

2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Begriffen und Konzepten skizziert, auf die die nachfolgenden Kapitel zurückgreifen. Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht darin, ein einheitliches Verständnis über die im Detail beschriebenen Begriffe Business Modeling (Abschnitt 2.1), Strategie (Abschnitt 2.2), kritische Erfolgsfaktoren (Abschnitt 2.3) und Early Requirements Engineering (Abschnitt 2.4) herauszuarbeiten. Eine breite Basis nehmen dabei vor allem wissenschaftliche Vorarbeiten zum Business Model-Begriff durch Wirtz [Wirt10] und Osterwalder [Oste04] ein, die sukzessive um weitere Erkenntnisse und aktuelle Aspekte aus Forschung und Praxis, u.a. aus dem Umfeld der Harvard Business School, ergänzt werden.

2.1 Business Modeling

2.1.1 Verwendung des Begriffs "Business Model"

"The definition of a business model is murky at best. Most often, 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 ..." [Port02].

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht keine Einigkeit hinsichtlich einer allgemeingültigen Definition des Business Model-Begriffs, so dass häufig Begrifflichkeiten wie Business Model, Strategie, Erlösmodell, Leistungsmodell etc. im gleichen Kontext verwendet werden ([Morr+05], [Harv10]). Im Allgemeinen wird der Begriff Business Model bzw. das Business Model-Konzept mit der Entstehung der New Economy (1998 bis 2001) in Verbindung gebracht, wobei der begriffliche Ursprung bereits weit früher anzusetzen ist. Der Terminus "Business Model" findet, wenn auch in unspezifischer Art und Weise, bereits in Artikeln aus den Jahren 1957 und 1960 bis 1966 seinen ersten nachweislichen Gebrauch ([Morr+05], [Oste+05]). Die Verwendung in unterschiedlichen Bedeutungen und Kontexten führt zu der Annahme, dass ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Forschung zu diesem Zeitpunkt noch nicht existiert haben. Mit den Anfängen der Wirtschaftsinformatik Mitte der 70er Jahre entwickelte sich das Business Model-Konzept vor allem im Zusammenhang mit der Geschäftsmodellierung [Zoll06] und wurde wissenschaftlich bis Anfang der 90er Jahre vor allem mit der Computer- und Systemmodellierung in Zusammenhang gebracht und verwendet. Etymologisch ist der Begriff Business Model daher vor allem aus der Informationsmodellierung und -erstellung abzuleiten (vgl. hierzu auch Abb. 9 und Abb. 10 in Abschnitt 2.1.4) [Wirt10]. Der Begriff "Business Model" (Geschäftsmodell), der weder in der deutschen noch angelsächsischen Betriebswirtschaftslehre eindeutig definiert ist, suggeriert intuitiv, dass er sowohl mit unternehmerischem Handeln im Rahmen eines Betriebs respektive einer Unternehmung als auch mit Modellen in Verbindung zu bringen ist.

Verwendungszusammenhang	1975-1989	1990-1994	1995-2000	Total	Anteil (%)
Value Creation	1	7	81	89	17,6
Tacit Conception	4	25	55	84	16,6
Revenue Model	0	13	58	71	14,0
Electronic Commerce	0	7	57	64	12,6
Computer/ System Modeling	28	19	13	60	11,8
Relationship Management	0	17	35	52	10,3
Business Strategy	0	11	14	25	4,9
Varied Other	3	12	5	20	3,9
Business Plan	2	3	13	18	3,6
Organization Design	0	5	9	14	2,8
Globalization	0	9	1	10	2,0
Total	38	128	341	507	100
Anteil (%)	7,5	25,25	67,25	100	-

Tab. 1: Häufigkeit des Begriffs "Business Model"

2.1.1.1 Begriffsbestimmung "Business"

Zum Zwecke einer näheren Begriffsbestimmung werden zunächst die Wörter Business und Model anhand ihrer Bedeutung aus dem Englischen heraus näher bestimmt:

Definition "Business":

"a commercial organization such as a company, shop/ store or factory"

[HoTu10]

In diesem Kontext findet man in der Literatur häufig auch den englischen Begriff Enterprise vor. Eine Gegenüberstellung der Definitionen der Begriffe Enterprise und Business verdeutlicht dabei jedoch, dass beide Begriffe synonym verwendet werden können.

