

Methodische Unterstützung der Strategiebildung im Retail Banking

Robert Winter

1 Einleitung

Die Strategiebildung und -aktualisierung im Retail Banking sind durch zunehmende Komplexität und Dynamik geprägt. Einerseits ermöglichen die wachsende Vielfalt elektronischer Vertriebs- und Zugangskanäle für Bankleistungen, die abnehmende Regulierungsdichte sowie die zunehmende Vernetzung auf Strategieebene (Allianzen, virtuelle Unternehmen), Prozessebene (unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten) und Systemebene (On- und Off-shore-Outsourcing, Insourcing) eine Vielzahl neuer strategischer Optionen. Andererseits bringt die wachsende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien für die Automatisierung des Geschäfts immer kürzere Innovations- und Aktualisierungszyklen mit sich.

Am Beispiel von Wertschöpfungsnetzwerken beschreiben z.B. Weill und Vitale (2001) ausführlich, wie die Bandbreite möglicher Strategien und Geschäftsmodelle mit dem sog. „Electronic Business“ stark ansteigt. Der Geschäftserfolg vernetzter Unternehmungen hängt dabei massgeblich von der Gestaltung des Geschäftsmodells ab (Zott und Amit 2002). Aufgrund dieses Zusammenhangs findet die Strategiebildung und dabei insbesondere die Gestaltung von Geschäftsmodellen in letzter Zeit zunehmende Beachtung (z.B. Timmers 2000, Alt und Zimmermann 2001, Weill und Vitale 2001, Zott und Amit 2002, Hedmann und Kalling 2003, Rentmeister und Klein 2003).

Wenn Strategiebildung und -aktualisierung komplexer werden und häufiger erfolgen müssen, wird eine methodische Unterstützung dieses Prozesses immer wichtiger. Allerdings fällt auf, dass z.B. die Begriffe Strategie und Geschäftsmodell zwar immer häufiger benutzt werden, aber gleichwohl immer noch sehr unscharf definiert sind (Magretta 2002). Das liegt hauptsächlich daran, dass die Ergebnisse strategischer Planung traditionell nicht modellbasiert erzeugt, dokumentiert und kommuniziert werden. Vielmehr beschränkt sich die strategische Planung zur Dokumentation, Diskussion und Kommunikation von Strategien und Geschäftsmodellen fast vollständig auf das Medium „natürlichsprachlicher Fliesstext“.

Dieser Beitrag soll zeigen, welche Modelle zur Unterstützung der Strategiebildung (und implizit -aktualisierung) genutzt werden könnten. Er steht damit in der Tradition des Business Engineering als modell- und methodenbasierter, betriebswirtschaftlicher Konstruktionslehre (Österle und Winter 2003). In der aus vier Gestaltungsebenen bestehenden Grundarchitektur des Business Engineering ist die Strategiebildung und -aktualisierung auf der obersten Ebene („Strategieebene“) positioniert. Genauso, wie zur Optimierung von Geschäftsprozessen oder zur Optimierung der Applikationsintegration entsprechende Modelle und Methoden eine entscheidende Rolle spielen, sollte auch die Formulierung bzw. Aktualisierung von Strategien und Geschäftsmodellen durch geeignete Modelle und Methoden unterstützt werden.

Im folgenden Abschnitt 2 werden zunächst die grundlegenden Konzepte Strategie und Geschäftsmodell definiert. Auf Grundlage der „resource based view“ wird dann in Abschnitt 3.1 beschrieben, welche spezifischen Strategietypen unterschieden werden können. Abschnitt 3.2 skizziert, wie diese unterschiedliche Strategietypen in Wertschöpfungsnetzwerken zusammenwirken und wie dieses Zusammenwirken modelliert werden kann. In Abschnitt 4 wird ein Modell vorgestellt, mit dessen Hilfe Strategien vernetzter Unternehmungen spezifiziert werden können. Der abschliessende Abschnitt 5 fasst die Ausführungen zusammen und skizziert weiterführende Forschungsarbeiten.

2 Geschäftsmodell und Strategie

„Today, business model and strategy are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything – and end up meaning nothing.“ (Magretta 2002) Obwohl sich erste Publikationen dediziert mit der Definitionsproblematik der zentralen Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ auseinandersetzen (z.B. Rentmeister und Klein 2003), besteht kein einheitliches Verständnis, auf dem die Modell- bzw. Methodenkonstruktion basieren könnte. Im Folgenden erfolgt zunächst eine konzeptionelle Klärung von „Geschäftsmodell“ (Abschnitt 2.1) und auf dieser Grundlage die Abgrenzung zum Konzept „Strategie“ (Abschnitt 2.2).

