

Nutzung und Entwicklung von Geschäftsmodellen - Ergebnisse des Kompetenzzentrums Bankenarchitekturen im Informationszeitalter

Bernd Heinrich, Susanne Leist

- 1 Problemstellung
- 2 Geschäftsnetzwerke der Banken
 - 2.1 Potenziale der Produktion von Bankdienstleistungen in Unternehmensnetzwerken
 - 2.2 Vision des Bankgeschäfts im Informationszeitalter
 - 2.3 Auswirkungen auf das Bankgeschäft
- 3 Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter
 - 3.1 Gestaltungsebenen einer Bankenarchitektur
 - 3.2 Bankenarchitekturen als Grundlage für das Geschäftsnetzwerk
 - 3.3 Zielsetzung des Kompetenzzentrums
 - 3.4 Vorgehensweise und Untersuchungsmethodik des Kompetenzzentrums
 - 3.5 Fokussierung auf die Rolle des Service Integrators
- 4 Das Geschäftsmodell als Instrument zur strategischen Positionierung
 - 4.1 Vorgehen bei der Definition des Meta-Geschäftsmodells
 - 4.2 Aufbau des entwickelten Meta-Geschäftsmodells
 - 4.3 Praktisches Beispiel für die Entwicklung eines Geschäftsmodell
- 5 Zusammenfassung
- 6 Literatur

1 Problemstellung

Deregulierte Märkte, anspruchsvollere Kunden, variantenreiche Produkte, Eindringen neuer Wettbewerber, Zusammenwachsen von Bank- und Versicherungsleistungen und vieles mehr sind Zeichen eines nachhaltigen und tiefgreifenden Strukturwandels auf dem Bankenmarkt, der sich insbesondere im Retailbereich mit enorm hoher Geschwindigkeit vollzieht.

Ursachen auf nationaler Ebene sind dafür einerseits die zunehmende Wettbewerbsdynamik, die sich aufgrund der gesättigten Inlandsmärkte, neuer Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien und des branchenübergreifenden Wettbewerbs (Allfinanzkonzept) ergibt, sowie andererseits die Verschiebung der Kundenbedürfnisse [Choi 1997, S. 1]. Der sogenannte Wertewandel beim Kunden stellt dabei eine besondere Herausforderung für die Banken dar. Während die Ansprüche des Kunden bezüglich der (Beratungs-) Qualität sowie der Flexibilität und Verfügbarkeit des Dienstleistungsangebotes stetig steigen, sinkt gleichzeitig die Loyalität der Kunden gegenüber der eigenen Bank. Letzteres wird durch den Aspekt verstärkt, dass ein Wechsel der Bankverbindung durch die Inanspruchnahme beispielsweise von Direktbanken für den Kunden deutlich einfacher geworden und meist mit weniger Kosten verbunden ist.

Die Strukturänderungen ergeben sich darüber hinaus auch durch den Wandlungsprozess im internationalen Kontext [Choi 1997, S. 1]. Zentral für diese Entwicklungen ist der Trend zur Globalisierung. Hierzu haben Liberalisierungsbemühungen der einzelnen Länder bezüglich eines freien Kapitalverkehrs und Marktzugangs, Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Diffusion innovativer Finanzprodukte wesentlich beigetragen [Choi 1997, S. 2].

Mehr denn je ist daher eine konsequente Ausrichtung auf Marktanforderungen, Kundenbedürfnisse und Kernkompetenzen notwendig. Vor diesem Hintergrund beschäftigte sich das Kompetenzzentrum „Bankenarchitekturen im Informationszeitalter“ mit der Entwicklung von Methoden und Modellen, die Banken dabei unterstützen, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrages besteht darin, die Ergebnisse des Kompetenzzentrums in einem Überblick vorzustellen und exemplarisch für die Geschäftsebene zu vertiefen. Zur Motivation des Kompetenzzentrums werden zunächst in Abschnitt 2 aufbauend auf den Potenzialen der Unternehmensnetzwerke im Bankensektor die Vision und Entwicklungstendenzen des Bankgeschäfts im Informationszeitalter vorgestellt. Der nachfolgende Abschnitt 3 beschreibt wesentliche Grundlagen und in einer Übersicht die Ergebnisse des Kompetenzzentrums. Im anschließenden Abschnitt 4 werden dann Metamodell, Aufbau und Anwendung des Geschäftsmodells als wesentliche Ergebnisse der Geschäftsebene vorgestellt. Den Abschluss bildet der Abschnitt 5 mit einer Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse.

2 Geschäftsnetzwerke der Banken

2.1 Potenziale der Produktion von Bankdienstleistungen in Unternehmensnetzwerken

Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine „auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen [auszeichnet]“ [Sydow 1992, S. 82]. Charakteristisches Merkmal von Unternehmensnetzwerken ist somit, dass die beteiligten Partner innerhalb der Wertschöpfungskette jeweils spezielle Teilleistungen erbringen. Die Bündelung dieser Teilleistungen führt schliesslich zu einem Endprodukt bzw. einer Dienstleistung [Fugmann et al. 1999, S. 240].

Vorteile eines solchen Unternehmensnetzwerkes werden in der Reduktion der unternehmensinternen Komplexität durch eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen gesehen. Dabei wird angenommen, dass die Konzentration auf Kernkompetenzen nicht nur aus wirtschaftlichen (Reduktion der Fertigungstiefe), sondern auch aus organisatorischen Erwägungen vorteilhaft ist. So ermöglicht die organisatorische Trennung beispielsweise von Vertrieb und Infrastrukturmanagement, dass die beiden Bereiche gemäss ihren unterschiedlichen Zielsetzungen und Kulturen autonom agieren können [Hagel/Singer 1999, S. 134]. Die wesentliche Aufgabe des Vertriebes besteht dabei in der Identifikation, Gewinnung und Betreuung der Kunden. Wesentliches Charakteristikum ist demnach die Ausrichtung am Kunden, die insbesondere durch dezentrale, möglichst nahe am Kunden positionierte Vertriebseinheiten, hohe Flexibilität und kommunikationsstarke Verkäufer bzw. Kundenbetreuer gekennzeichnet ist. Demgegenüber besteht die Aufgabe des Infrastrukturmanagements in der Sicherstellung einer effizienten, organisatorischen und technischen Geschäftsabwicklung. Charakteristische Merkmale für diesen Bereich sind demnach Ausrichtung an Kosten, weitgehende Standardisierung, Abwicklung hoher Transaktionsvolumina (und damit Realisierung von Skaleneffekten) [Hagel/Singer 1999, S. 135].

Die Gegensätzlichkeit der genannten Beispiele (Vertrieb und Infrastrukturmanagement) trifft in besonderer Weise auch für Banken zu. Die Notwendigkeit der Einbeziehung des externen Faktors bei der Produktion von Bankdienstleistungen verstärkt einerseits die Bedeutung nahe am Kunden positionierter Vertriebsstellen und der Dezentralität des Vertriebes. Andererseits unterliegt die Produktion von Bankdienstleistungen aufgrund ihrer Auftragsgebundenheit in der Regel hohen Schwankungen. So ergeben sich Spitzenzeiten (beispielsweise zu Börsenbeginn), in denen Bankdienstleistungen verstärkt nachgefragt werden. Dies macht die Grösse, d.h. in diesem Fall die Fähigkeit, viele Transaktionen kostengünstig und schnell zu verarbeiten, zum Wettbewerbsvorteil.

Die Bandbreite des Produktangebots der Banken wird durch einerseits stark standardisierte (sogenannte „commodities“) sowie stark spezialisierte Produkte aufgespannt. Die spezialisierten Produkte liefern dasjenige Differenzierungspotenzial, welches die Finanzdienstleister zur Kundenbindung und damit zur Gewinnerzielung benötigen. Während die commodities aufgrund ihrer interorganisatorischen Standardisierung keinerlei Differenzierungschancen bieten [Fugmann et al. 1999, S. 245]. Dennoch bestehen für die Produktion stark standardisierter oder spezialisierter Produkte hohe Eintrittsbarrieren, da im ersten Fall der Wettbewerb über den Preis und im zweiten Fall über Know-how entschieden wird. Die Möglichkeit, sich als Bank in einem Bereich zu spezialisieren und dennoch andere Bereiche mit einzubeziehen, ist in einem Netzwerkverbund realisierbar.

Abgesehen vom höheren Koordinationsaufwand eines Unternehmensverbundes spezialisierter Banken (im Vergleich zu einer Universalbank) werden einem Verbund auch deshalb Nachteile zugesprochen, weil die einzelnen spezialisierten Banken die Kundenanforderungen nicht mehr in ihrer gesamten Bandbreite sehen. Der Mangel, Cross-Selling-Potenziale zu erkennen und aus einer Bandbreite von Kundenbedürfnissen Visionen für neue Produkte zu entwickeln, kann allerdings durch die Existenz einer Vertriebsbank kompensiert werden, die den Kunden möglichst umfassend betreut und das Wissen über die Kundenbedürfnisse an die Verbundpartner weitergibt.

2.2 Vision des Bankgeschäfts im Informationszeitalter

Zu einem Verbund spezialisierter Unternehmen wurde am Institut für Wirtschaftsinformatik eine Vision erarbeitet, deren Grundlage in verschiedenen Projekten¹ mit Unternehmen in Europa und den USA weiterentwickelt wurde. Abbildung 1 stellt die für das Bankgeschäft im Informationszeitalter erarbeitete Vision dar.

