mobilen Plattform die Möglichkeit zu geben, sich untereinander Fußball Eintrittskarten zur Verfügung stellen zu können. Es soll weiterhin ein erster Prototyp als Android-Applikation entwickelt werden, der als spätere Grundlage für das Design, das Fundament bilden soll. Grundlegend soll dieses Geschäftsmodell die Möglichkeit schaffen, dass verhinderte Eintrittskartenbesitzer ihre Tickets schnell, unkompliziert und zu moderaten Preisen, anderen Fußballfans anbieten können. Das Hauptaugenmerk richtet sich hier auf die konkreten Bedürfnisse von Fußballfans mit dem Fokus auf eine leichte Bedienbarkeit der Applikation und der Möglichkeit, Tickets äußerst kurzfristig, sowie zu moderaten Preisen anbieten und kaufen zu können.

2 Der Fußballsport

Der Fußball ist in Deutschland die beliebteste Sportart.¹ Über acht Prozent der Bevölkerung sind Mitglied in einem von über 27.000 Fußballvereinen. Dabei lässt sich geschichtlich verfolgen, wie der Fußball einen stetigen Zuwachs an Anhängern verzeichnet. Als der Fußball im 19. Jahrhundert von den britischen Inseln nach Deutschland kam, hatte er anfänglich kaum Akzeptanz und wurde hauptsächlich von Gymnasiasten gespielt. Nachdem von Konrad Koch, einem Lehrer eines Braunschweiger Gymnasiums, 1875 ein erstes Regelwerk für den neuen Sport vorgelegt wurde, entstand im gleichen Jahr der erste Fußballverein auf deutschem Boden. Allerdings richtete sich das Regelwerk und die damit verbundene Spielweise noch nach der als „Rugby“ bekannten Variante aus England. Seither wuchsen die Zahlen der Fußballspieler und der Fußballbegeisterten stetig. Auch international begann sich die Sportart zu verbreiten und fand stetig neue Anhänger. Nachdem 1900 der Deutsche Fußballbund (DFB) gegründet wurde, konnte 1903 bereits die erste deutsche Meisterschaft und 1908, das erste Länderspiel bestritten werden. In der Zeit des Nationalsozialismus wurde der DFB in den „Reichsbund für Leibesübungen“ integriert und der Sport als Propagandamittel genutzt. Somit bekam der deutsche Fußball nun finanzielle Unterstützung, verlor in dieser Zeit allerdings seine Freiheit. Die deutsche Nationalmannschaft konnte durch diese finanziellen Mittel 103 Länderspiele von 1933 - 1945 bestreiten. Der Fußball wurde in Deutschland neben anderen Sportarten zum Prestigeobjekt und populär. Der eigentliche Aufstieg zum beliebtesten Sport in Deutschland beginnt im geteilten Deutschland der Nachkriegszeit. Nachdem sich zum Ende der vierziger Jahre der DFB erneut gründete und sich Anfang der fünfziger Jahre auch in der DDR ein Fußballverband konstituierte, war der Grundstein für die heutige Popularität gelegt. Eine Sternstunde des deutschen Fußballs ist für die Meisten die Weltmeisterschaft 1954. Bekannt als „Das Wunder von Bern“, wurde die als Außenseiter gehandelte deutsche Nationalmannschaft, zum ersten Mal Weltmeister. Traditionsvereine wie der Hamburger Sportverein, der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund, Eintracht Frankfurt, oder der VfB Stuttgart wuchsen schnell heran, das Leistungsniveau schnellte nach oben und brachte immer neue Stars hervor. Nach weiteren internationalen Titeln, war der Siegeszug des Deutschen Fußballs nicht mehr aufzuhalten.

¹(Vgl. hierzu und im Folgenden Wikipedia „Fußball in Deutschland“, 2015 URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Fußball_in_Deutschland , 12.02.2015)

Gerade in der ehemaligen BRD avancierte er schnell zum beliebtesten Sport. Auch in der sowjetischen Besatzungszone wurde Fußball zum Prestigeobjekt und die Leistungsträger wurden auf die Vereine verteilt, um diese voran zu bringen und um die eigene Nationalmannschaft international konkurrenzfähig zu machen. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands 1990 wurden die DDR-Vereine in das bestehende System der Ligen der ehemaligen BRD integriert. Durch den dritten Weltmeistertitel 1990 stiegen die Zuschauerzahlen weiter an.² Heute ist er mit 13,2 Millionen Zuschauern allein in der ersten Bundesliga, auch kommerziell ein Schwergewicht.³

2.1 Die Bundesliga

Als höchste Spielklasse im deutschen Fußball, wurde die Bundesliga 1963 in Dortmund, nach Beschluss des DFB eingeführt.⁴ In der Bundesliga werden im Ligasystem, der deutsche Fußballmeister, sowie die Teilnehmer der Europapokalwettbewerbe ermittelt. Dies geschieht durch Hin- und Rückspiele der 18 zugehörigen Vereine, bei dem jeder Verein, gegen jeden anderen Verein antritt, jeweils ein Spiel im heimischen Stadion und ein Spiel im Stadion des gegnerischen Vereins. Die Mannschaft, die zum Ende der Saison nach Punkten die Tabelle anführt, erhält für ein Jahr den Titel "Deutscher Fußballmeister". Die letzten beiden Vereine der Tabelle, steigen am Ende der Saison, in die seit 1974 bestehende zweite Bundesliga ab. Im Gegenzug steigen die beiden erstplatzierten Mannschaften der zweiten Liga, in die erste Bundesliga auf. Die drittletzte Mannschaft bestreitet Relegationsspiele gegen den Zweitliga-Dritten. Hier wird in Hin- und Rückspiel ein Sieger ermittelt und somit dem drittplatzierten Verein der zweiten Liga die Möglichkeit eingeräumt, auch in die erste Bundesliga aufzusteigen. Zusammen ergeben sich hieraus in einer Saison 306 Spielpartien in jeder der beiden Ligen. Hinzu kommen zwei Relegationsspiele in der ersten Liga und vier Relegationsspiele in der zweiten Liga. Eine Saison erstreckt sich in der Regel auf die Zeit von August bis Mai oder Juni, umfasst 34 Spieltage und ist in Hin- und Rückrunde unterteilt. Die Saison wird aktuell durch eine Winterpause von Dezember bis Januar unterbrochen. Der Spielplan wird mithilfe einer saisonal wechselnden Schlüsselzahl festgelegt, die bestimmt, in welcher Systematik bzw. Reihenfolge die Vereine innerhalb einer Saison gegeneinander antreten.

²(Quelle: Statista „Gesamtzuschauerzahl in den Stadien der Fußball-Bundesliga pro Saison von 1963 bis 2015“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1626/umfrage/entwicklung-der-zuschauerzahl-in-der-bundesliga-seit-1963>, 01.06.2015)

³(Vgl. Statista „Erlöse der ersten Fußballbundesliga von 2010 bis 2014“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6530/umfrage/erloese-der-1-fussballbundesliga/>, 16.03.2015)

⁴(Vgl. hierzu und im Folgenden Wikipedia „Fußball-Bundesliga“, 2015 URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fußball-Bundesliga>, 12.02.2015)

Somit stehen alle Begegnungen im Vorfeld fest. Nach mehrfachem Wechsel des Spielmodus, ist die zweite Liga, seit der Wiedervereinigung Deutschlands, eingleisig.⁵ Sie unterscheidet sich in der Art und Weise des Austragungs- und Bewertungssystems nicht mehr von der ersten Liga. Allerdings werden in der zweiten Bundesliga vier Relegationsspiele ausgetragen. Auch hier sind aktuell 18 Vereine zu finden, welche in einer Saison um einen Meistertitel kämpfen und den damit verbundenen, sicheren Aufstieg in die erste Bundesliga.

2.2 Der Ticketmarkt

Der offizielle Verkauf von Fußballtickets ist in Deutschland in der ersten und zweiten Bundesliga klar geregelt. Für den Verkauf und die Preisgestaltung der Tickets ist der jeweilige Verein zuständig. Der Vorverkauf von Eintrittskarten beginnt meist drei bis vier Wochen vor dem betreffenden Spiel. An dieser Stelle ist in Dauerkarten und Einzeltickets zu unterscheiden. Dauerkarten sind oft mit einer Mitgliedschaft beim präferierten Verein verbunden und werden vom Verein selbst ausgegeben. Es findet somit auch eine Reservierung des Platzes bei der Gesamtkapazität des Stadions statt. Es wird hier ein bestimmtes Kontingent vom Verein festgelegt, wie viele Plätze im Stadion für Dauerkartenbesitzer vorgehalten werden. Eine Dauerkarte kann als Abonnement-Dauerkarte jede Saison verlängert werden, also gestaltet es sich für Fußballfans mitunter schwierig, eine dieser limitierten Eintrittskarten zu erwerben. In erster Linie ist an dieser Stelle von Dauerkarten für Heimspiele die Rede. Es gibt auch Dauerkarten für Auswärtsbegegnungen. Da jedes Stadion über eine Maximalkapazität für Zuschauer verfügt, sind auch die verbleibenden Steh- und Sitzplätze in Kontingente aufgeteilt. Die Stadionkapazität wird in folgende Kontingente aufgeteilt, ich unterscheidet an dieser Stelle nicht in Steh- oder Sitzplätze:

- **Fans der Heimmannschaft**
 - Dauerkartenbesitzer
 - VIP- / Logenplätze
 - Plätze für den freien Verkauf

⁵(Vgl. hierzu und im Folgenden Wikipedia, „zweite Fußball-Bundesliga“, 2015 URL: http://de.wikipedia.org/wiki/2._Fußball-Bundesliga , 12.02.2015)

- **Fans der Gastmannschaft**

- Dauerkartenbesitzer
- VIP- / Logenplätze
- Plätze für den freien Verkauf

Die Verteilung richtet sich je nach Stadiongröße und wird häufig so realisiert, dass das Kontingent für Plätze der Heimmannschaft größer ist, als das der Gastmannschaft.

Der Kunde kann nun seine Eintrittskarte/Eintrittskarten über verschiedenste Vertriebskanäle beziehen. Hierbei handelt es sich um die Kontingente der Karten für Plätze im freien Verkauf. Da der betreffende Verein für die Vergabe von Eintrittskarten zuständig ist, wird von diesem auch bestimmt, wie viele Karten er selbst anbietet und wie viele Karten er an andere Vertriebspartner abgibt. Der Kunde hat nun vielfältige Möglichkeiten eine Eintrittskarte zu beziehen. Er kann die Karte entweder direkt beim Verein kaufen, oder bei einem Vertriebspartner. Die Vereine bieten Eintrittskarten in eigenen Ticketshops an. Der Kunde hat also die Möglichkeit, die Karte direkt im Stadion oder in einem Ticketshop zu kaufen. Weiterhin haben viele Vereine auch einen Onlineshop, bei dem der Kunde seine Eintrittskarte erwerben, oder seine Dauerkarte verlängern kann. Die zweite Möglichkeit besteht dem Kunden darin, seine Eintrittskarte bei einem Vertriebspartner zu erwerben. Hier gibt es zum einen direkte Vertriebspartner wie Bundesliga.de, oder indirekte Vertriebspartner. Diese Vertriebspartner, wie zum Beispiel Viagogo oder Eventim bieten diese auch über Online-Plattformen an. Die Preisgestaltung bei Fußballeintrittskarten der Deutschen Bundesliga ist im internationalen Vergleich eher günstig, da sich die Bundesligisten für ein Konzept entschieden haben, dass allen Einkommensklassen einen Stadionbesuch ermöglichen soll.⁶

Bis zu dieser Stelle wurde nur der Erstmarkt beleuchtet, also der Direktverkauf an den Endkunden. Konnte der Kunde keine Eintrittskarte auf dem Erstmarkt erwerben, gibt es für ihn nur die Möglichkeiten, auf den Stadionbesuch zu verzichten, sich auf dem Schwarzmarkt ein Ticket zu sichern, oder sich auf dem Zweitmarkt nach einer Eintrittskarte umzusehen. Vertriebspartner wie Eventim bieten Kunden an dieser Stelle durch separate Plattformen wie fansale.de die Möglichkeit, ihre bereits gekauften Tickets an andere Interessenten weiterzuverkaufen. Bei diesem Zweiterwerb handelt es sich um den Weiterverkauf, von auf

⁶(Vgl. Czycholl, Harald „Der riskante Handel mit Schwarzmarkt-Tickets“, 2015 URL: <http://www.welt.de/finanzen/article137426385/Der-riskante-Handel-mit-Schwarzmarkt-Tickets.html>, 14.02.2015)

dem Erstmarkt erworbenen Tickets.⁷ Diese Plattform bietet also die Möglichkeit, dass ein Kartenbesitzer sein Ticket auf diesem Portal anbieten kann und es somit anderen Fußballfans ermöglicht, eine Eintrittskarte, für ein bereits ausverkauftes Spiel, zu erwerben.

⁷(Vgl. Möbius, Ralf „Die Zulässigkeit des Weiterverkaufs von Eintrittskarten zu Spielen der Fußball-Bundesliga“, 2012 URL: <http://www.rechtsanwaltmoebius.de/publikationen/Bundesligakarten-Aufsatz-RalfMoebius.pdf>, 12.02.2015)

3 Das Geschäftsmodell (Business model)

3.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird meist intuitiv verwendet, um die Logik eines Unternehmens zu beschreiben. Für das Geschäftsmodell (engl. Business Model), wurde jedoch bis jetzt keine allgemeingültige Definition erarbeitet. Einig ist man sich allerdings, dass sich ein Geschäftsmodell dadurch beschreiben lässt, dass es sich hierbei um ein Grundprinzip handelt, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.¹ Anders ausgedrückt, handelt es sich um eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. ein Unternehmen, einen Mehrwert für Kunden erzeugt und somit einen Ertrag für die Organisation sichern kann.²

Da umgangssprachlich mit dem Begriff oft sehr großzügig umgegangen wird, haben Linder und Cantrell einen Versuch unternommen, ein Geschäftsmodell in verschiedene Arten zu unterscheiden.³ Aus ihrer Sicht, handelt es sich meistens um die drei folgenden Dinge, wenn von Geschäftsmodellen die Rede ist:⁴

- Components of business models
 - Es handelt sich hier nicht um komplette Geschäftsmodelle, sondern nur um Teile aus einem Geschäftsmodell. Beispielsweise könnte es sich hier um das Ertragsmodell oder die Wertschöpfung handeln.
- Operating business model
 - Hiermit ist das tatsächliche Geschäftsmodell eines Unternehmens gemeint. Es bildet die Logik ab, welche es einem Unternehmen ermöglicht, kontinuierlich seine Ziele zu erreichen. Ist das Unternehmen beispielsweise profitorientiert, wird durch das

¹(Vgl. hierzu und im Folgenden **Osterwalder und Pigneur, 2010**, S. 18)

²(Vgl. hierzu und im Folgenden Gabler Wirtschaftslexikon „Geschäftsmodell“, 2015 URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html>, 14.02.2015)

³(Vgl. **Fueglistaller u. a., 2010**, S. 269-270)

⁴(Vgl.hierzu und im Folgenden **Linder und Cantrell, 2000**, Research Note)

Geschäftsmodell erklärt, wie das Unternehmen kontinuierlich Geld verdient.

