

Das Geschäftsmodell als Instrument zur Positionierung des Unternehmens

Bernd Heinrich

Zusammenfassung: Der Begriff des Geschäftsmodells wird derzeit in der Literatur oftmals angeführt, wenn es um die Positionierung von Finanzdienstleistern geht. Insbesondere durch die Rasanz und die Vielfalt der derzeitigen Veränderungstendenzen ist es für den einzelnen Führungsmitarbeiter extrem wichtig, die Ausrichtung des Unternehmens gesamthaft zu erfassen, gemeinsam einen Konsens darüber zu finden und diesen für die Umsetzung zu kommunizieren. Die damit verbundene Problematik wird innerhalb des Beitrags aufgegriffen, um den Lösungsansatz innerhalb des Kompetenzzentrums BAI für die Ausgestaltung eines Geschäftsmodells aufzuzeigen.

Schlüsselworte: Geschäftsmodell, Strategieformulierung, Marktpositionierung

1 Einleitung

Seit einigen Jahren vollzieht sich im Bankensektor ein tiefgreifender Transformationsprozess. Wichtige aktivierende und treibende Faktoren waren und sind der verstärkte Einsatz von Technik im Bankgeschäft, die Disintermediation der Wert schöpfungskette oder die „Emanzipation“ der Kunden [Sü00, S. 53-150]. Auf der Strategieebene wird es dabei für Führungsmitarbeiter aufgrund der enormen Veränderungsgeschwindigkeit immer schwieriger, die Positionierung des Unternehmens am Markt aber auch die internen Gesamtzusammenhänge präzise einzuschätzen, zu überblicken und für den Wandel von Struktur und Verhalten zu kommunizieren. Auch von Seiten der Wissenschaft wird in den letzten Jahren die Unternehmensführung verstärkt unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit und Integration von Markt- und Potentialperspektive betrachtet, für die die Ansätze von Bleicher („Integriertes Management“ [Bl99]) oder Bruhn/Boenigk („Integrierte Kommunikation“ [BrBo99]) beispielhaft stehen.

In diesem Artikel wird mittels der Entwicklung einer formalisierten Beschreibung, Einblick in die dem Kompetenzzentrum BAI zugrunde gelegten Interpretation eines Geschäftsmodells gegeben. Dazu wird in Abschnitt 2 basierend auf der Erläuterung des Problemkontextes eine Zieldefinition vorgenommen. Daran anschliessend erfolgt nach einer Begriffsbestimmung und der kurzen Analyse bereits

existierender Konzepte (Absatz 3), die Herleitung und Vorstellung eines eigenen Lösungsansatzes zur Charakterisierung der Geschäftskonstitution in Abschnitt 4. Zuletzt werden nochmals die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

2 Die Positionierung des Unternehmens als Problemstellung

Um den hier betrachteten Untersuchungsbereich zu verdeutlichen, wird in einem ersten Schritt ein Verständnis für das Problemfeld anhand einer Abgrenzung von Aufgaben auf der Geschäftsebene der Bankenarchitektur geschaffen. Danach ist diese Problemstellung weiter zu konkretisieren und mittels einer Definition der Ziele auf den konkreten Eingriffsbereich zu beschränken.

2.1 Hinführung zum Problembereich

Innerhalb des Kompetenzzentrums BAI soll durch die Entwicklung geeigneter praxisrelevanter Referenzmodelle für jede der drei Architekturebenen die Möglichkeit einer normativen Anpassung unternehmensspezifischer Realitäten gegeben werden. Für die Strategie- bzw. Geschäftsebene wird diese Zielsetzung im Rahmen des Beitrags aufgegriffen und behandelt. Zudem ist mit dem Lösungsansatz eine konsistente Basis für nachfolgende Aufgaben (z.B. Gestaltung des Multi-channel-Vertriebs) zu legen.

Daneben gilt es die im Kompetenzzentrum gesetzte Prämissen einer Fokussierung des Service Integrators besonders Rechnung zu tragen, d.h. das zu entwickelnde Beschreibungsraster wird ausschliesslich auf die Geschäftskonzeption dieser Rolle referenzieren. Hiermit ergibt sich in einem nächsten Schritt die Möglichkeit der Definition von (normativen) Gestaltungsregeln zur Transformation des Geschäfts.

2.2 Beschreibung der Problemstellung und der Zielsetzung

Auf Basis der oben erläuterten Ausgangssituation lässt sich die Problemstellung wie folgt mit Hilfe der nachstehenden Frage kurz charakterisieren:

Anhand welcher wesentlichen Aspekte kann die Geschäftskonzeption bzw. -charakteristik der Rolle des Service Integrators beschrieben werden?

Zur Beantwortung der Frage sind folgende, innerhalb des Kompetenzzentrums identifizierten und als relevant betrachteten Aspekte zu beachten. Dabei werden die Begriffe Unternehmen, Organisation oder Geschäftsbereich stellvertretend für den Träger von Aktivitäten der Rolle des Service Integrators verwendet:

- *Problem der Informationsvielfalt, –relevanz und –verdichtung*
Reale Organisationen besitzen zu einem bestimmten Zeitpunkt oftmals verschiedene (über- und untergeordnete) Strategien, die für die Geschäftscharakteristik von wesentlicher Bedeutung sind.
- *Problem der Informationsungleichheit*
Aufgrund der vielfältigen Ansätze, Methoden und Techniken zur Strategieplanung ist die Struktur und Form der generierten Ergebnisse und Inhalte in der Praxis oftmals sehr heterogen. Dadurch ergibt sich die Fragestellung, wie diese unternehmensübergreifend „standardisiert“ abgebildet werden können.
- *Problem der Informationsfragmentiertheit*
In vielen (globalen) Strategien von Organisationen wird häufig nicht zu allen Aspekten, die zur Bearbeitung obiger Fragestellung von Relevanz sind eine Aussage getroffen. Dies lässt sich legitimerweise darauf zurückführen, dass Strategien in erster Linie den Komplex „Ziele-Programme-Massnahmen“ aufzeigen [Ki97, S.487-491], d.h. veränderungsorientiert und nicht zustandsorientiert sind. Demzufolge werden in der Praxis oftmals unveränderte aber dennoch für den Gesamtzusammenhang wichtige Aspekte in Strategien unberücksichtigt gelassen.
- *Problem der Informationsuneindeutigkeit*
Die Dokumentation von Strategieinhalten erfolgt nicht selten informal, d.h. als Fließtext. Präzise bzw. verbindliche Festlegungen sind deshalb häufig nur schwer oder gar nicht möglich.
- *Problem der Informationsunvollständigkeit und –inkonsistenzen*
Neben der Berücksichtigung von dokumentierten Strategieinhalten existieren noch eine Reihe von wesentlichen Aspekten, die durch Meinungen und Vorstellungen von Führungsmitarbeitern repräsentiert werden und die es einzubeziehen gilt. Diese Auffassungen über die Fortentwicklung des Geschäfts sind zudem oftmals zwischen den Mitarbeitern unterschiedlich, so dass potentiell inkonsistente Aussagen auftreten können.

