



---

JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN  
PROFESSUR BWL – WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
UNIV.-PROF. DR. AXEL C. SCHWICKERT

Schwickert, Axel C.

**Geschäftsmodelle im Electronic Business –  
Bestandsaufnahme und Relativierung**

ARBEITSPAPIERE WIRTSCHAFTSINFORMATIK

---

Nr. 2 / 2004  
ISSN 1613-6667



# Arbeitspapiere WI Nr. 2 / 2004

---

**Autor:** Schwickert, Axel C.

**Titel:** Geschäftsmodelle im Electronic Business – Bestandsaufnahme und Relativierung

**Zitation:** Schwickert, Axel C.: Geschäftsmodelle im Electronic Business – Bestandsaufnahme und Relativierung, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 2/2004, Hrsg.: Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Justus-Liebig-Universität Gießen 2004, 16 Seiten, ISSN 1613-6667.

**Kurzfassung:** Was ist Electronic Business? Was ist ein Geschäftsmodell? Beide Begriffe werden erst seit Ende der 90er Jahre intensiv genutzt und besonders in ihrer Verbindung mangels verlässlicher Abgrenzungen arg strapaziert. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik haben inzwischen jedoch ein definitorisches Fundament geschaffen, das zur Planung und Beurteilung von Geschäftsmodellen im E-Business herangezogen werden kann. Das vorliegende Arbeitspapier WI skizziert dieses Fundament und ordnet das Konstrukt „Geschäftsmodell“ in die Unternehmensplanung ein.

**Schlüsselwörter:** Unternehmensplanung, Electronic Business, Geschäftsmodell, Marktleistungsmodell, Prozeßmodell, Vorgehensmodell, Erlösmodell, Business Plan

## Inhaltsverzeichnis

1	Geschäftsmodelle und E-Business: Begriffsabgrenzungen .....	3
1.1	Definition von Geschäftsmodellen .....	3
1.2	Abgrenzung von E-Business-Geschäftsmodellen .....	4
2	E-Business-Geschäftsmodelle sind Modellkonglomerate .....	6
2.1	E-Business-Geschäftsmodelle und ihre Hauptbestandteile .....	6
2.2	Marktleistungsmodell .....	7
2.3	Integriertes Vorgehensmodell .....	10
2.4	Erlösmodell.....	11
3	E-Business-Modelle sind Instrumente der Unternehmensplanung.....	13
	Literaturverzeichnis.....	16

# 1 Geschäftsmodelle und E-Business: Begriffsabgrenzungen

## 1.1 Definition von Geschäftsmodellen

Durch den E-Business-Hype der letzten Jahre hat sich die Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“ in deutschsprachigen Unternehmen inzwischen etabliert. Was darunter verstanden wird, ist jedoch nach wie vor äußerst uneinheitlich. Das facettenreiche Interpretationsspektrum reicht heute von partikulären Vorgangsbeschreibungen oder Absatzkanälen über Marketing-Strategien und Konzepten bis hin zu umfassenden Marktstrukturdarstellungen.

Seinen gedanklichen Ursprung findet der Begriff des Geschäftsmodells in der zu Beginn der 90er Jahre aufkommenden Geschäftsprozessorientierung, die durch verschiedene Methoden der Modellierung von Informationssystemen vorangetrieben wurde. Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens setzt sich demnach aus geschäftstragenden Prozessen zusammen, die sich durch Vorgangsketten und einzelne Vorgänge verfeinern und durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützen lassen. Damit ging zwingend einher, daß Prozesse modelliert und zu Geschäftsdarstellungen integriert werden mußten.

Das Denken und Agieren in Geschäftsprozessen setzte sich bis Ende der 90er Jahre weitgehend durch. In der dann einsetzenden E-Business-Hysterie wurden dann jedoch Startup-Unternehmen quasi als Konfektionsware massenhaft gegründet. In den seltensten Fällen gingen diese Gründungen mit adäquaten Unternehmensplanungen einher. Erfolgsträchtige Geschäftsideen wollten schnell in die Tat umgesetzt werden. Rudimentäre Darstellungen der Geschäftsidee reichten oftmals aus, um Wagniskapital und Kunden zu akquirieren. Abgesehen von den Ökonomiekennnissen fehlte vielen Gründern vor allem ein Instrumentarium, um ihre Geschäftsidee ausreichend detailliert, verständlich und mit beherrschbarem Aufwand adressatengerecht zu dokumentieren.

Wie beschreibt man prägnant und doch aussagekräftig das Wesentliche eines ganzen Unternehmens? Der Begriff des Geschäftsmodells schließt hier die Lücke zwischen den grob-plakativen Schlagwortansammlungen der ersten E-Business-Stunden und den aufwendig auszudetaillierenden, IT-lastigen Geschäftsprozeßmodellen. Ein Geschäftsmodell kann demnach definiert werden als „Aggregation wesentlicher, relevanter Aspekte aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, um hierdurch zu einem einfachen, komprimierten Überblick der Geschäftsaktivitäten in Modellform zu gelangen.“ [2, S. 82] Aufgrund ihrer Beschränkung auf das Wesentliche, eignen sich Geschäftsmodelle gut zur Grobkonzeptionierung, die vorrangig bei Unternehmensgründungen oder Markteintritten erforderlich wird. Daraus resultieren auch die primären Adressaten eines Geschäftsmodells: Entscheidungsträger im Unternehmen, Wagniskapital-Geber, potentielle Aktionäre und Kunden [vgl. 3, S. 356].

## 1.2 Abgrenzung von E-Business-Geschäftsmodellen

Unter „Electronic Business“ werden Geschäftsaktivitäten zusammengefaßt, die über vernetzte Computersysteme – in aller Regel das Computernetzwerk „Internet“ – abgewickelt werden. Folgt man der Prämisse aus Kapitel 1.1, daß ein Geschäftsmodell das Wesentliche eines ganzen Unternehmens abbilden soll, so muß ein „E-Business-Geschäftsmodell“ eine Beschaffungs-, Erzeugungs- und Absatz-Sequenz mit einer definierten Marktleistung vollständig oder weit überwiegend mit Internet-Technologien realisieren.

Stähler [4] stellt sehr anschaulich dar, daß sich E-Business nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch und ganz besonders über die Unternehmensgrenzen hinaus erstreckt (siehe Abb. 1). Bei allen nachfolgenden Ausführungen zu E-Business-Geschäftsmodellen wird von den in Abbildung 4 als „E-Commerce“ bezeichneten Verbindungen ausgegangen. Es wird somit nicht unterschieden zwischen den Beziehungen Business-to-Business, Business-to-Consumer oder dem anderweitig häufig anzutreffenden Business-to-Administration. Betrachtet werden letztlich alle Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens mit unternehmensexternen Geschäftspartnern sowie die Prozesse innerhalb des Unternehmens.

