

**Dimensionen zur Beschreibung eines
Geschäftsmodells für Kreditinstitute im
Bereich Privatkunden**

Bernd Heinrich

Version: 1.1

Datum: 15.08.2001

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
2	Analyse der Problemstellung und Definition der Zielsetzung	2
2.1	Hinführung zum Problembereich basierend auf dem Aufgabenbereich des CC BAI.....	3
2.2	Beschreibung der Problemstellung.....	4
2.3	Definition der angestrebten Ziele und des Erkenntnisinteresses	6
3	Das Geschäftsmodell als Lösungsansatz	11
3.1	Konstitutive Vorüberlegungen zum Lösungsbereich	11
3.2	Analyse bisheriger Ansätze für die Beschreibung eines Geschäftsmodells	15
3.2.1	<i>Ausgewählte Ansätze aus dem Bereich der Betriebswirtschaft</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Ausgewählte Ansätze aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik.....</i>	<i>20</i>
3.3	Analyse unterschiedlicher Ansätze zur Strategieentwicklung	28
3.3.1	<i>Strategieansatz des „market based view“</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Strategieansatz des „resource based view“</i>	<i>33</i>
3.3.3	<i>Führungsansatz des „value based view“</i>	<i>35</i>
3.4	Beschreibung des eigenen Ansatzes.....	38
3.4.1	<i>Die exogene Perspektive des Geschäftsmodells</i>	<i>39</i>
3.4.2	<i>Die endogene Perspektive des Geschäftsmodells</i>	<i>49</i>
3.5	Ergebnisse aus der Diskussion und der praktischen Anwendung der Modelle.....	56
4	Anwendungsbeispiel für das Geschäftsmodell	57
5	Bewertung der Qualität des eigenen Ansatzes	62
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	80
	Literaturverzeichnis	80

1 Einleitung

Seit einigen Jahren vollzieht sich im Bankensektor ein tiefgreifender Transformationsprozess. Wichtige aktivierende und treibende Faktoren waren und sind die Öffnung und Globalisierung der Märkte, der verstärkte Einsatz von Technik im Bankgeschäft, die Disintermediation der Wertschöpfungskette und die „Emanzipation“ der Kunden¹. Auf der strategischen Ebene wird es dabei für Führungsmitarbeiter aufgrund der enormen Veränderungsgeschwindigkeit immer schwieriger die Positionierung der Bank im Markt aber auch die internen Gesamtzusammenhänge präzise einzuschätzen, zu überblicken und für den Wandel von Struktur und Verhalten ganzheitlich zu kommunizieren. Auch von Seiten der Wissenschaft wird in letzter Zeit die Unternehmensführung verstärkt unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit und Integration von Markt- und Potentialperspektive betrachtet, für die die Ansätze von Bleicher („Integriertes Management“) oder Bruhn („Integrierte Unternehmenskommunikation“) beispielhaft stehen.

In diesem Arbeitsbericht wird versucht mittels einer formalisierten Beschreibung einen Beitrag zur intensiveren Diskussion der sachlogischen Geschäftskonzeption eines Finanzinstituts zu leisten. Darüber hinaus soll auch eine konsistente Grundlage speziell für den Entwurf und die Implementierung der Kundenbeziehung auf der fachlichen sowie der prozessualen Ebene erstellt werden. Dazu ist in einem ersten Schritt basierend auf der Erläuterung des Problemkontextes eine Ziel- und Nutzendefinition des Ansatzes vorzunehmen. Daran anschliessend soll durch die Analyse existierender Konzepte der strategischen Ebene ein eigener Lösungsansatz zur Charakterisierung der Geschäftskonstitution einer Bank hergeleitet und vorgestellt werden. Anhand eines Beispiels wird danach die Anwendung des Modells verdeutlicht. An den im Zusammenhang mit der Zielsetzung vorgestellten Qualitätskriterien ist abschliessend der entwickelte Ansatz kritisch zu überprüfen, um Anhaltspunkte zur konstruktiven Weiterentwicklung zu identifizieren.

2 Analyse der Problemstellung und Definition der Zielsetzung

Um dem Leser den hier betrachteten Untersuchungsbereich zu verdeutlichen, soll in einem ersten Schritt ein generelles Bewusstsein für das Problemfeld anhand einer Übernahme und

¹ Vgl. hierzu Sütterlin (2000), S. 53-150.

Abgrenzung von Aufgaben des Kompetenzzentrums Bankenarchitekturen im Informationszeitalter (CC BAI) geschaffen werden. Danach wird diese Problemstellung weiter konkretisiert und mittels einer Definition der Ziele auf den im Dokument fokussierten Eingriffsbereich eingengt². Die später zu entwickelnde Lösung (Abschnitt 3) bezieht sich damit uneingeschränkt auf das Eingriffsfeld und führt nicht zu einer umfassenden Beseitigung der problemverursachenden Faktoren.

2.1 Hinführung zum Problembereich basierend auf dem Aufgabenbereich des CC BAI

Für die Ableitung des zugrunde gelegten Problemkontextes sind die Ziele sowie die Untersuchungsmethodik des CC BAI³ als zentraler Ausgangspunkt zu betrachten. Die für den Arbeitsbericht relevanten Vorgaben und Prämissen lassen sich hierbei wie folgt darlegen.

Der Aufgabenbereich des Kompetenzzentrums (CC) umfasst in Anlehnung an den St. Galler Ansatz zum Business Engineering die Gestaltungsebenen Strategie, Prozess und Informationssystem⁴. Durch die Entwicklung geeigneter praxisrelevanter Referenzmodelle für jede der Ebenen soll die Möglichkeit einer normativen Anpassung unternehmensspezifischer Realitäten gegeben werden. Für die Strategie- bzw. Geschäftsebene wird diese Zielsetzung im Rahmen des Dokuments aufgegriffen und behandelt. Zudem ist mit dem zu erstellenden Modell im Sinne der Vorgehensweise des CC (Top-Down-Ansatz) die Schaffung einer konsistenten Basis für spätere Aufgaben anzustreben. Dies gilt insbesondere deshalb für den hier fokussierten Aufgabenbereich als wesentliche Prämisse, da eine hohe Dependenz und Durchgängigkeit zu nachgelagerten Ebenen besteht und erwünscht ist.

Darüber hinaus sollen mittels einer klassifikatorischen Beschreibung der Geschäftskonzeption die Rollen⁵ und Positionen im Visionsmodell weiter detailliert werden können⁶. Letztlich wird

² Vgl. zur Abgrenzung von Problem-, Eingriffs- und Lösungsbereich Haberfellner et. al. (1999), S. 120-121.

³ Vgl. Leist, Winter (2000), S. 158-161.

⁴ Siehe hierzu Österle (1995), S. 16-18.

⁵ Eine Rolle ist hier als Träger von Aktivitäten definiert, welche nach verschiedenen Kriterien gebündelt werden können. Innerhalb des Dokuments sollen als Zuordnungsmerkmale die Bereiche der Wertschöpfungskette und Kompetenzfelder Verwendung finden. Für die Rolle des Service Integrators sind dies idealtypisch die primären Aktivitäten Marketing, Vertrieb und Kundendienst sowie die outputorientierten Kompetenzen.

damit auch explikativ die Zuordnung und Ausrichtung realer Unternehmen oder einzelner Geschäftseinheiten auf die verschiedenen Rollen ermöglicht. Die Analyse-, Erklärungs- und Gestaltungsbestrebungen sind in diese Richtung jedoch noch über das Dokument hinaus weiter zu vertiefen. So ist hierbei vor allem die Rolle des Service Integrators zu fokussieren, der Finanzprodukte und –leistungen vermittelt bzw. zu einer individuellen Lösung für den Kunden bündelt. Die Voraussetzungen dafür sind genaue Kenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden, die Fähigkeit, diesen bei der Auswahl der Lösungen gut zu beraten sowie ein durchgängiges Management der Vertriebskanäle. Die Produkte und Leistungen werden dabei nicht vom Service Integrator selbst erstellt, sondern von sogenannten Service Providern („Produktlieferanten“) bezogen⁷. Für die Rolle des Service Integrators ist innerhalb des CC eine Typologisierung verschiedener Geschäftskonzepte (bspw. Berater- vs. Discountbank etc.) zu bewerkstelligen. Gerade für den letztgenannten Aspekt, der wiederum die Möglichkeit der Definition von Gestaltungsregeln zur Transformation von Geschäftskonzepten und somit den normativen Charakter betont, soll mit der hier vorliegenden Arbeit eine Grundlage entwickelt werden.

2.2 Beschreibung der Problemstellung

Auf Basis der oben erläuterten Ausgangssituation lässt sich die Problemstellung wie folgt anhand der nachstehenden Fragen knapp charakterisieren:

Anhand welcher wesentlichen Aspekte kann die Geschäftskonzeption bzw. –charakteristik der Rolle des Service Integrators beschrieben werden? Wie ist diese Darstellung zu konzipieren, damit sie für nachfolgende (vertiefende) Tätigkeiten bspw. beim fachlichen Entwurf der Kundenbeziehung verwendet werden kann?

Welche Informationen müssen in einer Beschreibung der Geschäftskonzeption berücksichtigt werden, damit sich unterschiedliche Geschäftstypen für den Service Integrator bestimmen und systematisieren lassen?

Zur Beantwortung dieser Fragen auf Basis einer differenzierten Definition des Problembereichs sind folgende innerhalb des CC BAI identifizierten und als relevant erachteten Aspekte zu be-

⁶ Zum Visionsmodell vgl Leist, Winter (2000), S. 153-156.

⁷ Vgl. Heinrich, Leist (2000), S. 145-146.

trachten. 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*
Organisationen bzw. Geschäftsbereiche besitzen zu einem bestimmten Zeitpunkt oftmals verschiedene Strategien, die sowohl für die Geschäftscharakteristik wie auch als Vorgaben für bspw. fachliche oder prozessuale Realisierungen von wesentlicher Bedeutung sind.
- *Problem der Informationsungleichheit*
Aufgrund der vielfältigen Ansätze, Methoden und Techniken zur Strategieplanung in der Praxis ist die Struktur und Form der generierten Ergebnisse und Inhalte oftmals sehr heterogen. Dadurch ergibt sich die Fragestellung, wie diese weitgehend standardisiert abgebildet werden können.
- *Problem der Informationsfragmentiertheit*
In vielen (globalen bzw. umfassenden) Strategien von Organisationen wird häufig nicht zu allen Aspekten, die zur Bearbeitung obiger Fragestellungen von Relevanz sind eine Aussagen getroffen. Dies lässt sich legitimerweise darauf zurückführen, dass Strategien in erster Linie den Komplex „Ziele-Programme-Massnahmen“ aufzeigen⁸, d.h. veränderungsorientiert und nicht zustandsorientiert sind. Demzufolge werden in der Praxis oftmals unveränderte aber dennoch für den Gesamtzusammenhang wichtige Aspekte unberücksichtigt gelassen.
- *Problem der Informationseindeutigkeit*
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 –inkonsistenz*
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 Auffassun-

⁸ Vgl. Kirsch (1997), S. 487-491.

gen über die Fortentwicklung des Geschäfts sind zudem oftmals zwischen den Mitarbeitern verschieden, so dass potentiell inkonsistente Aussagen auftreten können.

Neben den fünf obigen Punkten zur Präzisierung des Problemfeldes müssen noch speziell aus dem CC stammende Abgrenzungen vorgenommen werden. Einerseits betrifft dies die Einschränkung auf den Bereich des Privatkundengeschäfts, d.h. die betrachtete Organisation ist derzeit und zukünftig in diesem Marktsegment tätig. In Anlehnung an Kilgus wird hier unter dem Begriff Privatkundengeschäft das in der Regel standardisierte Massen- und Mengengeschäft (der Finanzinstitute) mit Individualkunden verstanden⁹. Es umschliesst somit bestimmte Formen von Zahlungsverkehrs-, Kredit-, Spar- und Anlageleistungen sowie sonstige zugehörige Dienstleistungen. Daneben soll, wie oben bereits erwähnt, der Problemkontext auf die Rolle des Service Integrators beschränkt sein.

Auf Basis der Darstellung des Problembereichs einschliesslich der genannten Restriktionen lässt sich im weiteren die konkrete Zielvorstellung des Arbeitsberichts, wie auch der angestrebte Nutzen festlegen. Dabei ist explizit zu betonen, dass mittels den vorstehenden Ausführungen primär das Bewusstsein für den Problemkontext beim Leser geweckt werden soll, d.h. durch die definierten Ziele und Lösungen dieser nicht vollständig als bewältigt gelten kann.

2.3 Definition der angestrebten Ziele und des Erkenntnisinteresses

Die Zielsetzung des vorliegenden Dokuments umschliesst die Entwicklung und Spezifikation eines Beschreibungsmodells (deskriptiv – modellierend). Auf dieser Basis soll einerseits die fachliche Konzeption der Kundenbeziehung (im Rahmen des Multi-Channel-Managements) erfolgen, andererseits auch eine Typologisierung von Geschäftskonzepten erarbeitet werden können. Im Mittelpunkt des Modells muss dabei die Darstellung einer Organisation aus einem rein zustandsorientierten Blickwinkel sein und nicht die Dokumentation von Zielen, Aktionsplänen, Handlungen und Richtlinien, wie sie vorrangig bei einer Strategieformulierung zum Ausdruck kommen¹⁰. Die Begründung hierfür liegt in einer systemtheoretischen Betrachtung

⁹ Kilgus (1999), <http://www.pearls.ch/pearlsII/kilgus.html>. Davon abzugrenzen ist das Privat Banking, welches „die Anlageberatung und die Vermögensverwaltung mit finanziell bedeutsamen Individualkunden sowie für institutionelle Anleger im sozialen Vorsorgebereich“ umschliesst.

¹⁰ Dem Autor ist dabei bewusst, dass in einer rein theoretischen Betrachtung das Konstrukt Strategie das „Was“ und das „Wie“ impliziert. Dabei wird mit dem „Was“ der im Mittelpunkt stehenden Zweck-

und ist vor allem auf die Forderung nach einer mehrstufigen Bankenarchitektur zurückzuführen. Dies bedeutet, dass bspw. für die fachliche Konzeption der Kundenbeziehung durchaus auch Elemente und Aspekte der Geschäftsebene zu berücksichtigen sind, die nicht durch Strategien modifiziert und deshalb von diesen begründet nicht behandelt werden. Mit anderen Worten sind für die Bestimmung der Struktur und des Verhaltens eines Subsystems auch unveränderte Elemente und Beziehungen des übergeordneten Systems zu beschreiben und zu analysieren, um eine fragmentierte Lösung für die Bankenarchitektur zu vermeiden.

Zur Gestaltung und Prüfung der Qualität des zu entwickelnden Modellansatzes dienen als Kriterien die allgemeinen Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung (GoM) nach Becker und Schütte¹¹. Diese besitzen Informationsmodelle als allgemeinen Bezugsrahmen¹² und erscheinen deshalb für den hier vorliegenden Zweck als geeignet. Zusätzlich sollen nachstehende Anforderungen im Sinne einer Spezialisierung der GoM in die Qualitätssicherung einbezogen werden¹³.

- *Kriterium der Unternehmensneutralität (q1)*

Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Banken muss der Modellansatz auf jedes Objekt im Untersuchungsbereich anwendbar sein.

- *Kriterium der Anwendungsneutralität (q2)*

Die im Modell beschriebenen Elemente müssen unabhängig vom Typ der in einer Bank verfolgten Strategie¹⁴ und der angewandten Methode zur Strategieplanung ermittelbar sein. Ebenso muss das relevante und dem Unternehmen zugängliche, aber bis dato (noch) nicht dokumentierte Wissen abbildbar und reflektierbar sein. Es ist zu beachten, dass hierdurch zusammen mit dem Kriterium der Unternehmensneutralität die Grundla-

Mittel-Relation die sachlogische und übergreifende Geschäftskonzeption (Welches Gesamtbild des Unternehmens (z.B. Marktauftritt) ergeben die einzelnen, zu verschiedenen Zeiten getroffenen Festlegungen? Sind letztere konsistent zueinander?) oftmals nicht explizit berücksichtigt. Dies gilt insbesondere für die Praxis (siehe hierzu auch Ausführungen in Abschnitt 3.1).

¹¹ vgl. Becker (1995), S. 146-147 und Schütte (1998), S.119-134. Hierbei wurden in erster Linie die neuen Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung (GoM II) heran gezogen.

¹² Vgl. Schütte (1998), S. 111-116.

¹³ Für eine umfassende Darstellung der Qualitätsanforderungen und -ziele sei auf das Kapitel 5 verwiesen.

¹⁴ Bzgl. der verschiedenen Strategie(sub)typen vgl. bspw. Bleicher (1999), S. 293-315.

ge für eine Gegenüberstellung verschiedener Geschäftskonzepte (Typologisierung) geschaffen wird.

- *Kriterium der Kommunizierbarkeit (q3)*

Die Visualisierung der im Modell dargestellten Inhalte sowie die verwendeten Begriffe müssen intuitiv leicht verständlich und plausibel sein. Das Kriterium entspricht einer Konkretisierung des „Grundsatzes der Spracheignung“ in den allgemeinen GoM.

- *Kriterium der Umsetzungsorientiertheit (q4)*

Mit diesem Punkt, welcher bereits bei der obigen Zieldefinition angeführt wurde, wird eine Festlegung wesentlicher Eckpunkte und Rahmenbedingungen für nachgelagerte Aktivitäten durch die Modellinhalte gefordert. Dies determiniert zusammen mit den Kriterien q2 und q3 insbesondere die Wahl des Abstraktionsgrades.

- *Kriterium der Redundanzfreiheit (q5)*

Die mehrfache Darstellung gleicher Information muss vermieden werden (in Anlehnung an das Kriterium der Minimalität in den GoM). Davon unbenommen soll die Abhängigkeit von Modellelementen zur Prüfung der semantischen Konsistenz (Sinnhaftigkeit) der dargestellten Inhalte sein, weswegen das Kriterium nochmals explizit genannt wird.

- *Kriterium der Rollenunabhängigkeit (q6)*

Der Modellansatz soll weitestgehend zur Beschreibung aller Rollen im Visionsmodell übertragbar und nutzbar sein (schwaches Kriterium).

Die Prüfung der Ziel- und Qualitätskonformität des im weiteren vorgestellten Lösungsansatzes erfolgt in Kapitel 5. Zuvor wird jedoch mittels der Identifikation der Zielgruppe der Nutzen und damit das Erkenntnisinteresse dargestellt.

Als Adressatenkreis des Arbeitsberichtes sind einerseits die höheren Führungsebenen von Kreditinstituten und aufgrund der Zielsetzung des CC, die Mitarbeiter im Bereich Organisation/Informatik (v.a. diejenigen der Partnerunternehmen) anzuführen. Andererseits soll der Beitrag zur Diskussion in der Wissenschaft (Wirtschaftsinformatik/BWL) anregen.

Das Interesse lässt sich beginnend mit dem angestrebten Nutzen für die Praxis folgendermaßen begründen. Mittels des Lösungsansatzes soll...

- eine Zusammenführung unterschiedlicher (über- und untergeordneter) Strategien für eine Organisation möglich sein. Dies wird durch das Kriterium der Anwendungsneutralität gewährleistet, da strategie(typ)übergreifend die induzierten Ergebnisse dargestellt und somit integriert werden können.
- eine Grundlage gelegt werden, welche über die Positionierung und Abgrenzung der eigenen Organisation am Markt Transparenz schafft. Dies wird wie zuvor schon erklärt durch die Kriterien Unternehmens- und Anwendungsneutralität impliziert, da die damit verbundene Unternehmenstypologie einen Marktüberblick geben soll.
- eine Kommunikationsbasis für das Ermitteln und Propagieren der Geschäftskonzeption unter den eigenen Mitarbeitern geschaffen werden. Damit wird auch die Gelegenheit der Diskussion und Überprüfung der Konsistenz geboten. Die Kriterien der Kommunizierbarkeit und Redundanzfreiheit wurden explizit zur Realisierung dieses Nutzenpotentials eingeführt.
- das Aktivieren und Nutzen von relevantem und nicht dokumentiertem Wissen, Meinungen und Vorstellungen einzelner Mitarbeiter realisierbar sein. Dadurch wird die Möglichkeit zur Ideensammlung und damit zum Generieren von Alternativen bspw. über zukünftige Sollpositionen am Markt gegeben. Mit den Kriterien der Unternehmensneutralität und Kommunizierbarkeit ist zu gewährleisten, dass verschiedene Strategietypen standardisiert dargestellt und verdeutlicht werden können, damit mögliche Alternativen der Marktpositionierung besser abgrenzbar und diskutierbar sind. Werden zudem Referenzen in Form potentieller Ausprägungen von Geschäftskonzeptionen offeriert (bspw. mittels der Typologisierung), so wird aktiv zur Ideensammlung beigetragen.
- eine Grundlage zur Einordnung und Kontrolle von einzelnen Entscheidungen, Aktionen und Massnahmen geboten werden¹⁵. Dies unterstützt insbesondere die noch zukünftig zu definierenden Regeln der Transformation des derzeitigen in ein zukünftiges Geschäftskonzept. Mittels des Kriterium des Umsetzungsorientiertheit wird dieses Interesse einer Anwendung ausdrücklich formuliert.

¹⁵ Die einzelnen Entscheidungen, Aktionen und Massnahmen sind zwar im Modell explizit nicht berücksichtigt, es kann jedoch geprüft werden, inwiefern die dabei induzierten Ergebnisse für das Umsetzen der zukünftigen Geschäftskonzeption relevant bzw. geeignet erscheinen.

- das strukturierte Denken in Modellen, insbesondere für die Schnittstelle zwischen Management und ausführenden Organisationseinheiten, gefördert werden. Wird durch den Lösungsansatz in Verbindung mit dem Kriterium der Umsetzungsorientiertheit eine systematische und formalisierte Basis geschaffen, so ist auch die vorgenannte Schnittstelle (bspw. zur Abgrenzung der Aufgaben) transparenter und klarer definierbar.
- eine Harmonisierung von Begrifflichkeiten, speziell in der Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen des CC, erreichbar sein. Die mit den Kriterien Unternehmensneutralität und Kommunizierbarkeit einher gehende Standardisierung fördert und unterstützt die gemeinsamen Arbeiten innerhalb und zwischen den Unternehmen in diesem Kontext (z.B. beim Erfahrungsaustausch).

Für die wissenschaftliche Diskussion soll die Möglichkeit geboten werden, ...

- eine modellgestützte und damit (semi-)formale Beschreibung des Geschäftskonzepts zu diskutieren. Dies soll mittels der in den Kriterien der Unternehmens- und Anwendungsneutralität enthaltenen Forderung nach einer systematischen Darstellungsweise bewerkstelligt werden.
- eine stärkere Trennung zwischen der Geschäftskonzeption an sich und der Art und Weise ihrer Verteidigung bzw. Etablierung (Definition von Programmen) zu erörtern. Dies wird im Kriterium der Unternehmensneutralität durch den Anspruch einer strategie(typ)übergeifenden Beschreibung und einer Unabhängigkeit von der angewandten Methode zur Strategieplanung erreicht.
- infolge der Integration des Lösungsansatzes in das CC-Referenzmodell, die Verankerung und Synthese von wirtschaftsinformatik-relevanten mit betriebswirtschaftlichen Themenstellungen voranzutreiben. Durch die Berücksichtigung der Umsetzungsorientiertheit des Lösungsansatzes soll diese Verbindung insbesondere zu nachfolgenden prozessualen und informationstechnischen Aufgaben hergestellt und gewährleistet werden.
- eine Basis für das Erarbeiten eines Schemas zur Typologisierung der Rolle des Service Integrators zu legen. Wie vorstehend schon erwähnt, wird dies durch die Realisierung der Kriterien der Unternehmens- und Anwendungsneutralität angestrebt. Zudem soll der

Modellansatz gegebenenfalls auch als Ausgangspunkt für eine Klassifikation der anderen Rollen dienen. Dies wird durch das Kriterium der Rollenunabhängigkeit unterstützt.

3 Das Geschäftsmodell als Lösungsansatz

Nachdem im letzten Kapitel sowohl der Problembereich wie auch die hier verfolgten Ziele und Prämissen veranschaulicht wurden, steht im weiteren die Verfahrensweise zur Lösungsfindung sowie das konkrete Schildern der erarbeiteten Resultate im Vordergrund. Zuvor soll jedoch der Ansatz grundsätzlich erörtert und die verwendeten Begrifflichkeiten und Konstrukte geklärt werden.

3.1 Konstitutive Vorüberlegungen zum Lösungsbereich

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, organisationsendogen determinierbaren Dimensionen und ihren 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 lässt¹⁶. Dies erweist sich zur Definition einer weitestgehend in sich geschlossenen Domäne als notwendig. Hieran anknüpfend sollen im Objektbezug die *massgeblichen, organisationsendogen determinierbaren Dimensionen und ihre wechselseitigen Beziehungen* beschrieben werden. Dies bedeutet, dass keine Analyse- oder Prognosedaten von überwiegend nicht modifizierbaren Umweltaspekten (bspw. Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen etc.) zu berücksichtigen sind, sondern

¹⁶ In Anlehnung an Szyperski, Winand (1980), S. 83 und Albach (1978), S. 712-713.

vielmehr organisationssignifikante¹⁷ und determinierbare Merkmale dargestellt werden sollen. Die Begründung hierfür liegt darin, dass das Geschäftsmodell seinem Charakter nach als von der Organisation bestimmt interpretiert wird (notwendiges Kriterium für eine Dimension)¹⁸. Die Eigenschaften und Festlegungen sollen zudem alle wesentlichen Perspektiven der (Führung und) Beschreibung von Unternehmen berücksichtigen, d.h. die *markt-, wertschöpfungs- und potentialbezogene* Konstitution der Organisation ausdrücken. Damit wird sowohl eine Aussen- wie auch eine Innensicht im Sinne einer umfassenderen Charakterisierung der Geschäftskonzeption wiedergegeben. Darüber hinaus beziehen sich die Festlegungen *auf einen bestimmten Stichtag*, d.h. sie können vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen sein, verkörpern jedoch jeweils eine rein *zustandsorientierte* Perspektive (Momentaufnahme)¹⁹.

