



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

# **1 Geschäftsprozesse „reloaded“? Zur Attraktivität des Themas Geschäftsmodelle für die Wirtschaftsinformatik (T. Hess)**

## **1.1 Hintergründe des Workshops**

Geschäftsmodelle sind ein durchaus ambivalent diskutiertes und behandeltes Thema in der Wirtschaftsinformatik (WI). Ein Teil der WI-Community sieht in diesem Konstrukt ein wichtiges Hilfsmittel um die Wirtschaftsinformatik noch mehr in Verbindung mit strategischen und unternehmerischen Fragen zu bringen, und dies sowohl auf der Seite IKT-intensiver Unternehmen (wie etwa Banken, Versicherer oder Medienunternehmen) als auch auf der Seite von IKT-Anbietern (wie Softwareunternehmen, Telcos oder IT-Dienstleistern). Andere Fachvertreter der WI sehen das Thema eher in der Praxis oder in der klassischen BWL, auch weil der Schwerpunkt der Wirtschaftsinformatik doch weiterhin bei den betriebswirtschaftlichen Anwendungssystemen und dem Informationsmanagement liegen sollte.

Vor diesem Hintergrund wurde auf der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012 in Braunschweig ein Workshop zur Bedeutung von Geschäftsmodellen für Forschung und Lehre in der Wirtschaftsinformatik veranstaltet. Ziel des Workshops war es, das Konstrukt der Geschäftsmodelle kritisch-konstruktiv zu untersuchen und so – falls es sich als tragfähig erweist - Anstöße für eine stärkere Beachtung in Forschung und Lehre der deutschsprachigen Wirtschaftsinformatik zu geben. Mit Inputs haben sich Daniel Veit, Dennis Kundisch, Martin Spann und Alexander Benlian beteiligt. Daniel Veit (Universität Mannheim) hat dabei seinen Fokus auf die definitorischen Grundlagen und die großen Linien der Forschung zum Thema Geschäftsmodelle gelegt. Dennis Kundisch (Universität Paderborn) hat an dem zweitgenannten Aspekt angeknüpft und stellt insbesondere Ansatzpunkte für eine wirtschaftsinformatische Forschung zu Geschäftsmodellen aus einer klassischen Sicht der Wirtschaftsinformatik, der Modellierung, dar. Martin Spann (LMU München) hat einen Überblick über die Berücksichtigung des Themas in größeren Forschungsverbänden im deutschsprachigen Raum gegeben. Alexander Benlian (LMU München/TU Darmstadt) hat das Ergebnis einer empirischen Analyse zur Berücksichtigung des Themas in der universitären Lehre präsentiert.

Die vier Kollegen haben die zentralen Aussagen ihrer Vorträge auf den nachfolgenden Seiten zusammengefasst, in Teilen unterstützt durch Mitarbeiter. Die Beiträge sind in der sachlogischen Reihenfolge angeordnet. Ebenfalls aufgenommen in den Bericht haben wir die Zusammenfassung des Beitrags von Jörg Lübcke (Burda Digital GmbH), der seine Präsentation für Braunschweig schon vorbereitet hatte, aber kurzfristig absagen musste. Jörg Lübcke weist insbesondere auf den Bedarf der Praxis an Hilfestellung zur Transformation von Geschäftsmodellen hin und zeigt Beispiele für eine Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis rund um das Thema auf.

Mein Dank gilt vorrangig allen, die an dem Workshop in Braunschweig und/oder an diesem Bericht mitgewirkt haben. Ebenso gilt mein Dank auch allen, die sich in Braunschweig durch Beiträge in die Diskussion eingebracht haben sowie den Veranstaltern der Tagung für die Aufnahme des Workshops in das Programm der Tagung. Dank gilt auch Anisa Stefi, die die Koordination der Fertigstellung dieses Berichts übernommen hat.

## 1.2 Ergebnisse des Workshops

Die Einzelbeiträge des Workshops lassen sich in sechs Thesen zusammenfassen:

- Das Thema der Geschäftsmodelle erfreut sich langsam aber stetig wachsender Beliebtheit in der Forschung, bleibt aber wie bisher ein Spezialthema.
- Das Thema ist aus der Diskussion um die verändernde Wirkung des Internets vor über 10 Jahren in der Wirtschaftsinformatik entstanden und wird von der Wirtschaftsinformatik federführend behandelt. Gleichwohl interessieren sich Teildisziplinen der klassischen BWL ebenfalls für das Thema.
- Geschäftsmodelle sind keinesfalls zwangsläufig ein reines Praxisthema. Es finden sich eine Reihe interessanter und auch hochrangig publizierter Beiträge zu dem Thema.
- Gleichwohl ist die Praxis stark an dem Thema interessiert und erwartet insbesondere Hilfestellung bei der technologiegetriebenen Transformation von Geschäftsmodellen. Dieses Themenfeld wird in größeren, typischerweise praxisfinanzierten Verbundprojekten mit adressiert.
- Nach längeren Diskussionen um die Definition und Einordnung von Geschäftsmodellen wendet sich die Forschung nun auch (aber nicht ausschließlich) der Erfassung, Gestaltung und Analyse von Geschäftsmodellen zu. Hier sind sowohl verhaltensorientierte Ansätze (etwa zur Konfiguration von Geschäftsmodellen) als auch gestaltungsorientierte Ansätze (z.B. in Form der Erprobung neuer, technologiegetriebener Geschäftsmodelle) denkbar.
- Geschäftsmodelle finden in der Lehre sowohl auf Bachelor- als auch auf Masterebene durchaus Beachtung, allerdings häufig eher als Ergänzung bestehender Lehrveranstaltungen denn als eigenständige Veranstaltungen.

In Summe zeigt sich damit, dass das Thema der Geschäftsmodelle in Forschung und Lehre der Wirtschaftsinformatik angekommen ist. Allerdings drängt sich der Eindruck auf, dass es noch nicht sein volles Potential für das Fach ausgeschöpft hat.

## 1.3 Ausblick: zwei Szenarien

Für die zukünftige Bedeutung des Themas gibt es zwei Szenarien. Ein Szenario ist, dass das Thema ein attraktives Spezialthema bleibt und damit in Forschung und Lehre weiterhin eher als Randthema Beachtung finden wird. Ein zweites Szenario ist, dass die Wirtschaftsinformatik die Erfolgsgeschichte des Themas Geschäftsprozesse wiederholen kann.

