



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT  
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK UND NEUE MEDIEN  
PROF. DR. THOMAS HESS



## ARBEITSBERICHT 1/2012

# Geschäftsmodelle als Thema der Wirtschaftsinformatik

Thomas Hess (Hrsg.)

mit Beiträgen von

D. Veit und D. Steininger (Universität Mannheim),

D. Kundisch und T. John (Universität Paderborn),

M. Spann und A. Dechant (LMU München),

A. Benlian und A. Stefi (TU Darmstadt / LMU München) sowie

J. Lübcke (Burda Digital GmbH)

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Thomas Hess

Ludwig-Maximilians-Universität München

Fakultät für Betriebswirtschaft

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

[www.wim.bwl.lmu.de](http://www.wim.bwl.lmu.de)



## Inhaltsverzeichnis

1	Geschäftsprozesse „reloaded“? Zur Attraktivität des Themas Geschäftsmodelle für die Wirtschaftsinformatik (T. Hess).....	2
2	Geschäftsmodelle als Thema der Wirtschaftsinformatik: Grundlagen, Begriffswelten und terminologische Diffusion (D. Veit, D. Steininger).....	5
3	Geschäftsmodelle als Thema der Wirtschaftsinformatik - Statements zum Themenfeld „Stand der Forschung“ (D. Kundisch, T. John) .....	9
4	Geschäftsmodelle in Großprojekten (M. Spann, A. Dechant).....	12
5	Geschäftsmodelle und ihre Bedeutung in der Lehre der Wirtschaftsinformatik (A. Benlian, A. Stefi) .....	16
6	Erwartungen der Praxis (J. Lübcke) .....	21

## **2 Geschäftsmodelle als Thema der Wirtschaftsinformatik: Grundlagen, Begriffswelten und terminologische Diffusion (D. Veit, D. Steininger)**

### **2.1 These 1: Die definitorische Unsicherheit des Geschäftsmodellkonzepts verringert sich**

Die Definitionen des Geschäftsmodellkonzepts variieren insbesondere bei Autoren früherer Werke deutlich. Dies geht von einer einfachen Beschreibung der „Money-Earning-Logic“ (z. B. Linder & Cantrell 2001) bis zu prozess- und akteurs-orientierten Perspektiven (z. B. Timmers 1998). In neueren Arbeiten wesentlicher Outlets scheint sich als zentrales Merkmal die ‚Wertschöpfung‘ durchzusetzen. Dadurch nähern sich publizierte Definitionen zunehmend an (vgl. Zott et al. 2011). Zahlreiche Artikel stellen dann auch das Thema ‚Wertschöpfung‘ in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen (z. B. Al-Debei & Avison 2010). Dies kann auf die wesentliche und zweigeteilte Funktion der Wertschöpfung zurückgeführt werden: das Kreieren von Werten für den Kunden (Kundennutzen) und dadurch das Attrahieren von Kunden einerseits und die Wertschöpfung (Erzielung von Einkünften) für die Unternehmung auf der anderen Seite (Steininger et al. 2011).

### **2.2 These 2: Das Geschäftsmodell unterscheidet sich deutlich von der Strategieebene**

Strategie zielt im Wesentlichen auf die Positionierung innerhalb von Märkten ab und strebt somit eine Differenzierung zum Wettbewerb an (Zott & Amit 2008). Das Geschäftsmodellkonzept bietet im Gegensatz dazu einen Werkzeugkasten, der es ermöglicht die Verbindungen einer Unternehmung mit anderen Akteuren (z. B. Kunden, Zulieferer) sowie den Produktmärkten und somit eine Blaupause für die Strategieumsetzung darzustellen (Osterwalder et al. 2005). Durch diese Betrachtungsweise stehen die Wertschöpfung der fokalen Unternehmung sowie ihr Austausch mit dem umgebenden Wertschöpfungsnetzwerk im Mittelpunkt. Es können dadurch wesentliche Fragen, wie beispielsweise Ressourcenverteilungen innerhalb des Netzwerks, adressiert und die Lücke zwischen Strategie- und Prozessebene geschlossen werden (Zott & Amit 2008).