Daneben wird ein Modellbegriff zugrunde gelegt, der das Modell nicht als Abbild der Realität erklärt, sondern vielmehr als subjektbezogene Interpretation bzw. Repräsentation eines Originals²⁰, die durch die zweckgebundene oder allgemein intendierte Konstruktion eines Modellierers entsteht. Das pragmatische Attribut begründet sich demzufolge auch auf die Subjektivität der gedanklichen Abstraktion (Konstrukt) mit der ein Geschäftsmodell entsteht, da es sich explizit um ein künstliches im Sinne eines nicht materiellen Originals handelt.

Legt man das obige Verständnis eines Geschäftsmodells zugrunde, so ist die Beziehung und Abgrenzung zum nahestehenden Terminus Strategie, wie bereits in Kapitel 2.3 angedeutet, von zentraler Bedeutung. Bei Hahn bestimmen Strategien „grundsätzliche Vorgehensweisen zur Gestaltung von Richtung, Ausmass, Struktur und Trägern der Unternehmensentwicklung, wobei von bereits formulierten unternehmenspolitischen Zielen ausgegangen wird oder die Ziel-

¹⁷ Signifikant wird dabei im Zusammenhang mit der Erreichung der zuvor dargestellten Ziele und Qualitätskriterien interpretiert.

¹⁸ Unterteilt man den Prozess zur Unternehmensplanung grob in die drei Phasen Analyse- bzw. Prognose der Umwelt und des Unternehmens, Formulierung der (derzeitigen und) möglichen zukünftigen Geschäftskonzeptionen und Bewertung der Alternativen (Ziel-Mittel-Relation), so ist das Geschäftsmodell eindeutig der zweiten Phasen zu zuordnen. Lediglich hier können vom Unternehmen aktiv Festlegungen für die eigene Konstitution und Positionierung getroffen werden.

¹⁹ Bleiben die Ausprägungen der Dimensionen für eine längere Periode unverändert, so kann sich das Geschäftsmodell natürlich auch auf einen Zeitraum beziehen ohne an Validität für einen bestimmten Stichtag zu verlieren.

²⁰ Vgl. hierzu Stachowiak (1973), S. 131-133.

festlegung im Rahmen der Strategiefindungsprozesse erfolgen kann²¹. Damit wird dem Begriff Strategie eine weitgehend gestaltungs- bzw. änderungsorientierte Charakteristik zugeschrieben, d.h. das Erreichen der korrespondierenden Ziele soll durch die Implementierung von Programmen bewerkstelligt werden. Um hierbei ausgehend von der derzeitigen Geschäftskonstitution die nötigen Modifikationen zu ermitteln und ihre Auswirkungen gesamtheitlich zu verdeutlichen, könnte das (formalisierte) Geschäftsmodell innerhalb der Strategieentwicklungsprozesse Anwendung finden. Insofern ist eine Integration in ein Strategiedokument durchaus denkbar, soll jedoch hier aus Gründen der eindeutigen Abgrenzung nicht weiter verfolgt werden. Ähnlich wie Hahn äussern sich eine Reihe anderer Autoren²² unter ihnen Al-Laham, der eine Strategie als „grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) ... zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“ versteht, wobei die Aspekte Tätigkeitsbereich, Ressourcen und Wettbewerbsvorteile der Unternehmung sowie entstehende Synergien zu betrachten sind²³. Dem gegenüber wird von Mintzberg mit den „five P's for strategy“ eine weiter gefasste Deutung des Begriffs Strategie vertreten, indem neben den Strategieprozessen und -inhalten auch die zugrunde liegenden Absichten der beteiligten Akteure berücksichtigt werden²⁴. Der grundsätzliche Kerngedanke einer änderungsbetonenden Perspektive im Sinne der Fragestellung des „Weges hin zum Ziel“ bleibt jedoch im Gegensatz zur Zustandsorientierung des Geschäftsmodells erhalten. Die Zusammenhänge lassen sich daher folgendermassen kurz veranschaulichen:

²¹ Hahn (1997a), S. 32.

²² Vgl. Heinsch (1986), S.81-83; Kreikebaum (1997), S.17-20 oder Ulrich, Fluri (1995), S.114-116, wobei Unterschiede bspw. darin bestehen, ob in der inhaltsorientierten Perspektive die Zielsetzungen Bestandteil der Strategie sind oder nicht.

²³ Al-Laham (1997), S. 8-9.

²⁴ Vgl. Mintzberg (1995), S. 13-21.

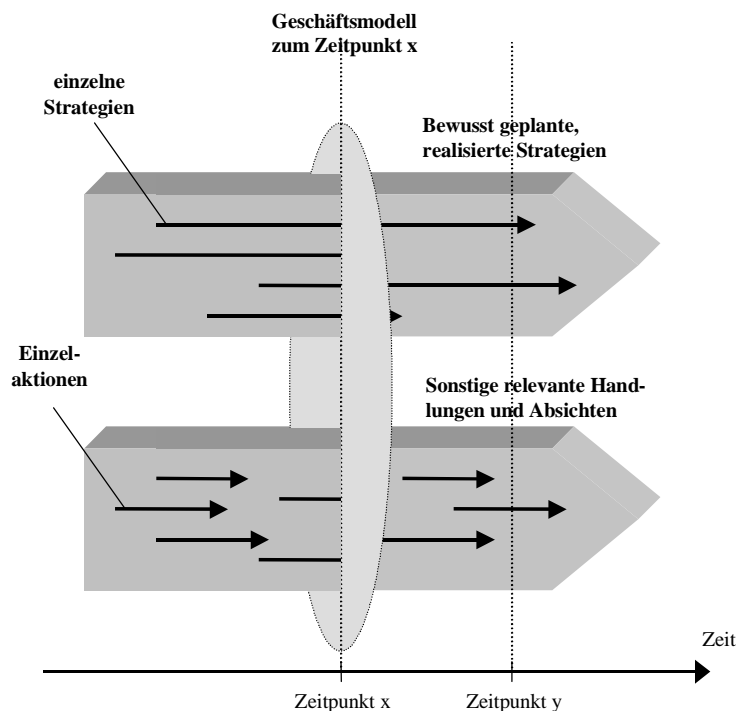


Abbildung 1 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie

Wie die Abbildung 1 idealtypisch zeigt, werden zum Zeitpunkt x eine Reihe bewusst geplanter Strategien realisiert, die wesentliche Modifikationen der Geschäftscharakteristik der Organisation (Geschäftsmodell) bewirken. Daneben können auch schnell bzw. kurzfristig initiierte Aktionen²⁵, 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 hierdurch 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 Absichten.

²⁵ Bei Mintzberg würden diese Aktionen teilweise den „emergent strategies“ zu gerechnet werden, soweit sie keinem erkennbaren (längerfristigen) Handlungsmuster folgen bzw. keiner (dauerhaften)

Die Entwicklung und Bestimmung der Dimensionen eines Geschäftsmodells soll aufgrund der etablierten Vorgehensweise im CC mittels eines qualitativen Ansatzes erfolgen. Hierzu werden drei Quellen herangezogen:

1. Analyse ausgewählter bislang veröffentlichter Ansätze und Konzepte für ein Geschäftsmodell, die sich obiger Definition näherungsweise zuordnen lassen²⁶. Dabei sind insbesondere die Ziele und Prämissen zu beachten, unter welchen diese Ansätze entstanden sind, um die Möglichkeit des Transfers von identifizierten Dimensionen zu prüfen.
2. Analyse unterschiedlicher Ansätze zur Entwicklung von Strategien bzw. zur Unternehmensführung. Dies soll aufgrund der oben gezeigten Nähe zum Geschäftsmodell erfolgen, da potentiell alle wesentlichen Auswirkungen der Strategieimplementierung auf die Unternehmenskonstitution repräsentierbar sein müssen. Dabei sollen die drei wesentlichen Ansätze (Markt-, Potential- und Wertorientierung) qualitativ hinsichtlich ihres Kerngedankens untersucht werden, um geeignete Dimensionen zu extrahieren.
3. Gedankenaustausch und Diskussion mit Vertretern von Unternehmen, insbesondere den Partnerunternehmen des CC sowie mittels den Erfahrungen in der praktischen Anwendung.

Die Prüfung der erarbeiteten Ergebnisse im Sinne einer endgültigen Falsifikation soll jedoch durch die empirischen Untersuchung nicht stattfinden. Davon unbeeinflusst ist die kritische Prüfung der praktischen Anwendbarkeit der Dimensionen anhand der definierten Ziele und Qualitätskriterien.

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 Beiträgen, die sich mit der Problematik der Dimensionierung auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang werden die Ausführungen von Markus

Absicht unterliegen (vgl. Mintzberg (1995), S. 16). Aufgrund der zuvor angeführten Definition von Strategie wird auf diese Ausweitung jedoch verzichtet.

²⁶ Es erfolgt dabei keine Auflistung und Gegenüberstellung verschiedener Klassen von Ansätzen für ein Geschäftsmodell. Vielmehr wurden Arbeiten ausgewählt, die mit den eigenen Vorstellungen kompatibel erscheinen.

Schwaninger, Derek Abell und Gary L. Neilson/ Bruce A. Pasternack/ Albert J. Viscio aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre und von Paul Timmers, Hubert Österle, D. W. McDavid und Ulrich Frank von Seiten der Wirtschaftsinformatik kurz illustriert.

3.2.1 Ausgewählte Ansätze aus dem Bereich der Betriebswirtschaft

Von Markus Schwaninger wurden im Rahmen des Konzepts zur Integralen Unternehmensplanung zwei sachlogische Schemas vorgestellt, die partiell ein Geschäftsmodell nach obiger Definition erörtern²⁷. Es handelt sich dabei um die Darstellung eines „dynamischen“ Geschäftssystems (Kreislauf) und um ein Raster zur Beschreibung und Auswahl von möglichen Inhalten und Festlegungen auf strategischer Ebene (Konfigurationsanalyse). Das Geschäftssystem, welches grundsätzlich auf der allgemeinen Grundsystematik relevanter Problemfelder der strategischen Planung nach Gälweiler basiert, wird speziell für die Bildung strategischer Geschäftsfelder eingesetzt. Dabei werden einerseits zur Unterscheidung der Felder die relevanten Dimensionen und die Art der Beziehung zwischen diesen, d.h. die Grundstruktur bestimmt. Andererseits soll das Unternehmen die tiefere Ausgestaltung der einzelnen Objekte (Dimensionen und Beziehungen) selbständig entwickeln, um das Ziel „homogene Aktivitätenfelder“ abzugrenzen (z.B. um Kundenprobleme umfassend zu bearbeiten oder um Synergien zu bewerkstelligen) zu erreichen. Die Abbildung 2 zeigt die massgeblichen Betrachtungsdimensionen als Erweiterung der Erkenntnisse von Derek Abell²⁸.

²⁷ Vgl. Schwaninger (1989), S. 304-331.

²⁸ Abell (1980), S. 14-18.

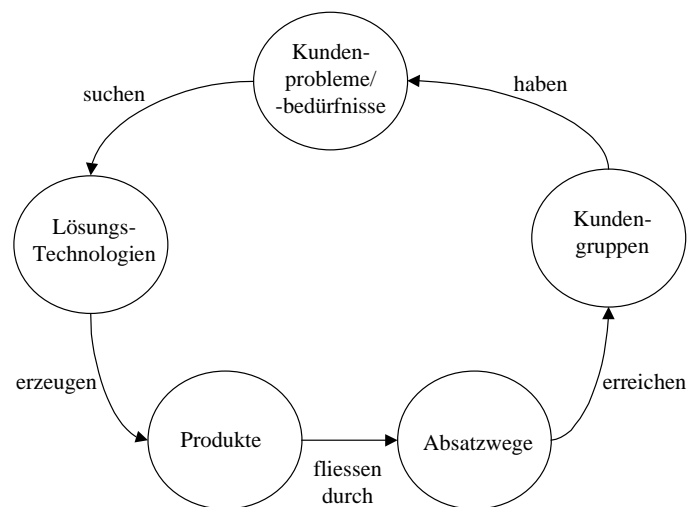


Abbildung 2 Dynamische Darstellung des Geschäftssystems²⁹

Zur Verfeinerung und Ausgestaltung des Geschäftssystems wird die Konfigurationsanalyse verwendet. Sie unterteilt die obigen fünf Dimensionen weiter (Produkte, Zusatzleistungen, Preisniveau, Standardisierungsgrad, Fertigungsstufe, Packung/Format, Kundengruppe, Kundenbedürfnis, Absatzkanäle, Absatzregionen und Wettbewerb) und versieht diese mit Ausprägungen als mögliche Alternativen. Auf Basis dieser Variantenbildung können sinnvolle und faktisch mögliche Geschäftskonzepte identifiziert und diskutiert werden.

Die Ausführungen von Schwaninger stellen recht übersichtlich und komprimiert die Entscheidungsfelder bei der Definition der eigenen Geschäftsaktivitäten dar, obwohl er abweichend zur eigenen Begriffsbestimmung auch organisationsexogen determinierte Dimensionen (z.B. Wettbewerbssituation) berücksichtigt, deren Ausprägungen für die verschiedenen Unternehmen einer Branche identisch sind. Somit werden innerhalb der Modelle 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 (vgl. extensionale Darstellung des Geschäftsmodells).

²⁹ Schwaninger (1989), S. 316.

Aus dem populärwissenschaftlichen Bereich wurden von Viscio und Pasternack im Jahre 1996 und von Neilson, Viscio und Pasternack im Jahre 2000 Artikel über die wesentlichen Herausforderungen der Transformation eines traditionellen in ein fortschrittliches, modernes Geschäftsmodell veröffentlicht³⁰. Im Mittelpunkt steht dabei die Identifikation wesentlicher Handlungsfelder, in denen ein Wandel der Unternehmensausrichtung und –konstitution (aufgrund einer sich stark veränderten Umwelt) herbeizuführen ist. Das „New Business Model“ umschliesst in diesem Zusammenhang folgende Elemente:

➤ Global Core

Hierdurch wird die Geschäftsführung abgebildet, die für die Weiterentwicklung und Lenkung des gesamten Unternehmens in den Teilbereichen identity, strategy, capabilities, control und capital verantwortlich ist. Dabei soll im Kerngedanken die Rolle des Management neu definiert werden, d.h. es hat vornehmlich anstatt der Fokussierung auf Gewinn- und Vermögenssteigerung als Förderer und Lenker der Unternehmensressourcen (Wissen, Mitarbeiter, Kompetenzen etc.) aufzutreten.

➤ Business Units

Es wird eine Untergliederung in verschiedene Geschäftseinheiten gefordert, die jeweils für sich, aber auch durch wechselseitige Interaktion (z.B. Wissensaustausch, personelle Verflechtungen) einen Mehrwert generieren sollen.

➤ Services

Dieses Element betrachtet den Prozess der Beschaffung, Erstellung und Veräußerung von Produkten und Dienstleistungen. Einer Business Unit können dabei einzelne oder mehrere Prozessschritte bzw. Leistungen zugeordnet werden, für die sie die Ergebnisverantwortung trägt. Das Zuordnen kann in dieser Verbindung nach verschiedenen Entscheidungskriterien (z.B. Realisierung von „economies of scale/scope“) erfolgen, wobei auch eine generelle Auslagerung an Drittunternehmen (bspw. als Folge einer geringen strategischen Bedeutung) in Betracht gezogen wird.

➤ Governance

Als weiterer wichtiger Aspekt des Geschäftsmodells werden die Personen der obersten

³⁰ Viscio, Pasternack (1996) und Neilson, Viscio, Pasternack (2000).

Führungsebene und ihre speziellen Aufgaben identifiziert. Die Tätigkeiten umschließen insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. gegenüber Investoren), das Management von (interkulturellen) Allianzen oder ein stärkeres Beteiligen in die taktische und operative Unternehmensführung.

➤ Linkages

Durch die „Linkages“ werden die Beziehungen bzw. Verflechtungen innerhalb und zwischen den anderen vier Elementen ausgedrückt. Sie stehen z.B. für den Austausch von Wissen oder Mitarbeiter und sollen ungenützte (Synergie-)Potentiale zur Entwicklung neuer Leistung und damit neuer Marktchancen erschliessen.

Nach den Ausführungen der Autoren, erfolgt die Willensbildung zur Definition des Geschäftsmodell als Top-Down-Ansatz, d.h. im Managementprozess werden die grundsätzlichen, unternehmensweiten Rahmenbedingungen festgelegt, wohingegen in den dezentralen Prozessen der „Business Units“ die jeweiligen Kompetenzen, der Marktauftritt, die Logistik etc. zu definieren sind. Im zweiten Artikel der Autoren werden die Überlegungen weiter konkretisiert und für den Anwendungsfall einer eBusiness-Organisation geschildert. Die hierbei betrachteten Bereiche, anhand derer die Geschäftstransformation erfolgen soll, sind *Organization Structure, Leadership, People & Culture, Coherence, Knowledge, Alliances* und *Governance*. Für jede dieser (potentiellen) Aktionsfelder werden in der Folge eine Reihe von grundlegenden Trends des Informationszeitalters (z.B. Netzwerkorganisation, Wissensmanagement, Kooperationen) genannt und jeweils kurz mit Unternehmensbeispielen hinterlegt. Was jedoch nicht klar erkennbar wird, ist einerseits welche konkrete Zielsetzung mit dem Wandel in den angesprochenen Aktionsfeldern verbunden ist, wie sich letztere herleiten und begründen lassen und vor allem ein Gesamtkonzept, welches die Beziehung der einzelnen Aspekte untereinander aufzeigt. Es entsteht dadurch der Eindruck das Geschäftsmodell eines Unternehmens der „Neuzeit“ repräsentiere sich weitestgehend durch die Berücksichtigung der beschriebenen Trends. Eine Dimensionierung der aus den Trends resultierenden Konstitution des Unternehmens fehlt dabei weitgehend. Ohnehin wird von den Autoren die Unterscheidung zwischen Trend, Zielsetzung und Instrument bzw. Massnahme nicht durchgängig vollzogen, was sich auch beim Punkt *Leadership* mit der Forderung nach einem Wandel vom „managing assets“ zum „managing resources“ widerspiegelt.

In der Tabelle 1 werden nochmals wichtige Aspekte der zwei geschilderten Ansätze herauskristallisiert.

Ansätze	Ziele, Prämissen und gewähltes Vorgehen	Identifizierte Dimensionen, Beziehungen und Ausprägungen
Geschäftssystem und Konfigurationsanalyse nach Markus Schwaninger (mit Rückgriff auf Derek Abell)	Bildung strategischer Geschäftsfelder auf Basis der Problembereiche der strategischen Planung; Vorgabe einer Grundstruktur mit Dimensionen und Beziehungen, die eine unternehmensspezifische Verfeinerung und Ausgestaltung ermöglicht;	Nennung der Dimensionen Kundenprobleme/-bedürfnisse, Lösungstechnologien, Produkte, Absatzwege und Kundengruppe mit Definition der wichtigsten Beziehungen; Zudem werden in der Konfigurationsanalyse die Dimensionen weiter verfeinert und mit möglichen Ausprägungen versehen und als Alternativen dargestellt;
Business Model nach Gary L. Neilson/ Bruce A. Pasternack/ Albert J. Viscio	Identifikation wesentlicher struktureller Bereiche, in denen ein Wandel zum modernen, neuzeitlichen Unternehmen zu erfolgen hat; Anhand von Trends werden Handlungsfelder und Massnahmen bestimmt, deren Umsetzung sich auf die Dimensionen des Business Model auswirken;	Nennung der Dimensionen Global Core, Business Units, Services, Governance und Linkages; Beziehungen sind expliziter Bestandteil des Modells werden allerdings ebenso wie mögliche Ausprägungen nur anhand von (Unternehmens-)Beispielen ausgeführt;

Tabelle 1 Übersicht über betriebswirtschaftlich geprägte Ansätze

3.2.2 Ausgewählte Ansätze aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik

Paul Timmers greift in seinen Beiträgen den Begriff des „Business Model“ mit der Fokussierung auf elektronische Märkte und hier insbesondere auf den business-to-business Bereich auf³¹. Der Ausgangspunkt und zugleich die Intention seiner Überlegungen liegt dabei in einer systematischen Erschliessung der sich auf diesen Märkten neu ergebenden Chancen und Potentiale. So wird das Geschäftsmodell in der Folge auch mit dem Leitgedanken entwickelt, eines teils eine Basis zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der verfolgten Ge-

³¹ Timmers (1998) und (2000).

schäfts-idee zu liefern. Andererseits soll anhand der Klassifikation von (bereits existierenden) Business Models die zukünftige Entwicklung auf elektronischen Märkten abgelesen werden können. Um die beiden Zielsetzungen zu erreichen, bestimmt Timmers das Geschäftsmodell als:

- Architektur der Produkte bzw. Leistungen (je Marktakteur) und den Informationsströmen (zwischen den Akteuren)
- Beschreibung der verschiedenen Akteure und Rollen (Aufgabendefinition)
- Beschreibung der Einkommensquellen und des potentiellen Nutzens (auch monetär) der Akteure

Somit werden mittels des Business Models in erster Linie die Austauschbeziehungen aus Marktsicht und die ökonomische Lebensfähigkeit der beteiligten Organisationen beleuchtet. Gerade der letztere Aspekt steht im Mittelpunkt, wenn Timmers zusätzlich die Berücksichtigung der Marketingstrategie (wie werden Wettbewerbsvorteile erzielt? Welche Produkt-Markt-Strategie wird verfolgt? etc.) fordert und das Marketingmodell auf Grundlage beider Komponenten (Geschäftsmodell und Marketingstrategie) einführt. Zudem wird in einem zweiten Schritt auch die Wertschöpfungskette betrachtet, die zwar keinen integralen Bestandteil des Geschäftsmodells darstellt, jedoch dazu genutzt wird, neue Modelle zu entwickeln. Dies geschieht in drei wesentlichen Verfahrensschritten:

- 1) Aufspaltung der Wertekette in einzelne Aktivitäten → Disintermediation
- 2) Definition von sogenannten „interaction patterns“, die die Wertigkeit der (Markt)-Beziehung zwischen den Akteuren je Wertkettenaktivität beschreiben
- 3) Montage einzelner Aktivitäten in Bezug auf die Abhängigkeit der identifizierten Informationsströme und –verarbeitung (auch in Bezug auf technologische Restriktionen) → Reintermediation

Letztlich werden neue Geschäftsmodelle durch Kombination der Punkte 2) und 3) generiert, d.h. es sind für (sinnvolle) Teile der Wertekette verschiedene „interaction patterns“ zu untersuchen. Auf dieser Basis werden im weiteren elf unterschiedliche Business Models (bzw. Generalisierungen) in elektronischen Märkten vorgestellt, die wie oben schon angedeutet, mit Hilfe

der beiden Kriterien Innovationsgrad und Reichweite der funktionalen Integration³² klassifiziert sind. Dabei wird jedoch nicht klar inwiefern die Klassenmerkmale in einem Ursache-Wirkungszusammenhang stehen, d.h. eine hohe Integration der Unternehmensfunktionen auch als innovativ angesehen wird³³. Ferner ist festzustellen, dass die Beschreibung der elf Geschäftsmodelle textuell erfolgt und auch nicht für jeden Fall alle genannten Beschreibungsmerkmale der Definition enthalten. In Bezug zum eigenen in Abschnitt 3.1 vorgestellten Verständnis nimmt Timmers in sein Business Model neben der eigenen Organisation und damit determinierbaren Aspekten auch die Umwelt in Form anderer Akteure und ihren Rollen auf. Zugleich werden auch die Auswirkungen der definierten Geschäftskonzeption in Form der ökonomischen Ergebnisse (Verdienste) in das Modell integriert, d.h. es entsteht eine starke Abhängigkeit zwischen den Dimensionen. Ferner lässt sich feststellen, dass Timmers das Geschäftsmodell primär ebenfalls unter einem zustandsorientierten Blickwinkel betrachtet³⁴, weswegen bspw. die Marketingstrategie auch gesondert behandelt wird. Zusammenfassend erscheinen jedoch insbesondere wegen der differierenden Zielsetzung wenige Dimensionen direkt auf den eigenen Lösungsansatz übertragbar.

Dem gegenüber stellt Österle zur Entwicklung eines Geschäftsmodells in einem Kurzbeitrag sechs Fragen in den Vordergrund³⁵:

- 1) Welche Marktleistungen und damit welche Geschäftsfelder fokussiert das Unternehmen?
- 2) Was sind die Kundenbedürfnisse?
- 3) Welche Teile des Kundenbedürfnisses bearbeitet das Unternehmen selbst? Welche werden von anderen Marktteilnehmern übernommen?

³² Hierunter wird das Ausmass der „in den elektronischen Markt“ integrierten Wertschöpfungsaktivitäten verstanden.

³³ Für eine gewisse Abhängigkeit spricht, dass der zweite und vierte Quadrant im Klassifikationsraster nicht bzw. jeweils nur schwach besetzt ist.

³⁴ Diese Einschätzung beruht darüber hinaus auch aufgrund der verwendeten Ausdrücke, wie bspw. Architektur.

³⁵ Vgl. Österle (1996), S. 448.