2.1 Geschäftsmodell

Die Spezifikation eines Geschäftsmodells konzentriert sich in der Regel auf die Zusammenfassung der wesentlichen, zusammen mit Netzwerkpartnern durchgeführten, wertschöpfenden Transaktionen. Beispiele für ein solches Verständnis sind:

- Amit und Zott (2000, Zott und Amit 2002, Zott 2003) fordern die Beschreibung von Inhalt, Struktur und Führung solcher Transaktionen, die einen Wert durch Nutzung von Opportunitäten schöpfen. Derartige Transaktionen werden als Konfigurationen bestimmter Grundkomponenten verstanden (z.B. spezifische Informationen, Dienste oder Produkte sowie beteiligte Parteien). Das Geschäftsmodell soll beschreiben, wie die an einer Transaktion beteiligten Unternehmungen die betreffende Transaktion ermöglichen („to enable“).
- Hedmann und Kalling (2003) beschreiben sieben verschiedene Aspekte, zu denen ein Geschäftsmodell Aussagen treffen sollte: Kunden, Wettbewerber, Problemlösungen, Organisation, Ressourcen, Güterströme (Input/Output) sowie Management.
- Rentmeister und Klein (2003) fordern in Bezug auf die Geschäftstätigkeit die Abbildung der beteiligten Akteure, ihrer Rollen und ihres Beitrag zur Wertschöpfung, des Nutzens, den Kunden oder andere Akteure aus der Geschäftstätigkeit ziehen können sowie der Einnahmequellen, welche die Geschäftstätigkeit eröffnet.
- Timmers (1998, 2000) fordert die aggregierte Darstellung des Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsflusses, die Beschreibung der Akteure und ihrer Rol-

len, die Beschreibung der Einkommensquellen und schliesslich die Darstellung des potenziellen Nutzens der Akteure.

Die meisten Publikationen beschreiben Geschäftsmodelle nur verbal – mit allen daraus resultierenden Unschärfen; Nur wenige definieren überhaupt ein Modell (z.B. Alt und Zimmermann 2001; Hedmann und Kalling 2003), jedoch auch in diesen Fällen nicht auf der Grundlage eines expliziten Metamodells.

Zur Unterstützung des Strategiebildungs- und -aktualisierungsprozesses müsste ein konzeptionelles Modell für „Geschäftsmodell“ die wesentlichen Aspekte des Zusammenwirkens von Unternehmungen in einem Wertschöpfungsnetzwerk abbilden (Winter 2003a, Winter 2003b). Grundlage der Netzwerkgestaltung – und damit Abgrenzungskriterium zu anderen Wirkungszusammenhängen, die für die beteiligten Akteure relevant sind – ist dabei die gemeinsame Unterstützung eines bestimmten Kundenprozesses (Österle und Winter 2003).

2.2 Strategie

Im Gegensatz zum Geschäftsmodell, das festlegt, wie eine Unternehmung mit Netzwerkpartnern interagiert, um gemeinsam einen Kundenprozess ganzheitlich zu unterstützen, konzentriert sich Strategie auf die „lokale“ Sicht einer bestimmten Unternehmung. Die Strategie beschreibt, wie sich die einzelne Unternehmung am Markt und hinsichtlich ihrer Kompetenzen positioniert, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Unterschiede zwischen dem unternehmungsspezifischen Konzept „Strategie“ und dem netzwerkbezogenen Konzept „Geschäftsmodell“ werden in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1. „Strategie“ vs. „Geschäftsmodell“ (in Anlehnung an Zott 2003)

	Strategie	Geschäftsmodell
Zentrale Fragestellung	Wie wird die Unternehmung im Wettbewerb positioniert? • Produkte / Leistungen • Kundensegmente • Ressourcen und Fähigkeiten • Zeitpunkt und Art des Markteintritts • Generische Strategie (z.B. Kostenführerschaft, Differenzierung)	Wie und wo findet die Wertschöpfung statt? • Auswahl und Einbindung von Partnern im Wertschöpfungsnetzwerk • Leistungs- und Informationsaustausch zwischen den Netzwerkpartnern • Kontrolle und Steuerung des Netzwerks
Fokus	Interne und externe Orientierung (Aktivitäten im Hinblick auf die Positionierung im Wettbewerb)	Vorwiegend externe Orientierung (Positionierung im Netzwerk)
Unterstellte Art der Wertgenerierung	Erzeugung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen	Gemeinsame Wertschöpfung im Netzwerk
Nutzenmessung	Wertschöpfungsbeitrag der betrachteten Unternehmung (gemessen z.B. als Return on Assets, Return on Sales, Marktkapitalisierung)	Gesamt-Wertschöpfung des Netzwerks

Entsprechend dieser Unterscheidung muss ein konzeptionelles Modell für „Strategie“ in bezug auf einen bestimmten Stichtag auf strategischer Ebene den markt-, wertschöpfungs- und

potenzialbezogenen Zustand einer Unternehmung oder einer Geschäftseinheit beschreiben. Wir folgen Heinrich's (2000) Vorschlag, diese Beschreibung anhand der Ausprägungen bezüglich bestimmter Dimensionen vorzunehmen, da eine solche Form der Spezifikation sehr gut Längs- und Querschnittanalysen (einschl. Typisierungen) unterstützt. Hinsichtlich der Auswahl der Dimensionen ist zu beachten, dass die betrachtete Einheit in der Lage sein sollte, die Ausprägungen zumindest indirekt beeinflussen zu können (Heinrich 2000). Im Gegensatz zu Heinrich (2000), der ein solches Modell als Geschäftsmodell bezeichnet, bezeichnen wir aus den in Tabelle 1 zusammengefassten Gründen als Strategiemodell.