Das Thema Geschäftsprozesse zog Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts das Interesse der Wirtschaftsinformatik auf sich. Auslöser waren spektakuläre Erfolgsgeschichten über die Wirkung IT-getriebener Veränderungen von Geschäftsprozessen. Schnell formierte sich eine Gruppe von Wirtschaftsinformatikern und entwickelte sowohl die definitorischen und konzeptionellen Grundlagen zum Thema als Methoden und Tools sowie inhaltliche Vorschläge zur (IT-basierten) Reorganisation von Geschäftsprozessen. Über Praxisprojekte und grundständige sowie weiterbildende Lehrveranstaltungen gelangte das Thema schnell in die Praxis. Damit hatte die Wirtschaftsinformatik das Thema für sich besetzt, über die IT-getriebene Sichtweise auf Prozesse hinaus. Grundsätzlich wäre die betriebliche Organisationslehre prädestiniert gewesen das Thema aufzugreifen. Wenig Interesse an praxisrelevanten Fragestellungen und kaum Zugang zum Thema IT haben dies aber weitgehend verhindert.

Grundsätzlich könnte die Wirtschaftsinformatik als Fach mit dem Thema der Geschäftsmodelle den gleichen Weg gehen. Die Parallelen sind erstaunlich. Wie beim Thema der Geschäftsprozesse hat die klassische Betriebswirtschaftslehre kein echtes Interesse an dem Thema. Anders als bei den Geschäftsprozessen gibt es sogar kein klassisches betriebswirtschaftliches Fach das für die Bearbeitung des Themas prädestiniert wäre. Ebenso wie beim Thema Geschäftsprozesse fehlt auch beim Thema der Geschäftsmodelle den klassischen Betriebswirten in der Regel der tiefere Bezug zur Technologie.

Die Wirtschaftsinformatik kann das Thema allerdings nur dann angemessen bearbeiten, wenn Sie sich von ihrem teilweise noch stark vorhandenen Fokus auf die „Unternehmens-IT“ wegbewegt. Die Neu- und Weiterentwicklung ist ein strategisches Thema, das einen strategischen Zugang zu Themen und den Zugang zum General Management und den unterstützenden Stabsabteilungen erfordert. Ebenso wie Detailaspekte z.B. zur IT-Architektur spielt auch die Unternehmens-IT bei Diskussionen zu Geschäftsmodellen keine zentrale Rolle. Wenn die Wirtschaftsinformatik das Thema erfolgreich besetzen will, dann muss sie sich diesen Zugang zu Eigen machen. Aber auch hier zeigen sich Parallelen zum Thema Geschäftsprozesse. Auch dieses Thema konnte die Wirtschaftsinformatik nur besetzen, als sie sich von der klassischen applikationszentrierten Sichtweise lösen konnte.

## **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.

### **3 Geschäftsmodelle als Thema der Wirtschaftsinformatik - Statements zum Themenfeld „Stand der Forschung“ (D. Kundisch, T. John)**

Mit der Kommerzialisierung des Internets Mitte der 1990er Jahre und der damit verbundenen Suche nach dem Geschäftsmodell des Informationszeitalters ist die Anzahl der (populär-)wissenschaftlichen Publikationen zum Konzept des Geschäftsmodells förmlich explodiert (Zott et al. 2011). Die Wurzeln des Konzepts reichen jedoch viele Jahrzehnte weiter zurück und finden sich sowohl in der Literatur zum Strategischen Management (etwa seit den 1930er Jahren, beginnend mit den Arbeiten von Schumpeter) als auch im Bereich der Daten- und Prozessmodellierung (bspw. mit den Beiträgen von Konczal oder Dottore Mitte der 1970er Jahre). Insbesondere die Grenze zwischen Strategie- und Geschäftsmodellforschung ist dabei an vielen Stellen fließend. Im Folgenden wird anhand von drei Thesen der aktuelle Stand der Forschung zum Konzept des Geschäftsmodells speziell in der Wirtschaftsinformatik und dem Information Systems (IS) betrachtet.

#### **3.1 These 1: Geschäftsmodelle werden derzeit nicht als (eigenständiges) Forschungsthema der Wirtschaftsinformatik bzw. des Information Systems behandelt**

Laut dem gemeinsam vom FB Wirtschaftsinformatik der GI und der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik im VHB im Jahr 2011 verabschiedeten „Profil der Wirtschaftsinformatik“ können Informationssysteme „Geschäftsmodellinnovationen bewirken“. Dies mag grundsätzlich als Beleg dafür gewertet werden, dass Geschäftsmodelle einen relevanten Forschungsgegenstand für die Wirtschaftsinformatik darstellen. In jüngster Zeit wird diesem Forschungsgegenstand jedoch wenig Aufmerksamkeit gewidmet. So gab es in der Zeitschrift Wirtschaftsinformatik/BISE von 2009 bis 2011 nur zwei Artikel, in denen der Begriff Geschäftsmodell im Titel genannt wurde – dehnt man die Suche auch auf die Schlüsselworte aus, so sind es vier Artikel. In allen diesen Artikeln ist jedoch das Konzept des Geschäftsmodells weder selbst der Untersuchungsgegenstand, noch behandeln die Beiträge im Kern systematisch ein oder mehrere Geschäftsmodell(e).<sup>1</sup> Auch auf einschlägigen Tagungen der Wirtschaftsinformatik-/IS-Community (bspw. Tagung WI, MKWI, ICIS, ECIS, HICSS, AMCIS, PACIS) gab es zwischen 2008 und 2012 nur sehr wenige dedizierte Tracks zu Geschäftsmodellen (zwei etablierte AMCIS-Tracks). Bei der Analyse der (Mini-)Track-Beschreibungen zeigt sich jedoch durchaus eine gewisse Bedeutung des Geschäftsmodell-Konzepts. Die Begriffe Geschäftsmodell bzw. Business Model finden sich im Jahr 2012 bei der ICIS in einer (von 22), bei der ECIS in fünf (von 23), bei der HICSS in neun (von 98) und bei der MKWI sogar in elf (von 29) (Mini-)Track-Beschreibungen. Dabei lassen sich tagungsübergreifend derzeit praktisch keine größeren Themen-Cluster identifizieren. Es lässt sich vielmehr eine enorme Vielfalt von Themen und Domänen mit Geschäftsmodell-Bezug konstatieren. Die einzige Ausnahme stellt das sehr breite Thema

---

<sup>1</sup> Eine aktuelle Studie der Gruppe von Thomas Hess kommt zu einem sehr ähnlichen Ergebnis.

Dienstleistungen dar, das jedoch meist in unterschiedlichen, domänenspezifischen Tracks betrachtet wird (z. B. Gesundheit, Finanzen, Automotive etc.).