- 4) Wie werden die Leistungen des Unternehmens erbracht? Welche Ablauf- und Aufbauorganisation ist zur Erstellung und zum Vertrieb der Leistungen notwendig bzw. vorteilhaft?
- 5) Welche Rolle spielt die IuK-Technologie?
- 6) Welche Erfolgsfaktoren spielen bei den zuvor genannten Aspekten eine wichtige Rolle? Welche Führungsgrößen können definiert werden?

Nach Österle sollte die Beantwortung dieser Aspekte einem Unternehmen erlauben, eine Basis für das Erreichen einer zukünftig aussichtsreichen Erfolgs- und Wettbewerbspositionen zu legen. Sie bilden auch deswegen wichtige Grundfragen der Unternehmensplanung und damit einer Strategieentwicklung, ohne jedoch konkret auf Bestimmungsfaktoren des zu entwickelnden Geschäftsmodells einzugehen. Dennoch lassen sich Merkmale wie Marktleistung, Kundenbedürfnis, eigene Kompetenz, Organisationsform, Erfolgsfaktor oder IT-Nutzung aus den Fragestellungen extrahieren, wobei bspw. offen bleibt, wovon diese abgeleitet wurden bzw. welche gegenseitigen Beziehungen diese besitzen oder aufweisen sollten (vgl. hierzu Abbildung 3).

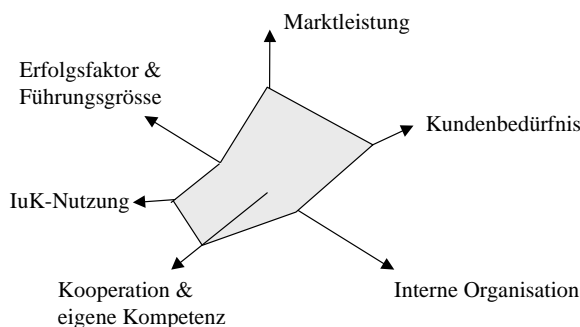


Abbildung 3 Mögliche Bestimmungsfaktoren eines Geschäftsmodells

D. W. McDavid³⁶ bezieht sich in seinem Artikel auf das Enterprise Solutions Structure (ESS) Projekt von IBM, welches als Ziel die Definition einer umfassenden Architektur zur Ausrichtung und Abstimmung von geschäftlichen Anforderungen mit Prozessen und vor allem mit IT-

Systemen besitzt. Innerhalb der Architektur wird mittels der „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, welche wiederum als Muster zur Partitionierung umsetzungsorientierter Elemente (bspw. Prozesse, IT-Systemen oder Applikationen) genutzt werden können. Die Abbildung 4 zeigt die angesprochenen „Business Concepts“ im Zusammenhang:

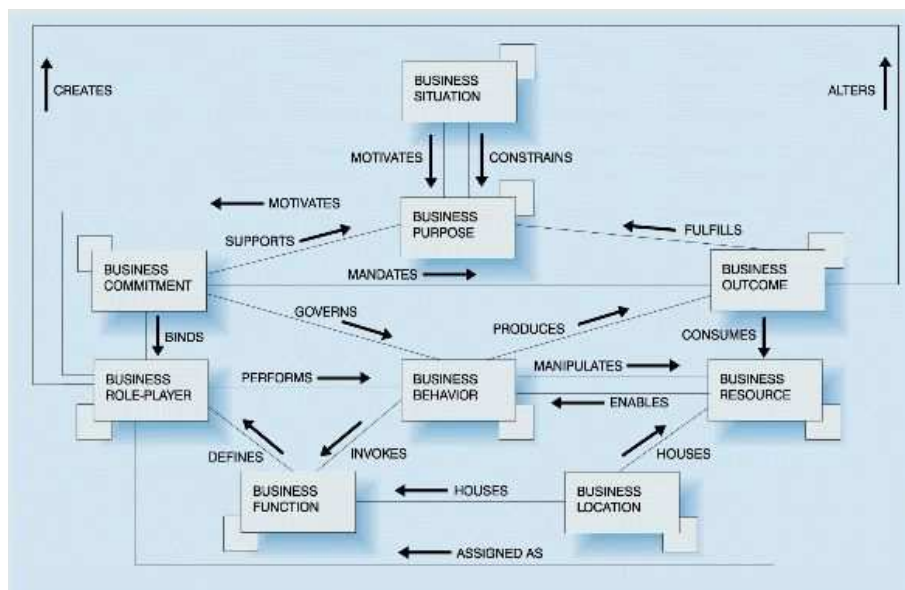


Abbildung 4 Business Concepts nach D. W. McDavid³⁷

In einem weiteren Schritt werden die Elemente in drei Gruppen eingeteilt. Den ersten Komplex bilden dabei die Business Situation (marktliches, gesellschaftliches, rechtliches und technologisches Umfeld des Unternehmens), der Business Purpose (Ziele, Bestrebungen des Unternehmens bzw. der Anspruchsgruppen an das Unternehmen) und das Business Outcome (Produkte, Dienstleistungen, etc. als Ergebnis der Aktivitäten), welche als Treiber des Geschäfts im Sinne eines Ausgangspunktes zur Definition von Anforderungen bezeichnet werden. Daneben werden die Business Role Player (externe und interne Akteure, welche die zuvor genannten Anforderungen erfüllen oder ihrerseits Anforderungen stellen) und die Business Commitments

³⁶ D. W. McDavid 1999.

³⁷ D. W. McDavid 1999, S. 5.

(formale und informale Vereinbarungen und Verpflichtungen mit den Akteuren) zur zweiten Gruppe integriert und für die Abgrenzung der eigenen Geschäftstätigkeit genutzt. Die letzte Kategorie betrifft Elemente, welche die zuvor definierten Anforderungen aufnehmen und in einem sachlogischen bzw. konzeptuellen Zusammenhang zu erfüllen haben. Demzufolge ist hier die Übereinstimmung mit der obigen Definition eines Geschäftsmodells am grössten. Als „Concepts“ werden dabei die Business Function (funktionelle Organisationsstruktur), das Business Behaviour (Organisationsverhalten im Sinne von Aktivitäten, Aufgaben und Prozessen), die Business Resource (physische Gegenstände, Energie, monetäre Grössen, Informationen z.B. Regelungen und Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Wissen) und die Business Location (physische bzw. logische Standorte) angeführt. Ausgehend von den eigenen Zielsetzungen (bzw. derer von Akteuren) werden hierbei die einzelnen Business Functions auf generische Art und Weise konstruiert (z.B. nach dem Viable Systems Model) und mittels des Business Behaviours in eine für die Zielerreichung sinnvolle Sequenz (Prozessgedanke) gebracht. Gerade letztere beinhalten auch die Semantik zur Koppelung zwischen Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsaktivitäten. Die Basis der Aktivitäten und zugleich der Fokus ihrer Manipulationen stellen die Business Resource dar, die selbst wiederum an den unterschiedlichen Business Locations vorgefunden werden können. Die gesamten Elemente und ihre Beziehungen verkörpern somit ein komplexes Gebilde zur Darstellung einer Geschäftskonzeption, welche zudem auch schon Anknüpfungspunkte insbesondere zur informationstechnischen Ebene aufweist (z.B. ist bei den Business Locations bereits eine logische Adressierung von Applikationen denkbar). Für das eigene Beschreibungsraster sind dabei 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 nicht evident, in welcher Weise die „Concepts“ und ihre Beziehungen entwickelt bzw. hergeleitet wurden. Die Aussagen werden zudem (bewusst) auf einem hohen Abstraktionsgrad³⁸ getroffen, wodurch die praktische Anwendbarkeit und Kommunizierbarkeit etwas leidet.

³⁸ Dies meint, dass die Strukturierungshilfen generischer Natur sind und sich nicht an den konkreten semantischen Objekten einer Problemdomäne orientieren.

Als letzter Ansatz zur Modellierung der strategischen Perspektive im Sinne einer formalen bzw. semiformalen Darstellung werden die Ausführungen nach Ulrich Frank kurz erläutert³⁹. Hierbei wird ausgehend vom Ziel einer Entwicklung von Informationssystemen die Forderung nach einer modellorientierten Darstellung strategischer Inhalte und Planungsaufgaben (Beschreibungs- und Analyseebene) formuliert. Begründet wird dies wegen der hohen Interdependenzen zwischen den Ebenen bzw. Perspektiven und dem daraus abgeleiteten Anspruch nach Durchgängigkeit der Konzeption. Die Modellbildung hat dabei insbesondere zwei Prämissen zu erfüllen. Einerseits soll der Detaillierungsgrad in der Weise gewählt werden, dass die wesentlichen Zusammenhänge erfasst und analysiert werden können, wobei die Möglichkeit zur unternehmensspezifischen Differenzierung bleibt. Auf der anderen Seite soll eine hohe Praxisnähe und Anschaulichkeit gewährleistet werden⁴⁰. Beide Aspekte korrespondieren im wesentlichen mit den hier vorgestellten Qualitätskriterien des Geschäftsmodells, wenn auch Frank die Prämissen mehr im Zusammenhang mit der Methode zur strategischen Planung sieht. Für seinen Ansatz zur Unternehmensmodellierung stellt er den Bezug zur Wertekette nach Porter in den Vordergrund der Betrachtung. Mittels semantischer Rekonstruktion werden hierbei charakteristische Begriffe und Konstrukte des Modells nach Porter als primäre (auch im Sinne einer Abschwächung des Vollständigkeitskriteriums) Objekte der strategischen Perspektive identifiziert und in den Zusammenhang gesetzt. Für die innerhalb des hier vorliegenden Dokuments relevante Beschreibungsebene werden die Größen Unternehmen, generische Strategie, Wertesystem und Wertekette angeführt, wobei letztere noch in Aktivitätsgruppe und Aktivitäten⁴¹ verfeinert werden. Die Wertekette kann dabei das zentrale Element zur Bestimmung (durch Analyse) sowie zur Umsetzung der generischen Strategien sein, ist direkt einem bestimmten Unternehmen zugeordnet und kann zudem einem Wertesystem zugehörig sein. Obwohl die Beschreibungsebene noch um eine Vorgehensweise zur Analyse ergänzt wird, zeigen die Erläuterungen, dass der Ansatz sehr allgemeingültig gehalten wird und zur zügigen Umsetzung in praktischen Anwendungsfällen noch etliche Schritte vorzunehmen sind. Dennoch wird durch

³⁹ Vgl. Frank 1994, S. 253-269.

⁴⁰ Zur Erfüllung dieser Prämisse nennt Frank die Integration von bzw. das Aufbauen auf bereits existierenden Modellen und Denkstrukturen als wesentlichen Ansatzpunkt.

⁴¹ Den Aktivitäten werden zudem Input- und Outputbeziehungen in Form von erbrachten und genutzten Leistungen (Ressource) zugeordnet.

die Betonung der Durchgängigkeit, welche insbesondere auch durch das Konzept der Wertekette erreicht wird, ein wichtiger Aspekt für den eigenen Lösungsansatz geliefert.

In der folgenden Tabelle werden zusammenfassend wichtige Aspekte der geschilderten Ansätze dargestellt.

Ansätze	Ziele, Prämissen und gewähltes Vorgehen	Identifizierte Dimensionen, Beziehungen und Ausprägungen
Business Model nach Paul Timmers	Systematisches Erschliessen neuer Chancen und Potentiale in elektronischen Märkten; Geschäftsmodelle werden durch Disintermediation und Reintermediation der Wertekette generiert und dienen zur Beschreibung von Akteuren und Rollen sowie ihren Einkommenquellen und wechselseitigen Beziehungen;	Nennung der Dimensionen Produkte und Leistungen, Informationsströmen, Akteure und Rollen, ökonomische Sinnhaftigkeit einer Rolle; Beziehungen werden als Leistungs- und Informationsströme berücksichtigt, wohingegen konkrete Ausprägungen nur in Verbindung mit den elf dargestellten (realen) Geschäftstypen angeführt sind;
Geschäftsmodell nach Hubert Österle	Definition einer zukünftig aussichtsreichen Erfolgs- und Wettbewerbsposition und Nennung wichtiger Ansatzpunkte, um diese zu erreichen;	Aus den Fragestellungen lassen sich die Dimensionen Marktleistung, Kundenbedürfnis, Kooperation & eigene Kompetenz, interne Organisation, IuK-Nutzung, Erfolgsfaktor und Führungsgrösse extrahieren; Beziehungen und Ausprägungen werden nicht genannt;

Business Architecture Description nach D. W. McDavid	Entwicklung von IT-Systemen auf Basis von Geschäftsanforderungen; Die „Business Architecture“ soll mittels einer systematischen Beschreibung und Strukturierung die wesentlichen Aspekte der Geschäftskonzeption enthalten; Durch Definition und Offenlegung der Abhängigkeiten (Beschreibung der Beziehungen) soll die Durchgängigkeit zwischen Strategie- und Informationssystemebene erreicht werden;	Nennung der „Concepts“ Business Function, Business Behaviour, Business Resource, Business Location (sachlogische) sowie Business Situation, Business Purpose, Business Outcome, Business Role-Player und Business Commitment; Die wesentlichen Beziehungen zwischen den „Concepts“ werden detailliert betrachtet und auch begründet; Ausprägungen werden nicht genannt;
Strategische Perspektive der Unternehmensmodellierung nach Ulrich Frank	Modellorientierte Darstellung strategischer Inhalte und Planungsaufgaben, um hier durch Anforderungen für die Perspektiven Organisation und Informationssystem zu ermitteln (Gewährleistung der Durchgängigkeit)	Nennung der Objekte (der strategischen Perspektive) Unternehmen, generische Strategie, Wertsystem, Wertekette mit Verfeinerung in Aktivitätsgruppe/Aktivität (erbrachte und benutzte Leistung); Darstellung ausgewählter Beziehungen zwischen den Objekten; Ausprägungen im Sinne einer Referenz werden nicht genannt;

Tabelle 2 Übersicht über wirtschaftsinformatikgeprägte Ansätze

3.3 Analyse unterschiedlicher Ansätze zur Strategieentwicklung

Wie in Abschnitt 3.1 bereits erläutert wurde, sollen die durch die Implementierung von Strategien bewirkten massgeblichen Modifikationen der Unternehmenskonstitution im Geschäftsmodell veranschaulicht werden. Aufgrund dieser inhaltlichen Nähe, sind für die unterschiedlichen Strategieansätze die wesentlichen semantischen Gestaltungsobjekte sowie ihre wechselseitigen Beziehungen zu extrahieren und für die Verwendbarkeit im Geschäftsmodell zu prüfen. Infolge der hier zu beachtenden zeitlichen Restriktionen sollen die wohl drei bedeutensten Ansätze der

strategischen Unternehmensführung, der „market based view“, der „resource based view“ und der „value based view“ anhand der folgenden Beiträge analysiert werden⁴²:

- „*market based view*“
 - Arbeiten von Michael E. Porter zur Definition von Wettbewerbsstrategien und zur Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen
 - Grundlagenaufsätze von Heribert Meffert und Heiner Müller-Merbach zur marktorientierten Unternehmensführung
 - Beiträge von Jochen Becker, Ralph Berndt und Philip Kotler/Friedhelm Bliemel zum Marketing-Management
- „*resource based view*“
 - Arbeiten von Gary Hamel und C. K. Prahalad zur Ausrichtung der Unternehmensstrategie an Kernkompetenzen
 - Beiträge von Augustine A. Lado/ Nancy G. Boyd/ Peter Wright, Richard Hall, Alan L. Brumagim und Heike Nolte/ Rainer Bergmann über die Elemente und Ausprägung der Potential- bzw. Ressourcenorientierung in der Unternehmensführung
- „*value based view*“
 - Beiträge von Alfred Rappaport zur wertorientierten Unternehmensführung insbesondere des Shareholder-Value-Ansatzes
 - Arbeiten von Peter Gomez zum Wertsteigerungsmanagement

3.3.1 Strategieansatz des „market based view“

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 Absatzmärkten⁴³. Damit muss ausgehend vom Begriff und den Dimensionen eines Marktes oder einer Branche analysiert werden, welche Gestaltungsparameter bzw. –objekte

⁴² Vgl. auch Bruhn (1998), S. 146-148 oder Hahn (1997b), S. 157-161.

⁴³ Vgl. hierzu auch Müller-Merbach (1984), S. 59.

sich für das Unternehmen ergeben, um die eigene Marktpositionierung zu verändern bzw. überhaupt zu bestimmen. Porter schlägt hierzu das Konzept der Branchensegmentierung vor⁴⁴, wobei er die Branche als Markt bestimmt, auf welchem gleichartige oder verwandte Produkte und Dienstleistungen an Abnehmer vertrieben werden. Mit dem Strukturieren von Branchen wird letztlich auch die Domäne bzw. der Bezugsrahmen für das Modell der fünf Wettbewerbskräfte definiert⁴⁵. Das Modell selbst dient jedoch in erster Linie der Analyse der Branchenstruktur und damit der Auswahl von bzw. der Strategiefindung in potentiell gewinnträchtigen Segmenten⁴⁶. Soll dagegen die Marktpositionierung der Organisation als Ergebnis des Implementationsprozesses der Strategie beschrieben werden, ist auf eine von Porter vorgeschlagene Verfeinerung des Konzeptes der Branchensegmentierung zurück zu greifen. Hierbei werden eine Reihe von Segmentierungsvariablen eingeführt, die wesentliche Auswirkungen auf die Struktur und die Wertekette des Unternehmens besitzen und somit umsetzungsbezogen sind. Porter nennt in diesem Zusammenhang Produkt-, Abnehmer-, Vertriebskanal- und geographische Segmente⁴⁷ als Möglichkeit der Abgrenzung einzelner marktorientierter Aktionsfelder des Unternehmens, in welchen Wettbewerbsvorteile aufzubauen sind. Diese Vorteile sollen insbesondere auch, wie oben schon angedeutet, durch die Analyse und Gestaltung der Aktivitäten der Wertekette, die grundsätzlich marktbezogen hergeleitet ist, realisiert werden (Anwendung des Kosten-, Differenzierungs- oder Konzentrationsansatzes). Das Konzept der Wertekette berücksichtigt u.a. aber auch schon die Erfordernis einer Betrachtung von Potentialen, welche noch in Abschnitt 3.3.2 verstärkt zu diskutieren sind.

⁴⁴ Porter (1998), S. 231-272.

⁴⁵ Porter (1998), S. 4-11.

⁴⁶ Das Modell der Wettbewerbskräfte zeigt verschiedene Subjekt und Objekte in einer Branche (neue Anbieter, Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte und Wettbewerber), die von der Organisation nicht (unmittelbar) determinierbar sind. Demnach ergibt sich das Soll-Geschäftsmodell (welchen Marktauftritt soll das Unternehmen künftig besitzen?) u.a. auch reaktiv oder proaktiv auf Grundlage der Analyse der Wettbewerbskräfte.

⁴⁷ Bei den jeweiligen Segmenten werden darüber hinaus einzelne Attribute zur weiteren Differenzierung genannt, wie bspw. beim Produktsegment die physische Grösse, das Preisniveau, die Technologie oder Gestaltung, Verpackung etc. (vgl. hierzu Porter (1998), S. 237-247).

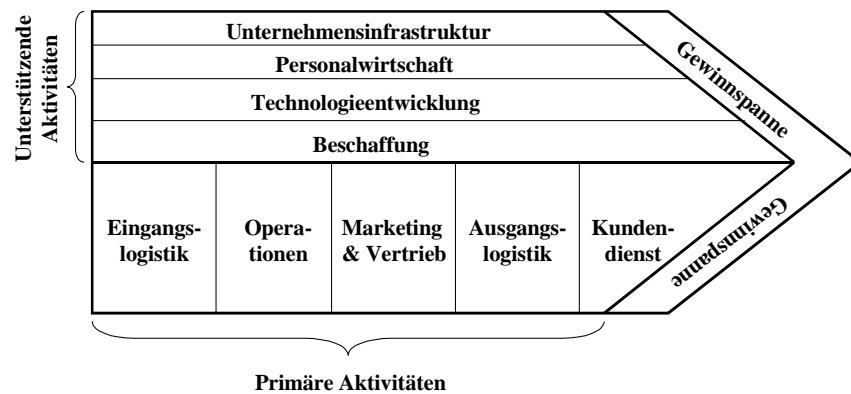


Abbildung 5 Das Modell einer generischen Wertekette⁴⁸

Die Abbildung 5 veranschaulicht das Modell der Wertekette nach Porter und stellt idealtypisch die Aktivitäten eines Unternehmens dar, um Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Die Wertekette besteht dabei aus den primären Tätigkeiten, die unmittelbar das Bereitstellen, Herstellen und das Vertreiben von Gütern und Leistungen (inkl. Service) umschließen und den sekundären Aufgaben, die erstere durch Zuteilung von Produktionsfaktoren unterstützen bzw. koordinieren. Interessant erscheint dabei der Zusammenhang mittels einer weiteren Differenzierung von Aktivitäten besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisation (bzw. von Partnern) zur Realisation von Kosten- und Qualitätsvorteilen zu lokalisieren. Dies betrifft sowohl die Möglichkeit einer wechselseitigen Kombination eigener Aktivitäten, wie auch von Austauschbeziehungen zu Kooperationspartnern in allen Bereichen der Wertekette. Wesentliche Ergebnisse auf Basis dieser Untersuchung sind einerseits, welche wettbewerbsrelevanten Elemente der eigenen Wertekette existieren (Worin unterscheidet sich das Unternehmen?) bzw. welche Auswirkungen besitzen Differenzierung und Integration auf die Organisationsform bzw. –gliederung⁴⁹. Andererseits ist fest zu legen, inwieweit Partner zu integrieren sind, d.h. welche Tätigkeiten intern durchgeführt oder von Dritten erfüllt werden sollen⁵⁰. Zusammenfassend ist jedoch festzuhalten, dass jeweilig durch die entstehenden Optimierungs-, Koordinations- und Synergiepotentiale ein für die Organisation definierter Strategietyp unterstützt bzw. begründet werden soll.

⁴⁸ Porter (1998), S. 37.

⁴⁹ Porter (1998), S. 59-61.

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 veröffentlicht⁵¹. Dabei stand insbesondere bei Meffert das Verständnis und Bestreben im Mittelpunkt, den Festlegungen des Prozesses zur Marketingplanung einen Leitmotivcharakter für die Gesamtausrichtung des Unternehmens zu zuweisen. Unabhängig von der Reichweite solcher Marketingkonzeptionen, welche u.a. bei Fritz bzw. Schlüter⁵² empirisch untersucht und diskutiert werden, besitzt unter dem Gesichtspunkt der Kundenorientierung und der Rolle des Service Integrators der Marktauftritt für das Geschäftsmodell eine hervorgehobene Bedeutung. Diesem Stellenwert wird Rechnung getragen, indem die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten in Form des Marketinginstrumentariums als Bestandteil des Geschäftsmodells in Betracht gezogen werden.

In der Literatur werden die Marketinginstrumente grundsätzlich in die Kategorien Produkt bzw. Leistung, Kontrahierung, Kommunikation bzw. Absatzförderung und Distribution unterschieden⁵³. Für den ersten Bereich der Produkt- und Sortimentspolitik werden dabei Festlegungen hinsichtlich der angebotenen Kern- und Zusatzleistungen (Service) der Organisation getroffen, unabhängig von einer eigenen Herstellung oder eines Fremdbezugs von Dritten. Ausserdem erscheint es für die Definition des Marktauftritts äusserst bedeutsam, die Art und Weise des Angebots zu bestimmen, d.h. unter welchem Gesichtspunkt die verschiedenen Leistungen kombiniert werden. Darüber hinaus ist auch die Konzeption einer charakteristischen Marke, unter welcher die Produkte vertrieben werden, als wesentlicher Aktionsparameter zu identifizieren. Neben diesen Aspekten ordnet Becker der Angebotspolitik – alle Attribute, die in der Wahrnehmung des Kunden ein marktfähiges Produkt schaffen – ebenso die Gestaltung der Preise und Konditionen (Kontrahierung) zu⁵⁴. Um das Produkt letztlich auf dem Markt bereit zu stellen, müssen Entscheidungen hinsichtlich des Distributionssystems getroffen werden, was in erster Linie die Wahl unterschiedlicher Absatzwege und Absatzmittler beinhaltet. Ein weiterer hier oftmals betrachteter Aufgabenbereich stellt die Absatzlogistik, d.h. die Sicherstellung

⁵⁰ Porter (1998), S. 78-88.

⁵¹ Vgl. Meffert (1983) und (1985) bzw. Müller-Merbach (1984).

⁵² Vgl. Fritz (1992) bzw. Schlüter (1997).

⁵³ Vgl. Berndt (1995); Kotler, Bliemel (1999) oder Becker (1998).

der physischen Leistungsbereitschaft dar. Da jedoch für Kreditinstitute im allgemeinen eine fortwährende Leistungsfähigkeit zur Vermeidung eines fundamentalen Vertrauensverlustes in das Bankensystem gefordert ist (Prinzip der Tagfertigkeit)⁵⁵, ergeben sich hieraus keine grundlegenden Handlungsoptionen, was für diesen Aspekt zu einer geringen Divergenz zwischen den verschiedenen realen Geschäftsmodellen führen dürfte. Mit der Kommunikationspolitik als vierte Kategorie des Marketinginstrumentariums wird die Profilleistung⁵⁶ erstellt, d.h. in welcher Weise Kaufwiderstände durch Imagebildung abgebaut werden. Von Relevanz erscheinen hierbei insbesondere die marken- und imageunterstützenden Werbemaßnahmen (inkl. der beabsichtigten Wirkung) sowie die Aktionen bzgl. der Verkaufsförderung. Inwieweit in beiden Fällen für das Geschäftsmodell von Einzelaktionen abstrahiert und auf die grundsätzliche Ausrichtung abgestellt werden kann, müssen die Ausführungen in Kapitel 3.4 zeigen.