¹ Erste Grundlagen der Vision entstanden aus Arbeiten des CC Electronic Business Networking (CC eBN, März 1996 bis März 1998) und des CC International Business Networking (CC iBN, März 1998 bis Februar 2000), in denen ein Vorgehens- und Organisationsmodell für die Implementierung multinationaler Geschäftsnetzwerke mit Schwerpunkt auf die Integration der Applikationen (CC eBN) bzw. der Prozesse (CC iBN) entwickelt wurde. Vgl. hierzu u.a. [Fleisch et al. 1999], [Österle et al. 2000]. Die Ausrichtung der Vision für das Bankgeschäft wurde im CC Bankenarchitekturen im Informationszeitalter entwickelt (vgl. hierzu auch [Winter 2002]).

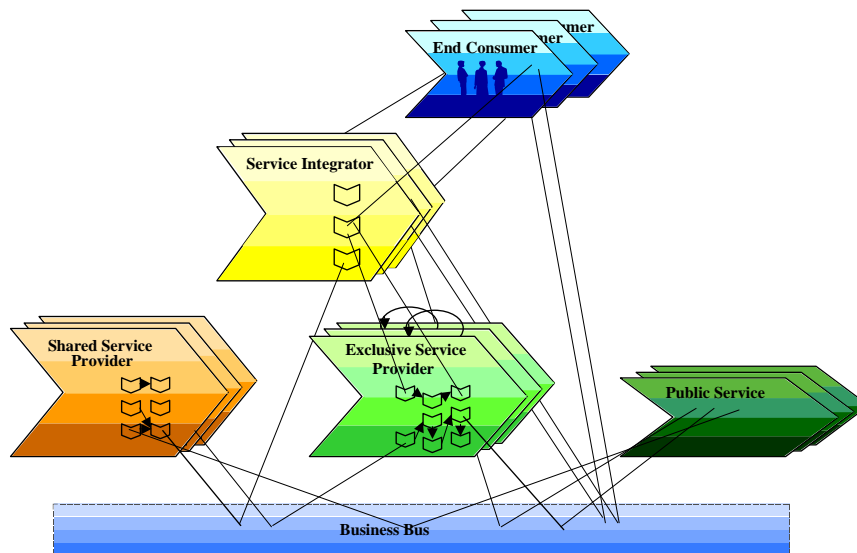


Abbildung 1: Geschäftsnetzwerk der Banken im Informationszeitalter
[Leist/Winter 2000b]

In dieser Vision sind zunächst nur die Rollen des Bankgeschäfts abgebildet und nicht ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen. Es werden grundsätzlich folgende Rollen unterschieden [Leist/Winter 2000a, S. 154–156]:

- Den Ausgangspunkt des Netzwerkes stellt der *End Consumer* dar. Er kann in dieser Vision Produkte und Leistungen auf zwei Arten beziehen: Entweder bemüht er den *Service Integrator*, ihm Angebote zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zu unterbreiten, oder er stellt sich selbstständig beispielsweise mit Hilfe Internets Produkte und Leistungen zusammen, die der *Service Integrator* anbietet.
- Im Mittelpunkt des Netzwerkes befindet sich der *Service Integrator*, der Bankprodukte und -leistungen anbietet bzw. zu einer individuellen Lösung für den Kunden bündelt. Voraussetzungen dafür sind natürlich genaue Kenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden sowie Fähigkeiten, den Kunden bei der Auswahl der Lösungen gut zu beraten. Dazu zählen im weiteren Aufgaben wie beispielsweise das Kanalmanagement oder die Überwachung von Risikopositionen. Die Bankprodukte und -leistungen werden nicht vom *Service Integrator* selbst erstellt, sondern er bezieht sie von sogenannten *Shared* und *Exclusive Service Providern*. Dabei liegt es in seiner Verantwortung, wichtige Informationen über die Bedürfnisse der Kunden an die *Provider* weiterzugeben.
- *Shared Service Provider* bieten ihre Dienstleistungen (z.B. die Wertschriftenabrechnung, das Clearing oder den Betrieb des Rechenzentrums) mehreren *Service Integratoren* an. Für viele von Ihnen ist es sinnvoll, ihre Leistungen zu standardisieren. Da standardisierte Leistungen vergleichbar werden, stehen sie im Wettbewerb zueinander und differenzieren sich durch den Preis. Für sie ist es somit naheliegend, solche Funktionen des Bankgeschäfts zu übernehmen, mit

denen hohe Transaktionsvolumina und damit Skaleneffekte erreicht werden können.

- Im Gegensatz dazu bieten *Exclusive Service Provider* ihre Produkte und Leistungen nur einem einzigen Service Integrator an. Aufgrund der Exklusivität ihrer Produkte und Leistungen sowie der Beziehung zum Service Integrator besteht zwischen den Exclusive Service Providern kein direkter Wettbewerb. Der rekursive Pfeil an den Exclusive Service Providern deutet an, dass auch individuelle Beziehungen zwischen den Providern bestehen können. Beispielsweise könnte ein Provider Koordinationsfunktionen im Netzwerk wahrnehmen, die sich auch auf anderer Provider erstrecken könnten und für deren Ausübung individuelle Beziehungen geeigneter erscheinen. Auf diese Weise können Funktionen wie z.B. ein unternehmensweites Controlling oder Rechtswesen dargestellt werden.
- Als *Public Services* werden beispielsweise Beglaubigungen und Dienste angeboten, für die besondere Anforderungen hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit oder Zuverlässigkeit bestehen und die deshalb von öffentlichen Organisationseinheiten, wie beispielsweise Aufsichtsbehörden oder Institutionen mit öffentlich-rechtlichem Charakter, bereitgestellt werden.
- Die Beziehungen zwischen Service Integrator und Exclusive Service Provider können aufgrund ihrer Exklusivität individuell festgelegt werden, während bei einem Shared Service Provider konsequenterweise standardisierte Beziehungen genutzt werden. Die Menge aller technischen und organisatorischen Infrastrukturkomponenten, die notwendig sind, um standardisierte Beziehungen aufbauen zu können, wird als Business Collaboration Infrastructure (BCI)² bezeichnet. Mit dieser wird nicht nur eine einheitliche Infrastruktur zur Verfügung gestellt, sondern auch Regeln, die den Austausch von Informationen vereinfachen. In ähnlicher Weise wird eine solche Infrastruktur schon heute für eine begrenzte Anzahl von Geschäftsvorfällen durch S.W.I.F.T. angeboten (vgl. auch Abschnitt 3.2).

Die Zuordnung der einzelnen Rollen zu rechtlich und wirtschaftlich autonomen Unternehmen ist in dieser Vision nicht zwingend erforderlich. Entscheidend ist, dass die Rollen von autonomen Unternehmenseinheiten wahrgenommen werden, die nicht mittels zentraler Hierarchie sondern mittels Marktmechanismen koordiniert werden.

Erste Ansätze der Realisierung eines kooperierenden Verbundes weitgehend unabhängiger Unternehmen sind heute schon am Beispiel der Volksbanken und Raiffeisenbanken sichtbar. Charakteristisch für diesen Verbund ist dabei die Aufteilung in Zentral- und Spezialinstitute. Mit dieser Struktur werden wesentliche Vorteile von Unternehmensnetzwerken realisiert. Einerseits verfügt der Verbund über ein sehr breit abdeckendes Filialnetz, das von autonomen Volksbanken und Raiffeisenbanken geführt wird. Dies ermöglicht den einzelnen Banken wegen der

² Der Begriff Business Collaboration Infrastructure wurde aus Gründen der Konsistenz des Bandes eingeführt. Im Kompetenzzentrum CC BAI wurde statt dessen mit gleichem Verständnis vom „Business Bus“ gesprochen (vgl. hierzu auch die Definition in XXX sowie Erläuterungen auf S. 151).

räumlichen Nähe sehr schnell Veränderungen der Kundenbedürfnisse zu erkennen und aufgrund ihrer weitgehenden Unabhängigkeit auch flexibel Anpassungsmassnahmen durchführen zu können. Andererseits werden durch Kooperationen einzelner Banken gemeinschaftlich nutzbare Servicedienstleistungen aufgebaut, die Synergiepotenziale schaffen, die die teilweise sehr kleinen einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken für sich nicht erreichen würden [vgl. hierzu Fugmann et al. 1999, S. 246–248]. Ausserdem gehören dem Verbund zentrale Institute wie die DG-Bank an, die auch aufgrund ihrer Grösse in der Lage sind, beispielsweise im Konsortium grosse Emissionen zu begleiten. Die Vision des Geschäftsnetzwerks im Informationszeitalter geht aber noch über eine solche Kooperation von Unternehmen in einem Verbund hinaus. So ist durch die BCI nicht nur in technischer Hinsicht, sondern auch auf fachlicher Ebene gleichfalls die jederzeitige Kooperation mit Unternehmen gewährleistet, die nicht dem Verbund angehören, wenn diese die Standards der BCI annehmen.³

2.3 Auswirkungen auf das Bankgeschäft

Der Verbund unabhängiger spezialisierter Banken, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und in einem Netzwerk kooperieren, ermöglicht jedem Verbundmitglied eine konsequente Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten. Beispielsweise könnten Banken, die hohe Transaktionsvolumina im Zahlungsverkehr oder im Bereich der Wertschriftenabwicklung verarbeiten, diese Kompetenz in Zukunft ausbauen und einem grösseren Kundenkreis anbieten. Aufgrund des Grössenvorteils dieser Rolle würden sicherlich nur wenige, aber sehr grosse Transaktionsbanken entstehen. Demgegenüber werden sich aufgrund des hohen Bedarfs individueller Leistungen viele Institute auf deren Produktion spezialisieren. Der Integrator, der sich auf die Bedürfnisse des Kunden ausrichtet und dabei die Prozesse des Kunden in den Mittelpunkt stellt, wird in Zukunft nicht ausschliesslich Produkte bzw. Produktkombinationen, sondern insbesondere auch Lösungen anbieten. Im Unterschied zu Produktkombinationen orientieren sich Lösungen an Lebensereignissen oder Situationen, in denen der Kunde zuerst Hilfestellung bei der Strukturierung seines Problems und der Spezifizierung des Bedarfs an Produkten benötigt. Dies ist in der Regel z.B. bei der Geburt des ersten Kindes oder beim Bau eines Einfamilienhauses erforderlich.

