

2.2 Geschäftsmodell als Analyseeinheit

Der Übergang zur digitalen Netzwerkökonomie ist kein kontinuierlicher Prozess, sondern ist mit diskontinuierlichen Sprüngen verbunden. Bisherige Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen, werden nicht nur auf neue Medien übertragen, sondern komplett umgestaltet, wie das anfangs genannte Beispiel der Musikindustrie gezeigt hat. Es stellt sich jetzt die Frage, ob in der heutigen turbulenten Zeit die klassischen Analyseeinheiten des strategischen Managements (Geschäftseinheit, Branche, Unternehmen) ausreichen, um die Veränderungen zu erfassen. Ich argumentiere, dass diese Analyseeinheiten nicht ausreichend sind und sich sogar als schädlich erweisen können, wenn Veränderungen entstehen, die sich nicht anhand der genannten Analyseeinheiten identifizieren lassen.

Klassischer Untersuchungsgegenstand des Forschungsgebietes des strategischen Management sind die einzelne im Wettbewerb stehende *Geschäftseinheit*, die *Branche*, in der eine Geschäftseinheit tätig ist und das *Unternehmen* als übergeordnete Instanz der einzelnen Geschäftseinheiten selbst (Bettis 1998: 357). Anhand dieser Analyseeinheiten wird versucht zu eruieren, warum gewisse Unternehmen höhere Gewinne als andere, vergleichbare Unternehmen erwirtschaften.

Für die Vertreter der *market-based view* ist die entscheidende Analyseeinheit die Branche, in der ein Unternehmen bzw. eine Geschäftseinheit tätig ist (vgl. u.a. Mason 1939; Bain 1956; 1968; Caves & Porter 1977; Porter 1980). Sie argumentieren, dass die Struktur einer Branche ausschlaggebend für die Profitabilität eines Unternehmens ist. Unternehmen können (i) entscheiden, in welcher Branche sie aktiv sind, (ii) ihre Position innerhalb ihrer Branche wählen und (iii) die Attraktivität der Branche steigern, indem sie z.B. die Eintrittsbarrieren erhöhen. Das wirtschaftliche Umfeld ist der strategische Fokus der Unternehmen, und effektive Strategien bestehen hauptsächlich in der richtigen Positionierung innerhalb einer Branche (Bettis 1998: 358). Diese Betrachtungsweise des Wettbewerbs dominierte während der 1970er und 1980er Jahre die Strategiediskussion (Sampler 1998: 343).

Als Branche wird in diesem Zusammenhang eine Gruppe von Unternehmen gesehen, die Produkte herstellen, welche sich gegenseitig substituieren. Die Abgrenzung erfolgt über die Rolle des Produktes beim Kunden. Die Schwierigkeiten einer solchen Abgrenzung zeigen sich am Beispiel der Medienbranche. Nach der traditionellen Definition würde die Medienbranche aus Firmen wie Bertelsmann, AOL Time Warner, Disney, Yahoo! und Vivendi bestehen, da sie dem Kunden ähnliche Produkte anbieten.³⁰ Bei dieser Betrachtung fehlen aber Unternehmen

³⁰ Diese Aufzählung zeigt, wie schwer eine Definition von Branchenmitgliedern ist. Yahoo! oder AOL wären vor fünf Jahren nicht auf den Radarschirmen der Medienindustrie

wie Microsoft, Sun oder Oracle, die die Strukturveränderungen der Branche vorangetrieben haben und vorantreiben.

Als Reaktion auf die von Unternehmensperspektive her externe Sicht auf Wettbewerbsvorteile entwickelte sich in den 1980er und 1990er Jahren eine Forschungsrichtung, die die Profitabilität von Unternehmen aus dem Unternehmen selbst heraus erklärt. Diese Richtung wird unter dem Begriff *resource-based view* zusammengefasst.³¹ Interne Ressourcen von Unternehmen werden als ausschlaggebend für die Profitabilität und den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen gesehen (vgl. u.a. Wernerfelt 1984; Barney 1986; Prahalad & Hamel 1990; Barney 1991). Ressourcen müssen, um einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, wertvoll, rar, schwer imitierbar sein und innerhalb des Unternehmens weit genutzt werden (Barney 1991: 105ff). Populär wurde das Konzept der *resource-based view* durch das Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel (Prahalad & Hamel 1990). Ziel des strategischen Handelns ist, sich einerseits auf seine Kernkompetenzen beim heutigen Geschäft zu besinnen, andererseits für seine Kernkompetenzen neue Anwendungsfelder zu suchen. Seine Zukunft soll ein Unternehmen nicht über den heute bedienten Markt, sondern über seine Kompetenzen definieren.

2.2.1 Kritik an den traditionellen Analyseeinheiten

Bettis (1998: 359) nennt die *Geschäftseinheit*, die *Industrie* und das *Unternehmen* die "gewöhnlichen Verdächtigen", auf denen die Forschung im Bereich des strategischen Managements basiert. Die *Geschäftseinheit* wird als die Einheit betrachtet, die innerhalb einer Industrie im Wettbewerb steht und sich dort strategisch ausrichten muss. Das *Unternehmen* definiert sich traditionell über die Grenzen zwischen dem Markt, in dem es agiert, und seiner Organisation. Das Unternehmen wählt diejenige Austauschform (Markt oder Hierarchie als Extremform), bei der es langfristig die Transaktionskosten minimiert. So wählt es die Ressourcenallokation innerhalb einer Organisation mittels hierarchischer Methoden, wenn bei dieser Form der Ressourcenallokation die Transaktionskosten niedriger sind als durch marktliche Allokationsprozesse. Falls der Markt effizienter ist, erfolgt die Austauschbeziehung über Märkte (vgl. Coase 1937; Williamson 1975; 1985). Tabelle 1 fasst die traditionellen Analyseeinheiten zusammen.

aufgetaucht, geschweige denn als gleichwertige Wettbewerber genannt worden. Heute gehört Yahoo! nach Marktkapitalisierung zu den größten Medienunternehmen, und AOL hat Time Warner Anfang 2000 übernommen. Fünf Jahre waren früher der typische Rahmen für die langfristige strategische Planung innerhalb von Medienunternehmen.

³¹ Für einen Überblick über die entscheidenden Artikel in diesem Bereich siehe den Sammelband von Foss (1998).

Tabelle 1: Strategisches Management: Traditionelle Analyseeinheiten

Einheit im Wettbewerb

- Die Geschäftseinheit als primärer Fokus des Wettbewerbs und Strategie innerhalb einer Industrie

Einheit für Umweltbetrachtung

- Die Branche als Geschäftseinheiten, die enge Substitute herstellen

Organisationseinheit

- Das Unternehmen definiert als Grenzen zwischen der internen Organisation und dem externen Markt. Effiziente Grenzsetzung erfolgt über Minimierung der Transaktionskosten

Quelle: (Bettis 1998: 358), Übersetzung des Autors

Die genannten Analyseeinheiten haben heute fast den Status von Axiomen erhalten, d.h., sie gelten als Grundsatz, der unmittelbar einleuchtet und nicht eines Beweises bedarf. Diese "Axiome" bestimmen, welche Forschungsfragen gestellt, bzw. welche Forschungsmethoden benutzt werden. Sie werden selten hinterfragt.

Seit Mitte der 1990er Jahre wird im strategischen Management aufgrund der steigenden Innovationsrate und schnellerer Diffusion von Technologien von einer *new competitive landscape* (Bettis & Hitt 1995) gesprochen. Teil dieses neuen Wettbewerbes ist (i) die wachsende Unsicherheit bei gleichzeitig abnehmender Vorhersagbarkeit und (ii) die steigende Unklarheit, was eine Branche überhaupt ist.

Diese beiden Punkte zeigen sich deutlich bei der Entstehung der oben beschriebenen digitalen Netzwerkökonomie. Während Medienunternehmen Anfang der 1990er Jahre ihre Zukunft im digitalen, interaktiven Fernsehen mit Video-on-Demand und sogenannten Teleshopping Möglichkeiten sahen,³² entwickelte sich aus einem anfangs militärisch, später akademisch genutzten Netzwerk, dem Internet, eine kommerzielle Plattform, auf der Start-ups mit neuen Produkten die traditionellen Kunden der Medienunternehmen ansprachen. Diese Start-ups hatten weder traditionelle Ressourcen wie finanzielle Mittel, Kundenbeziehungen, Mitarbeiter, Marken oder Distributionskanäle, noch gab es eine Möglichkeit vorherzusehen, wie eine mögliche Branche aussehen konnte, d.h., weder die resource-based view noch die market-based view konnten bei der Strategiefindung behilflich sein. Traditionelle Ressourcen konnten sich gerade in dieser Periode des Wandels als hinderlich erweisen.³³

³² Vgl. (Daun & Svensson 1994) für die Anfang der 1990er Jahre geplanten Dienstleistungen wie Video-on-Demand oder Teleshopping. Das damalige Konzept des digitalen interaktiven Fernsehens basierte auf proprietären Systemen, bei denen die Medienunternehmen die Inhalte, die Programmgestaltung und die Infrastruktur als integriertes Paket anbieten wollten.

³³ Vgl. Ressourcen als core rigidity (Leonard-Barton 1992); bestehende Kunden als Hindernisse beim Übergang zu neuen Technologien (Christensen & Bower 1996; Christensen 1997) oder den Einfluss des bisherigen Geschäftes auf die Wahrnehmung der Umgebung (Prahalad & Bettis 1986; Bettis & Prahalad 1995).

Bettis (1998: 359) formuliert vorsichtig, dass die traditionellen Analyseeinheiten "may be largely out of touch with the evolution of modern competition in a technology-driven, global world that has seen a huge and rapid level of change." "The new competitive landscape is currently being shaped. Thus, no definitive view of the landscape is possible. It may be several years or decades before an accurate picture can be developed." (Bettis & Hitt 1995: 8).

2.2.2 Weitere Analyseeinheiten

Bettis schlägt nach seiner Kritik weitere "Verdächtige" als Analyseeinheiten vor, die in Tabelle 2 zusammengefasst sind. Für ihn ist insbesondere wichtig, nicht mehr die einzelne Firma als Wettbewerbseinheit zu sehen, sondern Gruppen von Unternehmen. Für die Umweltbetrachtung greift er auf die resource-based view zurück und definiert die Einheit für die Umweltbetrachtung nicht über die Substitutionsmöglichkeit von Produkten, sondern über ähnliche interne Kompetenzen von Unternehmen. Die Grenzen der Organisationseinheit sieht er nicht mehr so klar gezogen, da einerseits vermehrt marktliche Koordinationsmechanismen innerhalb von Unternehmen eingesetzt werden, andererseits auch langfristige, vertraglich gesicherte oder nur durch konkludentes Verhalten untermauerte Beziehungen zu anderen Unternehmen bestehen.

Tabelle 2: Strategisches Management: Alternative Analyseeinheiten

Einheit im Wettbewerb

- Ein Netz von dynamisch wechselnden Gruppen von Unternehmen, die mit anderen Gruppen von Unternehmen im Wettbewerb stehen
- Das Unternehmen selbst im Wettbewerb mit anderen Unternehmen der Gruppe um die Verteilung der Profite eines Unternehmensnetzes
- Unternehmen mit ähnlichen Kompetenzen, im Wettbewerb um Mitgliedschaft in Unternehmensnetzen

Einheit für Umweltbetrachtung

- Cluster von Unternehmen mit ähnlichen Kompetenzen

Organisationseinheit

- Zweideutige und wechselnde Grenzen zwischen Unternehmen und Markt. Transaktionskosten verlieren an Bedeutung bei der Grenzziehung. Wissens- und Lernökonomie wird wichtiger bei der Grenzsetzung

Quelle: (Bettis 1998: 358), Übersetzung des Autors

Eine Reihe von Forschern hat sich in letzter Zeit mit diesen alternativen Analyseeinheiten, insbesondere den strategischen Netzwerken, beschäftigt.

Gulati et al. (2000) nennen *strategische Netzwerke*, seien es strategische Allianzen, Joint-Ventures oder langfristige Lieferantenbeziehungen, als eine Quelle für Unternehmen, um Zugang zu Informationen, Märkten und Technologien zu erlangen, weshalb Unternehmen ihre Strategie auf solche Netzwerke ausrichten sollten.