3 Spezifikation von Geschäftsmodellen

3.1 Kompetenzorientierte Strategiebildung

Neben einer stark an Markt und Wettbewerb orientierten Unternehmensführung hat sich Mitte der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts, insbesondere durch die Arbeiten von Wernerfelt (1984), Barney (1991), Hamel und Prahalad (Hamel und Prahalad 1990, 1994; Hamel 1994) eine verstärkt die internen Ressourcen und Potenziale einer Organisation betonende Sichtweise strategischer Planung herausgebildet. Die Begründung hierfür liegt in der mit dem marktorientierten Ansatz einher gehenden völligen Wahlfreiheit der Strategie (bei strenger Auslegung), die bei stark vereinfachender Betrachtung eine beliebige Imitation und Gewinnabschöpfung durch Wettbewerber ermöglichen würde. Der wesentliche Unterschied bzw. die Erweiterung der sog. „resource based view“ ist damit das Aufgeben der Prämisse einer Ressourcenhomogenität (bzw. nur kurzfristigen Heterogenität) unter den Marktwettbewerben zugunsten einer starken Konzentration auf eine durch nachhaltig nutzenstiftende Potenziale begründete Spezifität. Im Vordergrund steht damit nicht die Positionierung auf dem (Absatz-)Markt, sondern die Analyse und darauf aufbauende Entwicklung bzw. Pflege spezifischer Ressourcen.

Im Hinblick auf die Spezifikation von Geschäftsmodellen wird eine Kategorisierung und (zustandsorientierte) Dokumentation der bei den jeweiligen Netzwerkunternehmen vorhandenen bzw. zukünftig benötigten Kompetenzen als wesentlich betrachtet.

3.2 Kompetenzbasierte Bildung von Organisationseinheiten

Die „resource based view“ legt nahe, Unternehmungen bzw. Geschäftseinheiten so zu strukturieren, dass bestimmte Kernkompetenzen effektiv und effizient umgesetzt werden können. So ermöglicht z.B. die organisatorische Trennung von Vertrieb, Produktentwicklung, Produktion und Ressourcenmanagement, dass diese Bereiche gemäss ihren unterschiedlichen Zielsetzungen und Kulturen autonom agieren können (Hagel und Singer 1999). Die wesentliche Aufgabe des Vertriebes besteht dabei in der Identifikation, Gewinnung und Betreuung von Kunden. Wesentliches Charakteristikum ist in diesem Fall die Ausrichtung an Kunden, die insbesondere durch dezentrale, möglichst nahe an Kunden positionierte Vertriebseinheiten, hohe Flexibilität und kommunikationsstarke Verkäufer bzw. Kundenbetreuer gekennzeichnet ist. Im Gegensatz dazu stehen im Bereich der Produktentwicklung kreative Mitarbeiter im Vordergrund (Mitarbeiterorientierung), die über tiefes Produktwissen sowie über grosse Erfahrungen im

Produktentwicklungsprozess verfügen. Während in der Produktion die effiziente Abwicklung und möglichst weitgehende Standardisierung zur Erlangung von Kostenvorteilen im Vordergrund steht, ist das Ressourcenmanagement für die effektive und effiziente Bereitstellung spezifischer Unterstützungsleistungen für die anderen Bereiche verantwortlich. Charakteristische Merkmale für die beiden letztgenannten Bereiche sind zwar die Ausrichtung an Kostenminimierung und damit einhergehend eine möglichst weitgehende Standardisierung. Während jedoch für die Produktion die Abwicklung hoher Transaktionsvolumina und damit die Realisierung von Skaleneffekten entscheidend ist (Hagel und Singer 1999), können Unterstützungsleistungen aufgrund ihrer Spezialisierung auch mit geringeren Transaktionsvolumina erfolgreich implementiert werden, solange andere Erfolgsfaktoren wie z.B. Flexibilität oder Schnelligkeit realisiert werden können.