Die Beispiele deuten gleichzeitig eine weitere Entwicklungstendenz an: Da die Kundenbedürfnisse sich nicht nach den Branchenstrukturen richten, sondern in vielen Fällen ganzheitliche Lösungen erfordern, wird ein Unternehmensnetzwerk im Informationszeitalter nicht nur spezialisierte Banken, sondern je nach Ausrichtung auch bankenfremde Unternehmen, wie beispielsweise Versicherungen, Ausbildungsstätten, Architekten oder Bauunternehmen, integrieren.

Da es dem Service Integrator noch am einfachsten im Unternehmensnetzwerk möglich ist, eine breite Sicht auf den Kunden zu erhalten, wird er diese in Form

³ Weitere Beispiele zu den Rollen im Unternehmensnetzwerk finden sich in [Winter 2002, 43-46].

von Anforderungen an seine zuliefernden Verbundpartner weiterleiten. Auf diese Weise ist es möglich, den Unternehmensverbund nach den Bedürfnissen des Kunden auszurichten. In dieser Hinsicht erhält der Service Integrator die zentrale Rolle der Vision des Bankgeschäfts im Informationszeitalter.

3 Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter

Die bisherigen Ausführungen zur Vision spezialisierter Banken, die in einem Unternehmensverbund kooperieren, lassen offen, welche Massnahmen in organisatorischer und technischer Hinsicht für Banken zu ergreifen sind, um sich den neuen Anforderungen stellen zu können. So ergeben sich insbesondere folgende Fragen, [Leist/Winter 2000a, S. 158]:

- Welche Methoden unterstützen eine Bank bei der Identifikation einer adäquaten Rolle im Netzwerk und der strategischen Positionierung im Markt?
- Ist die Anpassung bestehender Prozessmodelle an die neuen Aufgaben im Front- bzw. Back-Office ausreichend oder sind grundsätzlich neue Modelle zu erarbeiten?
- Welche Vereinbarungen sind in der BCI zu treffen, damit die Kommunikation bzw. der Leistungsaustausch automatisiert zwischen den Verbundpartner möglich ist?

Diese Fragen wurden u.a. im Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter (CC BAI) untersucht. Das CC BAI ist Teil des Forschungsprogramms „Business Engineering HSG“ am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Universität St.Gallen und beschäftigte sich mit Architekturkonzepten vernetzter Banken. Die Zielsetzung des Kompetenzzentrums bestand darin, Referenzmodelle und Methoden auf der Grundlage von Good Practices zu entwickeln, die die Gestaltung spezialisierter Banken in Unternehmensnetzwerken unterstützen. Ausgerichtet wurden die Arbeiten des Kompetenzzentrums an einer Architektur, die eine Bank auf vier Ebenen (Geschäfts-, Prozess-, Applikations- und Softwaremodulebene) strukturiert (siehe Abbildung 2) [Leist/Winter 1999, S. 4–5]. Das Projekt wurde gemeinsam mit sechs Partnerunternehmen (Credit Suisse, Dresdner Bank, Migrosbank, RBA-Service, Sparkassen Informatik Zentrum und Syster) für einen Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt und konnte im Herbst letzten Jahres erfolgreich abgeschlossen werden. Im folgenden Abschnitt werden die Grundlagen sowie die wesentlichen Ergebnisse der Arbeiten in einem Überblick vorgestellt.

3.1 Gestaltungsebenen der Bankenarchitektur

Der Aufbau der dem Kompetenzzentrum zugrundeliegenden Bankenarchitektur orientiert sich an den Gestaltungsebenen des Business Engineering [vgl. u.a. Brenner 1995, Österle 1995]. Mit dem Einsatz des Business Engineering wird das

Ziel verfolgt, die Reorganisation und Neuausrichtung des Unternehmens methodisch zu begleiten. Die Reorganisation bzw. Neuausrichtung bezieht sich auf die Ebenen Strategie, Prozess sowie Informations- und Kommunikationstechnologie. Dabei werden einerseits die Potenziale und Restriktionen der Informations- und Kommunikationstechnologie systematisch analysiert und frühzeitig in die Strategiebildung einbezogen, da sie Rahmenbedingungen für die Strategiebildung setzen. Andererseits werden mit Hilfe entsprechender Methoden Geschäftsstrategien entwickelt, deren Umsetzung bis auf die Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme verfolgt wird, damit sie wirksam werden [Österle 1995, S. 23–24]. Das Vorgehensmodell des Business Engineering hat sich in verschiedenen Projekten bewährt [vgl. Bach et al. 1999, Österle et al. 2000]. Damit begründet sich nicht nur die Relevanz der Gestaltungsebenen, sondern auch deren Wiederverwendung zur Unterstützung der Neuausrichtung der Banken auf das Informationszeitalter. Aufgrund der spezifischen Ausrichtung und Themenfokussierung der Architektur für Banken wurde die Bezeichnung der Gestaltungsebenen im Kompetenzzentrum geringfügig verändert. So wird im folgenden auf die Geschäftsebene (Strategie), die Prozessebene (Prozess) und die Applikationsebene bzw. Softwaremodulebene (Informations- und Kommunikationstechnologie) verwiesen. Erste Grundlagen der Architektur wurden in [Fugmann et al 1999, S. 250-257], [Leist/Winter 2000, S. 159-161] und in [Heinrich/Leist 2000, S. 152-161] geschaffen.

Auf **Geschäftsebene** wird die fachliche Ausrichtung des Unternehmens festgelegt. In einem sich stark ändernden Geschäftsumfeld erhalten Fragen nach zukünftigen Marktleistungen, Kundenbedürfnissen, eigenen Kompetenzen u.ä. zunehmende Bedeutung. Im Kompetenzzentrum wurde zur Beantwortung derartiger Fragestellungen ein Beschreibungsmodell entwickelt, welches das Geschäftsmodell des Unternehmens in strukturierter Form abbildet. In Abbildung 2 werden Geschäftsmodelle durch Würfel dargestellt. Die Kanten des Würfels veranschaulichen die Mehrdimensionalität der bestimmenden Merkmale eines Geschäftsmodells (vgl. Abschnitt 4.2). Dies sind beispielsweise Kundenzielgruppen, Markenstrategie, Kernkompetenzen oder Ziele/Erfolgsfaktoren. Mindestens ebenso wichtig ist auch die Sicht auf den vollständigen Kundenprozess sowie die Beantwortung der Frage, welche Leistungen dem Kunden selbst und welche in Kooperation mit anderen Unternehmen angeboten werden sollen. Das Ergebnis dieser Analyse wird in einem Modell (Vertriebswegemix) abgebildet, das detailliert festlegt, welche Leistungen über welche Vertriebskanäle mit welchem Service, zu welchem Preis, etc. für welche Kundengruppe offeriert werden [Heinrich 2002]. Darüber hinaus sind die im Geschäftsmodell festgelegten Strategien im Hinblick auf realisierbare Massnahmen zu konkretisieren, um einerseits als Diskussionsgrundlage für die Geschäftsleitung zur Verifizierung der Strategie zu dienen und andererseits verwendbare Grundlagen für die Prozessmodellierung zu erarbeiten

Auf **Prozessebene** werden die Abläufe abgebildet, die zur Erstellung der Leistung für den Kunden ausgeführt werden. Die Gestaltung betrieblicher Prozesse dient dem Ziel, eine Übereinstimmung zwischen den Prozessabläufen und den Anforderungen aus fachlicher und informationstechnischer Sicht herzustellen. Auf diese Weise werden fachliche Vorgaben ausführ- und kontrollierbar. Entsprechend dem unterstellten Geschäftsmodell stellen sie einen Ausschnitt oder die vollumfängliche Prozesskette einer Bank dar.

Auf **Applikationsebene** werden die unterstützenden Applikationen, Komponenten sowie deren Beziehungen charakterisiert. Aufgabe der Applikationsebene ist es, die Ausführung der Prozesse mit Informationstechnik zu unterstützen und damit die fachlichen Anforderungen umzusetzen. Darüber hinaus sollen Potentiale durch Wiederverwendung von Komponenten sowie durch Integration von Applikationen bzw. Komponenten aufgedeckt werden.