Selz (1999) nimmt dagegen sogenannte *value webs* als seine Analyseeinheit, um die Entwicklung von kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet zu erklären. Für Dyer und Singh (1998) sind die Beziehungen, die ein Unternehmen innerhalb seines Netzwerkes pflegt, eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen; sie nennen dies die *relational view of the firm*.

Klein (1996: 39) nimmt *Interorganisationssysteme* als seine Einheit der Analyse. Interorganisationssysteme sind für ihn "zwischenbetriebliche Informationssystem-Anwendungen, deren Name bereits programmatisch Organisation und Technologie verbindet". Bei Klein (1996: 2) zeigt sich auch, dass diese neuen Analyseeinheiten aus den Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und technischer Entwicklung entstanden sind, wobei "es keinen einseitigen Determinismus zwischen organisatorischer und technischer Entwicklung gibt, sondern daß die Technik wie auch organisatorische Formen das Ergebnis menschlichen ... [H]andelns sind."

Brandenburger und Nalebuff (1997) führen das Konzept des *value net* ein, in dem sich ein Unternehmen bewegt. Es schliesst neben Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern auch sogenannte Komplementäre mit ein. Ein Komplementär ist "[a] player ... if customers value your product more when they have the other player's product than when they have your product alone" (Brandenburger & Nalebuff 1997: 18). Komplementäre existieren aber auch auf der Lieferantenseite. Mit diesen Komplementären kann das Unternehmen selbst im Wettbewerb stehen, weshalb die beiden Autoren von Co-opetition als Wettbewerbs- bzw. Kooperationsform sprechen.

Die strategische Netzwerkperspektive ist für die Analyse der auf dem Internet zu beobachtenden neuen Formen des Wirtschaftens zwar geeignet, ist aber zur Erklärung der neuen Wertschöpfungsaktivitäten auf dem Internet zu eng und daher nicht ausreichend. So lassen sich zwar Business-to-Business Anwendungen z.B. im Beschaffungswesen erklären, nicht aber die Wertgenerierung von Firmen wie eBay, Napster oder Priceline. Bei diesen Firmen wird die IKT verwendet, um *neue Produkte* zu generieren.

Wie Schmid (2000) in seinem Artikel *Was ist neu an der Digitalen Ökonomie* zeigt, greift die IKT an vier Stellen der arbeitsteiligen Produktion ein, wobei hier auch die Produktion von Dienstleistungen gemeint ist. Diese Stellen sind der *Produzent* selbst, das *Produkt*, der *Kunde* und die *Vermittlung* zwischen Produzent und Kunden (Schmid 2000: 181). Die IKT ermöglicht insbesondere neue Konfigurationen der Wertschöpfung, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Innovation besteht weniger in der Nutzung von technischen Innovationen als in der erst durch IKT ermöglichten Rekonfiguration der Wertschöpfung.

Ein Beispiel dafür ist eBay, anfänglich eine Austauschplattform für Gebrauchsgüter zwischen Privatpersonen. Der Preis wird vom Anbieter nicht fix gesetzt, sondern durch ein Auktionsverfahren zwischen potentiellen Käufern ermittelt. Die Innovation von Priceline besteht ebenfalls nicht im Einsatz von neuen Techniken,

sondern in der Veränderung des Preisbildungsmechanismus im Handel. Das Unternehmen führt sogenannte reverse auctions durch, d.h., der Lieferant eines Produkts nennt den Preis, zu dem er bereit ist zu liefern. Die Anfrage auf Lieferung erfolgt durch den Kunden. Die Innovation beider Firmen liegt in der Rekonfiguration der Wertschöpfung, bei beiden durch Änderung des Preisbildungsmechanismus. Diese Rekonfiguration wurde erst durch IKT ermöglicht.

Eine weitere Neuerung von eBay ist, dass Konsumenten mit anderen Konsumenten direkt Handel treiben. Der Endkunde kann selbst sowohl Lieferant als auch Käufer bei eBay sein. Bei Napster wird der Wert für die Kunden ebenfalls durch andere Kunden generiert. Napster dient nur als Informationsbörse, wer welche Musikstücke hat und wer welche Musikstücke möchte. Der Austausch selbst erfolgt dann zwischen den Benutzern direkt.

Prahalad und Ramaswamy (2000: 81) betonen ebenfalls, dass der Kunde in die Betrachtung mit einbezogen werden muss. Sie argumentieren, dass "the unit of strategic analysis has moved from the single company to ... an enhanced network of traditional suppliers, manufacturers, partners, investors and customers."

2.2.3 Geschäftsmodell als Ort der Innovation

Die IKT als Querschnittstechnologie verändert grundlegend, wie Werte für den Kunden generiert werden. Die IKT wird nicht mehr nur benutzt, um heutige Wertschöpfungsketten effizienter zu gestalten³⁴, sondern sie wird auch zur kompletten Rekonfiguration der Wertschöpfung in der Wirtschaft verwendet, was ich später in der Fallstudie über die Musikindustrie zeige. Bei der Rekonfiguration der Wertschöpfungskette bleibt allein der Wunsch des Konsumenten nach Musik gleich; *wie* dieses Bedürfnis befriedigt wird, ändert sich aber vollständig.

Die traditionellen Analyseeinheiten wie die Branche oder das Unternehmen sind zu eng, um die durch die IKT ausgelösten Veränderungen zu beschreiben. Aber auch die neu vorgeschlagenen Analyseeinheiten wie strategische Netzwerke vernachlässigen die Veränderungen, die sich auch auf Kundenseite vollziehen, weshalb ich als *Analyseeinheit das Geschäftsmodell* eines Unternehmens und einer oft gleichzeitig neu entstehenden Branche verwende. Das Geschäftsmodell ist der Hauptort der Innovation³⁵ und die wichtigste Analyseeinheit, um zu verstehen, wie IKT bestehende Strukturen verändert bzw. neue Werte generiert. Mit dem Geschäftsmodell ist einerseits verbunden, welchen Nutzen das Unternehmen dem Kunden stiftet, andererseits beinhaltet es eine Architektur der Leistungserstellung, d.h., wie dieser Nutzen mit welchen Partnern generiert wird.

³⁴ Vgl. Kapitel 4.3, S. 150.

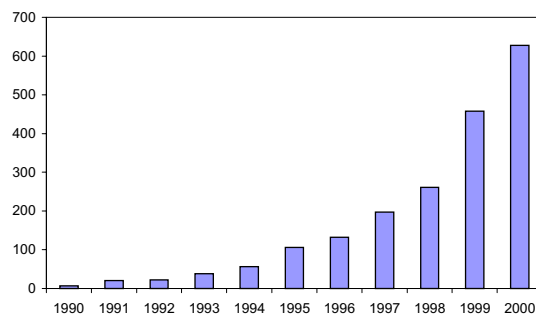
³⁵ Vgl. (Amit & Zott 2000).

Der Begriff des Geschäftsmodells ist erst in den letzten 5 Jahren besonders in der Wirtschafts- und Computerpresse populär geworden (vgl. Abbildung 6). Während 1990 der Begriff *Business Model* nur in 7 Artikeln in der Wirtschaftsdatenbank ABI/Inform erwähnt wurde, und dies hauptsächlich nur in Computerfachliteratur, lässt sich seit 1995 (106 Artikel) die Verwendung des Begriffs auch in der Wirtschaftspresse wie *Business Week* feststellen.

Die Verbreitung des Begriffs Geschäftsmodell hängt eng mit der Entstehung und Diffusion von kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet zusammen. Internet-Unternehmen verwenden den Begriff des Geschäftsmodells, um sich gegenüber den traditionellen bzw. gegenüber anderen Internet-Unternehmen zu differenzieren und so ihre Wettbewerbsposition zu erklären (vgl. Huff & Beckow 2000: 90).

Häufig wird in diesem Zusammenhang der Begriff Geschäftsmodell nicht definiert; es werden unterschiedliche Dinge darunter verstanden und der Begriff häufig reisserisch verwendet. Überschriften aus der Wirtschaftspresse lauten u.a. *Killer Business Models* (Goldberg 2000) oder *Battle of the New Business Models* (Stahl 2000).

Abbildung 6: Steigende Popularität des Begriffs *Business Model*



Quelle: Anzahl von Artikeln in ABI/Inform, die das Wort Business Model enthalten³⁶

Erste wissenschaftliche Artikel aus peer-reviewed Journals mit dem Begriff *Geschäftsmodell* stammten aus dem Forschungsbereich der Management Information Systems, später folgten Artikel in wirtschaftswissenschaftlichen Journalen

³⁶ Abrahamson und Fairchild (1999: 716-718) beschreiben ausführlich die Legitimation dieser Methode (Zählung von Artikeln mit gewissen Schlüsselwörtern) bei der Diffusionsforschung. Im Unterschied zu ihnen habe ich keine Adjustierung bzgl. der Gesamtanzahl von Artikeln vorgenommen.

(vgl. Kotha 1998), die aber auch im engen Zusammenhang mit durch IKT ausgelösten Veränderungen von Unternehmen standen.³⁷

Ursprünge des Begriffs Geschäftsmodell

Der Begriff *Business Model* oder der deutsche Begriff *Geschäftsmodell*, den ich im weiteren Text verwenden werde, ist eng mit der Entstehung von kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet verbunden und hat seinen Ursprung in der Prozess- und Datenmodellierung von Unternehmen mittels IKT (vgl. u.a. Konczal 1975; Dottore 1977). Mittels Geschäftsmodellen wird im Informationsmanagement versucht, die Wirklichkeit eines Unternehmens mit seinen Prozessen, Aufgaben und Kommunikationsbeziehungen auf ein IT System abzubilden, um so das Unternehmen bei seinen Aufgaben zu unterstützen. Dieses Geschäftsmodell dient als Bauplan für das Informationssystem eines Unternehmens. Aufbauend auf dem Geschäftsmodell lassen sich dann Geschäftsprozesse und Datenmodell ableiten.

In diesem Zusammenhang haben sich eine Reihe von Methoden wie ARIS (Scheer 1992; 1998) oder PROMET (Österle 1994) entwickelt, die bei der Modellierung von Informationssystemen verwendet werden können. Während sie einerseits die Modellierung eines Unternehmens mit seinen individuell unterschiedlichen Aufgaben und Prozessen auf ein Informationssystem unterstützen, verfügen sie andererseits aber auch über sogenannte Referenzprozesse, an denen ein Unternehmen seine Organisation ausrichten kann. Diese Referenzprozesse sind optimierte Prozesse, die gewisse Standardprozesse in Unternehmen wie z.B. Kundenauftragsabwicklung darstellen. Mit der Verwendung von Referenzprozessen einhergehend ist die Einführung und Anwendung von Enterprise Resource Planning Software im Unternehmen.³⁸

Ein neuerer Ansatz im Informationsmanagement ist z.B. die Modellierung von Unternehmen mittels UML, einer objektorientierten Modellierungssprache. Das in UML modellierte Geschäftsmodell dient wiederum als Grundlage für das die Unternehmen unterstützende Informationssystem. Der Modellierungsprozess eines Geschäftes³⁹ kann mehrere Schritte durchlaufen. Eriksson und Penker (2000: 3) schlagen einen dreistufigen Prozess vor. Der Eigentümer legt die Ziele des Unternehmens und die Ressourcen für das Geschäft fest. Der Geschäftsmodell-

³⁷ Diese Verteilungsmuster, dass der Begriff erst in der allgemeinen Wirtschaftspresse wie *Business Week*, dann in halb-wissenschaftlichen Zeitschriften wie *Harvard Business Review* und als letztes in peer-reviewed wissenschaftlichen Journals vorkommt, entspricht dem Verteilungsmuster, das auch bei anderen Entwicklungen des Managements wie der Total Quality Management Bewegung beobachtet werden konnte (Abrahamson & Fairchild 1999: 722, Abb. 2).

³⁸ Vgl. Kapitel *Phase III: Integrierte Geschäftsprozesse*, S. 152.

³⁹ Unter Geschäft (Business) können auch nicht-kommerzielle Aktivitäten verstanden werden, da die Modellierung unabhängig von den Zielen des Geschäftsmodells ist.

lierer entwirft daraufhin die Struktur und die Geschäftsprozesse und alloziert die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen im Sinne des gegebenen Zieles, d.h., am Ende dieses Prozesses entsteht ein Geschäftsmodell als eine vereinfachte Abbildung des Geschäftes. Der Systementwickler adaptiert, entwirft und entwickelt aufgrund dieses Geschäftsmodells ein entsprechendes Informationssystem, das den Ablauf des Geschäftes unterstützt.