Die Zielsetzung des vorliegenden Dokuments umschliesst die Spezifikation eines Beschreibungsmodells unter Berücksichtigung obiger Problemstellung. Im Mittelpunkt des Modells ist dabei die Darstellung einer Organisation aus einem rein zustandsorientierten Blickwinkel und nicht die Dokumentation von Zielen, Aktionsplänen, Handlungen und Richtlinien, wie sie vorrangig bei einer Strategieformulierung zum Ausdruck kommen. Die Begründung hierfür liegt in einer systemtheoretischen Betrachtung und ist vor allem auf die Forderung nach einer mehrstufigen Architektur zurückzuführen. Dies bedeutet, dass für die Konzeption des Multichannel-Vertriebs oder der Prozesse durchaus auch Elemente und Aspekte der Geschäftsebene zu berücksichtigen sind, die nicht durch Strategien modifiziert und deshalb von diesen begründet nicht behandelt werden (müssen).

3 Das Geschäftsmodell als Lösungsansatz

Nachdem im letzten Kapitel sowohl der Problembereich wie auch die Ziele und Prämissen kurz veranschaulicht wurden, steht im Weiteren die Bestimmung des Terminus Geschäftsmodell im Vordergrund. Danach erfolgt eine Analyse ausgewählter bislang veröffentlichter Ansätze für ein Geschäftsmodell sowie die Untersuchung unterschiedlicher Ansätze zur Formulierung von Strategien.

3.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Geschäftsmodell

Als Lösungsansatz wird im Folgenden ein Beschreibungsraster entwickelt und vorgestellt, welches als Geschäftsmodell bezeichnet wird.

- Das **Geschäftsmodell** beschreibt in bezug auf einen bestimmten Stichtag auf strategischer Ebene anhand von massgeblichen, organisationsendogenen determinierbaren Dimensionen und deren wechselseitigen Beziehungen den markt-, wertschöpfungs- und potentialbezogenen Zustand eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit, die selbständig am Markt agiert bzw. agieren könnte.

Entsprechend der Definition soll anhand des Geschäftsmodells eine Organisation repräsentiert werden, die *selbständig am Markt agiert bzw. agieren könnte*. Demnach liegt die Abgrenzung des Subjektbezugs auf *einem Unternehmen oder einer Geschäftseinheit*, die sich durch unabhängige Marktaufgaben, Wettbewerbsfähigkeit und durch weitgehend selbständige Entscheidung, Planung und Kontrolle eigener Aktivitäten charakterisieren lässt [SzWi80, S. 83; Al78, S. 712-713]. Dies erweist sich zur Definition einer weitestgehend in sich geschlossenen Domäne als notwendig. Hieran anknüpfend sollen im Objektbezug die *massgeblichen, organisationsendogenen determinierbaren Dimensionen und deren wechselseitigen Beziehungen* beschrieben werden. Dies bedeutet, dass keine Analyse- oder Prognoseda-ten von überwiegend nicht modifizierbaren Umweltaspekten (bspw. Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen etc.) zu berücksichtigen sind, sondern vielmehr organisationssignifikante (in Bezug auf die zuvor dargestellten Ziele) und -determinierbare Merkmale dargestellt werden sollen. Die Begründung hierfür liegt darin, dass das Geschäftsmodell seinem Charakter nach als von der Organisation direkt bestimmbar interpretiert wird (notwendiges Kriterium für eine Dimension). Die Eigenschaften und Festlegungen sollen zudem alle wesentlichen Perspektiven der Führung und Charakterisierung von Unternehmen berücksichtigen, d.h. die *markt-, wertschöpfungs- und potentialbezogene* Konstitution der Organisation ausdrücken. Darüber hinaus beziehen sich die Festlegungen *auf einen bestimmten Stichtag*, d.h. sie können vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen sein, verkörpern jedoch jeweils ein rein *zustandsorientiertes* Bild.

Legt man das obige Verständnis eines Geschäftsmodells zugrunde, so ist die Beziehung und Abgrenzung zum nahestehenden Terminus Strategie von zentraler Bedeutung. Bei Hahn bestimmten Strategien „grundsätzliche Vorgehensweisen zur

Gestaltung von Richtung, Ausmass, Struktur und Trägern der Unternehmensentwicklung, wobei von bereits formulierten unternehmenspolitischen Zielen ausgegangen wird oder die Zielfestlegung im Rahmen der Strategiefindungsprozesse erfolgen kann“ [Ha97a, S. 32]. Damit ist dem Begriff Strategie eine weitgehend gestaltungs- bzw. änderungsorientierte Charakteristik zu zuschreiben, d.h. das Erreichen der korrespondierenden Ziele soll durch die Implementierung von Programmen bewerkstelligt werden. Ähnlich wie Hahn äussern sich eine Reihe anderer Autoren unter ihnen Kreikebaum, Ulrich und Fluri oder Al-Laham [Kr97, S. 17-20; UIFl95, S. 114-116; Al97, S. 8-9]. Die Zusammenhänge lassen sich daher folgendermassen kurz veranschaulichen:

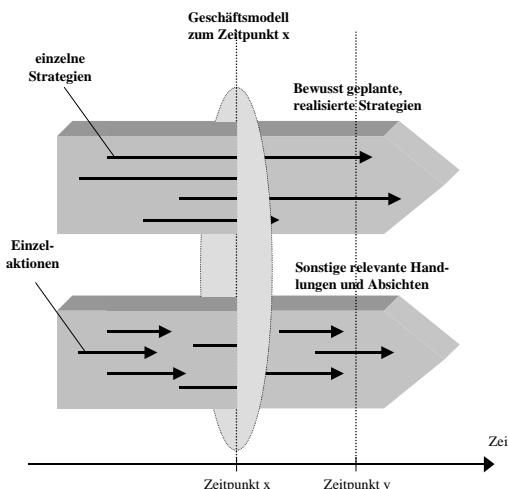


Abbildung 3-1: Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie

Wie die Abbildung 3-1 idealtypisch zeigt, werden zum Zeitpunkt x eine Reihe bewusst geplanter Strategien realisiert, die wesentliche Modifikationen des Geschäftsmodells der Organisation bewirken. Daneben können auch schnell bzw. kurzfristig initiierte Aktionen, bspw. eine Vertriebskooperation mit einer unabhängigen Finanzberatung, die eigene marktbezogene Konstitution verändern. Interessant erscheint hierbei die Bestimmung des zukünftigen Geschäftsmodells zum Zeitpunkt y. In diesem Zusammenhang spielt nicht nur die Extrapolation (potentiell) zu realisierender Strategien eine Rolle, sondern es sind ebenso die Vorstellungen und Absichten der Führungsmitglieder zu integrieren, da hier durch wesentliche Determinanten der zukünftigen Geschäftsentwicklung implizit gesetzt werden. Deshalb hat das Geschäftsmodell nicht nur die Funktion einer Verdichtung von Informationen (dokumentierte Strategieinhalte bzw. Absichten und Meinungen), sondern ebenfalls die Aufgabe einer Überprüfung der Konsistenz von einzelnen Strategien, Aktionen und (individuellen) Vorstellungen.

3.2 Analyse bisheriger Ansätze für die Beschreibung eines Geschäftsmodells

Legt man das zuvor erläuterte Verständnis über die Wesensart eines Geschäftsmodells zugrunde, so finden sich in der Literatur einige Beiträge, die sich mit der Problematik der Dimensionierung auseinandersetzen. Im Rahmen des Artikels können diese nur auszugsweise bzgl. der Zielsetzungen und Ausprägungen der identifizierten Charakteristika dargestellt werden (ausführlich in [He00, S. 16-28]). Für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre zeichnet sich ein Ansatz von Schwaninger im Besonderen aus [Sc89, S. 304-331]. Hierbei wird zur Bildung von strategischen Geschäftsfeldern eine Grundstruktur mit Dimensionen und Beziehungen vorgegeben, die eine unternehmensspezifische Verfeinerung und Ausgestaltung erlaubt. Als Merkmale werden hierbei Kundenprobleme/-bedürfnisse, Lösungstechnologien, Produkte, Absatzwege und Kundengruppen genannt, wobei diese im Modell („Geschäftssystem“ genannt) kreisförmig angeordnet sind, d.h. nur jeweils zwei Beziehungen besitzen. In einem nächsten Schritt der Konfigurationsanalyse findet eine Differenzierung der Dimensionen statt, d.h. es werden verschiedene Ausprägungen als mögliche Entscheidungsalternative (z.B. unterschiedliche Kundengruppen) für jede Dimension angeboten.

Die Ausführungen von Schwaninger stellen recht übersichtlich und komprimiert die Entscheidungsfelder bei der Definition der eigenen Geschäftsaktivitäten dar, obwohl er abweichend zur hier verwendeten Begriffsbestimmung auch organisationsexogen determinierte Dimensionen (z.B. Wettbewerbssituation) berücksichtigt. Somit werden innerhalb des Modells einerseits Daten der Analyse mit den eigenen Festlegungen und (Re-)Aktionen kombiniert. In den vorliegenden Publikationen ist überdies die Herleitung der vorwiegend marktorientierten Dimensionen, Beziehungen und Ausprägungen nicht eindeutig ersichtlich. Nichtsdestotrotz bietet der Ansatz einige interessante Aspekte zur Strukturierung und Präsentation der Modelldimensionen, wie die späteren Ausführungen zeigen werden.

Ein weiterer interessanter Ansatz wurde von McDavid im Rahmen des Enterprise Solutions Structure (ESS) Projekts der IBM veröffentlicht, welches als Ziel die Definition einer umfassenden Architektur zur Ausrichtung und Abstimmung von geschäftlichen Anforderungen mit Prozessen und vor allem mit IT-Systemen besitzt [McD99]. Innerhalb der Architektur wird mittels sogenannter „Business Concepts“ versucht, die wesentlichen systemkonstituierenden Elemente der Geschäftsebene zu beschreiben und zu strukturieren. Darüber hinaus werden auch die (grundlegenden) Beziehungen zwischen den „Concepts“ dargestellt, um auf dieser Basis starke Abhängigkeiten zu identifizieren [McD99, S. 5-9].

Für das eigene Beschreibungs raster sind hinsichtlich der Strukturierung einige wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Insbesondere die Definition der Beziehungen zwischen den verschiedenen „Concepts“ bzw. Dimensionen sowie darauf aufbauend ihre Gruppierung und Abgrenzung zu überwiegend isolierten Mustern (zur

Komplexitätsreduktion) begünstigt die Intention nach einer hohen Umsetzungsorientiertheit. Andererseits wird jedoch nicht evident, in welcher Weise die „Concepts“ und ihre Beziehungen entwickelt bzw. hergeleitet wurden. Die Aussagen werden zudem (bewusst) auf einem hohen Abstraktionsgrad getroffen, wodurch allerdings die praktische Anwendbarkeit bzw. Kommunizierbarkeit etwas leidet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die untersuchten Konzepte einige nützliche Ansatzpunkte liefern, jedoch bezogen auf die eigene Zielsetzung gewisse Defizite aufweisen. Nichtsdestotrotz können sie als Informationsquellen neben den nun folgenden verschiedenen Ansätzen zur Strategieformulierung dienen.