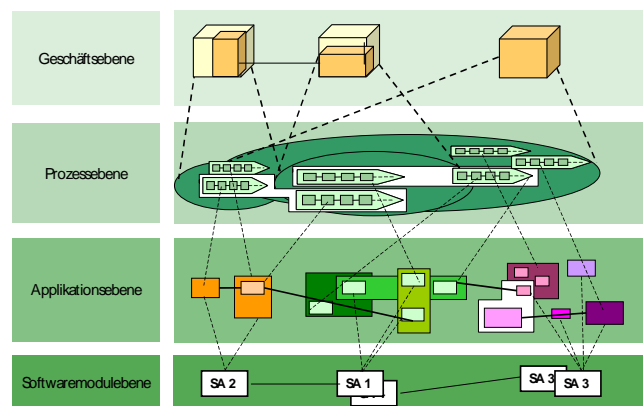


Abbildung 2: Bankenarchitektur [in Anlehnung an Leist/Winter 1999, S. 5]

3.2 Bankenarchitektur und Geschäftsnetzwerk des Informationszeitalters

Die oben beschriebene Bankenarchitektur legt die Struktur fest, mit der Banken auf den vier Ebenen in einem bestimmten Zustand abgebildet werden können. Die Architektur ist jedoch so konzipiert, dass sie sich gleichermassen dafür eignet, sowohl einen aktuellen wie auch angestrebten Zustand abzubilden.

Darüber hinaus lassen sich mit der Bankenarchitektur die wesentlichen Charakteristika jeder Rolle des Geschäftsnetzwerkes abbilden. So wird die Bankenarchitektur für einen Service Integrator grundlegend von einer Architektur für den Shared Service Provider bzw. für den Exclusive Service Provider differieren. Dies zeigen einerseits deutliche Unterschiede in den Schwerpunkten der Geschäftsmodelle: Während beispielsweise der Service Integrator eher Produkte im Bündel und an Ereignissen bzw. Lebenssituationen des Kunden orientiert anbietet, werden Exclusive und Shared Service Provider eher (Einzel-)Produkte anbieten.

Andererseits unterscheiden sich die Rollen auch hinsichtlich der zugrundeliegenden Prozesse, Applikationen und Softwaremodule. So wird beispielsweise ein Schwerpunkt der Prozesse des Service Integrators in der Beratung und Betreuung seiner Kunden liegen, während sich viele Shared Service Provider eher auf Abwicklungs- und Abrechnungsprozesse beschränken. Entsprechend steht für den Service Integrator die Architektur seiner Kanalapplikationen im Vordergrund, während sich der Shared Service Provider eher auf die Architektur der Produktbe-

standssysteme ausrichtet. Die Erläuterungen verdeutlichen, dass für jede Rolle auf jeder Ebene der Bankenarchitektur ein eigenes Referenzmodell zu entwickeln ist (siehe Abbildung 3).

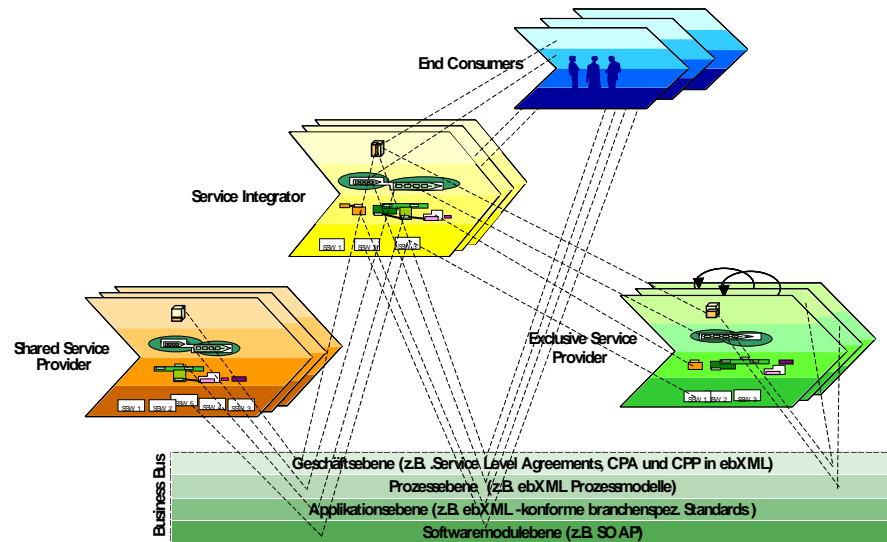


Abbildung 3: Bankenarchitektur als Grundlage für das Geschäftsnetzwerk [Leist/Winter 2000b]

In Abbildung 3 ebenfalls dargestellt ist die BCI. Die BCI ist elementarer Bestandteil der Vision des Informationszeitalters und lässt sich als Infrastruktur beschreiben, welche die Kooperation, Koordination und Kommunikation zwischen den Rollen unterstützt. Wesentliche Bestandteile dieser Infrastruktur sind u.a. Vereinbarungen, Standards bzw. Protokolle. Im Kompetenzzentrum wurde ein Konzept für die BCI entworfen, mit dem Ziel den Begriff zu präzisieren und das Konzept an einem Anwendungsbeispiel sowie im Vergleich mit bestehenden Standards zu spezifizieren. Das entwickelte Konzept stellt einen ersten Ansatz dar, auf dessen Grundlage eine Referenz für Standards entwickelt werden kann.

Wesentliche Strukturdimensionen der BCI sind zum einen die Ebenen der Bankenarchitektur. Wie in Abbildung 3 abgebildet, korrespondieren die Ebenen der Bankenarchitektur mit den Ebenen der BCI. So bezieht sich die Geschäftsebene der BCI auf Geschäftsvereinbarungen und unterstützt durch die Verfügbarkeit von standardisierten Verträgen und Vereinbarungen das Zusammenarbeiten der Rollen, d.h. die Kooperation der Rollen. Während die Prozessebene sich auf die Prozessschnittstellen bezieht und damit die Frage beantwortet, von welcher Rolle welche Aktivitäten wahrgenommen werden. Es steht von daher die Koordination der Aktivitäten im Vordergrund. Und letztlich bezieht sich die Applikationsebene im wesentlichen auf Datenformate und Sicherheitsprotokolle.

Zum anderen wurden als weitere relevante Dimensionen der BCI die Phasen einer Transaktion (Information, Verhandlung, Abschluss, Abwicklung) identifiziert.

ziert, da in jeder Phase unterschiedliche Standards für jede Ebene der Bankenarchitektur notwendig sind.

3.3 Ergebnisse des Kompetenzzentrums

Im Kompetenzzentrum wurden sowohl Beschreibungsmodelle für die Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene sowie Vorgehensmodelle entwickelt. Während die Beschreibungsmodelle Struktur und Verhalten einer Bank zu einem bestimmten Zeitpunkt je Ebene abbilden, geben die Vorgehensmodelle Massnahmen und Aktivitäten wieder, die die Beschreibungsmodelle von einem Ist- zu einem Soll-Zustand überführen (Zeitraumbezug).

Die Beschreibungsmodelle wurden in Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen zu unternehmensspezifischen Modellen und auch in Ansätzen als Referenzmodelle entwickelt. Die Durchgängigkeit der Modelle wird durch die Verwendung ebenenübergreifender Objekte gewährleistet, wie beispielsweise durch die Verwendung von Erfolgsfaktoren auf Geschäfts- und Prozessebene sowie von PITs auf Prozess- und Applikationsebene. Beispiele solcher Modelle sind, auf Geschäftsebene das Geschäftsmodell (vgl. Abschnitt 4.2), auf Prozessebene die Prozesslandkarte oder ein Ablaufdiagramm. Detaillierte Ausführungen zu im Kompetenzzentrum entwickelten Beschreibungsmodellen finden sich in [Leist/Winter 2002]

Vorgehensmodelle können ohne Anwendungskontext ähnlich wie Methoden oder mit Anwendungskontext im Sinne von spezifischen Transformationsmassnahmen beschrieben werden. Aus diesem Grunde werden generalisierte Vorgehensmodelle (ohne Anwendungskontext) von spezifischen Vorgehensmodellen (mit Anwendungskontext) unterschieden. Das generalisierte Vorgehensmodell enthält dabei die Methoden (beispielsweise Schwachstellenanalyse oder Balanced Scorecard), welche die Erstellung eines Soll-Zustandsmodells unterstützen, während das spezifische Vorgehensmodell die konkreten Massnahmen beschreibt (z.B. Untersuchung der Prozesskosten für Prozess „Kunden beraten“ in Geschäftseinheit X oder Entwicklung einer Strategie zur Einführung des elektronischen Vertriebsweges). Spezifische Vorgehensmodelle unterscheiden sich im Hinblick auf ihren Detaillierungsgrad, d.h. sie können im Sinne einer Referenz oder unternehmensspezifisch formuliert werden (vgl. Abbildung 4).

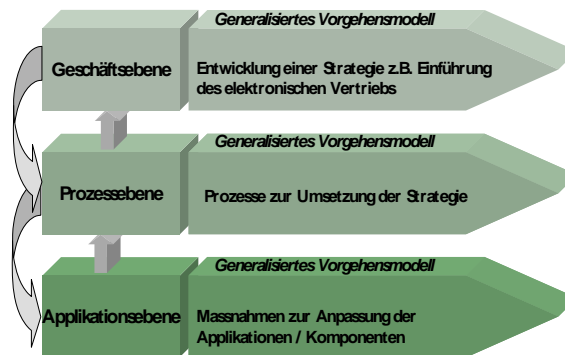


Abbildung 4: Vorgehensmodelle der Bankenarchitektur

Für jede Ebene im Kompetenzzentrum wurde zunächst das generalisierte Vorgehensmodell entwickelt, das an den Problemstellungen der Partnerunternehmen angewendet und damit als Grundlage für die Entwicklung von unternehmensspezifischen Vorgehensmodellen verwendet wurde. Die Beschreibung Vorgehensmodelle - sowohl generalisiert wie auch an Anwendungsbeispielen - findet sich in [Leist/Winter 2002].

