

Paper 12

Christian Scheer, Thomas Deelmann, Peter Loos

Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle –  
Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell

2003

Working Papers of the Research Group Information Systems & Management

Publisher:

Prof. Dr. Peter Loos  
Johannes Gutenberg-University Mainz  
ISYM - Information Systems & Management  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL  
D-55099 Mainz, Germany

<http://www.isym.bwl.uni-mainz.de>

The working papers 1 through 8 were published in Chemnitz, Germany, by Prof. Dr. Peter Loos and Prof. Dr. Bernd Stöckert.

© Mainz, Dezember 2003

ISSN 1617-6324 (printed version)

ISSN 1617-6332 (internet version)

## Abstract

Der vorliegende Artikel leistet einen Beitrag zur Dokumentation und zum Verständnis der Begriffe des Geschäftsmodells und des internetbasierten Geschäftsmodells. Zunächst werden verschiedene Geschäftsmodellbegriffe analysiert und die in ihnen enthaltenen Schwerpunkte herausgelöst. Diese dienen als Grundlage für eine Begriffsbestimmung. Anschließend werden internetbasierte Geschäftsmodelle betrachtet und das Teilnehmermodell als ein Partialmodell des internetbasierten Geschäftsmodells detailliert.

Schlüsselworte: Geschäftsmodelle, internetbasierte Geschäftsmodelle, Literaturübersicht, Definition, Teilnehmermodell

## Authors

Christian Scheer, Thomas Deelmann, Prof. Dr. Peter Loos  
Johannes Gutenberg-University Mainz  
ISYM - Information Systems & Management  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL  
D-55099 Mainz, Germany  
Phone: +49 6131 39-22018, Fax: -22185  
E-Mail: {scheer | deelmann | loos}@isym.bwl.uni-mainz.de

# Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
1 Einleitung und Motivation.....	7
2 Begriffsbestimmung eines Geschäftsmodells.....	7
2.1 Annotierte Literaturübersicht .....	8
2.1.1 Baatz (1996) .....	8
2.1.2 Österle (1996).....	8
2.1.3 Carroll und Trebnick (1997) .....	8
2.1.4 Timmers (1998).....	9
2.1.5 Lindström (1999).....	9
2.1.6 Nilsson, Tolis und Nellborn (1999).....	9
2.1.7 Willars (1999) .....	10
2.1.8 Bartelt und Lamersdorf (2000) .....	10
2.1.9 Heinrich und Leist (2000) .....	10
2.1.10 Klueber (2000) .....	11
2.1.11 Mahadevan (2000) .....	11
2.1.12 Martinez (2000) .....	12
2.1.13 Zimmermann (2000) .....	12
2.1.14 Alt und Zimmermann (2001).....	12
2.1.15 Amit und Zott (2001) .....	13
2.1.16 Gordijn und Akkermans (2001).....	13
2.1.17 Porter (2001).....	14
2.1.18 Rentmeister und Klein (2001) .....	14
2.1.19 Robert und Racine (2001) .....	15
2.1.20 Weill und Vitale (2001) .....	15
2.1.21 Bieger, Bickhoff und Knyphausen-Aufseß (2002).....	16
2.1.22 Bieger, Rüegg-Stürm und Rohr (2002) .....	16
2.1.23 Magretta (2002).....	17
2.1.24 Mercer (2002) .....	17
2.1.25 Osterwalder und Pigneur (2002) .....	17
2.1.26 Schögel (2002) .....	18
2.1.27 Servatius (2002).....	18
2.1.28 Stähler (2002) .....	19
2.2 Analyse der Literaturübersicht.....	19
2.3 Definition des Geschäftsmodellbegriffes .....	22
3 Begriffsbestimmung eines internetbasierten Geschäftsmodells.....	22
3.1 Weiterentwicklung internetbasierter Geschäftsmodelle .....	22
3.2 Annotierte Literaturübersicht .....	23

3.2.1	Tapscott, Ticoll und Lowy (1999) .....	23
3.2.2	Hoque (2000) .....	24
3.2.3	Kersten (2001) .....	24
3.2.4	Schneider (2001) .....	25
3.2.5	Yu (2001) .....	25
3.3	Analyse der Literaturübersicht .....	25
3.4	Umfangs des Teilnehmermodells .....	26
3.5	Definition des Begriffs internetbasierter Geschäftsmodelle .....	29
4	Zusammenfassung .....	29
	Literatur .....	30

# 1 Einleitung und Motivation

Geschäftsmodelle (engl.: business model) stellen eine neue Art von Analyseeinheiten dar, die über traditionelle Betrachtungsweisen zur Unternehmensdarstellung hinausgehen.<sup>1</sup> Diese Andersartigkeit kann sich unter anderem auf den Modellierungsumfang beziehen, da nicht zwangsläufig die Darstellung eines Geschäftsmodells mit der eines Unternehmens deckungsgleich ist. Weiterhin ist die Modellierungsintention als neuartig im Vergleich zu traditionellen Arten der Unternehmensabbildung zu betrachten.<sup>2</sup> Allerdings existieren konkurrierende Definitionen. Die zunehmende Begriffsdiffusion und undifferenzierte Verwendung lässt sich als Ausdruck der steigenden Relevanz des Geschäftsmodells als Analyseeinheit im Umfeld des Electronic Business und damit auch in der Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre interpretieren.<sup>3</sup> Ihre Nutzung ist gleichermaßen in der Praxis und Wissenschaft verbreitet. Geschäftsmodelle stellen dabei „nichts anderes als die Essenz einer Theorie der Firma dar“<sup>4</sup>, bilden also die ordentliche Geschäftstätigkeit ab.

Der Nutzen von Geschäftsmodellen liegt unter anderem in der Übersichtsdarstellung der zu betrachtenden Organisationseinheiten und deren Geschäftstätigkeit. Diese Übersicht kann Aussagen über Prozesse, Finanzströme und kritischen Erfolgsfaktoren ermöglichen. Modelle bereits existierender geschäftlicher Aktivitäten bieten einen ersten Ansatzpunkt zur Verbesserung der abgebildeten Inhalte. Ein Geschäftsmodell zur Verdeutlichung von geplanten unternehmerischen Tätigkeiten kann als Bindeglied zwischen einer vorhandenen Geschäftsidee und einem noch zu erstellenden Geschäftsplan dienen.

Im Gegensatz zum Konsens über den Nutzen von Geschäftsmodellen und ihrer Anwendung besteht in der Literatur keine Einigkeit über das Wesen eines Geschäftsmodells, seiner Bestandteile und seiner Abbildung: „Business models are perhaps the most discussed and least understood aspect of the web“.<sup>5</sup>

Der vorliegende Beitrag will zunächst mit einer annotierten Literaturübersicht vorhandene Geschäftsmodellbegriffe dokumentieren und diskutieren. Identifizierte inhaltliche Schwerpunkte werden interpretiert und sind Grundlage für eine eigene Definition des Geschäftsmodellbegriffes (Kapitel 2). Ausgehend von dieser Beschreibung werden die Besonderheiten von internetbasierten Geschäftsmodellen betrachtet. Dabei werden relevante Entwicklungsströme identifiziert sowie das Teilnehmermodell untersucht. Kapitel 3 schließt mit einer Definition internetbasierter Geschäftsmodelle.

## 2 Begriffsbestimmung eines Geschäftsmodells

Zur Erarbeitung der Begriffsbestimmung werden im Weiteren Geschäftsmodelle aus unterschiedlichen Blickwinkeln der Literatur erläutert, gestaltende Aussagen identifiziert und im Ergebnis zu einer Begriffsbestimmung verdichtet. Der folgende Abschnitt präsentiert und kommentiert die den Autoren be-

---

<sup>1</sup> vgl. Magretta: 2002, S. 86-92

<sup>2</sup> vgl. beispielsweise die Instrumente des Kontos und des Buchungssatzes im Rechnungswesen oder die Stellenbeschreibung als Instrument der Aufbauorganisation.

<sup>3</sup> vgl. Rentmeister, Klein: 2003, S. 23

<sup>4</sup> vgl. Knyphausen-Aufseß, Meinhard: 2002, S.64

<sup>5</sup> Rappa: 2001

kannten Arbeiten, die zum einen explizit eine Definition des Geschäftsmodellbegriffes aufweisen und zum anderen eine über die Anwendung im E-Business-Umfeld hinausgehende Relevanz haben. Letztere Gruppe ist Gegenstand des nächsten Hauptkapitels. Explizit nicht Gegenstand dieser Literaturübersicht ist die Betrachtung der Unternehmensgestaltung im Rahmen der Informationsmodellierung. Diese versucht ein Unternehmen dahingehend zu modellieren, dass der Einsatz von Informationssystemen oder Anwendungssystemen vereinfacht wird.

## 2.1 Annotierte Literaturübersicht

### 2.1.1 Baatz (1996)

„[...] how to make money [...]“<sup>6</sup>

Baatz greift den Term Geschäftsmodell auf und beschreibt das „wie“ des Geldverdienens als dessen wesentlichen Inhalt. Hierdurch unterscheidet sich diese Beschreibung stark von anderen. Es werden explizit nicht Umsätze als monetäre Komponente genannt, sondern das Ziel wird in der Gewinnung von Reinerlösen gesehen.

An dieser Stelle wird offen gelassen, mit welchen Elementen das „wie“ des Geldverdienens ausgefüllt werden soll, also z. B. Akteure oder Prozesse. Baatz lenkt in seinem auf praktische Relevanz abzielenden Beitrag den Fokus auf ein im unternehmerischen Alltag unabdingbares Ziel.

### 2.1.2 Österle (1996)

„The business model should help in understanding new business forms, and in providing early recognition of their opportunities and dangers.“<sup>7</sup>

Mit dieser Erläuterung des Geschäftsmodells, dessen Gültigkeitsbereich die Informationsgesellschaft umfasst, stellt Österle weniger die Bestandteile des Geschäftsmodells, als vielmehr seinen Zweck heraus. Es soll nach diesem Verständnis helfen, neue Geschäftsformen zu verstehen und eine Chancen- und Gefahrenanalyse unterstützen. Während das erste Ziel als umsetzbar und sinnvoll erscheint, ist die Umsetzung der Analysen ein lohnenswertes sowie schwer zu realisierendes Ziel.

### 2.1.3 Carroll und Trebnick (1997)

„[...] unspoken assumptions that underlie the way you think about your business. What is your view of the world and your company?“<sup>8</sup>

Carroll und Trebnick binden den Begriff des Geschäftsmodells bereits in Überlegungen zur Geschäftsplangestaltung für Unternehmensgründungen ein. Hierbei verharren sie noch auf einer Stufe des allgemeinen Beschreibens und identifizieren nicht im Detail die Bestandteile eines Geschäftsmodells. Allerdings wird der Betrachtungsrahmen mit dem konzentrierten Fokus auf ein Unternehmen klar festgelegt. Zu bemerken ist weiterhin, dass zwischen expliziten und impliziten Elementen von Ge-

---

<sup>6</sup> Baatz: 1996

<sup>7</sup> Österle: 1996, S. 16

<sup>8</sup> Carroll, Trebnick: 1997, S. 149-157

schäftsmodellen (auch wenn die Autoren durchgängig von Geschäftsmodellen sprechen, kristallisiert sich in der Arbeit heraus, dass Elemente von Geschäftsmodellen gemeint sind) in ihrem Beitrag unterschieden wird.

#### 2.1.4 Timmers (1998)

„Definition of a business model: An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“<sup>9</sup>

Die Definition von Timmers zu einem Geschäftsmodell wurde in zeitlich nachfolgenden Arbeiten häufig als Grundlage zur Beschreibung von Geschäftsmodellen herangezogen. Er stellt klar heraus, dass zu einem Geschäftsmodell Produkt- (ob digital oder atomar bleibt offen), Dienstleistungs- und Informationsflüsse gehören. Sie werden von einem Akteur entsandt und von einem anderen empfangen. Sowohl die Rolle eines Akteurs als auch die von ihm erwarteten möglichen Vorteile, sowie evtl. Umsatzquellen, werden als Teil eines Geschäftsmodells definiert.