Das „operating business model“ generiert somit Vermögenswerte, Kernkompetenzen, sowie Beziehungen und Wissen.

- Change model
 - Hierbei handelt es sich um das Veränderungsmodell. Es beschreibt, wie sich das Unternehmen ständig verändern und seiner Umwelt anpassen kann. Es bildet zum Beispiel die Reaktion auf ein verändertes Kundenverhalten ab. Das „change model“ erweitert und multipliziert somit die im „operating business model“ generierten Kernelemente, wie Vermögenswerte und Kernkompetenzen.

3.1.1 Komponenten

Wie beim „operating business model“ angerissen, besteht das Geschäftsmodell aus mehreren Komponenten. Das Geschäftsmodell beschreibt abstrakt, was diese einzelnen Komponenten beinhalten und wie diese miteinander interagieren, um dem Kunden einen Nutzen zu schaffen und dem Unternehmen Profit zu generieren. Es können damit Schlüsselfaktoren identifiziert werden, welche für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Weiterhin können diese Faktoren analysiert werden, um diese gezielt zu optimieren um somit den zukünftigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

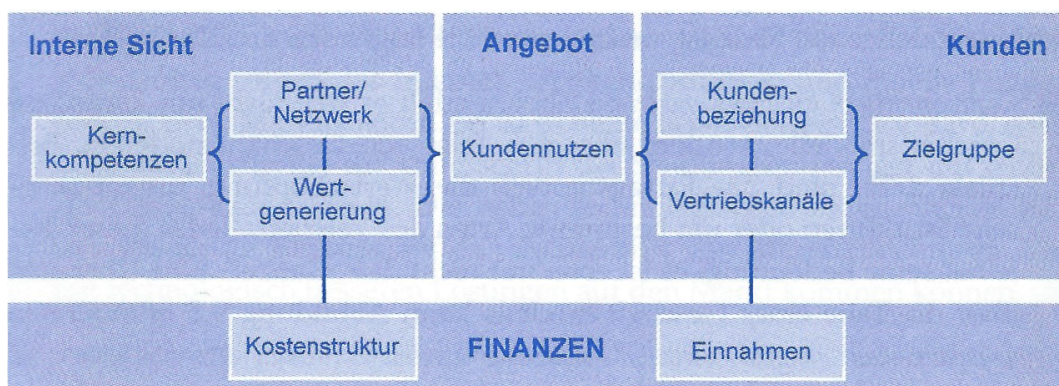


Abbildung 3.1: Kernelemente eines Geschäftsmodells⁵

Wie in Abb. 3.1 zu erkennen ist, steht das Angebot im Mittelpunkt.⁶ Es steht für den Nutzen, den das Unternehmen seinen Kunden bieten kann.(engl. value proposition) Um diesen

⁵(Quelle: Fueglistaller u. a., 2010, S. 270)

⁶(Vgl.hierzu und im Folgenden Fueglistaller u. a., 2010, S. 270)

Nutzen zu schaffen, muss das Unternehmen seine Kernkompetenzen unter der Nutzung von Netzwerken, sowie Partnern einsetzen, um letztlich Werte zu generieren. Dies ist in der internen Sicht zusammengefasst. Auf der anderen Seite stehen die Kunden, welche durch gute Vertriebskanäle und eine gute Kundenbeziehung an das Unternehmen gebunden sein müssen. Für den langfristigen Erfolg eines Geschäftsmodells entscheiden final auch die Finanzen, welche auf der einen Seite die interne Kostenstruktur und andererseits die Einnahmen beinhalten. Das Generieren der Einnahmen wird „Ertragsmodell“ genannt.⁷ Somit kann zusammenfassend festgestellt werden, dass ein komplettes Geschäftsmodell eines Unternehmens beschreibt, mit welchen Mitteln (Produktionsmittel, finanzielle Mittel), welches Nutzenversprechen für den Kunden, mit welche Einnahmen aus welchen Quellen generiert werden.

3.1.2 Teilbereiche

Betrachtet man nun die vorgehend aufgeführten Charakteristiken, unter Berücksichtigung von Abb. 3.1, lässt sich ein Geschäftsmodell in drei Teilbereiche gliedern, welche in direkter Wechselwirkung zueinander stehen:

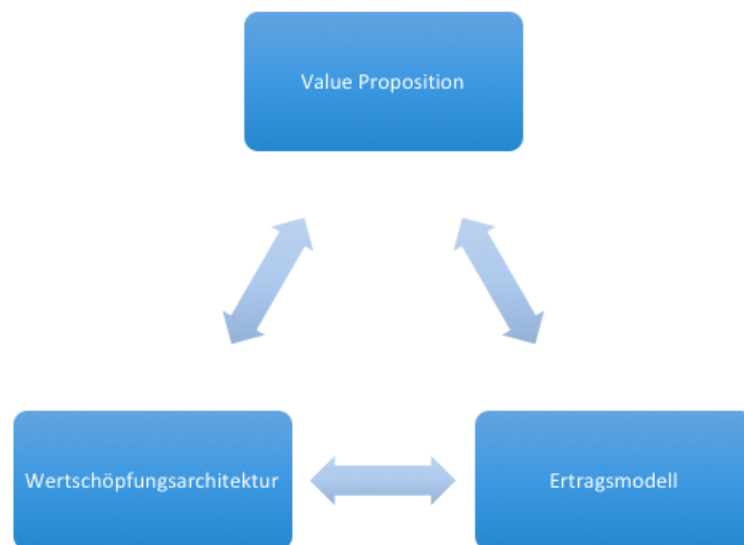


Abbildung 3.2: Teilbereiche eines Geschäftsmodells⁸

⁷(Vgl. Stähler, 2002, S. 42)

⁸(Quelle: eigene Darstellung(Vgl. Stähler, 2002, S. 47))

Value Proposition

Durch die Value Proposition wird beschrieben, welchen Nutzen der Kunden erlangt, sie wird sinngemäß mit einem Nutzenversprechen gleichgesetzt.⁹

Die Value Proposition richtet sich an zwei unterschiedliche Anspruchsgruppen:

Tabelle 3.1: Anspruchsgruppen der Value Proposition¹⁰

Kunden	Wesentlich ist also für ein Geschäftsmodell, dass es sich nicht durch ein bestehendes Produkt definiert, sondern über eine Bedürfnisbefriedigung beim Kunden und der damit verbundenen Nutzengenerierung. Dadurch dass die Bedürfnisse, welche befriedigt werden sollen, bewusst festgelegt werden, impliziert die Value Proposition somit auch, welche bedürfnisbefriedigenden Aktivitäten vom Unternehmen bis jetzt nicht ausgeübt werden. Es werden somit optimierungsbedürftige Prozesse identifiziert, welche entscheidend für die zukünftige Fokussierung des Unternehmens sind.
Wertschöpfungspartner	Ein weiterer Bestandteil der Value Proposition ist die Beschreibung des Nutzens für die Wertschöpfungspartner. Dies sind zum Beispiel Lieferanten oder Komplementäre, die einen Nutzen aus der Teilnahme am Geschäftsmodell ziehen und diese somit motivieren, Teil des Geschäfts zu werden.

Wertschöpfungsarchitektur

Ein weiterer Teilbereich des Geschäftsmodells ist die Architektur der Wertschöpfung.¹¹ Die Architektur dieser Leistungserstellung kann wiederum, wie in Tabelle 3.2 beschrieben, in die drei Komponenten *Produkt-/ Marktentwurf*, sowie in die *interne Architektur* und die *externe Architektur* untergliedert werden. Das Geschäftsmodell hat hier die Aufgabe, die aufgeführten Komponenten der Wertschöpfungsarchitektur so zu konfigurieren, dass der Nutzen für Kunden und Wertschöpfungspartner effizient gestiftet werden kann. Bei der Gestaltung der Architektur wird vom Unternehmen auch ihr *Grad an Stabilität* festgelegt, welcher die Flexibilität der Architektur widerspiegelt. Die Beziehungen der einzelnen Bausteine der Leistungsarchitektur können zum Beispiel auf langfristige Stabilität ausgelegt, oder bewusst flexibel ausgestaltet sein.

⁹(Vgl. Stähler, 2002, S. 43-47)

¹⁰(Quelle: eigene Darstellung(Vgl. Stähler, 2002, S. 43))

¹¹(Vgl. hierzu und im Folgenden Stähler, 2002, S. 43)

Tabelle 3.2: Komponenten der Wertschöpfungsarchitektur¹²

Produkt-/ Marktentwurf	Das Geschäftsmodell enthält das Design des Produktes bzw. des Produktbündels, welches das Unternehmen seinen Kunden anbieten möchte, um seine Value Proposition zu erfüllen. Dies sind zum Beispiel Entscheidungen bezüglich der Art des Produktes und dessen Konfiguration. Weiterhin enthält die Architektur die Abgrenzung des Marktes, auf dem das Unternehmen tätig werden möchte. Diese Vorgehensweise impliziert somit auch genau, was das Unternehmen nicht macht. Dieser Designprozess bildet dabei die Schnittstelle zwischen der Value Proposition und der internen und externen Architektur der Leistungserstellung.
interne Architektur	Diese dienen der Erstellung des Produktes, um die Value Proposition durch die Umsetzung des Markt-/ Marktentwurfes zu erfüllen. Die interne Architektur besteht aus den Ressourcen, welche intern durch das Unternehmen als Bausteine eingesetzt werden können und dem Plan wie diese interagieren und zusammengesetzt sein müssen. Weiterhin werden in der internen Architektur die Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen zwischen diesen Bausteinen dargestellt. Letztlich wird an dieser Stelle auch abgebildet, welche Aktivitäten zur Wertschöpfung vom Unternehmen selbst erbracht werden und welche Aktivitäten von externen Partnern einbezogen werden müssen.
externe Architektur	Die externe Architektur dient der Beschreibung der Kundenschnittstelle mit dem Unternehmen und des Weiteren werden die Wertschöpfungspartner aufgezeigt, welche die Ressourcenbasis des kompletieren. Die Kundenschnittstelle umfasst zum Beispiel die Distributionskanäle und die Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen. Wertschöpfungspartner können zum Beispiel Lieferanten, Anbieter von komplementären Produkten, oder auch Wettbewerber sein.

3.2 Geschäftsmodelltypologien

Wie auch bei der Definition, hat sich bei der Unterscheidung in verschiedene Geschäftsmodelle, bisher kein eindeutiges System herausgebildet.¹³ Ziel der Definition und Beschreibung von

¹²(Quelle: eigene Darstellung(Vgl. Stähler, 2002, S. 43-46))

¹³(Vgl. hierzu und im Folgenden Gabler Wirtschaftslexikon „Geschäftsmodell“,2015 URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html>, 14.02.2015)

Geschäftsmodelltypen ist die Umformung bereits bekannter Unternehmenskonzepte in eine standardisierte Form. Somit lassen sich gewisse Konzepte in einer Definition zusammenfassen. Das Geschäftsmodell kann auch als Geschäftskonzept verstanden werden, das in der Praxis bereits angewendet wird.¹⁴ Es ist demnach davon auszugehen, dass sich in Zukunft viele weitere Geschäftsmodelltypologien herausbilden werden, da Unternehmen permanent bestrebt sind, ihre Marktposition auszubauen und zu verbessern und deshalb ihr Geschäftsmodell ständig der Markt- und Kundensituation anpassen. In der folgenden unvollständigen Aufzählung, werden einige verbreitete Geschäftsmodelltypologien beschrieben:¹⁵

- **Unbundling business model** (Entflechtungs- bzw. entflechtungsorientierte Geschäftsmodelle)
 - Dieses Konzept geht davon aus, dass drei grundlegende Geschäftsarten vorhanden sind. Diese umfassen Kundenbeziehungsunternehmen, Infrastrukturunternehmen und Produktinnovationsunternehmen. Jedes dieser Konzepte hat unterschiedliche kulturelle, sowie wirtschaftliche Anforderungen. Es kann durchaus der Fall sein, dass diese Arten innerhalb eines Unternehmens auftreten. In diesem Fall werden diese in separate Einheiten „entflochten“. Dies bietet den Vorteil, dass Konflikte oder unerwünschte Kompromisse vermieden werden. Ein Beispiel sind Mobilfunkanbieter. Diese konkurrierten bisher eher im Bereich Netzwerkqualität. Nun gehen diese Unternehmen dazu über, den Netzwerkbetrieb an Gerätehersteller auszulagern, oder sich mit anderen Anbietern ein Netzwerk zu teilen. Der Grund dafür ist, dass diese Unternehmen erkannt haben, dass ihr Schlüsselgut nicht länger das Netzwerk ist, sondern eher ihre Marke und ihre Kundenbeziehungen.
- **Long-tail business model** (Nischenprodukt-orientiertes Geschäftsmodell)
 - Bei diesem Modell geht es darum, eine große Anzahl von Nischenmärkten zu bedienen. Der Fokus liegt also nicht auf dem Verkauf großer Mengen von wenigen Produkten, sondern eine große Anzahl von von Nischenprodukten abzusetzen. Der Online-Händler Amazon ist hier als Beispiel anzuführen. Durch die Optimierung der Lieferketten, der Logistik und der starken Kundenbindung durch zum Beispiel Rabatte, bedient Amazon ein äußerst breites Spektrum an Kunden und Märkten.