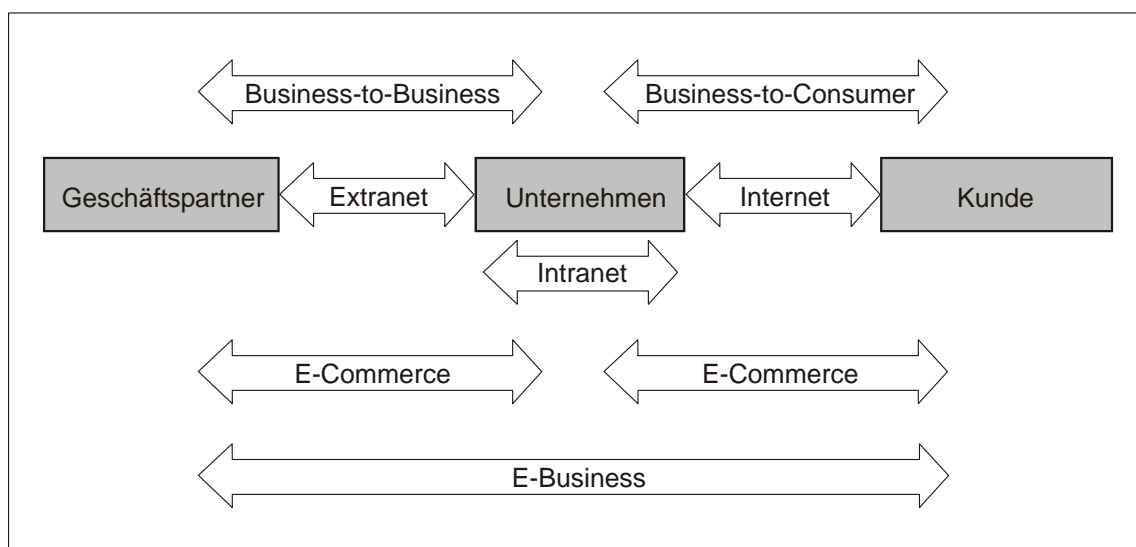


Abb. 1: E-Commerce und E-Business [4, S. 54]

E-Business-Geschäftsmodelle sind von E-Business-Anwendungen zu unterscheiden, die nur einzelne Teile eines Geschäftsprozeßmodells in einem Unternehmen unterstützen. Ist z. B. in einer Wertschöpfungskette nur ein Absatzkanal als Online-Shop elektronisiert, handelt es sich dabei um eine punktuelle E-Business-Anwendung, die als konventionelles IT-Projekt einzuordnen ist. Ähnlich ist ein isoliertes E-Purchasing-System auf der Beschaffungsseite eines Unternehmens nicht als Geschäftsmodell im Sinne der Definition aus Kapitel 1.1 zu interpretieren.

Je mehr Funktionen und Prozeßteile jedoch über E-Business integriert werden, desto ausgeprägter wird die Charakteristik des Integrationsproduktes als E-Business-Geschäftsmodell. Timmers [8] nutzt diese Abgrenzung nach dem Grad der funktionalen Integration und kombiniert diese mit dem Innovationsgrad (Neuartigkeit) des Geschäftsmodells (siehe Abb. 2 [Erweiterung von 8, S. 7]).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß viele der als „E-Business-Geschäftsmodelle“ aufgetauchten Begriffe wie Multichannel, Disintermediation, Mass Customization, Teasing, Complementary, Powershopping, Brokerage etc. nur begrenzte Teile einer Wertschöpfungskette oder einzelne Funktionen beschreiben. Die Absatzlastigkeit dieser Begriffe ist nachvollziehbar - Geschäft lebt primär vom Absatz - die Beschaffungsseite und die Produktion werden dabei jedoch oftmals völlig ausgeblendet.