Zusammenfassend formuliert lassen sich aus dem „market based view“ eine Vielzahl von (potentiellen) Dimensionen zur Beschreibung der Geschäftskonzeption einer Organisation ableiten.

Diese können hinsichtlich ihrer Aussenwirkung kategorisiert werden, in unmittelbar (z.B. Produkte, Vertriebswege, Marke) und nur mittelbar (z.B. Organisationsform) für den Markt wahrnehmbare Aspekte. Letztere müssen jedoch durch die Perspektive des „resource based view“ noch ergänzt werden.

3.3.2 Strategieansatz des „resource based view“

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 B. Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel und C. K. Prahalad⁵⁷ 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 Wett-

⁵⁴ Becker (1998), S. 486-526.

⁵⁵ Büschgen (1998), S. 320-321.

⁵⁶ Becker (1998), S. 486-490 und S. 565-599.

⁵⁷ Vgl. Wernerfelt (1984), Barney (1991), Hamel, Prahalad (1990) und (1994), sowie Hamel (1994).

bewerber 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 Marktwettbewerben hin zu einer starken Konzentration auf eine durch nachhaltig nutzenstiftende Potentiale begründete Spezifität. Demzufolge ist die Positionierung auf dem (Absatz-) Markt zurückzuführen auf eine im ersten Schritt durchzuführende Analyse und der darauf aufbauenden Entwicklung bzw. Pflege der unternehmenscharakteristischen und –individuellen Ressourcen. Dieses strategisch relevante Vermögen der Organisation lässt sich dabei folgendermassen kurz skizzieren:

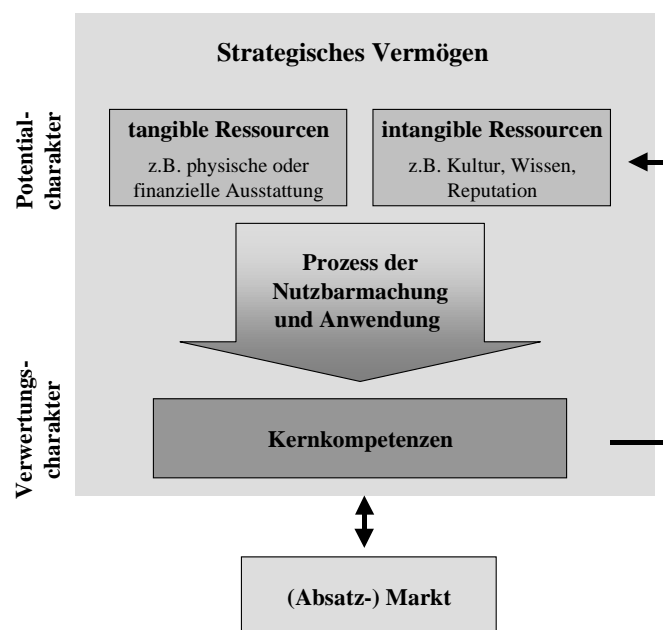


Abbildung 6 Bezugsrahmen des „resource based view“⁵⁸

In Abbildung 6 wird veranschaulicht, inwiefern durch die Kombination und Verwertung von materiellen und immateriellen Ressourcen Kompetenzen entstehen, welche auch die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisation umschliessen. Da letztere zugleich im Zusammenspiel mit anderen (tangiblen) Ressourcen wiederum zu neuen Potentialen des Unternehmens führen können, entsteht ein Kreislauf, welcher den Kerngedanken der ressourcenorientierten Unternehmensführung beschreibt. Das Berücksichtigen des Marktes im Sinne einer Harmonisierung zwischen Potentialen, die die Organisation besitzt und nutzen kann und den Erfordernissen des

Marktes, weist bereits auf die hohe Orientierung am Kundennutzen der Kernkompetenzen hin. Neben dieser Eigenschaft müssen sich die Kompetenzen⁵⁹, sollen sie eine Wettbewerbsrelevanz besitzen, durch eine Reihe weiterer Merkmale auszeichnen, wie Dauerhaftigkeit, relative Seltenheit, schlechte Transferier- und Imitierbarkeit, Nichtsubstituierbarkeit oder Komplexität ihrer Entstehung und Verwendung⁶⁰.

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. Dabei tritt jedoch nicht der Prozess ihrer Analyse, Entwicklung oder Anwendung in den Vordergrund. Vielmehr wird eine Kategorisierung und (zustandsorientierte) Dokumentation der vorhandenen bzw. zukünftig benötigten Kompetenzen, wie bei Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd, Peter Wright 1992, Gary Hamel 1994, Richard Hall 1994 oder Alan L. Brumagim 1994 ausgeführt, als Hauptaufgabe betrachtet.

3.3.3 Führungsansatz des „value based view“

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 A. Rappaport⁶¹ abstützte, betont die Wertsteigerung der gesamten Organisation für die beteiligten Anspruchsgruppen⁶² und insbesondere für die Fraktion der Eigner. Die Leitmotive der Entwicklung fundieren dabei auf den Bestrebungen zur Integration der markt- und ressourcenorientierten Grundvorstellung, indem die sich daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Handlungen konsequent an festgelegten Zielgrößen quantifiziert und beurteilt werden. Die Bewertung erfolgt dabei jedoch nicht nur ausschliesslich am Unternehmenswert

⁵⁸ In Anlehnung an Nolte, Bergmann (1998), S. 8.

⁵⁹ Die Eigenschaften sind demzufolge indirekt auch auf die zugrundeliegenden Ressourcen übertragbar.

⁶⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen bei Hamel, Prahalad (1994), S. 308-319; Nolte, Bergmann (1998), S. 16-21 oder Friedrich (1995), S. 330-334.

⁶¹ Vgl. Rappaport (1986), S.75-77 und (1991), S. 379-380.

⁶² Vgl. Gomez (1993), S. 102-105.

für die Eigentümer, sondern hat sich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Massgrößen (bspw. Kunden-, Marken-, Informations- oder Mitarbeiterwert⁶³) zu begründen.

Demzufolge kann der „value based view“ eher als Steuerungs- und Kontrollansatz zur zielgerichtete Verknüpfung von markt- und ressourcenorientierten Inhalten charakterisiert werden, denn als originäre Konzeption zur Strategieentwicklung⁶⁴. Aufgrund dessen lassen sich die Vorgehensschritte zur Bewertung von Strategiealternativen wie folgt beschreiben⁶⁵:

1. Festlegung von Zielgrößen (z.B. Mindestrendite aus zusätzlichen Umsätzen)
2. Vergleich der definierten Größen mit bisher erzielten Daten und den ursprünglichen Planungsprognose – Identifikation des Bedarfs an Änderung in der strategischen Ausrichtung
3. Prognose des Beitrags einzelner Strategiealternativen zur Zielerreichung (z.B. Quantifizierung der erwarteten freien Cash-Flows je Alternative) inkl. einer Analyse der Sensitivität einzelner Wertgeneratoren
4. Prüfung der (finanziellen) Realisierbarkeit von Strategien (inkl. Kosten- und Risikoanalyse)
5. Bewertung von Unternehmen oder Geschäftseinheiten bei Implementierung verschiedener Strategiealternativen
6. Auswahl der optimalen Strategie (Entscheid)
7. Kontrolle der Wirksamkeit der umgesetzten Strategie mittels der definierten Zielgrößen

Wie das hier skizzierte Vorgehen veranschaulicht, stellt der „value based view“ ein Rahmenkonzept zur Koordination und Beurteilung von strategischen Aktivitäten ohne jedoch grundlegend neue Inhalte in Form von Alternativen zu generieren bzw. zu liefern. Folglich sind für die Fragestellung „wie eine umsetzungsorientierte Geschäftskonzeption beschrieben werden kann“

⁶³ Vgl. Aufsätze von Homburg/ Schnurr, Sattler, Franzen/ Reimann, Müller oder Lusti erschienen in Bruhn (1998).

⁶⁴ Vgl. Copeland et. al. (1998), S. 136-143

⁶⁵ Vgl. Rappaport (1991), S. 383-398 bzw. Gomez (1993), S. 100-101.

und damit der Dimensionierung direkt keine neuen Erkenntnisse zu gewinnen. Andererseits könnten jedoch die mit der Wertorientierung verbundenen (hauptsächlich quantitativen) Anforderungen an ein Geschäftsmodell sehr wohl zu berücksichtigen sein, um auf ökonomische Fragen bspw. nach den Einkommensquellen oder generell der Rentabilität der Organisation Antworten geben zu können. Die Abbildung 1 kann deshalb in folgender Weise erweitert werden:

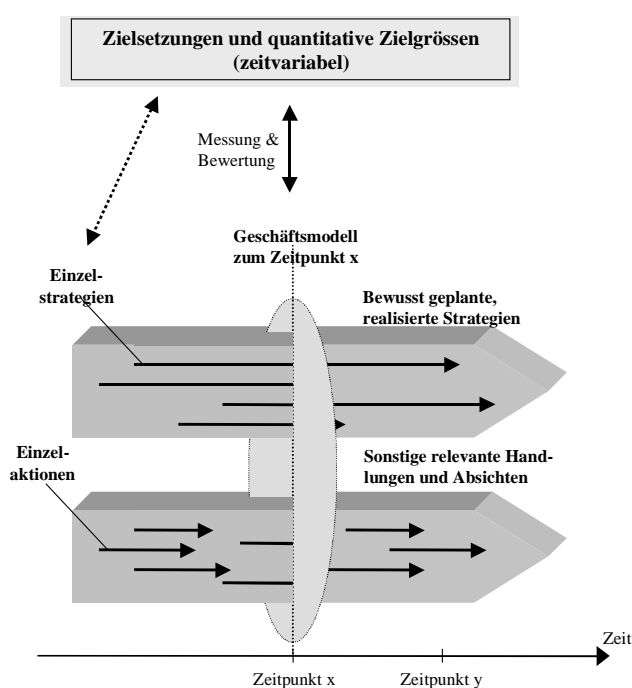


Abbildung 7 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Unternehmenszielen

Die Abbildung 7 legt dar, dass das Geschäftsmodell zwar als Basis für die Messung der Zielerreichung und damit für eine Bewertung der Organisation dienen kann, jedoch die dafür notwendigen Zielsetzungen und Messgrößen (derzeit noch) nicht unmittelbar Bestandteile des Modells sein sollen⁶⁶. Insofern ist für den Aufgabenbereich der Bewertung auf ein nachfolgendes Dokument zu verweisen.

⁶⁶ Sollen diese ausdrücklich Berücksichtigung finden, wäre die Zieldefinition sowie die Begriffsbestimmung für das Geschäftsmodell in einem ersten Schritt zu erweitern.

3.4 Beschreibung des eigenen Ansatzes

Im folgenden wird ein eigener Ansatz zur Dimensionierung von Geschäftsmodellen entwickelt, welcher sich ausschliesslich an der in den ersten Kapiteln vorgestellten Problematik und Zielsetzung zu orientieren hat. Die Vorgehensweise lehnt sich dabei am Problemlösungszyklus des Systemdenkens nach Haberfellner et. al. an⁶⁷, d.h. es sind die Elemente und Beziehungen eines Systems, in unserem Fall dasjenige der Rolle des Service Integrators bzw. seine Geschäftskonzeption zu spezifizieren. Dabei sind verschiedene Blickwinkel und Perspektiven (bspw. struktur-, umfeld- und wirkungsorientierte Betrachtung) einzunehmen, um möglichst vollständig den Systemaufbau und das –verhalten zu bestimmen. Eine Möglichkeit der Operationalisierung besteht darin mittels der Interrogativpronomen das betrachtete System näher zu untersuchen (Meta-Denkstruktur), um so seine konstituierenden Eigenschaften zu ermitteln. Dieses Vorgehen findet im weiteren Anwendung, wobei sich zeigen wird, dass die im einzelnen aufgeworfenen Fragen weitgehend anhand der betrachteten Ansätze zur Strategieplanung und Unternehmensführung beantwortet werden können.

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

- I. 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.
- II. Durch die wechselseitigen Beziehungen der einzelnen Merkmale soll eine (begrenzte) Prüfung der Konsistenz möglich werden. Dies trifft ebenso auf die Verflechtung zwischen den Komponenten der exogenen und endogenen Betrachtungsweise zu, die in einem beiderseitigen Begründungs- und Erklärungszusammenhang stehen.
- III. Zur besseren Kommunizierbarkeit der Inhalte des Geschäftsmodells bietet sich die Typisierung möglicher Ausprägungen für die einzelnen Dimensionen an (extensionale Darstellung). Tendenziell entspricht dies einer Erweiterung zum Entscheidungsmodell.

⁶⁷ Vgl. Haberfellner et. al. (1999), S.4-19 und S.135-166.

- IV. Es sollen generell nur Merkmale aufgenommen werden, die Ergebnis einer konzeptionellen Entscheidung auf Geschäftsebene sind (Kriterium der Sachlogik). Die Wiedergabe einer ökonomischen Interpretation oder Wirkung der Dimensionen wird hier ausdrücklich nicht vorgenommen. Sie ist in einem gesonderten Schritt der Ziel-Mittel-Relation zu beleuchten.

3.4.1 Die exogene Perspektive des Geschäftsmodells

Bei der Spezifikation der exogenen Perspektive steht die Frage nach der marktbezogenen Geschäftskonzeption (Marktauftritt) im Mittelpunkt. Die durch die Organisation bestimmbaren Determinanten des von ihr betrachteten Marktes⁶⁸ lassen sich dabei mit Bezug auf die Interrogativpronomen ableiten, die eine Definition des Ort, der Zeit, des handelnden und fokussierten Subjekts, des implizierten Objekts, der Art und Weise und der Begründung⁶⁹ fordern. Damit lassen sich für den relevanten Problembereich folgende Überlegungen tätigen:

1. Die Bestimmung der örtlichen Dimension behandelt die Ausdehnung der eigenen Aktivitäten zur Bearbeitung von (unterschiedlichen) Märkten. 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 valide sein soll. Diese Dimension wie auch die letztgenannte sind bei einer Bestimmung des Geschäftsmodells als erster Schritt im Sinne einer Grundlage zur weiteren Systemspezifikation durchzuführen (Dimensionen der Systemkonstitution).

⁶⁸ Hierzu sei auch auf die obige Analyse der marktorientierten Unternehmensführung verwiesen.

⁶⁹ Die Begründung im Sinne einer Ziel-Mittel-Relation wird nach obigem Punkt IV. im Geschäftsmodell nicht explizit betrachtet.

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. Für den hier relevanten Kontext des Service Integrators ist aufgrund seiner Rollen- und Aufgabendefinition die *Gruppe der Abnehmer* von herausragender Bedeutung⁷⁰. Demzufolge steht auch für die nachstehenden 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- und Informationsbeziehungen des zuvor bestimmten Unternehmens-/Geschäftsbereichs zur Gruppe der Abnehmer. Basierend auf den Ausführungen zur marktorientierten Unternehmensführung und des Marketinginstrumentariums spielen in diesem Zusammenhang die Elemente des festgelegten Marktleistungsangebots eine wesentliche Rolle. Dieses lässt sich in die Komplexe Produkt, Kontrahierung, Distribution und Kommunikation bzw. Absatzförderung unterscheiden⁷¹.
 - Es wurde bereits gezeigt, dass für den Produktbereich insbesondere die Bestimmung der *Kernprodukte und –leistungen* des Unternehmens von Relevanz sind. Kernprodukte sind dabei als Kategorien von Bankleistungen auf Basis von Kundenbedürfnissen (Finanzieren, Anlegen etc.) zu definieren, d.h. sie bilden eine Klassifikation, in welche einzelne Produkte eingeordnet werden können⁷². Neben den angebotenen bzw. explizit nur vermittelten Produkten 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 aus Sicht der Organisation ausschlaggebend für den Erfolg der angebotenen Produkte sind bzw. sein sollen. Die Faktoren sind demzufolge auch davon abhängig, welche Marktpo-

⁷⁰ Im Sinne einer vollständigen Benennung der Beziehungen müssten ebenfalls andere externe Interessengruppen (z.B. Kapitalgeber oder Öffentlichkeit) berücksichtigt werden. Diese besitzen jedoch mit Bezug zu der in Abschnitt 2.1 vorgenommenen Definition der Rolle des Service Integrators keine hohe Priorität und werden daher nicht betrachtet.

⁷¹ Das Produkt, die Kontrahierung und die Kommunikation bzw. Absatzförderung entsprechen dabei dem implizierten Objekt, d.h. der Frage nach dem „Was“ ausgetauscht wird. Die Distribution spezifiziert im Gegensatz dazu die Art und Weise wie die Informations- und Leistungsbeziehungen bewerkstelligt werden.

⁷² Vgl. Müller, Heberer, Hartmann (1998), S. 592-593.

sition man anstrebt bzw. allgemein welche Ziele ein Unternehmen verfolgt⁷³. Somit werden Details für Entscheidungen über anzubietende bzw. zu vermittelnde Produkte (Auswahlkriterien) offen gelegt, um so bspw. auch grundsätzliche Anhaltspunkte für die Auswahl von Partnern (z.B. Lieferanten) zu geben. 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 ergibt sich hierbei von einer starken Ausrichtung auf bzw. Betonung von einzelnen (standardisierten) Produkten bis hin zu einer individuellen und umfassend bedürfnisorientierten Leistungskombination. Beide Aspekte, d.h. Kernprodukte wie Grundsatz der Leistungskombination sollen auch deswegen als Dimensionen aufgenommen werden, weil sie sowohl Folgen für die Wahrnehmung des Kunden (Individualität des Angebots) besitzen als auch die Eigenschaften bzw. Gestaltung der Wertekette (Produkt- vs. Kundenorientierung) stark beeinflussen. Ein weiterer an Bedeutung gewinnender Aktionsparameter des Marketing-Mixes 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 abzuheben⁷⁴. Von anderen Autoren wird der Begriff Marke nicht nur in einem eher engen vertriebsorientierten Kontext verstanden, sondern umfassender im Sinne der „Kennzeichnung“ und „Markierung“ der gesamten Organisation ausgelegt⁷⁵. Damit rückt die Marke in die Nähe des Image des Unternehmens bzw. der Corporate Identity und verbindet sich so mit dem Aktionsfeld der Kommunikationspolitik. Im Rahmen des Dokuments wird letztere Auffassung geteilt, da das Geschäftsmodell explizit den Fokus der Organisation (Service Integrator) besitzt. Zudem soll die Marke insbesondere hinsichtlich ihre konzeptionel-

⁷³ Vgl. Fischer (1993), S. 9. Von den internen Erfolgsfaktoren sind Wettbewerbs- oder Schlüsselfaktoren zu unterscheiden, die weitgehend innerhalb einer gesamten Branche identisch sind und deshalb nicht als organisationsendogen determinierbar gelten dürften.

⁷⁴ vgl. American Marketing Association zit. nach Weber (1992), S. 25.

⁷⁵ vgl. Halstenberg (1996), S.50-68 bzw. Kapferer (1998) oder Keller (1998).

len Wirkungsintention berücksichtigt werden (keine Aufzählung einzelner Marken), was die Kombination z.B. mit dem Bestreben bei Werbekampagnen gebietet⁷⁶.

- Neben der Dimension der Markenkonzepion wird in der Literatur die Kontrahierungspolitik ebenfalls häufig direkt in Verbindung mit dem Leistungsangebot der Organisation genannt⁷⁷. Berücksichtigt man die Abstraktionsstufe des Geschäftsmodells, so spielt für den Aspekt der Kontrahierung die Gestaltung der bankbetrieblichen *Preispolitik* eine hervorgehobene Rolle. Das Entlohnen von Bankleistungen ist dabei nicht nur Mittel zur Gewinnerzielung sondern trägt auch zur Differenzierung auf dem Markt (bspw. zur Kundenakquisition und –bindung) bei. Darüber hinaus können indirekt auch Auswirkungen auf Wertschöpfungsaktivitäten bestehen, wenn durch ihre Eigenart die Preissetzung begründet (z.B. individuelle Beratung) oder erst ermöglicht (z.B. kostengünstige Produktion) wird. Interessant erscheint es dabei aufgrund des komplexen Entscheidungsraumes sowohl für die Markenkonzepion als auch für die Preispolitik generische Typen zu identifizieren, die es erlauben reale Organisationen im Kern einzuordnen.
- Die Art und Weise des Marktauftritts begründet sich neben den eben genannten Punkten vornehmlich durch die Festlegungen des Distributionssystems. In diesem Zusammenhang ist einerseits die Wahl des *Vertriebsweges* und der *Absatzmittler* zu bewerkstelligen, andererseits muss die dem Kunden angebotene *Serviceleistung* beim Bezug der Produkte definiert werden⁷⁸. Ein Vertriebsweg oder –kanal repräsentiert hierbei die Verbindung zwischen Bank und Kunde, die einerseits zur physischen Bereitstellung von Leistungen (organisatorisch-logistische Komponente) und andererseits zum Transfer akquisitorischer Elemente (kommunikativ-akquisitorische Komponente) dient⁷⁹. Neben der Fragestellung welche unterschiedlichen Kanäle benutzt werden sollen, sind auch die hierdurch angestrebten, selbst definierten *Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren der Kanäle* von Relevanz (analog zu den Qualitätsfaktoren der Produkte). Sie geben einen differenzierten Einblick in die mit dem Vertriebsweegeinsatz verbundenen Absichts-

⁷⁶ Zur Werbewirkung und dem Zusammenspiel mit der Markenwirkung vgl. Kotler, Bliemel (1999), S. 1009-1017.

⁷⁷ vgl. bspw. Becker (1998), S. 486-489.

⁷⁸ Vgl. Berndt (1995), S. 459-512.

und Entwurfsgrundsätze und weisen somit eine hohe Implementierungsnähe auf. Neben diesem Effekt zeichnet sich die angebotene Serviceleistung als Dimension im Geschäftsmodell auch wegen ihrer Differenzierungskraft zur Bestimmung der Marktposition der Organisation aus. Sie beschreibt das Wesen und die Struktur der Kundenbeziehung, d.h. wie die Bank letztlich ihre Leistungen dem Kunden offeriert. Dabei sind sowohl die Intention, die Qualität, als auch der Umfang des Kontaktes zum Kunden zu berücksichtigen. Nachfolgend soll auf diese Dimension nochmals differenzierter im Sinne einer Darstellung verschiedener Ausprägungsmöglichkeiten eingegangen werden. Neben den beiden genannten Punkten sind eine Reihe weiterer Entscheidungen bei der Definition des Distributionssystems zu tätigen (z.B. Kommunikationselement⁸⁰, Absatzlogistik), die jedoch den Zielkriterien der Anwendungsneutralität (aufgrund des Detaillierungsgrades) und der Kommunizierbarkeit (aufgrund einer Vielzahl von potentiellen Dimensionen) entgegenwirken.

- Als letztes wichtiges Marketinginstrument ist der Bereich der ausserbetrieblichen Kommunikationspolitik bzw. Absatzförderung zu untersuchen. Berndt unterteilt die Art der Beziehung zwischen Kunde und Organisation dabei je nach Zeitdauer bis zur Reaktion in die *unidirektionale* und *bidirektionale Kommunikation*⁸¹. Von Ersterem spricht man 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 (ohne direkte Verkaufsförderung), Public Relations, Sponsoring oder „Product bzw. Corporate Placement“. Dem gegenüber spricht die bidirektionale Kommunikation den einzelnen Kunden an, wobei dies nicht zwingend individuell erfolgen muss, um unmittelbar (oder sehr kurzfristig) eine Kaufreaktion hervor zu rufen. Als Ausprägungsfor-

⁷⁹ in Anlehnung an Kreuzer (1998), S. 13-16.

⁸⁰ Das Kommunikationselement auf Seiten der Bank bzw. auf der des Kunden bildet eine weitere Verfeinerung der Dimension Vertriebsweg und beschreibt wenn nötig die Instanz (die Einrichtung, die Person, das System etc.), die die Kommunikation mit dem jeweils anderen Partner führt, d.h. in direktem Kontakt mit diesem tritt. Für die Ebene des Geschäftsmodells soll das Kommunikationselement nicht als Dimension sondern wie später gezeigt als Anhaltspunkt zur Definition möglicher Ausprägungen des Vertriebsweges Verwendung finden.

⁸¹ Berndt (1995), S. 273-274.

men können hier der persönliche Verkauf, Direktmarketing und teilweise die Verkaufsförderung genannt werden. Wichtig erscheint für die Belange des Geschäftsmodells die Möglichkeiten einer unidirektionalen und bidirektionalen Kommunikation konzeptionell aufzugreifen, um von der Fülle an denkbaren praktischen Aktionen und Kampagnen zu abstrahieren. Bei der unidirektionalen Kommunikation wurde oben bereits auf die Affinität der Image- und Markenbildung (für eine Organisation) hingewiesen. Aus diesem Grund sollen die beiden Dimensionen in der intensionalen und extensionalen Darstellung gemeinsam berücksichtigt werden. Für den Fall der zweiseitigen Kommunikationsrelation (*Art des Vertriebskontaktes*) wird hingegen vorgeschlagen das Merkmal der Initiierungsinstanz zu verwenden und so die Austauschbeziehung im Kontinuum zwischen Kundenselbstbedienung und bankaktiven Vertrieb seitens der Organisation zu untergliedern. Dies hätte bspw. den Vorteil die Ausrichtung der eigenen Vertriebs- und Marketingaktivitäten unabhängig von der Einzelaktion zu priorisieren.