Es wird somit ein umfassendes Bild eines Unternehmens geliefert, das jedoch nichts über ein mögliches Aggregationsniveau aussagt, was zu einer recht unübersichtlichen Darstellung auf unterster Ebene führen kann. Weiterhin bleibt die Frage offen, ob Wertschöpfung vorliegen kann, trotz der Nennung der Umsatzquellen.

#### 2.1.5 Lindström (1999)

“The main objective of any business model is to be a vehicle for communication of the human thought, facilitating the mutual perception and understanding of some aspect of a common business reality. Business models in the format of organisation charts are used to communicate the distribution of responsibilities within a company.”<sup>10</sup>

Lindström wählt wiederum einen differenten Weg, um zu beschreiben, was ein Geschäftsmodell ist. Er kommuniziert nicht die Inhalte eines Geschäftsmodells, sondern beschränkt sich in der vagen Nennung des Modellzwecks. Hierbei sollen gewisse Geschäftsbereiche verdeutlicht werden. Geschäftsmodelle tauchen dabei in unterschiedlichsten Formaten auf, z. B. als Organigramm. Eine weitere Beschreibung oder Spezifizierung unterbleibt jedoch.

#### 2.1.6 Nilsson, Tolis und Nellborn (1999)

“Business Modelling is the use of models and methods to understand and change business operations together with information systems in organisations.”<sup>11</sup>

Nilsson, Tolis und Nellborn verlagern ihre Ausführungen vom Modellierungsgegenstand auf das Erstellen von Geschäftsmodellen und skizzieren damit das Ziel der Geschäftsmodellierung. Zunächst zielen sie auf die Betrachtung einzelner Organisationen ab. Diese, inkl. ihrer Informationssysteme,

---

<sup>9</sup> Timmers: 1998, S. 4

<sup>10</sup> Lindström: 1999, S. 152

<sup>11</sup> Nilsson, Tolis, Nellborn: 1999, S. 1

sollen den äußeren Gegebenheiten entsprechend angepasst werden und müssen im Vorfeld der Anpassung verstanden werden. Dieses Verständnis wird gefördert durch Geschäftsmodelle. Geschäftsmodelle können nach diesem Verständnis alle Darstellungsarten sein, welche die Geschäftsaktivitäten (Prozesse) und ihre Informationssysteme hinreichend abbilden können.

### 2.1.7 Willars (1999)

“Every business model is an expression of thoughts and conceptions regarding the business and its environment. Actually, the real models are in the minds of people, and what we usually call “business models” are some simplified symbolic abstraction expressed in some medium.”<sup>12</sup>

Willars hebt obige Erklärung zum Wesen eines Geschäftsmodells mit der Aussage auf eine metaphysische Ebene, dass die wirklichen Modelle lediglich Gedankengebilde sind. Hingegen wird konkret gesagt, dass ein Geschäftsmodell eine vereinfachende, d. h. abstrahierende Darstellung ist und diese durch Symbole dargestellt wird. Darzustellen sind das Unternehmen und seine Umwelt.

Neben diesen Erläuterungen bleibt es dem Modellierer überlassen, mit welchen Mitteln das Geschäftsmodell abgebildet wird.

### 2.1.8 Bartelt und Lamersdorf (2000)

„Dabei [bei Timmers<sup>13</sup>] wird ein Geschäftsmodell als eine Architektur beschrieben, die sich aus Produkten, Dienstleistungen, Informationsflüssen und einer Beschreibung der beteiligten Akteure und ihrer Rollen zusammensetzt. Dazu kommt eine Beschreibung der möglichen Vorteile der Akteure und die Benennung der Einkunftsquellen des Geschäftsmodells.“<sup>14</sup>

Bartelt und Lamersdorf folgen hier grundsätzlich der von Timmers gelieferten Definition eines Geschäftsmodells. Allerdings sprechen sie von Informationsflüssen und statischen Produkten und Dienstleistungen, während Timmers alle drei Komponenten in Flussform abbildet. Als zweiten Unterschied stellen sie die Architektur mit den auf das Geschäftsmodell ausgerichteten Einkommensquellen aus, wohingegen Timmers die Frage offen lässt, wessen Einkommensquellen gemeint sind.

Bei ihrem Modellierungsvorschlag für ausgewählte Geschäftsmodelle ergänzen Bartelt und Lamersdorf obige übernommene Definition um eine Einordnung der Modelle in verschiedene Phasen einer Handelstransaktion (engl. customer buying cycle).

### 2.1.9 Heinrich und Leist (2000)

Ein Geschäftsmodell „verkörpert [...] eine Vorstellung davon, wie sich das Unternehmen gegenüber den sozioökonomischen Systemen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw.) verhält, mit denen es in Berührung kommt.“<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Willars: 1999, S. 306

<sup>13</sup> Vgl. Timmers: 1998

<sup>14</sup> Bartelt und Lamersdorf: 2000, S. 17-29

<sup>15</sup> Heinrich, Leist: 2000, S. 141-165

Heinrich und Leist stellen fest, dass ein Geschäftsmodell sowohl und in erster Linie die Außensicht auf die Unternehmenssituation betrachtet. Erst nachgeordnet wird die Innensicht auf die Wertschöpfungsaktivitäten mit den Kernkompetenzen hinzugezogen. Diese Zweiteilung ist herauszustellen, da sie versucht eine Kombination aus zwei konkurrierenden Lehrmeinungen herzustellen: dem market-based-view, mit externen Treibern für die Unternehmenssituation und dem resource-based-view, mit internen Treibern für das Unternehmensverhalten. In der Definition und den weiteren Erläuterungen finden sich jedoch keine Aussagen über z. B. die Rollen, die unterstützende Technologie oder aber auch die Leistungs- und Gegenleistungsflüsse. Allerdings schränken die Autoren ihre Auswahl dahingehend ein, dass sie eine noch nicht vorhandene empirische Bestätigung der Geschäftsmodelldefinition verkünden.

#### 2.1.10 Klueber (2000)

“Business models are defined as summary of the value creation logic of an organization or a business network including assumptions about its partners, competitors and customers. They define the business and IS architecture, rules, potential benefits and sources of revenues.”<sup>16</sup>

Obige Definition macht keinen Unterschied zwischen der Betrachtung eines einzelnen Unternehmens und der von Unternehmensverbänden. Die Forderung nach einer Wertschöpfung ist ersichtlich, gleichzeitig werden auch die Umsatzströme betrachtet. Aufbauend auf der Definition von Timmers betrachtet der Autor weiterhin Kunden, Wettbewerber und Geschäftspartner des Unternehmens und fasst in der Geschäftsarchitektur (engl. business architecture) sowohl Logistik- als auch Finanz- und Informationsflüsse zusammen. Zusätzlich wird die IT-Architektur mit in das Geschäftsmodell einbezogen. Gleichwohl scheint die Betrachtung der Geschäftsprozesse oder der zeitlichen Abfolge einzelner Arbeitsgänge nicht von Relevanz zu sein.

#### 2.1.11 Mahadevan (2000)

“We argue that a business model is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream and the logistical stream. Value stream identifies the value proposition for the buyers, sellers and the market makers and portals in an Internet context. The revenue stream is a plan for assuring revenue generation for the business and the logistical stream addresses various issues related to the design of a supply chain for the business.”<sup>17</sup>

In dieser Umschreibung des Geschäftsmodellbegriffs werden drei Aspekte herausgegriffen. Zunächst erfolgt eine an der Wertschöpfung orientierte Darstellung der zu modellierenden Umgebung. Im Gegenzug zur Wertschöpfung sollen entsprechende Umsatzabbildungen die Sicherstellung der Einkommensflüsse gewährleisten. Die Logistikflüsse bieten einen Darstellungsrahmen für alle die Lieferketten betreffenden Aspekte. Diese drei Flüsse deuten nicht explizit auf eine Prozessdarstellung hin und lassen auch temporäre Aspekte außer Betracht. Jedoch erfordert ihre Abbildung die Aufnahme entsprechender Akteure, genannt werden Geschäftspartner und Endkunden, in das Geschäftsmodell.

---

<sup>16</sup> Klueber: 2000, S. 797-800

<sup>17</sup> Mahadevan: 2000, S. 55-69

### 2.1.12 Martinez (2000)

„A viable business model provides the key [to run a profitable business].“<sup>18</sup>

Ähnlich knapp wie die Definition von Baatz erscheint auch die Aussage von Martinez, dass ein lebens- und wachstumsfähiges Geschäftsmodell von hoher Relevanz für den Betrieb eines gesunden Unternehmens ist. Zu bemerken ist, dass beide Aussagen von Praktikern getätigt wurden. Die einzige identifizierbare Komponente der Beschreibung ist die Aussage, dass sich eine finanzorientierte Darstellungsweise auf die Einkommensüberschussströme fokussieren soll. Weitergehende Fragen zur Abbildung eines „profitable business“ bleiben offen.

### 2.1.13 Zimmermann (2000)

„A business model is defined as follows: An architecture for the product or service addressing certain customers needs, A definition of the relevant business community, including a description of the various agents and their roles and protocols of interaction, A description of the potential benefits for the agents, A description of the sources of revenues.“<sup>19</sup>

Zimmermann folgt hier der Definition von Timmers und wandelt erstere an einigen Stellen ab. Der Informationsfluss wird vernachlässigt, dafür sollen die Produkte und Dienstleistungen beim Kunden Bedürfnisse befriedigen. Den Akteuren werden in obiger Definition Handlungen zugestanden, die Mustern folgen (engl. protocols of interaction). Damit werden die bei Timmers noch vorhandenen Flüsse von Objekten durch Tätigkeiten der Akteure ersetzt.

### 2.1.14 Alt und Zimmermann (2001)

“For the business model discussion [...] we will distinguish six generic elements of a business model”: Mission, Structure, Process, Revenues, Legal Issues, Technology.<sup>20</sup>

Alt und Zimmermann geben einen Überblick über die ihrer Meinung nach konstituierenden Elemente eines Geschäftsmodells. Hier ist zunächst die Mission zu nennen, die Punkte wie die Vision des Unternehmens, seine strategischen Ziele und eine rudimentäre Beschreibung der hergestellten Produkte oder Dienstleistungen umfasst. Der Aspekt der Struktur umfasst die beteiligten Rollen, die auch außerhalb der Betrachtungseinheit liegen können, die Industriestruktur, Kunden und fokussierten Produkte. Die Prozesse zeigen eine detailliertere, ablauforientierte Sicht von Mission und Struktur und geben die einzelnen Elemente im Wertschöpfungsprozess wieder. Die Betrachtung der Umsätze soll verhindern, dass ein Geschäftsmodell von Beginn an finanziell unwirtschaftlich ist. Die letzten beiden Punkte, die rechtlichen Aspekte und die Technologie, können voraussetzende, unterstützende und einschränkende Rollen einnehmen. Sie beziehen sich auf die vorangegangenen generischen Elemente und sind durchgängig zu berücksichtigen.

Diese umfassende und eher abstrakte Beschreibung differiert von der konkreteren in Zimmermann (2000, s.o.) und will die durch die zu beobachtende Diffusion des Geschäftsmodellbegriffs entstande-

---

<sup>18</sup> Martinez: 2000, S. 10

<sup>19</sup> Zimmermann: 2000, S. 729-732

<sup>20</sup> Alt, Zimmermann: 2001

ne Unsicherheit begrenzen. Zwar werden Leistungs-, Informations- und Finanzflüsse sowie die Wettbewerbssituation betrachtet, der Fokus scheint aber auf den Prozessen im Allgemeinen und dem Wertschöpfungsprozess im Besonderen zu liegen.

#### 2.1.15 Amit und Zott (2001)

„A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.