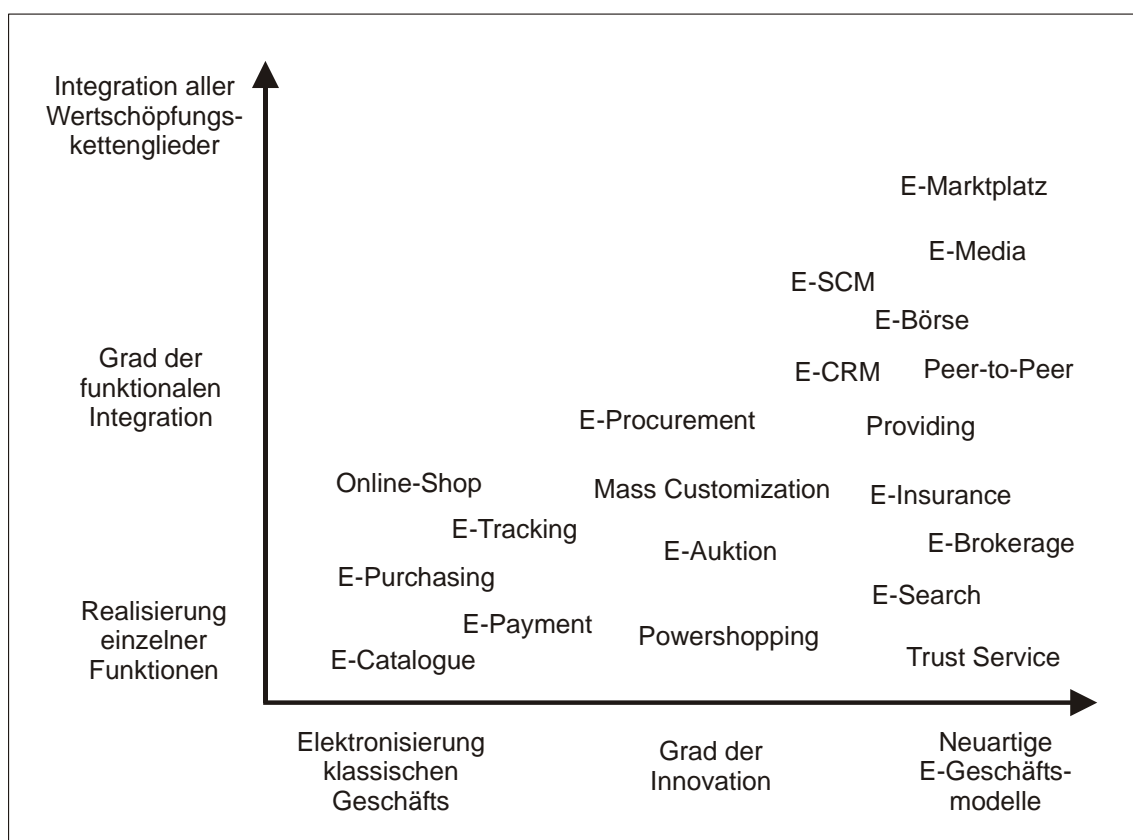


Abb. 2: Abgrenzung von E-Business-Geschäftsmodellen

Bei der Abgrenzung von E-Business-Geschäftsmodellen ist nicht von Belang, wie innovativ die Funktionsunterstützung durch Internet-Technologie ist. Auch traditionelle, klassische Geschäftsaktivitäten, die durch Internet-Technologien realisiert werden, sind dem E-Business zuzurechnen. Die kombinierte Einordnung nach den Graden der Integration und Innovation verdeutlicht jedoch zwei Trends, die bei den praktizierten E-Business-Modellen erkennbar sind: Die Spezialisierung der Marktleistungen wächst und die durch E-Business unterstützten Strecken der Wertschöpfungsketten werden länger.

Demgemäß ist im Markt erkennbar, daß entweder Nischen wie z. B. durch Trust Center besetzt werden oder Enterprise Application Integration per Internet-Technologien wie z. B. durch mySAP umgesetzt wird.

Erkennbar ist auch, daß die E-Business-Charakteristik umso intensiver wird, je mehr Bestandteile einer Geschäftsidee digitalisierbar sind. Das Internet ist eben nur geeignet, Information und Kommunikation zu transportieren, die die physischen Wertschöpfungsbestandteile begleitet oder ersetzt. Musiktaschbörsen als Beispiele typischer Peer-to-Peer-Netzwerke wurden erst möglich als die entsprechenden Komprimierungsverfahren den Wechsel von physischen Datenträgermedien zum Internet als Trägermedium erlaubten.

Die dedizierte Analyse von Geschäftsmodellen im E-Business erfordert somit, nur diejenigen Vorhaben in den Mittelpunkt zu stellen, die einerseits die Wertschöpfungskette eines Unternehmens weitgehend integrieren und andererseits weitgehend durch Internet-Technologie realisiert werden. Ein E-Business-Geschäftsmodell spiegelt demzufolge die eigenständige Erfolgsverantwortung des Internet-Instrumentariums für ein ganzes Unternehmen (sog. Pure Player im E-Business) wieder. Diese aus Analyse-zwecken differenzierte Sichtweise entspricht auch der in Kapitel 1.1 geschilderten Entstehung des Begriffes „E-Business-Geschäftsmodell“ und dem daraus resultierenden allgemeinen Sprachgebrauch im Zusammenhang mit der Gründung von sog. Start-up- oder Dotcom-Unternehmen.

## 2 E-Business-Geschäftsmodelle sind Modellkonglomerate

### 2.1 E-Business-Geschäftsmodelle und ihre Hauptbestandteile

In der Literatur sind nur wenige Ansätze zu finden, die die Inhalte von E-Business-Geschäftsmodellen systematisieren. Abbildung 3 gibt eine Übersicht zu Autoren, die einzelne Bestandteile von E-Business-Geschäftsmodellen fundiert herleiten.

<i>Autoren</i>	Wirtz [9]	Alt/Zimmermann [6]	Buchholz/Bach [7]	Stähler [4]	Hamel [10]
<i>Teilmodell für</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt</li> <li>• Beschaffung</li> <li>• Leistungserstellung</li> <li>• Leistungsangebot</li> <li>• Distribution</li> <li>• Kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission</li> <li>• Structure</li> <li>• Process</li> <li>• Revenues</li> <li>• Legal Issues</li> <li>• Technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> <li>• Transaktionen</li> <li>• Teilnehmer</li> <li>• Erlös</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value Proposition</li> <li>• Architektur der Wertschöpfung</li> <li>• Ertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Interface</li> <li>• Core Strategy</li> <li>• Strategic Resources</li> <li>• Value Network</li> <li>• Wealth Potential</li> </ul>

Abb. 3: Bestandteile (Teilmodelle) von E-Business-Geschäftsmodellen



Diese Übersicht ist sicher nicht vollständig, da sich die E-Business-Thematik bekanntermaßen sehr dynamisch entwickelt. Die Übersicht unterstreicht jedoch den allgemeinen Konsens, daß auch E-Business-Geschäftsmodelle immer aus einer Ansammlung von Teilmodellen bestehen sollten. Die nähere Betrachtung und der Vergleich der einzelnen Modellkonglomerate läßt zudem erkennen, daß alle Autoren ihren Zergliederungen mehr oder weniger die Hauptaussagen der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie zugrunde legen.

In der Systemtheorie wird ein Modell als ein abstraktes Abbild eines Realitätsausschnittes mit Zweckausrichtung bezeichnet [vgl. 1, S. 74]. Abstraktion bedeutet Konzentration auf das Wesentliche. Unternehmerischer Pragmatismus verlangt, daß die anvisierte Verwendung des Modells dessen Bestandteile und Abstraktionsniveau bestimmt. Soll ein Geschäftsmodell ein ganzes Unternehmen z. B. bei der Gründung beschreiben, sind alle wesentlichen Bestandteile des Unternehmens („Abbild des Realitätsausschnittes“) sowie der beabsichtigten Marktleistung („Zweckausrichtung“) treffend zu beschreiben. Stähler spricht hier von der „Value Proposition“ [4, S. 42], Krüger/Bach von der „Produkt-/Marktkombination“ [5, S. 32].

Die systemtheoretische Sicht führt zu dem gemeinsamen Nenner in den Modellkonglomeraten, der entweder bereits an den Bezeichnungen der Teilmodelle expliziert wird oder in deren Ausdetaillierungen enthalten ist: Alle Autoren gehen davon aus, daß ein E-Business-Geschäftsmodell die Unternehmensstruktur, die Marktleistung, den Prozeß der Leistungserstellung und die Erlösgenerierung enthält. Darüber hinaus fügt jeder Autor verschiedene weitere Teilmodelle hinzu, die aus den verschiedenen, autoren-spezifischen Perspektiven als wichtig erachtet werden. Die nachfolgenden Kapitel gehen auf die essentiellen Bestandteile eines E-Business-Geschäftsmodells anhand von Beispielen ein.