Definition "Enterprise":

"a company or business"

[HoTu10]

Für die weitere Verwendung im Rahmen dieses Buches findet daher der Begriff Business auch stellvertretend für die Begriffe Enterprise und Company Anwendung. Nach Wöhe sind Betriebe geplante und organisierte Wirtschaftseinheiten, in denen Sachgüter sowie Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden. Die Begriffe Betrieb und Unternehmen werden in der Betriebswirtschaftslehre ebenfalls synonym gebraucht [WöDö00]. Unternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit als geschäftliche Organisationseinheiten mit einem System von Aktivitäten verstanden, deren Hauptbestandteile, sogenannte Geschäftsprozesse, dahingehend gestaltet und ausgeführt werden, dass vordefinierte Ziele erreicht werden können (vgl. auch [MoBa04]).

2.1.1.2 Begriffsbestimmung "Model"

Der Begriff Model wird im Englischen wie folgt verwendet:

Definition "Model":

- 1, "a copy of sth, usually smaller than the original object"
- 2, "a simple description of a system, used for explaining how sth works or calculating what might happen, etc."
- 3, "something such as a system that can be copied by other people"

[HoTu10]

Nach Stachowiak [Stac73] besitzt ein Modell drei wesentliche Merkmale. Ein Modell ist ein Abbild oder eine Repräsentation eines realen oder gedachten Sachverhaltes, wobei das erstellte Modell selbst wieder als Vorbild weiterer Modelle dienen kann. Es werden nicht alle Attribute der Realität bzw. des Originals erfasst, sondern lediglich die Attribute, die dem Modellierer relevant erscheinen bzw. für das Verständnis der Adressaten wichtig sind. Ein Modell unterliegt einer gewissen Nutzenorientierung im Sinne des Erstellungszeitraums und -zwecks. Charakterisierbar sind Modelle u.a. durch die Beantwortung der Fragen "Wovon?", "Für wen?", "Wann?" und "Wozu?" ([Stac73], [Kurp09], [LaCa07]). Vergleicht man folgende Definitionen zum Modellbegriff, schlägt Stachowiak einen Modellbegriff vor, der in breiten Kreisen der Wissenschaft akzeptiert zu sein scheint [Brau07]. Hauptmerkmale des allgemeinen Modellbegriffs sind das Abbildungs-, das Verkürzungs- sowie das pragmatische Merkmal, d.h. die pragmatische Zuordnung von lediglich relevanten Attributen des Originals zu Attributen des Modells an eine bestimmte Zielgruppe, beschränkt auf bestimmte gedankliche oder tatsächliche Gegebenheiten. Eine strukturelle, funktionelle Ähnlichkeit oder Verhaltensähnlichkeit zwischen betrachtetem Realitätsausschnitt und Modell muss gegeben sein [Köpp03].

Kurpjuweit (2009): "Ein Modell stellt das Ergebnis eines Modellierungsvorgangs dar, der ein reales oder gedachtes System auf Basis der Wahrnehmung des Modellierenden in eine explizite Darstellung überführt [...]. Das abzubildende System kann in Anlehnung an die allgemeine Systemtheorie umfassend als »Menge oder Aggregat von in Beziehung stehenden Elementen« [...] aufgefasst werden. Zur Abgrenzung wird es im Folgenden als Originalsystem bezeichnet." [Kurp09].

Hood et al. (2008): "[...] basically, a model is a copy of a certain finite fraction of reality. As such, a model may contain less detail or information than the original, but never more. In more practical terms, a model may be anything describing a certain aspect of reality from plain text to a picture. In this sense modelling is not really a method in its own right, but many methods are modelling techniques." [Hood+08].

Liles, Presley (1996): "Models are abstractions of real life systems. Models are created to assist an analyst extract requisite details of the system in order to gain a better understanding of the complex system." [LiPr96].