Die Durchgängigkeit der Vorgehensmodelle wird zum einen durch Übergabe der Modellierungsergebnisse an die nachfolgenden Ebenen gewährleistet. Zum anderen setzt dies natürlich voraus, dass die Vorgehensmodelle auf jeder Ebene soweit abgestimmt sind, dass die übergebenen Ergebnisse nicht nur in das Vorgehen integriert werden, sondern auch einen wichtigen Bestandteil des Vorgehens ausmachen.

4 Das Geschäftsmodell als Instrument zur strategischen Positionierung

In diesem Kapitel werden einige der Ergebnisse des Kompetenzzentrums auf Geschäftsebene vertieft, die insbesondere das Geschäftsmodell als Instrument zur strategischen Beschreibung und Marktpositionierung eines Kreditinstituts betreffen. Dabei wird in Abschnitt 4.1 das Vorgehen für die Entwicklung des eigenen Ansatzes (Meta-Geschäftsmodell) kurz geschildert, um anschliessend in Absatz 4.2 dessen Aufbau zu erörtern. Unter Punkt 4.3 wird die praktische Anwendung für den Fall einer Bank erläutert, um beispielhaft die Ausgestaltung zu veranschaulichen sowie den Nutzen zu diskutieren.

4.1 Vorgehen bei der Definition des Meta-Geschäftsmodells

Wie in Kapitel 3 erläutert, umfasst der Aufgabenbereich des CC BAI in Anlehnung an das Business Engineering die Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene. Hierbei soll durch die Entwicklung geeigneter praxisrelevanter Referenzmodelle die Möglichkeit einer normativen Anpassung unternehmensspezifischer Realitäten gegeben werden. Diese Zielsetzung wurde für die Geschäftsebene aufgegriffen, wobei mit dem zu erstellenden Modell insbesondere auch eine konsistente Basis für nachgelagerte Aufgaben zu definieren war, um eine hohe Durchgängigkeit zu anderen Ebenen zu gewährleisten.

Insofern war es notwendig, die wesentlichen strategischen Aspekte, anhand derer die Geschäftskonzeption bzw. -charakteristik einer Bank (in der Rolle des Service Integrators) beschrieben werden kann, zu identifizieren. Dies wurde innerhalb des Kompetenzzentrums gemeinsam mit den Partnerunternehmen durchgeführt, um in erster Linie die praktische Relevanz möglicher Modellbestandteile für die Ausrichtung und Gestaltung nachfolgender Aktivitäten (z.B. für den Multichannel-Vertrieb und die Geschäftsprozesse) zu beurteilen. Deshalb galt es, in einem ersten Schritt die primären Problemfelder zu ermitteln, die einer Entwicklung des Meta-Geschäftsmodells wie auch der späteren Definition eines einzelnen Geschäftsmodells zugrunde liegen. Hierbei wurden eine Reihe von Problemen identifiziert, wie bspw. das *Problem der Informationsvielfalt und -verdichtung*, welches den immensen Umfang und die Verschiedenartigkeit strategisch-relevanter Aspekte und Aussagen für das betrachtete Unternehmen anspricht (vgl. hierzu ausführlich bei [Heinrich 2000, S. 4-6]).

Die spezifizierten Problemstellungen konnten danach als Grundlage für die Entwicklung der konkreten Zielsetzung sowie für die Qualitätskriterien verwendet werden. Letztere orientieren sich dabei an den allgemeinen Grundsätzen ordnungsmässiger Modellierung (GoM) nach Becker und Schütte [Becker 1995, S. 146-147; Schütte 1998, S. 119-134], wobei eine Präzisierung der GoM für den hier vorliegenden Anwendungsfall erfolgte. Bspw. wurde mit dem *Kriterium der Kommunizierbarkeit* insbesondere eine adäquate Visualisierung der Modellinhalte für unterschiedliche Adressaten- und Nutzerkreise (Management vs. Fach- oder Organisationsabteilung) angesprochen (vgl. hierzu [Heinrich 2000, S. 6-11]). Hinsichtlich der Auswirkungen derartiger Kriterien auf den Aufbau und die Struktur des Meta-Geschäftsmodells wird anschliessend noch einzugehen sein (vgl. detailliert in [Heinrich 2000, S. 63-80]).

Basierend auf der Problemstellung und der Zielsetzung konnten konstitutive Vorüberlegungen zum Lösungsansatz und speziell zum Begriff des Geschäftsmodells angestellt werden. Diese dienten im weiteren auch als Grundlage für die Auswahl von bisherigen Ansätzen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells respektive für die Analyse von Ansätzen zur Strategieentwicklung. Innerhalb des CC BAI wurde das Geschäftsmodell folgendermassen definiert:

Das GESCHÄFTSMODELL beschreibt in bezug auf einen bestimmten Stichtag auf strategischer Ebene anhand von massgeblichen, organisationsendogen determinierbaren Dimensionen und deren wechselseitigen Beziehungen den

markt-, wertschöpfungs- und potentialbezogenen Zustand eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit, die selbständig am Markt agiert bzw. agieren könnte.

Entsprechend der Begriffsbestimmung soll anhand des Geschäftsmodells eine Organisation repräsentiert werden, die *selbständig am Markt agiert bzw. agieren könnte*. Demnach liegt die Abgrenzung des Subjektbezugs auf *einem Unternehmen oder einer Geschäftseinheit*, die sich durch unabhängige Marktaufgaben, Wettbewerbsfähigkeit und durch weitgehend selbständige Entscheidung, Planung und Kontrolle eigener Aktivitäten charakterisieren lässt [Albach 1978, S. 712-713; Szyperki/Winand 1980, S. 83]. Dies erweist sich zur Definition einer weitestgehend in sich geschlossenen Domäne als notwendig. Hieran anknüpfend sollen im Objektbezug die *massgeblichen, organisationsendogen determinierbaren Dimensionen und deren wechselseitigen Beziehungen* beschrieben werden. Dies bedeutet, dass keine Analyse- oder Prognosedaten von überwiegend nicht modifizierbaren Umweltaspekten (bspw. Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen etc.) zu berücksichtigen sind. Vielmehr sollen organisationssignifikante (in Bezug auf die zuvor dargestellten Ziele) und -determinierbare Merkmale dargestellt werden. Die Begründung hierfür liegt darin, dass das Geschäftsmodell seinem Charakter nach als von der Organisation direkt bestimmbar interpretiert wird (notwendiges Kriterium für eine Dimension). Die Eigenschaften und Festlegungen sollen zudem alle wesentlichen Perspektiven der Führung und Charakterisierung von Unternehmen berücksichtigen, d.h. die *markt-, wertschöpfungs- und potentialbezogene* Konstitution der Organisation ausdrücken. Darüber hinaus beziehen sich die Festlegungen *auf einen bestimmten Stichtag*, d.h. sie können vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen sein, verkörpern jedoch jeweils eine rein *zustandsorientierte* Repräsentation.

Nach der obigen Bestimmung des Untersuchungsbereichs konnten eine Reihe von bestehenden Ansätzen für die Beschreibung eines Geschäftsmodells (z.B. Schwaninger, Abell, Timmers, McDavid [vgl. Heinrich 2000, S. 16-28]) untersucht werden, um Informationen und Hinweise für die Formulierung des eigenen Ansatzes zu identifizieren. Darüber hinaus wurden auch Ausführungen zum *market based view* (z.B. Porter, Meffert oder Kotler/Bliemel) und zum *resource based view* (z.B. Hamel/Prahalad, Brumagim) in die Analyse einbezogen [vgl. Heinrich 2000, S. 28-35], da ein Geschäftsmodell die (wesentlichen) Ergebnisse und Inhalte einer Strategieplanung zu repräsentieren hat.

Die für die Gestaltung einer durchgängigen Bankenarchitektur als relevant erkannten Modellbestandteile werden im nächsten Abschnitt veranschaulicht.

4.2 Aufbau des entwickelten Meta-Geschäftsmodells

Bevor auf die Struktur des entwickelten Lösungsansatzes eingegangen wird, sollen die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse bestehender Ansätze zusammengefasst werden:

1. Grundsätzlich lassen sich die identifizierten Dimensionen nach dem Standpunkt der Betrachtung unterscheiden, in eine den Marktauftritt und das –

gebaren des Unternehmens typisierende Aussensicht und in eine Innensicht, welche die interne Konstitution kennzeichnet.

2. Durch die wechselseitigen Beziehungen der einzelnen Dimensionen soll eine Prüfung der Konsistenz des Geschäftsmodells möglich werden. Dies trifft ebenso auf die Verflechtung zwischen den Komponenten der Aussen- und Innensicht zu, d.h. der Marktauftritt muss mit der internen Leistungsfähigkeit "korrespondieren".
3. Zur besseren Kommunizierbarkeit der Inhalte des Geschäftsmodells bietet es sich an, die einzelnen Dimensionen mit möglichen Ausprägungen (extensionale Darstellung) zu versehen. Tendenziell entspricht dies einer Erweiterung zum Entscheidungsmodell.

Wegen des erstgenannten Aspekts wird in der weiteren Schilderung des Meta-Geschäftsmodells in eine Aussen- und Innensicht unterschieden.