Mittels den obigen Ausführungen wurde gezeigt, dass eine Reihe von Dimensionen für die exogene Perspektive des Geschäftsmodell von Relevanz sind. Partiiell ist dabei bereits auf die unter II. geforderten Beziehungen zwischen den Dimensionen eingegangen worden. In Abbildung 8 werden die Relationen mittels eines intensionalen semantischen Netzes dargestellt:

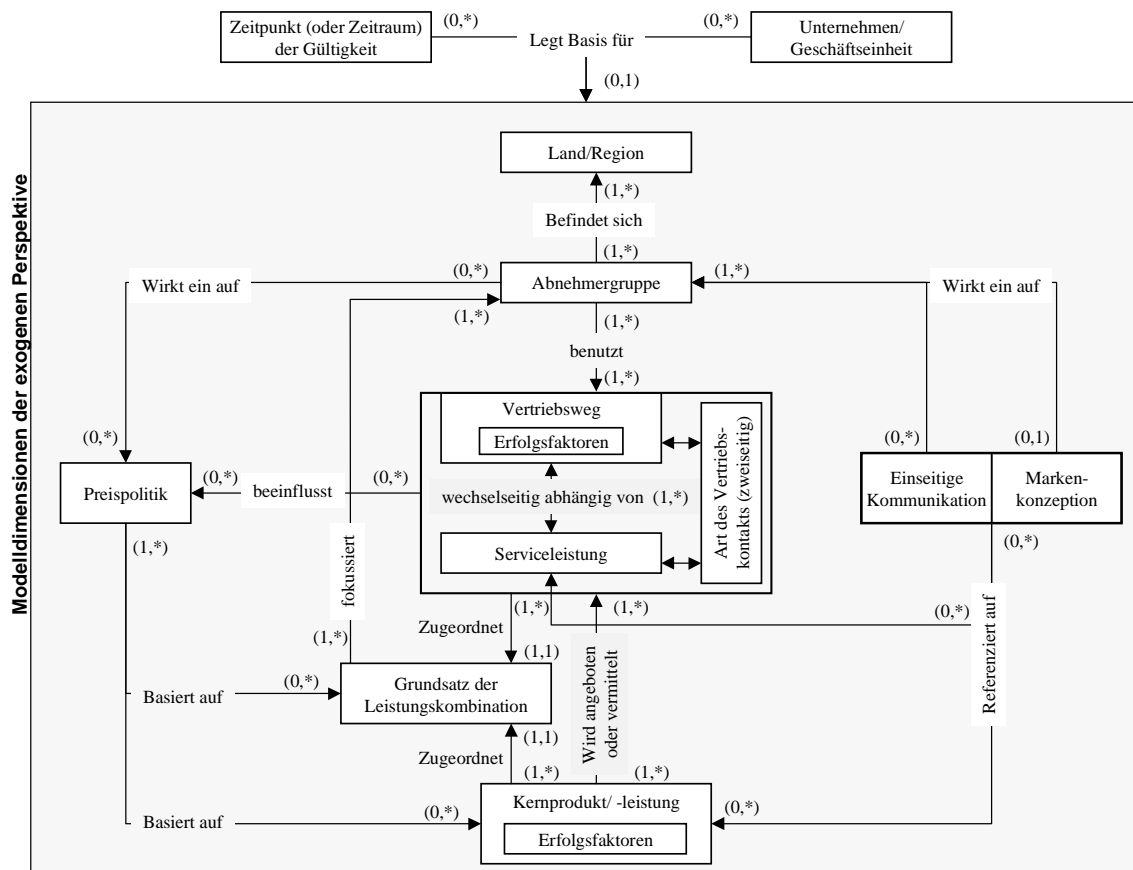


Abbildung 8 Intensionale semantische Darstellung der exogenen Perspektive

In der Graphik werden die elementaren Beziehungen⁸² zwischen den identifizierten Dimensionen des Geschäftsmodells gezeigt. Wie oben schon erläutert wurde, ist der verbindliche Zeitpunkt bzw. Zeitraum sowie die im Geschäftsmodell charakterisierte Organisation für das beschriebene System konstituierend und determinierend, d.h. alle anderen Größen sind direkt von davon abhängig⁸³. 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 Leistungskombi-

⁸² Die Selektion dieser Beziehungen wurde aufgrund der Erkenntnisse in der praktischen Anwendung (Überlegungen zur Konsistenz eines realen Geschäftsmodells) vorgenommen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Demzufolge stellt es einen Ausblick auf die Ausführungen in Abschnitt 3.5 dar.

⁸³ Wird in diesem Zusammenhang von Abhängigkeit gesprochen, so ist dies nicht existentiell, sondern im Zusammenhang mit den Instanzen bzw. den konkreten unternehmensspezifischen Ausprägungen der Dimensionen zu verstehen.

nation 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, mit Hilfe derer unter Berücksichtigung der Preiselastizität unterschiedlicher Abnehmergruppen, des genutzten Vertriebsweges und der genutzten Form der (zweiseitigen) Kommunikation (z.B. Selbstbedienung des Kunden), die Entgelte für das Produkt bzw. die Serviceleistung konzeptionell 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. Dies erfolgt in manchen Fällen auch unter direktem Bezug zu einem Kernprodukt oder einer Serviceleistung (z.B. Werbekampagnen wie „Die Beraterbank“, um die eigene Beratungsleistung hervorzuheben).

Unter obigem Punkt III wurde bereits auf eine Darstellung des Geschäftsmodells hingewiesen, welche einerseits die Dimensionen und andererseits zugehörige mögliche Ausprägungen berücksichtigt. Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt dabei eine Möglichkeit der extensionalen Beschreibung, die sich im praktischen Einsatz bewährt hat⁸⁴. Sie besitzt durch ihren generischen Charakter den Vorteil, ein sehr breit gefächertes Spektrum an unterschiedliche Vorschlägen zu offerieren, was sich insbesondere zur Festlegung zukünftiger Geschäftsmodelle als hilfreich erwiesen hat. Zudem konnte die Einteilung weitgehend auf Basis geeigneter und etablierter Veröffentlichungen zurückgeführt werden, was speziell die Validität und Relevanz der Ausprägungsformen positiv beeinflussen dürfte. Wichtig erscheint dabei jeweils auch das Kriterium bzw. die Kriterien zur Einteilung aufzuführen, um den Alternativenraum für die Ausprägungen bestimmen zu können:

Dimension	Merkmal(e) zur Einteilung	Ausprägungen
Land/Region	Nationale Grenzen und Währungsgrenzen	Schweiz; Deutschland, Frankreich, Italien, restliches Euro-Inland; Grossbritannien, restliches Euro-Ausland;
Abnehmer- bzw.	Mehrstufige Segmentie-	1. Stufe: Unterscheidung nach der Grundorientierung des Kun-

⁸⁴ Es ist ausdrücklich darauf hin zu weisen, dass es sich nur um einen möglichen Alternativenraum handelt.

Kundengruppe	rung nach psychographischen, kaufverhaltensbezogenen und potentialorientierten Kriterien ⁸⁵	den: „Bewahren (konservativ), Haben/Verbrauchen (materiell), Geniessen (hedonistisch), Sein (postmateriell), Erleben (postmodern)“ ⁸⁶ ; 2. Stufe: Unterscheidung nach dem Umfang der Kundeninformiertheit und dem benötigten Zeitraum für die Entscheidungsfindung: komplexes (Kunde ist gut informiert und wägt die Alternativen bei der Entscheidung sorgfältig ab), dissonanzminderndes (Kunde ist zwar gut informiert, die Entscheidung wird jedoch schnell aufgrund einer einfachen Regel (z.B. Vertrauen in den Verkäufer) getroffen und vehement gegenüber Dritten vertreten), habituelles (Kunde ist mässig informiert und kauft „instintiv“ aufgrund bewährter Gewohnheiten) und erlebnisorientiertes Kaufverhalten ⁸⁷ (Kunde ist in sehr geringem Masse informiert und achtet in erster Linie auf den mit der Leistung verbunden Zusatznutzen z.B. Image); 3. Stufe: Unterscheidung nach dem Potential in niedrig-konstant, niedrig-aufstrebend, mittel-konstant, mittel-aufstrebend, hoch, sehr hoch ⁸⁸ ;
Markenkonzeption und einseitige Kommunikation	Inhalt und erwünschte Wirkung der Marke/des Image; Unterscheidung nach generischen Grundtypen	Traditionell, Convenience, Exklusiv, Fachkundig, Gesinnungsbetonend (z.B. die Öko-Bank als Form der Lifestyleorientierung), Preiswert, Modern und Innovativ (z.B. technikkonzentriert) ⁸⁹

⁸⁵ Grundsätzlich kommen für eine Differenzierung bzw. Segmentierung geographische, sozioökonomische, psychographische bzw. kaufverhaltensbezogene Merkmale in Frage (vgl. hierzu Becker (1998), S. 237-299). Zu einer ausführlichen Herleitung und Begründung des gewählten Ansatzes wird auf den kommenden Arbeitsbericht „Gestalten der Kundenbeziehung unter besonderer Berücksichtigung des Kundenprozesses und der Wertorientierung“ verwiesen.

⁸⁶ Vgl. Sinus Sociovision (2000), S. 9-11.

⁸⁷ Vgl. Assael (1987), S. 86-90.

⁸⁸ Bei der Berechnung des Potentials werden die antizipierbaren Einkünfte, Vermögenswerte, Finanzierungsbedürfnisse etc. der Person bzw. einer grösseren sozialen Einheit (z.B. Familie) auf einen bestimmten Zeitraum (bspw. 8 Jahre) bestimmt und auf die Gegenwart zurück diskontiert. Für eine detaillierte Einführung sei auf den obigen Arbeitsbericht verwiesen.

⁸⁹ In Anlehnung an Weber (1992), S. 115-121.

Preispolitik	Formen (Basen) der generellen Preisbildung	Wert bzw. Volumen, Transaktion (Anzahl), Zeit (Dauer der Inanspruchnahme), Performance (z.B. einer Anlage), Fixbetrag je Leistungsbündel oder genereller Fixbetrag ⁹⁰
Vertriebsweg	Unterscheidung, ob ein Kommunikationselement ⁹¹ beim Kunden notwendig ist und ob das Kommunikationselement der Bank räumlich fixiert ist	Stationärer Vertrieb (Kunde benötigt kein Kommunikationselement in seinem Verantwortungsbereich; Kommunikationselement der Bank ist räumlich fixiert), mobiler Vertrieb (Kunde benötigt kein Kommunikationselement in seinem Verantwortungsbereich; Kommunikationselement der Bank ist räumlich flexibel) und elektronische Vertriebswege (Kunde benötigt elektronisches Kommunikationselement in seinem Verantwortungsbereich; räumliche Dimension des Kommunikationselements der Bank ist für den Kunden irrelevant)
Qualitätsfaktoren der Vertriebswege	Absichts- und Entwurfsgrundsätze (der Schnittstelle zum Kunden)	Zeit, Bequemlichkeit der Verwendung, Nutzen/Wertschöpfung und Kosten, Kompetenz und Qualität, Flexibilität, Image(bildung)
Serviceleistung	Wesen und Struktur der Kundenbeziehung (Intention, Qualität und Umfang)	Information (anonymisiert, d.h. nicht individuell), Bedienung/Verkauf, Beratung (Generierung von Alternativen anhand spezifischer Kundenbedürfnisse), Betreuung/Beschwerde-management (Pflege der Kundenbeziehung zum Aufbau einer „emotionalen“ Bindung)
Art des Vertriebskontakts (zweiseitig)	Initiierender Akteur und Form des Kontaktes	Kundenselbstbedienung (Kunde nimmt ohne Mithilfe eines Bankmitarbeiters unter ausschliesslicher Verwendung maschineller Komponenten die Leistung in Anspruch), Passiver (semi-)persönlicher Kontakt (Kunde initiiert die Leistungsanspruchnahme und wird dabei entweder von einem für ihn persönlich zuständigen Ansprechpartner oder anonym bedient), Bankaktiver Kontakt (Aufbau der Kommunikation wird von der Bank initiiert) ⁹²

⁹⁰ Vgl. Bernet (1995), S. 204-223.

⁹¹ Das Kommunikationselement beschreibt die Instanz (das technische Gerät, die Einrichtung, die Person etc.), die es dem Kunden bzw. Kreditinstitut erlaubt, mit dem jeweilig anderen Partner in Kontakt zu treten. Kommunikationselemente können demzufolge im Verantwortungsbereich des Kunden oder der Bank sein (vgl. hierzu die Ausführungen von Kreuzer (1998), S. 11-18).

⁹² In Anlehnung an Kreuzer (1998), S.19-22 und 125-126.

Kernprodukte	Produktkategorien basierend auf Kundenbedürfnisse im Privatkundengeschäft	Finanzieren, Anlage und Sparen, Liquidität und Wertetransfer, Vorsorgen, Versichern, sonst. Zusatzprodukte (z.B. Verwahren), Recht und Steuern
Qualitätsfaktoren der Produkte	Absichts- und Entwurfsgrundsätze	Zeit (z.B. bei der Abwicklung), Standardisierung, breite und/oder tiefe Produktpalette, Preis bzw. Kosten, Risiko(eigenschaften der Produkte), Rentabilität, Flexibilität, Image
Grundsatz der Leistungskombination	Grad der Individualisierung und Abdeckung der Kundenbedürfnisse	Produktorientiert, produktbündelorientiert (standardisierte Zusammenstellung von Einzelprodukten und Vertrieb als Bündel), problemlösungsorientiert (individuelle Lösung für ein pekuniäres Problem des Kunden), ereignisorientiert (individuelle Lösung für ein umfangreiches auch nicht pekuniäres Kundenbedürfnis z.B. im Zusammenhang mit einem Lebensereignis)

Tabelle 3 Darstellung möglicher Ausprägungen der exogenen Perspektive

Die Darlegung der einzelnen Dimensionen und Ausprägungen in einem semiformalen Gesamtmodell erfolgt in Abschnitt 4 bei der Schilderung des Anwendungsbeispiels.

3.4.2 Die endogene Perspektive des Geschäftsmodells

Für die endogene Perspektive werden ebenfalls in einem ersten Schritt die Dimension und Beziehungen bestimmt und in einer intensionalen Beschreibung veranschaulicht. Danach sind die Ausprägungen für die einzelne Dimensionen zu identifizieren.

Die Dimensionen der endogenen Perspektive leiten sich von der internen Konstitution des Unternehmens ab. Es soll daher betrachtet werden, wie sich der Marktauftritt bzw. die Aussensicht mit der inneren Verfassung wechselseitig begründen bzw. rechtfertigen lässt. Wurden unter 3.4.1 die durch die Organisation selbst bestimmbaren 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. Obwohl dabei der Kontext auf die Rolle des Service Integrators einge-

schränkt ist und damit implizit auch nur bestimmte Elemente der Wertschöpfungsaktivitäten primär zu berücksichtigen wären, macht es aus Gründen der praktischen Fokussierung⁹³ von und der Interdependenz zwischen eigenen und fremden Aktivitäten Sinn, die Wertekette umfassender zu betrachten. Demzufolge sollen die Fragestellungen nach dem Ort, der Zeit, dem handelnden und fokussierten Subjekt, dem implizierten Objekt, der Art und Weise und der Begründung mit Bezug auf die Wertekette beantwortet werden.

1. Für die Identifikation der örtlichen Komponente ist festzulegen, in welcher *räumlichen Dezentralisierung* die einzelnen Wertaktivitäten durchgeführt werden, d.h. wie regional bzw. lokal verteilt bestimmte Aufgaben wahrzunehmen sind. Dies kann insbesondere unter dem Aspekt eines international agierenden Unternehmens Relevanz besitzen.
2. Die Frage nach dem *Zeitpunkt* bzw. *Zeitraum* der Validität der im Geschäftsmodell dokumentierten internen Konstitution ist analog zum vorigen Abschnitt zu erfassen. Sie wird auch deshalb als systemkonstituierend für das gesamte Modell begriffen.
3. Als ausführendes Subjekt ist ebenso wie oben das *Unternehmen* bzw. der *Geschäftsbereich* (Träger der Aktivitäten) als Ausdruck einer organisatorischen Abgrenzung der Modellgültigkeit zu wählen. Da die Betrachtung die gesamte Wertekette umschliessen soll, ist darüber hinaus auch fest zu legen, für welche Bereiche Kooperationen (Träger ausgelagerter Aktivitäten) bereits existieren bzw. anzustreben sind. Dies soll mit Grad der *Integration von Kooperationspartnern* beschrieben werden.
4. Die Bestimmung des fokussierten Subjekts innerhalb einzelner Aufgaben der Wertekette gestaltet sich ohne auf das Wesen der Organisation einzugehen schwierig. Übergeordnet erscheint dabei beim Service Integrator wiederum die Fokussierung auf die *Gruppe der Abnehmer bzw. Kunden*⁹⁴, was auch die Relation zur exogenen Perspektive dokumentiert. Gerade bei grösseren Unternehmen ist jedoch die Ausrichtung auf den Kunden faktisch nicht durchgängig, was in den letzten Jahren zu einem verstärkten Betonen des internen Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnisses bzw. zum Etablieren von internen Marktmechanismen geführt hat. Auch auf die spezielle Fragestellung, ob sich die Vertriebswege nach aussen,

⁹³ In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass die Fokussierung der Rolle des Service Integrators einerseits einer Zeitvarianz andererseits der in der Praxis zu berücksichtigende Unschärfe unterliegt.

⁹⁴ Dies wird auch durch die Zielsetzung der Analyse der Wertekette nach Porter aufgezeigt.

aber vor allem auch nach innen zu differenzieren bzw. zu koordinieren haben, d.h. Effizienz mittels Wettbewerb erreicht werden kann, ist hier einzugehen. Dem Autor ist dabei bewusst, dass die Erfassung und Kategorisierung solch komplexer Aspekte gerade auch in der extensionalen Darstellung äusserst diffizil zu bewältigen ist. Zudem besitzt die Dimension des *Grads der hierarchischen Koordination zwischen Vertriebswegen* (als Gegenstück zum internen Markt) schon weitreichende Auswirkungen auf die später zu erläuternde Organisationsstruktur bzw. das -verhalten. Trotzdem sollen und können anhand dieses Merkmals Rückschlüsse auf die dem Geschäftsmodell zugrundeliegende organisatorische Gestaltung gezogen werden.

5. Das implizierte Objekt charakterisiert, was die Organisation als Ergebnis ihrer eigenen Aktivitäten erstellt. Im wesentlichen umschliesst dies für den Service Integrator die Leistungen des Vertriebs und Marketing der Produkte (von Partnern). Bezogen auf die Wertekette sind die eigenen Aktivitäten als Gegenstück zur *Integration externer Partner*, d.h. den „ausgelagerten“ Aktivitäten zu werten und zu erschliessen. Unter einem potentialorientierten Blickwinkel ist es dabei nicht nur interessant, was das Unternehmen macht, sondern vor allem auch was es fähig ist zu tun. Damit tritt die Erhebung der bestehenden bzw. zukünftig benötigten Ressourcen und Kernkompetenzen im Sinne des „resource based view“ in den Mittelpunkt. Hier sind einesteils die *Quellen für Kompetenzen* (tangible und intangible *Ressourcen*) zu identifizieren und zu kategorisieren. Auf der anderen Seite ist auch die *Wirkung der Kompetenzen* auf die Aktivitäten und entstehenden Leistungen der Wertekette, d.h. in welchen Bereichen werden sie verwertet, nachzuweisen. Beides sind wesentliche Faktoren im Geschäftsmodell für die wechselseitige Begründung der beiden Perspektiven.
6. Der letzte Aspekt der Art und Weise betrifft das Wesen und Elemente der *Organisationsstruktur* bzw. des -*verhaltens* und der *Unternehmenskultur*. Beide Komponenten beschreiben, wie die Leistungs-, Informations- und Entscheidungsströme innerhalb des Unternehmens bewerkstelligt werden. Aus letztgenanntem Gesichtspunkt sind sie auch für die Erklärung des derzeitigen oder geplanten Marktauftritts elementar. Bleicher nennt für beide Komplexe eine Reihe von grundsätzlichen Merkmalen der Dimensionierung⁹⁵. Für die kulturelle Ebene sind dies Offenheit, Differenziertheit und die kulturprägende Rolle der Füh-

⁹⁵ Bleicher (1999), S. 238-256 und 318-347.

nung bzw. der Mitarbeiter mit jeweiligen Unterkriterien. Im Rahmen des Dokuments erscheinen dabei insbesondere wegen der Fokussierung der Rolle des Service Integrators die Kennzeichen Offenheit der Kultur (Binnen- vs. Aussenorientierung) und kosten- vs. nutzenbetonende Kulturprägung von Bedeutung. Dem gegenüber sind bei der Organisationsstruktur eine Vielzahl unterschiedlicher Charakteristika zu berücksichtigen, die auch die Prozesse des Unternehmens umschliessen. Wiederum interessant sind die Kriterien Element- vs. Beziehungsorientierung, der Regelungscharakter (z.B. Verantwortlichkeiten) und die Art der Konfiguration (z.B. Dezentralisierung vs. Zentralisierung) der Organisationsstruktur. Bei der Entwicklung des extensionalen Modells werden die Dimensionen nochmals aufgegriffen und mit entsprechenden Ausprägungen hinterlegt.

Die wechselseitigen Beziehungen der Dimensionen innerhalb der endogenen Perspektive lassen sich folgendermassen veranschaulichen:

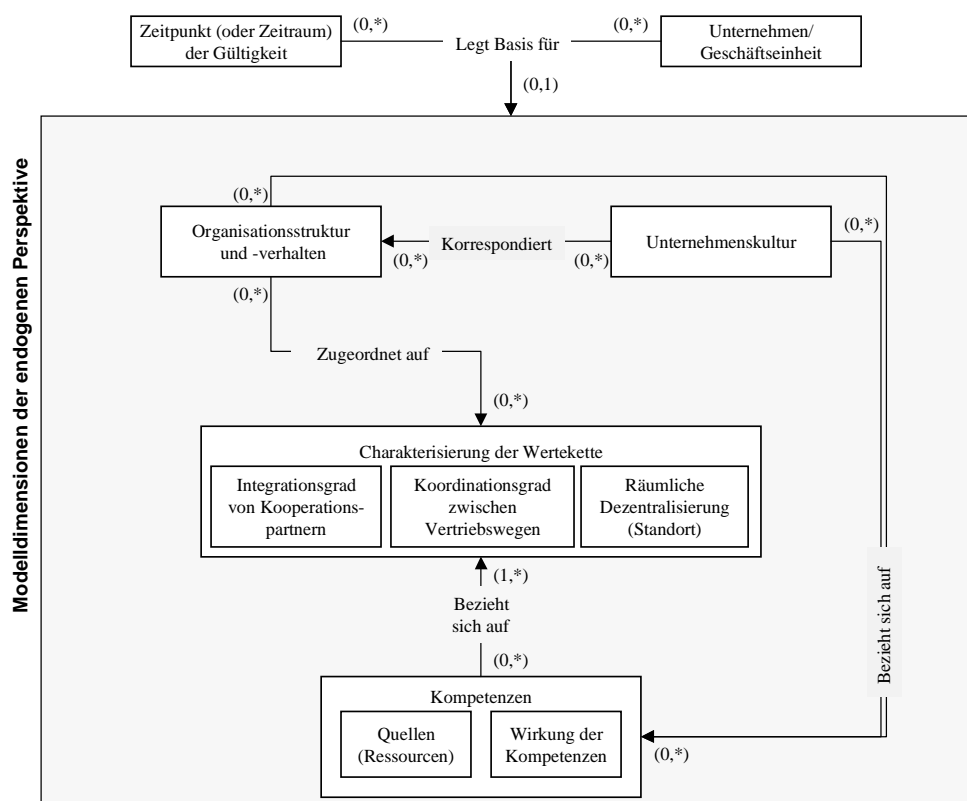


Abbildung 9 Intensionale semantische Darstellung der endogenen Perspektive

In Abbildung 9 werden die Dimensionen der Innensicht des Geschäftsmodells mit ihren wichtigsten Beziehungen dargestellt. Es zeigt sich wiederum, dass die Spezifikation des verbindlichen Zeitpunkts bzw. des –raums sowie der fokussierten Geschäftseinheit als Basis dienen. Im Mittelpunkt der endogenen Perspektive steht die Charakterisierung der Wertekette mittels unterschiedlicher Merkmale. Eine vollständige oder überwiegend 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 visualisiert werden. Diese Charakteristika wurden aufgrund der Rollen des Visionsmodells und ihrer Aufgaben 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 (Zuordnung auf Wertekettenaktivitäten). Letztlich kann dies zu einer Fokussierung auf bestimmte Bereiche der Wertekette führen. 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 und zukünftigen Charakteristika der Organisation und der Kultur heraus zu arbeiten und diese auf Konsistenz bzw. Divergenz bezüglich der anderen Dimensionen zu prüfen. Sie besitzen insofern eine enge Verbindung zur Wertekette und ihren Eigenschaften. Zudem kann auch ein Bezug zu den Kompetenzen bestehen, falls diese im Bereich der Organisation/Führung bzw. der Kultur liegen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der exogenen und endogenen Perspektive, so ist auf eine grundlegende Beziehung zu referenzieren. Sie betrifft die vier Ansätze zur Definition des Dienstleistungsbegriffs nach Meffert/Bruhn und benennt unterschiedliche Sichten für das gleiche Objekt (Leistung)⁹⁶. Diese Sichten, die tätigkeitsorientierte, die prozessorientierte, die ergebnisorientierte und die potentialorientierte finden sich im wesentlichen in den Dimensionen Wertekette, Organisation, Vertrieb bzw. Kernprodukte sowie den Kompetenzen wieder.