Transaction content refers to the goods or information that are being exchanged, and to the resources and capabilities that are required to enable the exchange. Transaction structure refers to the parties that participate in the exchange and the ways in which these parties are linked. Transaction structure also includes the order in which exchanges take place (i.e., their sequencing), and the adopted exchange mechanism for enabling transactions. [...] Finally, transaction governance refers to the ways in which flows of information, resources, and goods are controlled by the relevant parties. It also refers to the legal form of organization, and to the incentives for the participants in transactions.“<sup>21</sup>

Diese Definition eines Geschäftsmodells hat als Hauptbestandteile Transaktionen und die durch sie erzielte Wertschöpfung. Im Geschäftsmodell wird herausgestellt, welche Güter und Informationen mit welchen Hilfsmitteln übertragen werden, sowie welcher Akteur Sender, Empfänger und Intermediär ist. Von Interesse ist weiterhin, in welchem Verhältnis die einzelnen Akteure zueinander stehen und in welcher Reihenfolge der Austausch von Leistung und Gegenleistung erfolgt. Die Regelungs- und Kontrollmechanismen werden ebenso wie rechtliche Determinanten und die Motivation der Beteiligten abgebildet.

Neben den Leistungen und ihren Übergängen betrachten Amit und Zott damit Akteure und ihre Motivation, Ressourcen, zeitliche Abfolgen und ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, um dadurch den Prozess der Wertschöpfung zu beschreiben. Diese Definition scheint weit genug, um alle relevanten Aspekte zur Beschreibung des unternehmerischen Handels hinreichend zu umfassen. Nicht betrachtet wird hingegen, in welcher Höhe bzw. in welchem Verhältnis Finanzflüsse vorhanden sind. Die Wertschöpfung als Treiber wird zwar genannt, jedoch nicht explizit abgebildet.

#### 2.1.16 Gordijn und Akkermans (2001)

„[...] a conceptual model that shows how a network of actors creates, exchanges and consumes objects of value by performing value adding activities.“<sup>22</sup>

Von besonderem Interesse bei Gordijn und Akkermans ist, dass neben der Forderung, die beteiligten Akteure zu nennen, der gesamte Produktions- und Lieferfluss des betrachteten Produktes oder der Dienstleistung untersucht wird. Während in anderen Beschreibungen also ein Unternehmen im Mittelpunkt steht, ist es hier das Produkt, das erstellt, getauscht und konsumiert wird. Diese Objektfixierung wird unterstützt von der Maßgabe der Benennung wertschöpfender Aktivitäten. Die Autoren sprechen

---

<sup>21</sup> Amit, Zott: 2001, S. 493-520

<sup>22</sup> Gordijn, Akkermans: 2001, S. 60

an einigen Stellen von einem Bezug ihres Geschäftsmodells zum E-Business. Dieser Bezug muss allerdings nicht zwingend hergestellt werden.

### 2.1.17 Porter (2001)

„Instead of talking in terms of strategy and competitive advantage, dot-coms and other Internet players talk about ‚business models.‘ This seemingly innocuous shift in terminology speaks volumes. The definition of a business model is murky at best. Most of them, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value, and no business model can be evaluated independently of industry structure. The business model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion.”<sup>23</sup>

Porter kritisiert die Verwendung des Geschäftsmodellbegriffs im Umfeld der New Economy. Er verschiebt den Einsatzbereich des Hilfsmittels Geschäftsmodell weg von der Internetökonomie hin zur gesamten Geschäftswelt. In seinen Ausführungen bemängelt Porter die Vernachlässigung von Wertkette und Strategie, die er in seinen früheren Werken als relevante Elemente für die Unternehmensführung identifiziert hat.<sup>24</sup> Im Gegensatz zu anderen Autoren will er seine Betrachtungen des Geschäftsmodells nicht auf die Erzielung von Umsatz, sondern vielmehr auf die Generierung eines Mehrwerts ausrichten. Zusätzlich ist das Industrieumfeld des Unternehmens zu betrachten.

### 2.1.18 Rentmeister und Klein (2001)

„Ein Geschäftsmodell ist ein Modell auf hoher Abstraktionsstufe, das wesentliche, relevante Aspekte des Geschäfts in aggregierter, überschaubarer Form abbildet, um daran Ideen und Konzepte für Geschäfte zu finden, überprüfen und/oder bewerten zu können. Geschäftsmodelle richten sich als Planungsinstrumente hauptsächlich an Entscheidungsträger im Unternehmen und an (potenzielle) Investoren, aber auch an Mitarbeiter und Kunden des Unternehmens. Ein Geschäftsmodell sollte insbesondere die Leistungs- und Informationsflüsse abbilden, an denen das Unternehmen beteiligt ist, die weiteren daran beteiligten Akteure und die Nutzen, die sich für die Akteure aus den genannten Flüssen ergeben.“<sup>25</sup>

Rentmeister und Klein spezifizieren Ausdrucksmöglichkeit und Bestandteile eines Geschäftsmodells. Es wird gefordert, dass Leistungsflüsse, Informationsflüsse, Akteure und Nutzen zentriert auf ein betrachtetes Unternehmen dargestellt werden. Bei der Betrachtung der Leistungsflüsse lassen sie offen, um welche Art von Leistung es sich handelt. Denkbar sind Güter- und Informationsleistungen, Finanz- und Dienstleistungen.

---

<sup>23</sup> Porter: 2001, S. 73

<sup>24</sup> Vgl. Porter: 1999 und Porter: 2000

<sup>25</sup> Rentmeister, Klein: 2001, S. 356. In (Rentmeister, Klein: 2003, S. 17-30) findet sich eine weitere Definition des Geschäftsmodellbegriffs, die von der o.g. abweicht, jedoch stark der von (Timmers: 1998, S. 4) ähnelt, so dass sie in diesem Beitrag nicht explizit aufgeführt wird.

Interessant ist weiterhin, dass die Betrachtung des Unternehmens explizit auf einer abstrakten und aggregierten Ebene erfolgen soll, welche die Übersichtlichkeit eines Geschäftsmodells in den Vordergrund stellt. Der Nutzen eines schnellen Überblicks wird also einer Detailtreue und Genauigkeit vorgezogen.

#### 2.1.19 Robert und Racine (2001)

„It [a business model] has a profile consisting of products, customers, and markets which have been shaped by all the market forces – competitive, economic, political, technological – at work in this business arena or environment.“<sup>26</sup>

Obige Auffassung eines Geschäftsmodells orientiert sich an Aspekten des Marktes. Die Autoren identifizieren eine „business arena“, aus der ein Geschäftsmodell heranwächst. Interne Faktoren der Leistungserstellung, der Input- und Outputfaktoren usw. werden vernachlässigt. Finanzen und Werte finden keine Beachtung.

#### 2.1.20 Weill und Vitale (2001)

“Atomic e-business model. The essence of the way e-business is conducted. There are a finite number of atomic e-business model, which are building blocks of more complex business models. Each atomic e-business model is described by four characteristics: strategic objectives, sources of revenue, critical success factors, and core competencies required.

E-business model. The combination of atomic e-business models that best describe the firm’s e-business activities in a particular initiative. The e-business model includes the roles and relationships among a firm’s customers, allies, and suppliers, the major flows of product, information, and money, and the major benefits to the participants. The characteristics of atomic e-business models can be aggregated to describe an e-business model.

E-business initiative. The unique combination of e-business model, target customer segment, channels to those customers, and the IT infrastructure necessary to support the initiative. These four aspects are identified as the critical differentiators between one e-business initiative and another. A firm may have one e-business initiative or a portfolio of them.

E-business implementation. The most complex description of e-business in a firm, including the details of the e-business initiatives plus the many other factors necessary for successful implementation, including financing, pricing, recruitment, marketing, incentives, and so on.”<sup>27</sup>

Obwohl Weill und Vitale den Term „E-Business“ im Titel ihres Beitrages eingefügt und bei der Definition wieder aufgegriffen haben, sind ihre Ausführungen ebenso gut auf nicht zum E-Business gehörende Geschäftsmodelle anwendbar. Die Autoren geben einen strukturierten Überblick über die ihrer Meinung nach zu einem Geschäftsmodell gehörenden Bestandteile. Folgende Elemente lassen sich identifizieren: strategische Ziele, Umsatzquellen, Erfolgsfaktoren, Kernkompetenzen, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, die Beziehungen zwischen diesen und ihr Nutzen, Produkt-, Informations-

---

<sup>26</sup> Robert, Racine: 2001, S. 4

<sup>27</sup> Weill, Vitale: 2001, S. 25-26

und Finanzflüsse. Geht man über die Ebene der Geschäftsmodelle hinaus, so lassen sich diese noch mit Kundensegmenten, der IT-Infrastruktur und Implementationsmaßnahmen, z. B. Finanzierungs- und Erlösmodelle oder Marketing, anreichern. Die Betrachtung erfolgt also mit unterschiedlicher Granularität.

Obwohl die darstellende Betrachtung recht umfangreich ist, unterbleibt eine Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes. Auch wird nicht auf eine möglicherweise vorhandene Wertschöpfung eingegangen und obwohl von verschiedenen Flüssen gesprochen wird, scheinen Prozesse nicht explizit Teil der vorgeschlagenen Geschäftsmodelldefinition zu sein.

### 2.1.21 Bieger, Bickhoff und Knyphausen-Aufseß (2002)

Ein Geschäftsmodell ist der „Versuch, eine vereinfachte Beschreibung der Strategie eines gewinnorientierten Unternehmens zu erzeugen, die sich dazu eignet, potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Unternehmens deutlich zu machen.“<sup>28</sup>

Die Autoren geben hier Unternehmensinhalt und die Form der Gewinnorientierung als den Zweck eines Geschäftsmodells an. Auch die Zielgruppe wird mit der Adressierung von potenziellen Investoren eng eingegrenzt. Kunden, Geschäftspartner oder Mitarbeiter werden ebenso wenig genannt, wie ein potenzieller Zweck eines Geschäftsmodells in der Unterstützung von Reengineering-Aufgaben liegen könnte. Auch erwähnen die Autoren nicht etwa Umsätze als abzubildende Finanzströme, vielmehr impliziert obige Beschreibung sowohl eine Einnahmen- als auch eine Ausgabendarstellung, um Investoren die (finanzielle) Vorteilhaftigkeit zu verdeutlichen.

In weiteren Erläuterungen werden verschiedene Aspekte und mögliche Inhalte von Geschäftsmodellen aufgezählt. So sind mögliche Produkt-Markt-Kombinationen, Wertkettenkonfigurationen und Ertragsmechaniken einer integrierten Strategiesicht zuzuordnen, während die Definition von Markt-Leistungsbereichen, Kommunikations-, Ertrags-, Wachstums-, Unternehmens- und Kooperationskonzepten, wie sie auch explizit in der Definition von (Bieger, Rüegg-Stürm, Rohr: 2002, (s.u.)) angesprochen werden, eine handlungsorientierte Perspektive darstellt.

### 2.1.22 Bieger, Rüegg-Stürm und Rohr (2002)

Ein Geschäftsmodell ist die „Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft. Dabei sind Antworten auf folgende Fragen [Konzepte] notwendig:“ Leistungskonzept, Kommunikationskonzept, Ertragskonzept, Wachstumskonzept, Kompetenzkonfiguration, Organisationsform, Kooperationskonzept, Koordinationskonzept.<sup>29</sup>

Hier steht die Schaffung von Werten im Vordergrund. Gewinne oder Umsätze sind, anders als in der Definition von (Bieger, Bickhoff, Knyphausen-Aufseß: 2002, (s.o.)) dargestellt, nicht relevant. Darüber hinaus sprechen die Autoren jedoch eine Vielzahl von Faktoren oder Konzepten an, die bei einem Geschäftsmodell von Relevanz sind. Die Frage nach der zu erbringenden Leistung hilft, unterstützt

---

<sup>28</sup> Bieger, Bickhoff, Knyphausen-Aufseß: 2002, S. 4-5

<sup>29</sup> Bieger, Rüegg-Stürm, Rohr: 2002, S. 50-52

von der Kompetenzkonfiguration, der betrachteten Einheit, ihren Platz in der Wertkette zu definieren. Die Fragen nach dem Kommunikations- und dem Wachstumskonzept erscheinen zunächst einmal als nicht zwingend relevant zur Beschreibung einer Betrachtungseinheit oder zur oben geforderten Darstellung der Wertschöpfung. Mit der geforderten Betrachtung von der Organisationsform und Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern in Form von Kooperations- und Koordinationskonzept befinden sich die Autoren jedoch wieder grundsätzlich im Einklang mit anderen Geschäftsmodellerläuterungen.