¹⁴(Vgl. Stähler, 2002, S. 41)

¹⁵(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 61-113)

- **Multi-sided platforms business model** (mehreseitiges Plattform-Geschäftsmodell)
 - Dieses Modell beschreibt das Modell der Vermittlung von zwei oder mehreren unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen Kundengruppen. Die Plattform schöpft ihren Wert dadurch, dass sie die Interaktion zwischen diesen verschiedenen Gruppen ermöglicht. Der Gewinn an Wert steigt in dem Maße, wie sie weitere Nutzer für sich gewinnen kann. An dieser Stelle ist Ebay das beste Beispiel. Die Plattform vermittelt zwischen Verkäufern und Käufern, neuer und gebrauchter Ware jeglicher Art und schöpft in erster Linie ihren Wert aus der Provision, von erfolgreich zustande gekommenen Interaktionen zwischen Verkäufer und Käufer.
- **Freemium business model** (Freemium-Geschäftsmodell)
 - Hierbei handelt es sich um ein Geschäftsmodell, bei dem mindestens ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich von einem kostenlosen bzw. gebührenfreien Angebot profitieren kann. An dieser Stelle gibt es verschiedene Muster, um dieses gebührenfreie Angebot zu realisieren. Die nichtzahlenden Kunden werden entweder durch ein anderes Kundensegment, einem anderen Teil des Geschäftsmodells, oder einer Kombination aus beidem finanziert. Oft wird eine Standard-Dienstleistung unentgeltlich angeboten und erweiterte Funktionalitäten erfordern dann ein kostenpflichtiges Abonnement. Dieses Konzept hat sich beispielsweise bei mobilen Spieleapplikationen bereits etabliert.
- **Open business model** (offenes Geschäftsmodell)
 - Unternehmen können dieses Modell verwenden, um durch systematische Zusammenarbeit mit externen Partnern Wert zu schöpfen. Dies kann durch zwei Vorgehensweisen geschehen. Entweder durch die Ausschöpfung externer Ideen innerhalb des Unternehmens, oder durch das Beliefern Dritter mit Ideen oder Gütern, die innerhalb des Unternehmens brachliegen. Procter und Gamble hat beispielsweise den vorher intern fokussierten Forschungs- und Entwicklungsansatz zu einem offenen Ansatz umgestaltet und schöpft nun Wert, indem es die interne Forschung externen Partnern zur Verfügung stellt.

3.3 Nutzen

Ein Geschäftsmodell zeigt abstrakt die logischen Zusammenhänge der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf. Es ergeben sich aus der Nutzung eines Geschäftsmodells drei konkrete Nutzenkomponenten. Zum einen kann ein bestehendes Geschäftsmodell damit abstrahiert

werden, um es zu analysieren.¹⁶ Durch die vereinfachte Darstellung wird die Geschäftstätigkeit und ihre systematischen Beziehungen eines Unternehmens dargestellt. Es können nun einzelne Teile des eigenen Geschäftsmodells konkretisiert werden um diese zu analysieren. Die aus der Analyse erhobenen Daten werfen einen weiteren Nutzen auf. Basierend auf der Planung des zukünftigen Modells, können diese nun verwendet werden, um das bestehende Modell weiterzuentwickeln und zu optimieren. Weiterhin wird mithilfe eines Geschäftsmodells die Kommunikation bei der Geschäftstätigkeit und deren Grundmechanismen in einem vereinfachten und strukturierten Bild gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen dargestellt. Gerade die Mechanismen der Wertschöpfung zur Umsetzung der Organisations- bzw. Unternehmensstrategie können damit plausibel abgebildet und erklärt werden. Somit können Anspruchsgruppen leichter identifiziert werden und die Kommunikation zu diesen Gruppen vereinfacht werden.

3.4 Abgrenzung Geschäftsmodell und Strategie

Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird in der Praxis häufig mit dem Begriff der Geschäftsstrategie verwechselt. Dies sowohl häufig in nichtwissenschaftlichen, teilweise aber auch in wissenschaftlichen Publikationen.¹⁷ Hier muss allerdings unterschieden werden. Ein Geschäftsmodell beschreibt einzelne Komponenten eines Unternehmens, sowie deren Interaktion. Somit gibt ein Geschäftsmodell keine Aussage zur aktuellen Wettbewerbssituation. Dies unterscheidet es von der Geschäftsstrategie, bei der die aktuelle Wettbewerbssituation berücksichtigt werden muss und diese sogar beeinflusst. Der Prozess der Geschäftsmodellmodellierung ist allerdings Teil der Geschäftsstrategieentwicklung.

¹⁶(Vgl. hierzu und im Folgenden [Bieger u. a., 2011](#), S. 13-70)

¹⁷(Vgl. hierzu und im Folgenden Gabler Wirtschaftslexikon „Geschäftsmodell“, 2015 URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html>, 14.02.2015)

4 Beschreibung der aktuellen Marktsituation

Wie im Vorfeld erörtert, ist die Vergabe und der Verkauf von Fußballeintrittskarten in Deutschland, bezogen auf die erste und zweite Bundesliga, klar geregelt. Im Folgenden soll nun der Zweitmarkt als potentielles Segment für das angestrebte Geschäftsmodell, also dem Weiterverkauf von Eintrittskarten, welche dem Erstmarkt entstammen, näher beleuchtet werden. Primär ist der Ticketmarkt als Erstmarkt ausgelegt. Dies lässt sich daran erkennen, dass es bisher nur einige Anbieter auf dem Zweitmarkt gibt. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, bietet die Online-Plattform Eventim eine eigene Plattform für dieses Segment an. Auf fansale.de haben zum Beispiel, zum Spiel verhinderte Fußballfans die Möglichkeit, ihre Eintrittskarte an andere Fans bzw. Kunden zu verkaufen. Das Grundprinzip umfasst hier die Vermittlung zwischen Anbieter und Nachfrager und der Bereitstellung eines Treuhandkontos als Sicherheit für den Käufer, sowie die Bereitstellung einer logistischen Dienstleistung, als Sicherheit für den Verkäufer und den fristgerechten Transport der Tickets zum Käufer.¹ Ein Verkäufer nutzt die zur Verfügung gestellte Plattform, um seine Karte anzubieten. Der Preis des Angebotes kann vom Verkäufer nach zwei Möglichkeiten festgelegt werden. Zum einen hat der Verkäufer die Möglichkeit, eine Auktion zu starten, oder die Tickets zum Festpreis anzubieten. Der Käufer zahlt den Preis für das Ticket online auf ein Treuhandkonto des Plattformbetreibers ein und der Verkäufer wird über den Geldeingang informiert. Anschließend wird ein externer Dienstleister vom Plattformbetreiber genutzt, um die Tickets beim Verkäufer abzuholen und diese dann beim Käufer zuzustellen. Nach der Zustellung beim Kunden, wird der Plattformbetreiber darüber informiert, dass die Tickets korrekt zugestellt wurden und dieser gibt die Information an den Verkäufer weiter. Die Transportkosten verbleiben beim Plattformbetreiber, um das Angebot für den Käufer attraktiver zu gestalten. Abschließend wird die Auszahlung des Kaufpreises vom Treuhandkonto, abzüglich der Provision für den Plattformbetreiber, an den Verkäufer veranlasst. Andere Anbieter wie viagogo verfolgen eine ähnliche Strategie, somit teilt sich dieser, auf das Problem des Zweitmarktes für Tickets zugeschnittene Markt, auf wenige Anbieter mit

¹(Vgl. hierzu und im Folgenden fanSALE „Online-Präsenz fanSALE“, 2015 URL: http://www.fansale.de/fansale/eventim_tickets_verkaufen.htm?language=de 18.02.2015)

einem ähnlichen Angebot auf. Eine weitere Möglichkeit zum Kauf von Zweitmarkt-Tickets besteht für den Käufer in Internetforen. Diese werden oft von Vereinen angeboten, oder von Fanggemeinschaften betrieben. Ein Anbieter kann hier darüber informieren, dass er seine Karte verkaufen möchte und ein potentieller Kunde kann daraufhin sein Kaufinteresse bekunden. In Foren wird die Erreichbarkeit einer breiten Masse an Fans des selbst präferierten Vereins ausgenutzt. Rechtliche Verbindlichkeiten, sowie Sicherheiten für die Teilnehmer bieten Foren hingegen nicht. Letztlich haben Verkäufer auch die Möglichkeit, auf gewisse Annehmlichkeiten dieser Dienstleistung zu verzichten und ihre Tickets bei allgemeinen Online-Auktionshäusern, wie zum Beispiel Ebay anzubieten. Hier ist eine freie Preisgestaltung möglich, allerdings muss sich der Verkäufer selbst um den Versand der Ware kümmern. Für Käufer bietet sich somit auch hier die Möglichkeit, Eintrittskarten auf dem Zweitmarkt zu erwerben. Eine von Ebay angebotene Plattform für Kleinanzeigen erweitert dieses Repertoire noch. Hierzu sei allerdings angemerkt, dass sich Ebay hier von jeglichen Sicherheiten gegenüber Käufer und Verkäufer distanziert. Es werden keine Dienstleistungen wie Treuhandkontos oder eine Logistik angeboten. Mobile Applikationen, welche eine Angebotserstellung, sowie die Suche nach Tickets auf dem Zweitmarkt ermöglichen, werden bis dato nicht angeboten. Weder Eventim, noch viagogo verfügen über eine mobile Möglichkeit, nach Zweitmarkt-Tickets zu suchen, oder diese anzubieten. Diese ist nur bei der allgemeineren Plattform Ebay zu finden.

4.1 Bewertung der aktuellen Marktsituation

Nach Begutachtung des vorhandenen Marktes, ergeben sich für potentielle Kunden drei Möglichkeiten für den Erwerb von Tickets auf dem Zweitmarkt. Zum einen können Tickets über eine darauf ausgelegte Plattform wie fanSALE bezogen werden, oder über allgemeiner gestaltete Kanäle, welche Anbieter Nachfrager vermitteln. Die dritte Möglichkeit besteht im Kauf der Tickets auf dem Schwarzmarkt und wird hier nicht näher erläutert. Somit verbleiben am Markt zwei wesentliche legale Arten von Bezugsquellen, mit verschiedenen Ausprägungen.² Die in der Tabelle 4.1 aufgeführten Quellen sind in die Bereiche kommerzielle und nicht kommerzielle Plattformen unterteilt. Lediglich Foren und Ebay-Kleinanzeigen fallen in die Kategorie nicht kommerzieller Vermittlungsplattformen.

²(Vgl. Möbius, Ralf „Die Zulässigkeit des Weiterverkaufs von Eintrittskarten zu Spielen der Fußball-Bundesliga“, 2012 URL: <http://www.rechtsanwaltmoebius.de/publikationen/Bundesligakarten-Aufsatz-RalfMoebius.pdf>, 12.02.2015)

Tabelle 4.1: Vor- und Nachteile von Bezugsquellen³

Plattform	Beispiel	Vorteile	Nachteile
Auf den Ticket-Zweitmarkt zugeschnittene Lösungen	Eventim, viagogo	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Angeboten sehr einfach • Schutz durch Absicherungsmechanismen für Käufer und Verkäufer • Klare und verlässliche Regelung der Kaufabwicklung und Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • keine mobile Lösung • erfordert hohen zeitlichen Vorlauf • Modell der Preisgestaltung kann zu sehr hohen Preisen für den Käufer führen • hohe Provision
Kommerzielle Vermittlungsplattformen ohne Spezialisierung auf ein bestimmtes Produkt	Ebay	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Angeboten sehr einfach • Schutz durch Absicherungsmechanismen für Käufer und Verkäufer • Klare und verlässliche Regelung der Kaufabwicklung und Logistik • Mobile Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • erfordert hohen zeitlichen Vorlauf • Modell der Preisgestaltung kann zu sehr hohen Preisen für den Käufer führen • kaum Sicherheit für rechtzeitige Zustellung beim Käufer • sehr hohe Provision
Reine Vermittlungsplattformen ohne direkten kommerziellen Hintergrund	Foren, Ebay - Kleinanzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • keine Provision • Durch Interessengemeinschaft kann genau die richtige Zielgruppe angesprochen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Sicherheiten für Käufer z.B. für Versand oder korrekte Ware • Keine Sicherheiten für Verkäufer für Erhalt des Verkaufspreises • Mitglieder ungeprüft • keine vertraglichen Bindungen

Der Weiterverkauf von Eintrittskarten wird von Vereinen nicht gern gesehen, aber dennoch in den meisten Fällen geduldet. Dies bezieht sich allerdings nicht auf den Schwarzmarkt, sondern auf Plattformen wie fanSALE. Der Schwarzmarkt ist ein, von Vereinen generell beklagtes Problem, da hier durch völlig überhöhte Preise die Niedrigpreispolitik der Bundesligisten konsequent unterwandert wird. Die Marge der Schwarzhändler ist somit noch größer.⁴ Als Gründe für die kritische Betrachtung führen die Vereine an, dass die verfolgte Niedrigpreispolitik ausgenutzt wird und eventuelle Problemfans ein, vom Verein ausgesprochenes Stadionverbot, umgehen können.⁵ Weiterhin kann von Vereinen nicht kontrolliert werden, welche Fans, welche Karten kaufen. Es kann zu einer Vermischung von rivalisierenden Fangruppen kommen, welche die Sicherheit im Stadion gefährden.⁶ Es lässt sich daraus schließen, dass ein Grund für die wenigen Anbieter am Zweitmarkt, die kritische Betrachtung der Vereine sein kann. Resultierend aus der Tatsache, dass die Anbieter zudem

³(Quelle: eigene Darstellung)

⁴(Vgl. Czycholl, Harald „Der riskante Handel mit Schwarzmarkt-Tickets“, 2015 URL: <http://www.welt.de/finanzen/article137426385/Der-riskante-Handel-mit-Schwarzmarkt-Tickets.html>, 14.02.2015)

⁵(Vgl. Möbius, Ralf „Die Zulässigkeit des Weiterverkaufs von Eintrittskarten zu Spielen der Fußball-Bundesliga“, 2012 URL: <http://www.rechtsanwaltmoebius.de/publikationen/Bundesligakarten-Aufsatz-RalfMoebius.pdf>, 12.02.2015)

⁶(Vgl. Czycholl, Harald „Der riskante Handel mit Schwarzmarkt-Tickets“, 2015 URL: <http://www.welt.de/finanzen/article137426385/Der-riskante-Handel-mit-Schwarzmarkt-Tickets.html>, 14.02.2015)

über ein sehr ähnliches Konzept verfügen, weisen alle kommerziellen Geschäftsmodelle ähnliche Schwächen auf. Will der Kunde Sicherheiten, muss er für ein Ticket oft überhöhte Preise zahlen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass bei diesen Anbietern, die Preisgestaltung völlig dem Verkäufer überlassen wird und es keine wirkliche Reglementierung gibt. Der Effekt wird durch das Prinzip der prozentual anteiligen Verkaufsprovision noch verstärkt, denn wenn das angebotene Ticket für einen wesentlich höheren Preis verkauft wird, steigt anteilig auch die Provision der Plattform. Selbst wenn der Verkäufer nicht an einem enormen Gewinn interessiert ist, so wird er trotzdem versuchen, den Verkaufspreis so zu gestalten, dass er abzüglich der Provision zumindest den selbst gezahlten Preis als Erlös erhält. Analysiert man nun zudem das Verbraucherverhalten, stellt man fest, dass die Nutzung mobiler Applikationen in den fünf Jahren stetig einen enormen Zuwachs verzeichnet. Dies belegen die stark steigenden Umsatzzahlen, welche mit mobilen Applikationen in Deutschland erzielt werden: ⁷

⁷(Vgl. Statista „Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland seit 2009“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173810/umfrage/umsatz-mit-mobilen-apps-in-deutschland-seit-2009/>, 20.02.2015)

Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland im Jahr 2009 bis 2013 und Prognose für 2014 (in Millionen Euro)

Die vorliegende Statistik zeigt den Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2014. Mit mobilen Apps wurden in Deutschland im Jahr 2013 insgesamt 547 Millionen Euro umgesetzt.

