ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz

Preprint

Agiles Business Model Management mit dem Canvas Business Model

Suggested Citation: Becker, Marco; Daube, Carl Heinz (2018) : Agiles Business Model Management mit dem Canvas Business Model, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/179897

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marco Becker und Carl Heinz Daube*

Agiles Business Model Management mit dem Canvas Business Model

In wie weit eignet sich das Canvas Business Model zum agilen Business Model Management für Unternehmen in der Vorgründungs- und Gründungsphase?

Einleitung

Problemstellung

Im Kontext der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung sowie im Zuge der 4. Industriellen Revolution (Industrie 4.0) müssen die Business Models[1] vieler Unternehmen einem kontinuierlichen Wandel unterzogen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen.

Zielsetzung

In diesem Kontext soll untersucht werden, in wieweit sich das Canvas Business Model für ein agiles Business Model Management eignet. Der Fokus dieser Betrachtung wurde bewusst auf Unternehmen in der Vorgründungs- und Gründungsphase gelegt, die hier als Proxy für die weitere Betrachtung genutzt werden soll: Das Business Model von Unternehmen, die sich in diesem Stadium des Lebenszyklusses befinden, ist i. d. R. noch nicht vollständig entwickelt. Es kann viel mehr davon ausgegangen werden, dass es somit besonders häufig aktualisiert bzw. geändert werden muss.[2]

* **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – Hochschule für Management und Sicherheit in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

Prof. Dr. Carl Heinz Daube lehrt und forscht zum Thema Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – Hochschule für Management und Sicherheit in Hamburg und ist Mitglied am Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

1 Hinweis: Der Begriff Business Model wird in diesem Working-Paper synonym für Geschäftsmodell benutzt.

2 Im Zuge der Gründungsvorbereitung eines Unternehmens wird üblicherweise eine erste Idee zu einem Business Model weiterentwickelt. Dies geschieht oftmals in einem iterativen Prozess, der u.a. von außen (beispielsweise von Geldgebern oder durch rechtliche Rahmenbedingungen) beeinflusst wird. Es liegt somit nahe, dieses als ein agiles Vorgehen zu interpretieren. (Siehe hierzu auch Abschnitt: Grundlegende Überlegungen – Agilität in der BWL)

Grundlegende Überlegungen

Agilität in der BWL

Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre wird unter dem Begriff der Agilität die ständige Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung verstanden. Die Agilität bzw. eine agile Arbeitsweise kann sich dabei auf ganz unterschiedliche Sachverhalte beziehen. In der Vergangenheit wurde der Begriff der Agilität häufig in Bezug auf Methoden des Projektmanagements (z.B. Scrum[3]) oder der Softwareentwicklung (z. B. Extreme Programming[4]) bezogen, allerdings findet eine agile Arbeitsweise mittlerweile häufiger auch in anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre Anwendung. So haben sich beispielsweise im Bereich der Unternehmensgründung neben dem Canvas Busines Model u.a. weitere agile Methoden wie Lean Start-Up und Effectuation etabliert.[5]

Business Model

Der Begriff des Business Models ist in der Literatur nicht eindeutig definiert.[6] Die folgende Zusammenstellung soll diesen Umstand verdeutlichen:[7]

Autoren	Definition
Osterwalder/Pigneur (2011)[8]	„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“[9]
Bieger/Reinhold (2011)	„Geschäftsmodelle sind als ‚Modelle‘ immer vereinfachte Abbildungen der Realität. Sie beschreiben als Skalenmodelle, wie ‚Geschäfte‘ gemacht werden respektive wie Wertschöpfung erzielt wird. Für die Beschreibung dieser vereinfachten Abbilder der Geschäftstätigkeit bedarf es Beschreibungsdimensionen, die in Geschäftsmodellansätzen zusammengefasst werden.“[10]

[3] Vgl. Scrum Alliance (Hrsg) (2013): S. 10.
[4] Vgl. Wells (2013).
[5] Vgl. Ries (2018) und Society for Effectual Action (Hrsg.) (2018).
[6] Vgl. Burkhart et al. (2012): S. 6. und u.a. Fachinger et al. (2012): S. 5.
[7] Diese Zusammenstellung besteht aus einer Auswahl an Definitionen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
[8] Bereits im Jahr 2010 haben Osterwalder und Pigneur folgende Definition veröffentlicht: „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“ Osterwalder/Pigneur (2010): S. 14.
[9] Osterwalder/Pigneur (2011): S. 18.
[10] Bieger/Reinhold (2011), S. 17.

FORTSETZUNG

Teece (2010)	„The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain.“[11]
Wirtz (2010)	„Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“[12]
Johnson et al. (2008)	„A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first.“[13] 1. Customer value proposition 2. Profit formula - Revenue model - Cost structure - Margin model - Resource velocity 3. Key resources 4. Key processes[14]
Osterwalder et al. (2005)	„A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences. “[15]

11 Teece (2010), S. 179.
12 Wirtz (2010), S. 70.
13 Johnson et al. 2008, S. 60.
14 Vgl. Johnson et al. 2008, S. 60 ff.
15 Osterwalder et al. (2005), S. 3.