Grundsätzlich interessant ist hier, dass nicht von einem Unternehmen oder einem Unternehmensnetz gesprochen wird, sondern die Frage nach der Betrachtungseinheit offen gelassen wird. So können Organisationskombinationen beliebiger Größe betrachtet werden.

### 2.1.23 Magretta (2002)

„A good business model answers [...] [the] questions: Who is the customer? And what does the customer value? [...] How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost? [...] Business models describe [...] how the pieces of a business fit together.”<sup>30</sup>

Magretta liefert in ihrem Aufsatz eine Reihe von Bestandteilen, die in ihrer Gesamtheit ein Geschäftsmodell beschreiben, welches wiederum darstellt, wie unterschiedliche Einzelteile eines Unternehmens zusammengefügt werden können. Im einzelnen werden die unterschiedlichen Rollen angesprochen, wenn der Kunde erwähnt wird. Ausgehend vom Kunden wird eine mögliche Wertschöpfung als elementarer Bestandteil eines Geschäftsmodells genannt, ebenso wie der als Delta resultierende und durch die Wertschöpfung entstehende Gewinn. Dieser steht aus Sicht des Unternehmens oder der betrachteten Einheit, für die ein Geschäftsmodell erstellt wird, am Ende der Wertkette.

### 2.1.24 Mercer (2002)

Geschäftsmodelle sind „ganzheitliche Strategien, die neben dem klassischen Kern der meisten Unternehmensstrategien, der Markt- und Produktpolitik, noch eine ganze Reihe weiterer gleichwertiger Elemente [Gewinnmodell, Ressourceneinsatz, Organisation] zu einer konsistenten Einheit zusammenfassen.“<sup>31</sup>

Bei dieser strategiegetriebenen Definition der Unternehmensberatung ist hervorzuheben, dass die einzelnen Elemente, aus denen ein Geschäftsmodell besteht, gleichgewichtet sind. Erst wenn diese eine Einheit bilden und aufeinander abgestimmt sind, kann das Geschäftsmodell erfolgreich sein.

### 2.1.25 Osterwalder und Pigneur (2002)

“A business model is nothing else than a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profit-

---

<sup>30</sup> Magretta: 2002, S. 86-92

<sup>31</sup> Mercer: 2002

able and sustainable revenue streams.” A business model has to address product innovation, customer relationship, infrastructure management and financials.<sup>32</sup>

Obige Definition eines Geschäftsmodells kombiniert die Idee der Wertschöpfungsbetrachtung mit der des Produktlebenszyklus. Von Interesse ist der Wert, der vom betrachteten Unternehmen an den Kunden weitergegeben wird. Der Lebenszyklus des Produktes mit den Phasen der Erstellung, der Vermarktung und der Auslieferung kann in die Unternehmensumgebung eingebunden werden und damit die Beziehungen zu Geschäftspartnern relevant werden lassen. Dem Wertfluss, der nicht weiter betrachtet wird, also aus Gütern oder Dienstleistungen bestehen kann, steht ein Einkommensfluss gegenüber. Mit Hilfe dieser Betrachtung soll ein wirtschaftliches Überleben des Unternehmens sichergestellt werden. Weiterhin werden in dieser Beschreibung die notwendigen technologischen Grundlagen abgegriffen.

#### 2.1.26 Schögel (2002)

Unter einem Geschäftsmodell kann „die (vereinfachende, aber strukturähnliche) Abbildung von ausgewählten (das heißt hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung interessierenden) Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie der Austauschbeziehungen dieses Unternehmens mit anderen Marktteilnehmern verstanden werden.“<sup>33</sup>

Schögel spannt hier den Bogen von einer Innen- zu einer Außensicht auf ein Unternehmen. Sie beschreibt, wie sie den Modellbegriff interpretiert und betrachtet auf sehr abstrakter Ebene den Produktions- oder Leistungserstellungsprozess innerhalb des Unternehmens. Obwohl in der Definition lediglich Austauschbeziehungen genannt werden, umfasst der gesamte Gedankengang auch das umfassendere unternehmerische Umfeld, d. h. die Wettbewerbssituation.

#### 2.1.27 Servatius (2002)

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens lässt sich „anhand der vier Perspektiven seiner Balanced Scorecard beschreiben [...]: der Finanz-Perspektive, der Kunden-Perspektive, der Prozess-Perspektive und der Potenzial-Perspektive.“<sup>34</sup>

In dieser Beschreibung des Begriffes Geschäftsmodell, der hier gleichgesetzt wird mit dem Geschäftskonzept und dadurch explizit nicht den Schlußschluss mit dem Modellbegriff sucht, werden vier Aspekte oder Perspektiven herausgegriffen, die als Instrumente im Bereich der Unternehmensführung und -steuerung verankert sind. Hierbei werden sowohl Rollen als Inhalt des Geschäftsmodellbegriffs, als auch Prozesse betrachtet. Bei der sog. Finanz-Perspektive bleibt unklar, ob Servatius den Gewinn als Ergebnis der Geschäftstätigkeit oder die Finanzbewegung, d. h. Finanzflüsse oder Umsätze, meint. Aus dem Beitrag geht hervor, dass das mögliche Potenzial als Wertwachstum, d. h. Wertschöpfung und die Möglichkeit hierzu angesehen wird.

---

<sup>32</sup> Osterwalder, Pigneur: 2002

<sup>33</sup> Schögel: 2002, S. 374-399

<sup>34</sup> Servatius. 2002, S. 437-445

### 2.1.28 Stähler (2002)

Ein Geschäftsmodell ist „ein Geschäftskonzept, das in der Praxis schon angewandt wird.

1. Ein Geschäftskonzept enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil des Geschäftsmodells wird Value Proposition genannt. Es beantwortet die Frage: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
2. Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung, d.h. wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?
3. Neben dem Was und dem Wie beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: Wodurch wird Geld verdient? Dieser Teil des Geschäftsmodells heißt Ertragsmodell.<sup>35</sup>

Stähler fokussiert im Wesentlichen den Nutzen, den Prozess der Nutzenerstellung und die möglicherweise vorhandenen Einnahmen auf der Unternehmensebene. Eine Kostenbetrachtung unterbleibt hier ebenso, wie eine explizite Betrachtung der Hilfsmittel bzw. zugrunde liegenden Technologie. Festzustellen ist, dass in dieser Definition eine Wettbewerbs- oder Marktbetrachtung nicht vorgenommen wird.

## 2.2 Analyse der Literaturübersicht

Nach der Darstellung unterschiedlicher Geschäftsmodellbegriffe werden diese in einem nächsten Schritt verglichen. Hierzu werden die explizit oder implizit vorhandenen Definitionsbestandteile oder inhaltlichen Schwerpunkte herausgelöst. Abbildung 1 zeigt das Ergebnis des Vergleichs. In den Spalten sind die insgesamt 28 besprochene Definitionen abgetragen in den Zeilen die 25 identifizierten Komponenten der Begriffe. Eine Übereinstimmung von Merkmal und Definition wird durch ein markiertes Schnittpunktfeld signalisiert.

---

<sup>35</sup> Stähler: 2002, S. 41-42

Merkmale	Autoren (28 Quellen)																												
	Österle (1996)	Caroll und Trebnick (1997)	Timmers (1998)	Lindström (1999)	Nilsson, Tollis und Nellborn (1999)	Willars (1999)	Bartelt und Lamersdorf (2000)	Heinrich und Leist (2000)	Klueber (2000)	Mahadevan (2000)	Martinez (2000)	Zimmermann (2000)	Alt und Zimmermann (2001)	Amit und Zott (2001)	Gordijn und Akkermans (2001)	Porter (2001)	Rentmeister und Klein (2001)	Robert und Racine (2001)	Weill und Vitale (2001)	Bieger, Bickhoff und Knyphausen-Aufseß (2002)	Bieger, Rüeegg-Stürm und Rohr (2002)	Magretta (2002)	Mercer (2002)	Osterwalder und Pigneur (2002)	Schögel (2002)	Servatius (2002)	Stähler (2002)	<b>Übereinstimmungen</b>	
Abstraktion / Aggregation																													9
Akteure / Rollen																													18
Betrachtung von Unternehmensteil																													4
Betrachtung von Unternehmen																													15
Betrachtung von Unternehmensnetz																													2
Beziehungen der Akteur																													5
Externes Kommunikationskonzept																													3
Finanzen / Umsätze (Flüsse)																													15
Gewinn																													6
Güter / Dienstleistungen (Flüsse)																													14
Informationen (Flüsse)																													6
Kontrollmechanismen																													1
Kritische Erfolgsfaktoren																													2
Nutzen																													7
Organisationsform																													3
Produktlebenszyklus																													2
Prozesse / Ablauf																													6
Rechtliche Aspekte																													3
Ressourcen (Allgemein)																													3
Strategie / Vision / Ziel																													8
Technologie																													5
Wachstum																													3
Wertkette / Kernkompetenzen																													7
Wertschöpfung																													12
Wettbewerbsumfeld																													9

wird erwähnt       wird nicht erwähnt

Abbildung 1: Geschäftsmodellbegriffe und ihre Komponenten<sup>36</sup>

Aus der Betrachtung der Schwerpunkte ist ersichtlich, dass in einem Großteil der Begriffe die inhaltlichen Punkte der Abstraktion und Aggregation, der Betrachtung eines Unternehmens, der Wertschöp-

<sup>36</sup> Vgl. Baatz: 1996; Österle: 1996, S. 16; Carroll, Trebnick: 1997, S. 149-157; Timmers: 1998, S. 4; Lindström 1999, S. 152; Nilsson, Tollis, Nellborn: 1999, S. 1; Willars: 1999, S. 306; Bartelt und Lamersdorf: 2000, S. 17-29; Heinrich, Leist: 2000, S. 141-165; Klueber: 2000, S. 797-800; Mahadevan: 2000, S. 55-69; Martinez: 2000, S. 10; Zimmermann: 2000, S. 729-732; Alt, Zimmermann: 2001; Amit, Zott: 2001, S. 493-520; Gordijn und Akkermans: 2001, S. 60; Porter: 2001, S. 73; Rentmeister, Klein: 2001, S. 356; Robert, Racine: 2001, S. 4; Weill, Vitale: 2001, S. 25-26; Bieger, Bickhoff, Knyphausen-Aufseß: 2002, S. 4-5; Bieger, Rüeegg-Stürm, Rohr: 2002, S. 50-52; Magretta: 2002, S. 86-92; Mercer: 2002; Osterwalder, Pigneur: 2002; Schögel: 2002, S. 374-399; Servatius: 2002, S. 437-445; Stähler: 2002, S. 41-42

fung, der Technologie, der Akteure und Rollen, des Wettbewerbsumfeldes, der Flüsse von Finanzen und Umsätzen sowie der Flüsse von Gütern bzw. Dienstleistungen betont werden. Aspekte wie z. B. Nutzen, Gewinn oder Prozesse werden relativ selten als Bestandteil eines Geschäftsmodells gesehen. Im Folgenden soll eine nähere Interpretation der betonten Definitionsbausteine versucht werden.

Im Punkt der **Abstraktion** bzw. **Aggregation** spiegelt sich der Modellcharakter in der Geschäftsmodelldefinition dahingehend wider, dass es sich um eine vereinfachte Darstellung der betrieblichen Objektwelt handelt. Eine solche Vereinfachung kann durch Abstraktion und Aggregation erzielt werden. Das Ergebnis ist eine Sicht auf das Modell eines Geschäftes aus einer „Vogelperspektive“.