4.2.1 Die Aussensicht des Meta-Geschäftsmodells

Bei der Spezifikation der Aussensicht steht die Frage nach der marktbezogenen Geschäftskonzeption im Mittelpunkt. Wird diese als System betrachtet, so ergeben sich eine Reihe von Fragen im Sinne von zu analysierenden Determinanten des Marktes. Eine Möglichkeit der Operationalisierung, welche hier aufgegriffen wird, besteht darin, die verschiedenen konstituierenden Eigenschaften mittels der Definition des Ortes, der Zeit, des handelnden und fokussierten Subjekts, des implizierten Objekts und der Art und Weise bezogen auf das System „Marktauftritt“ zu beantworten. Hierzu lassen sich die Eingebungen der zuvor untersuchten Ansätze verwenden, wie die folgenden, verkürzten Ausführungen zeigen:

1. Die Bestimmung der räumlichen Dimension behandelt die Ausdehnung der eigenen Aktivitäten zur Bearbeitung der fokussierten Märkte. Demzufolge werden die *Länder* bzw. *Regionen* als geographische Segmente definiert, in denen das Unternehmen auftreten bzw. agieren möchte.
2. Bei der Ermittlung der zeitlichen Dimension wird die Frage nach der Gültigkeit bzw. Verbindlichkeit des Geschäftsmodells beantwortet, d.h. der *Zeitpunkt* (bzw. *Zeitraum* bei Ausbleiben von Modifikationen) zu welchem das Unternehmen diese Konstitution besessen hat, besitzt oder besitzen soll.
3. Beim ausführenden Subjekt bezieht man sich auf die Problematik der organisatorischen Abgrenzung und setzt fest, für welches *Unternehmen* bzw. welchen *Geschäftsbereich* das Modell gültig sein soll.
4. Demgegenüber rücken beim fokussierten Subjekt generell diejenigen Gruppen und Fraktionen in den Mittelpunkt, die von der Institution bewusst angesprochen werden. Da der hier relevante Kontext auf den Service Integrator eingegrenzt wurde, ist aufgrund seiner Aufgabendefinition die *Gruppe der Abnehmer* wohl von übergeordneter Bedeutung.

5. Die Frage nach dem implizierten Objekt sowie der Art und Weise betrifft die Leistungs-, Entgelt- und Informationsbeziehungen des zuvor bestimmten Unternehmens-/Geschäftsbereichs zur Gruppe der Abnehmer. Basierend auf den Ausführungen zur marktorientierten Unternehmensführung ist hierbei das Marketinginstrumentarium bzgl. einer Integration im Meta-Geschäftsmodell zu prüfen. Dieses lässt sich in die Komplexe Produkt, Kontrahierung, Kommunikation und Distribution unterscheiden, wobei die ersten drei Instrumente dem implizierten Objekt entsprechen (“Was“ wird ausgetauscht?) und die Distribution die Art und Weise spezifiziert (“Wie“ wird die Interaktion bewerkstelligt?) [Meffert 1998, S. 10-16]. Innerhalb des CC BAI wurden dabei folgende Dimensionen identifiziert (ausführlich in [Heinrich 2000, S. 39-44]): *Kernprodukte* (in Bezug auf Kernbedürfnisse des Kunden), *Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren der Produkte*, *Grundsatz der Leistungskombination*, *Markenkonzeption* (inkl. unidirektionale Kommunikation), *Preispolitik*, *Vertriebsweg*, *Qualitäts- oder Erfolgsfaktoren der Vertriebswege*, *Art des Vertriebskontaktes* (bidirektionale Kommunikation).

Neben den einzelnen Dimensionen der Aussensicht sind ebenso deren wechselseitige Beziehungen, wie in Abbildung 5 verdeutlicht, von Relevanz:

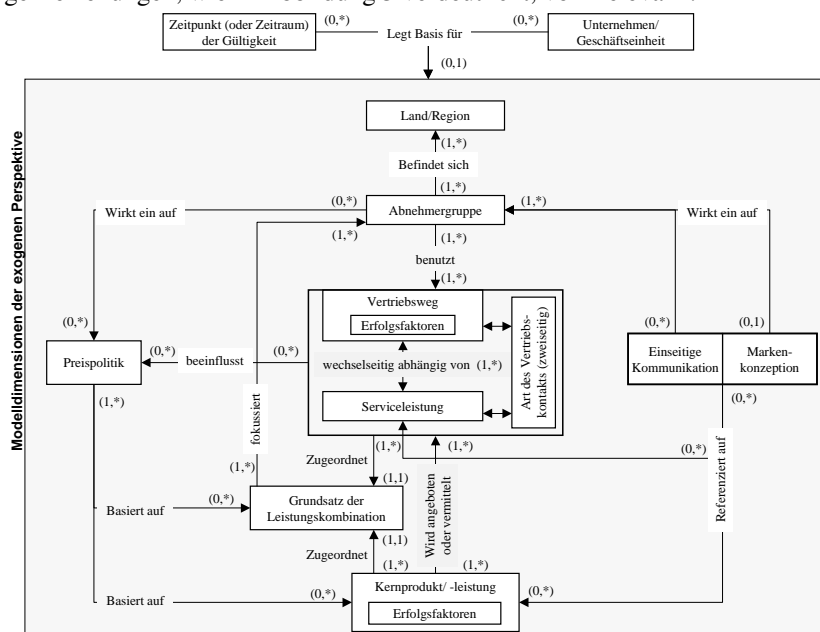


Abbildung 5: Intensionale Darstellung der Aussensicht

In der Graphik werden die elementaren Beziehungen zwischen den Dimensionen des Meta-Geschäftsmodells gezeigt. Ihre Selektion wurde aufgrund der Erkenntnisse in der praktischen Anwendung vorgenommen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dabei ist der Zeitpunkt der Gültigkeit sowie die im Geschäftsmodell charakterisierte Organisation für das beschriebene System kon-

stituierend und determinierend. Die Aussensicht begründet sich in erster Linie auf die Kernrelation Produkt-Vertrieb-Abnehmergruppe, welche im wesentlichen den Marktkriterien entspricht. In diesem Zusammenhang spielt auch der Grundsatz der Leistungskombination eine gewichtige Rolle, indem bspw. in Bezug auf das Bedürfnis und die Kompensationsbereitschaft der Abnehmergruppen verschiedene Produkte und Vertriebsformen zusammengestellt werden können bzw. darauf explizit verzichtet wird. Ergänzend hierzu ist die Preispolitik zu nennen, durch die unter Berücksichtigung der Preiselastizität unterschiedlicher Abnehmergruppen, des Vertriebsweges und der Kontaktform (z.B. Selbstbedienung des Kunden), die Entgelte für das Produkt bzw. die Serviceleistung festzulegen sind. Demgegenüber wirken auch die Formen der einseitigen Kommunikation zusammen mit dem Markenkonzept auf (potentielle) Abnehmergruppen ein, um Kaufanreize zu setzen bzw. um eine generelle Kaufbereitschaft zu erzeugen.

4.2.2 Die Innensicht des Meta-Geschäftsmodells

Die Dimensionen der Innensicht haben sich an der internen Konstitution des Unternehmens zu orientieren. Wurden zuvor die durch die Organisation selbst bestimmbaren Determinanten der marktlichen Erfolgsposition ermittelt, so stehen im folgenden Kriterien im Mittelpunkt, die das Erfolgspotential bzw. –vermögen widerspiegeln. Als Untersuchungsobjekt wird dabei für einige Dimensionen das Konzept der Wertekette verwendet, da es erlaubt die Quelle, die Eigenart und die Wirkung des organisatorischen Leistungsvermögens näher zu präzisieren und einzuordnen.

In der Abbildung 6 werden die Dimensionen der Innensicht des Meta-Geschäftsmodells mit ihren wichtigsten Beziehungen dargestellt (ausführliche Erklärung in [Heinrich 2000, S. 49-54]). Im Mittelpunkt steht die Charakterisierung der Wertekette mittels unterschiedlicher Merkmale. Eine vollständige Darstellung aller einzelnen Aktivitäten wird abgelehnt, da dies entweder zu detailliert, unübersichtlich und damit schwer kommunizierbar oder bei höherem Abstraktionsgrad zu unspezifisch wird. Vielmehr sollen die signifikanten Eigenschaften bzw. Spezifitäten des Unternehmens im Zusammenhang mit der Wertekette repräsentiert werden. Diese Charakteristika wurden aufgrund der Rolle des Service Integrators in einer Beschreibung der Dimensionen *Integrationsgrad von Kooperationspartnern*, *Koordinationsgrad zwischen Vertriebswegen* (Entscheidungsfelder) und *räumliche Dezentralisierung* (Standort) ermittelt. Demgegenüber fördert gerade die Dokumentation der Potentiale, in Form der *Quellen (Ressourcen)* und ihrer Nutzbarmachung in bzw. ihrer *Wirkung* auf bestimmte Aktivitäten, diese als wettbewerbsrelevant zu erkennen. Auch bei der *Unternehmenskultur* und der *Organisationsstruktur* bzw. dem –*verhalten* soll ausdrücklich nicht die gesamte Komplexität dargestellt werden. Der Schwerpunkt besteht wiederum darin, die wesentlichsten derzeitigen oder zukünftigen Charakteristika der Organisation und der Kultur heraus zu arbeiten und diese auf Konsistenz mittels der Beziehungen zu den anderen Dimensionen zu prüfen.