3.3 Rollen in Wertschöpfungsnetzwerken

In Wertschöpfungsnetzwerken spielt jedes Unternehmen eine oder mehrere Rolle(n). Die Rollen orientieren sich dabei unmittelbar an den im vorangehenden Abschnitt skizzierten, kompetenzbasierten Typen von Organisationseinheiten: (vgl. z.B. Fugmann et al. 1999, Leist und Winter 2000, Österle und Winter 2003)

- **Service Integrators** integrieren (im Normalfall nicht selbsterstellte) Leistungskomponenten, um damit einen bestimmten Kundenprozess ganzheitlich zu unterstützen. Kernkompetenz von Service Integrators ist deshalb die umfassende Kenntnis von Kundenbedürfnissen bzw. Kundenprozessen. Im Retail Banking können bankunabhängige Vertriebsorganisationen für Finanzdienstleistungen mit ausgeprägter Spezialisierung auf bestimmte Kundensegmente (z.B. MLP) als erste, noch nicht voll ausgereifte Beispiele für Service Integrators angesehen werden.
- **Shared Service Providers** produzieren Leistungskomponenten für verschiedene andere Service Providers oder Service Integrators. Im Gegensatz zu Service Providers decken sie keine Bedürfnisse ganzheitlich ab, sondern spezialisieren sich auf die effiziente Herstellung spezifischer Leistungskomponenten in grossen Mengen. Im Retail Banking können Transaktionsbanken, Clearinghäuser, Brokerage-Unternehmen und andere, „fabrikähnliche“ Organisationseinheiten als Shared Service Provider angesehen werden.
- **Exclusive Service Providers** erzeugen ebenfalls Leistungskomponenten für andere Service Providers oder Service Integrators. Im Gegensatz zu Shared Service Providers werden aber nicht grosse Mengen von Leistungskomponenten für mehrere Abnehmer produziert, sondern spezifischere Leistungskomponenten für einen oder wenige Abnehmer und damit in eher kleineren Mengen. An die Stelle von Kunden- bzw. Kundenprozessorientierung (Service Integrator) bzw. Kostenführerschaft (Shared Service Provider) treten als Haupt-Erfolgsfaktor Schnelligkeit, Flexibilität und / oder spezifische Prozesskompetenzen. Im Retail Banking können Aktivitäten wie z.B. Risikomanagement oder Produktentwicklung als Exclusive Services angesehen werden.
- **Public Services** stellen Leistungskomponenten bereit, die keinen spezifischen bankfachlichen Charakter haben, aber zur Abwicklung der Leistungserstellung unverzichtbar sind. Im engeren Sinne handelt es sich dabei um Dienste mit quasi-hoheitlicher Funktion wie z.B.

Zertifizierung oder Authentifizierung. Im weiteren Sinne können auch andere elektronische Dienste wie z.B. Informationsdienste, Katalogdienste, Zahlungsabwicklung und Logistikabwicklung darunter subsumiert werden. Im Retail Banking finden sich bereits verschiedenste solcher Dienste, sei es im quasi-hoheitlichen Bereich in Form halbstaatlicher Zertifizierungsstellen oder im allgemeinen Bereich z.B. in Form von Auskunftsdiensten.

Auch wenn Benennung und Begründung dieser Rollen spezifisch für den St. Galler Ansatz des Business Engineering sind, finden sich sehr ähnliche Abgrenzungen in anderen Arbeiten (z.B. Hagel und Singer 1999, Weill und Vitale 2001, Häcki und Lighton 2001).

3.4 Gestaltung von Wertschöpfungsnetzen (Winter 2002)

Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Wertschöpfungsnetzwerks – und damit Grundlage für das entsprechende Geschäftsmodell – sind bestimmte Kundenprozesse, hinter denen in den meisten Fällen auch spezifische Kundensegmente stehen. Ausgewählte Kundenprozesse werden durch Service Integrators ganzheitlich unterstützt, wobei ein Kundenprozess (bzw. Kundensegment) auch durch verschiedene Service Integrators unterstützt werden kann. Bei Längsschnittbetrachtungen ist dies allgemein der Fall, da sich die Unterstützung oft auf Kundenprozesse bezieht, die nur selten oder gar einmalig auftreten: Das Kundensegment „wandert“ dann vom einen prozessspezifischen Service Integrator zum nächsten.

Service Integrators sowie Service Providers beziehen Leistungskomponenten von Shared Service Providers, Exclusive Service Providers und Public Services. Dabei werden im Normalfall mehrstufige Leistungsketten entstehen. Während Exclusive Service Providers nur einen oder wenige Service Providers bzw. Service Integrators beliefern und deshalb u.U. aus Effizienzgründen direkte Vernetzungen aufbauen, erfolgen alle anderen Vernetzungen im Normalfall über eine gemeinsame, offene Kollaborationsinfrastruktur („Business Bus“). An die Stelle einer Vielzahl bilateraler Vernetzungen zwischen Geschäftsmodellen tritt dann jeweils nur ein einziger „Adapter“ zu dieser Kollaborationsinfrastruktur.