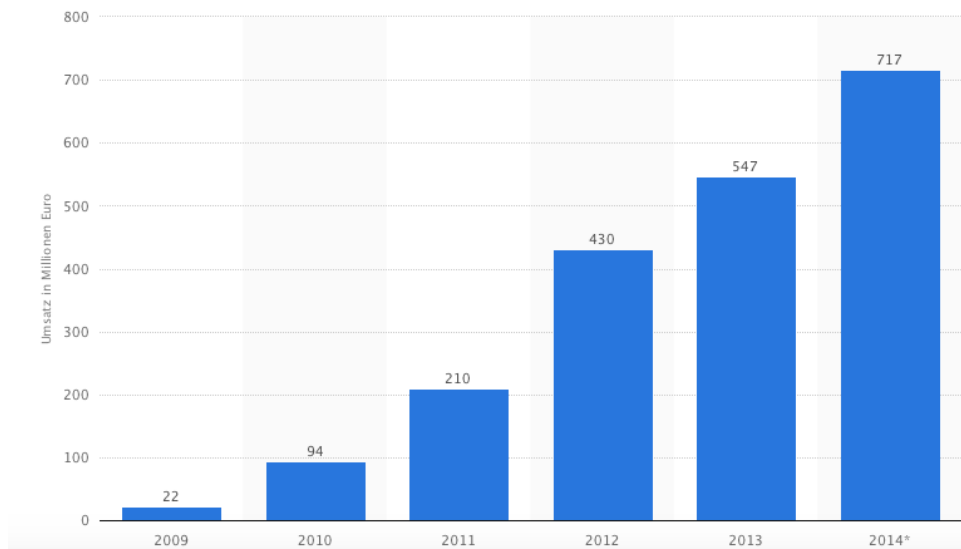


Abbildung 4.1: Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland seit 2009⁸

Dieses Marktsegment wird von den Anbietern spezifischer Lösungen bisher nicht bedient. Allgemeiner gestaltete Plattformen wie Ebay haben diesen Trend erkannt und bieten eine mobile Lösung an. Dies gilt auch für einige Foren, oder Ebay-Kleinanzeigen. Da aber zum Beispiel Foren nicht direkt auf den Verkauf von Tickets ausgerichtet sind, gestaltet sich die Suche nach Verkäufern oder Käufern oft schwierig. Daraus resultiert für den Verkäufer und Käufer von Tickets an dieser Stelle ein Bedarf, der nur durch wenige Anbieter und zudem ungenügend befriedigt wird. Durch den Aufbau des bestehenden Geschäftsmodells von maßgeschneiderten kommerziellen Vermittlungsplattformen entsteht ein weiterer Nachteil. Durch die Lösung mit einem Treuhandkonto und der Abholung und der Zustellung der Tickets durch einen Logistikdienstleister, benötigt der gesamte Prozess einen hohen zeitlichen Vorlauf für beide Parteien. Ein Verkäufer muss schon früh wissen, ob er an dem Event, für das er eine Eintrittskarte besitzt, teilnehmen kann, oder nicht. Weiterhin muss der Käufer sich

⁸(Quelle: Statista „Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland seit 2009“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173810/umfrage/umsatz-mit-mobilen-apps-in-deutschland-seit-2009/>, 20.02.2015))

früh entscheiden, ob er an einem Event teilnehmen möchte. Dies schränkt ihn in seiner Spontanität ein. Allgemeiner gestaltete Plattformen bieten ein ähnliches Angebot. Auch hier kann ein Treuhandkonto verwendet werden. Durch den Beahldienst PayPal kann schnell Geld transferiert werden und es werden dem Käufer Sicherheiten eingeräumt.⁹ Auch für Verkäufer gibt es bei PayPal Sicherheiten.¹⁰ Allerdings gilt es bei PayPal zu beachten, dass zwar die Zahlung gebührenfrei ist, der Zahlungsempfang jedoch nicht.¹¹ Somit erscheint das Angebot für den Käufer verlockend, es ist aber davon auszugehen, dass der wissende Verkäufer diese, von ihm zu zahlende Provision bei seiner Preisgestaltung mit einbezieht. Für dieses Problem eignet sich das Geschäftsmodell von nicht kommerziellen Plattformen besser. Durch den Verzicht auf Sicherheiten kann hier spontaner agiert werden. Allerdings wird auch bei diesen Modellen der Verkaufspreis nicht reglementiert und dementsprechend hoch können die Preise für Tickets sein.

4.2 Zusammenfassung der aktuellen Marktsituation

Die bereits am Markt vorhandenen Geschäftsmodelle bieten alle ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Die bereits bestehenden, auf den Zweitmarkt zugeschnittenen, Geschäftsmodelle bieten nur zum Teil eine zufriedenstellende Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Die Sparte der mobilen Applikationen wird bisher von den kommerziellen, auf den Zweitmarkt zugeschnittenen, Anbietern nicht bedient. Alle kommerziellen Anbieter, also auch allgemeiner gestaltete Vermittlungsplattformen, bieten Sicherheiten für beide angesprochenen Kundensegmente. Dieser Service ist letztlich durch den Käufer zu zahlen und daraus resultiert oft ein höherer Preis für den Käufer. Die Preisgestaltung wird bei diesen Anbietern, aufgrund des gewählten Modells der anteiligen Provision, völlig dem Verkäufer überlassen. Es gibt keine preisliche Reglementierung und es wird auch die Tatsache ausgenutzt, dass ein Verkäufer somit versucht, einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Auch dies wirkt sich negativ für den Käufer aus. Weiterhin bedarf es bei beiden kommerziellen Anbieterformen eines hohen zeitlichen Vorlaufes, da der Zahlprozess, sowie die Logistik für den Transfer der Tickets, eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Verzichten beide Kundensegmente auf Sicherheiten, durch Nutzung nicht kommerzieller Vermittler, verbessert sich für sie die Agilität bzw. können sie spontaner agieren. Zwar wird auch hier der Preis nicht reglementiert, allerdings bewegt man

⁹(Vgl. PayPal „PayPal-Käuferschutzrichtlinie“, 2015 URL: <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/ua/buyerprotection-full>, 19.02.2015)

¹⁰(Vgl. PayPal „PayPal-Verkäuferchutzrichtlinie“, 2015 URL: <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/ua/sellerprotection-full>, 19.02.2015)

¹¹(Vgl. PayPal „PayPal-Nutzungsbedingungen“, 2015 URL: [PayPal-Nutzungsbedingungen](#), 19.02.2015)

4 Beschreibung der aktuellen Marktsituation

sich zum Beispiel in Foren, in einer Gemeinschaft und der Preis reguliert sich oft im Druck der Umgebung. Geschäfte werden hier häufig durch Barzahlung abgewickelt, deshalb sind Angebote meist lokal begrenzt.

5 Formulierung und Entwicklung des Geschäftskonzeptes

Um mit einer Geschäftsidee an einem Markt erfolgreich zu sein, hängt es in erster Linie davon ab, ob der angestrebte Markt überhaupt das Potential besitzt, Profit zu generieren. Entscheidende Faktoren sind hier die Größe des angestrebten Marktes, seine eigentliche Qualität, sowie die eventuell bereits vorhandenen Mitbewerber.¹ Kennt man diese Größen, kann man abwägen, ob sich der Markt für eine Unternehmung lohnt. Die aktuelle Marktsituation bezüglich zukünftiger Mitbewerber, wurde in Kapitel 4 analysiert. Entscheidend für den Erfolg der eigenen Unternehmung ist allerdings auch, wie groß der angestrebte Markt ist und die damit einhergehenden, zu erwartenden Umsätze. Betrachtet man das Volumen der ersten und zweiten Bundesliga, unter der Berücksichtigung der Tatsache, wie populär der Sport in Deutschland ist, lassen sich Rückschlüsse über das Marktvolumen ziehen. Es gibt in der ersten und zweiten Bundesliga jeweils achtzehn Vereine. Wie in Kapitel 2.1 erläutert, ergeben sich daraus jeweils 306 Spielpartien plus insgesamt sechs Relegationsspiele. Geht man nun durchschnittlich davon aus, dass ein Stadion in der ersten Bundesliga ca. 47.000² Zuschauer aufnehmen kann und in der zweiten Bundesliga ca. 28.000³ Zuschauer, ergibt sich daraus eine maximale Anzahl von 846.000 verkäuflichen Eintrittskarten pro Spieltag der ersten Bundesliga und 504.000 Tickets pro Spieltag der 2. Liga. Es wäre zu optimistisch, von der Gesamtzahl verkäuflicher Tickets auszugehen, denn es ist davon auszugehen, dass nicht alle Stadien, bei allen Spielen ausverkauft sind. Allerdings ergab eine Befragung von Freunden und Bekannten, dass es in der Fangemeinde einen großen Zusammenhalt gibt und daher viele einen gemeinsamen Block im Stadion präferieren. Es kommt hinzu, dass wie in Kapitel 2.2 beschrieben, die Stadien in Segmente unterteilt sind und es daher trotzdem auftreten kann, dass Tickets für gewisse Blöcke im Stadion ausverkauft sind, obwohl das Stadion nicht ausgelastet ist. Die folgende Abbildung zeigt Zuschauerzahlen der ersten Bundesliga:

¹(Vgl. Fueglistaller u. a., 2010, S. 286)

²(Vgl. Wikipedia „Fußball Bundesliga“, 2015 URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fuß-Bundesliga>, 19.02.2015)

³(Vgl. RP Online „Die Kapazität der 18 Zweitliga-Stadien“, 2015 URL: <https://http://www.rp-online.de/sport/fussball/zweitliga/die-kapazitaet-der-18-zweitliga-stadien-bid-1.570902>, 19.02.2015)

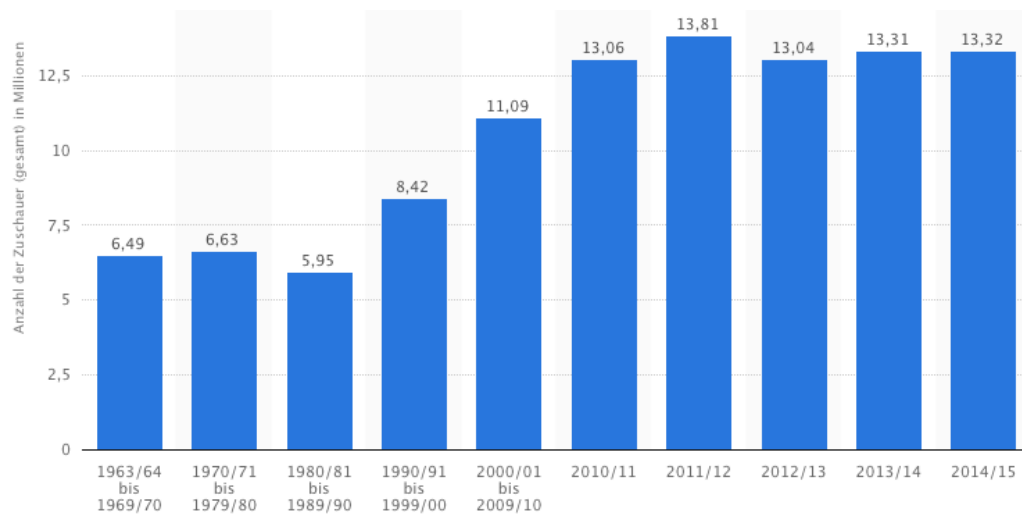


Abbildung 5.1: Gesamtzuschauerzahl in den Stadien der Fußball-Bundesliga pro Saison von 1963 bis 2015⁴

Die Anzahl der Zuschauer unterscheidet sich in den letzten Jahren nur geringfügig. Es ist allerdings zu erkennen, dass die Zahlen seit 1990 stark angestiegen sind. Dies ist ein Indiz für die stetig gewachsene Popularität des Fußballs bei der Bevölkerung und weiterhin ein Indiz für das Anhalten dieser Popularität. Wie viele Zuschauer trotzdem eine Karte gekauft haben, aber nicht an Spielen teilgenommen hat, ist nicht bekannt. Geht man nun aber vorsichtig davon aus, dass nur 2 Prozent dieser Zuschauermenge nicht an einem Spiel teilnehmen könnte, so ergibt sich eine Anzahl von ca. 265.000 Tickets, welche dem Zweitmarkt pro Saison, allein in der ersten Bundesliga zur Verfügung stehen könnten. Hinzu kommen noch die Tickets der zweiten Bundesliga. Dies sind nach gleicher Rechenweise rund 108.000 Tickets.⁵ Somit scheint das Marktvolumen ausreichend zu sein, um mit den wenigen vorhandenen kommerziellen Zweitmarktanbietern zu konkurrieren.