⁹⁶ Vgl. Meffert, Bruhn (1995), S. 24-28.

Die Integration der Dimensionen kann demnach insbesondere durch das Bestimmen der Leistung, d.h. dem sachlogischen Zweck der Geschäftseinheit erfolgen, indem beschrieben wird:

- was wird vom Unternehmen
- wie bzw. womit erstellt
- und welche Potentiale werden hierzu genutzt.

Abschliessend wird in Tabelle 4 die extensionale Darstellung der endogenen Perspektive gezeigt, die sich in der praktischen Anwendung bewährt hat. Es handelt sich dabei um eine Möglichkeit den Alternativenraum zu strukturieren.

Dimension	Merkmal(e) zur Differenzierung	Ausprägungen
Kooperationspartner	Integrationsgrad bezogen auf einzelne Aktivitäten der Wertekette	Logistik, Entwicklung, Beschaffung, Operationen, Marketing & Vertrieb (inkl. Kundendienst) ⁹⁷ , unterstützende Aktivitäten, steuernde Aktivitäten
Koordination zwischen Vertriebswegen	Grad der Koordination wesentlicher Entscheidungsfelder	Abnehmergruppen (z.B. „Kanibalisierung um Kunde“, Kundenverantwortung oder Integration bzw. Austausch von Kundendaten), Produkte (z.B. einheitliche Beschaffung, Preisharmonisierung, Produktkombinationen), Prozesse & Systeme (z.B. einheitliche Prozesse, gemeinsame Anwendungen), Marketing (z.B. einheitlicher Marktauftritt, gemeinsames Image), Finanzen (z.B. Provisionierung, Subventionierung)
Räumliche Dezentralisierung	Dezentralisierungsgrad einzelner Aktivitäten der Wertekette	Logistik, Entwicklung, Beschaffung, Operationen, Marketing & Vertrieb (inkl. Kundendienst), unterstützende Aktivitäten, steuernde Aktivität
Quellen von Kompetenzen (Ressourcen)	Kompetenzfelder extrahiert aus verschiedenen	Mitarbeiter, Organisation (z.B. auch „economies of scale“), Kultur & Mentalität (z.B. innovativ), Reputation, Wissen,

⁹⁷ Unter Logistik, Entwicklung, Beschaffung, Operationen und Marketing & Vertrieb werden dabei die primären, leistungsbezogenen und operativen (als Gegensatz zu strategischen) Aktivitäten verstanden.

	Beiträgen ⁹⁸	Technologie, Kapital, sonst. Produktionsfaktoren
Wirkung der Kompetenzen	Nutzbarmachung in einzelnen Aktivitäten der Wertekette	Generelle Managementkompetenzen („erkennen, was zu tun ist“), synergie- und veränderungsorientierte Kompetenzen („bereit sein, etwas tun zu wollen“) Transformatorische Kompetenzen („fähig sein, intern etwas tun zu können“), outputorientierte Kompetenzen („fähig sein, das Getane gegen aussen zu erbringen und zu kommunizieren“)
Organisationsstruktur und –verhalten	Element- vs. Beziehungsorientierung, Regelungscharakter und die Art der Konfiguration ⁹⁹	Hoher Regelungscharakter, situative Regelungen (hohe partielle Regelung insbesondere der vitalen Unternehmensbereiche), zielorientierte Rahmenregelung (Management by Objectives), Selbstregelung (systemendogen); formalisierte Strukturen und standardisierte Prozesse, problemangepasste Strukturen und flexible Prozesse, offene Strukturen und subjektorientierte Prozesse (werden vom Ausführenden selbst festgelegt); ausführungsorientierte, verteilte (mehrmalige Bündelung auf gleicher Hierarchieebene (bspw. Teams)), synergieorientierte (Bündelung der Verantwortlichkeiten nach Synergiegesichtspunkten), zentrale Verantwortlichkeiten (übergreifende Bündelung); begrenzter vs. breiter Leistungsumfang (einer Stelle), viele vs. wenige Leistungsstufen,
Unternehmenskultur	Kriterien der Offenheit, und der kulturprägenden Rolle der Führung und der Mitarbeiter ¹⁰⁰	Binnenorientiert, aussenorientiert, normorientiert, inhaltsorientiert, bewahrensgeprägt, veränderungsgeprägt, gemeinschaftsorientiert, individualitätsorientiert

Tabelle 4 Darstellung möglicher Ausprägungen der endogenen Perspektive

Die Ausgestaltung der endogenen Perspektive als modellgestütztes Beschreibungsraster wird in Kapitel 4 anhand des Anwendungsbeispiels vorgestellt.

⁹⁸ Lado et. al. (1992), S. 83-88; Hamel (1994), S. 16-18; Brumagim (1994), S. 84-99; Foss, Eriksen (1995), S. 54-67, Hall (1994), S. 149-162.

⁹⁹ Bleicher (1999), S. 318-347.

¹⁰⁰ Bleicher (1999), S. 238-256.

3.5 Ergebnisse aus der Diskussion und der praktischen Anwendung der Modelle

In diesem Abschnitt sollen die Resultate und Modifikationen aus der praktischen Anwendung und den Gesprächen, auf welche teilweise schon oben eingegangen wurde, nochmals kurz verdeutlicht 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 letztere Perspektive vor allem Verwendung bei Präsentationen und Ausführungen grundsätzlicher Natur (z.B. in Workshops mit mehreren Personen), wohin gegen die explizite Berücksichtigung der Relationen (semantisches Netz) aufgrund der Komplexität eher bei tiefergehenden Abklärungen und Konsistenzprüfungen Vorteile hatte.
- Auch die Art des Beschreibungsrasters der extensionalen Sicht, sowie die Wahl der Begriffe (insbesondere diejenigen der Ausprägungen) entstammen im wesentlichen einer intensiven Diskussion mit den Partnerunternehmen. Für die Standardisierung der Begriffe wurde zudem ein Glossar entwickelt, welches die wichtigsten Ausdrücke und Zusammenhänge enthält. Letzteres trug dazu bei, unternehmensspezifische Abwandlungen auf ein Minimum zu beschränken, was dem Referenzcharakter und damit einer allgemeinen Nutzung in den Partnerunternehmen zuträglich war.
- Die Wahl des Grads der Abstraktion bzw. Granularität der Modelle gestaltete sich im Spannungsfeld zwischen Kommunizierbarkeit und Umsetzungsorientiertheit als schwierig. In den Diskussionen setzte sich jedoch immer mehr die Erkenntnis durch, die Dimensionen und Elemente der Modelle erst in einem zweiten Schritt zu verfeinern (fachliche Konzeption und Gestaltung der Kundenbeziehung im Rahmen des Multi-Channel-Managements), um den Abstimmungsprozess im Management nicht zu gefährden. Es wurde demzufolge ein mittleres bis hohes Abstraktionsniveau gewählt. Dabei erschien es äusserst wichtig die systemkonstituierende Dimension *Geschäftseinheit/Unternehmen* adäquat zu wählen, um wichtige Differenzierungsfelder nicht zu vernachlässigen.

- Ebenso wurden aus Gründen einer besseren Differenzierung und Konkretisierung beschlossen, den einzelnen Ausprägungen bei Bedarf (soweit mehrere relevant erschienen) Prioritäten zuteilen zu können. Dies soll den Charakter des Geschäftsmodells stärker in den Vordergrund rücken (z.B. elektronische Vertriebswege sind von grösserer Bedeutung als stationäre Kanäle). Die Forderung nach einem Weiterentwickeln des Geschäftsmodells in die Richtung des wertorientierten Ansatzes, d.h. der Definition einer Ziel-Mittel-Relation kann erst mit der nächsten Version entsprochen werden.
- Für die Erhebung des Geschäftsmodells der Partnerunternehmen wurde darüber hinaus ein detaillierter Fragebogen entwickelt, der in vielen Fällen die Ausprägungen der Dimensionen (z.B. Abnehmergruppen, Markenpolitik) nicht unmittelbar nennt, sondern vielmehr eingängige und leichter verständliche Umschreibungen als Alternativen anbietet. Damit konnte die Diskussion um die Sinnhaftigkeit der Struktur und dem Wesen des Geschäftsmodells weiter intensiviert werden.
- Die Erweiterung des hier vorgestellten Geschäftsmodells auf andere Rollen der Vision, um eine weitgehende Allgemeingültigkeit zu bewerkstelligen, wurde im Fall eines Partnerunternehmens erprobt. Es zeigte sich, dass die intensionale bzw. extensionale Darstellung jeweils nur noch um wenige Dimensionen, Beziehungen und Ausprägungen ergänzt werden musste (bspw. Absatzmittler oder Aufspaltung in Vertrieb zum Endkunden und Vertrieb zum Absatzmittler). Aufgrund des beschränkten Einsatzes dieser Fortentwicklung sind jedoch zum jetzigen Zeitpunkt keine Rückschlüsse für eine Generalisierung des Ansatzes zu ziehen.

4 Anwendungsbeispiel für das Geschäftsmodell

In diesem Hauptabschnitt wird das Geschäftsmodell für das Privatkundengeschäft einer (beratungsorientierten) Bank anhand der extensionalen Perspektive erläutert¹⁰¹. Im Anschluss an die kurze Erklärung des Modells wird der erste Entwurf eines Klassifikationsansatzes basierend auf den Dimensionen des Geschäftsmodells vorgestellt.

¹⁰¹ Die Perspektive entspricht dabei nur einem Ausschnitt (im Sinne einer Geschäftseinheit) des gesamten Modells des Unternehmens.

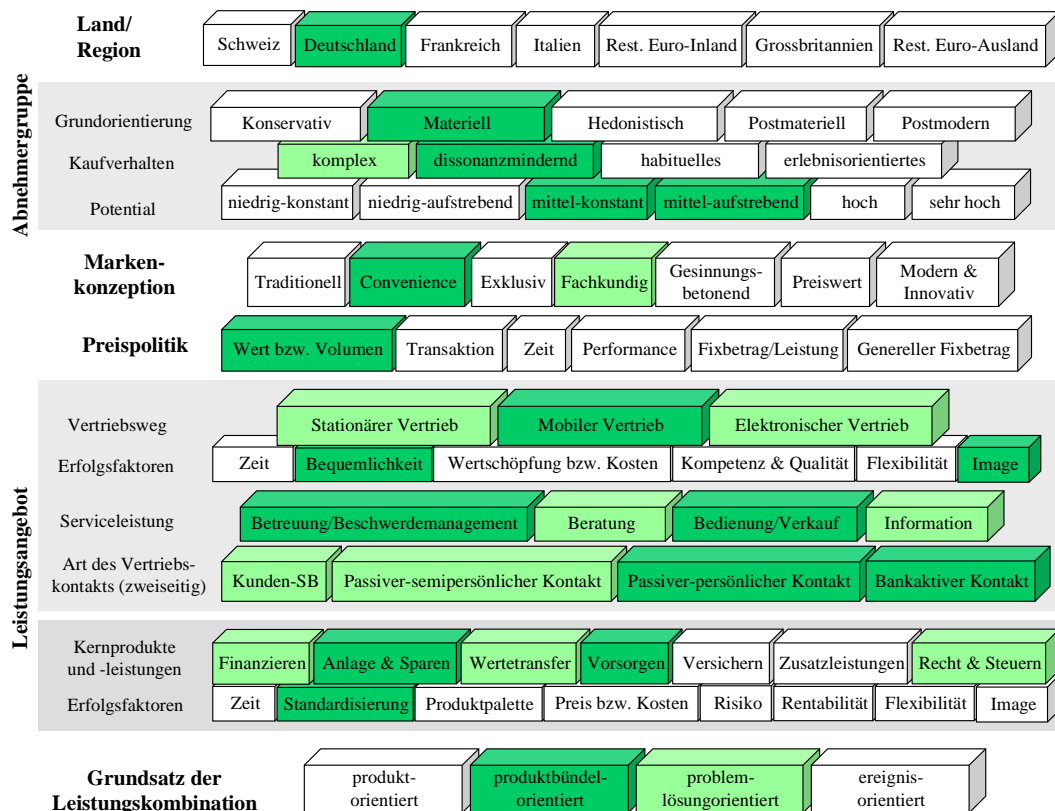


Abbildung 10 Exogene Perspektive des Geschäftsmodells¹⁰²

In Abbildung 10 wird der Soll-Marktauftritt (in zwei Jahren) einer Bank für Deutschland dargestellt. Fokussiert werden dabei in erster Linie Kunden, die sich als stark materiell veranlagt charakterisieren lassen, d.h. nach distinktivem Besitz und Konsum streben. Sie besitzen derzeit ein mittleres Potential für die Bank, sind aber wegen ihres Strebens nach Wohlstand mittelfristig höher einzuschätzen. Ihr Kaufverhalten ist, obwohl sie durch ihr Interesse an finanziellen Angelegenheiten im allgemeinen gut informiert sind, in erster Linie dissonanzmindernd geprägt, d.h. aufgrund zeitlicher Restriktionen fällt die Kaufentscheidung bei Vertrauen und Vorliegen eines „fairen Angebots“ relativ schnell. Die Markenkonzeption der Bank geht auf diesen Kunden ein, indem sie einerseits ein gewisses Expertentum signalisiert, jedoch hauptsächlich für den Kunden die Bankgeschäfte unkompliziert und komfortabel anbieten möchte. Der Grundsatz der Preispolitik besteht dabei in der herkömmlichen Wert- bzw. Volumenorientierung. Beim Vertrieb setzt die Bank in erster Linie auf den mobilen Vertrieb, der durch den stationä-

ren und elektronischen Absatzkanal ergänzt wird. Intention ist dabei dem Kunden, wie schon bei der Markenkonzeption eine hohe Bequemlichkeit zu gewährleisten, aber auch die resultierende Kundennähe als Image zu propagieren. Auch die Serviceleistung spiegelt das Bestreben der Bank wider, durch eine hohe Serviceorientierung und der Pflege der Kundenbeziehung für diesen möglichst umsorgend, zur Seite stehend und unterstützend zu wirken¹⁰³. Zudem sind die Mitarbeiter (intern) angewiesen äusserst abschlussorientiert vorzugehen, d.h. die Ausprägung Bedienung/Verkauf ist zu priorisieren. Dies bedeutet, dass weniger die Vollständigkeit der Entscheidungsalternativen im Sinne einer umfassenden Beratung im Vordergrund steht, sondern vielmehr die emotionale Bindung infolge des Betreuungsansatzes zum Kaufabschluss aktiviert wird. Unterstützt wird der Service durch das zweiseitige Kommunikationskonzept (Art des Vertriebskontakts), welches auf die passive-persönliche Interaktion setzt, die zukünftig verstärkt auch durch die Bank initiiert werden soll. Bei den Kernprodukten legt die Bank den Schwerpunkt auf die Anlage und Vorsorge, welche mit Informationen im Bereich Recht und Steuern komplettiert wird. Andere Leistungskategorien dienen hauptsächlich zur Abrundung des Leistungsangebots. Interessant wirkt die (interne) Ausrichtung der Produkte auf einen hohen Standardisierungsgrad, d.h. eine Wettbewerbsdifferenzierung wird in erster Linie durch die Art der Kundenbeziehung und nicht mittels den Produkten angestrebt. Beim Grundsatz der Leistungskombination wird auch zukünftig die Produktbündelorientierung und in beschränktem Masse die Fortentwicklung zu einem problemlösungsgeprägten Ansatz favorisiert.

¹⁰²Hinweis: Die unterschiedliche Intensität der Farben zeigt die Verteilung der Prioritäten auf einzelne Alternativen.

¹⁰³ Das Ziel ist hierbei die langfristige Kundenbindung.

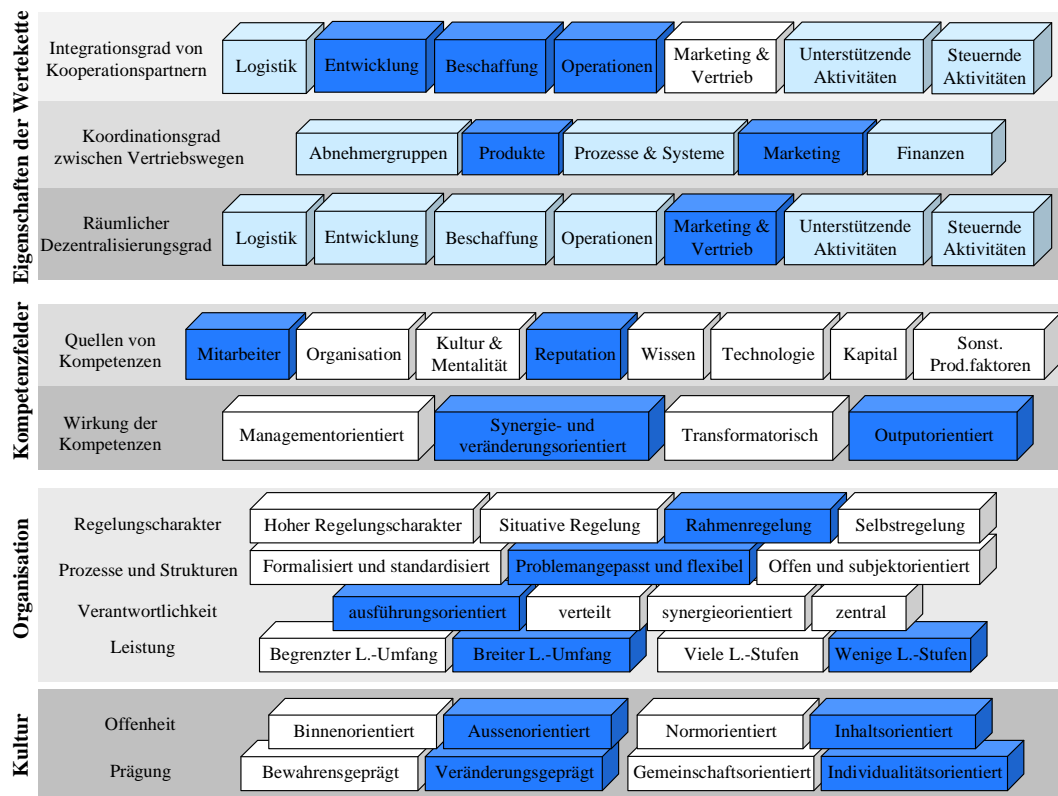


Abbildung 11 Endogene Perspektive des Geschäftsmodells¹⁰⁴

Die Innensicht der Beispielbank wird in Abbildung 11 gezeigt. Dabei wird deutlich, dass sich die Geschäftseinheit zukünftig sehr stark auf das Marketing und den Vertrieb konzentrieren will, d.h. verkürzt ausgedrückt die Rolle des Service Integrators anstrebt. Dabei sollen die Teilbereiche der Entwicklung (z.B. Produkte), der Beschaffung und der Operationen (Abwicklung der Bankleistungen) aus Sicht der Geschäftseinheit nicht mehr intern durchgeführt werden. Für die restlichen Aktivitätsfelder wird eine mässige Integration von externen Partnern angestrebt. Die Begründung hierfür liegt in den noch zu erläuternden vorhandenen und zukünftig aufzubauenden Kompetenzen. Bei der Frage nach dem Koordinationsgrad interner Entscheidungsfelder wurde entschieden, auch zukünftig eine Abstimmung im Bereich der Produkte¹⁰⁵ und der Marketingaktivitäten (z.B. einheitliche Markenrepräsentation) vorzunehmen. Dem

¹⁰⁴ Anm.: Die unterschiedliche Intensität der Farben zeigt das Niveau des Ausprägungsgrads einzelner Alternativen.

¹⁰⁵ Dies meint bspw. die zentrale Beschaffung von Produkten Dritter, aber auch eine weitgehende Konformität im Produktangebot der einzelnen Vertriebswege.

gegenüber sollen die verschiedenen Vertriebswege bspw. bei der Akquisition von Kunden zueinander in Konkurrenz stehen (Abnehmergruppen). Darüber hinaus ist auch die Ergebnisverantwortung ebenso bei den einzelnen Vertriebswegen zu sehen. Der räumliche Dezentalisierungsgrad ist dagegen bis auf die Aktivitäten im Marketing und Vertrieb weiterhin als relativ zentral einzuschätzen. Dies soll auch bei einer Ausweitung des Geschäfts in andere Regionen und Länder beibehalten werden. Bei den Quellen von Kompetenzen werden einerseits die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter im Vertrieb, sowie die eigene Reputation zukünftig als sehr relevant empfunden. Beide Aspekte besitzen vornehmlich eine outputorientierte Wirkung. Darüber hinaus sollen im Bereich Technologie synergie- und veränderungsorientierte Kompetenzen erarbeitet und aufgebaut werden (z.B. technische Schnittstellenstandards, Mandantenfähigkeit der Systeme etc.), um bspw. gegenüber Wettbewerbern sehr schnell und unkompliziert neue Kooperationspartner einbinden zu können. Aus diesem Grund soll auch künftig der korrespondierende Komplex Logistik weitestgehend selbst betrieben werden. Die Organisationsstruktur bzw. das –verhalten soll bzgl. des Regelungscharakters und der Prozesse und Strukturen überwiegend flexibel gestaltet werden, um den Mitarbeitern (vor allem denjenigen im Vertrieb) Spielraum bei der Erfüllung der Aufgaben einzuräumen. Hierzu sind in erster Linie Rahmenregelungen zu treffen, die eine grundsätzliche Koordination und Kooperation (z.B. Austausch vertriebsrelevanter Informationen) ermöglichen, jedoch die Mitarbeiter nicht einschränken und ihre Motivation steigern sollen. Die Verantwortlichkeiten sind dabei sehr ausführungsorientiert und dezentral ausgelegt, d.h. der Mitarbeiter ist bedingt durch das Anreizsystem für die Rendite seines Kundenportfolios zuständig. Mit diesem Ansatz laufen auch die mit dem breiten Leistungsumfang und den wenigen Leistungsstufen einher gehenden flachen Hierarchien konform. Die Unternehmenskultur lässt sich, ohne auf Details einzugehen, durch ihre hohe Zukunfts- und Umweltorientierung charakterisieren. Zudem sollen auch zukünftig die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters im Mittelpunkt stehen und adäquat honoriert und gefördert werden.

Zuletzt soll kurz eine Möglichkeit der Klassifizierung von Geschäftsmodellen auf Basis der identifizierten Dimensionen illustriert werden. Dabei wird auf die Begründung im Sinne eines Herleiten des Rasters zur Systematisierung und des Zuordnen von Indikatoren zum jetzigen Zeitpunkt verzichtet. Vielmehr soll auf einen Ansatz nach Müller/Kornmeier zurückgegriffen

werden¹⁰⁶, der die Kriterien „Soziale Kompetenz – freundlich, vertrauenswürdig, umsorgend“, „Fachliche Kompetenz – kompetent, qualifiziert, informiert“ und „Dynamik – fortschrittlich, innovativ“ verwendet. Somit werden in erster Linie Merkmale angesprochen, die auf dem Marktauftritt der Banken basieren, was die Klassifikation für einen externen Beobachter problemloser gestaltet¹⁰⁷. Die abschliessende Einordnung des obigen Anwendungsbeispiels in das Raster zeigt die Abbildung 12.

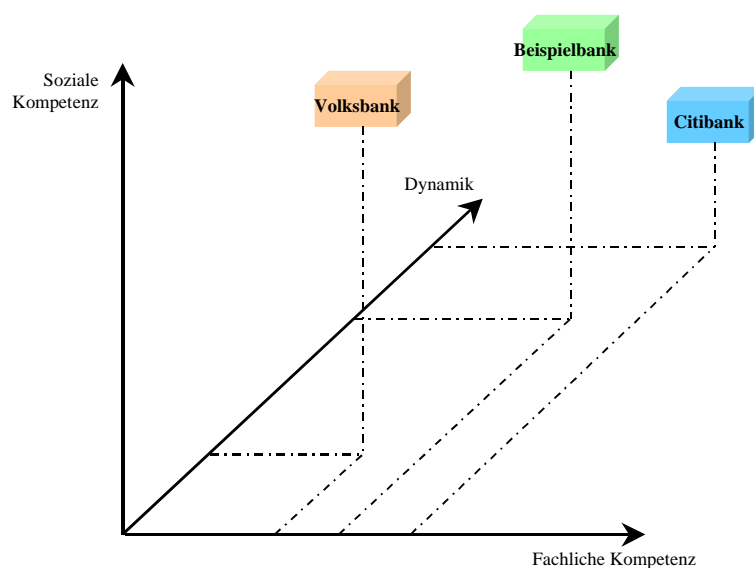


Abbildung 12 Raster zur Klassifikation von Banken im Privatkundengeschäft

5 Bewertung der Qualität des eigenen Ansatzes

Die Ausgestaltung und Prüfung der Qualität eines Modells unter der Prämisse einer subjektbezogenen Konstruktion muss primär anhand der dem Modell zugrunde gelegten Verwendungszwecke (und dem definierten Adressatenkreis) erfolgen¹⁰⁸. In Abschnitt 2.3 wurden die Zwecke für die zu entwickelnde Lösung vorgestellt und mittels spezieller Ziel- und Qualitätskriterien ausgeführt bzw. detailliert. In diesem Sinne sind auch die allgemeinen Grundsätze ord-

¹⁰⁶ Vgl. Müller, Kornmeier (1997), S. 31.

¹⁰⁷ Nichtsdestotrotz sollten zukünftig die Dimensionen der endogenen Perspektive ebenfalls Berücksichtigung finden.