Eng verbunden mit dem Begriff des Geschäftsmodells im Sinne des Informationsmanagements ist die Architektur von Informationssystemen. Unter Informationssystem-Architekturen versteht man "den Bauplan des Informationssystems im Sinne einer Spezifikation und Dokumentation seiner Komponenten und ihrer Beziehungen ..." (Sinz 1999: 1035). Eine solche Architektur ist direkt vom abzubildenden Geschäftsmodell abhängig.

Ausgehend von diesem engen Begriff des Geschäftsmodells im Sinne eines Modells, das als Informationssystem zur Unterstützung des Geschäftes umgesetzt wird, hat sich der Begriff stark gewandelt. Neben dieser direkten Aufgabe des Geschäftsmodells, als Grundlage für das Informationssystem eines Unternehmens zu dienen, erweitern Eriksson und Penker (2000: 7f) das Geschäftsmodell im Sinne des Informationsmanagements um die folgenden Aufgaben:

- a) "To better understand the key mechanisms of an existing business. ...
- b) To act as a basis for improving the current business structure and operations.
- c) To show the structure of an innovated business.
- d) To experiment with a new business concept or to copy or study a concept used by a competitive company (e.g. benchmarking on the model level).
- e) To identify outsourcing opportunities."

Dieser erweiterte Geschäftsmodellbegriff hat sich vermehrt durchgesetzt. Während der Begriff im Sinne des Informationsmanagements ein Abbild der Prozesse, Aufgaben und Kommunikationsbeziehungen des *bestehenden* Unternehmen ist, um dann u.a. anhand des Modells ein Informationssystem aufzubauen, das das Unternehmen unterstützt, versteht man heute unter Geschäftsmodell einen Plan, wie ein *Unternehmen auszusehen hat*, um gewisse Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Der Plan kann mittels Informationssystemen umgesetzt werden, muss es aber nicht.

Das Geschäftsmodell hat heute die ursprüngliche Konnotation, dass es mit der IKT zusammenhängt, verloren. Dies zeigt sich z.B. bei Hamel (2000b: 18), der Innovationen in Geschäftsmodellen als abgrenzenden Wettbewerbsvorteil gegen-

über Wettbewerbern sieht.⁴⁰ Er bezieht seine Aussage auf alle Innovationen von Geschäftsmodellen, unabhängig davon, ob sie auf IKT basieren oder nicht.

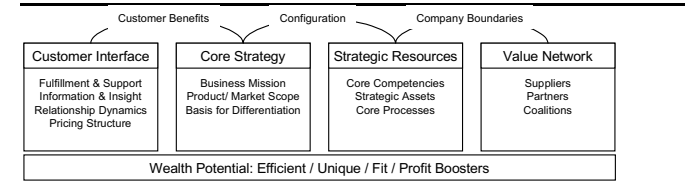
2.2.4 Definitionen des Geschäftsmodells

Eine Reihe von Wissenschaftlern innerhalb der Wirtschaftswissenschaften haben sich des weitverbreiteten Begriffs Geschäftsmodell angenommen und ihn als ihre Analyseeinheit definiert. Einen Überblick ausgewählter Definitionen gibt Tabelle 3.

Tabelle 3: Ausgewählte Definitionen von Business Model/B-Webs

Timmers (1998: 4)	<p><i>Definition of a business model</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • An architecture for the product, service and information flow, including a description of various business actors and their roles; and • A description of the potential benefits for the various business actors; and • A description of the sources of revenues.
Venkatraman und Henderson (1998)	<p>Die Autoren definieren ein Geschäftsmodell als eine Architektur einer virtuellen Organisation anhand von drei Vektoren: customer interaction, asset configuration und knowledge leverage.</p>
Selz (1999: 106)	<p>... [A] business model is understood to be an architecture for the product, service and information flows, which includes a description of the various economic agents and their roles. Furthermore, a business model describes the potential benefits for the various agents and provides a description of the potential revenue flow.</p>
Amit und Zott (2000)	<p>A business model is the architectural configuration of the components of transactions designed to exploit business opportunities. ... A transaction component refers to (1) the specific information, service, or product that is exchanged and/or (2) the parties that engage in the exchange. ... The architectural configuration depicts and characterizes the linkages among the components of transactions and describes their sequencing.</p>

Hamel (2000b: 65-112) Abbildung 7: Komponenten eines Geschäftsmodells nach Hamel



[A] **business model** is simply a business concept that has been put into practice. A **business concept** comprises four major components: Core Strategy, Strategic Resources, Customer Interface, Value Network. ... Elements of the **core strategy** include business mission, product/market scope, and basis for differentiation. **Strategic resources** include core competencies, strategic

⁴⁰ Hamel spricht von *business concept innovation* und nicht direkt von *business models*. Für ihn gilt: "a business model is simply a business concept that has been put into practice." (2000b: 66).

assets, and core processes. ... Intermediating between a company's core strategy and its strategic resources is a bridge component I'll call configuration. **Configuration** refers to the unique way in which competencies, assets, and processes are combined and interrelated in support of a particular strategy. ... **Customer interface** has four elements: fulfillment and support, information and insight, relationship dynamics, and pricing structure. ... Intermediating between the core strategy and the customer interface is another bridge component – the particular bundle of **benefits** that is actually being offered to the customer. ... [T]he **value network** ... surrounds the firm, and which complements and amplifies the firm's own resources. ... Intermediating between a company's strategic resources and its value network are the firm's **boundaries**. This bridge component refers to the decisions that have been made about what the firm does and what it contracts out to the value network. There are four factors to consider in determining the **wealth potential** of any business concept: ... efficient ... unique ... fit of the elements of the business concept ... [and] profit boosters.

Tapscott et al.
(2000: 4f)

Die Autoren definieren nicht direkt Geschäftsmodelle, sondern sogenannte business webs. Business webs sind für sie Geschäftsmodelle auf dem Internet: [D]efinition of a business web (b-web): a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, infrastructure providers, and customers that use the Internet for their primary business communication and transactions.

Hervorhebungen durch den Autor

Zwar weichen die Definitionen zum Teil weit voneinander ab, sind aber durch die Breite der meist gewählten Definitionen nicht widersprüchlich, sondern ergänzen sich. Insbesondere Hamel (2000b: 70-112) wählt nicht eine kurze Definition, sondern entwickelt sein Konzept eines Geschäftsmodells über 43 Seiten.

Definition 1: Geschäftsmodell

Ich definiere ein *Geschäftsmodell* als ein *Geschäftskonzept*, das in der Praxis schon angewandt wird.

1. Ein Geschäftskonzept enthält eine *Beschreibung*, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird *Value Proposition* genannt.⁴¹ Es beantwortet die Frage: *Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?*
2. Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine *Architektur der Wertschöpfung*, d.h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: *Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?*

⁴¹ Ich nehme den englischen Begriff *Value Proposition*, weil es kein entsprechendes deutsches Pendant gibt.

3. Neben dem *Was* und dem *Wie* beschreibt das Geschäftskonzept auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen⁴² entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: *Wodurch wird Geld verdient?* Dieser Teil des Geschäftsmodells heisst Ertragsmodell.

Ein Geschäftsmodell kann immer nur eine Annäherung an die wirkliche Organisation eines Unternehmens oder der gesamten Wertschöpfungskette eines Produktes sein, d.h., es ist eine Abstraktion, wie ein Geschäft funktioniert. Der Abstraktionsgrad der Beschreibung hängt immer von den Zielen ab, die mit dem Geschäftsmodell verfolgt werden. Auch ein Geschäftskonzept kann immer nur eine Beschreibung der wichtigsten Teile eines zukünftigen Geschäftsmodells enthalten. Im weiteren Text verwende ich die Begriffe des Geschäftskonzeptes und des Geschäftsmodells synonym, nur dort nicht, wo eine bewusste Unterscheidung in ein zukünftiges, noch nicht umgesetztes Geschäftsmodell, sprich Geschäftskonzept und ein existierendes Geschäftsmodell notwendig ist.

Der Begriff des Geschäftsmodells bezieht sich im eigentlichen Sinne des Wortes nur auf ein Geschäft eines Unternehmens. Gerade aber bei reiferen Branchen wird auch von einem Geschäftsmodell einer Branche oder einer strategischen Gruppe innerhalb einer Branche gesprochen. In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff auf eine Branche und beschreibt, wie die Unternehmen als Gruppe welchen Nutzen für ihre Kunden generieren. Die einzelnen Unternehmen in dieser Branche oder Gruppe innerhalb einer Branche differenzieren sich nur noch wenig, so dass von einem einheitlichen Modell gesprochen werden kann. Branchen oder strategische Gruppen innerhalb einer Industrie werden gerade über diese Ähnlichkeit bzw. Gleichheit der Geschäftsmodelle definiert.⁴³

Im Folgenden gehe ich auf die drei Bestandteile eines Geschäftsmodells *Value Proposition*, *Architektur der Wertschöpfung* und *Ertragsmodell* ein.⁴⁴

2.2.4.1 Value Proposition

Die Value Proposition beschreibt den Nutzen und damit den Wert, den Kunden und Wertschöpfungspartner durch das Geschäftsmodell erhalten. Die Value Proposition richtet sich an zwei unterschiedliche Anspruchsgruppen:

⁴² Aus Sicht der Finanztheorie (vgl. u.a. Brealey & Myers 1991; Copeland et al. 1996) müsste hier von abdiskontierten freien operativen Cashflows gesprochen werden, um den Wert eines Geschäftsmodells zu berechnen. Aus Gründen der Kompatibilität mit dem allgemeinen Sprachgebrauch verwende ich den Begriff Ertragsmodell.

⁴³ Vgl. hierzu Durisin (2001) über die Entwicklung der Geschäftsfelder von Investment Banken und der dort festzustellenden Clusterbildung.

⁴⁴ Die folgenden Ausarbeitungen basieren u.a. auf Schmid (Design- und Architektur-begriff) und Hamel (2000b: 70-112).

- 1.) *Kunden*: Die Value Proposition beschreibt, welchen Nutzen der Kunde erlangt. Das Geschäftsmodell definiert sich also nicht über ein bestehendes Produkt, sondern über die Nutzengenerierung und damit indirekt über die Bedürfnisbefriedigung beim Kunden. Durch die bewusste Festlegung, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen, impliziert die Value Proposition aber auch, welche Aktivitäten nicht vom Unternehmen ausgeübt werden. Diese "negative" Auswahl ist entscheidend für die Fokussierung des Unternehmens.
- 2.) *Wertschöpfungspartner*: Bestandteil der Value Proposition ist nicht nur die Beschreibung des Nutzens für die Endkunden, sondern auch für die Partner des Wertschöpfungsprozesses. Die Value Proposition enthält den Nutzen, den die Wertschöpfungspartner, seien es Lieferanten oder Komplementäre, aus der Teilnahme an dem Geschäftsmodell ziehen und diese somit motivieren, Teil des Geschäftsmodells zu werden.

2.2.4.2 Architektur der Leistungserstellung

Zweiter Bestandteil des Geschäftsmodells ist die Architektur der Leistungserstellung, oder anders gesagt, der Wertschöpfung. Die Architektur der Leistungserstellung besteht wiederum aus drei Komponenten: *Produkt-/Marktentwurf*, *interne Architektur* und *externe Architektur*. Aufgabe des Geschäftsmodells ist es, diese Komponenten so zu konfigurieren, dass der dem Kunden und den anderen Wertschöpfungspartner versprochene Nutzen auch effizient gestiftet werden kann. Bei der Wahl der Architektur legt das Unternehmen auch fest, welchen *Grad an Stabilität* die Architektur aufweisen soll.

Produkt-/Marktentwurf

Das Geschäftsmodell enthält das Design des Produktes oder Produktbündels, das das Unternehmen seinen Kunden anbieten möchte, um seine Value Proposition zu erfüllen. Hierzu gehören Entscheidungen, welches Produkt in welcher Konfiguration das Unternehmen überhaupt anbieten möchte, um seine Value Proposition zu erfüllen. Dieses Produkt kann wiederum aus einem Bündel von Produkten und Dienstleistungen bestehen. Durch den Produktentwurf kann sich das Unternehmen auch von möglichen Wettbewerbern differenzieren.