Geschäftsmodelle werden in der Wirtschaftsinformatik derzeit also nicht als eigenständiges Forschungsthema behandelt, sondern eher als Randthema in unterschiedlichsten Kontexten. Eine denkbare Begründung dafür ist, dass die theoretische Entwicklung des Geschäftsmodell-Konzepts bereits hinreichend erfolgt ist. Dem steht jedoch die folgende These entgegen:

### **3.2 These 2: Die Geschäftsmodellforschung ist theoretisch unterentwickelt**

„The definition of a business model is murky at best“ war im Jahr 2001 die Einschätzung von Porter zum Entwicklungsstand des Geschäftsmodell-Konzepts. In Anbetracht der rasant gestiegenen Publikationszahl mit Geschäftsmodell-Bezug wäre zu erwarten, dass die Grundlagen des Konzepts in der Zwischenzeit hinreichend weiterentwickelt wurden. Wie die folgenden Zitate zeigen, ist jedoch auch heute die Einstellung vieler Autoren zur (theoretischen) Fundierung des Geschäftsmodell-Konzepts eher kritisch: The business model

- „remains a theoretically underdeveloped [...] concept“ (Zott et al. 2011)
- “lacks theoretical grounding in economics or in business studies“ (Teece 2010)
- “literature [...] is fragmented and confounded by inconsistent definitions and construct boundaries“ (George & Bock 2011)
- “is still fuzzy and vague [...]. The IS-related literature reveals a clear lack of consensus regarding [the business model’s] underpinnings“ (Al-Debei & Avison 2010)

Als mögliche Gründe für die unzureichende theoretische Fundierung werden u. a. die relative Neuheit des Konzepts (Osterwalder et al. 2005) sowie die Dynamik seiner primär technologiegetriebenen Anwendungsdomänen (Al-Debei & Avison 2010) vermutet. Weiterhin hinderlich ist die Interdisziplinarität des Konzepts (Pateli & Giaglis 2004). Durch die fragmentierten Forschungsanstrengungen in vielen verschiedenen Domänen und Disziplinen ist die Integration und Konsolidierung der erreichten Ergebnisse verglichen mit monodisziplinären Konzepten deutlich schwieriger – und findet bislang auch kaum statt. Neben dieser unvermeidlichen Erschwernis kumulativer Forschung scheint es jedoch in vielen Fällen auch an der Motivation zu derselben zu fehlen. So kritisieren Zott et al., dass Autoren häufig spezifische, untereinander nicht konsistente Definitionen des Geschäftsmodell-Konzepts nutzen und damit den Forschungsfortschritt erschweren („cumulative progress is hampered“ (Zott et al. 2011)). Mit einer ähnlichen Argumentation stellten Osterwalder et al. bereits 2005 fest: „Business model research as a whole advances more slowly than it could“ (Osterwalder et al. 2005). Diese Einschätzungen teilen wir auf Grund der Erfahrungen, die wir bei unserer eigenen Forschung zu Geschäftsmodellrepräsen-

tationen gemacht haben (Kundisch et al. 2012). Auch bei diesen zeigt sich eine eher fragmentierte Forschungslandkarte anstatt kumulativer Anstrengungen.

### **3.3 These 3: Es besteht (noch) keine Einigkeit in der Literatur, welche Komponenten und Elemente eines Geschäftsmodells modelliert und visualisiert (= repräsentiert) werden sollten**

Die Visualisierung der Kernkomponenten eines Geschäftsmodells erleichtert die Kommunikation eines Geschäftsmodells (Osterwalder et al. 2005), dessen Analyse (Gordijn et al. 2003), die Identifikation von Geschäftsmodellinnovationen (Chesbrough 2010) sowie die Identifikation von Anforderungen für die vom Geschäftsmodell benötigten Informations- und Kommunikationssysteme (IKS) (Gordijn et al. 2003). Für die Visualisierung wurden zahlreiche Ansätze vorgeschlagen, die sich grundsätzlich in „IKS-getriebene“ und in „Strategie-/Geschäftsmodell-getriebene“ Ansätze unterscheiden lassen. Die IKS-getriebenen Ansätze sind größtenteils zu Beginn der 1990er Jahre aus der Motivation heraus entstanden, IKS zu entwerfen, die ein Geschäftsmodell auf organisatorischer und technischer Ebene bestmöglich unterstützen (Business-IT Alignment). Dazu gehören z. B. der St. Galler Ansatz des Business Engineering, das Semantische Objektmodell, die Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) oder der Ansatz der multiperspektivischen Unternehmensmodellierung. Fokus der Strategie-/Geschäftsmodell-getriebenen Ansätze ist es, die Entwicklung des Geschäftsmodells auf ökonomischer Ebene bestmöglich zu unterstützen. Eine Analyse der zweiten Gruppe hat gezeigt, dass die einzelnen Ansätze sich im Hinblick auf ihr Verständnis des Geschäftsmodell-Konzepts, ihren Ansatz zur Visualisierung, ihre Terminologie sowie die genutzten Notationselemente stark unterscheiden (Kundisch et al. 2012). Häufig werden bspw. für Notationselemente mit derselben Semantik verschiedene Bezeichnungen genutzt. Es kommt auch vor, dass Notationselemente mit denselben Bezeichnungen eine unterschiedliche Semantik besitzen. Schließlich nutzen einzelne Repräsentationsansätze Notationselemente, für die es in anderen Repräsentationen überhaupt keine Entsprechung gibt. Demzufolge kann ein und dasselbe Geschäftsmodell vollkommen unterschiedlich visualisiert werden – je nachdem, welche Repräsentation man wählt. Bisher ist noch weitgehend unklar, welche Notationselemente (in welchem Kontext) relevant sind, welche Repräsentation für welchen Anwendungsfall am geeignetsten ist und auf welcher Basis die Domäne der Geschäftsmodellrepräsentationen weiterentwickelt werden sollte.

Insgesamt bietet das Konzept „Geschäftsmodell“ für die Wirtschaftsinformatik also noch zahlreiche Ansatzpunkte und großes Potential für anwendungsnahen Erkenntnisfortschritt und zukünftige Forschungsanstrengungen.

#### 4 Geschäftsmodelle in Großprojekten (M. Spann, A. Dechant)

Geschäftsmodelle stellen eine aggregierte Darstellung des gesamten Leistungsprozesses eines Unternehmens sowie dessen Einbettung in die entsprechende Wertschöpfungsstruktur dar. Bei den folgenden Ausführungen soll vor allem die Analyse von Geschäftsmodellen betrachtet werden, die in Großprojekten, d. h. speziell in Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen und Universitäten, thematisiert wird.

Bei der Betrachtung von Großprojekten im deutschsprachigen Raum fällt auf, dass sich diese nicht auf eine bestimmte Branche beschränken, sondern branchenübergreifend auftreten. Der fachliche Fokus vieler Großprojekte lässt allerdings einen deutlichen Schwerpunkt auf der Betriebswirtschaftslehre sowie der Wirtschaftsinformatik erkennen.

Beispiele für etablierte Großprojekte im deutschsprachigen Raum stellen das e-finance lab in Frankfurt am Main, das Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement in Augsburg und das Competence Center Corporate Data Quality in St. Gallen dar. Neben diesen etablierten Großprojekten stellt das Internet Business Cluster in München ein Projekt in Public-Private-Partnership dar, welches erst innerhalb des letzten Jahres gegründet wurde und seinen Fokus auf die Internetwirtschaft legt. Im Folgenden sollen diese Großprojekte kurz vorgestellt werden.