¹⁰⁸ Vgl. Schütte (1997), S.111-116.

nungsmässiger Modellierung (GoM) nach Becker/Schütte zu konkretisieren und zu priorisieren. Zusätzlich zur Relation zwischen Verwendungszweck des Modells und Ziele der Qualitätssicherung sind in einem nächsten Schritt geeignete Massnahmen zur Bewerkstelligung letzterer und Merkmale zur Prüfung zu erläutern. Die Massnahmen sollen dabei schon während der Konstruktion des Modells Berücksichtigung finden, die Prüfkriterien dienen dagegen zur argumentativen Erörterung des erreichten Niveaus. Insbesondere die letztgenannten Punkte bieten die Möglichkeit eigene Erfahrungen bei der Diskussion und beim praktischen Einsatz anzuführen, soweit durch die jeweils handelnden Akteure eine Teilnehmerposition eingenommen wurde.

Die Verwendungszwecke des Geschäftsmodells und der jeweils primär fokussierte Adressatenkreis lassen sich hierbei wie folgt kurz zusammenfassen:

Zweck (1)

Konsistente Beschreibung und Möglichkeit der Diskussion der Geschäftskonzeption für ein spezifisches Unternehmen (in der Rolle des Service Integrators) → Führungsebenen der Fachbereiche & wissenschaftlich interessierter (betriebswirtschaftlicher) Adressatenkreis

Zweck (2)

Ausgangspunkt für eine differenzierte Gestaltung der Kundenbeziehung (Bezug zur Rolle des Service Integrators) → Führungsebenen des Fachbereichs Vertrieb, Mitarbeiter im Bereich Organisation/Informatik & wissenschaftlich interessierter Adressatenkreis

Zweck (3)

Grundlage zur Typologisierung von Kreditinstituten im Bereich Privatkunden → wissenschaftlich interessierter Adressatenkreis

Daran anschliessend lassen sich die (allgemeinen) Ziele der Qualitätssicherung (Grundsätze der Konstruktionsadäquanz, Sprachadäquanz, Klarheit, Wirtschaftlichkeit, Vergleichbarkeit und des systematischen Aufbaus) benennen¹⁰⁹ und für den hier relevanten Kontext im Sinne von einzelnen Qualitätskriterien präzisieren und priorisieren:

Konstruktionsadäquanz:

¹⁰⁹ Vgl. Schütte (1997), S. 119-134.

1. Konsens über das zu betrachtende Problem

Definierter Problembereich: Wie ist eine Geschäftskonzeption bezogen auf die Rolle des Service Integrators systematisch darzustellen? Welche Informationen sind hierzu nötig und wie können diese beschafft, transformiert, auf Konsistenz geprüft und dargestellt werden?

Qualitätssicherung:

Forderung nach einer Bestimmung der wesentlichen Determinanten des obigen Problembereichs in Übereinkunft mit den Beteiligten und der Gewährleistung der Homogenität des Problemverständnisses (bezieht sich insbesondere auch auf alle aus dem Problembereich abgeleiteten Verwendungszwecke¹¹⁰) → *Kriterium der Problembestimmung und des – verständnisses*;

2. Konsens über die Konstruktion und die Ausprägung des Modellsystems (in Relation zum betrachteten Problem)

Definiertes Modellsystem: Herleitung und Aufbau der intensionalen bzw. der extensionalen Darstellung; die hierbei verwendeten Informationsobjekte sind „Dimension“, „Beziehung (inkl. ihrer Komplexität)“ und „(mögliche) Ausprägungsformen je einzelner Dimension“;

Qualitätssicherung:

- Forderung nach einer Wiedergabe des Problem- und Untersuchungsbereichs durch die Informationsobjekte der intensionalen Darstellung in Verbindung mit dem extensionalen Beschreibungsraster (priorisiert für die Verwendungszwecke (1) und (2)) → *Kriterium der Problemrepräsentation*;
- Forderung nach der Konsistenz der Intra-/Inter-Beziehungen im Modellsystem → *Kriterium der Einheitlichkeit der verwendeten Informationsobjekte* innerhalb der beiden Beschreibungsmodellen (Intra-Beziehungen – Verwendungszweck (1)); *Kriterium der Umsetzungsorientiertheit (q4)*, d.h. Relationen zwischen dem Geschäftsmodell und den Modellen zur differenzierten Gestaltung der Kundenbeziehung (Inter-Beziehungen – Verwendungszweck (2)); *Kriterium der Unternehmens- und Anwendungsneutralität*

¹¹⁰ Der zuvor definierte Adressatenkreis je Verwendungszweck ist hierbei natürlich enthalten und wird bei der Darstellung der Massnahmen zur Qualitätssicherung explizit zu berücksichtigen sein.

($q1$ & $q2$), d.h. Relationen zu den Modellen der Typologisierung von Service Integratoren im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten (Inter-Beziehungen – Verwendungszweck (3));

- Forderung nach einer Minimalität des Modellsystems (bezogen auf alle Verwendungszwecke) → *Kriterium der Redundanzfreiheit ($q5$)*¹¹¹;

Sprachadäquanz:

1. Spracheignung: Relation zwischen dem Problem und dem Metamodell des verwendeten Modellsystems

Definierte Sprache/Notation: Verwendung von Modellierungskonstrukten der Entity-Relationship-Modell (ERM)-Notation für die intensionale Darstellung (semantisches Netz) sowie einer Beschreibungssprache für die extensionale Darstellung, die vertikal die Entitäten in Form der Dimensionen des Geschäftsmodells aufführt (wiederum als Entitätstypen bezeichnet) und horizontal mit möglichen Ausprägungsformen (Entscheidungsalternativen in Form von Entitäten) instanziiert, wobei letztere als einzelne Quader anordnet sind¹¹²; zudem sind beide Darstellungsweisen in eine endogene und eine exogene Perspektive aufgeteilt;

Qualitätssicherung:

Forderung nach einer Adäquanz der Modellierungskonstrukte der ERM-Notation für den obigen Verwendungszweck (1), (2) und (3) unter Berücksichtigung der jeweiligen Nutzerkreise, sowie Adäquanz der Notation des Quadermodells speziell für den Verwendungszweck (1) und den zugehörigen Nutzerkreis → *Kriterium der semantischen Mächtigkeit und der Sprachverständlichkeit/Kommunizierbarkeit ($q3$)*¹¹³;

2. Sprachrichtigkeit: Richtigkeit der syntaktischen Anwendung des Metamodells der Sprache

Definierte Sprache/Notation: siehe oben;

¹¹¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3 mit der Einschränkung der Minimalität zur Prüfung der Konsistenz.

¹¹² Im folgenden wird diese Darstellung als Quadermodell charakterisiert.

¹¹³ Der Formalisierungsgrad der Notation als weiteres Kriterium wird aufgrund des thematischen Schwerpunkts und des Adressatenkreises nicht als hoch prior empfunden.

Qualitätssicherung:

Forderung nach einer konsistenten und vollständigen Anwendung der Modellierungskonstrukte Entitäts- und Beziehungstyp (sowie der Kardinalitätsrestriktionen) in der intensionalen und der Modellierungskonstrukte Entitätstypen und Instanzen in der extensionalen Darstellung (gültig für alle Verwendungszwecke und Nutzerkreise) → *Kriterium der konsistenten und vollständigen Sprachverwendung*;

Klarheit:

Anschaulichkeit und Eindeutigkeit des Modellsystems bezogen auf den Nutzerkreis

Definiertes Modellsystem: siehe oben;

Qualitätssicherung:

- Die Hierarchisierung des Modellsystems im Sinne einer schrittweisen Verfeinerung wurde bezogen auf die Verwendungszwecke (2) und (3) nicht priorisiert und deshalb nicht angestrebt. Bzgl. des Ziels (1) ist für die extensionale Darstellung zu fordern, mittels einer Dekomposition zur Förderung der Diskutierbarkeit des Geschäftsmodells beizutragen → *Kriterium der Kommunizierbarkeit (q3)*;
- Für die Layoutgestaltung ist zu fordern, eine zügige Perzeption und Aufnahme der Modellinhalte insbesondere der extensionalen Beschreibung zu gewährleisten (Verwendungszweck (1) mit anhängigem Nutzerkreis) → *Kriterium der Kommunizierbarkeit (q3)*;
- Es ist zu fordern, die Inhalte des Modellsystems zur Erreichung eines hohen Akzeptanzgrades bei der praktischen Nutzung einzuschränken (Filterung). Dies betrifft speziell die extensionale Darstellungsweise und ihren Adressatenkreis (Zweck (1)) → *Kriterium der Kommunizierbarkeit (q3)*;

Wirtschaftlichkeit:

Ökonomische Restriktionen der Modellentwicklung, -erstellung und -wartung

Definiertes Modellsystem: siehe oben;

Qualitätssicherung:

Forderung (auch im Sinne einer Priorisierung) nach einer hohen Flexibilität und Anpas-

sungsfähigkeit des Modellansatzes aus Gründen einer zukünftigen Weiterführung (Fokus auf die Modellentwickler), insbesondere bei der Änderung der zugrundeliegenden Problemdefinition (bezogen auf alle Verwendungszwecke) → *Kriterium der Modellrobustheit und Kriterium der Rollenunabhängigkeit (q6)*¹¹⁴;

Systematischer Aufbau:

Wechselseitige Relation der Struktur- und Verhaltenssicht (sichtenübergreifendes Metamodell)

Wie die Ausführungen in Kapitel 2 und 3 zeigen, bildet das Geschäftsmodell ausschliesslich Elemente und Beziehungen aus einer zustandsorientierten Betrachtungsweise ab, d.h. eine Verhaltenssicht im zeitlogischen Sinne wird explizit nicht berücksichtigt (siehe auch Ausführungen in Kapitel 3.1 zum Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell). Weitere in diesem Bereich fallende Qualitätskriterien (z.B. Überführbarkeit der Metamodelle zu verwandten Ansätzen) sollen ebenso nicht weiter priorisiert und berücksichtigt werden.

Vergleichbarkeit:

Semantische Entsprechung zweier Modellsysteme bzw. Metamodelle

Definierte Modellsysteme: siehe oben;

Qualitätssicherung:

- Forderung nach einer Vergleichbarkeit von realen Geschäftsmodellen mit zeitlich differierenden Bezugspunkten (z.B. Ist-Soll-Vergleich) insbesondere bei einer Modifikation der gewählten Problemabgrenzung oder der Restriktionen des Untersuchungsbereichs (Verwendungszweck (1) mit zugehörigem Nutzerkreis) → *Kriterium der zeitlich modifizierten Problemdomäne (auch in Anlehnung an das Kriterium der Modellrobustheit)*;
- Forderung nach einer überbetrieblichen Kompatibilität der Geschäftsmodelle zur Sicherung des Referenzcharakters des Ansatzes (insbesondere Verwendungszweck (3)) → *Kriterium der Unternehmensneutralität (q1)*;

¹¹⁴ Hierbei ist in erster Linie an die Aufhebung der Restriktion, dass das Unternehmen (auch zukünftig) ausschliesslich Finanzdienstleistungen vertreibt oder an eine Ausweitung des Ansatzes auf die

Nachdem die wesentlichen Qualitätskriterien definiert und im Zusammenhang erläutert wurden, sind diesen die ergriffenen Massnahmen zu zuordnen und entsprechend zu diskutieren. Daran anschliessend werden gegebenenfalls noch Vorschläge zur Verbesserung des bisher erreichten Qualitätsniveaus angeführt.

Qualitätskriterium	Massnahmen
<i>Kriterium der Problembe- stimmung und des – verständnisses</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um die fokussierte Problemstellung abzugrenzen und für die Beteiligten transparenter zu gestalten, wird eine Detaillierung in einzelne Problemfelder vorgenommen. Diese sollen das Bewusstsein und Verständnis für die behandelte Thematik fördern, sowie die Denkstrukturen und terminologischen Grundlagen (Aufbau eines Glossars) in einem ersten Ansatz harmonisieren. 2. Zudem wird mittels der Definition der Zielsetzungen in Abschnitt 2.3 der Schwerpunkt der Arbeit auf bestimmte Aspekte der Problemstellung gelenkt. Durch die Diskussion und Abstimmung dieser Punkte kann die Problembe- stimmung weiter vertieft und konkretisiert werden (vgl. auch generell das Vorgehen der Beschränkung des Problembereichs auf den Einwirkungsbe- reich¹¹⁵). 3. Daneben ist auch eine inhaltliche Abgrenzung der Problemdomäne auf den Bereich des Privatkundengeschäfts bei Kreditinstituten und der Rolle des Ser- vice Integrators erfolgt (vgl. Abschnitt 2.2). <p>Insbesondere mit den beiden ersten Massnahmen existiert eine Grundlage mit Hilfe derer der Lösungsansatz schrittweise nachvollzogen und abgestützt werden kann (siehe auch nächstes Qualitätskriterium). Hierzu hat in der Diskussion einzelner Punkte der Lösung die konforme Interpretation des Problembereichs aber auch die Harmonisierung des Begriffsverständnisses wesentlich beigetragen.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Verbesserung der Ergebnisse wäre durch wiederholte vollständige Zyklen der Spezifikation und Diskus- sion des Problem- und Untersuchungsbereichs anzustreben, insbesondere nach einer Anwendung des gewähl- ten Lösungsansatzes über einen längeren Zeitraum und der hier durch gewonnen Erfahrungen¹¹⁶.

anderen im Visionsmodell definierten Rollen zu denken.

¹¹⁵ Vgl. Haberfellner et. al. (1999), S. 120-121.

¹¹⁶ Vgl. Haberfellner et. al (1999), S. 94-103.

<i>Kriterium der Problemrepräsentation</i>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="531 282 1439 763">1. Die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Probleme der Informationsvielfalt, der –relevanz und der –verdichtung ist vor allem durch eine Konzentration auf wesentliche Dimensionen und ihren gegenseitigen Beziehungen zu begegnen (integriert im intensionalen Modell). Der Begriff „wesentlich“ oder „relevant“ unterliegt dabei in erster Linie der Konsensfindung unter den Beteiligten, wird jedoch auch durch die betrachtete Literatur, sowie der Vorgehensweise der Herleitung und Begründung der Informationsobjekte des Modellansatzes fundiert. Der Prozess der Verdichtung von Informationen ist als Vorleistung zur Modellerstellung auch durch die Anwendung des Fragebogens zu unterstützen, d.h. die Inhalte mehrerer Strategiepapiere können vom Interviewpartner gebündelt und konzentriert wiedergegeben werden.<li data-bbox="531 797 1439 1382">2. Bei mehreren Fragebogenauswertungen können zudem verschiedene Ansichten über bzw. Interpretationen der Geschäftskonzeption bzw. –strategie berücksichtigt, auf wesentliche Aspekte abstrahiert und schliesslich gegeneinander gestellt werden. Dies wirkt insbesondere auch dem mit dem Problem der Informationsinkonsistenz verbundenen Fehler erster Art entgegen, der sich in unterschiedlichen Auffassungen von Führungsk Mitarbeitern bzgl. des derzeitigen oder zukünftigen Geschäftsmodells ausdrückt. Hier kann speziell die extensionale Darstellung mit ihren möglichen Ausprägungsformen als Diskussionsgrundlage (Gegenüberstellen und Vergleichen verschiedener Überzeugungen und Standpunkte) aufgrund der höheren Akzeptanz beim Adressatenkreis bspw. bei Plenumsdiskussionen einen grösseren Beitrag leisten. Letzteres betrifft vorwiegend die Bewerkstelligung des Verwendungszweckes (1) und den Adressatenkreis in der Praxis.
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="531 275 1428 719">3. Zur Vermeidung des Fehlers zweiter Art (Geschäftsmodell ist zwar unter den Beteiligten abgestimmt, weist jedoch mindestens zwei Dimensionsausprägungen auf, die zueinander in Widerspruch stehen) können zur Überprüfung der Konsistenz eines unternehmensspezifischen Geschäftsmodells (in gewissem Umfang) die Beziehungen bzw. die Kardinalitätsrestriktionen Verwendung finden. Die hierbei zu nutzende intensionale Darstellung eignet sich jedoch meist nur zur Abklärung in kleinen Arbeitsgruppen, wobei zusätzlich vertiefende Arbeiten und Ausführungen zur Argumentation heran zu ziehen ist. Für die Präsentation der entwickelten Ergebnisse ist dem gegenüber wiederum die extensionale Darstellung vorteilhafter.<li data-bbox="531 752 1428 1509">4. Die Beschränkung auf eine zustandsorientierte Perspektive sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Strategieansätze bezieht sich auf das Problem der Informationsungleichheit. Mit dem ersten Punkt werden die Varianzen, die sich mit einer Integration von veränderungsbezogenen Komponenten (Programme, Massnahmen, Aktionen etc.) ergeben würden, bewusst reduziert. Hier durch wird der Fokus auf die Dokumentation einer zeitpunktorientierten Geschäftskonzeption gelenkt, was es aufgrund der gewonnenen Flexibilität (durch Reduktion der betrachteten Inhalte) nicht nur erlaubt verschiedene Strategieansätze ein zu beziehen sondern auch in einer Darstellungsweise zu integrieren. Damit kann die der Diskussion des Geschäftsmodells zugrundeliegenden Problemstellung auch übergreifender bzw. autonomer und unabhängiger von einzelnen praktischen Strategien (und ihren Schwächen) geführt werden. Der erste aber insbesondere auch der zweite Verwendungszweck profitieren hiervon, da es ermöglicht wird Strategien und Aktivitäten zu verdichten, im Zusammenhang zu erkennen, aufzunehmen und umfassender für die Planung der Kundenbeziehung oder durchgängiger Prozesse zu verwerten (Definition und Kommunikation der geschäftlichen Stossrichtung).<li data-bbox="531 1543 1428 1986">5. Dem Problem der Informationsungleichheit aber hauptsächlich demjenigen der Informationseindeutigkeit wirkt die modellgestützte, (semi-)formale Darstellung der Inhalte des Geschäftsmodells entgegen. Zusammen mit den terminologischen Grundlagen wird hiermit eine weitgehende Standardisierung und Normierung der Präsentation von Inhalten vorangetrieben. Präzise und verbindlichere Festlegungen werden möglich, die nicht nur für den Verwendungszweck (1) vorteilhaft sind (konsistente Beschreibung einer Geschäftskonzeption, sowie ihre Vergleichbarkeit mit Alternativen), sondern für die zweite Zielsetzung (Basislegung für nachfolgende Aufgaben) unerlässlich erscheint.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>6. Wie oben schon angesprochen, kann durch eigenständige Herleitung und Begründung der Dimensionen eine Unabhängigkeit von der Ausgestaltung und vom Inhalt existierender Strategiepapiere gewonnen werden. Dies begründet sich auf der Berücksichtigung von Dimensionen, die ausschliesslich oder jeweilig einen markt-, wertschöpfungs- oder potentialorientierter Charakter besitzen und ihrer praktischen Analyse und Erhebung (mittels eines Fragebogens). Damit kann dem Problem der Informationsfragmentiertheit und – unvollständigkeit, welches sich auf Strategien in der Praxis bezieht, entgegen gewirkt werden. Die Erfahrungen, die zusammen mit den Partnerunternehmen gemacht wurden, zeigen die Begegnung mit dieser Aufgabe. Wiederum wird hier durch in erster Linie der Verwendungszweck (1) begünstigt.</p> <p>Die obigen Ausführungen zeigen, wie auf die vielfältigen Probleme jeweilig in Form von verschiedenen Aspekten des Lösungsansatzes reagiert wurde. Dem Autor ist jedoch evident, dass der Problembereich deswegen noch nicht als geklärt gelten kann.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine erhöhte Formalisierung bei der Prüfung der Konsistenz speziell in der extensionalen Darstellung ist anzustreben. Damit kann die Kontrolle der Sinnhaftigkeit von Festlegungen (bspw. Kombinationen von Dimensionsausprägungen) im Geschäftsmodell besser durchgeführt werden, was eine Verbesserung der Lösung eigens für das Problem der Informationsunvollständigkeit und –inkonsistenz darstellt.
<p><i>Kriterium der Einheitlichkeit der verwendeten Informationsobjekte</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Als Informationsobjekte lassen sich, wie zuvor schon dargestellt und auch der Definition zu entnehmen, Dimensionen, Beziehungen und verschiedene Ausprägungsformen je Dimension identifizieren. Eine Durchgängigkeit zwischen der intensionalen und extensionalen Darstellungsweise ist jedoch nur für das Objekt Dimensionen zu fordern, da die anderen beiden Objekte jeweils exklusiv verwendet werden. 2. Die durchgängige Verwendung des Informationsobjekts Dimensionen in der intensionalen sowie der extensionalen Darstellung kann einerseits aufgrund einer identischen Herleitung gewährleistet werden. Auf dieser Basis sind die einzelnen Dimensionen begründet und in die Modelle aufgenommen worden. 3. Zudem ist die Einheitlichkeit der Verwendung durch die bestehende Perspektivenrelation fundiert, d.h. die intensionale Beschreibung kann in ihrer Ausgestaltung als relationale Datenbank das bzw. die unternehmensspezifischen Geschäftsmodelle (bspw. je Land/Region) speichern. Zur Kommunikation im Sinne einer Komplexitätsreduktion können danach einzelne Ausschnitt entnommen und in der extensionalen Darstellung präsentiert werden.

	Zusammenfassend ist aufgrund der Gleichartigkeit der Modellansätze auf eine homogenen Anwendung der Informationsobjekte zu schliessen.
<i>Kriterium der Unternehmens- und Anwendungsneutralität</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="531 387 1423 969">1. Um einen breiten Einsatz des Geschäftsmodells in der Praxis zu ermöglichen, wurde das Kriterium der Unternehmens- und Anwendungsneutralität konstituiert. Einesteils sieht sich dieses Qualitätskriterium in der Allgemeingültigkeit der Ableitung der Dimensionen aus den verschiedenen Ansätzen zur Strategieentwicklung bzw. Unternehmensführung und den bisher veröffentlichten (allgemeinen) Ansätzen zu Geschäftsmodellen berücksichtigt. Eine weitere Massnahme zur Qualitätsgestaltung begründet sich in der hier genutzten universellen Vorgehensweise zur Analyse von Systemen, indem verschiedene Blickwinkel oder Elemente untersucht und beschrieben werden (siehe Abschnitt 3.4). Dass hierbei keine unternehmensspezifischen Einschränkungen oder Eigenheiten einbezogen sind, sondern auf Literaturquellen mit übergreifendem Charakter zurückgegriffen werden konnte, mag als weiteres Argument gelten. <li data-bbox="531 992 1423 1350">2. Als Massstab zur Bewertung der Qualität dienen zwei Aspekte. Einerseits decken die definierten Dimensionen alle vier dargestellten Perspektiven des Leistungsbegriffs ab (vgl. Abschnitt 3.4.2), d.h. eine Veränderung der sachlogischen Geschäftskonzeption (Anwendungsneutralität) kann abgebildet und reflektiert werden. Da jedes Unternehmen über diese „klassischen“ Perspektiven verfügt, sind ebenfalls auch die Informationsobjekte Dimensionen und ihre Beziehungen für die Rolle des Service Integrators von allgemeingültiger Charakteristik¹¹⁷. <li data-bbox="531 1373 1423 1630">3. Auf der anderen Seite zeigen auch die praktischen Erfahrungen, dass der Lösungsansatz auf die jeweilige organisationsindividuelle Situation der Partnerunternehmen einfach anwendbar war. Geringfügige Änderungen ergaben sich nur für das Informationsobjekt Ausprägungsformen, da hier bestimmte Konkretisierungen bereits existierender Alternativen (bspw. bei der Dimension Organisationsstruktur und –verhalten) gefordert wurden.

¹¹⁷ Dies dürfte sich aufgrund der Argumentation sogar über die Beschränkung auf das Privatkundengeschäfts von Kreditinstituten hinaus erstrecken.

	<p>Basierend auf den vorstehenden Erläuterungen muss beim Verwendungszweck (1) und (2) von einer Befriedigung der Qualitätsansprüche ausgegangen werden. Für das Ziel (3) einer Typologisierung von Kreditinstituten gilt dies nicht bzw. nur sehr bedingt, da zwar gezeigt wurde, dass die Festlegungen des Geschäftsmodells in einem bisherigen Ansatz Verwendung finden könnten (vgl. Kapitel 4), eine Allgemeingültigkeit ist daraus aber grundsätzlich nicht ableitbar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Für den Verwendungszweck (3) und seinen spezifischen Nutzerkreis ist der definitive Nachweis, dass auf Grundlage der Dimensionen, Beziehungen und Ausprägungen des Geschäftsmodells eine Typologisierung entwickelt werden könnte, noch offen und gegebenenfalls zu erbringen. Hierbei ist insbesondere auch die endogene Perspektive des Geschäftsmodells zu berücksichtigen, welche die Schwierigkeit impliziert, für einen Aussenstehenden nicht ohne weiteres zugänglich bzw. interpretierbar zu sein. 	
<p><i>Kriterium der Kommunizierbarkeit</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Kriterium der Kommunizierbarkeit spielt für den Verwendungszweck (1) (Diskussion des Geschäftsmodells) und seinen zugehörigen Nutzerkreis eine wichtige Rolle. Die extensionale Darstellung wurde speziell für diesen wichtigen Qualitätsaspekte eingeführt und entwickelt, was sich unmittelbar auf die Semantik und Syntaktik des Modells auswirkt. 2. Bei den Modellinhalten sind aus Gründen der Komplexitätsreduktion die Beziehungen zwischen den Dimensionen in der extensionalen Darstellung nicht berücksichtigt (Filterung). Vielmehr werden mögliche Ausprägungsformen offeriert, die durch ihren Beispielcharakter zugleich die Dimension verständlich erklären und damit einen schnellen Einstieg in die inhaltliche Erörterung des Geschäftsmodells erlauben. Dies zeigte sich in der praktischen Anwendung auch dadurch, dass obwohl der Fokus ausdrücklich auf die Diskussion der Darstellungsweise gesetzt, dennoch sehr schnell die Essenz und ihre Sinnhaftigkeit intensiv besprochen wurde.