Neben den Produktentscheidungen enthält die Architektur der Leistungserstellung auch eine Abgrenzung des Marktes, in welchem das Unternehmen tätig werden möchte. Diese Abgrenzung kann über geographische Kriterien (lokales bis globales Angebot) oder über Kundensegmente (Private Haushalte/Unternehmen, Alter, etc.) erfolgen.

Der Produkt-/Marktentwurf enthält durch die positive Formulierung, welches Produkt das Unternehmen in welchem Marktsegment anbietet, auch die implizite Entscheidung, was das Unternehmen nicht macht.

Der Designprozess ist die Schnittstelle zwischen der Value Proposition und der internen und externen Architektur der Leistungserstellung.

Interne Architektur der Leistungserstellung

Die interne und externe Architektur dienen der Erstellung des Produktes, um so den Produkt-/Marktentwurf umzusetzen und damit die Value Proposition zu erfüllen. Die interne Architektur besteht aus den *Ressourcen*, die ein Unternehmen intern als seine Bausteine einsetzen kann, dem Plan, wie diese Bausteine zusammengesetzt werden müssen (*Stufen der Wertschöpfung*), den *Kommunikationskanälen und Koordinationsmechanismen* zwischen den Wertschöpfungsstufen und letztendlich einer Abgrenzung, welche Aktivitäten innerhalb des Unternehmens erbracht und welche von externen Partnern mit einbezogen werden.

Ressourcen (Bausteine der internen Architektur)

Die internen Ressourcen des Unternehmens sind seine *Kernkompetenzen* und seine *strategischen Vermögenswerte*⁴⁵. Die Kernkompetenzen umfassen, was das Unternehmen *weiss*; die strategischen Vermögenswerte sind das, was das Unternehmen *besitzt*, wie Marken, Patente, Kundenbeziehungen mit dem Wissen über den Kunden oder Vertriebskanäle (Hamel 2000b: 75f).

Stufen der Wertschöpfung

Das Geschäftsmodell definiert die Stufen der Wertschöpfung. Das Geschäftsmodell dient letztendlich als Plan, nach dem die Bausteine zu einem stimmigen, zielgerichteten Ganzen zwecks Erfüllung der Value Proposition zusammengefügt werden. Neben den Stufen (Welche Wertschöpfungsaktivität?) und der Reihenfolge der Wertschöpfungsstufen beschreibt das Geschäftsmodell die Akteure und deren Rollen bei den jeweiligen Wertschöpfungsstufen.

Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen

Teil der Leistungserstellungsarchitektur sind die Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen und den dort tätigen Akteuren. Die Kommunikationskanäle verbinden die einzelnen an der Wertschöpfung beteiligten Akteure; die Koordinationsmechanismen bestimmen, wie die einzelnen Akteure ihre Aktivitäten untereinander abstimmen.

Aus der Kombination der Stufen der Wertschöpfung, der Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen ergibt sich, was das Unternehmen wirklich

⁴⁵ Hamels Definition von strategischen Ressourcen schliesst auch noch Kernprozesse mit ein. Meiner Meinung nach sind Kernprozesse aber keine Bausteine eines Geschäftsmodells, sondern die Verbindungen zwischen den Bausteinen. Hamel scheint dies ähnlich zu sehen, denn er definiert: "Core processes are *activities*, rather than "assets" or "skills". They are used in translating competencies, assets, and other inputs into value for customers." (Hamel 2000b: 77, Hervorhebungen im Original).

macht. Hamel beschreibt diese Aktivitäten eines Unternehmens als die Kernprozesse.⁴⁶

Abgrenzung zur externen Wertschöpfungsarchitektur

Bestandteil eines Geschäftsmodells ist auch die bewusste Entscheidung, welche Wertschöpfungsaktivitäten das Unternehmen von externen Partnern bezieht und welche Aktivitäten intern erfolgen. Die treibende Kraft bei der Entscheidung intern/extern ist, ob die für die Erfüllung der Value Proposition notwendigen Ressourcen vom Unternehmen selbst oder von anderen Wirtschaftssubjekten kontrolliert werden und somit nur durch diese zur Verfügung gestellt werden können.

Externe Architektur

Die externe Architektur des Geschäftsmodells umschließt zwei Hauptbereiche: die *Schnittstelle* des Unternehmens zum Kunden und die *Wertschöpfungspartner*, die die Ressourcenbasis des Unternehmens komplementieren und verstärken und somit die Value Proposition gegenüber dem Kunden einlösen.

Kundenschnittstelle

Die Kundenschnittstelle setzt sich zusammen aus den *Distributionskanälen*, den *Informationen*, die das Unternehmen über den Kunden hat und die wiederum in den Wertschöpfungsprozess mit einfließen, den *Kommunikationskanälen* zwischen Kunde und Unternehmen, umgekehrt und zwischen den Kunden selbst. Die Verbindung zwischen der Wertschöpfungsarchitektur und dem Ertragsmodell bildet der *Preisbildungsmechanismus*, der bestimmt, wie der Preis für das Produkt des Unternehmens gesetzt wird.

Letztendlich ist die Kundenschnittstelle eine Beschreibung der Beziehung, die zwischen dem Unternehmen und den Kunden herrscht.

Wertschöpfungspartner (Bausteine der externen Architektur)

Das Geschäftsmodell enthält, welche externen Wirtschaftssubjekte welche Wertschöpfung generieren, um die Value Proposition gegenüber dem Kunden zu erfüllen. Mögliche Wertschöpfungspartner sind Lieferanten, Anbieter von komplementären Produkten, Kunden und Wettbewerber.⁴⁷ Kunden können auch einen

⁴⁶ Siehe Fussnote 45.

⁴⁷ Das Unternehmen steht noch mit einer Vielzahl von weiteren Akteuren, wie dem Staat, Gewerkschaften, den Kapitalmärkten etc. in Verbindung, die den Wertschöpfungsprozess beeinflussen können. In dieser Arbeit beschränke ich mich auf Wirtschaftssubjekte, die direkt in die Leistungserstellung mit eingebunden werden können. Dies schließt den Staat nicht aus, da er auch in der Rolle eines Lieferanten auftreten kann,

Teil der Wertschöpfung entweder für sich selbst oder für andere Kunden übernehmen. Wettbewerber können in der Form Wert für ein Konkurrenzgeschäftsmodell generieren, dass sie z.B. bei der Entwicklung von technischen Standards zusammenarbeiten, um überhaupt einen Markt für ein Produkt zu schaffen.

Nicht alle externen Wertschöpfungspartner müssen aktiv bei der externen Wertschöpfung mitarbeiten. In die Wertschöpfungsarchitektur können auch sogenannte passive Wertschöpfungspartner eingebunden sein. Diese passiven Mitglieder erbringen eine Leistung für ein Geschäftsmodell, ohne dafür direkt zu arbeiten und entgolten zu werden. Häufig sind passive Partner Anbieter von komplementären Gütern, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde. Die Entgeltung der passiven Wertschöpfer erfolgt über Einnahmen aus anderen Geschäftsmodellen.⁴⁸

Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen

Weiterer Bestandteil der externen Architektur sind die Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen zwischen den Wertschöpfungspartnern und der internen Wertschöpfungsarchitektur des Unternehmens. Durch die Koordinationsmechanismen werden insbesondere auch die Regeln zwischen den Partnern bestimmt.

Grad der Stabilität der Architektur

Im Geschäftsmodell wird auch verankert, welche Stabilität oder Dynamik die Architektur der Leistungserstellung aufweisen soll, d.h., wie langfristig die Beziehungen zwischen den Bausteinen der Leistungsarchitektur sind. Hier wird festgelegt, wie flexibel die Architektur aufgebaut werden soll, ob sie bewusst langfristig stabil oder flexibel ausgestaltet werden soll.

z.B. durch seine Forschungs- und Bildungseinrichtungen, die dem Unternehmen wichtige Inputs wie Mitarbeiter oder Technologien bereitstellen können. Vgl. Saxenian (1996) und Sjövell et al. (1991) für eine Beschreibung der Rolle von Universitäten bei der Entstehung von Industrieclustern. Der Staat spielt eine wichtige Rolle bei der rechtlichen Rahmensezung, innerhalb welcher ein Unternehmen agieren muss. Gewisse Geschäftsmodelle z.B. Powershopping, d.h., das Bündeln von Käufern zwecks Verhandeln eines Preisnachlasses, sind nach deutschem Recht unzulässig.

⁴⁸ Es handelt sich hier um ein klassisches Problem von Trittbrettfahrern, bei dem aufgrund mangelnder Ausschlussmöglichkeit eine Seite profitiert, ohne zu zahlen. Häufig sind diese passiven Wertschöpfungspartner aber Anbieter von komplementären Gütern, so dass der passive Partner indirekt vom Geschäftsmodell profitiert. Ein Beispiel sind Unternehmen von PC Software, die auf Microsoft als Betriebssystemhersteller als Wertschöpfungspartner zurückgreifen, um ihre Produkte anzubieten, Microsoft aber nicht direkt entschädigen. Microsoft profitiert nicht direkt, sondern nur über die steigende Attraktivität seines Betriebssystems.

2.2.4.3 Ertragsmodell

Während durch die Value Proposition und die gewählte Wertschöpfungsarchitektur die Kostenseite des Geschäftsmodells definiert wird, enthält das Geschäftsmodell auch eine Beschreibung, aus welchen Quellen und auf welche Weise das Unternehmen sein Einkommen erwirtschaftet. Aus dem Ertragsmodell und den Kosten ergibt sich die Margenstruktur des Geschäftsmodells und somit auch der Wert, den das Unternehmen für seine Eigentümer generiert.

Beispiele für Ertragsquellen von Unternehmen im E-Commerce sind Abonnementgebühren, Werbeeinnahmen, Sponsorenbeiträge und Einkommen aus Transaktionen, die wiederum aus festen Transaktionsgebühren, Provisionen für die Weiterleitung von Kunden, festen oder variablen Verkaufskommissionen oder dem direkten Verkauf von Gütern bestehen können.

Ein Ertragsmodell kann eine oder mehrere Quellen von Erträgen enthalten, die ich *Ertragstypen* nenne. Der jeweilige Mix der Erträge ergibt das Ertragsmodell.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Bestandteile eines Geschäftsmodells.

Tabelle 4: Bestandteile eines Geschäftsmodells

-
- I) **Value Proposition**
 - a) Für Kunden
 - b) Für Wertschöpfungspartner
 - II) **Architektur der Leistungserstellung**
 - 1) **Produkt-/Marktentwurf**
 - 2) **Interne Architektur**
 - a) Ressourcen als Bausteine
 - (i) Kernkompetenzen
 - (ii) Strategische Vermögenswerte
 - b) Stufen der Wertschöpfung
 - c) Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen
 - d) Abgrenzung zur externen Architektur
 - 3) **Externe Architektur**
 - a) Kundenschnittstelle
 - (i) Distributionskanäle
 - (ii) Kundeninformationen
 - (iii) Kommunikationskanäle
 - b) Wertschöpfungspartner
 - (i) Aktive Wertschöpfungspartner
 - (ii) Passive Wertschöpfungspartner
 - c) Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen
 - 4) **Grad der Stabilität der Architektur**
 - III) **Ertragsmodell**
-

Fazit

Das Geschäftsmodell eignet sich insbesondere für die Analyse von sich schnell verändernden Umwelten⁴⁹, auf die ein Unternehmen reagieren muss, da das Geschäftsmodell einerseits die Ansatzpunkte von potentiellen Veränderungen aufzeigen kann, andererseits aber auch die Wechselwirkungen mit seinen anderen Komponenten zeigt. Zwar ist der Begriff des Geschäftsmodells noch nicht wissenschaftlich fundiert; insbesondere fehlt bisher das theoretische Fundament, das z.B. die market-based view mit der industrial organization theory oder die resource-based view mit ihrem Ursprung in der Mikroökonomie haben; trotz dieser berechtigten Kritik erlaubt das Konstrukt des Geschäftsmodells ein besseres Verständnis für die Veränderungen, die heute mit dem Begriff der new competitive landscape beschrieben werden.

2.2.4.4 Umsetzung in Business Plänen

Geschäftsmodelle und Business Pläne haben beide ihren Ursprung in der Gründerwelle, die mit dem Entstehen des Internets einherging und einhergeht. Potentielle Unternehmer erstellen Business Pläne, um mit diesen Venture Capital Geber, Business Angels und andere Investoren von den Erfolgsaussichten ihres geplanten Unternehmens zu überzeugen und Kapital für ihre Geschäftsidee zu bekommen.