## 2.2 Marktleistungsmodell

Wirtz/Becker [11] unterscheiden in ihrem 4C-Net-Business-Modell (siehe Abb. 4) vier Basisgeschäftsmodelltypen im E-Business anhand des Leistungsangebots (Marktleistung). Jeder der vier Geschäftsmodelltypen wird durch eine Enumeration von Geschäftsmodellvarianten unterbaut, die zur Verdeutlichung jeweils mit einigen nach Themen gruppierten realen Unternehmensbeispielen versehen sind. Abbildung 5 stellt exemplarisch für die vier Geschäftsmodelltypen den Typ „Content“ dar.

Die Autoren stellen zusammenfassend fest, daß „sich zur Zeit weitgehend alle derzeit verfolgten Geschäftsmodellvarianten unter die vier Basis-Geschäftsmodelle Content, Commerce, Context und Connection einordnen lassen.“ [11, S. 90] Wirtz/Becker verfolgen damit vorrangig das Ziel, E-Business-Geschäftsmodelle formal zu klassifizieren, nicht jedoch deren umfassende Beschreibung. Aufgrund seiner Prägnanz leistet das 4C-Net-Business-Modell jedoch als Orientierungshilfe bei der Erstellung eines Teil-Geschäftsmodells zur Marktleistung sehr gute Dienste.

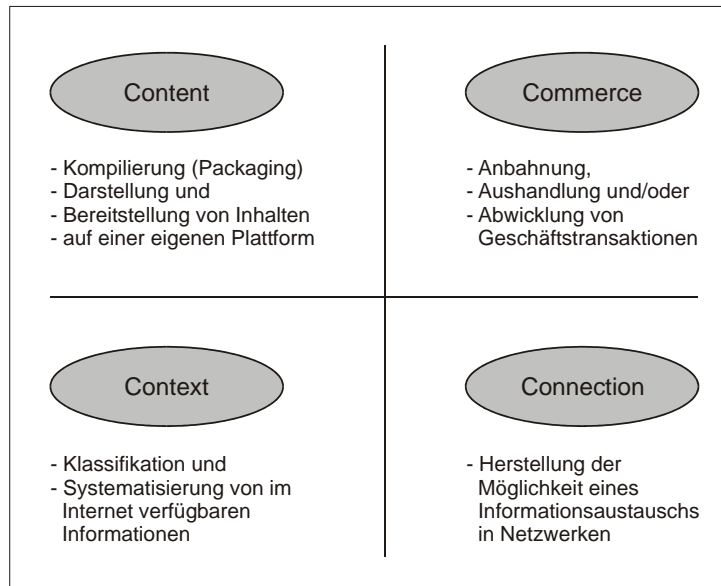


Abb. 4: Basisgeschäftsmodelle des 4C-Net-Business-Modells nach Wirtz/Becker [11, S. 86]

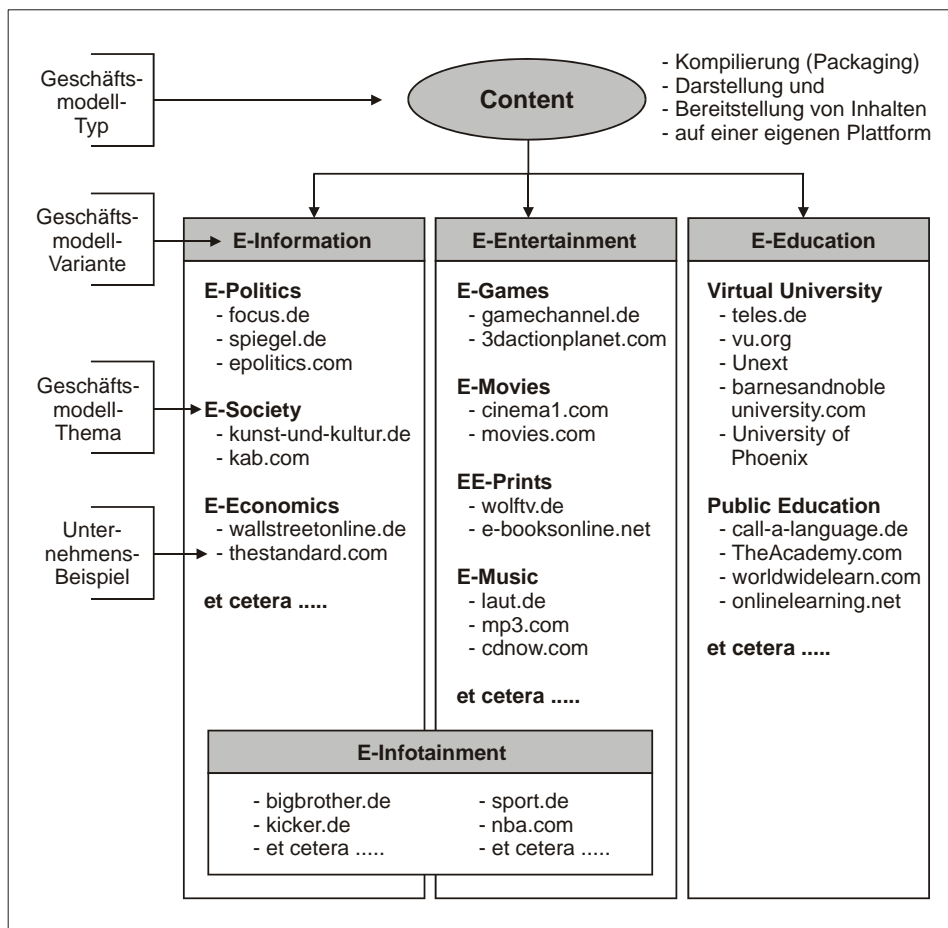


Abb. 5: Geschäftsmodelltyp „Content“ des 4C-Net-Business-Modells nach Wirtz/Becker [11, S. 86]

Die von Stähler [4] als „Value Proposition“ bezeichnete Marktleistung wird leider nur sehr komprimiert mit der Frage ausgeführt, welchen Nutzen das Unternehmen stiftet. Beispiele zur Value Proposition finden sich bei Stähler [4, S. 65] nur in sehr allgemeiner Art bei den von ihm zitierten Tapscott'schen „Business Webs (B-Webs)“ [12] als konkrete Ausprägungen von E-Business-Geschäftsmodellen. Davon abgesehen, daß die B-Webs weniger den Geschäftsmodellen als Markt(struktur)modellen zuzuordnen sind, sind Value-Proposition-Formulierungen wie z. B. „Umwandlung von Gütern zu einem gewünschten Preis in Geld“ oder „Kreative Zusammenarbeit zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels“ für die praktische Verwendung in Marktleistungsmodellen zu abstrakt.