	<p>3. Bei der Modellsyntaktik der extensionalen Darstellung ist einerseits die Notation bzw. Sprache, andererseits die Klarheit im Sinne einer Dekomposition und Layoutgestaltung zu berücksichtigen. Beim erstgenannten Aspekt war darauf zu achten, möglichst einfache Symbole (Quader) ohne bzw. mit wenig impliziten Bedeutungsgehalt zu verwenden, auch wenn dies bedeutet, die darstellbare Essenz und den formalen Gehalt zu beschränken. Da indes auch nur zwei Informationsobjekte veranschaulicht werden sollten, wurde entschieden, dass Layout entsprechend des Baukastenprinzips (analog zur Konfigurationsanalyse nach Schwaninger in Abschnitt 3.3.1) festzulegen. Dies bedeutet für die Struktur bzw. Anordnung, in der vertikalen Achse die Entitäten in Form der Dimensionen aufzuführen und in der horizontalen Richtung mit möglichen Ausprägungsformen auszustatten. Zudem wurde vergleichbar der intensionalen Darstellung eine Unterteilung in exogene und endogene Perspektive vorgenommen.</p> <p>4. Letztlich sind auch die wesentlichen Begrifflichkeiten mittels eines Glossars fixiert und damit standardisiert worden. Für den Nutzerkreis der Partnerunternehmen wurden diese Definitionen bewusst praxisnah gehalten.</p> <p>Wie die Argumentation in Verbindung mit den praktischen Erfahrungen zeigen, können mittels des extensionalen Beschreibungsrasters Geschäftskonzeptionen transparent und übersichtlich vermittelt werden, da eine Beschränkung auf wesentliche Determinanten erfolgt und darüber hinaus keine zusätzliche Komplexität durch Formalismen aufgebaut wird. Insbesondere beim Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle (bspw. mit Bezug zu unterschiedlichen Zeitpunkten) ergeben sich hierbei Vorteile.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Für eine zusätzliche Verbesserung der Kommunizierbarkeit ist eine Dekomposition der extensionalen Darstellung und damit einer Betonung wesentlicher Relationen (Produkte-Vertrieb-Abnehmergruppen-Beziehung oder Wertekette-Kompetenzen-Beziehung) voranzutreiben. So könnten bspw. in einer übergeordneten Modellebene primäre und charakteristische Festlegungen (z.B. die vier Perspektiven des Leistungsbegriffs) explizit diskutiert werden, um diese dann sukzessive zu konkretisieren und mit weiteren Dimensionen zu vervollständigen. 	

<p><i>Kriterium der Umsetzungsorientiertheit</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Kriterium der Umsetzungsorientiertheit betrifft den Verwendungszweck (2), d.h. die Schnittstelle zu nachgelagerten Aufgaben. Dies betrifft einerseits die detaillierte Gestaltung der Kundenbeziehung und zum anderen die Entwicklung und das Design von Prozessen. 2. Das Modell zur Konzeption der Kundenbeziehung bei Kreditinstituten basiert auf den Dimensionen und Beziehungen des Geschäftsmodells. Diese wurden teils übernommen, weiter differenziert bzw. konkretisiert und um im Kontext der Kundenbeziehung problem- und entscheidungsrelevante Aspekte ergänzt¹¹⁸. Damit ist eine Kompatibilität der zugrundeliegenden semantischen Netze vollends gewährleistet, d.h. die Inter-Beziehungen des Modellsystems im Sinne einer Durchgängigkeit in der Verwendung der Informationsobjekte (Dimensionen und Beziehungen) sind obligatorisch festgelegt. 3. Für die (direkte) Schnittstelle zur Prozessebene wurden innerhalb des Kompetenzzentrums in Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen nicht formalisierte Inter-Beziehungen zwischen den Modellsystemen konzipiert. Damit ist eine Weiterverwendung der Ergebnisse im Geschäftsmodell für die prozessuale Gestaltung angestrebt und pragmatisch realisiert worden. <p>Die Durchgängigkeit zum Modell der Kundenbeziehung ist formal durch die Kompatibilität bzw. Verknüpfung oder Auflösung der Informationsobjekte gesichert.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Für den Übergang zwischen Geschäftsmodell und Prozessebene ist eine Formalisierung der Beziehungen durchzuführen. Auf diese Weise kann ein höheres Qualitätsniveau beim Verwendungszweck (2) für den spezifischen Adressatenkreis der Organisationsgestalter erreicht werden. 	
<p><i>Kriterium der Redundanzfreiheit</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Vermeidung von Redundanz im Modellsystem bezieht sich auf die einmalige Speicherung von Informationsobjekten. Betroffen sind hiervon in erster Linie die Dimensionen, da sowohl die Beziehungen wie auch die Ausprägungsformen jeweilig direkt auf diesen begründet werden und jeweils separat definiert sind.

¹¹⁸ Hierzu ist auf den kommenden Arbeitsbericht „Gestalten der Kundenbeziehung unter besonderer Berücksichtigung des Kundenprozesses und der Wertorientierung“ zu referenzieren.

	<p>2. Zur Redundanzvermeidung im Sinne eines aktiven Gestaltens von Qualität ist die Vorgehensweise zur Herleitung der Dimensionen ein wesentlicher Ansatzpunkt. Durch die Verwendung von Interrogativpronomen, die es erlauben, die unterschiedlichen Eigenschaften des betrachteten Systems (Ort/Raum, Zeit, handelndes und fokussiertes Subjekt, impliziertes Objekt und Art und Weise der System(interaktions- und kombinations-)beziehungen) zu untersuchen, wird sichergestellt, dass keine bzw. nur geringe Überschneidungen in die Modellrepräsentation eingehen. Da die einzelnen Systemelemente darüber hinaus auch keine Mengenrelationen (Generalisierung/Spezialisierung) aufweisen, ist eine redundanzfreie Darstellung zu folgern. Diese Argumentation wird zudem auch dadurch unterstützt, dass die Wahl einer Dimensionsausprägung in der extensionalen Beschreibung noch nicht die Ausprägung einer oder mehrerer anderer Dimension bereits vorbestimmt oder stark einschränkt. Hiervon unberührt sind Redundanzen zur Prüfung der Sinnhaftigkeit (ist das Geschäftsmodell in sich konsistent?) eines spezifischen Modellsystems.</p> <p>Die Erläuterungen zeigen, dass die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodells jeweils eine Steigerung des gespeicherten Informationsgehalts erwirken, was sich auch durch die praktischen Erfahrungen bestätigen lässt.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Die Redundanzfreiheit ist für den Fall der praktischen Prüfung der Sinnhaftigkeit eines Geschäftsmodells (innere Konsistenz) in geringem Masse eingeschränkt. Eine Formalisierung der Konsistenzrelationen würde die derzeit noch bewusst akzeptierten und benötigten Redundanzen zusätzlich mindern.
<p><i>Kriterium der semantischen Mächtigkeit</i></p>	<p>1. Die semantische Mächtigkeit ist sowohl für die definierte Sprache/Notation der intensionalen wie der extensionalen Darstellung zu prüfen. Dabei sind die lt. Definition zu repräsentierenden Informationsobjekte Dimension und ihre wechselseitigen Beziehungen (vgl. Abschnitt 3.1) durch die Notationselemente in geeigneter Weise zu veranschaulichen.</p> <p>2. Für die intensionale Darstellungsweise wurde zu diesem Zweck die ERM-Notation verwendet. Sie bietet mittels der Modellierungskonstrukte Entitätstyp für die Dimensionen und Beziehungstyp (mit Kardinalitätenrestriktionen) für die Beziehungen zwischen den Dimensionen einen hohen Grad der Mächtigkeit. Zudem können diesen Konstrukten in ihrer Implementierung entsprechende Attribute und Kommentare zugeordnet werden, so dass es für eine unternehmensspezifische Ausprägung des Geschäftsmodells möglich wird, sie jeweils als Entitäten und Beziehungen exakt abzulegen. Damit ist eine eindeutige und präzise „Speicherung“ der Informationen möglich.</p>

	<p>3. Die Notation der extensionalen Darstellung wurde ihrem Verwendungszweck nach (siehe obiges Kriterium der Kommunizierbarkeit) sehr einfach gehalten. Wichtig war es hierbei die wesentlichen Kerngedanken eines Geschäftsmodells unkompliziert und anschaulich darzubieten. Die Intention, das extensionale Beschreibungsraster mit Komponenten eines Entscheidungsmodells anzureichern, machte es nötig, die Ausprägungsformen¹¹⁹ mit aufzunehmen. Da demzufolge nur die beiden Informationsobjekte Dimensionen mit ihren möglichen Ausprägungen zu veranschaulichen waren, wurde keine komplexe und mächtige Notation eingesetzt, sondern vielmehr auf intuitiv verständliche Aspekte Wert gelegt werden. Das Quadermodell nach dem Baukastenprinzip erfüllt diese Anforderungen, da es eine eingängige und leicht fassbar Form der Darstellung offeriert.</p> <p>Die semantische Mächtigkeit der verwendeten Notationen bzw. Sprachelemente genügt den intendierten Zielsetzungen, die mit der Beschreibung der Informationsobjekte verbunden sind.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bei einer Fortentwicklung des Geschäftsmodells um normative Komponenten erscheint es notwendig, eine „Anreicherung“ der extensionalen Darstellung mit Semantik (bspw. den wichtigsten Relationen zwischen den Dimensionen) zu verfolgen, um die Komplexität des zugrundeliegenden Entscheidungs- bzw. Gestaltungsproblems zu verdeutlichen und in lösbarer Form aufzubereiten. Für die intensionale Darstellung und ihre ERM-Notation könnte die Erweiterung um normorientierte Bestandteile die Integration von Verfahrensweisen und Methoden bedeuten, die eine Repräsentation mit bspw. objektorientierten Notationselementen erfordert. 	
<p><i>Kriterium der konsistenten und vollständigen Sprachverwendung</i></p>	<p>1. Die Modellierungskonstrukte (Entitäts- und Beziehungstypen) für die intensionale Darstellung wie auch diejenigen (Entitätstypen (Dimensionen) und Entitäten/Instanzen (Ausprägungsformen)) für das extensionale Beschreibungsraster wurden durchgängig und konsistent verwendet. Die Abbildungen 8 und 9 sowie 10 und 11 unterstützen diese Aussage. Zudem wurden in den Tabellen 3 und 4 für die Ausprägungsformen der Dimensionen jeweilig die Kriterien für ihre Einteilung genannt und erläutert. Dies kommt wesentlich auch der Nachvollziehbarkeit des Alternativenraums der extensionalen Repräsentation zugute.</p>

¹¹⁹ Die Ausprägungsformen können dabei nach obiger Argumentation als mögliche Entitäten oder Instanzen der Dimensionen gelten.

	<p>2. Daneben kann mittels der Definition von Begriffen in einem Glossar ihre korrekte und durchgängige Verwendung (auch beim Modelleinsatz) gewährleistet werden.</p> <p>Wie die Erläuterungen dokumentieren, darf die Qualität bzgl. des Kriteriums der konsistenten und vollständigen Sprachverwendung als sichergestellt gelten.</p>
<p><i>Kriterium der Modellrobustheit (Wirtschaftlichkeit) bezogen auf die Rollenunabhängigkeit und auf eine zeitlich modifizierte Problemdomäne</i></p>	<p>1. Das Kriterium der Modellrobustheit wird im Kontext der Wirtschaftlichkeit und Vergleichbarkeit des Modellsystems als relevant erachtet. Beim ersten Punkt steht die Minimierung des Aufwands einer Übertragung des Lösungsansatzes bspw. auf die Rolle des Service Providers im Mittelpunkt. Darüber hinaus ist ebenfalls das Ausmass der Änderungsarbeiten bei einer Erweiterung der zugrunde gelegten Problemdefinition (Aufheben der Einschränkung auf den Finanzdienstleistungssektor) zu untersuchen. Letzteres ist auch im Zusammenhang mit einer zeitlichen Vergleichbarkeit von realen Geschäftsmodellen von Bedeutung. Darüber hinaus ist die Prüfung des Referenzcharakters (überbetriebliche Vergleichbarkeit) der extensionalen Beschreibung durchzuführen.</p> <p>2. Für den Fall einer Ausweitung des Lösungsansatzes auf die Rolle des Service Providers wurden im wesentlichen zwei neue Dimensionen diskutiert¹²⁰. Hier ist einesteils die Festlegung der eigenen Vertriebspartner zu nennen, auf der anderen Seite ist auch die Art und Weise der Zusammenarbeit mit diesen sowie die (eventuell noch bewusst etablierte) Kommunikation zum Endkunden von Bedeutung. Das erweiterte Geschäftsmodell wurde in einem Fall erprobt und für die Präsentation der zukünftigen Geschäftsausrichtung eingesetzt. Der Erweiterungsaufwand war hierbei verhältnismässig gering, wobei jedoch infolge der beispielhaften Anwendung keine Allgemeingültigkeit abgeleitet werden soll.</p>

¹²⁰ Bei der Erweiterung des Geschäftsmodells auf andere Rollen im Visionsmodell konnte die Vielzahl der Dimensionen und Beziehungen wiederverwendet werden.

	<p>3. Bzgl. einer Erweiterung der Problemdomäne über den Bereich des Privatkundengeschäfts von Kreditinstituten hinaus, kann eine Abschätzung des Modifikationsaufwands nur für den Fall einer Verbreiterung des Marktangebots (bspw. über die Offerierung von Finanzprodukten hinaus) erfolgen. In diesem Fall war nur die extensionale Darstellung bzgl. ihrer Ausprägungsformen anzupassen und entsprechend zu diskutieren bzw. abzustimmen (bspw. für die Dimension Kernprodukte und –leistungen). Dies mag unter dem Gesichtspunkt der Verwendung bankunspezifischer Literatur für die Herleitung der Dimensionen des Geschäftsmodell nicht verwundern. Ein umfassender Nachweis kann jedoch daraus nicht abgeleitet werden. Dieser ist im Rahmen einer gründlichen Auseinandersetzung zu führen.</p> <p>4. Um eine überbetriebliche Kompatibilität bzw. Vergleichbarkeit von realen Geschäftsmodelle zu gewährleisten konnten in der Zusammenarbeit mit den Partnern des Kompetenzzentrums unternehmensspezifische Modifikationen auf ein Minimum beschränkt werden. Dies begründet sich auf eine Konsensfindung über die Ausprägungsformen je Dimension, was auch den Referenzcharakter des Geschäftsmodells fundiert. Bzgl. eines Vergleichs von realen Geschäftsmodellen bei zeitlich modifizierten Problemdomänen müssen Einschränkungen gemacht werden, da die Ausprägungsformen einiger Dimensionen, wie zuvor beim Marktleistungsangebot angedeutet, stark voneinander differieren können. Dies ist aufgrund des zustandsorientierten Charakters des Lösungsansatzes unumgänglich, kann jedoch bei einer Erweiterung um normative Komponenten (z.B. Verfahrensweisen) aufgehoben werden, da diese den Prozess der Transformation in der Zeit beschreiben müssen.</p> <p>Die Modellrobustheit hinsichtlich des Kriteriums der Rollenunabhängigkeit und der zeitlich modifizierten Problemdomäne gilt derzeit als nicht gelöst bzw. nachgewiesen. Die Verbesserungsvorschläge sind dabei mannigfaltig und müssen im Rahmen profunder Arbeiten realisiert werden.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die oben dargestellten Elemente der Qualitätssicherung zeigen einesteils, weswegen die Entscheidungen für die Art des Entwicklungsprozesses wie auch für das Design des obigen Lösungsansatzes in dieser Weise getroffen wurden. Auf der anderen Seite sind auch eine Reihe unberücksichtigter Aspekte genannt, die den Weg für eine Weiterentwicklung aufzeigen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das vorliegende Dokument illustriert einen Lösungsansatz, welcher die Definition, Entwicklung und die praktische Anwendung des Konstruktes „Geschäftsmodell“ umschließt. Innerhalb des CC BAI konnte hiermit eine Basis für die vielfältigen Aufgaben auf anderen Ebenen bspw. für die differenzierte Gestaltung der Kundenbeziehung gelegt werden. Nichtsdestotrotz bleiben eine Reihe von Aspekten offen, die den zukünftigen Forschungsbedarf bestimmen.

Einerseits betrifft dies die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells von seiner derzeitigen deskriptiven und in Teilen entscheidungsunterstützenden Charakteristik (v.a. extensionale Darstellung) hin zu einer normativen Prägung. Diesbezüglich ist auch die schon erwähnte Anforderung nach einer Berücksichtigung von wertorientierten Aspekten zu nennen. Zwei weitere wichtige Punkte spiegeln sich in der Erweiterung des Modells auf andere Rollen bspw. die des Service Providers sowie generell auf andere Branchen (Vernachlässigung der Restriktion einer Fokussierung auf Finanzdienstleistungen) wider. Ferner konnte durch das Geschäftsmodell eine Grundlage für eine Typologisierung von Kreditinstituten angedacht und in Teilen auch entwickelt werden.

Zusammenfassend bieten sich eine Reihe von interessanten zukünftigen Aufgaben, die sowohl zu einer Verbesserung des Lösungsansatzes führen wie auch darauf basierend weitere Analysen erlauben bzw. Gestaltungsalternativen für die Unternehmen des CC offerieren dürften.

Literaturverzeichnis

- Abell, D. F. (1980): Defining the business: the starting point of strategic planning, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1980.
- Albach, H. (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 48, 1978, S. 702-738.
- Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden: Gabler 1997.
- Assael, H. (1987): Consumer behavior and marketing action, 3. Auflage, Boston, MA: Kent Publishing Company, 1987.

- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1/1991, S. 99-119.
- Becker, J. (1995): Strukturanalogien in Informationsmodellen – Ihre Definition, ihr Nutzen und ihr Einfluss auf die Bildung von Grundsätzen ordnungsmässiger Modellierung (GoM), in König, W. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 95: Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit, Heidelberg: Physica 1995, S. 133-150.
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München: Vahlen 1998
- Bernet, B. (1995): Bankbetriebliche Preispolitik und Wettbewerbsstrategie, Habilitationsschrift Univ. St. Gallen, 1995.
- Berndt, R. (1995): Marketing 2: Marketing-Politik, 3. Auflage, Berlin u.a.: Springer, 1995.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 5. Auflage, Frankfurt/M. u.a.: Campus 1999.
- Bruhn, M. (1998): Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der wertorientierten Unternehmensführung?, in Bruhn, M. et. al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen: Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden: Gabler 1998, S. 145-167.
- Brumagim, A. L. (1994): A Hierarchy of Corporate Resources, in Shrivastava, P. et. al. (Hrsg.): Advances in Strategic Management: Resource-based view of the firm, Greenwich, Connecticut etc.: Jai Press 1994, S. 81-112.
- Büschgen, H. E. (1998): Bankbetriebslehre – Bankgeschäft und Bankmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1998.
- Copeland, T./ Koller, T./ Murrin, J. (1998): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt/M. u.a.: Campus Verlag, 1998.

- Fischer, T. M. (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren: Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit, München: Vahlen 1993.
- Foss, N. J./ Eriksen, B. (1995): Competitive advantage and industry capabilities, in Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis, Boston, Mass. u.a.: Kluwer Academic 1995.
- Frank, Ulrich (1994): Multiperspektische Unternehmensmodellierung: theoretischer Hintergrund und Entwurf einer objektorientierten Entwicklungsumgebung, München u.a.: Oldenbourg, 1994.
- Friedrich, S. A. (1995): Ressourcen und Kompetenzen als Beziehungspunkte strategischen Denkens und Handelns – zur Renaissance einer stärker potential-orientierten Führung, in Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): Die Herausforderungen der Zukunft meistern: Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung, Frankfurt/M. u.a. 1995, S. 319-354.
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992.
- Gomez, P. (1993): Wertmanagement: vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf u.a.: Econ, 1993.
- Haberfellner, R. et. al. (1999): Systems Engineering: Methodik und Praxis, insbesondere Kapitel Systems Engineering Philosophie und Systemgestaltung, Daenzer, W. F.; Huber, F. (Hrsg.) 10. Auflage, Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1999.
- Hahn, D. (1997a): Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Auflage, Heidelberg: Physica 1997, S. 28-50.
- Hahn, D. (1997b): 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.

- Hall, R. (1994): A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u.a.: Wiley 1994, S. 149-169.
- Halstenberg, V. (1996): Integrierte Marken-Kommunikation: Psychoanalyse und Systemtheorie im Dienste erfolgreicher Markenführung, Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag 1996.
- Hamel, G. (1994): The Concept of Core Competence, in Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester u.a.: Wiley 1994, S. 11-33.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review 68, Nr. 3/1990, S. 79-91.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994): Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press 1994.
- Heinrich, B./Leist, S. (2000): Bankenarchitekturen im Informationszeitalter – zur Rolle des Geschäftsmodells, Österle, W.; Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin u.a.: Springer 2000, S. 141-165.
- Heinsch, F. (1986): Strategien im Wandel, in Strategische Planung, Nr. 2/1986, S.81-95.
- Kapferer, J.-N. (1998): Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 2. Ausgabe, London u.a.: Kogan Page 1998.
- Keller, K. L. (1998): Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 1998.
- Kilgus, E. (1999): Swiss Private Banking, <http://www.pearls.ch/pearlsII/kilgus.html>.
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management: die geplante Evolution von Unternehmen, Herrsching: Kirsch 1997.
- Kotler, P./ Bliemel, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999.
- Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6.Auflage, Stuttgart u.a.: Kohlhammer 1997.

- Kreuzer, M. (1998): Elektronische Bankvertriebswege: die zukünftige Entwicklung und Bedeutung elektronischer Kommunikationskanäle und ihre Eignung zum Absatz von Bankleistungen im Privatkundengeschäft, Heidelberg: Physica 1998.
- Lado, A. A./ Boyd, N. G./ Wright, P.: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, in *Journal of Management*, Vol. 18, Nr. 1/1992, S. 77-91.
- Leist, S./ Winter, R. (2000): Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter – Vision, Referenzmodell und Transformation, in: Belz, C.; Bieger, T. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, St. Gallen: Thexis 2000, S. 150-166.
- McDavid D. W. (1999): A standard for business architecture description, in *IBM System Journal* Vol. 38, Nr. 1/1999.
- Meffert, H. (1983): Marktorientierte Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster, 1983.
- Meffert, H. (1985): Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation, *Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung*, Band 1, Münster, 1985.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (1995): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*, Wiesbaden: Gabler 1995.
- Mintzberg, H. (1995): Five P's for strategy, in: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Sumantra, G. (Hrsg.): *The strategy process*, European Edition, London u.a.: Prentice Hall 1995.
- Müller, E./ Heberer, D./ Hartmann E. E. (1998): Bankprodukte systematisch strukturieren, in *Die Bank*, Nr. 10/1998, S. 592-595.
- Müller, S./ Kornmeier, M. (1997): Mehr Divergenz als Konvergenz – Bankkunden in Ost und West, in *bank und markt*, Nr. 5/1997, S. 30-33.
- Müller-Merbach, H. (1984): Marktorientierte Unternehmensführung als Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, in: Mazanec, J.; Scheuch, F. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung*, Wien: Service Fachverlag an der WU Wien 1984, S.73-96.

- Neilson, G.L./ Viscio, A.J./ Pasternack, B.A. (2000): Up the (E)Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise; Booz, Allen und Hamilton, (<http://www.strategy-business.com/strategy/00106/>).
- Nolte, H./ Bergmann, R (1998): Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München u.a.: Hampp 1998, S. 1-27.
- Österle, H. (1995): Business Engineering, Prozess- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, Berlin u.a.: Springer 1995.
- Österle, H. (1996): Das Geschäftsmodell im Informationszeitalter, Rubrik Meinung/Dialog in: Wirtschaftsinformatik 38, Nr. 4/1996.
- Porter, M. E. (1998): Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, 2. Auflage, New York: Free Press 1998.
- Rappaport, A. (1986): Creating shareholder value: the new standard for business performance, New York: Free Press 1986.
- Rappaport, A. (1991): 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.
- Schlüter, S. (1997): Handlungsparameter des marktorientierten Managements: Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie, Minden: Göttert, 1997.
- Schütte, R. (1998): Grundsätze ordnungsmässiger Referenzmodellierung: Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle, Wiesbaden: Gabler 1998.
- Schwaninger, M. (1989): Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt/M. u.a.: Campus 1989.
- Sinus Sociovision (2000): Kurzinformation zu den Sinus-Milieus 2000, Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg, Stand 04/2000
- Stachowiak, H. (1973): Allgemeine Modelltheorie, Wien u.a.: Springer 1973.
- Sütterlin, R. G. (2000): Szenarien für den schweizerischen Bankensektor, Dissertation Universität St. Gallen, Bern u.a.: Lang 2000.

- Szyperski, N./ Winand, U. (1980): Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart: Poeschel 1980.
- Timmers, P. (1998): Business Modells for Electronic Markets, in: Electronic Markets 8, Nr. 2, S. 3-8.
- Timmers, P. (2000): Electronic commerce : strategies and models for business-to-business trading, Chichester: Wiley 2000.
- Viscio, A.J./ Pasternack, B.A. (1996): Toward a New Business Model; Booz, Allen und Hamilton, (<http://www.strategy-business.com/research/96201>).
- Ulrich, P./ Fluri, E. (1995): Management: eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, Bern u.a.: Haupt 1995.
- Weber, M. (1992): Markenpolitik des Bankbetriebs: Grundlagen und empirische Studien, Wiesbaden: Gabler 1992.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal 5, Nr. 2/1984, S. 171-180.