In diesen Business Plänen⁵⁰ müssen die Gründer darlegen (i) welchen Nutzen sie für ihre potentiellen Kunden stiften wollen (ii) wer ihre Kunden sind (iii) wie sie diesen Nutzen generieren wollen, (iv) welche Einnahmen sie durch welche Kanäle erreichen wollen, (v) wie die Kostenstruktur des von ihnen gewählten Geschäftes aussieht und (vi) welche Konkurrenz sie heute haben, bzw. zukünftig erwarten.

Ein Business Plan ist ein auf Papier gebrachtes Geschäftskonzept. Mittels des Business Plans wird geprüft, ob ein Geschäftsmodell vollständig durchdacht und wirtschaftlich nachhaltig ist. Erst in der Umsetzung des Business Plans, sprich des Geschäftskonzeptes, in ein durchführbares Geschäftsmodell zeigt sich, ob das Geschäftsmodell Werte schafft.

2.2.4.5 Geschäftsmodelle und Strategie

Es stellt sich die Frage, wie die Konzepte der Strategie und des Geschäftsmodells zueinander stehen, bzw. welche Wechselwirkungen sie untereinander haben. *Ein Geschäftsmodell ist keine Strategie. Ein Geschäftsmodell zu haben, ist selbst keine Strategie.* Dieser Punkt ist besonders wichtig, da es während des Internet-

⁴⁹ Hierunter können Veränderungen der Technologie, der rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen oder des wirtschaftlichen Umfeldes fallen.

⁵⁰ Es gibt eine Reihe von Literatur zu Business Plänen vgl. u.a. (Kubr et al. 1997).

Hypes Anfang 2000 ausreichte, irgendein Geschäftsmodell auf dem Internet realisieren zu wollen, um als strategisch gut positioniert zu gelten. Das Geschäftsmodell ist eine Analyseeinheit, um eine Strategie zu entwickeln.

Der Begriff Strategie ist so vielfältig wie die dazu verfasste Literatur⁵¹, weshalb ich nur auf einen kleinen Teilbereich eingehe. Das Geschäftsmodell kann einerseits der Output einer bewusst gewählten Strategie sein. In dieser Form ist Strategie präskriptiv für das Geschäftsmodell. Die gewählte Strategie drückt sich im Geschäftskonzept aus, das dann in der Praxis als Geschäftsmodell umgesetzt wird. In einem solchen Fall ist die Strategie des Unternehmens ein Plan von Aktivitäten. Diese Sichtweise, dass Strategie "a consciously intended course of action, a guideline (or set of them) to deal with a situation ..." (Mintzberg 1988: 14) ist, gilt insbesondere, wenn Unternehmen bewusst ein bestehendes Geschäftsmodell abändern oder ein komplett neues aufbauen und diese Umsetzung z.B. in einem Business Plan niederlegen.

Andererseits ist das Geschäftsmodell bei bestehenden Unternehmen eher im Laufe der Zeit aufgrund von teils unbeabsichtigten, teils bewussten Entscheidungen und Aktivitäten entstanden, die sich *ex post* als Strategiemuster identifizieren lassen⁵². Hier ist die Strategie ein Muster (Pattern), das sich nachträglich erkennen lässt (Mintzberg 1988). In diesem Falle ist die Strategie eine Beschreibung des existierenden, erfolgreichen Geschäftsmodells.

Durch die Wahl der Strategie und damit des Geschäftsmodells will das Unternehmen langfristige Übergewinne erreichen. Der Begriff der Übergewinne stammt aus der Mikroökonomie und bedeutet, dass ein Unternehmen mehr Wert generiert als die Ressourcengeber erwarten und als Kompensation für die Ressourcenüberlassung verlangen (Barney 1997: 32f). Der Gewinn wird als über-normal bezeichnet, da bei vollkommenem Wettbewerb die Eigentümer der Ressourcen genau mit ihrem marginalen Grenznutzen entschädigt werden und somit alle Gewinne an die Ressourcengeber fließen. Um dieses ökonomische Ziel langfristig zu erreichen, muss das Unternehmen aber auch die anderen Stakeholder des

⁵¹ Mintzberg et al. (1998: 7) haben in ihr Buch *Strategy Safari* knapp 2000 Artikel über Strategie einbezogen. Welge und Al-Laham (Welge & Al-Laham 1992: 166-169) wählen allein 16 deutschsprachige und 24 englischsprachige Definitionen aus, um die Vielfalt dieses Forschungsbereiches zu zeigen.

⁵² Ein Beispiel für eine solche emergente Strategie ist Intel: als entschieden wurde, sich aus dem Bau von Speicherchips zurückzuziehen und sich nur auf Mikroprozessoren zu konzentrieren, wurde diese Entscheidung anfangs nicht bewusst vom Intel Top-Management getroffen, sondern entstand aufgrund des Ressourcenallokationsprozesses innerhalb von Intel, das gewisse Investitionen, in diesem Fall in Mikroprozessoren, bevorzugte und so den Ausstieg aus der Speicherchipfertigung einleitete. Die anfangs unbeabsichtigte Entscheidung hat sich nachträglich als richtig herausgestellt und prägt heute die Strategie von Intel (Burgelman 1994; Cogan & Burgelman 1994).

Unternehmens, also jeden, "who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freemann 1984: 25), mit einbeziehen.

Übergewinne können nur in nicht-effizienten Märkten mit nicht-vollkommenem Wettbewerb⁵³, sei es in Absatzmärkten oder in Märkten für Inputfaktoren, sprich für Ressourcen, erreicht werden. Unter der Annahme, dass Märkte effizient sind, bauen sich Übergewinne mit der Zeit ab, da entweder die Ressourcengeber höhere Entschädigungen für die Überlassung der Ressourcen verlangen oder Wettbewerber in den Markt eintreten und sich der Preis an die marginalen Produktionskosten anpasst.

Drei Hauptquellen für Übergewinne lassen sich identifizieren (Oster 1994: 29):

1. *Markteintrittsbarrieren*: Übergewinne ergeben sich durch nicht-vollkommenen Wettbewerb innerhalb einer Branche und eine Marktstruktur, die verhindert, dass neue Wettbewerber, angezogen durch die Übergewinne, in diese Branche eintreten können, was wiederum zu einem Abbau der Übergewinne durch stärkeren Wettbewerb innerhalb der Branche führen würde.⁵⁴ Eintrittsbarrieren können struktureller oder strategischer Natur sein (Bain 1956). *Strukturelle* Eintrittsbarrieren sind z.B. die Kontrolle unabdingbarer Ressourcen, Grössenvorteile (economies of scale) und Verbundvorteile (economies of scope), d.h., sie sind von der gegebenen Struktur der Branche abhängig. *Strategische* Eintrittsbarrieren entstehen aufgrund bewussten Handelns der bisherigen Marktteilnehmer, um potentielle Wettbewerber abzuschrecken. Beispiele hierfür sind Ausweitung der Produktionskapazität oder predatory pricing. Während traditionell von Eintrittsbarrieren zu Märkten oder Branchen gesprochen wird, lässt sich das Konzept der Eintrittsbarrieren auch für Geschäftsmodelle verwenden.
2. *Ressourcenheterogenität*: Während bei 1) die Unterschiede bei der Profitabilität der Unternehmen über die Zugehörigkeit zu einer Branche erklärt werden, begründet sich die zweite Quelle von möglichen Übergewinnen aus der Unterschiedlichkeit (Heterogenität) der Unternehmen heraus. Der Grund für die Übergewinne ist, dass (i) gewisse Unternehmen eine Ressourcenausstattung haben, die einen höheren Wert generiert als andere Ressourcenausstattungen, und dass (ii) der Markt für diese Ressourcen nicht-perfekt ist, wodurch eine Kopierung der Ressourcenbasis nicht möglich ist.

⁵³ Ich unterscheide zwischen nicht-vollständigem Wettbewerb und nicht-effizienten Märkten. Nicht-vollständiger Wettbewerb führt überhaupt erst zur Existenz von Übergewinnen, während nicht-effiziente Märkte verhindern, dass diese Übergewinne mit der Zeit abgebaut werden.

⁵⁴ Diese Definition von Eintrittsbarriere ist eine Synthese der Definitionen von Bain (1956) und von Weizsäcker (1980).

3. *Innovationen*: Die dritte Quelle für Übergewinne sind Innovationen. Ein Unternehmen antizipiert Veränderungen seines Umfeld als erstes und wertet die auftretenden wirtschaftlichen Chancen, bevor andere Unternehmen in dieses Umfeld eintreten. Es kann einen Preis am Markt durchsetzen, der über seinen marginalen Produktionskosten liegt. Der Innovator erwirtschaftet solange einen Übergewinn (Pioniergewinn), bis durch die neu eintretenden Unternehmen der Preis wieder gleich den marginalen Produktionskosten wird. Hier ist der Übergewinn per definitionem nur temporär.

Die beiden ersten Quellen von möglichen Übergewinnen sind jeweils eng mit einer Strategieschule und einer dort vorherrschenden Analyseeinheit verbunden.⁵⁵

Für die Vertreter der market-based view ist die entscheidende Analyseeinheit die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist und auf die es seine Strategie ausrichten muss. Nach der Meinung dessen wichtigsten Vertreters Michael Porter (1991: 99f) gilt: "... [F]irm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry." Aufgrund der Empfehlung, dass sich ein Unternehmen innerhalb einer Branche richtig positionieren muss, wird diese Schule als Positionierungsschule (Mintzberg 1990: 124ff) bezeichnet. Populär wurde sie durch das Five-Forces Modell zur Industrieanalyse (Porter 1980: 4) und durch die generischen Strategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung) zur Positionierung (Porter 1980: 39). Ihre mikroökonomische Legitimation zieht sie aus der ersten Quelle von möglichen Übergewinnen.

Die zweite Strategieschule wird resource-based view genannt und gründet auf der Ressourcenheterogenität von Unternehmen, die zu unterschiedlichen Gewinnen von Unternehmen auch innerhalb einer Branche führen. Aufgabe des Unternehmens in diesem Sinne ist es, eine wertvolle Ressourcenbasis aufzubauen und diese dann möglichst breit einzusetzen. In der Praxis hat die Strategieschule der resource-based view durch das Konzept der Kernkompetenzen von Hamel und Prahalad (1990; 1994a) breite Anwendung gefunden. Die dominierende Analyseeinheit ist das Unternehmen mit seinen internen Ressourcen.

Beide Strategieschulen können als komplementär angesehen werden⁵⁶ und ermöglichen es Unternehmen, sich in inkrementell verändernden Umwelten zu bewegen. Beide Strategieansätze erweisen sich als problematisch, wenn die Umwelt sich nicht mehr nur inkrementell ändert und bisherige wertvolle Ressourcen aufgrund von exogenen Faktoren nicht nur ihren Wert verlieren, sondern sich sogar als Haupthindernisse für die zukünftige Entwicklung erweisen (core competencies

⁵⁵ Vgl. auch Kapitel 2.2.1, S. 32, mit der dort zitierten Literatur.

⁵⁶ Vgl. hierzu u.a. (Barney 1991: 100; Amit & Schoemaker 1993: 25; Collis & Montgomery 1998: 9f).

as core rigidities (Leonard-Barton 1992)). Durch exogene Veränderungen können bisher schützende Eintrittsbarrieren ihre Schutzwirkung verlieren, so dass neue Wettbewerber in die Industrie eintreten können.

2.2.4.6 Geschäftsmodellinnovation als Strategie

Die dritte mögliche Quelle von Übergewinnen ergibt sich nicht aus der Positionierung in einer Industrie oder dem Aufbau von wertvollen Ressourcen, sondern aus der Differenzierung gegenüber anderen Unternehmen mittels Innovationen. Hier wird nicht die Heterogenität in der Position in einer Industrie oder bei der Ressourcenausstattung gesucht, sondern in der Einführung einer Neuerung, die zu einer Heterogenität z.B. beim angebotenen Produkt oder dem verwendeten Prozess führt. Aus dieser Heterogenität aufgrund einer zeitlich früheren Einführung als Wettbewerber lassen sich ebenfalls Übergewinne erwirtschaften.

Innovationen betreffen traditionellerweise Produkte oder Fertigungsprozesse, mit denen sich ein Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen abgrenzen kann. Eine erweiterte Sichtweise ist, das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt von Innovationen, und damit als Quelle von möglichen Übergewinnen zu sehen. Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschliessen. Die bewusste Veränderung des Geschäftsmodells schafft die notwendige Heterogenität, um Übergewinne zu erwirtschaften. Somit kann die bewusste Veränderung von Geschäftsmodellen als Strategie betrachtet werden.