Praktische Verwendung hingegen fand das in Abbildung 6 dargestellte und von der Gigabell-Gruppe (Internet- und Telefonie-Anbieter in Frankfurt am Main) in ihrem Quartalsbericht 3/1999 als „Internet-Wertschöpfungskette“ bezeichnete Marktleistungsmodell. Für die damalige Zeit ein stark ausdetailliertes Marktleistungsmodell, das jedoch mit der Insolvenz von Gigabell im Oktober 2000 von der Bildfläche verschwand.

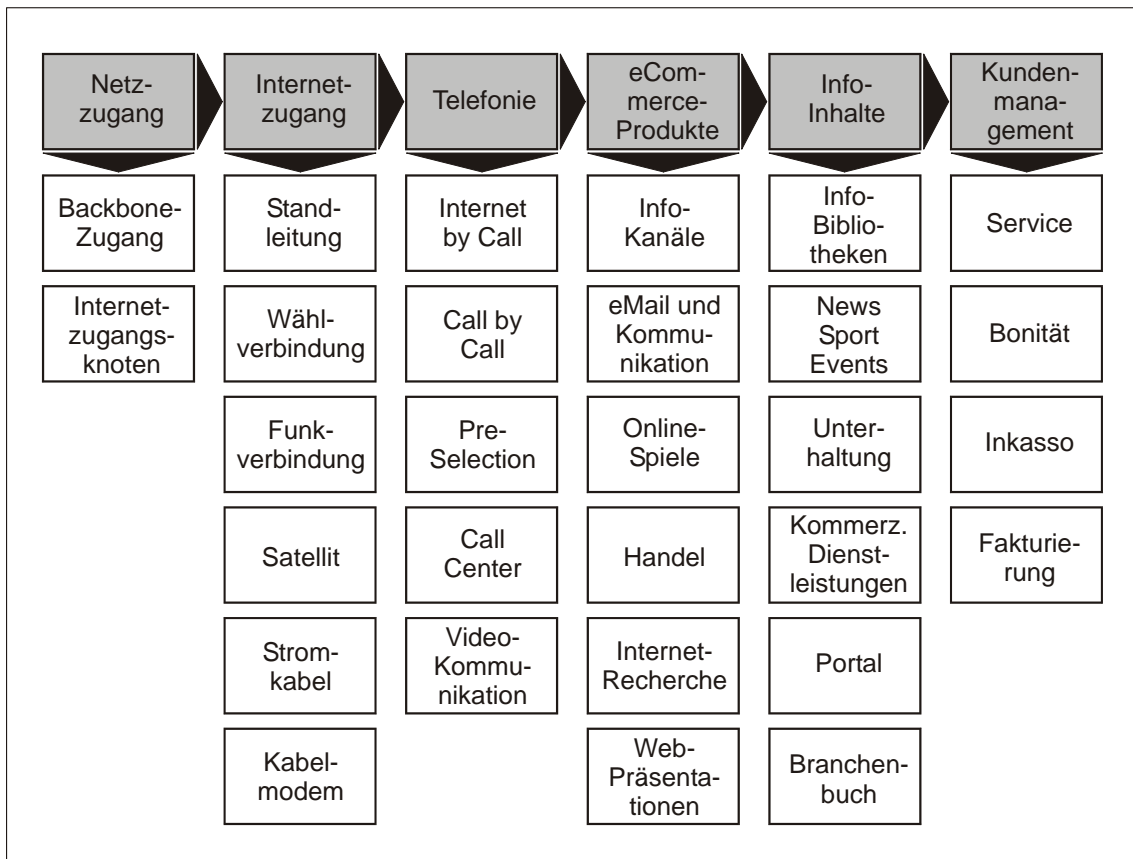


Abb. 6: Marktleistungsmodell der Gigabell-Gruppe aus deren Quartalsbericht 3/1999

### 2.3 Integriertes Vorgehensmodell

Als Komplement zu einem Marktleistungsmodell muß ein Vorgehensmodell (synonym: Prozeß-, Leistungs- oder Leistungserstellungsmodell) vorhanden sein, das die Erstellung der Marktleistung und ihren Absatz im Markt beschreibt. Leistungserstellung und absatz werden in der Ökonomie üblicherweise mit der Sequenz „Input – Process – Output“ umrissen, die gleichzeitig die gesamte Struktur eines Unternehmens darstellt. Das IPO-Vorgehensmodell beschreibt alle wesentlichen Geschäftsaktivitäten als konkrete Handlungsabfolgen von der Ressourcenbeschaffung über die Produktion einer Leistung bis hin zum Vertrieb sowie dem nachfolgenden Support und Service für die Abnehmer.

Um den Aussagegehalt zu erweitern, wird die Prozeßbeschreibung der Leistungserstellung in Vorgehensmodellen üblicherweise mit weiteren Informationen ergänzt. Das nachfolgende Beispiel der Abbildung 7 zeigt das grobgranulare Vorgehensmodell eines Application-Service-Providers mit Anwendungen für den Aus- und Weiterbildungsbe- reich, das die Input-Process-Output-Komponenten und auch die Kundenseite benennt und konkretisiert.

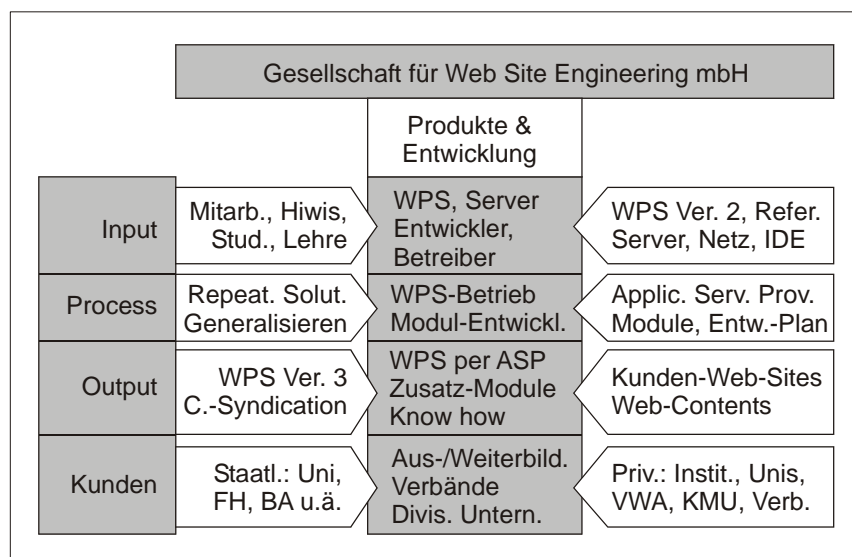


Abb. 7: Integriertes Vorgehensmodell eines Application Service Providers

Stärker detailliert ist das von Wirtz [2] skizzierte Vorgehensmodell der Financial Times Deutschland (siehe Abbildung 8). Er integriert dabei seine in Kapitel 2.1 vorgestellte marktleistungsorientierte Geschäftsmodelltypologie. Zusätzlich wird die Input-Seite als Beschaffungsmodell angedeutet und auf der Output-Seite ein Distributionsmodell plaziert. Über die Rollen und Beteiligten auf der Input- und der Output-Seite werden die einzubindenden Teilnehmer am Geschäftsmodell sichtbar.