Nachdem nun die vorhandene Marktsituation analysiert wurde, können diese Erkenntnisse, in Verbindung der Kenntnisse über Vor- und Nachteile der bestehenden Geschäftsmodelle genutzt werden, um ein Soll-Konzept für das angestrebte Marktsegment zu entwickeln. Es ist sicherlich von Vorteil, sich die Nachteile von Geschäftsmodellen anderer Mitbewerber zu

⁴(Quelle: Statista „Gesamtzuschauerzahl in den Stadien der Fußball-Bundesliga pro Saison von 1963 bis 2015“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1626/umfrage/entwicklung-der-zuschauerzahl-in-der-bundesliga-seit-1963>, 01.06.2015)

⁵(Vgl. Kicker online „2. Bundesliga-Zuschauer“, 2015 URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/2bundesliga/spieltag/2-bundesliga/2014-15/zuschauer-der-saison.html>, 01.06.2015)

betrachten und sich die dadurch bereits gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen. Für die kommerziellen Vermittlungsplattformen, welche sich auf den Ticketzweitmarkt spezialisiert haben, haben sich folgende Nachteile ergeben:

- keine Reglementierung des Verkaufspreises
- prozentual anteiliges Provisionsprinzip
- zeitlicher Vorlauf nötig
- keine mobile Lösung vorhanden

Dem gegenüber konnten Vorteile erörtert werden, welche von nicht kommerziellen Plattformen ausgehen:

- erhöhte Flexibilität, da der zeitliche Vorlauf bei der Zielgruppe geringer ist
- der Preis für Tickets kann durch den Gemeinschaftscharakter moderater ausfallen
- die jeweils gegenüber gesuchte Zielgruppe ist direkt ansprechbar

Nach der Analyse des Marktes und der Mitbewerber an diesem Markt, können nun die offensichtlichen Vor- und Nachteile der Mitbewerber genutzt werden, um ein eigenes Konzept zu entwickeln. Dies geschieht hier durch die Kombination der Vorteile von auf den Zweitmarkt ausgerichteten Anbietern und den Vorteilen nicht kommerzieller Anbieter. Weiterhin wird das erlangte Wissen, über die bis dato vorhandenen Nachteile der Mitbewerber genutzt, um ein eigenes Geschäftsmodell zu entwickeln. Als Grundlage für das eigene Geschäftskonzept, orientiere ich mich am Geschäftsmodell von fanSALE. Dieses bietet eine gute Grundlage, da es eine auf den Markt zugeschnittene Lösung ist, die meiner anfänglichen Geschäftsidee am ehesten entspricht. Eine Umfrage unter Fußballfans in meinem näheren Umfeld stellte hervor, dass sie vordergründig der hohe Preis für Tickets auf dem Zweitmarkt abschreckt und sekundär für sie die Spontanität eine große Rolle spielt. Im Zusammenhang mit dieser Spontanität und dem aktuellen Trend folgend, wünschen sich viele eine mobile Lösung, bei der sie Tickets zu einem moderaten Preis erwerben können, ohne sich an einen Rechner setzen zu müssen, oder dafür lange im Internet zu suchen. Kombiniert man diese Aussagen mit den Vor- und Nachteilen der vorhandenen Anbieter, formt sich ein eigenes Konzept heraus. Das Konzept sieht vor, eine auf den Zweitmarkt ausgerichtete, mobile Plattform zu erschaffen, auf der Verkäufer unter Reglementierung des Verkaufspreises, ihre Tickets anbieten können und Käufer somit ein Ticketangebot vorfinden, welches zu

moderaten Preisen verfügbar sein soll. Im Detail bedeutet dies, dass man das bestehende Konzept von zum Beispiel fanSALE abwandelt und auf eine mobile Applikation überträgt. Weiterhin wird auf ein eigenes Treuhandkonto verzichtet und die Logistik dahingehend optimiert, dass zusätzlich eine Selbstabholung der Tickets nach dem Kauf ermöglicht wird. Es soll eine Plattform ergeben, welche einen seriösen Eindruck beim Kunden hinterlässt und dem Gemeinschaftssinn von Fußballfans Sorge trägt und auch das Gefühl einer Gemeinschaft bei den Nutzern hervorruft. Da diese Plattform eine Vermittlung darstellt, müssen also bei beiden angesprochenen Nutzerparteien gleichermaßen neue Nutzen generiert werden. Auf der Käuferseite besteht der Nutzen darin, dass die mobile Applikation leicht bedienbar ist und in wenigen Schritten zum fertig erstellten Angebot führt. Weiterhin wird durch die Plattform ein Gefühl erzeugt, einem Gemeinschaftsmitglied geholfen zu haben. Dies setzt voraus, dass durch Mechanismen in der Applikation bzw. der Plattform ausgeschlossen wird, dass sich hier gewerbliche Verkäufer ansiedeln. Im Einzelnen kann dies durch die Reglementierung der Verkaufspreise realisiert werden und weiterhin durch die Überwachung der Anzahl der von einem einzelnen Anbieter veräußerten Tickets. Gewerbliche Verkäufer sind daran interessiert, so viel wie möglich an einem Ticket zu verdienen und möglichst eine große Menge an Tickets abzusetzen. Dies wird durch die genannten Reglementierungen verhindert. Weiterhin wirkt ein prozentual vom Verkaufserlös abhängiges Provisionsprinzip auf Viele im ersten Moment normal, allerdings verändert sich diese Haltung oft nach kurzer Zeit. Dies hat meine Befragung bei Fußballfans ergeben und entspricht auch meiner Erfahrung. Das neue Konzept orientiert sich hier an einem Festpreis als Provision, welche nur dem Käufer auferlegt werden soll. Durch die Konzepte der mobilen Bereitstellung und Selbstabholung, wird zusätzlich die Flexibilität des Verkäufers erhöht. Es ist ihm nun möglich, seine Karte sogar noch kurzfristig vor Spielbeginn zu verkaufen, ohne direkt zum Stadion fahren zu müssen. Er kann seine Karte zum Beispiel einen Tag vor dem Spiel auf der Plattform anbieten und mit dem Käufer einen Termin für die Abholung vereinbaren.

Auf der Käuferseite wird ebenfalls ein Nutzen generiert. Wie erwähnt, profitiert auch der Käufer von der gestiegenen Flexibilität des Angebotes. Es ist ihm dadurch möglich, sich spontaner für einen Besuch im Stadion zu entscheiden. Weiterhin soll die Plattform die Möglichkeit für ihn bieten, ihm speziell gefiltert auch Tickets vorzuschlagen, welche in einem günstigen Abholbereich um seine Heimat und auf der Strecke zum Austragungsort des Fußballspiels liegen. Der Vorteil ist hier, dass dem Käufer erleichtert wird, Tickets in seiner Umgebung zu finden und zusätzlich auch Tickets vorgeschlagen werden, welche er abholen kann, wenn er bereits auf dem Weg zum Stadion ist. Es wird somit die Angebotspalette für den Käufer erweitert. Weiterhin profitiert der Käufer auch von der Reglementierung des

Verkaufspreises, da er somit keine stark überhöhten Preise für ein Ticket zahlen muss. Um trotzdem einen maximalen geographischen Bereich abzudecken und das Angebot nicht zu beschneiden, bleibt die Versandoption der Tickets trotzdem bestehen. Der Versand wird hier allerdings in die Hände des Verkäufers gelegt und ist somit nicht im Serviceumfang der angebotenen Dienstleistungen enthalten. Daraus profitieren beide Parteien, da es ermöglicht wird, dass Verkäufer ein breiteres Spektrum an Käufern bedienen können und Käufer ein breiteres Angebot vorfinden. Im Allgemeinen wird sogar ein Nutzen für Vereine generiert. Dieser besteht darin, dass auch bei nicht ausverkauften Stadien, zumindest die bereits verkauften Plätze, durch Personen nachbesetzt werden, denn durch die Niedrigpreispolitik am Erstmarkt, ist der Verdienst mit Eintrittskarten im Erstverkauf, für die Vereine eher gering.⁶ Ein Großteil des Umsatzes wird mit dem Verkauf von Fanartikeln generiert.

5.1 Ziele

Die Ziele des Konzeptes erstrecken sich in mehrere Richtungen. Auf der einen Seite steht natürlich der Unternehmer. Er ist in erster Linie daran interessiert, seine bis zum Marktstart entstandenen Kosten, durch den Erfolg und den damit verbundenen Gewinn der Unternehmung zu neutralisieren und zukünftig die Marktposition des Unternehmens am Markt zu stärken und auszubauen, um langfristig Gewinne zu erwirtschaften. Diese Interessen stehen allerdings in direkter Wechselwirkung mit der Akzeptanz des neuen Geschäftsmodells am Markt und dem Behaupten des Modells gegen andere Mitbewerber. Weiterhin muss das Geschäftsmodell eine hohe Akzeptanz beim Endkunden erzeugen. Da es sich bei diesem Vorhaben um ein Geschäftskonzept handelt, das sich in dieser Form erst am Markt etablieren und später seine Position am Markt behaupten muss, gibt es kurzfristige und langfristige Ziele.

5.1.1 kurzfristige Ziele

Nach erfolgreicher Umsetzung des Geschäftskonzeptes und den Einstieg in einen Markt, auf dem es bereits Mitbewerber gibt, ist die schnelle Marktdurchdringung primäres Ziel. Es müssen also schnellstmöglich Kunden für die Plattform gewonnen werden. Dies sind in erster Instanz die Verkäufer, denn ohne sie, lassen sich keine Käufer für die Plattform gewinnen. Darauf beruhend ist ein weiteres kurzfristiges Ziel, den zur Verfügung gestellten Nutzwert von Beginn an zu maximieren und zu dokumentieren. Dieser kann dann im weiteren Verlauf beobachtet und gegebenenfalls optimiert werden. Dies umfasst sowohl das eigentliche

⁶(Vgl. hierzu und im Folgenden Statista „Erlöse der ersten Fußballbundesliga von 2010 bis 2014“, 2015 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6530/umfrage/erloese-der-1-fussballbundesliga/>, 16.03.2015)

Angebot an den Endverbraucher, als auch die Plattform als Solches. Eine ständige Messung der Benutzererfahrungen, zum Beispiel durch ein Bewertungssystem für Käufer und Verkäufer, aber auch für die mobile Applikation, ist somit essentiell. Ein weiteres Ziel ist es, sich bei den Vereinen zu etablieren. Somit ist es wichtig, von Beginn an den Ruf des Unternehmens, als faire Plattform für Fans, schnellstmöglich aufzubauen und auch die Vereine davon zu überzeugen. Wird die Plattform von Vereinen als faire Alternative zum Erstmarkt wahrgenommen, ist dies ein wichtiger Schritt zu einer festen Position am Markt.

5.1.2 langfristige Ziele

Die kurzfristigen Ziele dienen als Vorbereitung für die Umsetzung langfristiger Ziele. Langfristig gesehen, soll das Unternehmen natürlich Gewinn generieren. Dazu ist es nötig, dass es eine stabile Marktposition erreicht. Um dies zu gewährleisten, ist somit langfristig eine Akzeptanz bei Vereinen anzustreben. Weiterhin müssen Kunden an die Plattform gebunden werden. Wie hier erkennbar wird, müssen die Nutzer durch ein stetiges optimales Nutzungserlebnis, auf die Plattform fixiert werden. Langfristig wird also eine dauerhafte Kundenbindung angestrebt. Da der Markt durch die Ticketmengen begrenzt ist, ist es essentiell, die gewonnenen Benutzer auch zu halten. Durch die verfolgte Festpreisstrategie als Provision, ist es langfristig nötig, die Plattform auch für Werbetreibende interessant zu machen. Auch dies kann nur durch eine gefestigte Position am Markt und den dementsprechend hohen Nutzerzahlen realisiert werden. Je nach verfolgter Geschäftsstrategie, kann es weitere, beziehungsweise andere Ziele geben. Diese stehen auch mit der Marktdurchdringung in Zusammenhang. Hinzu kommt, dass das Unternehmen einen Platz auf dem Markt einnimmt. Erreicht das Unternehmen nach dem Start eine hohe Marktdurchdringung, wächst folglich auch der Druck auf die Mitbewerber. Somit kann ein weiteres Ziel sein, dauerhaft Kunden zu ergattern und dabei die Gewinnmaximierung außen vor zu stellen. Da hier ein Zweitmarkt als Markt fungiert, kann dies von Vorteil bei einer Strategie sein, bei der verfolgt wird, dass das Unternehmen von einem Mitbewerber aufgekauft wird. Dies kann zum Beispiel der bisherigen Marktführer sein, der seine eigene Position am Markt dadurch stärkt, dass er keine Entwicklungskosten aufbringen musste, einen Mitbewerber eliminiert und dadurch ein weiteres Kundenfeld gegenüber anderen Mitbewerbern vereinnahmt.

5.2 Zusammenfassung des Geschäftskonzeptes

Die anfängliche Geschäftsidee wurde nun konkretisiert und in ein Geschäftskonzept überführt. Weiterhin wurde das Marktvolumen bestimmt und spätere Mitbewerber identifiziert und

analysiert. Das neue Geschäftskonzept orientiert sich am Geschäftskonzept von fanSALE und wurde unter Berücksichtigung der herausgestellten Vor- und Nachteile, aller momentan am Markt vorhandenen Anbieter, verändert.

5.2.1 Die Plattform

Die Plattform soll eine Vermittlungsplattform darstellen, die Anbieter und Käufer von Fußballtickets des Fußballticket-Zweitmarktes, zusammenführen soll. Der angestrebte Markt sind die Tickets des Zweitmarktes der ersten und zweiten Bundesliga. Die Plattform bildet die Vermittlung zwischen Verkäufern und Käufern und stellt keine eigene Logistikdienstleistung, sowie kein eigenes Treuhandkonto zur Verfügung. Der Versand der Tickets wird dem Käufer auferlegt, allerdings zielt das Konzept eher auf die Selbstabholung der Tickets durch den Verkäufer ab. Es ist keine direkte Online-Anwendung vorgesehen, allerdings ist dies für die Zukunft nicht ausgeschlossen. Verkäufer sollen auf der Plattform bevorzugt behandelt werden, da diese die Grundlage für die Verbreitung der Plattform sind. Deshalb wird die Provision für den Verkauf, welche anfänglich und im weiteren Verlauf, die zentrale Einnahmequelle ist, als Festpreisprovision an den Käufer erhoben. Das Einstellen von Tickets soll gebührenfrei sein.