Im Folgenden zeige ich, welche Arten von Geschäftsmodelle in der digitalen Netzwerkökonomie bisher zu beobachten und wie diese zu kategorisieren sind. Hier zeigt sich, dass Geschäftsmodelle in der Netzwerkökonomie anders sein können, als nur eine reine Übertragung traditioneller Geschäftsmodelle auf neue Medien. Die ganze weitere Arbeit bezieht sich auf die Veränderungen von Geschäftsmodellen, die durch IKT als neue Basistechnologie ermöglicht werden.

2.2.5 Beispiele von Geschäftsmodellen in der Netzwerkökonomie

In der Praxis haben sich seit der ersten kommerziellen Nutzung des Internets eine Reihe von Begriffen entwickelt, die als Oberkategorien Geschäftsmodelle auf dem Internet beschreiben. So wird von Electronic Commerce, Electronic Business oder von elektronischen Märkten gesprochen. Gleichzeitig werden die anzutreffenden Geschäftsmodelle nach ihren Endkunden in Business-to-Business, Business-to-Consumer und Consumer-to-Consumer klassifiziert. Diese Begriffe sind heute zwar direkt mit dem Internet und den auf diesem aufbauenden Diensten verbunden, wurden aber teilweise auch schon als Beschreibung von Geschäfts-

modellen verwendet, die auf anderen Netzen aufbauten. Hier zeigt sich auch deutlich, dass Geschäftsmodelle keine Strategie sind.

Im Nachfolgenden gehe ich kurz auf die einzelnen Begriffe ein und definiere sie, um so eine Begriffsgrundlage für die weitere Arbeit zu legen.

2.2.5.1 Electronic Commerce und Electronic Business

Der Begriff Electronic Commerce wird in Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich verwendet; eine einheitliche, weit akzeptierte Definition lässt sich nicht erkennen (vgl. u.a. Hermanns & Sauter 1999: 14; Schubert 1999: 24)⁵⁷. In einer frühen Phase des Internets wurde unter E-Commerce nur der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen über elektronische Netzwerke verstanden (vgl. u.a. Kalakota & Whinston 1996: 1) und grenzte sich damit von der Verwendung des Internets als Medium zur reinen Vermittlung von Produktinformationen ab. E-Commerce in diesem engen Sinne wird von Hermanns und Sauter (1999: 14) auch als Electronic Shopping oder Online Shopping bezeichnet.

Wie Haertsch (2000: 11) kritisch anmerkt, ist diese Bedeutung von E-Commerce zu eng, um alle kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet zu erfassen, weshalb eine Reihe von Autoren (vgl. u.a. Zwass 1996: 3; Bloch et al. 1996; Keen & Balance 1997: 1; Wigand 1997: 5; Schmid & Zimmermann 1998; Turban et al. 1999: 3,5) vorschlagen, E-Commerce weiter zu fassen und die Unterstützung "alle[r] kommerziellen Aktivitäten wie Geschäftsprozesse, Geschäftstransaktionen sowie die Beziehungen zu sämtlichen internen und externen Partnern eines Unternehmens durch Informations- und Kommunikationstechnologien" darunter zu verstehen (Haertsch 2000: 13). E-Commerce umfasst in dieser breiten Definition jegliche kommerzielle Aktivität auf dem Internet.

Es ist zwar zweckmässig, den Begriff für die kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet weiter zu fassen, da heute mehr als nur der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen über das Internet abgewickelt wird. Es ist aber nicht sinnvoll, dafür weiterhin den Begriff E-Commerce zu verwenden, da mit Commerce Handel gemeint ist und eine so breite Definition, wie sie z.B. Haertsch oder Timmers⁵⁸ (1999: xv) vorschlagen, den Begriff E-Commerce verwässert.

So schlagen das **mcm**institute und PwC vor, für alle kommerziellen Aktivitäten auf dem Internet den Begriff *E-Business* zu verwenden. "E-Business ist die Integration von Systemen, Prozessen, Organisationen, Wertschöpfungsketten und ganzen Märkten durch die Anwendung von Internet-basierten und -verwandten

⁵⁷ Vgl. auch die jeweils bei diesen Autoren angegebene Literatur.

⁵⁸ Timmers (1999: xv) definiert E-Commerce sehr weit. "Electronic Commerce can be defined loosely as 'doing business electronically'". Im nächsten Satz schlägt er dann auch vor, besser den Begriff E-Business zu verwenden, bleibt aber in seinem ganzen Buch dann doch beim sehr weit gefassten Begriff von E-Commerce.

Technologien und Konzepten. Electronic Commerce ist nur ein Teilbereich von E-Business und beschränkt sich im Wesentlichen auf die Marketing- und Verkaufsprozesse."(mcm institute & PwC 1999: 4).

Ich greife diese Unterscheidung in E-Commerce und E-Business auf und definiere E-Commerce bewusst eng, um es vom weiter gefassten Begriff des E-Business abzugrenzen.

Definition 2: E-Commerce

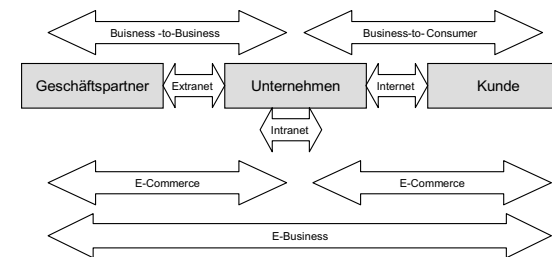
Unter E-Commerce verstehe ich die Verwendung von elektronischen Medien⁵⁹ bei Transaktionen von Gütern, Informationen oder Dienstleistungen zwischen Geschäftspartnern und Kunden.

Definition 3: E-Business⁶⁰

E-Business schliesst E-Commerce mit ein und integriert mittels neuer Medien sowohl die Austauschverhältnisse zwischen Unternehmen und Kunden bzw. Unternehmen und Geschäftspartnern als auch die internen Koordinationsmechanismen.

Bei diesen Definitionen muss man sich aber bewusst sein, dass sich E-Business sehr dynamisch weiterentwickelt und sich somit auch die Definitionen über die Zeit weiterentwickeln werden. Wie Whinston et al. (1997: 12) so treffend feststellen, ist E-Business ein "fast moving target".

Abbildung 8: E-Commerce und E-Business



Quelle: PwC

⁵⁹ Ich verwende bewusst den Begriff elektronische Medien, da E-Commerce und E-Business nicht auf das Medium Internet beschränkt sind, sondern auch auf anderen Medien möglich sind, wie dies zum Beispiel elektronische Finanzmärkte wie das deutsche Börsenhandelssystem Xetra oder die Schweizer Börse SWX zeigen.

⁶⁰ In der Praxis wird der Begriff E-Business vermehrt verwendet, während die Wissenschaft noch am Begriff E-Commerce mit einer sehr breiten Bedeutung festhält (Hoffmann 2001: 54).

Abbildung 8 zeigt das Verhältnis zwischen E-Commerce und E-Business und führt in die Unterscheidung nach der Art der Endkunden als Kategorisierung von Geschäftsmodellen auf dem Internet ein.

2.2.5.2 Kategorisierung von E-Business nach Geschäftspartnern

Eine weitere Unterscheidung von Geschäftsmodellen auf dem Internet kann mittels der involvierten Geschäftspartner erfolgen. Für Unternehmen lassen sich vier Erscheinungsformen identifizieren (vgl. u.a. Kalakota & Whinston 1996: 219ff; Mougayar 1997: 17f; Turban et al. 1999: 11; Haertsch 2000: 24-29).

- Zwischen Unternehmen selbst (Business-to-Business)
- Zwischen Unternehmen und Konsumenten (Business-to-Consumer)
- Zwischen der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen (Administration-to-Business)
- Innerhalb von Unternehmen selbst (Intraorganizational)

Neben den Geschäftsmodellen, die durch den Austausch zwischen Unternehmen und ihren Geschäftspartnern geprägt sind, existieren noch Geschäftsmodelle, bei denen Konsumenten untereinander Leistungen austauschen. Diese Geschäftsmodelle werde als Consumer-to-Consumer klassifiziert. Zwar stellt häufig ein Unternehmen die Plattform zur Verfügung, die den Austausch zwischen den Konsumenten ermöglicht; der Leistungsaustausch erfolgt aber direkt zwischen Konsumenten.

Tabelle 5: Klassifizierung von E-Business nach Geschäftspartner

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	Consumer-to-Consumer z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z.B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	Consumer-to-Administration z.B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (Einkommenssteuer etc.)
	Business	Business-to-Consumer z.B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping Mall	Business-to-Business z.B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer	Business-to-Administration z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer etc.)
	Administration	Administration-to-Consumer z.B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe)	Administration-to-Business z.B. Beschaffungsmassnahmen öffentlicher Institutionen im Internet	Administration-to-Administration z.B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

Quelle: (Hermanns & Sauter 1999: 23)

Eine Zusammenfassung der möglichen Ausprägungen von E-Business Geschäftsmodellen nach den beteiligten Geschäftspartnern liefert Tabelle 5. Nicht berücksichtig

in dieser Aufstellung ist, dass auch innerhalb eines Unternehmens Leistungen über elektronische Medien ausgetauscht werden können.

2.2.5.3 Kategorisierung von E-Business nach Koordinationsmechanismen

Eine weitere Unterteilung von E-Business lässt sich anhand der verwendeten Koordinationsmechanismen zwischen Wirtschaftssubjekten vornehmen. Unabhängig von neuen Medien lassen sich in der arbeitsteiligen Wirtschaft zwei Arten von Koordinationsmechanismen bei Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten unterscheiden: Märkte und Hierarchien (Coase 1937: 338; Williamson 1975).

Beim Markt erfolgt die Koordination der Wirtschaftssubjekte über Angebot und Nachfrage, während bei Hierarchien die Koordinationsformen durch Unter- und Überordnung der Wirtschaftssubjekte geprägt sind. Typische hierarchische Koordinationsmechanismen sind Weisung, Anordnung und Kontrolle der Umsetzung. Teilnehmer eines Marktes agieren autonom, d.h., zwischen Marktteilnehmern herrscht bis auf den Kaufvertrag keine weitere Bindung. Dagegen sind bei hierarchischen Koordinationsformen die Wirtschaftssubjekte voneinander abhängig und durch langfristige Verträge untereinander verbunden.

Zwischen diesen beiden polaren Ausprägungen existieren Hybridformen, die jeweils in ihren Ausprägungen zwischen den Extremen Markt und Hierarchie liegen (Williamson 1991: 281). Als solche Hybridformen werden von einer Reihe von Autoren (vgl. u.a. Sydow 1992: 102; Ebers 1994: 7) Netzwerke bezeichnet. Klein (1996: 98) dagegen sieht Netzwerke nicht als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie, sondern als eigenständige, idealtypische Form wirtschaftlicher Koordination. Als vierte Form führt er noch Verhandlungssysteme als Koordinationsform ein (Klein 1996: 100ff).

Diese Grundkoordinationsmechanismen können durch IKT unterstützt und effizienter gestaltet werden. Malone et al. (1987) nennen solche Koordinationsformen elektronische Märkte und elektronische Hierarchien. Anstatt des Begriffs der elektronischen Hierarchien und der verschiedenen Hybridformen wird auch der Begriff Interorganisationssysteme (IOS) verwendet (vgl. u.a. Alt & Cathomen 1995; Klein 1996; Turban et al. 1999: 7f).

Im Folgenden gehe ich kurz auf *elektronische Märkte* und *elektronische Hierarchien* als Ausprägungen von digitalen Geschäftsmodellen ein. Elektronische Hierarchien und elektronische Märkte können gemeinsam innerhalb einer grösseren Wertschöpfungsarchitektur eines Geschäftsmodells vorkommen; teilweise erfolgt die Koordination über marktliche, teilweise über hierarchische Mechanismen.

Elektronische Märkte

Schmid (1993: 468) definiert: "Unter Elektronischen Märkten im weiteren Sinne sind informationstechnische Systeme zur Unterstützung aller oder einzelner Phasen und Funktionen der marktmässigen Leistungskoordination zu verstehen."