Das e-finance lab in Frankfurt am Main (<http://www.efinancelab.com>) stellt eine Kooperation der Universität Frankfurt und der TU Darmstadt dar. Namhafte Praxispartner sind unter anderem die Deutsche Bank, die Deutsche Börse, die Volks- & Raiffeisenbank, die Sparkasse, IBM, T-Systems, welche auch hauptsächlich die Finanzierung dieser Kooperation übernehmen. Der fachliche Schwerpunkt dieses Clusters liegt auf dem Finanzbereich sowie auf Prozessmanagement. Das primäre Ziel ist die Entwicklung von Methoden zur Neugestaltung der Prozesse und Wertschöpfungsketten im Finanzdienstleistungswesen.

Das Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement in Augsburg ([http://www.uni-augsburg.de/exzellenz/kompetenz/kernkompetenzzentrum\\_fim](http://www.uni-augsburg.de/exzellenz/kompetenz/kernkompetenzzentrum_fim)) setzt den Fokus auf Betriebswirtschaftslehre sowie Wirtschaftsinformatik. Es ist ein Cluster der Universität Augsburg mit Praxispartnern (z. B. Siemens, Postbank, HypoVereinsbank, Allianz, Deutsche Bank). Das Ziel dieser Kooperation ist es, Global Player aus der Finanzdienstleistungs- und IT-Branche sowie Industrieunternehmen in den Bereichen betriebliche Finanzwirtschaft und Kundenmanagement zu unterstützen. Neben der Finanzierung durch die Praxispartner greift das Cluster in Augsburg auch auf öffentliche Gelder, bspw. der EU oder des Bundeslandes Bayern, zurück.

Am Competence Center Corporate Data Quality in St. Gallen (<http://cdq.iwi.unisg.ch>) sind die Universität St. Gallen sowie zahlreiche Unternehmen, unter anderem Beiersdorf, Daimler, IBM und Nestlé, beteiligt. Die Finanzierung erfolgt durch die Praxispartner. Das Ziel des Clusters ist die Entwicklung von Methoden, Architekturen, Referenzmodellen und

Leitfäden zur Etablierung, zum Betrieb und zur Verbesserung des Corporate Data Quality Managements im Unternehmen. Des Weiteren sollen die Forschungsergebnisse in die Praxis übertragen sowie Best Practices abgeleitet werden.

Das Internet Business Cluster in München (<http://www.abc-muenchen.com>), ein Projekt in Public-Private-Partnership, ist eine Kooperation zwischen den Medienunternehmen Burda Digital, Tomorrow Focus und ProSiebenSat.1 Digital mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und beschäftigt sich primär mit der Analyse von Geschäftsmodellen in Medien- und Digitalunternehmen. Die Finanzierung erfolgt durch die Praxispartner. Die Ziele des Internet Business Clusters sind die Stärkung der deutschen Internetwirtschaft, die Gewinnung und Förderung von Talenten sowie die Beantwortung von Fragen zu Geschäfts- und Distributionsmodellen in der Internetwirtschaft.

Bei den meisten Großprojekten fällt auf, dass die Betrachtung bzw. nähere Analyse von Geschäftsmodellen eher eine untergeordnete Rolle spielt oder zumindest nicht verstärkt thematisiert wird. Das Internet Business Cluster in München beschäftigt sich primär mit Geschäftsmodellen, und zwar in Medien- und Digitalunternehmen. Ein Grund für die besondere Thematisierung von Geschäftsmodellen in dieser Kooperationsgemeinschaft stellt die Zugehörigkeit aller Praxispartner zur Medien- bzw. Digitalbranche dar. Die Praxispartner der meisten anderen Großprojekte sind weiter gestreut und haben somit differenziertere Interessen, die eine Fokussierung auf die Geschäftsmodelle einer Branche erschweren, vor allem vor dem Hintergrund, die Interessen vieler Praxispartner gleichermaßen zu wahren.

Die Frage der Finanzierung solcher Großprojekte spielt eine entscheidende Rolle. Häufig sind Unternehmenspartner substanzielle Geldgeber der Forschungsvorhaben. Unter gewissen Voraussetzungen ist die Förderung von Großprojekten durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung möglich (beispielsweise die BMBF-Fördermaßnahme „Internetökonomie“ von 2003-2007). Eine Finanzierung dieser Projekte wird überwiegend nicht durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft unterstützt. Die Mehrheit der Großprojekte wird zum größten Teil durch privatwirtschaftliche Fördergelder finanziert. Auf diesem Wege können die Forschungsvorhaben der universitären Einrichtungen, die ein elementarer Bestandteil solcher Kooperationsprojekte sind, realisiert werden. Für die beteiligten Forschungseinrichtungen bestehen darüber hinaus Vorteile in der Bearbeitung aktueller Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis sowie die Möglichkeit des Zugriffs auf aktuelle und umfangreiche Datengrundlagen. Der Nutzen für Unternehmen besteht unter anderem im Transfer aktueller Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis, wobei die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden.

Im Folgenden werden in Tabelle 4.1 Merkmale der drei Großprojekte e-finance lab, Internet Business Cluster sowie des Kernkompetenzzentrums Finanz- & Informationsmanagement

zusammengefasst dargestellt, bevor im Anschluss ein Fazit für die Thematisierung von Geschäftsmodellen in Großprojekten gegeben wird.

	<b>e-finance lab</b>	<b>Kernkompetenz-zentrum Finanz- &amp; Informationsmanagement</b>	<b>Internet Business Cluster</b>
<b>Forschungsbereich</b>	Universität Frankfurt TU Darmstadt	Universität Augsburg	LMU München
<b>Unternehmensbereich</b>	Deutsche Bank, Deutsche Börse, Volks- & Raiffeisenbank, Sparkasse, IBM, T-Systems, etc.	Siemens, Postbank, HypoVereinsbank, Allianz, Deutsche Bank, etc.	Burda Digital, Tomorrow Focus, ProSiebenSat1 Digital
<b>Fachlicher Fokus</b>	BWL/Wirtschaftsinformatik, Prozessmanagement	BWL/Wirtschaftsinformatik, Finanzwirtschaft	BWL/Wirtschaftsinformatik, Medienwirtschaft
<b>Branchenfokus</b>	Finanzwesen	Finanz- und Informationsmanagement	Internetwirtschaft
<b>Finanzierung</b>	Praxispartner	Praxispartner, z. T. öffentliche Gelder	Praxispartner
<b>Zielsetzung</b>	Neugestaltung der Prozesse und Wertschöpfungsketten im Finanzdienstleistungswesen	Unterstützung von Global Playern in den Bereichen der betrieblichen Finanzwirtschaft und dem Kundenmanagement	Stärkung der deutschen Internetwirtschaft, Beantwortung von Fragen zu Geschäfts- und Distributionsmodellen in der Internetwirtschaft