5.2.2 Die mobile Applikation

Die mobile Applikation bildet die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Die Nutzung der Applikation soll für Verkäufer und Käufer kostenlos sein und wird im Funktionsumfang nicht beschränkt. Sie soll weiterhin leicht bedienbar sein. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Verkäufersicht und die Käufersicht. Ein Verkäufer soll einfach und schnell ein Ticket anbieten können. Dies soll durch die Applikation erleichtert werden, indem so weit wie möglich auf Texteingaben verzichtet wird. Der Nutzer muss sich zwar einmalig registrieren, aber dadurch, dass im Regelfall zum Beispiel alle Spielbegegnungen im Vorfeld feststehen, kann die Applikation in Verbindung mit einer Datenbanklösung, durch eine grafische Benutzeroberfläche den Benutzer unterstützen. Da ein Fan in der Regel nur nach seinem Lieblingsverein sucht, würde es zum Beispiel ausreichend sein, in der Applikation zuerst nach Ligen zu unterscheiden, dann nach Vereinen. Zusätzlich kann noch nach einem Zeitraum unterschieden werden und aufgrund der festgelegten Anzahl an Spielen in der Saison, zeigt die Applikation nur noch wenige Ergebnisse von Spielbegegnungen an. Bis zu dieser Stelle benötigt der Benutzer keine Texteingaben. In einem ähnlichen Verfahren soll die Erstellung eines Angebotes durch einen Verkäufer erfolgen können. Um die Spontaneität der Kunden zu unterstützen und somit die Flexibilität zu erhöhen, soll die Applikation zudem über eine Funktion verfügen, die einen Filter

für angebotene Tickets bietet. Dieser Filter soll in Verbindung des Standortes der angebotenen Tickets und dem Standort des potentiellen Käufers die Angebote so filtern, dass dem Käufer Angebote vorgeschlagen werden, die sich in seiner direkten Umgebung befinden, aber auch Tickets, welche auf seinem Weg zum Stadion liegen. Dies soll durch eine Anbindung an eine externe Schnittstelle zu einem Routenplaner erfolgen. Die Standorte der Teilnehmer sind über deren Smartphone abrufbar oder aus dem Benutzerkonto zu beziehen und die Standorte der Stadien sind bereits bekannt.

6 Umsetzung der konzeptionellen Ausführungen

Die vorgehenden Ausführungen haben gezeigt, dass Geschäftsmodelle häufig dazu genutzt werden, bereits bestehende Unternehmungen abzubilden, diese im Details zu analysieren und daraufhin zu optimieren. Sie zielen darauf ab, bestehende Strukturen zu erfassen und die Wechselwirkung ihrer Bausteine besser verstehen zu können. Mit diesem erlangten Wissen können fast alle Prozesse analysiert werden und es fällt dem Unternehmen leichter, auf veränderte Marktsituationen zu reagieren, indem das Unternehmen das Geschäftsmodell im Ganzen, oder in einzelnen Bereichen verändert. Werden Bausteine des Geschäftsmodells verändert, können sofort Schlussfolgerungen über damit verbundenen Veränderungen in den Wechselbeziehungen der Bausteine gezogen werden. Bisher wurde in dieser Arbeit nur darauf eingegangen, dass es bereits eine bestehende Unternehmung gibt und daraus das Geschäftsmodell extrahiert wird, um die Unternehmung abstrakt darzustellen. Das Geschäftsmodell soll in meiner Arbeit dazu genutzt werden ein Geschäftskonzept abzubilden, um vor dem Start der Unternehmung, eventuelle Probleme im Konzept zu identifizieren. Ich möchte auf der Grundlage des bestehenden Geschäftsmodelles von fanSALE , ein eigenes Geschäftsmodell auf Basis des vorangegangenen Geschäftskonzeptes erstellen. Dazu muss in erster Instanz das bestehende Geschäftsmodell von fanSALE abgebildet und analysiert werden.

6.1 Die Abstraktion des fanSALE-Geschäftsmodelles

Um das bestehende Geschäftsmodell von fanSALE zu abstrahieren, ist in erster Instanz wichtig, das Geschäftsmodell in die richtige Kategorie einzuordnen. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, gibt es verschiedene Typen eines Geschäftsmodells. Wie bereits angemerkt, handelt es sich bei fanSale um eine Vermittlungsplattform, denn fanSALE vermittelt zwischen Verkäufern und Käufern von Fußballtickets auf dem Zweitmarkt. Somit lässt sich fanSALE als Multi-sided Platform-Modell kategorisieren.

Diese Art von Geschäftsmodell besitzt spezifische Eigenschaften, die es von anderen Modellen

unterscheidet. Im Folgenden sind die wichtigsten Merkmale dieser Art von Geschäftsmodell aufgeführt: ¹

- Sie bringen zwei oder auch mehrere Kundengruppen zusammen, welche unterschiedlich, aber voneinander abhängig sind.
- Sie sind für die jeweils eine Kundengruppe nur von Wert, wenn auch die andere Kundengruppe präsent ist.
- Die Wertschöpfung erfolgt durch das Ermöglichen von Interaktionen zwischen den verschiedenen Gruppen.
- Eine solche Plattform kann nur an Wert gewinnen, wenn sie weitere Nutzer gewinnen und binden kann.

Nachdem nun eine Typisierung des fanSALE-Geschäftsmodelles erfolgt ist, kann das Modell im Detail untersucht werden. Da an dieser Stelle angestrebt wird, das eigene Geschäftskonzept auf Basis des fanSALE-Geschäftsmodelles zu entwickeln, beziehungsweise es zu adaptieren, muss das vorhandene Modell als Ganzes betrachtet werden. Folglich dient das Operating business model als Grundlage. Es eignet sich besonders, da es die gesamte Logik beschreibt, wie ein Unternehmen kontinuierlich seine Ziele erreicht. ² Um das Modell im Detail zu untersuchen, ist es nötig die Elemente und deren Bausteine eines Geschäftsmodells zu kennen. Die Kernelemente wurden auf Abb. 3.1 beschrieben. Es gibt insgesamt neun Bausteine in einem Geschäftsmodell. Im folgenden Teil beziehe ich mich auf Osterwalder und Pigneur. ³ Sie haben die Bausteine teilweise umbenannt, um deren Zusammenhänge besser erläutern zu können. ⁴

¹(Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 81)

²(Vgl. Kapitel 3 Das Geschäftsmodell)

³(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 21-46)

⁴(Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 20-21)

Tabelle 6.1: Bausteine des Geschäftsmodells⁵

Baustein	Abkürzung	Beschreibung
Kundensegmente (Customer Segments)	CS	Eine Organisation kann ein oder mehrere Kundensegmente bedienen.
Wertangebot (Value Proposition)	VP	Die Organisation versucht mithilfe des Wertangebotes Kundenbedürfnisse zu befriedigen bzw. Kundenprobleme zu lösen
Kanäle (Channels)	CH	Das Wertangebot wird den Kunden durch Verkaufs-, Distributions- und Kommunikationskanäle vermittelt.
Kundenbeziehungen (Customer Relationships)	CR	Mit jedem einzelnen Kundensegment werden Kundenbeziehungen hergestellt und gepflegt.
Einnahmequellen (Revenue Streams)	RS	Sie stellen das Ergebnis von erfolgreich angebotenen Wertangeboten dar, welche dem Kunden eröffnet wurden.
Schlüsselressourcen (Key Resources)	KR	Es handelt sich um Güter, welche erforderlich sind, um die zuvor beschriebenen Elemente bereitzustellen.
Schlüsselaktivitäten (Key Activities)	KA	Dies sind interne Aktivitäten, die in Zusammenhang mit den KR ausgeführt werden müssen, um die zuvor beschriebenen Elemente bereitzustellen.
Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)	KP	Es gibt Aktivitäten, die ausgelagert werden und Ressourcen, welche außerhalb des Unternehmens beschafft werden.
Kostenstruktur (Cost Structure)	CS	Die Elemente des Geschäftsmodells resultieren in der Kostenstruktur. Sie bildet alle entstehenden Kosten ab, die dem Unternehmen in der Gesamtheit entstehen.

Die Bausteine stehen in direkter Wechselwirkung zueinander. Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel der einzelnen Elemente.

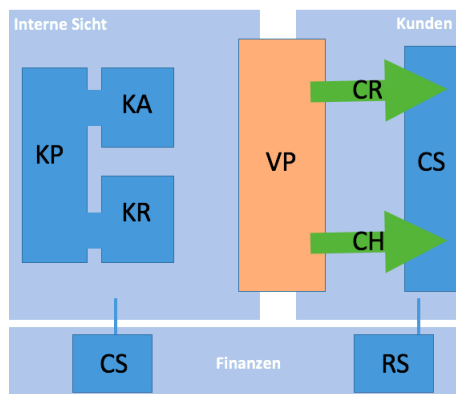


Abbildung 6.1: Zusammenspiel der Kernelemente⁶

⁵(Quelle: eigene Darstellung(Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 20-21))

⁶(Quelle: eigene Darstellung(Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 22-23))

Im Mittelpunkt steht bei Abb. 6.1 wieder das Wertangebot.⁷ Um es dem Kunden zu schaffen, sind aus interner Sicht Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen nötig, die wiederum von Schlüsselpartnern abhängig sein können. Die gesamte Wertschöpfung verursacht Kosten, welche aus der Finanzsicht, den späteren Einnahmen gegenüber stehen. Aus Kundensicht betrachtet, wird ihm ein Wertangebot zur Verfügung gestellt, welches ihm durch Kanäle und Kundenbeziehungen zugeführt wird. Es entsteht somit eine Einnahmequelle für das Unternehmen, die sich auf die finanzielle Sicht auswirkt. Die einzelnen Bausteine müssen nun identifiziert werden. Als Vorlage dient, wie erwähnt die Plattform fanSALE. Da es aus externer Betrachtung nicht möglich ist, unternehmenseigene Daten zu erheben, findet die folgende Betrachtung rein subjektiv statt. Die vermittelten Eindrücke müssen nicht in allen Einzelheiten der Realität entsprechen, da sie auf meinen Beobachtungen basieren. Es lassen sich aufgrund des Angebotes allerdings Rückschlüsse auf die Struktur von fanSALE ziehen.

Kundensegmente⁸

Es stellt sich die Frage, für wen fanSALE Wert schöpft. Also welche sind die wichtigsten Kunden, die das Unternehmen ansprechen will. Es wurde in dieser Arbeit bereits herausgestellt, dass es sich um ein Multi-sided Platform-Modell handelt. Es werden zwei voneinander abhängige Kundensegmente bedient, nämlich die Verkäufer von Fußballtickets und deren Käufer.

Wertangebote⁹

Das Wertangebot, also die Value Proposition, beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, welches für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. Es stellt also das Angebot des Unternehmens dar. Die Kernfrage, die es zu beantworten gilt, ist: Welcher Wert wird dem Kunden vermittelt, beziehungsweise welche Kundenprobleme werden durch das Unternehmen gelöst? Wertangebote können unterschiedlicher Natur sein, wie zum Beispiel Neuheiten auf dem Markt oder die Risikominderung durch ein Produkt beim Kunden. Bei fanSALE wurde eine Anpassung an Kundenwünsche realisiert. Da es eine Tochtergesellschaft von Eventim ist, bei der Erstmarkttickets vertrieben werden, wurde das Angebot auf Kundenwünsche spezialisiert und zugeschnitten.

Kanäle¹⁰

Durch Kanäle wird beschrieben, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und diese anspricht, um sein Wertangebot zu vermitteln. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde durch Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle. Da sie

⁷(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 22-23)

⁸(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 24)

⁹(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 26)

¹⁰(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 30-31)

den Kunden direkt berühren, spielen sie eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung. Es gibt im Allgemeinen fünf Phasen eines Kanals. Die erste Phase ist das Lenken der Aufmerksamkeit des Kunden auf das eigene Wertangebot. Die zweite Phase ist die Bewertung des Wertangebotes. Sie beschreibt, wie es dem Kunden ermöglicht wird, das Wertangebot zu bewerten. Der Kauf bildet die dritte Phase und soll vermitteln, wie es dem Kunden ermöglicht wird, das Wertangebot zu kaufen. In der vierten Phase wird beschrieben, wie das Wertangebot an den Kunden vermittelt wird. Um zu erläutern, wie der Kunde nach dem Kauf unterstützt wird, gibt es letztlich die fünfte Phase. Jeder Kanal kann alle oder nur einige der Phasen abdecken. Die Vermittlungsplattform fanSALE ist eine Online-Plattform. Es handelt sich also um einen eigenen Kanal. Die Aufmerksamkeit des Kunden wird nicht direkt angesprochen. Der Kauf des Wertangebotes wird den Kundensegmenten online ermöglicht. Die Vermittlung des Wertangebotes erfolgt bei fanSALE durch Werbung auf der eigenen Internetpräsenz und der Kunde wird nach dem Kauf insofern unterstützt, dass er die Möglichkeit als Käufer hat, nicht zugestellte Tickets zu reklamieren. Weiterhin bietet fanSALE eine Echtheitsgarantie für die Tickets an. Der Käufer kann nach Erhalt der Tickets prüfen, ob diese echt sind und nicht gesperrt wurden. Sollten Fälschungen vorliegen oder die Tickets gesperrt sein, wird durch das Treuhandkontoprinzip der Kaufpreis erstattet.¹¹

Kundenbeziehungen¹²

Der Baustein Kundenbeziehungen geht auf die Arten von Beziehungen ein, die ein Unternehmen mit den Kundensegmenten eingeht. Es handelt sich bei fanSALE um ein Konzept der automatisierten Dienstleistung. Dies ist also eine Mischung aus einer Selbstbedienung und automatisierten Prozessen. Der Kunde kann sich automatisiert registrieren und die gesamte Abwicklung des Wertangebotes erfolgt auch automatisiert.

Einnahmequellen¹³

An dieser Stelle werden Einnahmen beschrieben, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht. Diese stehen später den Ausgaben, also der internen Kostenstruktur gegenüber. Auf fanSALE bezogen kann also zumindest behauptet werden, dass die anteilige Provision des Unternehmens eine Einnahmequelle ist. Sie wird später dem Käufer auferlegt. Auch Versandgebühren sind vom Käufer zu tragen.¹⁴ Inwieweit fanSALE andere Einnahmen, zum Beispiel durch Werbung generiert, konnte nicht festgestellt werden.