Bei der häufig angeführten **Betrachtung eines Unternehmens** kann angenommen werden, dass in der Regel als Granularitätsstufe für ein Geschäftsmodell ein Unternehmen betrachtet wird. Wird jedoch die Gewinnverantwortung einer organisatorischen Einheit als Rahmen für ein Geschäftsmodell angesehen, so ist die Wahl des Unternehmens als Betrachtungseinheit nicht immer zutreffend. An dieser Stelle soll dementsprechend der Vorschlag erfolgen, die Betrachtungseinheit vom Unternehmen im Sinne einer rechtlich selbständigen Einheit auf eine im unternehmerischen Sinne gewinn- und verlustverantwortlichen Einheit (Organisationseinheit) zu verschieben. Dieser Schritt erhöht die Flexibilität des Modelleinsatzes, da durch unterschiedliche Granularitätsstufen auf unterschiedliche Bedürfnisse der Betrachtung und Modellierung eingegangen werden kann.

Die in den Definitionen geforderte **Wertschöpfung** spiegelt die Leistungserstellung im Sinne einer Produktion einer betrachteten Organisationseinheit wider. Ausgehend von einem gegebenen Ausgangszustand kann durch einen Transformationsprozess ein Endzustand erreicht werden, der einen gestiegenen Wert aufweist.

**Technologie** als Hilfsmittel zur Erzielung von Wertschöpfung spielt in Abhängigkeit von Branche und Umfeld eine unterschiedlich große Rolle. So ist z. B. in der sogenannten Internet-Economy der Einfluss der Technologie als höher zu vermuten als beispielsweise bei lokalen Kurierdiensten. Trotz der schwankenden Relevanz soll dieser Punkt auch im Hinblick auf die weiteren Ausführungen dieses Beitrages als Einflussgröße auf die Gestaltung eines Geschäftsmodells in der Definition beibehalten werden.

**Akteure** oder **Rollen** sind gemäß der betrachteten Literatur als handelnde Subjekte der wichtigste Bestandteil des Geschäftsmodellbegriffes. Ein Akteur kann hierbei eine einzelne Person, jedoch auch eine ganze Organisationseinheit oder sogar eine Kombination von Organisationseinheiten repräsentieren. An dieser Stelle findet sich die betrachtete Granularitätsstufe im Sinne einer definierten gewinn- und verlustverantwortlichen Einheit wieder.

Unter dem Begriff des **Wettbewerbsumfeldes** können sowohl Marktkräfte, z. B. Preiskämpfe oder neue Wettbewerber, als auch andere Einflussfaktoren, wie z. B. Veränderungen der Alterstruktur der Zielgruppe oder ähnliche Punkte, subsumiert werden.

Die Abbildung von **Finanz-** oder **Umsatzflüssen** im Geschäftsmodell ist eine verbreitete Forderung, welche die geschäftlichen bzw. ökonomisch getriebenen Modellierungsziele unterstreicht. In der Regel werden diese Flüsse diejenigen sein, mit denen die handelnden Subjekte des Geschäftsmodells den

Gegenwert eines erhaltenen Gutes oder Dienstleistung ausgleichen. Da diese Flüsse zwischen zwei Organisationseinheiten stattfinden, können sie auch als Transferflüsse bezeichnet werden.

Die Abbildung von **Güter-** oder **Dienstleistungsflüssen** spiegelt den produzierenden und wertsteigernden Charakter im Sinn des oben genannten ökonomisch getriebenen Zieles wider. Diese Flüsse lassen sich ebenso wie die Finanz- und Umsatzflüsse auf den Transfer von Werten reduzieren und zusammenfassen, es handelt sich auch hier um Transferflüsse.

## 2.3 Definition des Geschäftsmodellbegriffes

Auf Basis der Literaturübersicht und der in der Analyse identifizierten und interpretierten Schwerpunkte wird in einem dritten Schritt folgende Definition formuliert:

Ein Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. Diese Abstraktion basiert auf einer Abbildung von Organisationseinheiten, Transformationsprozessen, Transferflüssen, Einflussfaktoren sowie Hilfsmitteln oder einer Auswahl hieraus.

Eine Darstellungsart ist nicht determiniert, sollte aber dem Zweckmäßigkeitsprinzip folgen und einen schnellen Überblick über die oben genannten relevanten Informationen ermöglichen. Sie kann beispielsweise in Form einer grafischen Repräsentation erfolgen.

# 3 Begriffsbestimmung eines internetbasierten Geschäftsmodells

## 3.1 Weiterentwicklung internetbasierter Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle, welche ohne die Möglichkeiten einer informations- und kommunikationstechnischen Vernetzung ihre Geschäftstätigkeit abwickeln, können als Ausgangspunkt der Weiterentwicklung zu internetbasierten Geschäftsmodellen verstanden werden.

Einen ersten Beschreibungsansatz der Entwicklung von traditionellen zu internetbasierten Geschäftsmodellen liefern Viscio und Pasternack und betrachten einzelne Entwicklungsströme, vor allem technische Innovationen, einer veränderten Unternehmensumwelt.<sup>37</sup> Ähnlich motiviert beschreiben Zerdick et al. die Konvergenz der Wertschöpfungsketten der Telekommunikation mit der Informationstechnologie und in Summe mit der Medienwertschöpfungskette als Wegbereiter der Internet-Ökonomie und der internetbasierten Geschäftstätigkeit.<sup>38</sup>

Genannte Beschreibungsansätze fokussieren exemplarisch für die Literatur die (Internet-) Technologie als Auslöser der Entwicklung in Richtung internetbasierter Geschäftsmodelle. Diese Fokussierung erfasst jedoch nicht die Veränderungen der eigentlichen Geschäftstätigkeit, welche durch das Internet ermöglicht wird. Dazu zählen die Anwendung der Virtuellen Organisation sowie die Inter- und Disintermediation auf internetbasierten Märkten.

---

<sup>37</sup> Vgl. Viscio, Pasternack: 1996, S. 2

<sup>38</sup> Vgl. Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999, S. 131-133

Im Ergebnis lässt sich die Entstehung internetbasierter Geschäftsmodelle ausgehend von drei Entwicklungsströmen beschreiben:

- Anwendung der Internet-Technologie
- Konkretisierung und Anwendung der Virtuellen Organisation
- Intermediation und Disintermediation auf internetbasierten Märkten

Die ausschlaggebende Entwicklung ist die der **Internet-Technologie**. Sie erlaubt die Einbindung aller Marktteilnehmer in ein zeit- und raumüberwindendes, multimediales und transaktionskostensenkendes Netzwerk vielfältiger Dienste der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).

Darauf aufbauend konnte das Konzept der **Virtuellen Organisation** entwickelt und konkretisiert werden. Kennzeichnend hierfür sind virtualisierende Strukturen.<sup>39</sup> Die Virtualisierung entsteht durch die Verbindung der IKT i. S. des Internets mit lose und ad hoc gekoppelten Prozessstrukturen, was zu einem Maximum an Flexibilität und einem Minimum an Kosten führt.<sup>40</sup> Die Organisationsprinzipien der virtuellen Organisation finden in der Organisation internetbasierter Geschäftsmodelle ihre Anwendung.

Neben der Virtualisierung der Organisation ist eine internetgetriebene **Disintermediation** und **Intermediation** auf internetbasierten Märkten zu konstatieren. In den Anfängen des E-Business wurde die Disintermediation als gestaltendes Element hervorgehoben.<sup>41</sup> Durch die Möglichkeit mittels Internet-Technologie eine direkte, transaktionskostensenkende und personalisierbare Zugangsmöglichkeit zum Endkunden aufzubauen, können traditionell agierende Zwischenhändler in der Wertschöpfungskette eliminiert werden. Im weiteren Forschungsverlauf konnte neben der Eliminierung von traditionellen Intermediären eine (Re-)Intermediation auf internetbasierten Märkten beobachtet werden, welche anbieterseitig eine Kostenreduktion durch Einsparung von Produktions- und Transaktionskosten, die Realisierung ökonomisch komplexer und individueller Leistungen sowie kundenseitig die Verlagerung von Such-, Informations- und Abwicklungskosten ermöglicht.<sup>42</sup> Beide Intermediationsformen beeinflussen somit die Geschäftsbeziehungen internetbasierter Geschäftsmodelle.

## 3.2 Annotierte Literaturübersicht

Vergleichbar zur Literaturübersicht zum Begriff des Geschäftsmodells werden im Weiteren einige exemplarische Definitionen zum Begriff des internetbasierten Geschäftsmodells angeführt.

### 3.2.1 Tapscott, Ticoll und Lowy (1999)

„Based on the Internet, fundamentally new [business] models of the firm and its interaction with external entities have emerged. Industry by industry these new Net-enabled models are destroying the

---

<sup>39</sup> Vgl. Weibler, Deeg: 1998, S. 107; Scholz: 2000, S. 202; Picot, Reichwald, Wigand: 1996, S. 57

<sup>40</sup> Vgl. Weibler, Deeg: 1998, S. 107; Krystek, Redel, Reppegather: 1997, S. 12-13; Blecker: 1999, S. 30

<sup>41</sup> Vgl. Sarkar, Butler, Steinfield: 1995, Kap. 2; Österle: 2000, S. 448; Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999, S. 320-321

<sup>42</sup> Vgl. Hofmann, Deschner, Dümpe, Will: 1999, S. 98; Benz, Fleisch, Grünauer, Österle, Zurmühlen: 2000, S. 280; Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999, S. 150

old models of wealth creation. Call the new model of wealth the Business Web. A B-Web is an elaborate network of suppliers, distributors, commerce services providers, and customers that conduct business communications and transactions on the Internet and other electronic media in order to produce value for end-customers and for one another.”<sup>43</sup>

“A B-Web should not be confused with a Website. The latter is an expression of technology. The former is a business form – the generic model for wealth creation in the digital economy that is replacing the integrated corporation of the industrial economy.”<sup>44</sup>

Tapscott et al. platzieren den Begriff Business Web als Ersatz für den Geschäftsmodellbegriff. Sie folgen dem Gedanken von abzubildenden Unternehmensverbänden oder -netzwerken und verlassen die unternehmensspezifische Betrachtung. Dieses Netzwerk umfasst Lieferanten, Distributoren, Dienstleister und Abnehmer, die in einem Wertschöpfungsprozess Mehrwert für sich und für den Endkunden generieren. Deutlich wird diese Geschäftsmodellbetrachtung von einer starken Technikorientierung gelöst. Interessant ist weiterhin, dass eine Wertschöpfung stattfinden soll, aber nicht gleichzeitig auf eine entsprechende Gegenleistung verwiesen wird.

### 3.2.2 Hoque (2000)

„The corporation’s e-Business model describes the overall structure of the business form a high-level perspective. Some important elements of e-Business models include determining the corporation’s target market and primary audience for their goods and services. It also includes the optimal product and service mix for each market segment. The corporation must also predict the revenue streams that will be generated by this product/service/customer mix. Elements such as branding, sales channel, partnership strategy, and product delivery are also included in this model. The issue of ownership of intellectual property such as processes, and physical assets such as e-Enterprise applications and hardware, must also be determined at this high-level stage.“<sup>45</sup>

Hoque abstrahiert auf Unternehmensebene verschiedene finanzgetriebene Aspekte und verlangt vom Geschäftsmodell (engl. e-business model) eine Übersicht über Umsatzmöglichkeiten. Wenn die Definition zunächst marketing- und finanzlastig erscheint, schwenkt sie im Verlauf auf Prozesse und Ressourcen um. Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass Ziele, Visionen usw. ebenso wie Nutzenbeschreibungen keinen Eingang in diese Definition des Unternehmensberaters gefunden haben, die zu den Grundlagen der von Hoque propagierten „E-Enterprises“ gehören.