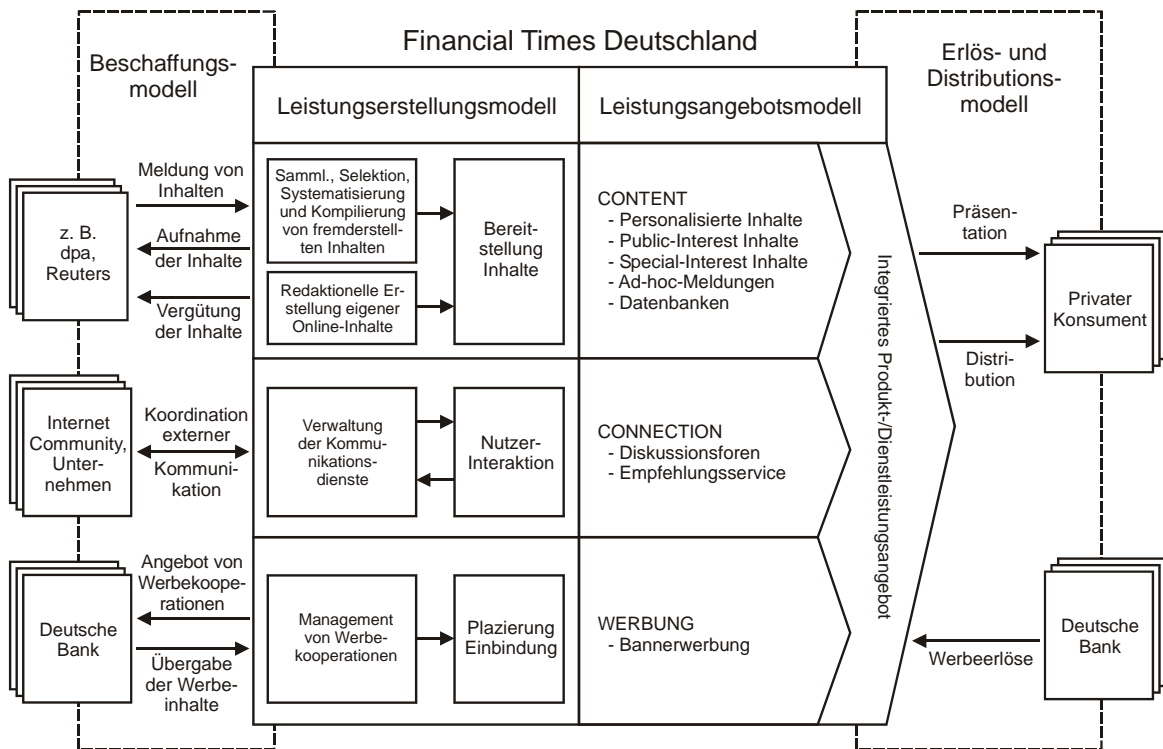


Abb. 8: Das integrierte Vorgehensmodell der Financial Times Deutschland  
[vgl. 2, S. 90]

## 2.4 Erlösmodell

Um den wirtschaftlichen Erfolg des Geschäftsmodells zu planen, wird neben dem Marktleistungs- und dem Vorgehensmodell zusätzlich ein Erlösmodell erforderlich, das aufzeigt, welche Einnahmen aus welchen Quellen erzielt werden sollen. Gerade bei E-Business-Geschäftsmodellen von Startup-Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen kommt dem Erlösmodell die besondere Bedeutung zu, potentielle Kapitalgeber von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Vorhabens zu überzeugen. „Gute“ Geschäftsideen mit innovativen Marktleistungen und effektiven IPO-Sequenzen können letztlich nur das Interesse rational entscheidender Kapitalgeber wecken, ein Vorhaben daraufhin ab-zuprüfen, welche Rendite eine Investition abwirft. Je realistischer und plausibler die im Erlösmodell prognostizierten Einnahmen sind, desto eher lässt sich das Vertrauen von Investoren gewinnen.

Zur Vorbereitung eines Erlösmodells lässt sich eine systematisierende Übersicht zu den möglichen Formen der Erlösgenerierung heranziehen. In der nachfolgenden Abbildung 9 wurden dazu die Erlösmodellsystematiken von Wirtz [2] und Krüger/Bach [5] zusammengeführt und erweitert.

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
	Zahlungen von Nutzern der Marktleistung	Zahlungen von Dritten
Transaktions- <u>abhängig</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil des Geschäftsvolumens</li> <li>- Gebühr pro Transaktion</li> <li>- Anteil einer Einsparung</li> <li>- Erfolgsprovision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixprovision</li> <li>- Erfolgsprovision</li> </ul>
Transaktions- <u>unabhängig</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtungsgebühr</li> <li>- Grundgebühr</li> <li>- Mitgliedsgebühr</li> <li>- Datenvolumengebühr</li> <li>- Gebühr pro Zugang</li> <li>- Gebühr pro Zeiteinheit</li> <li>- Tease &amp; Lock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bannerwerbung</li> <li>- Tunneling</li> <li>- Bundeling</li> <li>- Sponsoring</li> </ul>

Abb. 9: Systematisierung der Erlösformen für E-Business-Geschäftsmodelle

Die in Abbildung 9 aufgeführten Zahlungsvarianten decken die gegenwärtig vorzufindenden Einnahmequellen weitgehend ab. Die deduktive Top-down-Zerlegung in direkte, indirekte sowie transaktionsabhängige und -unabhängige Erlösformen ermöglicht auch die Einordnung zukünftig auftretender Einnahmevarianten. Die Systematisierung der Erlösformen leistet darüber hinaus jedoch keine Hilfestellung bei der Erzeugung eines konkreten Erlösmodells. Ein solches Modell muß die anvisierten Erlösformen benennen und ausdifferenzieren. Gemäß den grob-deskriptiven und konzeptionellen Zwecken eines E-Business-Geschäftsmodells sollte diese Differenzierung zum einen mit Zahlungsströmen im Zeitablauf erfolgen. Dies wird jedoch nur dann möglich, wenn zum anderen ein Preismodell für die Zahlungen von Nutzern der Marktleistung und die Zahlungen von Dritten vorliegt. Ein Erlösmodell ohne zeitliche und monetäre Quantifizierungen bleibt ohne Aussage.