*Tabelle 4.1: Gegenüberstellung verschiedener Großprojekte im Bereich Geschäftsmodelle*

Bei der Analyse von Geschäftsmodellen gilt es, verschiedene Zielsetzungen zu unterscheiden. Für das Ziel der Veröffentlichung von Ergebnissen in wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenzen werden überwiegend Teilaspekte von Geschäftsmodellen betrachtet, beispielsweise die Analyse und Gestaltung des optimalen Preismodells. Für Unternehmen hingegen steht die ganzheitliche Sicht im Vordergrund: Die Praxispartner möchten durch die Analyse der Geschäftsmodelle die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen untersuchen. Öffentliche Drittmittelgeber, wie beispielsweise das Bundesministerium für Bildung und Forschung, sind ebenfalls verstärkt an einer umfassenden Betrachtung sowie an ganzheitlich analysierten Effekten aufgrund ihrer möglichen volkswirtschaftlichen Auswirkungen (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen), interessiert. Die Veröffentlichung von Artikeln mit dem Fokus auf der ganzheitlichen Analyse von Geschäftsmodellen in hochrangigen Zeitschriften und Konferenzen kann sich aufgrund des beschränkten Umfangs der Artikel und der damit einhergehenden begrenzten Tiefe der

---

Betrachtung als schwierig erweisen. In Großprojekten, in denen universitäre Einrichtungen mit Unternehmen im Rahmen fester Vereinbarungen kooperieren, gilt es beide Zielsetzungen zu vereinen: die Veröffentlichung in hochrangigen Zeitschriften und Konferenzen als ein elementares universitäres Ziel sowie die möglichst umfassende Betrachtung der Geschäftsmodelle als vorrangiges Unternehmensziel. Je nach Zweck und Anlass gilt es, die jeweiligen Aspekte in den Vordergrund zu stellen.



## 5 Geschäftsmodelle und ihre Bedeutung in der Lehre der Wirtschaftsinformatik (A. Benlian, A. Stefi)

### 5.1 Hintergrund

Die theoretische Konzeption neuer Geschäftsmodelle spielt eine wichtige Rolle in der Praxis, besonders bei der Entstehung neuer Geschäftsbereiche. Die Entwicklung von neuen Technologien erfordert es, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierung von Gütern (z.B. Musik) durch die auch neue Geschäftsmodelle entstanden sind. Auf Grund der dynamischen Entwicklung von Technologien und Unternehmen ist dieses Thema als interdisziplinäres Forschungsfeld für die Wirtschaftsinformatik besonders wichtig.

Diese Untersuchung zielt darauf ab, die Verbreitung der Geschäftsmodellthematik an deutschsprachigen Wirtschaftsinformatik (WI)-Lehrstühlen zu untersuchen. Die Untersuchung wurde vom Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München im Januar 2012 durchgeführt und hatte als Ziel, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Lehrveranstaltungen behandeln das Thema der Geschäftsmodelle?
- In welchem Studienabschnitt wird die Thematik behandelt?
- In welcher Form werden die Veranstaltungen gehalten?
- In welcher thematischen Breite und Tiefe wird das Thema in diesen Kursen diskutiert?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. In der Forschung gibt es viele Definitionen für den Begriff der Geschäftsmodelle und im Besonderen für einzelne Komponenten der Geschäftsmodell Konzeption (Zott et al, 2011; Osterwalder et al., 2005). Im Rahmen dieser Untersuchung, liegt die Definition von Wirtz (2003) zugrunde:

*Als Geschäftsmodell wird im Allgemeinen die Abbildung des betrieblichen Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. In vereinfachter Form wird dargestellt, welche Ressourcen in eine Organisation fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden. Neben dem Geschäftsmodell als Ganzem gehören dazu insbesondere Teilaspekte wie z.B. das Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Erlös- oder Distributionsmodell (Wirtz, 2003).*

In den nächsten zwei Abschnitten wird zunächst die verwendete Methodik dargelegt und danach die Stichprobe beschrieben. Die Ergebnisse der Studie werden im darauf folgenden Abschnitt vorgestellt, im letzten Abschnitt dann eine Zusammenfassung und ein erstes Fazit.

## 5.2 Methodik

Eine erste Analyse der Webseiten von deutschsprachigen WI-Lehrstühlen zeigte, dass die dort zur Verfügung gestellten Inhalte keine ausreichenden Informationen zur Beantwortung unserer Fragen liefern können. Deshalb wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der an die WI-Lehrstühle deutschsprachiger Universitäten gerichtet war. Die Adressaten des Fragebogens waren insbesondere Lehrstuhlinhaber oder Institutsleiter, da diese besonders über die von ihnen angebotenen Veranstaltungen informiert sind und detaillierte Informationen über die darin vorkommenden Lehrinhalte besitzen.

Um sicherzustellen, dass alle Fragen verständlich sind, wurde ein Pre-Test durchgeführt. Drei Professoren mit unterschiedlichen Schwerpunkten in der Wirtschaftsinformatik nahmen daran teil und auf Basis ihrer Anmerkungen wurde die finale Version des Fragebogens entwickelt.

Eine Einladung zur Online-Umfrage wurde per E-Mail über den Verteiler der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik (WKWI) verschickt. Zuerst wurden Teilnehmer nach der Einordnung der Fakultät gefragt, dem ihr Lehrstuhl zugeordnet ist (z. B. BWL, Informatik etc.). Danach wurde den Teilnehmern der Befragung die Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ nach Wirtz (2003) vorgelegt und nach der Anzahl der Veranstaltungen gefragt, die von ihrem Lehrstuhl zum Thema Geschäftsmodelle angeboten werden. Teilnehmer, die eine oder mehrere solcher Veranstaltungen anbieten, wurden zusätzlich nach dem Namen dieser Veranstaltung(en) gefragt. Außerdem wurden ihnen noch weitere allgemeine Fragen zur jeweiligen Veranstaltung gestellt (wie z.B. die Form der Veranstaltung, dem Studienabschnitt, in dem die Veranstaltung angeboten wird, wie häufig die Veranstaltung angeboten wird, wer für die Durchführung dieser Veranstaltung verantwortlich ist etc.). Um die thematische Breite und Tiefe, in der die Geschäftsmodellthematik in den Veranstaltungen behandelt wird herauszufinden, wurden die Teilnehmer als nächstes gefragt, in welcher Weise die Geschäftsmodellthematik in der Veranstaltung behandelt wird. Insbesondere wurden die Teilnehmer gefragt, ob das gesamte Geschäftsmodell-Konzept oder nur Komponenten der Geschäftsmodelle in den Veranstaltungen betrachtet werden. Falls mehr als drei Veranstaltungen angeboten werden, wurden nur zu drei ausgewählten Veranstaltungen detaillierte Fragen gestellt. Die durchschnittliche Anzahl von Fragen in der Umfrage betrug 16. Die Befragung endete mit der Frage nach der Verfügbarkeit von Abschlussarbeiten zu diesem Thema und gab den Teilnehmern die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen. Der Erhebungszeitraum der Umfrage umfasste ein Monat (01.2012 - 02.2012) und die durchschnittliche Ausfülldauer betrug 6 Minuten.