### 3.2.3 Kersten (2001)

“Analog zu konventionellen Geschäftsmodellen finden sich auch bei Geschäften im Electronic Business die Phasen Kontaktabwicklung, Verhandlung und Abwicklung.”<sup>46</sup>

Kersten nennt keine eigenständige Definition eines internetbasierten Geschäftsmodells. Er stellt diese vielmehr als bestimmendes Element des Geschäftsmodell heraus. Diese Phasen, die mit dem im Be-

---

<sup>43</sup> Tapscott, Ticoll, Lowy: 1999, S. 198

<sup>44</sup> Tapscott, Ticoll, Lowy: 1999, S. 198

<sup>45</sup> Hoque: 2000, S. 184-185

<sup>46</sup> Kersten: 2001, S. 21-37

reich des Marketing beheimateten sog. Kundenlebenszyklus korrespondieren, fokussieren auf unterschiedliche Rollen, die im Rahmen von Vor- und Nachbereitung einer Transaktion, sowie der Transaktion, miteinander interagieren. Sie finden in der Regel in einem Wettbewerbsumfeld statt und umfassen Leistungen und Gegenleistungen, meist Güter und Dienstleistungen auf der einen und Finanzen auf der anderen Seite. Dies spiegelt sich in der Herausstellung der Phase Abwicklung wider.

#### 3.2.4 Schneider (2001)

“Ein Geschäftsmodell kann verstanden werden als ein Prozessmodell, das eine Geschäftsstrategie im Internet umsetzt.“<sup>47</sup>

Die Auffassung von Schneider über das Wesen eines Geschäftsmodells entfernt sich von anderen Auffassungen, die dem Geschäftsmodell ein abstrahierendes und aggregierendes Ziel zuschreiben. Die vorgestellte Auffassung sieht das Geschäftsmodell in einer Mittlerrolle zwischen der erstellten Strategie und ihrer Umsetzung im Tagesgeschäft. Einige von Schneider genannte Beispiele für Geschäftsmodelle sind B2B, B2C oder Auktionen und verdeutlichen die differenzierte Betrachtungsweise.

#### 3.2.5 Yu (2001)

“EC business models can be defined as a conceptual architecture for representing entities and relationships of model components with identified critical success factors of electronic businesses. The main factors are market and supply chain participants, products and services, resources and capabilities, assets and costs structures, pricing and billing methods, revenues and profits sources, marketing strategies and competitive advantages, market shares and economic scales.”<sup>48</sup>

Was zunächst nach einer kurzen Beschreibung von Yu aussieht, entwickelt sich bei näherer Betrachtung zu einem umfangreicheren Gesamtkonzept. Neben Lieferanten und Abnehmern werden Produkte und Dienstleistungen, Hilfsmittel, Fähigkeiten, Kosten und Erlöse, die Abrechnungsmethode mit den zu Grunde liegenden Erlösquellen, die Marketingstrategie mit Wettbewerbsvorteilen und Marktanteilen betrachtet. Diese Punkte können separat oder mit ihren Interaktionen untereinander dargestellt werden. Genannte Bestandteile eines Geschäftsmodells werden von Yu als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet. Obwohl das vorgeschlagene Geschäftsmodell einen großen Umfang aufweist, werden keine Prozesse oder zeitlichen Abfolgen dargestellt.

### 3.3 Analyse der Literaturübersicht

Während teilweise der Begriff der internetbasierten Geschäftsmodelle durch eine Anreicherung traditioneller Geschäftsmodelle um den Begriff des Internets charakterisiert werden, sind in einigen Beschreibungsansätzen die aufgezeigten Entwicklungsströme von Geschäftsmodellen zu internetbasierten Geschäftsmodellen zu finden. So werden einerseits Informationstransaktionen auf Basis der Internet-Technologie beschrieben als auch andererseits virtualisierende Wertschöpfungsorganisationen als Grundlage der Geschäftstätigkeit verwendet. Auch kommt die beschriebene internetgetriebene Intermediation und Disintermediation zum Ausdruck, auch wenn einzelne Akteure in den Geschäftsmodel-

---

<sup>47</sup> Schneider: 2001, S. 125

<sup>48</sup> Yu: 2001, S. 114

len nicht treffsicher differenziert werden können. Weiterer Untersuchungsbedarf scheint demzufolge im Rahmen des Teilnehmermodells eines internetbasierten Geschäftsmodells bestehen. Ein Teilnehmermodell wird hierbei als die modellhafte Beschreibung der Akteure eines (internetbasierten) Geschäftsmodells verstanden.

### 3.4 Umfangs des Teilnehmermodells

Der Aufbau von internetbasierten Geschäftsmodellen wird in der Literatur u. a. im Rahmen der charakteristischen Partialmodelle für Geschäftsmodelle beschrieben. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf Wirtz und Bach verwiesen. So beschreibt Wirtz verschiedene Partialmodelle und betrachtet darin den Markt, die Beschaffung, die Leistungserstellung, das Leistungsangebot, die Distribution und die Finanzierung.<sup>49</sup> Bach hingegen differenziert den Aufbau des Geschäftsmodells ausgehend von dem Prozessmodell, Teilnehmermodell, Transaktionsmodell und dem Erlösmodell.<sup>50</sup>

In der Diskussion internetbasierter Geschäftsmodelle wird in der Literatur das Teilnehmermodell vielerorts unreflektiert betrachtet, da dieses im Rahmen seiner beschriebenen Organisationseinheiten bzw. Akteuren und deren Aufgaben die Geschäftstätigkeit des Geschäftsmodells determiniert.<sup>51</sup> Die unreflektierte Betrachtung ergibt sich durch den Verzicht auf eine Beschreibung einzelner Akteure. Als Ausgangsbasis zur Bestimmung dieser Akteure i. S. eines Teilnehmermodells kann in der vorliegenden Arbeit folgende Klassifikation angewendet werden, welche Unternehmen (engl. business), Endkunden (engl. customer), Mitarbeiter (engl. employee) und Institutionen (engl. public administration) unterscheidet. In der Literatur hat sich diese Klassifikation etabliert, um u. a. Austauschbeziehungen, z. B. Business-to-Business, zu beschreiben.<sup>52</sup> Vor dem Hintergrund der diskutierten Intermediation auf internetbasierten Märkten rückt zusätzlich die Tätigkeit eines Intermediärs in den Blickpunkt, welcher als Handelsmittler zwischen weiteren Akteuren agiert. Da der Intermediär üblicherweise in unternehmerischer Absicht agiert, erscheint eine Subsummierung in der Klasse der Unternehmen sinnvoll.

Die dargestellte Klassifikation wird im Folgenden durch in der Literatur identifizierbare Rollen verfeinert, wobei die betrachteten Literaturquellen nicht weiterführend analysiert werden. Sie sollen vielmehr einen knappen Überblick über das Teilnehmermodell verschaffen. Die Rolle beschreibt dabei einen im bestimmten Anwendungsfall agierenden Akteur. Methodisch werden in einem ersten Schritt verschiedene Rollen der Akteure in der Literatur identifiziert und in einem zweiten Schritt der Breite der ausgewählten Literatur gegenübergestellt. Diese Vorgehensweise erlaubt die quantitative Beurteilung der identifizierten Rollen in den Klassen der Akteure und eine Betrachtung der Akteure i. S. eines Teilnehmermodells (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>49</sup> Vgl. Wirtz: 2000, S. 83

<sup>50</sup> Vgl. Bach: 2002, S. 531

<sup>51</sup> Vgl. Rappa: 2001

<sup>52</sup> Vgl. Ahlert: 2001, S. 12-13

Akteure		Rollen		Autoren (23 Quellen)																						
				Hoffman et al. (1995)	Sarkar et al. (1995)	Wigand, Benjamin (1995)	Picot et al. (1996)	Europ. Kommission (1998)	Muther (1998)	Timmers (1998)	Cunningham, Fröschl (1999)	Hartmann, Bercher (1999)	Heil (1999)	Rayport (1999)	Tomczak et al. (1999)	Zerdick et al. (1999)	Amor (2000)	Fäs (2000)	Hagel, Singer (2000)	Hartmann, Sifonis (2000)	Leist, Winter (2000)	Reiß, Koser (2000)	Österle (2000)	Alt et al. (2001)	Rappa (2001)	Buchholz (2002)
<b>Unternehmen</b>	physische Produkte	physische Produkte																							7	
		digitale Produkte																								10
		physische Dienstleistungen																								9
	digitale Dienstleistungen	Inhalte																								14
		Netzwerk, Anbindung																								13
		Hosting, Software																								8
		Sicherheit																								3
		Finanzen																								14
		Transaktionen																								8
		Marketing																								10
Management																									3	
<b>Intermediär</b>	Aggregator																								8	
	Integrator																								6	
	Infomediär																								15	
	Agent																								9	
	Portal																								7	
	Broker																								12	
	Virtuelle Gemeinschaft																								9	
	Marktplatz, Händler																								15	
<b>Institution</b>																									4	
<b>Mitarbeiter</b>																									5	
<b>Kunde</b>																									7	

■ wird erwähnt    □ wird nicht erwähnt

Abbildung 2: Akteure und identifizierte Rollen<sup>53</sup>

Die Identifikation evidenter Rollen der **Unternehmen** ergibt, dass diese in der Literatur in einer ersten Stufe in Produkthersteller und Dienstleistungsanbieter unterteilt werden können. Darüber hinaus erscheint eine weitere Differenzierung in physische und digitale Produkte sowie Dienstleistungen denkbar. Ein Unternehmen kann physische Produkt- und Teilprodukte, digitale Produkte- und Teilprodukte (z. B. Endgeräte und Infrastrukturkomponenten), physische Dienstleistungen (z. B. Logistik, Transport) und/oder digitale Dienstleistungen anbieten. Eine explizite Verfeinerung bietet die Literatur für die Rolle des digitalen Dienstleisters an. Es werden Anbieter von Inhalten (z. B. Informationen, Me-

<sup>53</sup> Vgl. Hoffman, Novak, Chatterjee: 1995; Sarkar, Butler, Steinfield: 1995; Wigand, Benjamin: 1995, Kap. 4; Picot, Reichwald, Wigand: 1996, S. 318-321; Europäische Kommission: 1998, S. 3-4 - 3-9; Muther: 1998, S. 32, 49, 55-63; Timmers: 1998, S. 5-7; Cunningham, Fröschl: 1999, S. 201-201; Hartmann, Bercher: 1999, S. 105-114; Heil: 1999, S. 108-129; Rayport: 1999, S. 1-3; Tomczak, Schögel, Birkhofer: 1999, S. 127-146; Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999, S. 131-151, 174; Amor: 2000, S. 65-78; Fäs: 2000, S. 19-57; Hagel III, Singer: 2000, S. 37-56, 94-101; Hartman, Sifonis: 2000, S. 110-111; Leist, Winter: 2000, S. 3-4; Reiß, Koser: 2000, S. 129-135; Österle: 2000, S. 35-45, 49-50; Alt, Leser, Puschmann, Reichmayr: 2001, S. 7-13; Rappa: 2001; Buchholz: 2002, S. 573-574

dien), Finanzleistungen (z. B. Zahlungsverkehr, Versicherung), Sicherheit, Netzwerk- bzw. Internetanbindung (z. B. Internet Service Provider), Internethosting und Software (z. B. Application Service Provider), Transaktionsabwicklung, Marketingdienstleistungen und Managementaufgaben (z. B. der Versorgungskette) unterschieden. Ein Unternehmen kann demnach eine oder mehrere dieser Rollen ausüben und grenzt sich somit inhaltlich ab.