Es spricht nichts dagegen, Zahlungsströme mit dem bekannten Instrumentarium der Investitionsrechnung darzustellen. Ein Preismodell muß für jede Leistung – sei es zur direkten oder indirekten Erlösgenerierung – zumindest realistische Preisgrößenordnungen sowie eventuelle Staffelungen/Rabattierungen/Bündelungen etc. ausweisen. Zu den Preisvorstellungen gehört des weiteren die Festlegung eines Preisbildungsmechanismus. Abbildung 10 steckt das Spektrum der bekannten Preisbildungsmechanismen ab.

		Preisbildungsdynamik	
		Statische Preisbildung	Dynamische Preisbildung
Preisbeeinflussung	Anbieter	Festpreis-Kataloge	Spot-Pricing
	Nachfrager	Preislimits	Auktionen
	Anbieter und Nachfrager	Preis- absprachen	Börsen, Direkt- verhandlungen

Abb. 10: Preisbildungsmechanismen

Im Vergleich zum „traditionellen Business“ macht das Internet für E-Business weitaus mehr Verfahren zur Preisbildung praktikabel. Insbesondere die dynamische Preisbildung hat durch E-Business im Internet einen deutlichen Aufschwung erfahren. Vor wenigen Jahren war es noch undenkbar, daß die Nutzung verschiedener dynamischer Varianten heute für eine große Anzahl versierter Internet-Anwender zum Standardrepertoire gehört. Exemplarisch seien hier die vor wenigen Jahren boomartig aufgetauchten elektronischen Auktionen und das Online-Brokerage genannt. Seitens der Unternehmen sind heute z. B. elektronische Ausschreibungen konkrete Alternativen zu den tradierten Beschaffungsverfahren; im Energie- und Datentransfermarkt hat sich Spot-Pricing etabliert.

Aufgrund der Datensensibilität ist nachzuvollziehen, daß detaillierte Erlösmodelle mit Preisgrößen und Zahlungsströmen in der frei verfügbaren Literatur nicht zu finden sind. Die unter <http://www.bplans.com> gesammelten Business Plans (Geschäftspläne) vermitteln jedoch anhand ihrer Beschreibungskategorie „Finance“, wie die Erlösseite des Geschäfts in ein Finanzierungsmodell integriert wird. Diesbezüglich gibt zu denken, daß in keiner der verbreiteten Quellen zu E-Business-Geschäftsmodellen ein Kostenmodell als Pendant zum Erlösmodell gefordert wird.

### 3 E-Business-Modelle sind Instrumente der Unternehmensplanung

Die Analyse der E-Business-Praxis und der einschlägigen Literatur zum Thema „Geschäftsmodelle“ läßt eine Reihe von Fragen offen, die für die Konzeption von E-Business-Geschäftsmodellen essentiell sind. Die vorangegangenen Ausführungen deuteten die wichtigsten Defizite an:

- Abgrenzungsprobleme von E-Business-Vorhaben mit „Geschäftscharakter“ und unterstützenden E-Business-Anwendungen innerhalb von Geschäftsprozeßmodellen
- Output-Lastigkeit; Ausblendung von Input- und Process-Sequenz
- Diffuses Bild zu Art und Menge der zu einem Geschäftsmodell gehörenden Teilmodelle
- Sehr unterschiedliche Vorstellungen zu Marktleistungsmodellen
- Keine Standards zu Vorgehensmodellen
- Erlösmodelle ohne Zahlungsströme und Preismodelle
- Kostenmodelle fehlen

Bei der praktischen Erstellung und zielgerichteten Verwendung von E-Business-Geschäftsmodellen trifft man zudem auf folgende weitere Problembereiche:

- Für eine Unternehmensgründung oder einen Markteintritt ist die initiale Analyse der Wettbewerbssituation unabdingbar. Ein E-Business-Modell sollte demzufolge ein Teilmodell zur Markt-/Wettbewerbssituation beinhalten. Dafür sind jedoch keine „E-Business-spezifischen“ Modellansätze zu finden. In aller Regel muß hier auf das bewährte Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden.
- Es existieren keine allgemein anerkannten gebräuchlichen Modellierungsmethoden und notationen für irgendeines der Teilmodelle.
- Es fehlen Verfahren und Techniken zur Erstellung von Teilmodellen, die in einer detaillierten Geschäftsprozeßmodellierung methodisch durchgängig weiterverwendet werden können.
- Demzufolge fehlen stringente Vorgaben zur Herleitung von IT-Strategien, die die Geschäftsprozesse in reales „Geschäft“ überführen.
- Es fehlen verlässliche Softwarewerkzeuge zur Erstellung und Pflege von Teilmodellen und insbesondere von Modell-Aggregationen auf verschiedenen Abstraktionsebenen.
- Die technische Machbarkeit der anvisierten Geschäftsaktivitäten mit E-Business-Technologie wird in E-Business-Geschäftsmodellen nicht hinterfragt oder bewertet.

Es bleibt zu konstatieren, daß die Initiatoren eines Startup-Vorhabens nicht auf eine Kollektion von abgrenzbaren E-Business-Geschäftsmodellen zurückgreifen können, um sich „ihr“ Modell auszuwählen und ggfs. anzupassen. Dazu finden sich in populären E-Business-Quellen zwar eine Reihe von Versuchen, die letztlich aber nur offene Enumerationen typischer E-Business-Geschäftsideen (wie z. B. E-Commerce-Sites, Abo-Sites, Navigatoren, Content-Sites, E-Auktionen, E-Marktplätze Informationssammler/-verwerter etc.) oder Internet-Infrastruktur-Services bleiben (wie z. B. Gerätehersteller, Infrastruktur-/Content-/Service-Provider, Content-Syndikatoren, Netzwerkbetreiber etc.).