Für die weitere Verwendung im Rahmen dieses Buches erscheinen die Definitionen nach Köppen und Braun am sinnvollsten, daher gilt:

DEFINITION MODELL

Ein Modell dient als Abbild oder Repräsentation eines realen oder gedachten Sachverhalts, wobei zwischen einem betrachteten Realitätsausschnitt und dem zugehörigen Modell eine strukturelle, funktionelle Ähnlichkeit und/ oder Verhaltensähnlichkeit gegeben sein muss. Hauptmerkmale eines Modells sind das Abbildungs-, das Verkürzungs- und das pragmatische Merkmal, d.h. eine nutzenorientierte, pragmatische Zuordnung von lediglich relevanten Attributen des Originals zu Attributen des Modells.

2.1.1.3 Begriffsbestimmung "Modeling"

Der Vorgang des Modellierens kann im Allgemeinen aus unterschiedlichen Motivationen heraus und für verschiedene Zwecke erfolgen. Mögliche Modellierungszwecke sind dabei u.a.:

- Optimierung organisatorischer Veränderungen,
- Speicherung von Organisations-/ Systemwissen (z.B. Referenzmodelle),
- allgemeine Dokumentationsaufgaben,
- Integration von Anwendungssystemen,
- Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsbasis,
- Schaffen einer Gesamtübersicht,
- Erkennen von Schwachstellen und Abhängigkeiten ([LeWi02], [Lank05]).

Hinsichtlich ihrer Verwendung oder Intention lassen sich die genannten Modellierungszwecke darüber hinaus wie folgt kategorisieren [Wint03]:

- **Schulungszwecke:** Sie beinhalten neben dem Erlernen einer Modellierungstechnik auch das einfache Vermitteln organisatorischer Abläufe und/ oder Funktionen eines Informationssystems.
- **Kommunikationszweck:** Darstellung unterschiedlicher Sachverhalte über unterschiedliche beteiligte Personengruppen innerhalb und/ oder außerhalb des Unternehmens hinweg.
- **Analysezweck:** Analyse von durch Modelle dargestellten Sachverhalten, z.B. in Form von Schwachstellenanalysen und Ursache-Wirkungs-Analysen.
- **Gestaltungs- und Entwicklungszweck:** Modelle dienen aus diesem Zweck heraus als Vorlage für die Entwicklung und Gestaltung von Organisationsstrukturen, Prozessen und Informationssystemen [Brau07].

Nach Lankhorst (2005) und Braun (2007) sollen verschiedene Prinzipien über die genannten Modellierungszwecke und Intentionen von Modellen hinweg angewendet werden, um Modelle effektiv und effizient zu gestalten. Vor allem sollen Modelle Antworten auf bestimmte Fragen liefern. Je explizierter diese Fragen formuliert sind, desto besser kann der Modellierungsrahmen und Modellierungsfokus abgegrenzt werden. Dabei sollte klar zwischen einem Modell und dessen Visualisierung unterschieden werden.