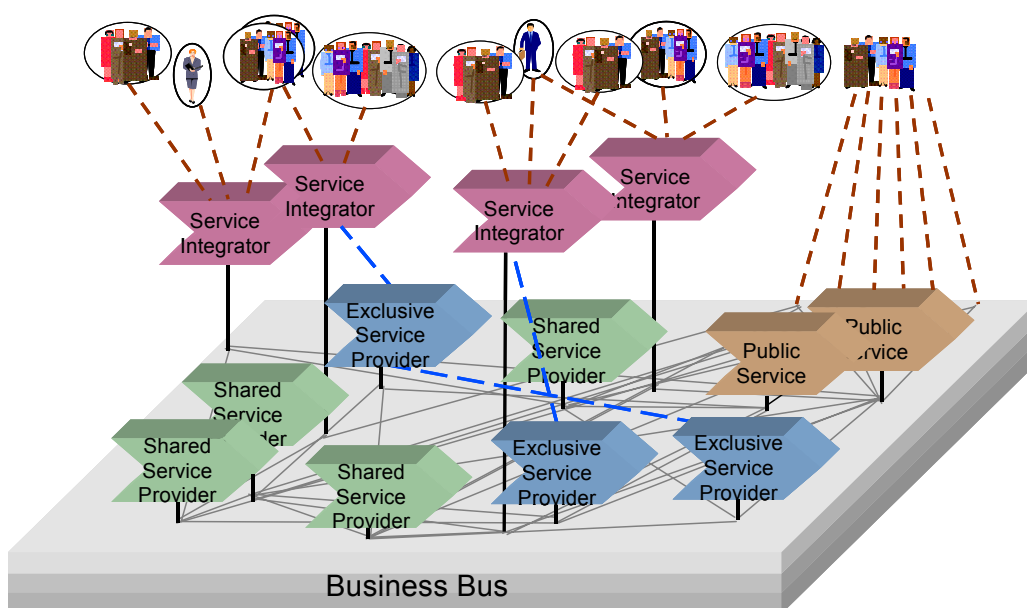


Abbildung 1: Geschäftsmodell des Informationszeitalters (Baumöl und Winter 2001)

Der direkte Zugriff von Konsumenten auf Leistungskomponenten von Service Providers ist – sinnvollerweise über die Kollaborationsinfrastruktur – möglich, wenn seitens der Konsumenten die Nutzung eines Service Integrators nicht erwünscht ist oder wenn die zu unterstützenden Prozesse so spezifisch sind, dass eine individuelle Kombination von Leistungskomponenten unausweichlich ist.

Das Gesamtmodell des Zusammenwirkens der verschiedenen Rollen im Wertschöpfungsnetzwerk wird als „Geschäftsmodell des Informationszeitalters“ durch Abbildung 1 illustriert. Zur Operationalisierung eines solchen Modells ist natürlich die Spezifikation der angebotenen bzw. genutzten Leistungen notwendig, die als Attribut der jeweiligen Verknüpfung abgebildet wird.

4 Spezifikation von Strategien

Die Sicht auf eine einzelne Unternehmung / Geschäftseinheit bzw. auf deren Rolle und deren Positionierung im Wettbewerb wird durch die Entwicklung eines Strategiemodells konkretisiert. Im Vordergrund stehen dabei u.a. Fragen nach zukünftigen Marktleistungen, Kundenbedürfnissen und insbesondere eigenen Kompetenzen. Beispielsweise stellt sich im Bereich Retail Banking oftmals die Problematik, entweder elektronische Distributionskanäle (z.B. Telefon, Internet) in das bisherige Vertriebswegemix zu integrieren oder diese „Geschäftsfelder“ mittels eines eigenen Tochterinstituts zu separieren, welches im Wettbewerb mit der Mutterunternehmung steht (Meierhofer 1999). Die Entscheidung für eine dieser Varianten hat dabei nicht nur weitreichende Folgen für die Marketing- und Vertriebsaktivitäten (z.B. das Brand Management), sondern betrifft je nach Entschluss ebenfalls die Form der Produktion von Bankdienstleistungen und / oder die Trennung von Produktabwicklung und Kanalabwicklung auf Ebene des Informationssystems.

Gemäss der Definition in Abschnitt 2 soll ein Strategiemodell aber nicht nur die fokussierten Märkte und das Wettbewerbsverhalten repräsentieren (Aussensicht), sondern auch die internen Abläufe und die Strukturen der Organisation abbilden (Innensicht). Nach Heinrich (2000¹) können die beiden Sichten wie folgt strukturiert werden:

1. Aussensicht

Die Aussensicht bildet ab, auf welchem Markt die Unternehmung tätig sein will, d.h. mit welchen Produkttypen / Prozessklassen das Unternehmen den Bankenmarkt „bedienen“ will und welche Endkunden in welchen Regionen letztendlich angesprochen werden sollen. Dabei sind die Produkttypen / Prozessklassen nicht alleine nach ihrer Art zu unterscheiden (Kredit, Anlage usw.), sondern auch dahingehend, ob sie einzeln, in einem Bündel oder ausgerichtet an den Kundenprozessen angeboten werden. Abhängig davon ist auch die Festlegung der Marke sowie die Auswahl des Vertriebswegs und des Vertriebskonzepts. In der Aussensicht wird somit im wesentlichen der Marktauftritt einer Unternehmung bestimmt. Typische Dimensionen für die Spezifikation der jeweiligen Merkmale

¹ Heinrich benutzt statt des Begriffs Strategie allerdings den Begriff Geschäftsmodell.

sind Land/Region, Kunde, Kernprodukte und Leistungen, Eigenschaft der Wertekette, Marke und Vertrieb.