### **2.3 These 3: Untersuchte Komponenten konvergieren in aktuellen Publikationen**

Als Komponenten werden die verschiedenen Grundbausteine eines Geschäftsmodells bezeichnet. Basierend auf den grundlegenden Definitionen bilden Artikel zu Komponenten die zweite Dimension der Geschäftsmodellforschung. Die Thematik der Wertschöpfung findet sich im Rahmen der Publikationen zu Geschäftsmodellkomponenten als eines der Kernmerkmale von Geschäftsmodellen wieder. Auch in Bezug auf die anderen Komponenten konnte in der Literatur zunehmende Konvergenz festgestellt werden. Es sind insgesamt fünf Geschäftsmodellkomponenten, die aktuell in fast allen wesentlichen Beiträgen, teilweise auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau, genannt werden: Value Proposition, Netzwerk, Erlösmodell, Kostenmodell und Ressourcen/Capabilities (z. B. Al-Debei & Avison 2010; Osterwalder et al. 2005). Darüber hinaus treten ergänzend oftmals noch die

folgenden Komponenten auf: Kunden, Distributionskanäle und Netzwerkexternalitäten (z. B. Bonaccorsi et al. 2006).

#### **2.4 These 4: Die Klassifikation von Geschäftsmodelltypen ist bedeutend, aber noch nicht voll entwickelt**

Die Klassifizierung und Typologisierung von Phänomenen anhand ihrer Attribute oder Charakteristika ist eine wesentliche Grundlage wissenschaftlicher Forschung. Einer der wichtigsten Gründe stellt hierbei die Möglichkeit dar, aufbauend auf klassifizierten Phänomenen, generalisierbare Aussagen für einzelne Klassen finden zu können. Im Rahmen der Geschäftsmodellforschung finden sich verschiedenste Klassifizierungsansätze, die versuchen anhand von gemeinsamen Charakteristika eine Basis für generalisierende Analysen zu legen. Typische Gütekriterien für Klassifizierungsschemata werden dabei nur sehr rudimentär oder gar nicht berücksichtigt (vgl. Bailey 1994). Oftmals ist von Taxonomien die Rede (z. B. Pateli & Giaglis 2004), während in vielen Fällen die Herkunft der verschiedenen Klassen nicht empirisch gewonnen zu sein scheint und daher eher von Typologien oder allgemeinen Klassifizierungsschemata zu sprechen wäre. In vielen Fällen ist jedoch nicht einmal eine klar theoriegeleitete Entwicklung der Klassen erkennbar, sondern es handelt sich häufig, selbst bei den viel zitierten Beiträgen des Gebiets, um rein konzeptuelle Vorschläge zur Klassifizierung. Diese weisen ganz unterschiedliche Fokusse und Abstraktionsgrade auf. So unterscheidet der meistzitierte Beitrag von Timmers (1998) relativ feingranular zehn verschiedene E-Commerce-Geschäftsmodelle, während beispielsweise Weill et al. (2006) vier branchenübergreifende und generische Geschäftsmodelltypen darstellen. Ein generelles Vorgehen konnte sich bisher nicht durchsetzen, und es stellt sich die Frage, ob evtl. branchenspezifische Schemata ein erreichbareres und zweckdienlicheres Ziel sind.

#### **2.5 These 5: Die Diffusion des GM-Konzepts unterscheidet sich in den Teildisziplinen der BWL**

In einer Untersuchung der Titel, Abstracts und Schlagworte in Zeitschriften der drei Teildisziplinen „Wirtschaftsinformatik“, „Entrepreneurship“ und „General Management“ konnten verschiedene Verwendungsläufe des Begriffs „Business Model“ gefunden werden. So zeigt sich, dass der Begriff in der Wirtschaftsinformatik sehr früh aufgegriffen wurde und auch anteilig an den Gesamtpublikationen im Zeitverlauf einen höheren Anteil hat. Die Verwendung des Konzepts ist in den Zeitschriften verschiedener Qualitätsniveaus eher ausgeglichen, d.h. der Begriff wird sowohl in den renommiertesten als auch in den etwas weniger renommierten Zeitschriften verwendet. Im Entrepreneurship hingegen scheint das Konzept insbesondere in den renommiertesten Zeitschriften verwendet zu werden, während im General Management ein leicht negativer Zusammenhang zu finden ist. Allerdings gibt es in diesem Bereich einige sehr stark zitierte Leuchtturm-Artikel (z. B. Amit & Zott 2001).