Häufig ist bspw. bei Systemarchitekten zu beobachten, dass ein komplexes Modell als solches ebenso komplex abgebildet wird, bspw. mit einem zu hohen Informationsgehalt und einer semantisch überladenen Symbolik. Dies hat zur Folge, dass wichtige und unwichtige Betrachtungsgegenstände ebenso wenig voneinander abgegrenzt werden können, wie dabei der Überblick behalten werden kann. Aus diesem Grund sollten verwendete Modellierungskonzepte für relevante Stakeholder¹ so anschaulich und verständlich wie möglich gestaltet sein. Ein gutes Modell folgt damit bestimmten Maximen hinsichtlich der Qualität, der Quantität, der Relevanz und der Art und Weise der Modellierung. Mit anderen Worten, ein Modell sollte nur so viel Informationsgehalt wie notwendig besitzen, es sollte keine Informationen beinhalten, von denen angenommen wird, dass sie nicht korrekt sind, es sollten nur Informationen modelliert werden, die dem Modellierungszweck entsprechen, unklare Ausdrücke und Mehrdeutigkeiten sollten vermieden sowie auf eine kurze und ordentliche Darstellung sollte geachtet werden ([Brau07], [Lank05]). Die Erstellung stabiler bzw. belastbarer Modelle erfordert häufig einen iterativen Prozess zur Modellbildung, in dem die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder erforderlich ist und deren Feedback zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung von Modellen notwendig erscheint. Modelle sollten erweiterbar bzw. flexibel sein, um reale Änderungen der gedachten bzw. abgebildeten Sachverhalte entweder einarbeiten zu können bzw. Beschreibungen darüber hinterlegen zu können, wie sich ein Modell verändern kann. Aus einem ökonomischen Anspruch heraus sollten Modelle nur die Informationen enthalten, die für die jeweiligen Stakeholder von Interesse sind. Darüber hinaus sollten Konzepte und Strukturen, die durch Modelle dargestellt bzw. erarbeitet werden, in der gleichen Art und Weise dargestellt werden, wie es relevante Stakeholder tun, d.h. die Verwendung gleicher Begrifflichkeiten oder Betrachtungsebenen. Ebenso sollte eine bestimmte Konsistenz von Modellen im Sinne der korrekten, widerspruchsfreien und einheitlichen Abbildung bzw. Darstellung eines Modells und seiner realen Vorlage gewährleistet sein ([Brau07], [Lank05]).

Braun (2007): "Als Modellierung wird der Vorgang der Konstruktion eines Abbilds realer oder gedachter Sachverhalte verstanden, welcher auf der Grundlage der Wahrnehmung dieser Sachverhalte durch den/die Modellierer/in erfolgt und durch den jeweiligen Modellierungszweck beeinflusst wird." [Brau07].

Grundsätzlich kann damit in der Modellierung zwischen formalen und informalen Grundsätzen unterschieden werden. Über formale Grundsätze² können Modelle, die durch Dritte erstellt worden sind, leichter verstanden und eingeordnet werden, während informale Anforderungen ihren Blick eher auf die kreativen Herausforderungen des Modellierens lenken, d.h. auf Aspekte des Modellierens, die nicht vollständig durch Regeln gesteuert werden können [ScHa99].

¹ "an individual, team, or organisation (or classes thereof) with interests in, or concerns relative to, a system" [Lank05].

² vgl. hierzu auch "Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung" von [Beck+95]

Scheer zufolge bestimmen die (a) Einfachheit der Darstellungsmittel, (b) die Eignung für speziell auszudrückende Fachinhalte, (c) die leichte Erlernbarkeit, (d) der vorhandene oder zu erwartende Bekanntheitsgrad der Methode und (e) die Unabhängigkeit von zukünftigen Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnik die Auswahl möglicher Modellierungsmethoden [Sche97].

Mit Blick auf eine elektronische Unterstützung konzentrieren sich die informalen Anforderungen auf die wirtschaftliche Erstellung, Verwaltung und Pflege sowie grafische Präsentation von Modellen, auf einen intuitiven, einfachen und benutzerfreundlichen Umgang mit dem Werkzeug sowie eine einfache Möglichkeit der Modifikation von Modellen ([Sche97], [Hirs98], [Lenn01]).