FORTSETZUNG

Wirtz (2000)	„Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“[16]

Darstellung 1: Ausgewählte Definitionen des Begriffs Business Management[17]

Es besteht augenscheinlich ein Konsens in der Literatur darüber, dass mit Hilfe eines Business Models die logische Funktionsweise eines Unternehmens dokumentiert wird. Die folgenden wesentlichen Bestandteile eines Business Modell sollen in diesem Working-Paper als Definition eines Business Models dienen:[18]

- Geschäftsidee
  (inkl. Alleinstellungsmerkmal und Nutzen für den Kunden)
- Architektur der Wertschöpfung
  (insbesondere Aufbau- und Ablauforganisation)
- Finanzierungsmodell
- Ertragsmodell

Ein Business Model bildet somit den gesamten Prozess der Wertschöpfung in einer stark vereinfachten und kompakten Form ab.[19] Hierbei wird der Fokus auf den Transformationsprozess der Ressourcen gelegt, die in die Unternehmung fließen und durch das Unternehmen in vermarktbare Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen übertragen werden:[20]

16 Wirtz (2000), S. 81f.
17 Eigene Darstellung auf Basis von Fachinger et al. (2012): S. 6f. und Schallmo (2013): S. 13f.
18 Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.f
19 Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 18ff.
20 Vgl. Wirtz (2000).

1. Strategiemodell
2. Ressourcenmodell
3. Netzwerkmodell
4. Kundenmodell
5. Marktangebotsmodell
6. Erlösmodell
7. Leistungserstellungsmodell
8. Beschaffungsmodell
9. Finanzmodell

Business Model Management

Der Begriff des Business Model Managements ist in der Betriebswirtschaftslehre noch relativ neu.[21] Er beschreibt dabei den aktiven Veränderungsprozess durch die Geschäftsleitung, den ein Geschäftsmodell im Zuge eines Unternehmens durchläuft. Ziel dieser Änderung ist es, das Geschäftsmodell des Unternehmens an geänderte Rahmenbedingungen (z.B. Marktveränderungen, Änderungen von Gesetzen und/oder Verordnungen etc.) anzupassen und den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft zu sichern. In der Praxis ist aktuell zu beobachten, dass sich die Zyklen zwischen zwei Veränderungs- bzw. Weiterentwicklungsprozessen von Geschäftsmodellen immer weiter verkürzen. Dies lässt sich vor allem mit dem zunehmenden Grad der Digitalisierung, immer neuen (technischen) Innovationen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Rechtsvorschriften und der dadurch ausgelösten Bürokratie begründen.[22]

Besonderheiten von Unternehmen in der Vorgründungs- und Gründungsphase

Bei der Entstehung eines Start-Up Unternehmens reift in der Vorgründungsphase eine Idee zu einem Business Model. Dieses ist i.d.R. ein iterativer und somit häufig ein agiler Prozess, in dem die ursprüngliche Idee Schritt für Schritt zu einem Business Model erweitert und in einem kontinuierlichen Prozess ständig überarbeitet wird. Dieser Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Business Models erstreckt sich mindestens über die Vorgründungsphase, bei erfolgreichen Start-Ups endet er jedoch nicht mit dem Beginn der Vorgründungsphase, sondern wird in der Gründungsphase und über die Phase der Marktetablierung hinaus fortgeführt. Die Agilität in Bezug auf die Anpassung des Business Models stellt bei vielen Unternehmen einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.[23]

---

[21] Hinweise: Aufgrund dieser Neuheit des Begriffs gibt es (noch) keine allgemein gültige Definition. Die folgenden Ausführungen sollen als Arbeits-Definition für dieses Working-Paper dienen.

[22] Als Beispiel sei hier auf die Auswirkungen im Zuge der Einführung der EU Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zum 25.05.2018 verwiesen: Durch die neuen Vorschriften der DSGVO mussten vor allem Unternehmen mit einem digitalen Geschäftszweck ihr Business Modell grundlegen überarbeiten und an die neuen Anforderungen der DSGVO anpassen.

[23] Zum Beispiel bei der Anpassung des Finanzierungsmodells.
Vgl. Berk/De Marzo (2017): S. 729 ff.