Die Bestandsaufnahme aus der Perspektive der Unternehmenspraxis macht deutlich, daß ein dringender Bedarf für E-Business-Geschäftsmodelle vorhanden ist. Dieser Bedarf wird im konkreten Falle sehr unterschiedlich und kreativ gedeckt. Eine Ursache dafür ist, daß die Bestandsaufnahme aus der Perspektive der akademischen Begleitforschung keine gefestigte und verlässliche Theoriegrundlage für die E-Business-Geschäftsmodellierung liefert. Porter merkt in diesem Zusammenhang kritisch an, daß (u. a.) der Begriff des Geschäftsmodells „bestenfalls dunkel ist“ [vgl. 12, S. 71].

Eine andere Ursache für die Umsetzungsprobleme in der Praxis ist, daß die Fokussierung auf den Begriff „E-Business-Geschäftsmodell“ von der eigentlichen Problemstellung ablenkt, die sich generell bei einer Neugründung oder einem Markteintritt stellt: Unternehmensplanung mit Wettbewerbsanalyse, Ziel- und Strategiebildung sowie deren schrittweisen Operationalisierungen. Für diese Aufgaben bietet die Betriebswirtschaftslehre ein allseits bekanntes Instrumentarium, das im allgemeinen unter der Überschrift „Strategisches Management“ zusammengefaßt wird.

Die Unternehmensplanung schlägt sich u. a. in einer umfassenden Modellhierarchie eines Unternehmens nieder. Das Geschäftsmodell positioniert sich darin auf einer ersten Detaillierungsstufe der Operationalisierung: Aus den wettbewerbsstrategischen Zusammenhängen (Markt-/Branchen-/Konkurrenz-Analysen) und der darin eingebetteten eigenen Wertschöpfungskette wird zunächst eine Geschäftsidee als Geschäftsmodell (Konglomerat von Teilmodellen) abgegrenzt und skizziert. Die Strukturdarstellungen des Geschäftsmodells dienen als Vorlage zur weiteren Operationalisierung (z. B. mit ARIS) über detaillierte Geschäftsprozeßmodelle und die sie unterstützenden IT-Infrastrukturmodelle. Vor diesem Hintergrund relativiert sich die Bedeutung des Geschäftsmodells. Es wird zu einem Instrument der Umsetzung strategischer Planungen in laufende Geschäftsaktivitäten.

Die auch heute noch zu beobachtende Überbewertung des Geschäftsmodells rührt daher, daß es wie kein anderes Modell innerhalb der Unternehmensplanung die wesentlichen, relevanten betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in einem kompakten und trotzdem verständlichen Überblick publikumswirksam vermitteln kann (soll). Für potentielle Kapitalgeber als Adressaten sind Strategiemodelle zu wenig aussagekräftig und Geschäftsprozeßmodelle zu überfrachtet mit Details. Trotzdem werden sich die Adressaten heute und in Zukunft wohl kaum mit den oberflächlichen Struktur-Darstellungen in Geschäftsmodellen zufrieden geben, die in den „frühen“ E-Business-Jahre gang und gäbe waren. Der inzwischen auch in Bezug auf E-Business eingelehrte betriebswirtschaftliche Realitätssinn hat dazu geführt, daß für Verhandlungen mit potentiellen Investoren und Kapitalgebern umfangreiche und sehr detaillierte „Business Plans“ (Geschäftspläne) erforderlich sind.

Zum Thema „Business Plans im E-Business“ findet sich bislang kaum gedruckte Literatur; das Web hingegen bietet eine Fülle von Anlaufstellen [13], die meist stark praxisorientiert sind, jedoch ähnlich wie die Geschäftsmodell-Thematik sehr unterschiedliche und breit gestreute Interpretationen aufweisen. Es steht zu prüfen, ob und in welchem Ausmaß Business Plans den Anforderungen einer angemessenen Unternehmensplanung im E-Business besser gerecht werden als Geschäftsmodelle.

## Literaturverzeichnis

- [1] Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungs-Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz. Opladen 1974.
- [2] Wirtz, B. W.: Electronic Business, Wiesbaden 2000.
- [3] Rentmeister, J.; Klein, S.: Geschäftsmodelle in der New Economy. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Heft 3/2001, S. 354-361.
- [4] Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Lohmar, Köln 2001.
- [5] Krüger, W.; Bach, N.: Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business. In: Supply Chain Solutions – Best Practices im E-Business. Hrsg.: Buchholz, W.; Werner, H. Stuttgart 2001, S. 29-51.
- [6] Alt, R.; Zimmermann, H.-D.: Introduction to Special Section – Business Models. In: Anniversary Edition, Electronic Markets, Vol. 11., No. 1, 2001.
- [7] Buchholz, B.; Bach, N.: The Evolution of Netsourcing Business Models – Learning from the Past and Exploiting Future Opportunities, Arbeitspapier Nr. 2/2001, Lehrstuhl BWL II, Justus-Liebig-Universität Gießen, 2001.
- [8] Timmers, P.: Business Models for Electronic Markets. In: Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, 1998, S. 3-8.
- [9] Wirtz, B. W.; Kleineicken, A.: Geschäftsmodelltypologien im Internet. In: WiSt – Wirtschaftsstudium, Heft 11/2000, S. 628-635.
- [10] Hamel, G.: Leading the Revolution. Harvard Business Scholl Press, Boston M. A. 2000.
- [11] Wirtz, B. W.; Becker, D. R.: Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellvarianten im Electronic Business. In: WiSt – Wirtschaftsstudium, Heft 2/2002, S. 85-90.
- [12] Porter, M. E.: Strategy and the Internet. In: HBR – Harvard Busienss Review, March 2001, S. 63-78.
- [13] Web Site des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Clickthrough „Forschung – Bookmarks – E-Business-Geschäftsmodelle/-pläne“. Online unter <http://wi.uni-giessen.de/gi/ma/bm/Schwickert/#link42>, 19. September 2002.





- Reihe:**           **Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik** (ISSN 1613-6667)
- Bezug:**           Online-Bestellung unter <http://wi.uni-giessen.de> → Forschung
- Herausgeber:**   Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert  
                          Professur BWL – Wirtschaftsinformatik  
                          Justus-Liebig-Universität Gießen  
                          Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
                          Licher Straße 70  
                          D – 35394 Gießen  
                          Telefon (0 64 1) 99-22611  
                          Telefax (0 64 1) 99-22619  
                          eMail: [Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de)  
                          <http://wi.uni-giessen.de>
- Ziele:**            Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:**    Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IT-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:**        Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen der Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Univ. Prof. Dr. Axel C. Schwickert, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Hinweise:**        Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.
- Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber unter obiger Adresse Kontakt auf.
- Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf der Web Site der Professur unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>