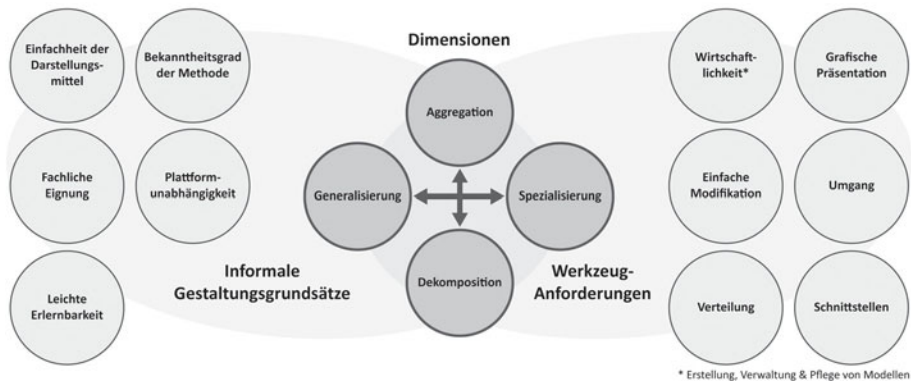


Abb. 5: Anforderungen an Vorgehensmodelle und Werkzeuge

Hinsichtlich der Definition des Begriffs Modeling orientiert sich dieses Buch an der Definition von [Brau07]:

DEFINITION MODELING

Als Modellieren wird die Erstellung bzw. Konstruktion eines Abbilds realer oder gedachter Sachverhalte verstanden. Dies geschieht auf Grundlage der Wahrnehmung und Interpretation durch die modellierende Person mit besonderem Hinblick auf den jeweiligen Modellierungszweck.

2.1.1.4 Begriffsbestimmung "Business Model" und "Business Modeling"

Nach Osterwalder [Oste04] kann ein Business Model als Beschreibung bzw. Darstellung dessen verstanden werden, wie ein Unternehmen Waren und Dienstleistungen bezieht, verkauft und dadurch Geld verdient. Köppen beschreibt den Begriff des Business Models differenzierter. Unter einem Business Model ist "die spezifische Funktionsweise eines abgegrenzten geschäftlichen Zusammenwirkens mehrerer beteiligter Akteure gemeint. Der Modellbegriff bezieht sich dabei auf ein einem einheitlichen Zusammenwirken zugrunde liegendes Ablaufmuster und nicht auf dessen (modellhafte) Abbildung oder Konstruktion.

Das abgegrenzte geschäftliche Zusammenwirken wird im Sinne einer optimalen Zusammenführung von Angebot und Nachfrage verstanden und ist konstituiert durch die handelnden Akteure, einen identifizierten Bedarf, das entsprechende Leistungsangebot, die dafür notwendigen Wertschöpfungsaktivitäten, die Generierung und Verteilung von Nutzen und Erlösen sowie das Maß der Erfüllung kritischer Erfolgsfaktoren" [Köpp03].

Nach Teece (2009) leistet ein gutes Geschäftsmodell ein für den Kunden unwiderstehliches Wertversprechen, erreicht dabei wettbewerbsfähige Kosten sowie Risikostrukturen und ermöglicht einen signifikanten Wertzuwachs [Teec09]. Amit und Zott (2001) zufolge beschreiben Geschäftsmodelle Inhalte, Strukturen und die Steuerung von Transaktionen mit dem Ziel, Werte über die Erschließung von Geschäftsmöglichkeiten zu generieren [AmZo01]. Im Folgenden werden einige weitere Definitionen namhafter Wissenschaftler aufgelistet, die sich mit Forschungsfragen rund um das Business Modeling befassen bzw. befasst haben.

Wirtz (2000): Geschäftsmodelle dienen der "Aggregation wesentlicher, relevanter Aspekte aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, um hierdurch zu einem einfachen, komprimierten Überblick der Geschäftsaktivitäten in Modellform zu gelangen" [Wirt00].

Alt, Zimmermann (2001): "Business models determine participation of partners, channel conflicts, and revenues, etc." [AlZi01].

Timmers (1998): "... 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" [Timm98].

Yu (2001): An eCommerce business model "can be defined as a conceptual architecture for representing entities and relationships of model components with identified critical success factors of electronic businesses. [...] Within the architectural framework, main components to be identified and described include 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 scale" [Yu01].

Osterwalder (2004): "A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is 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 profitable and sustainable revenue streams." [Oste04].

Scheer (2003): "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 eine 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." [Sche+03].