Der **Intermediär** – vornehmlich in der finanzwirtschaftlichen Literatur definiert und Teil der Klasse Unternehmen – agiert zwischen mehreren Akteuren als Handelsmittler. Durch seine Tätigkeiten reduziert er die Transaktionskosten der Akteure im Vergleich ohne Mittlerfunktion.<sup>54</sup> Die Identifikation von Rollen führt zu dem Ergebnis, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben werden, jedoch die erwähnten Rollen nicht überschneidungsfrei sind. Für eine überschneidungsfreie Rollenverteilung kann zwischen Aggregator, Integrator, Infomediär, Portal, Broker, Agent, Virtueller Gemeinschaft und Marktplatz unterschieden werden. Während der Aggregator Produkte und/oder Dienstleistungen bündelt, um dem Kunden einen höheren Kundennutzen und niedrigere Transaktionskosten bieten zu können, betrachtet der Integrator die Abläufe zwischen den Akteuren, den IKT sowie Akteuren und IKT, um einen integrierten Gesamtprozess zu gewährleisten. Im Unterschied zum Infomediär, welcher einfache Informationsdienste (z. B. Präsentation, Suchen) für die Akteure anbietet, können Agenten als Softwarelösung unterschiedliche Aufträge (z. B. Sammeln, Verwalten und Anpassen von Informationen) ohne direkten Eingriff eines Akteurs selbststeuernd ausführen. Ein Portal stellt den Akteuren einen Einstiegspunkt in ausgewählte Bereiche des Internets und Extranets zur Verfügung. Der Broker vermittelt IKT-gestützt zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen zweier Akteure und bietet eine gemeinsame Ausgangsbasis für weitere Aktivitäten an. Während die virtuelle Gemeinschaft eine einheitliche und themenspezifische Publikations- und Kommunikationsplattform den Akteuren anbietet, ist der Virtuelle Marktplatz bzw. der Händler als IKT-gestützter Handelsplatz für Produkte und Dienstleistungen zu verstehen. Ein Intermediär kann im Ergebnis eine oder mehrere der genannten Rollen ausüben.

**Institutionen** umfassen gesellschaftliche, staatliche oder kirchliche Einrichtungen, welche hoheitliche Aufgaben in gesetzlich geregelter Form ausüben. Leist und Winter weisen auf die Notwendigkeit von Institutionen innerhalb der Wertschöpfungskette hin, um Produkte und/oder Dienstleistungen mit einem besonderem Bedarf an Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit anzubieten (z. B. Beglaubigungen).<sup>55</sup>

Der **Endkunde** wird in der Literatur als integraler Bestandteil betrachtet und vertraut mit modernen IKT als sog. Homo Informaticus beschrieben. Er sucht eine Leistung für seine Bedürfnisse und wünscht sich eine räumlich und zeitlich losgelöste Interaktion mit der Anbieterseite, Reduktion der Komplexität, Verdichtung der Informationen, effizientes Zeitmanagement i. S. einer Zeitersparnis, hoher Grad an Bequemlichkeit und ein Höchstmaß an Selbstbestimmung.<sup>56</sup>

Ebenso entscheidend ist es für die **Mitarbeiter**, vertraut mit modernen IKT zu sein. Dieses Know-how ist die Basis für die unternehmensinterne Zusammenarbeit im Intranet und für die unternehmensüber-

---

<sup>54</sup> Vgl. Hofmann, Deschner, Dümpe, Will: 1999, S. 98; Benz, Fleisch, Grünauer, Österle, Zurmühlen: 2000, S. 280; Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999, S. 150

<sup>55</sup> Vgl. Leist, Winter: 2000, S. 4

<sup>56</sup> Vgl. Fey, Heibel, Müntener, Kober: 2000, S. 260

greifende Kooperation im Extranet.<sup>57</sup> Während im Intranet z. B. Anwendungen für die Projektabwicklung und die Kommunikation realisiert werden, sind im Extranet virtuelle Arbeitsplätze und Schnittstellen zu anderen Unternehmen zu finden. Durch die Möglichkeiten des Intra- und Extranets können die Mitarbeiter an jedem Punkt der vernetzten Wertschöpfungskette aus Unternehmenssicht agieren.

Die Zahl der identifizierten und in der Literatur bestätigten Rollen in den einzelnen Klassen der Akteure wird im Folgenden zu einer ersten Beurteilung der Akteure hinsichtlich ihres Gestaltungspotentials und Präsenz in internetbasierten Geschäftsmodellen herangezogen. Damit lässt sich das Geschäftsmodell inhaltlich bestimmen und abgrenzen. Der Intermediär wird als der gestaltende Akteur internetbasierter Geschäftsmodelle in der Literatur hervorgehoben. Eine ebenfalls hohe Übereinstimmung weisen die Unternehmen auf, vor allem aber Anbieter digitaler Dienstleistungen und Produkte. Endkunden und Unternehmen, welche physische Produkte und Dienstleistungen anbieten, werden am Rande betrachtet. Außerhalb der Betrachtung der Literatur befinden sich Institutionen und Mitarbeiter.

Die Betonung des Intermediärs in der Literatur belegt die Notwendigkeit der Betrachtung im Teilnehmermodell. Die Betonung digitaler Produkte und Dienstleistungen unterstützt die Erkenntnis, wonach internetbasierte Geschäftsmodelle digitale Leistungen und im weiteren Sinne physische Leistungen erbringen. Die Vernachlässigung der Akteure Endkunde, Mitarbeiter und Institution kann dahingehend beurteilt werden, dass diese Akteure als integraler Bestandteil mit weniger Gestaltungspotential innerhalb der Wertschöpfungskette betrachtet werden.

### 3.5 Definition des Begriffs internetbasierter Geschäftsmodelle

Aufbauend auf der erarbeiteten Definition von Geschäftsmodellen können internetbasierte Geschäftsmodelle wie folgt definiert werden:

Ein internetbasiertes Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. In der Regel wird auf Organisationseinheiten, Transformationsprozesse, Transferflüsse, Einflussfaktoren sowie Hilfsmittel, oder einer Auswahl hieraus, zurückgegriffen. Als Hilfsmittel wird explizit die Internettechnologie eingesetzt, welche Einfluss auf die Wertschöpfungsorganisation sowie den Inhalt und die Umsetzung von Transformationsprozessen und Transferflüssen hat. Charakteristische Akteure sind Intermediäre, Unternehmen und Endkunden. Wertschöpfungsinhalt sind bevorzugt digitale und im weiteren Sinne physische Produkte und Dienstleistungen.

## 4 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag untersucht konkurrierende Definitionen des Geschäftsmodellbegriffes, extrahiert Begriffsbestandteile und schlägt eine Definition des Geschäftsmodells vor. Im Anschluss wird eine Definition erarbeitet und zum Ausgangspunkt für eine Begriffsbestimmung des internetbasierten Geschäftsmodells herangezogen. Als Teil dieses internetbasierten Geschäftsmodells wird das Teilnehmermodell konkretisiert. Diese vorgenommenen Konkretisierungen der Begriffe des Geschäftsmodells und des internetbasierten Geschäftsmodells bilden die Grundlage zukünftiger Untersuchungen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Fäs: 2000, S. 51-53

## Literatur

Ahlert: 2001

Ahlert, D.: Implikationen des Electronic Commerce für die Akteure in der Wertschöpfungskette. In: D. Ahlert; J. Becker; P. Kenning; R. Schütte (Hrsg.): Internet & Co. im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. 2. Auflage, Berlin et al. 2001, S. 3-27.

Alt, Leser, Puschmann, Reichmayr: 2001

Alt, R.; Leser, F.; Puschmann, T.; Reichmayr, C.: Business Networking Architektur. Arbeitspapier BE HSG/CC BN/2, 2001.

Alt, Zimmermann: 2001

Alt, R.; Zimmermann, H.-D.: Preface: Introduction to Special Section – Business Models. In: EM – Electronic Markets, 11 (2001) 1.

Amit, Zott: 2001

Amit, R.; Zott, C.: Value Creation in e-Business. Strategic Management Journal, 22 (2001), S. 493-520.

Amor: 2000

Amor, D.: Die E-Business-(R)Evolution - Das umfassende Executive-Briefing. Galileo Press, Bonn 2000.

Baatz: 1996

Baatz, E.B.: Will Your Business Model Float? In: WebMaster Magazine, (10) 1996. [http://www.cio.com/archive/webbusiness/100196\\_float.html](http://www.cio.com/archive/webbusiness/100196_float.html), Abruf 02.09.2002.

Bach: 2002

Bach, N.: Structure follows Strategy - Grundweisheit auch im E-Business ? In: W. Dangelmaier; A. Emmrich; D. Kaschula (Hrsg.): Modelle im E-Business. Paderborn 2002, S. 527-545.

Bartelt, Lamersdorf: 2000

Bartelt, A.; Lamersdorf, W.: Geschäftsmodelle des Electronic Commerce: Modellbildung und Klassifikation. In: Bodendorf, F.; Grauer, M. (Hrsg.): Tagungsband der Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000, Shaker Verlag, Aachen 2002, S. 17-29.

Benz, Fleisch, Grünauer, Österle, Zurmühlen: 2000

Benz, R.; Fleisch, E.; Grünauer, K.; Österle, H.; Zurmühlen, R.: Shaping Business Process Networks at ETA SA. In: H. Österle; E. Fleisch; R. Alt (Hrsg.): Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet. Berlin et al. 2000, S. 277-291.

Bieger, Bickhoff, Knyphausen-Aufseß: 2002

Bieger, T.; Bickhoff, N.; Knyphausen-Aufseß, D. z.: Einleitung. In: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D. z.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 4-5.

Bieger, Rüegg-Sturm, Rohr: 2002

Bieger, T.; Rüegg-Sturm, J.; Rohr, T. v.: Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell. In: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D. z.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 50-52.

Blecker: 1999

Blecker, T.: Unternehmung ohne Grenzen: Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag / Gabler, Wiesbaden 1999.

Buchholz: 2002

Buchholz, W.: Netsourcing Implementation Program - Wie lässt sich der maximale Nutzen in der internetbasierten Beschaffung erzielen ? In: W. Dangelmaier; A. Emmrich; D. Kaschula (Hrsg.): Modelle im E-Business. Paderborn 2002, S. 569-584.

- Businger: 1993  
 Businger, A.: Expertensysteme für die Konfiguration - Architektur und Implementierung. Eine Analyse bestehender Konzepte und neue Lösungsvorschläge anhand von Aufgabenstellungen der Praxis. Dissertation, 1993.
- Carroll, Trebnick: 1997  
 Carroll, J. R.; Trebnick, C.: Business Case Modeling for New Ventures. In: Annual Review of Communications, 1997, S. 149-157.
- Cunningham, Fröschl: 1999  
 Cunningham, P.; Fröschl, F.: Electronic Business Revolution. Opportunities and Challenges in the 21st Century. Springer, Berlin et al. 1999.
- Europäische Kommission: 1998  
 Europäische Kommission: Content and Commerce Driven Strategies in Global Networks. Building the Network Economy in Europe. Europäische Kommission, Luxemburg 1998.
- Fäs: 2000  
 Fäs, P. M.: Business Models des Electronic Commerce. Lizentiatsarbeit, 2000.
- Fey, Heibei, Müntener, Kober: 2000  
 Fey, B.; Heibei, G.; Müntener, C.; Kober, S.: Ein Geschäftsmodell für die Finanzindustrie im Informationszeitalter. Das Life Event Management Konzept. In: H. Österle; R. Winter (Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin et al. 2000, S. 257-287.
- Gordijn, Akkermans: 2001  
 Gordijn, J.; Akkermans, H.: Ontology-Based Operators for e-Business Model De- and Reconstruction. In: Proceedings of International Conference on Knowledge Capture 2001, ACM Press, New York, NY, USA 2001, S. 60.
- Hagel III, Singer: 2000  
 Hagel III, J.; Singer, M.: Net Value - Der Weg des digitalen Kunden. Gabler, Wiesbaden 2000.
- Hartman, Sifonis: 2000  
 Hartman, A.; Sifonis, J.: Ohne Titel. In: New Business Network (Hrsg.): E-Business für alle. So funktionieren elektronische Märkte. Stuttgart, München 2000, S. 107-113.
- Hartmann, Bercher: 1999  
 Hartmann, M. K.; Bercher, A.: Wie e-business die Bankenwelt verändert. In: H. R. Rost; C. Schulz-Wolfgramm (Hrsg.): E-Business. Die Schlacht zwischen Innovation und Tradition. 2. Auflage, Frankfurt a. Main 1999, S. 101-120.
- Heil: 1999  
 Heil, B.: Online-Dienste, Portal Sites und elektronische Einkaufszentren: Wettbewerbsstrategien auf elektronischen Massenmärkten. Dissertation, Deutscher Universitäts-Verlag / Gabler, Wiesbaden 1999.
- Heinrich, Leist: 2000  
 Heinrich, B.; Leist, S.: Bankenarchitekturen im Informationszeitalter – Zur Rolle des Geschäftsmodells. In: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2000, S. 141-165.
- Hoffman, Novak, Chatterjee: 1995  
 Hoffman, D. L.; Novak, T. P.; Chatterjee, P.: Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. In: Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC), 3 (1). <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>, Abruf 25.06.01.
- Hofmann, Deschner, Dümpe, Will: 1999  
 Hofmann, O.; Deschner, D.; Dümpe, O.; Will, A.: Ein generisches Modell zur kundenindividuellen Leistungsbündelung durch Softwareagenten. In: M. Steiner; T. Dittmar; C. Willinsky (Hrsg.): Tagung FAN 99 - Elektronische Dienstleistungswirtschaft und Financial Engineering. 1999, S. 95-112.