3.3 Analyse unterschiedlicher Ansätze zur Strategieentwicklung und –formulierung

Wie bereits erläutert wurde, sollen die durch die Implementierung von Strategien bewirkten massgeblichen Änderungen im Geschäftsmodell veranschaulicht werden. Aufgrund dieser inhaltlichen Nähe sind für die unterschiedlichen Strategieansätze die wesentlichen semantischen Gestaltungsobjekte zu extrahieren und bzgl. ihrer Verwendbarkeit zu prüfen. Innerhalb des Artikels soll jedoch nur eine kurze Analyse der drei bedeutendsten Ansätze zur strategischen Unternehmensführung (vgl. [Br98, S.146-148; Ha97b, 157-161]), dem „market based view“, dem „resource based view“ und dem „value based view“ dargelegt werden.

Die Perspektive des „market based view of strategy“ fordert als fundamentales Prinzip das Ausrichten und Orientieren der Unternehmensführung und –steuerung an den Märkten, insbesondere den Absatzmärkten [Mü84, S.59]. Damit muss ausgehend vom Begriff und den Dimensionen eines Marktes oder einer Branche analysiert werden, welche Gestaltungsparameter bzw. –objekte sich für das Unternehmen ergeben, um die eigene Positionierung zu verändern bzw. überhaupt zu bestimmen. Porter schlägt hierzu das Konzept der Branchensegmentierung vor, wobei er die Branche als Markt bestimmt, auf welchem gleichartige oder verwandte Produkte und Dienstleistungen an Abnehmer vertrieben werden [Po98, S. 231-272]. Hierbei wird eine Reihe von Segmentierungsvariablen (Produkt, Abnehmer, Vertriebskanal und geographische Kriterien) als Möglichkeit der Abgrenzung einzelner marktorientierter Aktionsfelder des Unternehmens eingeführt. Ebenso interessant erscheint in diesem Zusammenhang das Modell der Wertekette nach Porter, welches idealtypisch die Aktivitäten eines Unternehmens darstellt, um Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile offen zu legen [Po98, S.36-62]. Dies betrifft bspw. sowohl die Möglichkeit einer wechselseitigen Kombination eigener Aktivitäten, wie auch die von Austauschbeziehungen zu Kooperationspartnern in allen Bereichen der Wertekette. Als wesentliches Ergebnis wird ferner gezeigt, welche Auswirkungen auf die Organisationsform bzw. –gliederung entstehen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Konzept der Wertekette einige elementare Aussagen zur Dimensionierung (z.B. Integration von Partnern, Organi-

sationsform etc.) liefert, die insbesondere auch die interne Sicht des Unternehmens berücksichtigen.

Neben den Arbeiten von Porter wurden im deutschsprachigen Raum Mitte der achtziger Jahre erste Aufsätze von Meffert und Müller-Merbach über die Ausgestaltung einer marktorientierten Unternehmensführung veröffentlicht [Me83; Me85; Mü84]. Dabei stand insbesondere bei Meffert das Verständnis und Bestreben im Mittelpunkt, den Festlegungen in der Marketingplanung einen Leitmotivcharakter für die Gesamtausrichtung des Unternehmens zu zuweisen. Diesem Stellenwert wird Rechnung getragen, indem die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten in Form des Marketinginstrumentariums (Produkt bzw. Leistung, Kontrahierung, Kommunikation bzw. Absatzförderung und Distribution) als Bestandteil des Geschäftsmodells in Betracht zu ziehen sind (siehe Abschnitt 4.1).

Neben einer stark an Markt und Wettbewerb orientierten Unternehmensführung hat sich Mitte der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre, insbesondere durch die Aufsätze von Wernerfelt, Barney, Hamel und Prahalad [We84; Ba91; HaPr90; HaPr94; Ha94] eine verstärkt die internen Ressourcen und Potentiale einer Organisation betonende Managementlehre herausgebildet. Die Begründung hierfür liegt in der mit dem marktorientierten Ansatz einher gehenden völligen Wahlfreiheit der Strategie (strenge Auslegung), die eine Imitation und Gewinnabschöpfung durch Wettbewerber trivialerweise ermöglichen würde. Der wesentliche Unterschied bzw. die Erweiterung des „resource based view“ ist damit das Aufgeben der Prämisse einer Ressourcenhomogenität (bzw. nur kurzfristigen Heterogenität) unter den Marktteilnehmern hin zu einer starken Konzentration auf eine durch nachhaltig nutzenstiftende Potentiale begründete Spezifität. Diese können in einem Prozess der Nutzbarmachung und Anwendung zu Kernkompetenzen entwickelt werden, die sich durch Merkmale auszeichnen, wie Dauerhaftigkeit, relative Seltenheit, schlechte Transferier- und Imitierbarkeit, Nichtsubstituierbarkeit oder Komplexität ihrer Entstehung und Verwendung [HaPr94, S. 308-319; NoBe98; S. 16-21]. Für den hier verfolgten Problemkomplex der Dimensionierung von Geschäftsmodellen erscheint das Einbeziehen von Ressourcen bzw. Kernkompetenzen zum Zwecke der wechselseitigen Rechtfertigung bzw. Bewerkstelligung des Marktauftrittes als wesentlich.

Als dritte wesentliche Strömung in der strategischen Managementlehre ist die wertorientierte Unternehmensführung zu nennen. Dieser Ansatz, der sich anfänglich auf das Shareholder-Value-Konzept von Rappaport [Ra86, S. 75-77; Ra91, S. 379-380] stützte, betont die Wertsteigerung der gesamten Organisation. Die Leitmotive der Entwicklung fundieren dabei auf den Bestrebungen zur Integration der markt- und ressourcenorientierten Grundvorstellung, indem die sich daraus abgeleiteten Erkenntnisse konsequent an festgelegten Zielgrößen quantifiziert und beurteilt werden [Go93, S. 102-105]. Da jedoch, wie im Abschnitt 3.1 verdeutlicht, keine Ziel-Mittel-Relationen im Geschäftsmodell enthalten sein sollen, sind auch die für die Bewertung der Organisation notwendigen Ziele und Messgrößen nicht Bestandteil des Modells.

4 Beschreibung des eigenen Ansatzes

Im Folgenden wird ein eigener Ansatz zur Dimensionierung eines Geschäftsmodells entwickelt. Die Vorgehensweise lehnt sich dabei am Problemlösungszyklus nach Haberfellner an [Ha99, S. 4-19 und S. 135-166], d.h. es sind die Elemente und Beziehungen eines Systems (Geschäftskonzeption des Service Integrators) zu spezifizieren. Dabei sind verschiedene Perspektiven (bspw. strukturorientierte Betrachtung) einzunehmen, um möglichst vollständig die Dimensionen zu bestimmen.