2. Innensicht

Die Innensicht bildet die Kompetenzen und die Form der Faktorkombination einer Unternehmung ab. Orientierung für eine Spezifikation bieten dabei die Ziele und Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus sind Kooperationen und die Organisationsstruktur (eher zentrale oder eher dezentrale Ausrichtung) zu berücksichtigen. Typische Dimensionen für die Spezifikation der jeweiligen Merkmale sind beispielsweise Kompetenzfelder, Ziele-/ Erfolgsfaktorensegmente, Kooperationen und Organisationsstruktur.

Die Abbildungen 2 und 3 stellen nach Heinrich (2000) die Dimensionen und Skalen der Aus- bzw. Innensicht für Retail Banking dar. Die Farbintensität zeigt an, inwieweit der entsprechende Skalenwert durch die Strategie der betrachteten Unternehmung erfüllt ist. Alternativ zu dieser in der Praxis bewährten Kastendarstellung kann das mehrdimensionale Strategiemodell auch z.B. in Sternform dargestellt werden (siehe z.B. Winter 2003b).

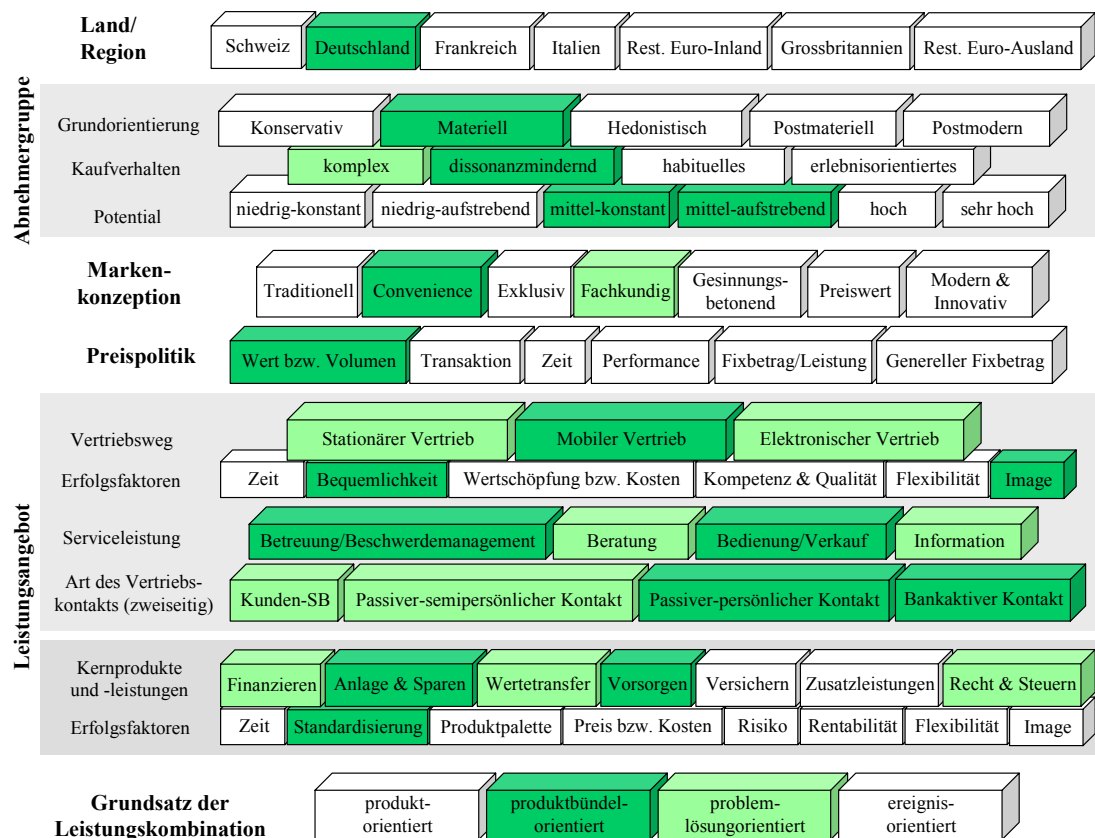


Abbildung 2: Dimensionen und Skalen der Aussensicht (Heinrich 2000)