Schlüsselressourcen¹⁵

¹¹(Vgl. fanSALE „Käufer FAQ“, 2015 URL: <http://www.fansale.de/fansale/start.htm?help=buyerFaq>, 18.03.2015)

¹²(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 32-33)

¹³(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 34-35)

¹⁴(Vgl. fanSALE „Allgemeine Geschäftsbedingungen“, 2015 URL: <http://www.fansale.de/fansale/start.htm?help=terms>, 18.03.2015)

¹⁵(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 38-39)

Der Baustein der Schlüsselressourcen enthält die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren des gesamten Geschäftsmodells nötig sind. Diese können physischer, intellektueller, menschlicher oder finanzieller Natur sein. Für fanSALE sind wahrscheinlich kaum physische und finanzielle Ressourcen nötig. Das Konzept benötigt zum Beispiel keine Lagerhaltung. Einzig eine menschliche Ressource muss vorgehalten werden und zwar in Form von IT-Spezialisten, welche die Plattform warten, instand halten und verbessern.

Schlüsselaktivitäten¹⁶

In dem Baustein Schlüsselaktivitäten werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die ein Unternehmen ausführen muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert. In diesem Fall handelt es sich um eine Plattform und diese ist durch plattform- oder netzwerkbezogene Schlüsselaktivitäten bestimmt. Dieses Geschäftsmodell erfordert es, dass die Plattform ständig gepflegt und weiterentwickelt wird.

Schlüsselpartnerschaften¹⁷

Um zum Gelingen eines Geschäftsmodells beizutragen, sind Partnerschaften nötig. Die Schlüsselpartnerschaften beschreiben das Netzwerk von Lieferanten und Partnern. Nur wenige Unternehmen besitzen tatsächlich alle Ressourcen, die für ihr Geschäftsmodell notwendig sind. Im Fall von fanSALE wird die eigene Kapazität erweitert, indem auf einen externen Speditionsdienstleister zurückgegriffen wird. Der Transport der Tickets erfolgt über UPS.¹⁸

Kostenstruktur¹⁹

Wie bereits erörtert, beschreibt die Kostenstruktur alle anfallenden Kosten, welche bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen. Ich muss davon ausgehen, dass fanSALE kostenorientiert arbeitet. Der Schwerpunkt wird an dieser Stelle auf der schlanken Kostenstruktur liegen. Ein Indiz dafür ist die Automatisierung des gesamten Prozesses und die Tatsache, dass fanSALE wahrscheinlich die Verbundvorteile zur Muttergesellschaft nutzt. Ein Betrieb der Plattform fanSALE ist deshalb mit Mitteln zu realisieren, welche bereits vorhanden sind.

Es müssen nun die einzelnen Bausteine hinterfragt werden. Die folgende Tabelle 6.2 enthält nun die erörterten Ergebnisse. Ich weise an dieser Stelle noch einmal darauf hin, dass sich das Ergebnis aus meiner subjektiven Wahrnehmung geformt hat. Es wurden im Vorfeld Rückschlüsse aus dem Angebot von fanSALE gezogen, welche in dieses Modell einfließen.

¹⁶(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 40-41)

¹⁷(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 42-43)

¹⁸(Vgl. fanSALE „Verkäufer FAQ“, 2015 URL: <http://www.fansale.de/fansale/start.htm?help=sellerFaq>, 18.03.2015)

¹⁹(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 44-45)

Tabelle 6.2: Bausteine des Geschäftsmodells von fanSALE²⁰

Baustein	Abkürzung	Inhalt
Kundensegmente (Customer Segments)	CS	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht gewerbliche Verkäufer von Fußballtickets des Zweitmarktes • Käufer von Fußballtickets
Wertangebot (Value Proposition)	VP	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung zwischen Verkäufer und Käufer • Logistik vom Verkäufer zum Käufer • Sicherheit durch Treuhandkonto • Sicherheit durch Echtheitsprüfung der Tickets
Kanäle (Channels)	CH	<ul style="list-style-type: none"> • Online erreichbare Plattform (für Verkäufer und Käufer)
Kundenbeziehungen (Customer Relationships)	CR	
Einnahmequellen (Revenue Streams)	RS	<ul style="list-style-type: none"> • Provision bei Verkauf
Schlüsselressourcen (Key Resources)	KR	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungsplattform
Schlüsselaktivitäten (Key Activities)	KA	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung der Plattform • Weiterentwicklung der Plattform
Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)	KP	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikdienstleister (UPS)
Kostenstruktur (Cost Structure)	CS	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Wartung und Instandhaltung der Plattform

Zusammenfassend kann das Geschäftsmodell von fanSALE also wie folgt beschrieben werden: Es werden durch das Wertangebot von der Vermittlung von Verkäufer und Käufer, sowie der logistischen Dienstleistung für Abholung und Zustellung der Tickets und dem gewähren von Sicherheiten, die Kundensegmente auf dem Ticketzweitmarkt angesprochen. Das Unternehmen erreicht sie durch den Kanal der online erreichbaren Plattform. Daraus resultiert die Schlüsselressource, nämlich die eigentlichen Plattform. Das Unternehmen ist also auf die Schlüsselaktivitäten der Wartung und Weiterentwicklung dieser Plattform angewiesen. Da eine Logistikdienstleistung Teil des Wertangebotes ist, bildet sich bei fanSALE eine Schlüsselpartnerschaft zu einem externen Logistikdienstleister heraus. Die Haupteinnahmequelle ist die anteilige Provision, welche der Kostenstruktur für die Wartung und Instandhaltung der Plattform gegenüber steht. Es bilden sich hier Stärken, als auch Schwächen heraus. Eine Stärke ist zum Beispiel das Fulfillment (engl. die Erfüllung) beim

²⁰(Quelle: eigene Darstellung)

Wertangebot. Durch den Logistikpartner ist das Unternehmen in der Lage ein größeres Wertangebot zu liefern. Dies trägt zur Zufriedenheit des Kunden bei. Eine weitere Stärke ist die Kosteneffizienz. Es wurde aufgezeigt, dass fanSALE kaum Bausteine besitzt, welche Kosten verursachen. Durch die Nutzung von Verbundeffekten wird die Kosteneffizienz noch gesteigert. Damit ist gemeint, dass die Plattform auf Ressourcen der Muttergesellschaft Eventim zurückgreifen kann, um weitere Kosten zu sparen. Als Schwäche hat sich mithilfe der Abstraktion besser herausgestellt, dass die Kanäle nicht optimal genutzt werden. Es wird keine nachhaltige Kundenbeziehung aufgebaut. Das Unternehmen stützt sich somit auf die reine Qualität ihres Wertangebotes. Weiterhin wurde nicht erkenntlich, dass Kundenbeziehungen im Nachgang gepflegt werden, oder es Kunden möglich ist, das Wertangebot zu bewerten.

6.2 Das Einbringen des eigenen Konzeptes

Die Abstraktion des fanSALE-Geschäftsmodells bildet nun den Ansatz für das eigene Konzept. Es wurden in dieser Arbeit bereits Elemente aufgeführt, die das eigene Geschäftsmodell beinhalten soll. Das Wertangebot, die Kanäle, sowie die Schlüsselpartnerschaft müssen deshalb geändert werden. Überträgt man diese Änderungen nun in die Bausteine des abstrahierten Modells von fanSALE, ergibt sich die folgende Konstellation.

Tabelle 6.3: Bausteine des eigenen Geschäftsmodells²¹

Baustein	Abkürzung	Inhalt
Kundensegmente (Customer Segments)	CS	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht gewerbliche Verkäufer von Fußballtickets des Zweitmarktes • Käufer von Fußballtickets
Wertangebot (Value Proposition)	VP	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung zwischen Verkäufer und Käufer
Kanäle (Channels)	CH	<ul style="list-style-type: none"> • mobil erreichbare Plattform (für Verkäufer und Käufer)
Kundenbeziehungen (Customer Relationships)	CR	
Einnahmequellen (Revenue Streams)	RS	<ul style="list-style-type: none"> • Provision bei Verkauf
Schlüsselressourcen (Key Resources)	KR	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungsplattform
Schlüsselaktivitäten (Key Activities)	KA	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung der Plattform • Weiterentwicklung der Plattform
Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)	KP	
Kostenstruktur (Cost Structure)	CS	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Wartung und Instandhaltung der Plattform

²¹(Quelle: eigene Darstellung)

6.3 Das eigene Geschäftsmodell

Durch die abstrakte Darstellung des bisher nur in der Theorie existierenden, eigenen Geschäftskonzeptes, wurden die signifikanten Bausteine des eigenen Geschäftsmodelles ermittelt. Um das Geschäftsmodell weiter für den Markt zu optimieren, ist es weiterführend nötig, das gesamte Modell und dessen Bausteine auf Stärken und Schwächen hin zu untersuchen. Es wurden zwar immer wieder Stärken und Schwächen aufgezeigt, allerdings ließen sich diese oft nur bei den Überlegungen des Geschäftskonzeptes erahnen. Weiterhin sind die Chancen und Risiken bisher nicht analysiert worden. Dafür eignet sich die SWOT-Analyse.²² Das Wort SWOT steht für Strengths (Stärken), Weakness (Schwäche), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Diese Analyse soll also dazu dienen, das eigene Geschäftsmodell kritisch zu betrachten und so klar herausstellen, an welchen Stellen im Modell eventuell ein Überdenken und ein Überarbeiten notwendig sind.

Zu Beginn werden die Bausteine des eigenen Modelles als Gesamtheit betrachtet, es handelt sich also um eine globale Betrachtung des gesamten Modelles.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Fachbezogenes Wissen durch Studium der Wirtschaftsinformatik• Neuheit am Markt• Schwächen der Mitbewerber sind bekannt	<ul style="list-style-type: none">• Mangelnde Erfahrung• Keine Vorkenntnisse auf dem angestrebten Markt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Marktdurchdringung	<ul style="list-style-type: none">• Eventuell keine Akzeptanz beim Kunden

Abbildung 6.2: SWOT-Analyse des eigenen Geschäftsmodelles²³

Die Analyse zeigt, dass das Modell Schwächen und Risiken birgt, aber auf der anderen Seite durchaus Stärken und Chancen vorhanden sind, welche letztlich auch überwiegen. Primär sollten hier die Schwächen herausgearbeitet werden, um das Modell für einen Marktstart vorzubereiten. Im Folgenden müssen nun auch die identifizierten Bausteine einer Analyse unterzogen werden, um im Detail Schwächen und Risiken aufdecken zu können.

²²(Vgl. hierzu und im Folgenden Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 220)

²³(Quelle: eigene Darstellung)

Einschätzung des Wertangebotes

Das Wertangebot ist auf das angestrebte Kundensegment abgestimmt. Allerdings hat es starke Netzwerkeffekte und auch die Zufriedenheit der Kunden kann bisher nicht gemessen werden.

Einschätzung von Kosten und Einnahmen

Die Kosten und Einnahmen für das Geschäftsmodell sind schwieriger einzuschätzen, da das Modell bisher nicht umgesetzt wurde. Es lässt sich nicht einschätzen, wie hoch die Gewinne sein werden, da diese von der Akzeptanz der Kunden abhängig sind. Es wird bei dieser Betrachtung ein Risiko offenbar: Die geringe Vielfältigkeit der Einnahmequellen. Bisher wurde nur davon ausgegangen, dass die Provision der zustande gekommenen Verkäufe von Tickets, als Einnahmequelle dient. Ein weiteres Risiko bilden die Kosten. Es handelt sich zwar um ein kostenorientiertes Modell, allerdings muss die Plattform auch erst erstellt werden und dabei können Kosten entstehen, welche sich später als Verbindlichkeiten auf die Kostenstruktur des Unternehmens auswirken können.

Einschätzung der Infrastruktur

Hierbei handelt es sich um die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten, sowie die Schlüsselpartner. Der Ressourcenbedarf ist wahrscheinlich vorhersagbar. Allerdings hat die Anlehnung an ein bestehendes Modell gezeigt, dass die Schlüsselressource Plattform leicht zu kopieren ist. Dies stellt ein Risiko dar, welches dazu führt, dass später das Geschäftsmodell ständig in Frage gestellt werden muss, um es stetig zu optimieren. Dem gleichen Risiko unterliegen die Schlüsselaktivitäten. Sie sind leicht kopierbar und ob die Aktivitäten später ausgewogen sind, ist noch nicht absehbar.

Einschätzung der Kundenschnittstelle

Ein Vorteil ist hier die gute Segmentierung der Kunden. Es müssen allerdings ständig neue Kunden akquiriert werden, damit die Plattform an Wert für das gegenüberliegende Kundensegment steigt. An dieser Stelle wird dies als Risikofaktor erkennbar. Risiken liegen hier eindeutig im Bereich des Kanals und der Kundenbeziehungen. Es stellt sich heraus, dass der Kanal, nämlich die Plattform, bisher nur als reiner Kanal betrachtet wurde, der dazu dient ein Wertangebot zur Verfügung zu stellen. Es wird deutlich, dass er der einzige Berührungspunkt mit dem Kunden darstellt und somit auch genutzt werden muss, um die Kundenbeziehungen zu pflegen.