## 5.3 Stichprobe

Insgesamt nahmen 45 Personen von 140 deutschsprachigen WI-Lehrstühlen an der Umfrage teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund einem Drittel. Dabei wurden 27

Lehrstühle dem Fachbereich Betriebswirtschaftslehre (BWL), 10 Lehrstühle dem Fachbereich Wirtschaftsinformatik, 7 Lehrstühle dem Fachbereich Informatik, und 1 Lehrstuhl dem Fachbereich Geisteswissenschaft zugeordnet. Von diesen bieten 9 WI-Lehrstühle keine Veranstaltung an, die sich mit Geschäftsmodellen beschäftigen. Die restlichen 36 bieten mindestens eine Veranstaltung zu diesem Thema an. Eine Übersicht dazu findet sich in Abbildung 5.1.

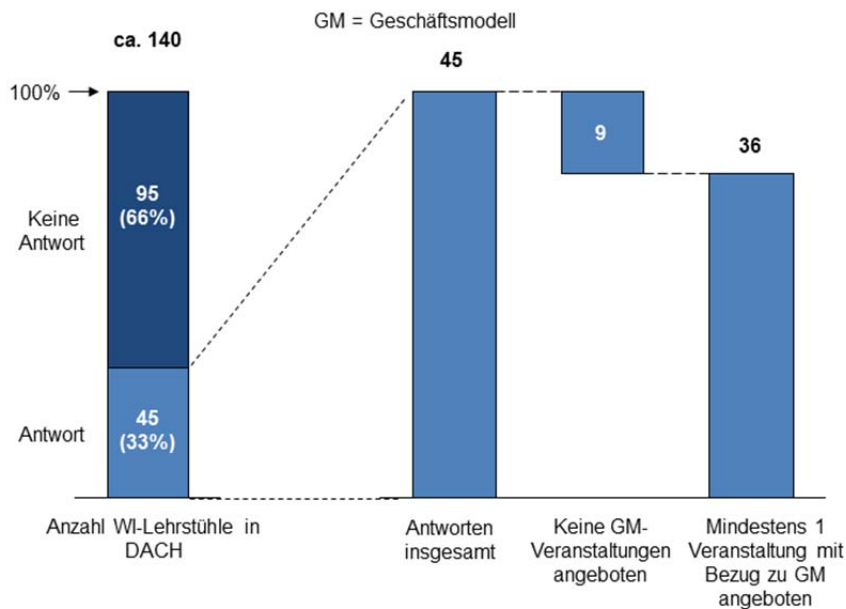


Abbildung 5.1: Teilnehmer an der Befragung zum Lehrangebot

#### 5.4 Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrzahl der WI-Lehrstühle zwei Veranstaltungen zu dem Thema anbieten (14 Lehrstühle), gefolgt von einer Veranstaltung (8 Lehrstühle), drei Veranstaltungen (7 Lehrstühle) und vier Veranstaltungen (6 Lehrstühle) (siehe Abbildung 5.2.a). Aus den aggregierten Antworten bildeten wir ein „typisches“ Profil eines WI-Lehrstuhls (siehe Abbildung 5.2.b), der die Geschäftsmodellthematik in seiner Lehre berücksichtigt. Ein typischer Lehrstuhl bietet ein bis zwei Veranstaltungen zu diesem Thema an. Diese Veranstaltungen werden regelmäßig angeboten, etwa jedes zweite Semester, und richten sich sowohl an Bachelor- als auch an Master-Studenten. Typischerweise wird die Veranstaltung in Form einer Vorlesung und von Universitätsprofessoren/professorinnen selbst gehalten. Außerdem bieten die Lehrstühle sowohl Bachelor- als auch Master-Abschlussarbeiten zu diesem Thema an. Um ein besseres Bild zu zeichnen, sind hier einige Beispiele der Veranstaltungen genannt, die angeboten werden und sich mit dem Thema „Geschäftsmodelle“ beschäftigen: „Mobile Business“, „High Technology and Entrepreneurship“, „Electronic Business“ und „Einführung in die Wirtschaftsinformatik“. Diese Ergebnisse waren insofern überraschend, da zu erwarten war, dass die Geschäftsmodellthematik aufgrund ihres Praxisbezugs vor allem in

praxisnahen Seminaren oder in Projektarbeiten in Zusammenarbeit mit externen Firmen behandelt wird.

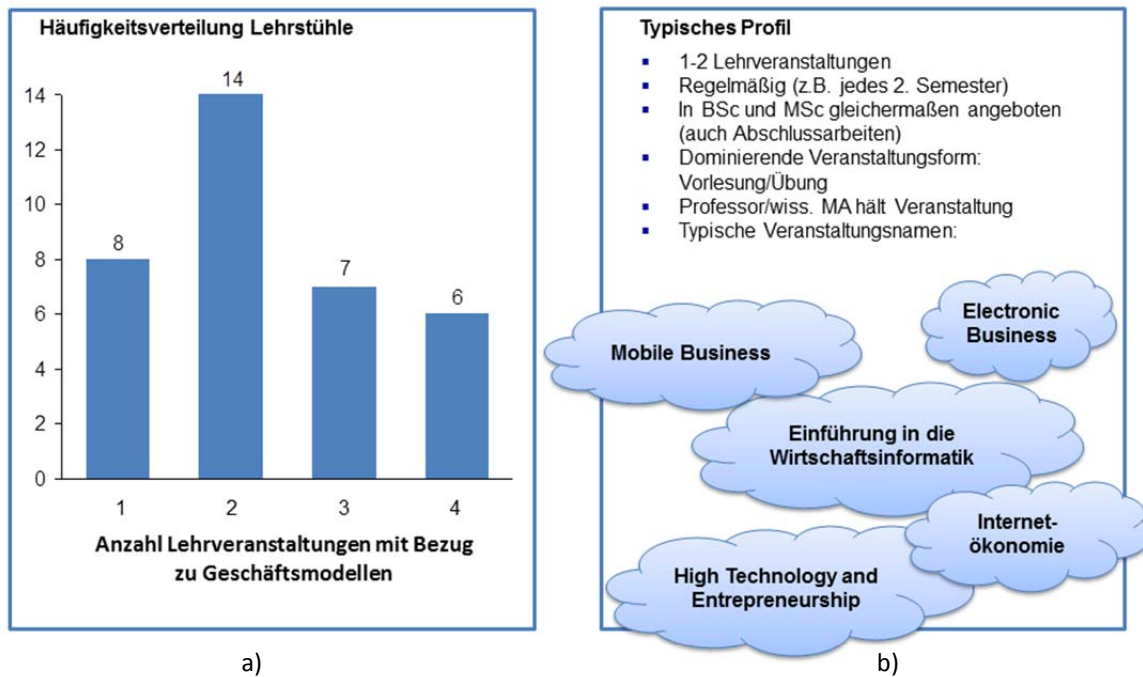


Abbildung 5.2: a) Anzahl Lehrveranstaltungen mit Bezug zu Geschäftsmodell b) Typisches Profil eines WI Lehrstuhls