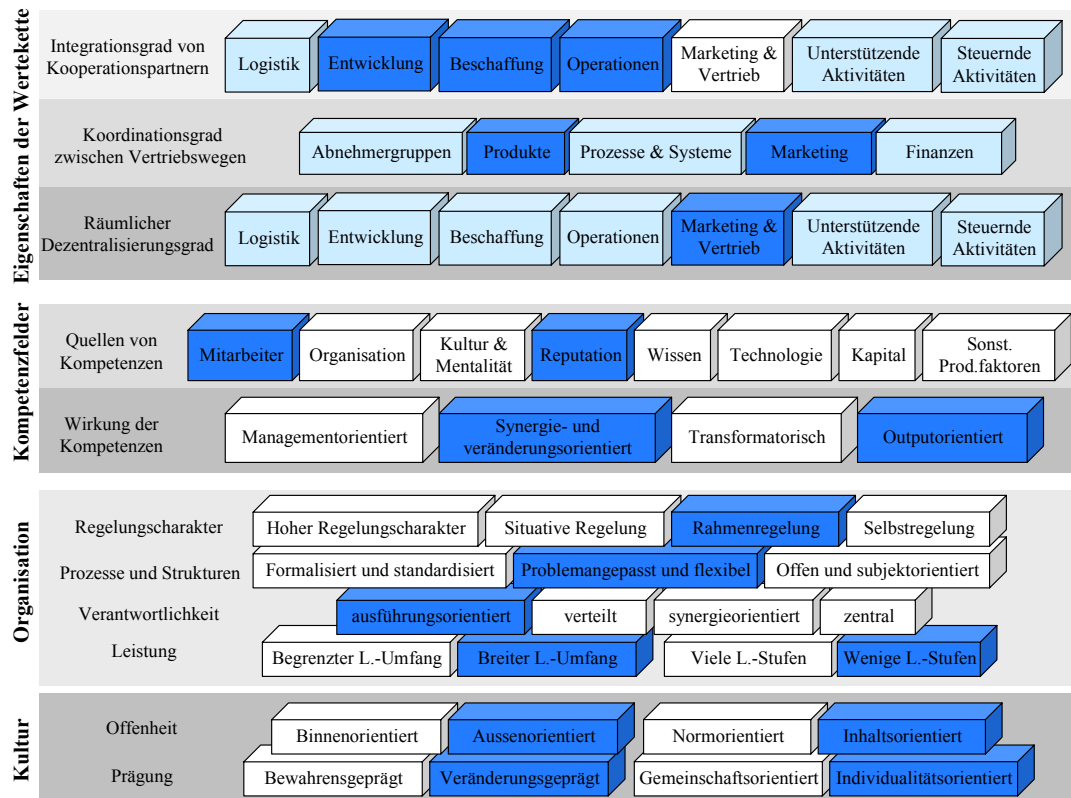


Abbildung 3: Dimensionen und Skalen der Innensicht (Heinrich 2000)

Durch Dimensionen und (meist branchenspezifische) Skalen ist eine Beschreibungsstruktur für Strategien gegeben, die gegenüber der meist nur als Fliesstext vorliegenden, konventionellen Strategiebeschreibung den Vorteil hat, derart strukturierte Strategien systematisch kommunizieren, standardisiert dokumentieren und im Längsschnitt- oder Querschnittvergleich analysieren zu können. Darüber hinaus ist es möglich, auf Grundlage einer ausreichend grossen Fallbasis Konsistenzbedingungen und Typisierungen zu ermitteln. Während Konsistenzbedingungen helfen, bei der Strategiebildung auf mögliche Widersprüche aufmerksam zu machen, kann Typisierung dazu benutzt werden, die weiter oben beschriebenen Rollen in Wertschöpfungsnetzen einzelnen Ausprägungen bestimmter Strategie-Beschreibungsdimensionen zuzuordnen. Daraus können auch Varianten des Strategiebeschreibungsmodells resultieren: Während beispielsweise die Spezifikation von Zielkundengruppen oder Vertriebskanal-Zuordnungen für Service Integrators einen hohen Stellenwert hat und in deren Strategiebeschreibung besonders detailliert erfolgen sollte, ist aus Sicht von Exclusive Service Providers eher die Spezifikation von Produktionsverfahren oder Ressourcenmanagement von Interesse.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Zur methodischen Unterstützung von Strategiebildung und -aktualisierung wurden im vorliegenden Beitrag ein Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen und ein Modell zur Beschreibung der Strategie vorgestellt. Während das Geschäftsmodell das Zusammenwirken der verschiedenen Unternehmungen bzw. Geschäftseinheiten zur Unterstützung eines Kundenprozesses beschreibt, d.h. in diesem Modell der Leistungsaustausch im Vordergrund steht,

konzentriert sich das Strategiemodell auf die strukturierte Darstellung wichtiger Aspekte der Aussen- und Innensicht für eine bestimmte Unternehmung bzw. Geschäftseinheit. Erste Erfahrungen mit der Anwendung insbesondere des Strategiemodells sind z.B. in Braun 2002 und in Reich und Stucki 2002 dokumentiert².

Ziel weiterer Untersuchungen wird es nicht nur sein, beide Modelle zu detaillieren bzw. zu vervollständigen und durch Anwendung durch weitere Praxis-Fallstudien zu validieren. Von besonderem Interesse ist die Analyse von Konsistenzbedingungen innerhalb des Strategiemodells sowie von Konsistenzbedingungen zwischen Geschäftsmodell und den Strategiemodellen der beteiligten Unternehmungen bzw. Geschäftseinheiten. So ist beispielsweise die Frage zu beantworten, inwiefern die Ausrichtung einer reinen Vertriebs- bzw. reinen Produktionsbank die Wahl bestimmter Ausprägungen des Strategiemodells ausschliesst bzw. erfordert.