Auch die Analyse des Geschäftsmodells von fanSALE, hat weiterhin wertvolle Informationen geliefert. Es konnten so Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden, die im Vorfeld nicht genau ersichtlich waren, oder nicht beachtet wurden. In Bezug auf das eigene Geschäftsmodell sind diese Informationen von hoher Bedeutung. Ziel der Abstraktion eines ähnlichen Modells war es, Schlüsselemente zu identifizieren und deren Wechselwirkung zu verstehen. Mit

diesen Informationen können Rückschlüsse auf das eigene Modell gezogen werden. Es wurden damit Elemente identifiziert die für den Erfolg des Geschäftsmodells nötig sind und besondere Aufmerksamkeit erfordern. Im Einzelnen sind dies die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten und die Schlüsselpartner. Durch das erlangte Wissen über diese Elemente, kann der Fokus bereits vor Umsetzung des Geschäftsmodelles auf diese Schlüsselemente gelenkt werden. Konkret sind dies die Vermittlungsplattform und ihre Wartung und Weiterentwicklung. Wenn gleiche Schlüsselemente in beiden Geschäftsmodellen vorhanden sind, welche in einer ähnlichen direkten Beziehung zueinander stehen, ist es wahrscheinlich, dass das Geschäftsmodell später auch ähnliche Stärken und Schwächen aufweisen wird. Weiterhin müssen die gewonnenen Informationen über Wechselwirkungen mit in das eigene Modell mit einbezogen werden, um Stärken des Mitbewerbers zu kopieren, zu kompensieren oder auszunutzen. Die Schwächen des Modells des Mitbewerbers müssen wenn möglich umgangen werden. Ist dies nicht möglich, ist die Kenntnis über die Schwächen dennoch wichtig. Konkret ist also davon auszugehen, dass die Kosteneffizienz des eigenen Modells eine Stärke sein wird. Es kann allerdings nicht von Verbundeffekten profitiert werden, da die Plattform als Solches alleinstehend ist. Weiterhin ist nun ersichtlich geworden, dass das Modell des Mitbewerbers eine Stärke bei den Schlüsselpartnern aufweist, nämlich die Kooperation mit einem Logistikunternehmen. Dies wurde zwar bereits im Vorfeld recherchiert, allerdings wurde hier die Wechselwirkung auf die Kundenzufriedenheit nicht erkannt. Da das eigene Konzept allerdings vorsieht, keine Logistik anzubieten, muss die Wechselwirkung auf die Kundenzufriedenheit abgewartet werden. Es wird versucht, diese Schwäche durch eine feste Provision und die Reglementierung des Verkaufspreises der Tickets zu kompensieren. Hier offenbart sich eine weitere Schwäche von fanSALE. Wie erwähnt, bietet fanSALE bisher keine Möglichkeit an, das Wertangebot zu bewerten. Es ist also für fanSALE schwer messbar, wie hoch die Kundenzufriedenheit ist. Dieser Punkt wurde im eigenen Konzept vorher nicht betrachtet, also ergibt sich daraus, dass es im eigenen Geschäftsmodell eine Möglichkeit für Kunden geben muss, das Wertangebot zu bewerten. Eine Bewertung sichert langfristig eine Messbarkeit der Kundenzufriedenheit. Dadurch, dass sich die Kanäle beider Geschäftsmodelle unterscheiden, werden Wechselwirkungen im Geschäftsmodell erst nach Marktstart ersichtlich. Bewertungen können helfen, negative Wechselwirkungen durch eine spätere Anpassung zu verbessern. Die erarbeiteten Erkenntnisse fließen nun in das Konzept ein und ergeben schließlich das eigene Geschäftsmodell.

Formulierung des eigenen Geschäftsmodelles:

Das Geschäftsmodell soll ein Multi-sided Platform-Modell sein. Es unterliegt somit den Regeln und Effekten für diese Art von Modell. Es gewinnt in dem Maße an Wert, wie es weitere Nutzer anlocken kann. Das Kundensegment teilt sich in zwei Arten, welche aneinander vermittelt werden. Dies sind private, nicht gewerbliche Verkäufer von Fußballeintrittskarten des Zweitmarktes der ersten und zweiten Bundesliga und deren Käufer. Da das eine Segment ohne das Andere nicht auf die Plattform gelockt werden kann, ist es vorgesehen, das Segment der Verkäufer, auf Kosten der Verkäufer, zu bevorzugen. Konkret soll das Anbieten der Tickets gebührenfrei sein. Es ist vorgesehen, dass die Vermittlungsprovision an den Käufer erhoben wird. Somit wird das Kundensegment der Verkäufer durch das Kundensegment der Käufer mitfinanziert. Das Wertangebot ist die Vermittlung zwischen Verkäufer und Käufer. Es soll sich durch eine Reglementierung des Verkaufspreises der Tickets, von Modellen der Mitbewerber unterscheiden. Das Wertangebot soll die Kundensegmente über den Kanal einer mobilen Applikation erreichen. Sie bildet das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens. Die Applikation ist in vollem Funktionsumfang gebührenfrei für beide Kundensegmente nutzbar. Der Funktionsumfang der Applikation erstreckt sich auf die Vermittlung der Kundensegmente, eine Funktion zur Lokalisierung und Filterung von angebotenen Tickets nach Heimatstandort und auch nach Angeboten, welche in einem vorher festgelegten Bereich, entlang der Strecke des Käufers zum Austragungsort des Fußballspiels liegen. Es soll eine Anmeldung für beide Kundensegmente vorhanden sein, um später die Benutzerfreundlichkeit durch die Minimierung von Texteingaben zu erhöhen und eine gegenseitige Bewertung der Kundensegmente zu ermöglichen. Somit ist auch ein Eingreifen durch Aussperrung von Benutzern möglich, welche sich nicht regelkonform verhalten. Die Kundenbeziehungen sollen weiter gestärkt werden, indem eine Bewertungsfunktion implementiert wird, welche auch die Messbarkeit der Kundenzufriedenheit ermöglicht. Als Einnahmequellen dienen die Provision der Verkäufer und Werbeeinnahmen, welche durch dezente und nicht störende Einblendungen in der Applikation realisiert werden. Die Provision soll als fixe Provision veranschlagt werden, um sich von den Mitbewerbern zu unterscheiden und den Ruf des Unternehmens zu stärken. Den Einnahmequellen steht die interne Kostenstruktur gegenüber. Sie setzt sich aus der Bedienung von Verbindlichkeiten für die Umsetzung des Geschäftsmodelles, den Kosten für die Wartung und Weiterentwicklung der Plattform, sowie den Kosten für die menschlichen Ressourcen zusammen. Auf Schlüsselpartner wird vorerst verzichtet.

Nach Marktstart wird besonderer Wert auf die Akquise neuer Kunden gelegt. Weiterhin werden die identifizierten, sensiblen Schlüsselfaktoren, wie die Wartung und Instandhaltung der Plattform, sowie die Pflege der Kundenbeziehungen dokumentiert und weiter optimiert.

Ziel des Geschäftsmodelles ist es, mit den Alleinstellungsmerkmalen der mobilen Applikation und der Reglementierung der Verkäufer, den Markt zu durchdringen und andere Marktteilnehmer unter Druck zu setzen. Dies soll im Nachgang dazu führen, entweder eine stabile Marktposition zu erreichen, oder die Mitbewerber dazu bewegen, dass eigene Unternehmen zu übernehmen.

6.4 Die Applikation als erster Prototyp

Es wurde herausgearbeitet, dass die Applikation das Alleinstellungsmerkmal des zukünftigen Unternehmens bildet. Sie ist der Kanal auf dem die Kundensegmente erreicht werden und die einzige Möglichkeit, Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Sie stellt somit ein Kernelement des Unternehmens dar. Aus diesem Grund wurde ein erster Prototyp entwickelt. Der Prototyp besitzt noch keine interne Logik. Ziel dieses Prototypen soll sein, herauszufinden wie die Applikation später farblich gestaltet sein könnte und wie ein späterer Aufbau der Struktur aussehen könnte, um dem Benutzer ein angenehmes Nutzungsgefühl zu vermitteln. Er wurde mit Android-Studio entwickelt und ist eine native Android-Applikation. In den Prototypen wurde ein Login-Screen (Anmeldebildschirm) implementiert, welcher auf eine Startseite führt, auf der später aktuelle Informationen angezeigt werden sollen. Von dieser Stelle aus ist es durch ein Menü, welches vom linken Bildschirmrand aufgerufen wird möglich, in verschiedene Untermenüs zu gelangen. Es handelt sich um die Untermenüs zum Verkauf von Tickets, dem Suchen nach Tickets, einem Untermenü zum Anzeigen von bisherigen Fußballergebnissen und einem Untermenü zum Anzeigen der unmittelbar nächsten Spiele.

Die folgenden Abbildungen zeigen das Ergebnis dieses ersten Prototyps:

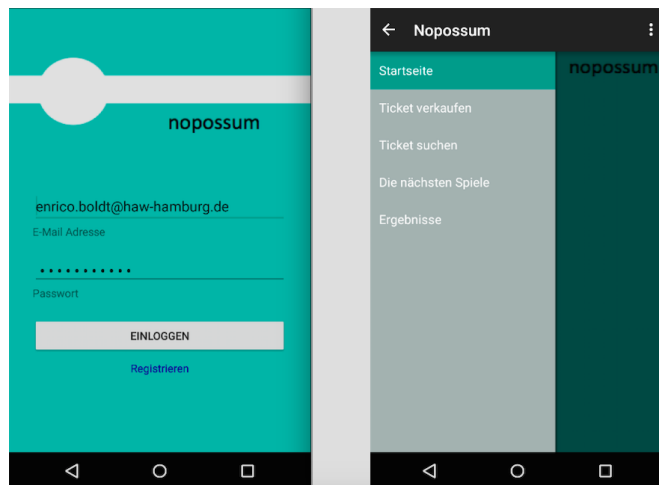


Abbildung 6.3: Screenshots des Prototyps LogIn und Startseite²⁴



Abbildung 6.4: Screenshots des Prototyps Ergebnisse und Spiele²⁵

Der Prototyp zeigt auf, dass es wahrscheinlich möglich sein wird, das Ziel der Benutzerfreundlichkeit zu erreichen. Er deutet aber schon hier an, dass der Entwicklungsaufwand sehr hoch sein wird. Weiterhin müssen viele Nutzer erreicht werden. Deshalb ist es notwendig, später eine weitere Applikation für Mobilgeräte von Apple zu entwerfen.

²⁴(Quelle: eigene Darstellung, Screenshots des Prototyps LogIn und Startseite, System: Android)

²⁵(Quelle: eigene Darstellung, Screenshots des Prototyps Ergebnisse und Spiele, System: Android)

7 Abschließende Betrachtung und Ausblick

Der Erfolg eines Geschäftsmodelles hängt im Wesentlichen davon ab, ob es durch sein Wertangebot die Kundenbedürfnisse überzeugend befriedigt und die Kunden damit langfristig bindet. Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, wie ein bestehendes Geschäftsmodell dazu beitragen kann, aus einer bloßen Geschäftsidee ein eigenes Geschäftsmodell zu entwickeln, um dieses Ziel zu erreichen. Es eröffnet Chancen um Schwachstellen aufzudecken und ermöglicht Rückschlüsse auf die optimale Ausgestaltung des eigenen Geschäftskonzeptes.

Das Ziel dieser Bachelorarbeit, ein Geschäftsmodell für den Weiterverkauf von Fußball Eintrittskarten zu entwickeln, sowie eines ersten Prototypen, wurde zwar grundsätzlich erreicht, allerdings wurden durch diese Arbeit Problemstellen aufgedeckt, die eine Nachbearbeitung des Geschäftsmodelles und dem Geschäftskonzept unerlässlich machen. Während der Anfertigung dieser Arbeit hat sich die Komplexität der Materie gezeigt. Die hohe Anzahl an Schlüsselfaktoren und deren Synergien, sind in einem hypothetischen Geschäftsmodell schwer zu erfassen und vorherzusagen. Die Arbeit hat gezeigt, dass viele Details immer und immer wieder betrachtet werden müssen, da ständig Wechselwirkungen. Weiterhin wurde deutlich, dass ein Geschäftskonzept in Verbindung mit einem daraus entwickelten Geschäftsmodell, zwar wichtige Informationen liefert indem es Stärken und Schwächen besser herausstellt und Optionen für die Weiterentwicklung aufzeigt, es zur Umsetzung meiner Geschäftsidee aber allein nicht ausreichend ist. Das Modell liefert allerdings eine große Hilfestellung, bei der Umsetzung meiner Geschäftsidee. Es muss ein detaillierter Businessplan folgen, um die Kosten für die Umsetzung des Projektes zu abschätzen zu können. Bei der Erarbeitung des Geschäftsmodelles konnten in vielen untersuchten Bereichen, Ansätze zur Weiterentwicklung des ursprünglichen Geschäftskonzeptes aufgezeigt werden. Die Umsetzung dieser Ansätze sind zeitaufwendig und dauern an. Trotzdem ist hervorzuheben, dass das entwickelte Geschäftsmodell maßgeblich zur der Optimierung meiner Geschäftsidee beiträgt.

Im Nachgang an diese Arbeit werden die aufgeworfenen Problemstellungen überdacht und eine Lösung dafür erörtert. Es wurde weiterhin die Frage aufgeworfen: Wie lockt man anfänglich schnell und möglichst viele Verkäufer auf die eigene Plattform, damit das Modell schnell den Markt durchdringen kann? Diese Frage muss im Nachgang überdacht und beantwortet werden.

Auch die eröffneten Optionen zur Weiterentwicklung werden nicht außer Acht gelassen. Es gilt also zu prüfen, ob es möglich ist, das Geschäftsmodell um weitere Kundensegmente zu erweitern. Die Akzeptanz beim Kunden und die Synergien der einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodelles werden sich nach dem Marktstart zeigen. Des Weiteren hat die Implementierung des des Prototypen gezeigt, dass hier ein erheblicher Arbeitsaufwand entstehen wird, zumal die Applikation später die direkte Kundenschnittstelle darstellt. Deshalb muss auch im Nachgang geprüft werden, ob es sinnvoll ist, die Implementierung an einen Spezialisten abzugeben. Des Weiteren muss eine Erweiterung auf andere mobile Betriebssysteme, wie Apple IOS und Windows Phone konsequent verfolgt werden. Das Projekt wird in Zukunft weiter vorangetrieben und es bleibt abzuwarten inwieweit die Erwartungen an ein erfolgreiches Geschäftsmodell erfüllt werden können.

Literaturverzeichnis

- [Bieger u. a. 2011] BIEGER, Thomas ; KNYPHAUSEN-AUFSESS, Dodo zu ; KRYS, Christian: *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. 1. Auflage. Springer, 2011
- [Fueglistaller u. a. 2010] FUEGLISTALLER, Urs ; MÜLLER, Christoph ; VOLERY, Thierry: *Entrepreneurship*. 2. Auflage. Gabler, 2010
- [Linder und Cantrell 2000] LINDER, J. ; CANTRELL, S.: So What Is a Business Model Anyway? / Accenture Institute for Strategic Change. 2000. – Forschungsbericht
- [Osterwalder und Pigneur 2010] OSTERWALDER, Alexander ; PIGNEUR, Yves: *Business Model Generation*. 1. Auflage. campus, 2010
- [Stähler 2002] STÄHLER, Patrick: *Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie*. 2. Auflage. Josef Eul Verlag, 2002
- %addcontentslinetocchapterGlossar