## **2.6 These 6: Aktuelle Publikationen beschäftigen sich mit fortgeschrittenen Fragestellungen**

Aktuelle Arbeiten im Bereich der Geschäftsmodelle fokussieren insbesondere Themenfelder, die auf den Definitionen und Klassifikationen aufbauen (z. B. Zott & Amit 2008), trotz der teilweise noch vorhandenen Lücken in diesen (Pateli & Giaglis 2004). Hier stehen dann Deskription, Design und Evaluation von konkreten Geschäftsmodellen oder Geschäftsmodellklassen im Vordergrund. Es sind einige wenige empirisch begründete Beiträge bzw. Design-Science-Ansätze zu finden. Dabei fällt auf, dass die Beiträge, im Gegensatz zu den anderen drei Dimensionen, in denen IS-fokussierte Artikel und Publikationen eine wesentliche Rolle spielen, überwiegend im Bereich Management und Strategie publiziert werden (z. B. Weill et al. 2006; Zott & Amit 2008).

## **2.7 These 7: Das GM-Konzept kann dank seiner Potenziale in der WI eine wesentliche Analyseeinheit darstellen**

Wie zuvor dargestellt, liegen wesentliche Beiträge der letzten 15 Jahre insbesondere in den ersten drei Dimensionen (Definitionen, Komponenten, Klassifikation) der Geschäftsmodellforschung. Dies kann als der klassische Verlauf innerhalb eines Forschungsgebiets angesehen werden und ist bedingt durch die aufeinander aufbauenden Dimensionen (Pateli & Giaglis 2004). Innerhalb der dritten Dimension (Klassifikation) konnten in der durchgeführten Literaturanalyse noch fehlende Bausteine festgestellt werden. Hier bietet sich insbesondere die empirisch begründete und mehrdimensionale Entwicklung von Klassifikationsschemata an, die eine Generalisierung ermöglichen. Zudem wurden erste Ansätze für die Klassifikation detaillierterer Teil- und Unterbereiche oder spezifischer Branchen gefunden. Hier besteht ein großer Bedarf dies auf weitere Gebiete auszudehnen und somit tieferegehende Analysen einzelner Bereiche zu ermöglichen. Als konkrete Beispiele seien hierzu die Entwicklung von Open-Source-Geschäftsmodelltypen oder auch die Berücksichtigung von neuen Entwicklungen wie Web 2.0, Social Media oder Cloud Computing genannt. Im Bereich der Deskription, Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen gibt es zwar ebenfalls erste Ansätze, jedoch noch keine umfassenden Werkzeuge zur Modellierung und Simulation, insbesondere auch in Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen. Hier können Design-Science-Ansätze wertvolle Beiträge leisten. Der Bereich der Evaluation von neuen und bestehenden Geschäftsmodellen scheint die breitesten Möglichkeiten für künftige Forschungsprojekte zu bieten, insbesondere wenn auch die Arbeiten der dritten Dimension weitere Beiträge hervorbringen. In diesem Gebiet eignen sich insbesondere empirische Methoden um Zusammenhänge zwischen der Geschäftsmodellgestaltung und Erfolgsauswirkungen einer Unternehmung zu untersuchen. Hier könnte das Geschäftsmodellkonzept zur Bearbeitung klassischer Fragen des ‚Alignments‘ zwischen IT, Organisation und Strategie in einer bisher unbekanntem Feingranularität ermöglichen und somit tiefere Einblicke in den Erfolgsbeitrag von IT eröffnen (Osterwalder et al. 2005). Auch die in der Wirtschaftsinformatik aufkommende

---

Diskussion netzwerkorientierter Plattformkonzepte kann durch die Geschäftsmodellperspektive wesentlichen Schwung gewinnen.