Literaturverzeichnis

- | | |
|-------------------------|--|
| Alt und Zimmermann 2001 | R. Alt, H.-D. Zimmermann: Preface: Introduction to Special Section – Business Models, Electronic Markets 11 (2001), 1, 1-7. |
| Amit und Zott 2000 | R. Amit, C. Zott: Value Drivers of e-Commerce Business Models, INSEAD Working Paper 2000/54/ENT/SM, Fontainebleau 2000. |
| Barney 1991 | J. Barney: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (1991), 1, 99-119. |
| Baumöl und Winter 2001 | Baumöl, U., R. Winter: Intentions Value Networks – A Business Model of the Information Age, in: Miranda P.; Sharp, B.; Pakstas, A.; Filipe, J. (Eds.): ICEIS 2001 – Proc. of the Third International Conference on Enterprise Information Systems, vol. 2, Setubal: ICEIS Press 2001, pp. 1075-1080. |
| Braun 2002 | B. Braun: Neues Geschäftsmodell im Hypothekarbereich der Credit Suisse Financial Services, in: S. Leist, R. Winter (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, 93-108. |
| Fugmann et al. 1999 | T. Fugmann, B. Heinrich, S. Leist, R. Winter: Banking im Informationszeitalter – Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankenbereich, in: Proc. Elektronische Dienstleistungswirtschaft und Financial Engineering, Augsburg 1999. |

² In diesen Beiträgen wird statt des Begriffs Strategie der Begriff Geschäftsmodell benutzt.

- Häcki und Lighton 2001 R. Häcki, J. Lighton: The future of the networked economy, The McKinsey Quarterly, 2001, 3, 26-39.
- Hagel und Singer 1999 J. Hagel, M. Singer: Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, March-April 1999, 133-141.
- Hamel 1994 G. Hamel: The Concept of Core Competence, in: G. Hamel, A. Heene (Eds.): Competence-based competition, Wiley, Chichester u.a. 1994, 11-33.
- Hamel und Prahalad 1990 G. Hamel, C.K. Prahalad: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68 (1990), 3, 79-91.
- Hamel und Prahalad 1994 G. Hamel, C.K. Prahalad: Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Hedmann und Kalling 2003 J. Hedmann, T. Kalling: Business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, European Journal of Information Systems, 12 (2003), 49-59.
- Heinrich 2000 B. Heinrich: Dimensionen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells für Kreditinstitute im Bereich Privatkunden, Arbeitsbericht BE HSG/CC BAI/01, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen, Dezember 2000.
- Leist und Winter 2000 S. Leist, R. Winter: Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter – Vision, Referenzmodell und Transformation, in: C. Belz, T. Bieger (Hrsg.): Kompetenzen im Dienstleistungsmanagement, Thexis, St. Gallen 2000, 150-166.
- Leist und Winter 2002 S. Leist, R. Winter (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002.
- Magretta 2002 J. Magretta: Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002.
- Meierhofer 1999 R. Meierhofer: Retail Banking im vernetzten Wirtschaftssystem, Publikation der Swiss Banking School, Bern/Stuttgart/Wien 1999.
- Österle und Winter 2003 H. Österle, R. Winter: Business Engineering, in: H. Österle, R. Winter (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Auflage, Springer, Berlin u.a. 2003, 3-19.
- Reich und Stucki 2002 F. Reich, T. Stucki: Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells für die Migrosbank, in: S. Leist, R. Winter (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Ge-

schäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin u.a. 2002, 109-122.

- Rentmeister und Klein 2003 J. Rentmeister, S. Klein: Geschäftsmodelle - ein Modellbegriff auf der Waagschale, ZfB-Ergänzungsheft Nr. 1 / 2003, 17-30.
- Timmers 1998 P. Timmers: Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, 8 (1998), 2, 3-8.
- Timmers 2000 P. Timmers: Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading, Wiley, Chichester 2000.
- Weill und Vitale 2001 P. Weill, M.R. Vitale: Place to Space – Migration to eBusiness Models, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Wernerfelt 1984 B. Wernerfelt: A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5 (1984), 2, 171-180.
- Winter 2002 R. Winter: Retail Banking im Informationszeitalter - Trends, Geschäftsarchitektur und erste Beispiele, in: S. Leist, R. Winter (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter, Berlin etc.: Springer 2002, S.29-50
- Winter 2003a R. Winter: Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering, in: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Springer, Berlin u.a. 2003, 87-118.
- Winter 2003b R. Winter: Conceptual Modeling of Business Networks and Business Strategies, Proc. 16th Bled eCommerce Conference, Bled 2003.
- Zott 2003 C. Zott, Personal Communication
- Zott und Amit 2002 C. Zott, R. Amit: Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, INSEAD Working Paper 2002/128/ENT/SM, Fontainebleau 2002.