Wichtig für Schmid et al. (1991: 97) ist, dass die Teilnahme an den Transaktionen zwanglos innerhalb einer Gruppe von gleichberechtigten Marktpartnern geschieht und die Transaktionen aufgrund von Angebot und Nachfrage entstehen.

Schmid (1999a: 32ff) hat diese Definition später erweitert: "Elektronische Märkte sind ... Medien, die Agenten ortsunabhängig den marktlichen Tausch ermöglichen und sie in allen Transaktionsphasen mit von ihnen benötigten Funktionen und gewünschten Dienstleistungen unterstützen." Ein Medium ist für Schmid eine Plattform, die den Austausch von Informationen oder anderen Objekten wie Gütern oder Dienstleistungen zwischen kooperierenden Agenten ermöglicht. "[Dieses] neue digitale Medium ist ein universelles Informations- und Transaktionsmedium, das alle denkbaren Informationen und Prozesse abzubilden und zu realisieren vermag. ... Wegen seiner Universalität kann [die Umgestaltung der heutigen Marktprozesse] vielmehr auf der Basis von generischen Marktdiensten geschehen. Das Resultat sind nicht einzelne unverbundene Märkte, sondern ein einziger, in sich reichhaltiger, aber nach einheitlichen Prinzipien strukturierter globaler Markt. ... Ein Medium besteht ... aus einem Kanalsystem, das den eigentlichen Transport über Raum und Zeit leistet, einer 'Logik', d.h., einer Syntax oder Sprache mit gemeinsamer Semantik, sowie einer Organisation (Rollen und Protokolle bzw. Prozesse)" ⁶¹

Elektronische Märkte mit all den oben genannten Eigenschaften, wie Universalität auf Basis von generischen Marktdiensten sind erst in der Entwicklung. Den meisten heute existierenden elektronischen Märkten fehlt gerade diese Universalität, wodurch ein nach einheitlichen Prinzipien strukturierter globaler Markt entstehen würde. Nach Schmid (1999a: 40) kann man nur dann von einem elektronischen Markt sprechen, wenn "die *Absichtsphase*, d.h., die Kommunikation der Kauf- bzw. Verkaufsabsichten im neuen Medium realisiert ist." Gerade die Absichtsphase ist aus Sicht der Marktteilnehmer zentral, da sie "den Markt, d.h. die Angebote und Nachfragen[,] ortslos und ubiquitär" macht.

Einen Überblick über elektronische Märkte, wie sie von der Schule des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen gesehen werden, vermittelt Schmid et al. (1991), Schmid (1993; 1999a), Himberger (1994), Langenohl (1994), Krähenmann (1994) und Zbornik (1996).

Die Abgrenzung elektronischer Märkte gegenüber Interorganisationssystemen erfolgt über den Marktgedanken, d.h., die Transaktionen werden durch Angebot und Nachfrage bestimmt. E-Commerce kann als Handel auf diesen elektronischen Märkten verstanden werden.

⁶¹ Schmid (1999a: 34) führt noch an, dass sich der Begriff des Mediums nicht auf elektronische Märkte beschränkt, sondern auch geeignet ist für die Rekonstruktion von hierarchischen Koordinationsformen.

Die Definition eines elektronischen Marktes beschreibt nur allgemein, welche Bestandteile ein Markt auf einem elektronischen Medium aufweist; mögliche Ausprägungen sind nicht in der Definition enthalten. Man kann elektronische Märkte wiederum generell danach unterscheiden, wer der Betreiber eines elektronischen Marktplatzes ist und wer den durch den elektronischen Marktplatz generierten Wert zum Grossteil für sich beanspruchen kann. So lassen sich Verkäufer- und Käufer-kontrollierte, aber auch neutrale Marktplätze unterscheiden (vgl. auch Zbornik 1996: 127; Berryman et al. 1998: 153; Illik 1999: 65).

Elektronische Hierarchien

Elektronische Hierarchien grenzen sich gegenüber elektronischen Märkten gerade über die Abwesenheit des Marktgedankens bei der Koordination der Aktionen verschiedener Wirtschaftssubjekte ab. Die Koordination innerhalb von elektronischen Hierarchien erfolgt über Planung und Kontrollmechanismen zwischen unter- und übergeordneten Wirtschaftssubjekten (Principle-Agent Beziehung). Himberger (1994: 193) definiert gerade diese direkte Überwachung mittels IKT als konstituierendes Merkmal elektronischer Hierarchien.

Entscheidungen des Managements und nicht der Marktteilnehmer bestimmen das Design, den Preis, die Menge und den Zeitplan, in dem Produkte von einer Wertschöpfungsstufe zur nächsten wandern (Malone et al. 1987: 485). Diese Transaktionen können innerhalb eines Unternehmens oder auch zwischen mehreren Unternehmen erfolgen; wichtig ist aber, dass der Transaktionspartner von vornherein bekannt ist. Die Beziehung zwischen den Transaktionspartnern ist auf Dauer angelegt (Merz 1999: 29), wodurch Kosten für Informationsbeschaffung über den Transaktionspartner und für Verhandlungen mit diesem wegfallen.

Hybridformen

Die meisten zu beobachtenden digitalen Geschäftsmodelle enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Komponenten und lassen sich nicht einer der Extremformen Markt oder Hierarchie zuordnen. Unternehmen stehen nicht vor einer Entweder-Oder Entscheidung, sondern es herrscht eine Sowohl-Als-Auch-Beziehung zwischen elektronischen Märkten und elektronischen Hierarchien. Dies zeigt sich z.B. auch an der Definition von Interorganisationssystemen (IOS), einer Hybridform von elektronischem Markt und elektronischer Hierarchie. IOS umfassen die Verbindung zweier oder mehrerer unabhängiger Unternehmen mittels IKT zwecks Austausch und Verwendung von Informationen, um ein gemeinsames Geschäftsziel zu erreichen (Klein 1996: 40; Turban et al. 1999: 8f). Die Beziehung der IOS Partner ist, basierend auf einer Reihe von Transaktionen, auf längere Zeit ausgelegt und grenzt sich somit von einer rein marktlichen Transaktion ab, wo eine Beziehung zwischen den beteiligten Parteien nur für eine

Transaktion besteht (Senn 1996: 17). Aus diesem Grund werden IOS auch als Gegenstück von elektronischen Märkten dargestellt (vgl. u.a. Turban et al. 1999: 7ff).⁶²

Selz definiert (1999: 110f) ebenfalls bewusst ein mögliches Geschäftsmodell auf dem Internet, das Value Web, als eine Kombination von elektronischen Marktbestandteilen und stabilen interorganisatorischen Verbindungen mittels IKT und sieht keinen Widerspruch von marktlichen und hierarchischen Komponenten innerhalb eines Geschäftsmodells.

Als weitere Koordinationsform werden elektronische Netzwerke genannt. Während Netzwerke für Williamson (1991) eine Hybridform mit einer eigenen Logik darstellen, betont Powell (1990), dass Netzwerke eine eigenständige Koordinationsform darstellen. Die Eigenständigkeit von Netzwerken als Koordinationsform wird dadurch begründet, dass in Netzwerken die Koordination weder durch den Markt noch durch hierarchische Mechanismen wie Kontrolle erfolgt, sondern über Kooperation und Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern (Powell 1990: 303ff).

Kooperation schliesst aber Konflikte zwischen den Netzwerkpartnern nicht aus, weshalb zur Analyse des Verhaltens häufig auf spieltheoretische Ansätze zurückgegriffen wird (Schelling 1960; Brandenburger & Nalebuff 1997). Brandenburger und Nalebuff führen für diese Koordinationsform, die sowohl Kooperation als auch wettbewerbliche Elemente unter den Partnern aufweist, den Begriff Co-operation ein, der sich aus Co-operation und Competition zusammensetzt.

Als weitere Formen von Unternehmensnetzwerken im eher hierarchischen Sinne werden noch *Operative Netzwerke* (Pfohl & Busse 1998: 52), *Dynamische Netzwerke* (Miles & Snow 1986: 64) und *Virtuelle Organisationen und Unternehmen*⁶³ (vgl. u.a. Mowshowitz 1986: 389; Davidow & Malone 1992; Mowshowitz 1994; Arnold et al. 1995) genannt (Hoffmann 2001: 62ff). Einen Überblick über die Verbindung von Netzwerkorganisationen und Electronic Commerce im weiteren Sinne geben Sieber und Griese (1999). Wie schon oben beschrieben, können, müssen die Koordinationsformen aber nicht mittels IKT unterstützt werden.

⁶² Klein (1996: 47) dagegen sieht elektronische Märkte als eine von vier Grundformen von IOS, was aber teilweise widersprüchlich zu seiner eigenen Definition von IOS ist, da er dort die Dauerhaftigkeit der Beziehung zwischen den Teilnehmern betont, diese aber bei rein marktlichen Transaktionen nicht vorliegt. Der Markt zeichnet sich gerade durch die Unabhängigkeit der Marktteilnehmer aus.

⁶³ Virtuell bedeutet im ursprünglichen Sinne "nicht echt, nicht in der Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend" (Fremdwörter Duden 1997). "Virtuelle Unternehmen" auf dem Internet sind aber reale Unternehmen, die auf elektronischen Medien abgebildet werden, so dass der Begriff "virtuell" unglücklich gewählt ist.

2.2.5.4 Konkrete Ausprägungen

Verschiedene Autoren (Berryman et al. 1998; Kotha 1998; Timmers 1998; 1999; Lief 1999; Armour 2000; Boulton et al. 2000; Gulati & Garino 2000; Kaplan & Sawhney 2000; Laudon & Laudon 2000: 304; Tapscott et al. 2000; Winter 2000c) stellen eine Reihe von Geschäftsmodellen vor, die in ihrer Form erst durch das Internet ermöglicht wurden.⁶⁴

Ein Vielzahl von Namen wie *agora*, *aggregation*, *value chain*, *alliance*, *distributive networks* (alle von Tapscott et al. 2000), *e-shops*, *e-procurement*, *e-malls*, *e-auctions*, *virtual communities*, *collaboration platforms*, *third-party marketplaces*, *value-chain integrators*, *value-chain service providers*, *information brokerage* und *trust services* (alle von Timmers 1999: 35-41) werden als mögliche oder bereits bestehende Geschäftsmodelle auf dem Internet genannt. Wie hier die Übersicht über die Modelle von nur zwei Autoren zeigt, hat sich noch keine feste Bezeichnung für gewisse Modelle entwickelt. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Namen werden für ein und das selbe Unternehmen auf dem Internet verwendet. So ist Amazon im Sprachgebrauch von Tapscott et al. (2000: 30) eine *aggregation*, für Timmers fällt das gleiche Unternehmen in die Kategorie eines *e-shops*. Diese begriffliche Verwirrung liegt vor allem daran, dass die meisten Geschäftsmodelle auf dem Internet noch relativ neu sind, bzw. ihre nachhaltige Überlebensfähigkeit insbesondere des Ertragsmodells noch nicht bewiesen haben.⁶⁵

Allein bei den Oberbegriffen für digitale Geschäftsmodelle haben sich Kategorien wie Business-to-Business oder Business-to-Consumer entwickelt, wie dies oben im Kapitel 2.2.5.2, S. 55, beschrieben wurde.

Trotz dieser begrifflichen Unsicherheit möchte ich eine Reihe von Geschäftsmodellen vorstellen, um die Vielfalt von möglichen Geschäftsarten auf dem Internet zu zeigen. Dazu verwende ich die Klassifizierung von Tapscott et al. (2000: 30-36), die fünf Typen von *business webs* oder *B-Webs* vorschlagen. *B-Webs* sind für die Autoren "a distinct system of suppliers, distributors, commerce services providers, infrastructure providers, and customers that use the Internet for their primary business communications and transactions" (Tapscott et al. 2000: 4). *B-Webs* sind also Geschäftsmodelle, die durch das Internet ermöglicht wurden. Diese fünf Typen sind: *agora*, *aggregation*, *value chain*, *alliance* und *distributive network*.

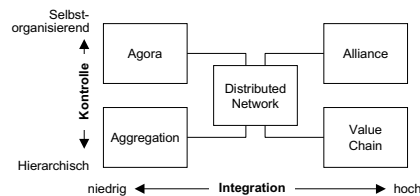
⁶⁴ Es ist auffällig, dass bis auf Timmers (1998; 1999) keiner der Autoren den Begriff des Geschäftsmodells definiert. Sie greifen immer Teilaspekte eines Geschäftsmodells heraus, um daran die Neuartigkeit der auf dem Internet zu beobachtenden Geschäftsmodelle zu beschreiben.