Zusätzlich wurde die Breite und Tiefe der Geschäftsmodellthematik in den Veranstaltungen untersucht. Auf Grund der Zielsetzung der Studie wurden die Teilnehmer anhand dreier Stufen nach der Detailtiefe gefragt. Die erste Ebene betrachtet das Geschäftsmodell aus einer übergreifenden Perspektive, welche die allgemeinen Konzepte und Hauptbestandteile beschreibt, die zweite Ebene beinhaltet Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Bestandteilen, die ein Geschäftsmodell umfasst, und die dritte Ebene umfasst die einzelnen Bestandteile für sich detailliert (z.B. Erlösmodelle in der Telekommunikationsindustrie). Diese Ergebnisse zeigten dass 77,6% der Teilnehmer das allgemeine Konzept des Geschäftsmodells behandeln (siehe Abbildung 5.3). Ein typisches Beispiel einer solchen Veranstaltung ist „Mobile Business“. Mehr als die Hälfte, genauer gesagt 56,7%, behandeln nur einzelne Aspekte von Geschäftsmodellen, wie etwa in der Veranstaltung „Pricing and Revenue Management“. Lediglich 29,9% der Veranstaltungen beschäftigen sich mit den Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Bestandteilen der Geschäftsmodellthematik. Ein Beispiel hierfür ist die Veranstaltung „Modellierung von Informationssystemen“. Es muss aber angemerkt werden, dass bei diesen Fragen Mehrfachantworten zulässig waren, da im Rahmen einer Veranstaltung mehrere verschiedene Aspekte behandelt werden können.

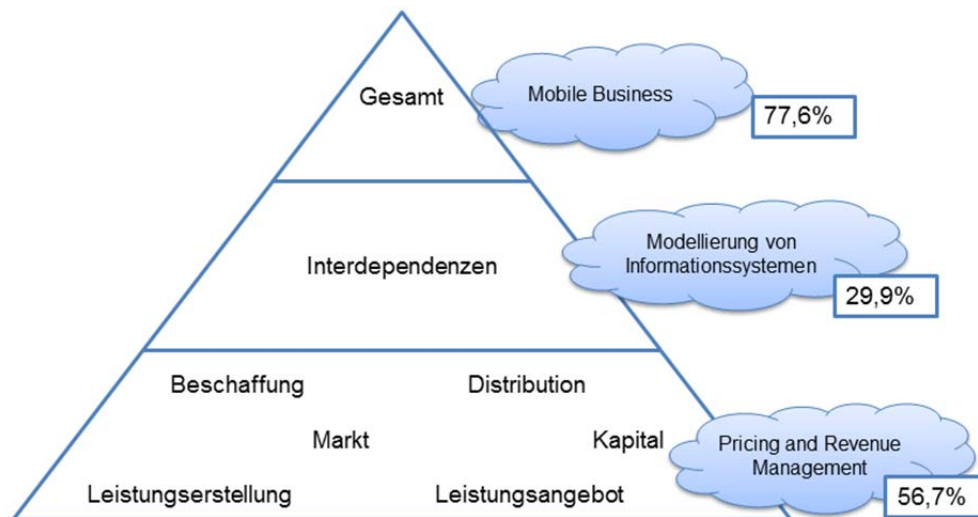


Abbildung 5.3: Exemplarische Themen und Anteil Nennungen

### 5.5 Zusammenfassung und erstes Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass annähernd 80% der Lehrstühle, die an der Umfrage teilgenommen haben, das Thema Geschäftsmodelle in ihren Lehrprogrammen berücksichtigen. Trotzdem müssen diese Ergebnisse kritisch betrachtet werden, da sie nur ein Drittel der WI-Lehrstühle deutschsprachiger Universitäten repräsentieren.

Darüber hinaus wird die Geschäftsmodellthematik sowohl bei der Bachelor- als auch bei der Master-Ausbildung gleichermaßen berücksichtigt. Das Thema wird bevorzugt in Vorlesungen behandelt. Bei Seminaren oder Projektarbeiten hingegen spielt es eher selten eine Rolle. Aus den Ergebnissen zeigt sich, dass Geschäftsmodell-Themen eher Randaspekte denn Schwerpunkte in der WI-Lehre an den deutschsprachigen Universitäten bilden.

Bezogen auf die Breite und Tiefe werden Geschäftsmodelle vor allem entweder als umfassendes Konzept („holistisch“) behandelt oder es werden nur einzelne Teilmodelle, wie zum Beispiel Preismodelle, herausgegriffen. Die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Teilen des Geschäftsmodells werden in der Lehre eher vernachlässigt. Ähnliche Ergebnisse wurden auch schon von Burkhart et al. (2011) nahegelegt, die sich mit der Erforschung von Geschäftsmodellen beschäftigen. Trotz der erwähnten Limitationen der vorliegenden Studie kann diese als Ausgangspunkt für weitergehende Analysen zur Erweiterung und Vertiefung der Lehre an deutschsprachigen Universitäten zum Thema Geschäftsmodelle dienen.

## 6 Erwartungen der Praxis (J. Lübcke)

### 6.1 Grundsätzliche Überlegungen

Schon seit Jahrzehnten führen neue Informations- und Kommunikationstechnologien zu Veränderungen in der Wirtschaft. Exemplarisch sei an die Automatisierung administrativer Prozesse, an bessere Verfahren für die Produktionsplanung oder auch an neue Möglichkeiten der individuellen Kommunikation erinnert. Mittlerweile gewinnt die Digitalisierung aber eine ganz neue Qualität. Heute sehen sich Unternehmen fast jeder Branche mit der Disruption ihrer traditionellen Geschäftsmodelle konfrontiert. Sehr häufig ist dies mit der Zerlegung und Neuzusammensetzung von Wertschöpfungsketten verbunden. Viele Unternehmen stehen deshalb vor existenzbedrohenden Herausforderungen, gleichzeitig aber auch vor interessanten Märkten mit attraktiven Wachstumsperspektiven.