- Hoque: 2000  
Hoque, F.: e-Enterprise – Business Models, Architectures, and Components. Cambridge University Press, Cambridge, UK 2000, S. 184-185.
- Kersten: 2001  
Kersten, W.: Geschäftsmodelle und Perspektiven des industriellen Einkaufs im Electronic Business. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 3 (2001), S. 21-37.
- Klueber: 2000  
Klueber, R.: Business Model Design and Implementation for services. In: Chung, H. Michael (Hrsg.): Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2000). Association for Information Systems, Long Beach, California, USA 2000, S. 797-800.
- Knyphausen-Aufseß, Meinhard: 2002  
Knyphausen-Aufseß, D. z.; Meinhard, Y.: Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D. z.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 64.
- Kobsa: 1985  
Kobsa, A.: Benutzermodellierung in Dialogsystemen. Springer, Berlin et al. 1985.
- Krystek, Redel, Repegather: 1997  
Krystek, U.; Redel, W.; Repegather, S.: Erfolgsfaktoren und Elemente der Virtualität. In: Gablers Magazin, 3 (1997), S. 12-15.
- Leist, Winter: 2000  
Leist, S.; Winter, R.: Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter - Vision, Referenzmodell und Transformation. Arbeitspapier, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 2000.
- Lindström: 1999  
Lindström, C.-G.: Lessons Learned from Applying Business Modelling: Exploring Opportunities and Avoiding Pitfalls. In: Nilsson, A. G.; Tolis, C.; Nellborn, C. (Hrsg.): Perspectives on Business Modelling. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 1999, S. 152.
- Magretta: 2002  
Magretta, J.: Why Business Models Matter. In: Harvard Business Review, 80 (2002) 5, S. 86-92.
- Mahadevan: 2000  
Mahadevan, B.: Business Models for Internet based E-Commerce – An Anatomy. In: California Management Review, 42 (2000) 4, S. 55-69.
- Martinez: 2000  
Martinez, P.: Models made “e”: What business are you in?. Center for IBM e-business innovation (Hrsg.), Sommers, NY, USA 2000, S. 10.
- Mercer: 2002  
Mercer Management Consulting: Herausforderung profitables Wachstum. Pressemitteilung vom 02.12.2002, [http://www.mercermc.de/upload\\_material/61.zip](http://www.mercermc.de/upload_material/61.zip), Abruf 22.12.2002.
- Mertens, Höhl: 1999  
Mertens, P.; Höhl, M.: Wie lernt der Computer den Menschen kennen? Bestandsaufnahme und Experimente zur Benutzermodellierung in der Wirtschaftsinformatik. In: Wirtschaftsinformatik 41 (1999) 3, S. 201-209.
- Muther: 1998  
Muther, A.: Electronic Customer Care (ECC) - IT in der Anbieter-Kunden-Beziehung. Dissertation Nr. 2145, 1998.
- Nilsson, Tolis, Nellborn: 1999  
Nilsson, A. G.; Tolis, C.; Nellborn, C.: Perspectives on Business Modelling: Understanding and Changing Organisations. In: Nilsson, A. G.; Tolis, C.; Nellborn, C. (Hrsg.): Perspectives on Business Modelling. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1999, S. 1.
- Österle: 1996  
Österle, H.: Business Engineering: Transition to the Networked Enterprise. In: EM – Electronic Markets, 6 (1996) 2, S. 16.

- Österle: 2000  
 Österle, H.: Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In: H. Österle; R. Winter (Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin et al. 2000, S. 21-42.
- Osterwalder, Pigneur: 2002  
 Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. In: Proceedings of 15th Bled Electronic Commerce Conference. 17.-19.06.2002, Bled, Slovenia 2002.
- Picot, Reichwald, Wigand: 1996  
 Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Gabler, Wiesbaden 1996.
- Porter: 1999  
 Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus Verlag, 10. Aufl., 1999.
- Porter: 2000  
 Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, 6. Aufl., 2000.
- Porter: 2001  
 Porter, M. E.: Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79 (2001) 3, S. 73.
- Rappa: 2001  
 Rappa, M.: Business Models on the Web. [http://ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html), Abruf 07.06.01.
- Rayport: 1999  
 Rayport, J.: The Truth about Internet Business Models. <http://www.strategy-business.com/pdf/099301.pdf>, Abruf 07.06.01.
- Reiß, Koser: 2000  
 Reiß, M.; Koser, M.: Netzwerkstrukturen für das E-Business. In: M. Reiß (Hrsg.): Netzwerkorganisation in der Unternehmenspraxis. Virtuelle Unternehmen, Partnerschaften, E-Business. Bonn 2000, S. 113-142.
- Rentmeister, Klein: 2001  
 Rentmeister, J.; Klein, S.: Geschäftsmodelle in der New Economy. In: WISU – das Wirtschaftsstudium, 3 (2001), S. 356.
- Rentmeister, Klein: 2003  
 Rentmeister, J.; Klein, S.: Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale. In: ZfB-Ergänzungsheft, 1 (2003), S. 17-30.
- Robert, Racine: 2001  
 Robert, M.; Racine, B.: e-Strategy – pure & simple. McGraw-Hill, New York et al. 2001, S. 4.
- Sarkar, Butler, Steinfield: 1995  
 Sarkar, M. B.; Butler, B.; Steinfield, C.: Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. In: Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC), 3 (1995). <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/sarkar.html>, Abruf 07.06.01.
- Schneider: 2001  
 Schneider, K.: Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie. In: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): Internet & Co. im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001, S. 125.
- Schögel: 2002  
 Schögel, K.: Bezugsrahmen der Geschäftsmodellierung. In: Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.): Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. The-xis, St. Gallen, Schweiz 2002, S. 374-399.

- Scholz: 2000  
Scholz, C.: Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand? Erste Erfahrungen und ergänzende Überlegungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2 (2000), S. 201-222.
- Servatius: 2002  
Servatius, H.-G.: Geschäftskonzept-Optimierung in der Netzwerk-Ökonomie. In: Controlling, 14 (2002) 8/9, S. 437-455.
- Stähler: 2002  
Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Josef Eul Verlag, Lohmar Köln 2002, S. 41-42. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2001 u.d.T.: Stähler, Patrick: Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie.
- Tapscott, Ticoll, Lowy: 1999  
Tapscott, D.; Ticoll, D.; Lowy, A.: The Rise of the Business Web. In: Business 2.0, 11 (1999), S. 198.
- Timmers: 1998  
Timmers, P.: Business Models for Electronic Markets. In: EM - Electronic Commerce in Europe. EM - Electronic Markets, 8 (1998) 2, S. 3-8.
- Tomczak, Schögel, Birkhofer: 1999  
Tomczak, T.; Schögel, M.; Birkhofer, B.: Online-Distribution als innovativer Absatzkanal. In: F. Bliemel; G. Fassott; A. Theobald (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen, Anwendungen und Perspektiven. 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 127-146.
- Viscio, Pasternack: 1996  
Viscio, A. J.; Pasternack, B. A.: Toward a New Business Model. In: Strategy & Business 1996, 2 (1996).
- Weibler, Deeg: 1998  
Weibler, J.; Deeg, J.: Virtuelle Unternehmen - Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive. In: Zeitschrift für Planung, 9 (1998) 2, S. 107-124.
- Weill, Vitale: 2001  
Weill, P.; Vitale, M. R.: Place to Space. Migrating to e-business Models. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA 2001, S. 25-26.
- Wigand, Benjamin: 1995  
Wigand, R. T.; Benjamin, R. I.: Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets. In: Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC), 3 (1).  
<http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/wigand.html>, Abruf 25.06.01.
- Willars: 1999  
Willars, H.: Business Modeller's Checklist: "Dos" and "Don'ts" in Hands-on Practice. In: Nilsson, A. G.; Tolis, C.; Nellborn, C. (Hrsg.): Perspectives on Business Modelling. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1999, S. 306.
- Wirtz: 2000  
Wirtz, B. W.: Electronic Business. Gabler, Wiesbaden 2000.
- Yu: 2001  
Yu, C.-C.: An integrated Framework of Business Models for Guiding Electronic Commerce Applications and Case Studies. In: Bauknecht, K.; Madria, S. K.; Pernul, G. (Hrsg.): Proceedings of Electronic Commerce and Web Technologies: Second International Conference (EC-Web), München 2001, In: Lecture Notes in Computer Science 2115, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2001, S. 114.
- Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Lange, Vierkant, López-Escobar, Silverstone: 1999  
Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K.; Artopé, A.; Goldhammer, K.; Lange, U. T.; Vierkant, E.; López-Escobar, E.; Silverstone, R.: Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Springer, Berlin et al. 1999.
- Zimmermann: 2000  
Zimmermann, H.-D.: Understanding the Digital Economy: Challenges for new Business Models. In: Chung, H. M. (Hrsg.): Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2000). Association for Information Systems, Long Beach, California, USA 2000, S. 729-732.

Working Papers of the Research Group Information Systems & Management:

- Paper 1: Fettke, P.; Loos, P.; Thießen, F.; Zwicker, J.: Modell eines virtuellen Finanzdienstleisters: Der Forschungsprototyp cofis.net 1, April 2001.
- Paper 2: Loos, P.; Fettke, P.: Aspekte des Wissensmanagements in der Software-Entwicklung am Beispiel von V-Modell und Extreme Programming, Juli 2001.
- Paper 3: Fettke, P.; Loos, P.: Fachkonzeptionelle Standardisierung von Fachkomponenten mit Ordnungssystemen – Ein Beitrag zur Lösung der Problematik der Wiederauffindbarkeit von Fachkomponenten, Juli 2001.
- Paper 4: Fettke, P.; Loos, P.; Scheer, C.: Entwicklungen in der elektronischen Finanzdienstleistungswirtschaft, Dezember 2001.
- Paper 5: Deelmann, T.; Loos, P.: Überlegungen zu E-Business-Reifegrad-Modellen und insbesondere ihren Reifeindikatoren, Dezember 2001.
- Paper 6: Fettke, P.; Langi, P.; Loos, P.; Thießen, F.: Modell eines virtuellen Finanzdienstleisters: Der Forschungsprototyp cofis.net 2, Juni 2002.
- Paper 7: Deelmann, T.; Loos, P.: Entwurf eines Merkmal-Sets zur Beschreibung ausgewählter organisatorischer, funktionaler und ökonomischer Aspekte elektronischer Publikationen, Juni 2002.
- Paper 8: Bensing, S.; Fischer, T.; Hansen, T.; Kutzschbauch, S.; Loos, P.; Scheer, C.: Bankfiliale in der Virtuellen Realität - Eine Technologiestudie, Juli 2002.
- Paper 9: Fettke, P.; Loos, P.: Klassifikation von Informationsmodellen – Nutzenpotentiale, Methode und Anwendung am Beispiel von Referenzmodellen, November 2002.
- Paper 10: Loos, P.; Theling, Th.: Marktübersicht zu ERP-Literatur, Februar 2003.
- Paper 11: Scheer, C.; Hansen, T.; Loos, P.: Erweiterung von Produktkonfiguratoren im Electronic Commerce um eine Beratungskomponente, August 2003.
- Paper 12: Scheer, C.; Deelmann, T.; Loos, P.: Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Dezember 2003.