Zuvor sollen jedoch kurz die wichtigsten Erkenntnisse der Ausführungen in Abschnitt 3.2 und 3.3 zusammengefasst werden:

1. Grundsätzlich lassen sich die identifizierten Merkmale nach dem Standpunkt der Betrachtung unterscheiden, in eine den Marktauftritt und das –gebaren des Unternehmens typisierende exogene Perspektive und in eine endogene Perspektive, welche die interne Konstitution kennzeichnet.
2. Durch die wechselseitigen Beziehungen der einzelnen Dimensionen soll eine Prüfung der Konsistenz des Geschäftsmodells möglich werden. Dies trifft ebenso auf die Verflechtung zwischen den Komponenten der exogenen und endogenen Betrachtungsweise zu, die in einem beiderseitigen Begründungs- und Erklärungszusammenhang (Marktauftritt muss mit der internen „Leistungsfähigkeit korrespondieren“) stehen.
3. Zur besseren Kommunizierbarkeit der Inhalte des Geschäftsmodells bietet es sich an, die einzelnen Dimensionen mit möglichen Ausprägungen zu versehen (extensionale Darstellung). Tendenziell entspricht dies einer Erweiterung zum Entscheidungsmodell.

4.1 Die exogene Perspektive des Geschäftsmodells

Bei der Spezifikation der exogenen Perspektive steht die Frage nach der marktbezogenen Geschäftskonzeption im Mittelpunkt. Wird diese als System betrachtet, so ergeben sich eine Reihe von Fragen im Sinne von zu analysierenden Determinanten des Marktes. Eine Möglichkeit der Operationalisierung, welche hier aufgegriffen wird, besteht darin die verschiedenen konstituierenden Eigenschaften mittels der Definition des Ortes, der Zeit, des handelnden und fokussierten Subjekts, des implizierten Objekts und der Art und Weise bezogen auf das System „Marktauftritt“ zu beantworten. Hierzu lassen sich die Eingebungen der zuvor untersuchten Ansätze verwenden, wie die folgenden verkürzten Ausführungen zeigen (ausführlich in [He00, S. 39-48]):

1. Die Bestimmung der örtlichen Dimension behandelt die Ausdehnung der eigenen Aktivitäten zur Bearbeitung der fokussierten Märkte. Demzufolge werden

die *Länder* bzw. *Regionen* als geographische Segmente definiert, in denen das Unternehmen auftreten bzw. agieren möchte.

2. Bei der Ermittlung der zeitlichen Dimension wird die Frage nach der Gültigkeit bzw. Verbindlichkeit des Geschäftsmodells beantwortet, d.h. der *Zeitpunkt* (bzw. *Zeitraum* bei Ausbleiben von Modifikationen) zu welchem das Unternehmen diese Konstitution besessen hat, besitzt oder besitzen soll.
3. Beim ausführenden Subjekt bezieht man sich auf die Problematik der organisatorischen Abgrenzung und setzt fest, für welches *Unternehmen* bzw. welchen *Geschäftsbereich* das Modell gültig sein soll.
4. Dem gegenüber rücken beim fokussierten Subjekt generell diejenigen Gruppen und Fraktionen in den Mittelpunkt, die von der Institution bewusst angesprochen werden bzw. zu denen sie Beziehungen unterhält. Da der hier relevante Kontext auf den Service Integrator eingegrenzt wurde, ist aufgrund seiner Aufgabendefinition die *Gruppe der Abnehmer* wohl von herausragender Bedeutung. Demzufolge steht auch für die weiteren Dimensionen die Beziehung zu den Abnehmern im Mittelpunkt der Analyse.
5. Die Frage nach dem implizierten Objekt sowie der Art und Weise betrifft die Leistungs-, Entgelt- und Informationsbeziehungen des zuvor bestimmten Unternehmens-/Geschäftsbereichs zur Gruppe der Abnehmer. Basierend auf den Ausführungen zur marktorientierten Unternehmensführung ist hierbei das Marketinginstrumentarium bzgl. seiner Verwendung im Geschäftsmodell zu prüfen. Dieses lässt sich in die Komplexe Produkt, Kontrahierung, Kommunikation und Distribution unterscheiden, wobei die ersten drei Instrumente dem implizierten Objekt entsprechen ("Was" wird ausgetauscht?) und die Distribution die Art und Weise spezifiziert ("Wie" wird die Interaktion bewerkstelligt?) [Me98, S. 10-16].

Für den Produktbereich ist insbesondere die Bestimmung der *Kernprodukte* des Unternehmens von Relevanz. Diese sind als Kategorien von Leistungen auf Basis von Kundenbedürfnissen (Finanzieren, Anlegen etc.) zu definieren. Neben den angebotenen bzw. vermittelten Leistungen unterschiedlicher Segmente, sind auch die damit verbundenen *Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren der Produkte* zu betrachten. Unter Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren der Produkte werden dabei diejenigen Größen verstanden, die ausschlaggebend für den Erfolg der angebotenen Produkte sind bzw. sein sollen. Darüber hinaus erscheint es insbesondere für die Rolle des Service Integrators als wesentlich, mit welcher Intention bzw. nach welchem *Grundsatz die Leistungskombination* bezogen auf die Kundenbedürfnisse erfolgt. Die Reichweite der Möglichkeiten ergeben sich hierbei von einer starken Ausrichtung auf standardisierte Produkte bis hin zu einer individuellen und umfassend bedürfnisorientierten Leistungskombination. Ein weiterer an Bedeutung gewinnender Aktionsparameter des Marketing-Mix stellt die *Markenkonzeption* dar. Eine Marke repräsentiert dabei einen Namen, einen Ausdruck, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder

eine Kombination dieser Elemente, die dazu bestimmt sind, die Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters identifizierbar zu machen und sie von denen der Konkurrenz abzuheben (vgl. American Marketing Association zitiert nach [We92, S.25]). Von anderen Autoren wird der Begriff Marke nicht in einem eher produktbezogenen Kontext verstanden, sondern umfassender im Sinne der „Kennzeichnung“ der gesamten Organisation ausgelegt [Ha96, S. 50-68]. Damit rückt die Marke in die Nähe des Images des Unternehmens und verbindet sich so mit dem Aktionsfeld der Kommunikationspolitik. Im Rahmen des Dokuments wird letztere Auffassung geteilt, da das Geschäftsmodell explizit den Fokus der ganzen Organisation (Rolle des Service Integrators) besitzt.