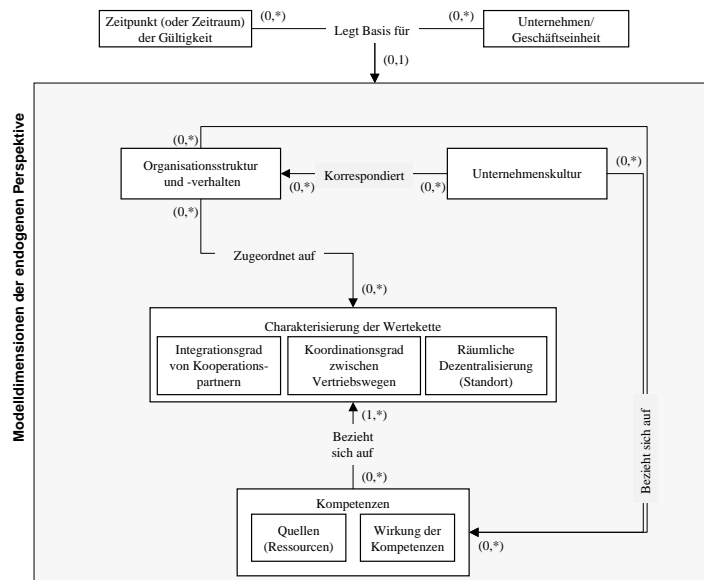


Abbildung 6: Intensionale Darstellung der Innensicht

Neben den gezeigten, intensionalen Darstellungen wurde zur Verringerung der Komplexität und damit zur besseren Kommunizierbarkeit ein extensionales Beschreibungsraster entwickelt. Dieses zeigt jede Dimension mit ihren möglichen Ausprägungen, so bspw. für die Dimension Kernprodukte die Ausprägungen Finanzieren, Anlage & Sparen, Werttransfer, Versorgen, Versichern, Zusatzleistungen und Recht & Steuern. Die nachfolgend erörterte praktische Anwendung veranschaulicht die extensionale Darstellung an ausgewählten Dimensionen (vgl. hierzu beispielhaft auch [Braun 2002; Reich/Stucki 2002]).

4.3 Praktisches Beispiel für die Entwicklung eines Geschäftsmodell

Im folgenden wird an einem Beispiel der Einsatz des Meta-Geschäftsmodells aufgezeigt. Es handelt sich dabei um die Gegenüberstellung der derzeitigen mit einer möglichen, zukünftigen Geschäftskonzeption. Zur Verringerung der Komplexität sind dabei nur einige Dimensionen der Aussensicht mit ihren möglichen Ausprägungen berücksichtigt. Daran anschliessend kann der praktische Nutzen verdeutlicht werden, der sich in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen abzeichnete.

Das in Abbildung 7 dargestellte Geschäftsmodell zeigt, dass das Kreditinstitut gegenwärtig eine eher konservative Klientel mit vorwiegend habituellem Kaufverhalten bedient (die unterschiedliche Farbintensität zeigt die Verteilung der Prioritäten auf einzelne Alternativen). Da das Potential als niedrig-konstant bis -aufstrebend einzustufen ist, kann die Abnehmergruppe hauptsächlich einem tradi-

tionellen Arbeitermilieu bzw. traditionellen bürgerlichen Milieu zugeordnet werden. Das derzeitige Marktangebot, welches auf die Distribution sowie auf die Kernprodukte beschränkt ist, priorisiert den stationären Vertrieb über die Filiale. Der elektronische Vertriebsweg wird vor allem zur Präsentation von Informationen eingesetzt. Als wichtigster Erfolgsfaktor der stationären Distribution wird die zu vermittelnde soziale Kompetenz gesehen, d.h. der Kunde soll das Gefühl besitzen, gut versorgt zu sein bzw. dass ihm ein fairer Partner zur Seite steht. Damit korrespondiert auch die hohe Priorität der Betreuung (Aufbau einer emotionalbasierten Bindung). Die anderen Serviceleistungen sind dagegen unterrepräsentiert. Bei den Kernprodukten stehen die originären Bankleistungen „Finanzieren, Anlage & Sparen und Liquidität“ im Mittelpunkt, wobei die Tiefe der Produktpalette explizit als Erfolgsfaktor gesehen wird.

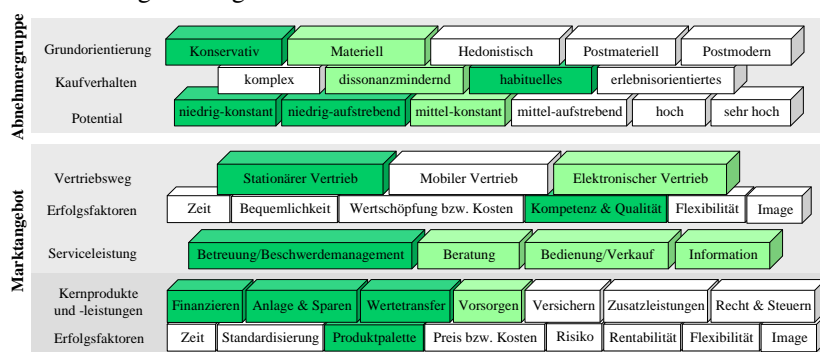


Abbildung 7: Ist-Geschäftsmodell eines Finanzdienstleisters

Ist die Erfassung der aktuellen Unternehmenskonstitution in der Praxis noch als relativ unproblematisch einzustufen, beinhaltet die Definition des Soll-Marktauftritts, so zeigen die Erfahrungen, weitaus mehr Konfliktpotential. Die hierzu notwendigen Erörterungen stehen in vielen Fällen unter dem Eindruck der technologischen Entwicklungen (z.B. Internet) und dem daraus resultierenden Zwang, das eigene Geschäft schlagkräftiger zu gestalten. Betrachtet man dabei die verschiedenen Strategien (für Kundensegmente, Vertriebswege, Produkte, Marken, Kooperationen etc.) und berücksichtigt hierzu noch die Meinungen und Überzeugungen von Führungsmitgliedern (bspw. mittels Fragebogen und Interview), so werden eine Vielzahl von vertretenen und verfolgten, zukünftigen Positionen am Markt vermittelt und teilweise auch angestrebt. Diese Diskrepanz zu verdeutlichen und zu erörtern ist jedoch erst in einem zweiten Schritt möglich. Vorab ist es unentbehrlich, die einzelnen Standpunkte und Alternativen in sich konsistent zu entwerfen. Angetrieben von der subjektiv wahrgenommenen Notwendigkeit die Technisierung des Kundenkontakts stärker voranzutreiben, wird oftmals vernachlässigt, dass dies erhebliche Implikationen für die restlichen Dimensionen besitzt. Legt man bspw. obiges Geschäftsmodell zugrunde und kombiniert dies mit einem verstärkten Einsatz der elektronischen Vertriebswege, so kann das bisherige Kundensegment weitgehend nicht mehr bedient werden, da es sich als unterdurchschnittlich technikaffin charakterisieren lässt [Spiegel 2000, S. 130-134]. Ebenso dürften als Erfolgsfaktoren die soziale Komponente und die Tiefe

der Produktpalette (wegen der Erklärungsbedürftigkeit) auf elektronischem Wege (derzeit noch) schwer vermittelbar sein. All dies sind keine Argumente gegen eine Technisierung, es sollte jedoch ein Bewusstsein darüber vorhanden sein, welche Auswirkungen (z.B. Akquisition von technikaffinen Kunden oder „Umerziehung“ bisheriger Klientel) daraus resultieren.

Erzeugt man verschiedene, konsistente zukünftige Geschäftsmodelle mit der intensionalen Darstellung, so sind in einem nächsten Schritt die möglichen Alternativen einander gegenüberzustellen. In der Diskussion ist dabei einerseits die mit der Verwendung des Modells einhergehende Harmonisierung der Begrifflichkeiten (Führungsmitarbeiter erlernen mit dem Erstellen ihres „eigenen“ Geschäftsmodells implizit die Bezeichnungen) positiv zu benennen, zum anderen können mit der in Abbildung 7 gezeigten extensionalen Beschreibung, die Unterschiede schnell evident gemacht werden. Der Kommunizierbarkeit möglicher Sollpositionen aber auch ihrer Implikationen (z.B. für die Organisationsstruktur oder den Kompetenzaufbau) wird damit nachhaltig gedient.