Chesbrough (2010): A business model (a) articulates "the value proposition (i.e., the value created for users by an offering based on technology);" (b) identifies "a market segment and specify the revenue generation mechanism (i.e., users to whom technology is useful and for what purpose);" (c) defines "the structure of the value chain required to create and distribute the offering and complementary assets needed to support position in the chain;" (d) details "the revenue mechanism(s) by which the firm will be paid for the offering;" (e) estimates "the cost structure and profit potential (given value proposition and value chain structure);" (f) describes "the position of the firm within the value network linking suppliers and customers (incl. identifying potential complementors and competitors);" (g) and formulates "the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals" [Ches10].

Weill, Vitale (2001): "A description of the roles and relationships among a firm's consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants" [WeVi01].

Während Osterwalder — wie viele andere Wissenschaftler auch — den Strategiebegriff in seinen Definitionen bzw. Ausführungen komplett außen vor lässt, beschreiben Seddon und Lewis Geschäftsmodelle als abstrakte Darstellung bestimmter strategischer Aspekte eines Unternehmens [SeLe03] und bringen damit die Begriffe Strategie und Business Model in Verbindung. Magretta (2002) beschreibt den Sinn und Zweck von Business Models wie folgt: "A good business model answers Peter Drucker's age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: 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?" [Harv10].

Magretta setzt damit voraus, dass Business Models auf strategisch grundlegende Fragen Antworten zu liefern haben, was Chesbrough's Definition zu Business Models aus dem Jahr 2010 noch deutlicher zum Ausdruck bringt, indem er den Strategiebegriff aktiv im Kontext der Formulierung von Strategien zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen verwendet [Ches10].

Den vorangegangenen Definitionen ist zu entnehmen, dass der Begriff Business Model in Wissenschaft und Praxis durchaus heterogen Verwendung findet. Es wird deutlich, dass ein gemeinsamer Konsens hinsichtlich einer einheitlichen Definition fehlt ([Oste04], [Köpp03], [Sama+08], [Morr+05]). Für die weitere Verwendung im Rahmen dieses Buches wird jedoch eine umfassende Definition benötigt, welche eine bestimmte Gültigkeit über alle bereits genannten Definitionen hinweg aufweisen kann. Über alle bisher dargestellten Definitionen und Erkenntnisse hinweg kann dabei festgestellt werden, dass es sich bei dem Thema Business Modeling i.d.R. um die Erstellung des Abbilds einer Geschäftstätigkeit eines Unternehmens handelt und bestimmte Komponenten, wie z.B. ein Wertversprechen, ein Erlösmodell, die Kostenstruktur, Strategien, Kundensegmente etc., dabei von elementarer Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe Business Model und Business Modeling wie folgt definiert:

DEFINITION "BUSINESS MODEL"

Ein Business Model (Geschäftsmodell) beschreibt in abstrahierter Art und Weise eine betrachtungsrelevante Auswahl an Produkten und Dienstleistungen sowie die zur Leistungserbringung notwendigen Hilfsmittel und dazugehörigen Informations-, Transfer- und Finanzflüsse entlang der Wertschöpfungskette(n) eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit.

Wichtige Elemente eines Business Models sind (1) beteiligte Akteure (z.B. Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, etc.) und deren Ziele/ Motivation, (2) das Leistungs-/ Nutzenversprechen des Unternehmens, (3) Absatzkanäle, (4) Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten, (5) relevante Kosten und Erlöse sowie (6) Erfolgsfaktoren und (7) die Darstellung relevanter Strategien.

DEFINITION "BUSINESS MODELING"

Ausführlich: Als Business Modeling wird der Vorgang oder die Technik zur Erstellung bzw. Konstruktion und Veränderung eines Abbilds von realen oder gedachten Sachverhalten im Kontext einer betrachteten Organisationseinheit bzw. des betrachteten Unternehmens verstanden.

Kurz: Als Business Modeling wird der Vorgang oder die Technik zur Erstellung oder Veränderung eines oder mehrerer Business Models verstanden.

Zusatz: Das Business Modeling erfolgt auf Grundlage der Wahrnehmung und Interpretation durch die modellierende Person im Hinblick auf den jeweiligen Modellierungszweck und kann der Dokumentation, Neuentwicklung oder Veränderung von Business Models dienen.