Neben der Dimension der Markenkonzeption wird in der Literatur die Kontrahierungs- bzw. Preispolitik ebenfalls direkt in Verbindung mit dem Leistungsangebot der Organisation genannt [Be98, S.486-489]. Interessant erscheint es dabei aufgrund des komplexen Entscheidungsraumes sowohl für die Markenkonzeption als auch für die Preispolitik generische Typen zu identifizieren, die es erlauben reale Organisationen im Kern einzuordnen.

Die Art und Weise der Interaktion mit dem Abnehmer begründet sich vornehmlich durch die Festlegung des Distributionssystems. Hier ist einerseits die Wahl des *Vertriebsweges* zu entscheiden, andererseits muss die dem Kunden angebotene *Serviceleistung* beim Bezug der Produkte definiert werden [Be95, S.459-512]. Ein Vertriebsweg repräsentiert dabei die Verbindung zwischen Integrator und Kunde, die einerseits zur physischen Bereitstellung von Leistungen und andererseits zum Transfer akquisitorischer Elemente dient [Kr98, S. 13-16]. Neben der Fragestellung, welche unterschiedlichen Kanäle benutzt werden sollen, sind auch die hier durch angestrebten *Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren* von Relevanz (analog zu den Qualitätsfaktoren der Produkte). Neben diesem Aspekt zeichnet sich die angebotene Serviceleistung als Dimension im Geschäftsmodell auch wegen ihrer Differenzierungskraft zur Bestimmung der Marktposition der Organisation aus. Sie bestimmt die Art, wie letztlich die Leistungen dem Kunden zu offerieren sind, näher.

Als letztes wichtiges Instrument ist der Bereich der ausserbetrieblichen Kommunikationspolitik zu untersuchen. Berndt unterteilt die Art der Beziehung zwischen Kunde und Organisation hierbei je nach Zeitdauer bis zur Reaktion in die *unidirektionale* und *bidirektionale Kommunikation* [Be95, S. 273-274]. Von ersterem spricht er dabei, wenn der Kunde meist anonymisiert angesprochen nicht unmittelbar zu einer (Kauf-)Handlung aufgefordert wird, sondern vielmehr (langfristig) seine prinzipielle Kaufbereitschaft gesteigert werden soll. Hierunter fallen Massnahmen wie Werbung oder Public Relations. Dem gegenüber spricht die bidirektionale Kommunikation (*Art des Vertriebskontaktes*) den einzelnen Kunden an, wobei dies nicht zwingend individuell erfolgen muss, um unmittelbar (oder kurzfristig) eine Kaufreaktion hervorzurufen. Als Ausprägungsformen sind hier der persönliche Verkauf oder das Direktmarketing zu nennen. Beide Formen sind als Dimensionen im Geschäftsmodell auf-

zunehmen, wobei die unidirektionale Kommunikation gemeinsam mit der Image- und Markenbildung berücksichtigt werden soll.

Mittels der Ausführungen wurde gezeigt, dass eine Reihe von Dimensionen für die exogene Perspektive des Geschäftsmodells von Relevanz ist. Partiell ist dabei bereits auf die Beziehungen zwischen den Dimensionen eingegangen worden.

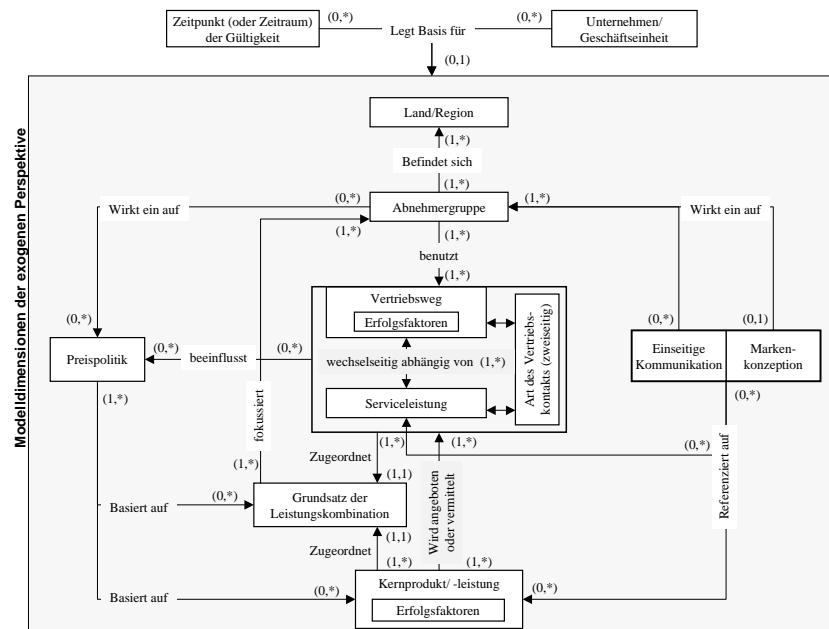


Abbildung 4-1: Intensionale semantische Darstellung der exogenen Perspektive

In der Graphik werden die elementaren Beziehungen zwischen den Dimensionen des Geschäftsmodells gezeigt. Ihre Selektion wurde aufgrund der Erkenntnisse in der praktischen Anwendung vorgenommen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dabei ist der Zeitpunkt der Gültigkeit sowie die im Geschäftsmodell charakterisierte Organisation für das beschriebene System konstituierend und determinierend. Die exogene Perspektive begründet sich in erster Linie auf die Kernrelation Produkt-Vertrieb-Abnehmergruppe, welche im Wesentlichen den oben dargelegten Marktkriterien entspricht. In diesem Zusammenhang spielt auch der Grundsatz der Leistungskombination eine gewichtige Rolle, indem bspw. in Bezug auf das Bedürfnis und die Kompensationsbereitschaft der Abnehmergruppen verschiedene Produkte und Vertriebsformen zusammengestellt werden können bzw. darauf explizit verzichtet wird. Ergänzend hierzu ist die Preispolitik zu nennen, durch die unter Berücksichtigung der Preiselastizität unterschiedlicher Abnehmergruppen, des Vertriebsweges und der Kontaktform (z.B. Selbstbedienung des Kunden), die Entgelte für das Produkt bzw. die Serviceleistung festzulegen sind. Dem gegenüber wirken auch die Formen der einseitigen Kommunikation

zusammen mit dem Markenkonzept auf (potentielle) Abnehmergruppen ein, um Kaufanreize zu setzen bzw. um eine generelle Kaufbereitschaft zu erzeugen.