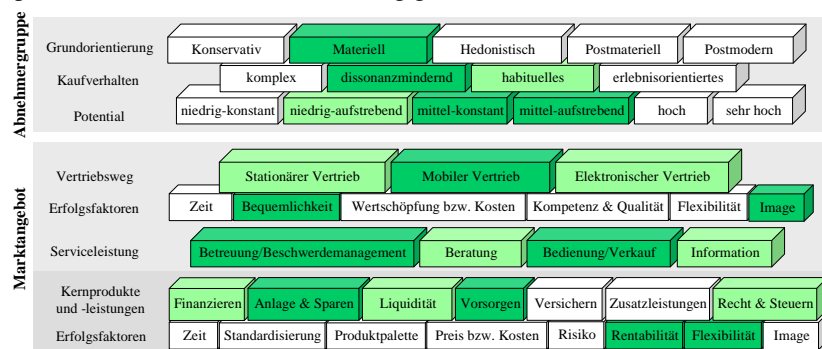


Abbildung 8: Soll-Geschäftsmodell eines Finanzdienstleisters

In Abbildung 8 wird ein möglicher Marktauftritt gezeigt. Fokussiert werden jetzt in erster Linie Kunden, die stark materiell ausgerichtet sind, d.h. nach distinktivem Besitz und Konsum streben. Sie besitzen derzeit ein mittleres Potential für den Integrator, sind aber wegen ihres Strebens nach Wohlstand mittelfristig höher einzuschätzen. Ihr Kaufverhalten ist, obwohl sie durch ihr Interesse an finanziellen Angelegenheiten im allgemeinen gut informiert sind, in erster Linie dissonanzmindernd geprägt, d.h. aufgrund zeitlicher Restriktionen fällt bspw. die Kaufentscheidung bei Vertrauen relativ schnell (dies beeinflusst auch die Nachkaufphase). Bei der Distribution setzt der Integrator nun auf den mobilen Vertrieb, der durch den stationären und elektronischen Absatzweg ergänzt wird. Intention ist dabei dem Kunden eine hohe Bequemlichkeit zu ermöglichen, aber auch die resultierende Kundennähe als Image zu propagieren. Auch der Service spiegelt das Bestreben des Integrators wider, durch eine hohe Kundenorientierung und der Pflege der Beziehung für diesen möglichst unterstützend zu wirken. Zudem sind die Mitarbeiter (intern) angewiesen sehr abschlussorientiert vorzugehen, d.h. die Ausprägung Bedienung/Verkauf ist mit zu priorisieren. Dies bedeutet, dass weniger die Vollständigkeit der Entscheidungsalternativen im Sinne einer umfassenden Beratung im Vordergrund steht, sondern vielmehr die emotionale Bindung infolge des Betreu-

ungsansatzes zum Kaufabschluss aktiviert wird. Bei den Kernprodukten legt der Integrator zukünftig den Schwerpunkt auf die Anlage und Vorsorge, welche mit Informationen im Bereich Recht und Steuern komplettiert wird. Andere Leistungskategorien dienen hauptsächlich zur Abrundung des Angebots. Mit dem Marktauftritt korrespondieren auch die zugehörigen Erfolgsfaktoren, die mit einer Rentabilität und Flexibilität (v.a. infolge der Vermittlung von Produkten „früherer“ Konkurrenten) der Anlageform angegeben werden.

Der in der Anwendung erkannte Nutzen lässt sich abschliessend folgendermassen kurz zusammenfassen:

- Eine Zusammenführung, d.h. eine integrierte Darstellung unterschiedlicher (über- und untergeordneter) Strategien in einem Geschäftsmodell ist möglich. Dies schafft Transparenz über die eigene Positionierung am Markt.
- Eine Kommunikationsbasis (innerhalb des CC BAI auch überbetrieblich) für das Diskutieren, Ermitteln und Propagieren der Geschäftskonzeption wird durch die Begriffsharmonisierung geschaffen.
- Das Aktivieren und Nutzen von relevantem und nicht dokumentiertem Wissen (Meinungen und Vorstellungen einzelner Mitarbeiter) ist realisierbar. Dadurch wird die Möglichkeit zur Ideensammlung und damit zum Generieren von Alternativen über zukünftige Sollpositionen am Markt gegeben.
- Ist ein Konsens für ein Soll-Geschäftsmodell erzielt, kann hiermit auch eine Basis für eine Einordnung und Kontrolle einzelner Entscheidungen, Aktionen und Programme gelegt werden.
- Die Darstellung des Geschäftsmodells in einer intensionalen und einer mit Ausprägungen versehenen extensionalen Sicht wurde im praktischen Einsatz (siehe *Qualitätskriterium der Kommunizierbarkeit*) gefordert, um die Akzeptanz zu steigern. Dabei fand letztgenannte Perspektive vor allem Verwendung bei Präsentationen oder Workshops, wohingegen die explizite Berücksichtigung der Beziehungen aufgrund der Komplexität eher bei tiefergehenden Konsistenzprüfungen Vorteile hatte.

5 Zusammenfassung

Im vorliegende Beitrag wurden zunächst die Potentiale (Reduktion der Komplexität und Fokussierung auf Kernkompetenzen, Kostenvorteile durch Bildung grosser Transaktionsbanken, erhöhte Flexibilität bei der Generierung von Problemlösungen durch Bildung kleiner Vertriebsbanken) einer Kooperation spezialisierter Banken diskutiert. Darauf aufbauend wurde die Vision eines Geschäftsnetzwerkes der Banken vorgestellt. Dabei wurden die verschiedenen Rollen der Bankdienstleister in Netzwerken identifiziert (Service Integrator, Shared Service Provider, Exclusive und Service Provider) und bankbetrieblichen Funktionen zugeordnet. Mit der Beschreibung der Vision geht die Fragestellung einher, welche technischen und organisatorischen Massnahmen zu treffen sind, damit Banken in einem Netzwerk zusammenarbeiten können. Diese Frage wurde im Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter aufgegriffen. Die Ziele des

Kompetenzzentrums bestanden darin, Modelle und Methoden für spezialisierte Banken zu entwickeln, um diese bei der Ausrichtung auf das Informationszeitalter zu unterstützen. Die Ergebnisse des Kompetenzzentrums, die Beschreibungs- und Vorgehensmodelle, wurden in einer Übersicht ebenso wie am Beispiel der Geschäftsebene vorgestellt. Dabei wurde zum einen die Definition des Meta-Geschäftsmodells hergeleitet und darauf aufbauend Dimensionen und Ausprägungen eines generischen Geschäftsmodell begründet. Zum anderen wurde am Beispiel die Verwendung des Geschäftsmodells als Grundlage für die Positionierung bzw. Neupositionierung einer Bank am Markt aufgezeigt und der sich aus dieser Verwendung ergebende Nutzen erörtert.

6 Literatur

[Albach 1978]

Albach, H., Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: *ZfB* 48, 1978, S. 702-738.

[Bach et al. 1999]

Bach, V., Vogler, P., Österle, H., Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen, Springer, Berlin et al., 1999

[Becker 1995]

Becker, J., Strukturanalogien in Informationsmodellen – Ihre Definition, ihr Nutzen und ihr Einfluss auf die Bildung von Grundsätzen ordnungsmässiger Modellierung (GoM), in König, W. (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik 95: Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit*, Heidelberg: Physica 1995, S. 133-150

[Braun 2002]

Braun, B.: Neues Geschäftsmodell im Hypothekbereich der Credit Suisse Financial Services, in: Leist, S., Winter, R.: *Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene*, Springer, Berlin et al. 2002, S. 93-108

[Choi 1997]

Choi, S., Strategien von Banken im globalen Wettbewerb, Wiesbaden, DT. Universitätsverlag, 1997

[Fleisch et al. 1999]

Fleisch, E., Klüber, R., Österle H.: Development of a Method for Inter-Business Networking, in: Pries-Heje, J. et al. (Eds.): *Proc. 7th European Conference on Information Systems*, Volume 3, Copenhagen Business School, 1999, S. 775-783

[Fugmann et al. 1999]

Fugmann, T., Heinrich, B., Leist, S., Winter, R., Banking im Informationszeitalter – Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankbereich, in: Steiner, Manfred et al. (Hrsg): *Elektronische Dienstleistungswirtschaft und Financial Engineering*, Schöling Verlag, Münster, 1999, S. 237–261

[Hagel/Singer 1999]

Hagel, J., Singer, M., Unbundling the Corporation, in: *Harvard Business Review*, March-April 1999, S. 133–141

[Heinrich 2000]

Heinrich, B., Dimensionen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells für Kreditinstitute

- im Bereich Privatkunden, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen 2000
- [Heinrich 2002]
Heinrich, B.: Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbedürfnissen, in: Leist, S., Winter, R.: Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 73-92
- [Heinrich/Leist 2000]
Heinrich, B.; Leist, S.: Bankenarchitekturen im Informationszeitalter – Zur Rolle des Geschäftsmodells, in: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering, Springer, Berlin et al. 2000, S.141-165.
- [Leist/Winter 1999]
Leist, S., Winter, R., Banking of the Information Age – Vision, Transformation, and Design Principles, Arbeitsbericht (BE HSG/FP BAI/01) des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen, April 1999
- [Leist/Winter 2000a]
Leist, S., Winter, R., Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter – Vision, Referenzmodell und Transformation, in: Belz, Christian; Bieger, Thomas (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Thexis , St.Gallen, 2000, S. 150–166
- [Leist/Winter 2000b]
Leist, S., Winter, R., Akquisitionsunterlagen zum Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter, St.Gallen, 2000
- [Leist/Winter 2002]
Leist, S., Winter, R.: Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002
- [Meffert 1998]
Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1998
- [Österle 1995]
Österle, H., Business Engineering, Prozess- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, Springer, Berlin et al., 1995
- [Österle et al. 2000]
Österle, H., Fleisch, E., Alt, R., Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Springer, Berlin et al., 2000
- [Reich/Stucki 2002]
Reich, F., Stucki, T., Definition eines Geschäftsmodells für die MIGROSBANK als Grundlage für ein Multichannel-Management, in: Leist, S., Winter, R.: Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 109-122.
- [Spiegel 2000]
Spiegel: Soll und Haben 5: Dokumentation, Hamburg: Spiegel-Verlag 2000
- [Sydow 1992]
Sydow, J., Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Gabler, Wiesbaden, 1992
- [Winter 2002]
Winter, R.: Retail Banking im Informationszeitalter – Trends, Geschäftsarchitektur und erste Beispiele, in: Leist, S., Winter, R.: Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 29-50.