2.1.2 Abgrenzung zum Business Engineering

"Business Engineering ist heute weit mehr als die Modellierung von Geschäftsprozessen. Vielmehr handelt es sich um einen Ansatz zur systematischen Umsetzung neuer Geschäftslösungen. Dies bedeutet, dass neben den Geschäftsprozessen auch die Strategie und die Informationssysteme eines Unternehmens zu gestalten sind." [ÖsBl05].

Der Begriff Business Engineering ist auf die frühen 90er-Jahre zurückzuführen, seit denen der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft eine immer größere Geschwindigkeit aufgenommen hat. Viele zu dieser Zeit entwickelte Ansätze, wie z.B. das Business Process Engineering, das Business Process Improvement oder die Prozessinnovation, lenkten ihren Fokus dabei primär auf die Gestaltung bzw. Transformation der Unternehmensprozesse, weniger bis kaum jedoch auf die Berücksichtigung durch den Wandel betroffener gesamtorganisatorischer Aspekte. Das Business Engineering kann als erster umfassender Ansatz bezeichnet werden, der diese Lücke zu überbrücken versuchte und neben der Entwicklung operativer Informationssysteme auch relevante Strategien und dazugehörige organisatorische Aspekte berücksichtigt hat. Ein methoden- und modellbasiertes Vorgehen rechtfertigt dabei den Begriff Engineering, was den ingenieurwissenschaftlichen Ansatz noch einmal deutlich hervorhebt. Aus heutiger Sicht kann Business Engineering als eine Disziplin angesehen werden, die Modelle und Methoden bereitstellt, um eine umfassende, strukturierte, ingenieurmäßige Entwicklung von betrieblichen Informationssystemen, angepasst an die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens, zu ermöglichen (vgl. Abb. 6). Nennenswerte Ansätze³, die sich mit der Transformation von Unternehmen befassen, sind u.a. MEMO (Multiperspektivische Unternehmensmodellierung) [Fran94], der St. Galler Ansatz des Business Engineering [Öste95], ARIS (Architektur integrierter Informationssysteme) [Sche96] und SOM (Semantisches Objektmodell) [FeSi01] [Öste10b], [VoTh06], [SiNo06].

Aufgrund der breiten Verwendung in Forschung und Wissenschaft findet mitunter der St. Galler Ansatz des Business Engineering die häufigste Erwähnung im deutschsprachigen Raum. Dieser unterscheidet in drei Gestaltungsebenen die Strategie-, die Organisations- und die Systemebene. Die strategische Ebene dient der groben Strukturierung der Wertschöpfung des Unternehmens. Mithilfe dieser Ebene werden die relevanten Kundenprozesse und -segmente, die Kernkompetenzen, die Leistungserstellung, relevante Partner, die Position im Wettbewerb sowie das Zielsystem des Unternehmens festgelegt. Die organisatorische Ebene befasst sich mit der Spezifikation der Organisation (Aufbau, Ablauf) und der Beschreibung der zur Umsetzung der Strategie notwendigen Geschäftsprozesse, im Besonderen hinsichtlich deren Input, Output, relevanter Verantwortlichkeiten, Abfolge etc. Weiterhin werden auf dieser Ebene Informationsflüsse und -objekte definiert, um das Gestaltungsziel dieser Ebene in Form einer optimalen Organisation und eines optimalen Aufbaus der Wertschöpfung zu erreichen. Die Systemebene dient der Spezifikation der Anwendungsarchitektur inkl. der Modellierung von Teilprozessen und Aktivitäten sowie der Festlegung notwendiger Anwendungen, fachlicher Services und IT-Komponenten ([FeLo05], [Sche99], [Wint03], [Öste10a]). Die wissenschaftliche Literatur hält u.a. folgende Definitionen zum Business Engineering bereit:

³ aus dem deutschsprachigen Raum

Entrepreneurial Business Modeling
Definitionen – Vorgehensmodell – Framework –
Werkzeuge – Perspektiven
Rusnjak, A.
2014, IV, 241 S. 109 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-03766-6