4.2 Die endogene Perspektive des Geschäftsmodells

Die Dimensionen der endogenen Perspektive haben sich an der internen Konstitution des Unternehmens zu orientieren. Wurden zuvor die durch die Organisation selbst bestimmbarer Determinanten der marktlichen Erfolgsposition ermittelt, so stehen im Folgenden Kriterien im Mittelpunkt, die das Erfolgspotential bzw. -vermögen widerspiegeln. Als Untersuchungsobjekt wird dabei für einige Dimensionen das zuvor schon besprochene Konzept der Wertekette verwendet, da es erlaubt die Quelle, die Eigenart und die Wirkung des organisatorischen Leistungsvermögens näher zu präzisieren und zu veranschaulichen. Innerhalb des Artikels soll wegen des zu begrenzenden Ausführungsumfangs auf die Herleitung der Dimensionen verzichtet werden. Hierzu ist auf den Arbeitsbericht [He00, S. 49-55] zu verweisen.

In der Abbildung 4-2 werden die Dimensionen der Innensicht des Geschäftsmodells mit ihren wichtigsten Beziehungen dargestellt. Im Mittelpunkt der endogenen Perspektive steht die Charakterisierung der Wertekette mittels unterschiedlicher Merkmale. Eine vollständige Darstellung aller einzelnen Aktivitäten wird abgelehnt, da dies entweder zu detailliert, unübersichtlich und damit schwer kommunizierbar oder bei höherem Abstraktionsgrad zu unspezifisch wird. Vielmehr sollen die Eigenschaften bzw. Spezifitäten des Unternehmens im Zusammenhang mit der Wertekette repräsentiert werden. Diese Charakteristika wurden aufgrund der Rolle des Service Integrators in einer Beschreibung der Dimensionen *Integrationsgrad von Kooperationspartnern*, *Koordinationsgrad zwischen Vertriebswegen* (Entscheidungsfelder) und *räumliche Dezentralisierung* (Standort) ermittelt. Dem gegenüber fördert gerade die Dokumentation der Potentiale, in Form der *Quellen (Ressourcen)* und ihrer Nutzbarmachung in bzw. ihrer *Wirkung* auf bestimmte Aktivitäten, diese als wettbewerbsrelevant zu erkennen. Auch bei der *Unternehmenskultur* und der *Organisationsstruktur* bzw. dem *-verhalten* soll ausdrücklich nicht die gesamte Komplexität dargestellt werden. Der Schwerpunkt besteht wiederum darin, die wesentlichsten derzeitigen oder zukünftigen Charakteristika der Organisation und der Kultur heraus zu arbeiten und diese auf Konsistenz mittels der Beziehungen zu den anderen Dimensionen zu prüfen.

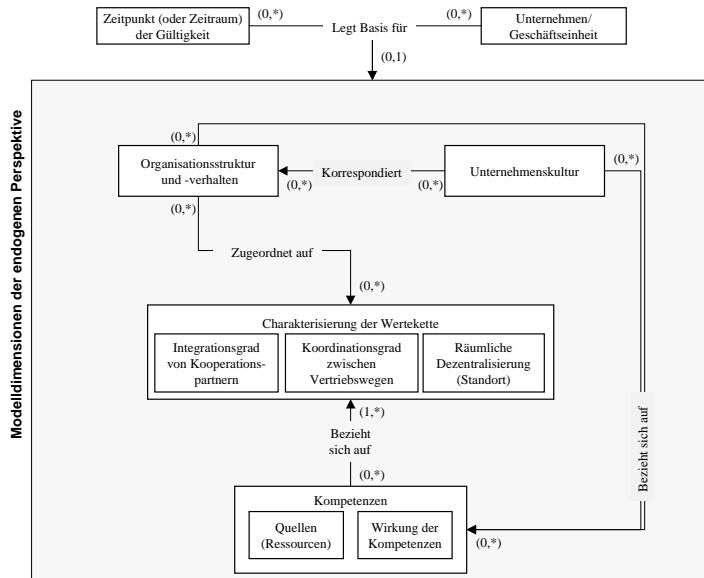


Abbildung 4-2: Intensionale semantische Darstellung der endogenen Perspektive

Neben den gezeigten intensionalen Darstellungen wurde zur Verringerung der Komplexität und damit zur besseren Kommunizierbarkeit eine extensionale Darstellung entwickelt. Diese zeigt jede Dimension mit ihren möglichen Ausprägungen, so bspw. für die Kernprodukte/-leistungen die Ausprägungen Finanzieren, Anlage & Sparen, Werttransfer, Versorgen, Versichern, Zusatzeistungen und Recht & Steuern. Für die praktische Anwendung, die die Beiträge von Reich und Stucki oder Braun zeigen, wurde zudem ein Glossar für die Begrifflichkeiten der Dimensionen und Ausprägungen erstellt.

Der Nutzen lässt sich abschliessend folgendermassen kurz zusammenfassen:

- Eine Zusammenführung, d.h. eine integrierte Darstellung unterschiedlicher (über- und untergeordneter) Strategien für eine Organisation ist möglich. Dies schafft Transparenz über die eigene Positionierung am Markt.
- Eine Kommunikationsbasis (innerhalb des CC BAI auch überbetrieblich) für das Diskutieren, Ermitteln und Propagieren der Geschäftskonzeption wird durch die Begriffsharmonisierung geschaffen.
- Das Aktivieren und Nutzen von relevantem und nicht dokumentiertem Wissen (Meinungen und Vorstellungen einzelner Mitarbeiter) ist realisierbar. Dadurch wird die Möglichkeit zur Ideensammlung und damit zum Generieren von Alternativen über zukünftige Positionen am Markt gegeben.