⁶⁵ Amazon hat gezeigt, dass sich Bücher und CDs auf dem Internet verkaufen lassen. Hier ist das Ertragsmodell noch nicht getestet. Andere Unternehmen wie z.B. Letsbuyit.com haben ein Geschäftsmodell, in dem weder die Value Proposition, noch die Wertschöpfungsarchitektur oder das Ertragsmodell als erfolgreich getestet gelten.

Anhand von zwei Dimensionen lassen sich diese Geschäftsmodelltypen klassifizieren. Die erste Dimension ist der Grad der wirtschaftlichen Kontrolle, die ein Unternehmen über das Geschäftsmodell als Ganzes ausüben kann. Die extremen Ausprägungen dieser Dimension sind Hierarchie und Selbstorganisation. Bei einem hierarchischen Geschäftsmodell dominiert ein Unternehmen die wesentlichen Ausprägungen des Geschäftes, während bei der Selbstorganisation die Marktdynamik Preis und Menge der Güter bestimmt. Ein Unternehmen stellt in diesem Fall die Austauschplattform, überlässt dann aber die Organisation den Teilnehmern.

Die zweite Dimension ist der Grad, zu dem die Wertschöpfung der einzelnen Beteiligten innerhalb eines B-Webs integriert ist. Bei einigen Geschäftsmodellen ist der Grad der Integration hoch, d.h., ein grosser Teil der Wertschöpfung einer Branche wird innerhalb dieses Geschäftsmodells generiert. Andere B-Webs fokussieren nur auf einen kleinen Teil der Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb einer Branche. Eine Einordnung der B-Webs anhand der Dimensionen Kontrolle und Integration zeigt Abbildung 9.

Abbildung 9: Typologie von digitalen Geschäftsmodellen nach Tapscott et al.



Quelle: (Tapscott et al. 2000: 28), Übersetzung des Autors

Agora⁶⁶

Eine Agora auf dem Internet erleichtert den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen einer Vielzahl von Anbietern und Nachfragern. Der Preis wird jeweils für die einzelne Transaktion direkt ausgehandelt und ist nicht von vornherein gesetzt, d.h., die Agora zeichnet sich durch dynamische Preisbildung aus.

Die Value Proposition gegenüber den Kunden ist die Bereitstellung eines liquiden Marktes. Ein Markt ist dann liquide, wenn er eine grösstmögliche Anzahl von Anbietern und Nachfragern nach einem Gut aufweist, so dass ein Gut zu vorteil-

⁶⁶ (Tapscott et al. 2000: Kapitel 2).

haften⁶⁷ Konditionen in Geld umgewandelt werden kann. Die Abwicklung des abgeschlossenen Geschäftes muss nicht mehr über die Agora erfolgen. Dies können die Kontrahenten unter sich selbst ohne die Mitwirkung der Agora abwickeln. Eine Agora stellt einen Rahmen für den Marktplatz zur Verfügung, überlässt die Organisation von Angebot und Nachfrage aber den Marktteilnehmern. Der Integrationsgrad der Wertschöpfungsketten der Kunden ist gering. Abbildung 10 stellt eine Agora grafisch dar.

Das Geschäftsmodell einer Agora geht auf den griechischen Begriff für einen Markt- und Versammlungsplatz zurück, wobei der Begriff häufig als Analogie für Marktplätze auf dem Internet verwendet wird (Schmid 1999a: 32).

Abbildung 10: Agora

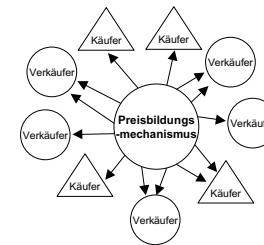
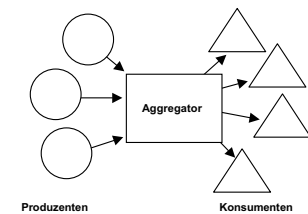


Abbildung 11: Aggregation



Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 31)

Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 31)

Aggregation⁶⁸

Ein Aggregator erfüllt die Funktion des wertschöpfenden Intermediärs zwischen einer Vielzahl von Produzenten und Konsumenten. Der Aggregator bestimmt die Auswahl der Produkte, segmentiert seine Kunden, setzt den Preis für die Waren und sichert die Abwicklung des Geschäftes. Preise sind üblicherweise fest und nicht verhandelbar. Die Value Proposition für den Kunden ergibt sich gerade aus der optimalen Kombination der getroffenen Selektion, der Organisation des Angebots, der Preisgestaltung, der Convenience des Kaufs und der Abwicklung des Kaufs.

Die Aggregatoren nutzen die Möglichkeiten des Internets (interaktiv, vernetzt) um Lösungen für den Kunden anzubieten, die in der Form nicht ohne das Internet möglich wären. Ein Beispiel ist HomeAdviser, der einerseits eine grosse Aus-

⁶⁷ Vorteilhaft heisst nicht, dass der Verkäufer seinen gewünschten Preis erhält. Bei wenig fungiblen Gütern wie Sammlerstücken kann ein Markt schon als liquide angesehen werden, wenn überhaupt eine Nachfrage für das Gut entsteht.

⁶⁸ (Tapscott et al. 2000: Kapitel 3).

wahl von Miet- und Kaufimmobilien führt, andererseits aber auch Zusatzleistungen rund um die Immobiliensuche z.B. Berechnung der Finanzierungskosten und Zusatzinformationen über die Umgebung der Immobilie wie Entfernung zur nächsten Schule, Bewertung dieser Schule und Kriminalitätsstatistiken liefert. Des Weiteren agiert HomeAdvisor als Broker für Hypothekarkredite. Diese Dienstleistungen existierten auch schon vor dem Internet, aber nicht in einer integrierten, für den Kunden schnell zugänglichen Form. Abbildung 11 zeigt das Geschäftsmodell eines Aggregators.

Aggregationen sind vergleichbar mit traditionellen Intermediären, nutzen aber die Eigenschaften des Internets, um Kunden eine neuartige Value Proposition anzubieten, die ohne das Internet nicht möglich wäre.

Value Chain⁶⁹

Im Kontext eines Value Chain Geschäftsmodells strukturiert und dirigiert der Integrator die verschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten der vorgelagerten Wertschöpfungspartner, um dem Kunden ein hoch integriertes Produkt anzubieten. Die Koordination erfolgt über das Internet, d.h., die Informationssysteme der einzelnen Produzenten sind über die Unternehmensgrenzen hinweg vernetzt. Der Integrator übt die Kontrolle über eine stark integrierte Wertschöpfungskette aus. Während bei der Agora die Selbstorganisation und die dynamische Preisbildung für den Erfolg entscheidend sind, liegt bei der Value Chain der Schwerpunkt auf der effizienten Koordination unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen (vgl. Abbildung 12, S. 64).

Dell ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das als Integrator innerhalb einer hochintegrierten Value Chain agiert. Dell hat nur eine kleine Anzahl von Lieferanten, die durch langfristige Rahmenverträge gebunden sind (vgl. hierzu Abschnitt *Beispiel: Architektur Innovator Dell*, S. 80)

Alliance⁷⁰

Das Geschäftsmodell der Alliance zeichnet sich durch hohe Integration der Wertschöpfung bei einem hohen Mass an Selbstorganisation aus. Teilnehmer einer Alliance entwerfen gemeinsam Produkte, schaffen Wissen oder schaffen eine gemeinsame Erlebniswelt. Das Zusammenspiel der einzelnen Teilnehmer wird durch Regeln und Standards geleitet, die sich über die Zeit als akzeptables Verhalten innerhalb der Alliance herauskristallisiert haben.

⁶⁹ (Tapscott et al. 2000: Kapitel 4).

⁷⁰ (Tapscott et al. 2000: Kapitel 5).

Erscheinungsformen dieses Typs von Geschäftsmodell, wie es in Abbildung 13 zu sehen ist, sind Online Communities, Forschungsinitiativen, Online Spiele oder Softwareentwicklungsprojekte wie Linux.

Abbildung 12: Value Chain

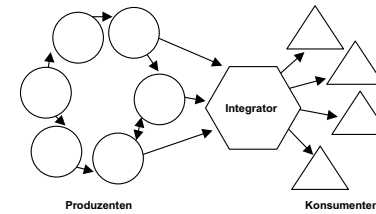
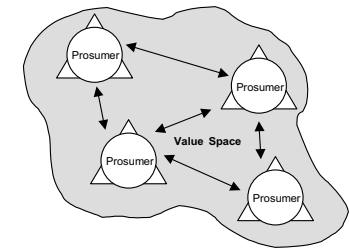


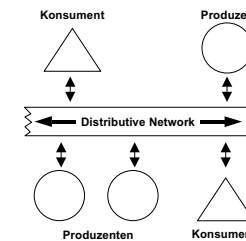
Abbildung 13: Alliance



Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 31)

Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 31)

Abbildung 14: Distributive Network



Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 35)

Distributive Network⁷¹

Den fünften Typ eines B-Webs, das *Distributive Network* kann man auch als die Infrastrukturschicht der digitalen Netzwerkökonomie bezeichnen. Distributive Networks übernehmen die Abwicklung der anderen Geschäftsmodelle. Dazu gehören Betreiber von Datennetzwerken für das Bereitstellen der IKT Infrastruktur, Logistikanbieter und Finanzdienstleister, die die Abwicklung der z.B. auf der Agora angefallenen Geschäfte übernehmen. Die Distributive Networks stellen das

⁷¹ (Tapscott et al. 2000: Kapitel 6).

Rückrad der digitalen Netzwerkökonomie. Ein Schema für ein Distributive Network ist in Abbildung 14 dargestellt.

Während Value Chains und Alliances ihren Mehrwert aus der Umwandlung von Rohstoffen, seien diese materieller oder immaterieller Natur, in Produkte schöpfen, dienen Agoras und Aggregationen dazu, diese Güter zu selektieren und Nachfrage und Angebot zusammenzubringen. Die Distributive Networks unterstützen die anderen Geschäftsmodelle, indem sie den Austausch von Informationen, Gütern und Dienstleistungen ermöglichen.

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die jeweiligen Merkmale der fünf verschiedenen Geschäftsmodelle.

Tabelle 6: Merkmale von B-Webs

	Agora	Aggregation	Value Chain	Alliance	Distributive Network
<i>Hauptmerkmal</i>	Dynamische Preisfindung	Auswahl und Convenience	Prozessintegration	Kreativität	Allokation/Vertrieb
<i>Value Proposition</i>	Umwandlung von Gütern zu einem gewünschten Preis in Geld und umgekehrt	Optimierung des Angebots, der Organisation, des Preises, der Convenience und der Abwicklung	Design und Lieferung eines integrierten Produktes oder Dienstleistung nach spezifischen Kundenanforderungen	Kreative Zusammenarbeit zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels	Erleichterung des Austauschs von Informationen, Gütern und Dienstleistungen
<i>Rolle des Kunden</i>	Marktteilnehmer	Käufer	Wertschöpfungspartner	Beitragender	Sender/Empfänger
<i>Schlüsselprozess</i>	Preisbildungsprozess	Needs matching	Produktdesign Supply Chain Management	Innovation	Distribution
<i>Koordinationsmechanismus</i>	Marktlich	Hybrid	Hierarchie	Sonderform (Gemeinsames Ziel ohne Transaktion)	Hybrid
<i>Beispiele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yahoo! classifieds • eBay • Priceline • AdAuction • NASDAQ • MetalSite • FreeMarkets 	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon.com • Chemdex • HomeAdviser • Webvan • E*Trade • Travelocity • WSJI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco Systems • Dell Computer • General Motors • Celestica • Bidcom 	<ul style="list-style-type: none"> • AOL • NetNoir • Linux • MP3 • Wintel 	<ul style="list-style-type: none"> • Enron • UPS • AT&T • Wells Fargo • Internet

Quelle: in Anlehnung an (Tapscott et al. 2000: 30), Übersetzung des Autors

2.3 IKT Anwendung als Geschäftsmodellinnovation

Die oben beschriebenen Geschäftsmodelle unterscheiden sich grundsätzlich von früheren Anwendungen von IKT, da sie nicht auf Effizienzsteigerung, sondern auf Schaffung neuer Geschäftsmodelle ausgerichtet sind. Diese neuen Geschäfts-