Nach meiner Beobachtung hat sich die Wirtschaftsinformatik erst ansatzweise diesen Themen gewidmet. Schaut man in etablierte einführende Lehrbücher des Fachs, dann liest man viel über betriebliche Anwendungssysteme, über den Prozess der Softwareentwicklung und über das Informationsmanagement. All diese Themen haben sicherlich ihre Berechtigung – nach meiner Einschätzung adressieren sie aber die grundlegenden unternehmerischen Herausforderungen, die mittlerweile mit der Digitalisierung verbunden sind, nicht mehr. Ich würde es daher sehr begrüßen, wenn sich die Wirtschaftsinformatik als Disziplin intensiver und breiter als bisher den strategischen Fragen der Digitalisierung der Wirtschaft annehmen würde. Geschäftsmodelle scheinen eine Synonym für die Beschäftigung mit diesen Fragen zu sein. Dies erscheint mir umso wichtiger, je dynamischer neue Technologien erscheinen und sich Märkte und Wertschöpfungsstrukturen verändern. Besonders hilfreich wäre Input in folgenden Feldern:

- Frühzeitige Evaluierung neuer digitaler Technologien und ihres Einflusses auf Geschäftsmodelle
- Modellierung der zu erwartenden Veränderungen in den Wertschöpfungsketten und ihren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle
- Analyse der Ausgestaltung neuer Geschäftsmodelle
- Empfehlungen für eine Transformation von Organisationen „von alt in neu“

Bei allen aufgeworfenen Fragen geht es im Kern um die Wirkung neuer Technologien auf die Wirtschaft im Allgemeinen und auf Geschäftsmodelle von Unternehmen im Speziellen. Die Wirtschaftsinformatik scheint dafür prädestiniert diese Fragen anzugehen, sie sollte sowohl über das notwendige technische als auch ökonomische Know-how verfügen. Und noch ein Wort zur spezifischen Rolle von Universitäten: Natürlich sollte Forschung in diesem Bereich auch in die weiterführende Lehre ausstrahlen!

## 6.2 Exemplarische Umsetzung

Im Frühjahr 2011 wurde das Internet Business Cluster (IBC) gegründet. Das vorrangige Ziel des IBC ist die Vernetzung von Wissenschaft und Praxis auf dem Feld der Internetwirtschaft. Am IBC sind zur Zeit die Burda Digital GmbH, die Tomorrow Focus AG und die ProSieben Sat1 Digital GmbH sowie die Institute für Electronic Commerce und Digitale Märkte sowie für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München beteiligt. Nachfolgend sind zwei konkrete Aktivitäten innerhalb des IBC beschrieben, die zeigen sollen wie die Themen Digitalisierung und Geschäftsmodelle stärkere Beachtung finden können.

Eines der laufenden Forschungsprojekte des IBC beschäftigt sich mit den neusten technischen Möglichkeiten einer Automatisierung der Bündelung von Inhalten. In der Praxis finden sich bereits erste dazu, etwa bei Flipboard. Ende 2011 wurde Flipboard bereits über 3,5 Mio. Mal auf einem Apple iPad installiert. Würde sich diese Technologie durchsetzen, dann würde dies das klassische Geschäftsmodell eines Verlages (das stark auf die Zusammenstellung von Inhalten abhebt) grundsätzlich in Frage stellen – für eine Mediengruppe wie Burda sowohl ein Risiko (wenn man an die etablierten Verlage denkt) als auch eine Chance (etwa zum Aufbau neuer digitaler Geschäfte). Im Rahmen des laufenden Forschungsprojekts werden die technischen Möglichkeiten systematisiert, es wird die Akzeptanz neuer Formen der automatisierten Bündelung (etwa bei Berücksichtigung der sozialen Nähe) untersucht und es werden Erlösquellen eruiert. Aktuell wird gerade das Thema der Akzeptanz und damit, plakativ ausgedrückt, des Wertes der Empfehlung durch einen Freund oder eine Freundin, untersucht.

Im Rahmen eines Projektkurses auf Master-Ebene haben sich im Wintersemester 2011/12 drei Studierende mit den Determinanten der Nutzung der bereits erwähnten Aggregationsanwendungen beschäftigt. Bei der Bearbeitung grenzten die Studenten zunächst den Begriff einer Aggregationsanwendung ab, definierten typische Funktionalitäten und erarbeiteten eine Marktübersicht aktueller Anbieter. Die Hauptaufgabe des Projektes bestand darin qualitative Interviews (n=30) mit nationalen und internationalen Experten durchzuführen, um die wichtigsten Nutzungsdeterminanten mit einem passenden theoretischen Hintergrund zu identifizieren. Im Ergebnis entstand ein mit wissenschaftlichen Methoden abgesichertes Bild von besagten Determinanten. Das Ergebnis ist in weiterführende Überlegungen zum Ausbau der Digitalgeschäfte der Burda-Gruppe eingeflossen.

## Literaturverzeichnis

- Al-Debei M. M., Avison, D. (2010): Developing a Unified Framework of the Business Model Concept, *European Journal of Information Systems* (19:3), pp. 359–376.
- Amit, R., Zott, C. (2001): Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal* (22:6-7), pp. 493–520.
- Bailey, K. D. (1994): *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bonaccorsi, A., Giannangeli, S., Rossi, C. (2006): Entry Strategies Under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry, *Management Science* (52:7), pp. 1085–1098.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., Loos, P. (2011): Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature, *Proceedings of the 32nd International Conference on Information Systems*, Shanghai.
- Chesbrough, H. (2010): Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43(2-3):354-363.
- George, G., Bock, A. J. (2011): The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 35(1):83-111.
- Gordijn, J., Akkermans, H. M. (2003): Value-based requirements engineering: Exploring innovative e-commerce ideas, *Requirements Engineering* 8(2):114-134.
- Kundisch, D., John, T., Honnacker, J. Meier, C. (2012): Approaches for Business Model Representation: An Overview, *Tagungsband der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, Braunschweig, 1821-1832.
- Linder, J. C., Cantrell, S. (2001): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture: Institute for Strategic Change.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems* (16:1), pp. 1–25.
- Pateli, A. G., Giaglis, G. M. (2004): A Research Framework for Analysing eBusiness Models, *European Journal of Information Systems* (13:4), pp. 302–314.
- Steininger, D. M., Huntgeburth, J. C., Veit, D. J. (2011): Conceptualizing Business Models for Competitive Advantage Research by Integrating the Resource and Market-Based Views, *AMCIS 2011 Proceedings*, Detroit, USA.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy?, *Harvard Business Review* 74(6):61-78.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning* 43(2-3):172-194.
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets* (8:2), pp. 3–8.
- Weill, P., Malone, T., und Lai, R. (2006): Do Some Business Models Perform Better than Others?, *MIT Sloan Research Paper*, p. 4615–06.
- Wirtz, B.W. (2003): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management* 37(4):1019-1042 .
- Zott, C., Amit, R. (2008): The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance, *Strategic Management Journal* (29:1), pp. 1–26.