- Ist ein Konsens für das zukünftige Geschäftsmodell erzielt, kann hiermit eine Basis für die Einordnung und Kontrolle (ist die Sollposition damit zu erreichen?) einzelner Einscheidungen, Aktionen und Programme gelegt werden.
- Die Darstellung des Geschäftsmodells in einer intensionalen und einer mit Ausprägungen versehenen extensionalen Sicht wurde im praktischen Einsatz gefordert, um die Akzeptanz zu steigern. Dabei fand letztgenannte Perspektive vor allem Verwendung bei Präsentationen oder Workshops, wohingegen die explizite Berücksichtigung der Relationen (semantisches Netz) aufgrund der Komplexität eher bei tiefergehenden Konsistenzprüfungen Vorteile hatte.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Artikel illustriert einen Lösungsansatz, welcher die Definition, und Entwicklung des Konstruktes „Geschäftsmodell“ umschliesst. Innerhalb des CC BAI konnte hiermit eine Basis für die Gestaltung des Multichannel-Vertriebs gelegt werden. Trotzdem bleibt eine Reihe von Aspekten offen, die den zukünftigen Forschungsbedarf bestimmen.

Einerseits ist das Geschäftsmodells von seiner derzeitigen deskriptiven und in Teilen entscheidungsorientierten Charakteristik hin zu einer normativen Prägung weiterzuentwickeln. Diesbezüglich ist die schon erwähnte Anforderung nach einem Berücksichtigen von wertorientierten Aspekten zu nennen. Zwei weitere wichtige Punkte ergeben sich in der Erweiterung des Modells auf andere Rollen bspw. die des Service Providers sowie generell über den bisher gewählten Branchenfokus der Finanzdienstleistungen.

Zusammenfassend bietet sich eine Reihe von interessanten Aufgaben, die sowohl zu einer Verbesserung des Lösungsansatzes führen wie auch darauf basierend weitere Analysen erlauben bzw. Gestaltungsoptionen offerieren dürften.

Literaturverzeichnis

- [Al78] Albach, H.: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 48, 1978, S. 702-738.
- [Al97] Al-Laham, A.: Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden: Gabler 1997.
- [Ba91] Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage, in Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1/1991, S. 99-119.
- [Be98] Becker, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München: Vahlen 1998
- [Be95] Berndt, R.: Marketing 2: Marketing-Politik, 3. Aufl., Berlin u.a.: Springer 1995.

- [Bl99] Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 5. Auflage, Frankfurt/M. u.a.: Campus 1999.
- [Br98] Bruhn, M.: Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der wertorientierten Unternehmensführung?, in Bruhn, M. et. al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden: Gabler 1998, S. 145-167.
- [BrBo99] Bruhn, M/ Boenigk, M.: Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler 1999.
- [Go93] Gomez, P.: Wertmanagement: vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf u.a.: Econ 1993.
- [Ha99] Haberfellner, R. et. al.: Systems Engineering Philosophie und Systemgestaltung, in Daenzer, W. F.; Huber, F. (Hrsg.) Systems Engineering: Methodik und Praxis, 10. Auflage, Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1999.
- [Ha97a] Hahn, D.: Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Auflage, Heidelberg: Physica 1997, S. 28-50.
- [Ha97b] Hahn, D.: US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Auflage, Heidelberg: Physica 1997, S. 144-164.
- [Ha96] Halstenberg, V.: Integrierte Marken-Kommunikation: Psychoanalyse und Systemtheorie im Dienste erfolgreicher Markenführung, Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag 1996.
- [Ha94] Hamel, G.: The Concept of Core Competence, in Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u.a.: Wiley 1994, S. 11-33.
- [HaPr90] Hamel, G./Prahalad, C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review 68, Nr. 3/1990, S. 79-91.
- [HaPr94] Hamel, G./Prahalad, C.K.: Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press 1994.
- [He00] Heinrich, B.: Dimensionen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells für Kreditinstitute im Bereich Privatkunden, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen 2000.
- [Ki97] Kirsch, W.: Strategisches Management: die geplante Evolution von Unternehmen, Herrsching: Kirsch 1997.
- [Kr97] Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6.Auflage, Stuttgart u.a.: Kohlhammer 1997.
- [Kr98] Kreuzer, M.: Elektronische Bankvertriebswege: zukünftige Entwicklung und Bedeutung elektronischer Kommunikationskanäle und ihre Eignung zum Absatz von Bankleistungen im Privatkundengeschäft, Heidelberg: Physica 1998.

- [McD99] McDavid D. W.: A standard for business architecture description, in IBM System Journal Vol. 38, Nr. 1/1999.
- [Me83] Meffert, H.: Marktorientierte Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster 1983.
- [Me85] Meffert, H.: Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation, Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Band 1, Münster 1985.
- [Me98] Meffert, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1998.
- [Mü84] Müller-Merbach, H.: Marktorientierte Unternehmensführung als Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, in: Mazanec, J.; Scheuch, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wien: Service Fachverlag 1984, S.73-96.
- [NoBe98] Nolte, H./ Bergmann, R: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München u.a.: Hampp 1998, S. 1-27.
- [Po98] Porter, M. E.: Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, 2. Auflage, New York: Free Press 1998.
- [Ra86] Rappaport, A.: Creating shareholder value: the new standard for business performance, New York: Free Press 1986.
- [Ra91] Rappaport, A.: Selecting strategies that create shareholder value, in Montgomery, C. A.; Porter, M. (Hrsg.): Strategy: seeking and securing competitive advantage, Boston: Harvard Business Review 1991, S. 379-401.
- [Sc89] Schwaninger, M.: Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt/M. u.a.: Campus 1989.
- [Sü00] Sütterlin, R. G.: Szenarien für den schweizerischen Bankensektor, Dissertation Universität St. Gallen, Bern u.a.: Lang 2000.
- [SzWi80] Szyperski, N./ Winand, U.: Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart: Poeschel 1980.
- [UlFl95] Ulrich, P./ Fluri, E.: Management: eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, Bern u.a.: Haupt 1995.
- [We92] Weber, M.: Markenpolitik des Bankbetriebs: Grundlagen und empirische Studien, Wiesbaden: Gabler 1992.
- [We84] Wernerfelt, B.: A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal 5, Nr. 2/1984, S. 171-180.