Canvas Business Model im Kontext des agilen Business Model Managements

Aufbau und Funktionsweise

Das Business Model Canvas[24] wurde Anfang der 2010er von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur als Tool zur Systematisierung von Business Models entwickelt.[25] Es handelt sich dabei um eine Modellierungsmethode bzw. Beschreibungssprache für Business Models, die es ermöglichen soll, Business Models leicht und verständlich zu dokumentieren. Auf diese Weise soll ein einheitliches Verständnis für das Business Model im Unternehmen erzielt und der kollegiale Austausch über das Business Model gefördert sowie eine Analyse Weiterentwicklung des Business Models erleichtert werden.[26]

Der Aufbau des Canvas Business Models folgt dabei dem Prinzip der Wertschöpfung im Unternehmen und greift die neun Schritte zur Transformierung im Wertschöpfungsprozess auf.[27] Hierbei werden die vier bedeutendsten Bereiche in einem Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.[28]

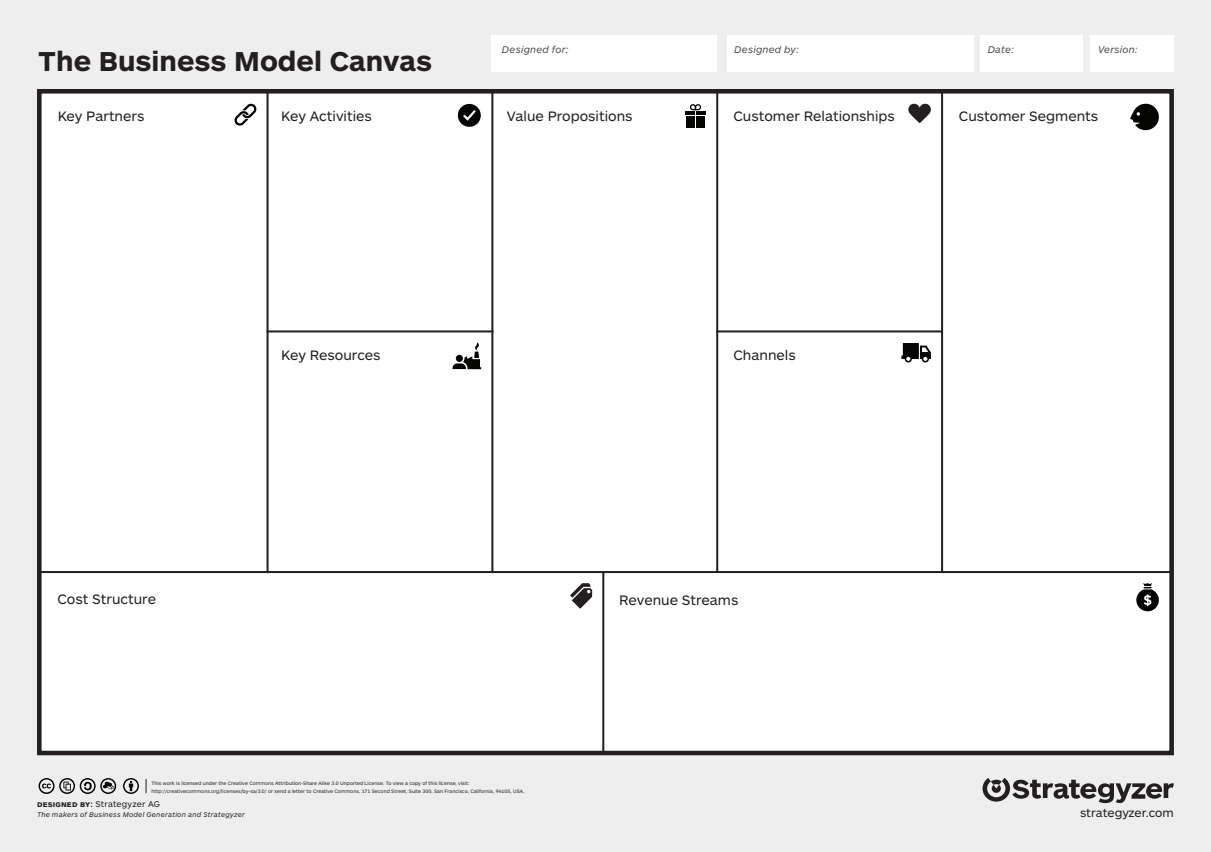
Im Folgenden werden diese Bereiche des Unternehmens den neun Perspektiven des Canvas Business Models gegenübergestellt:

BEREICH			PERSPEKTIVE
	Angebot	→	2. Werteangebot 7. Aktivitäten 8. Partner
	Kunden	→	1. Kundensegmente 4. Kundenbeziehung
	Infrastruktur	→	3. Logistikkanäle 6. Ressourcen
	Finanzstruktur	→	5. Einnahmequellen 9. Kostenstruktur

Darstellung 2: Zuordnung von Bereich und Perspektive innerhalb des Canvas Business Models[29]

[24] Das Business Model Canvas ist in der Literatur teilweise unter der deutschen Bezeichnung »Geschäftsprozess Gemälde« zu finden.
Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 126f.
[25] Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 126f.
[26] Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.
[27] Siehe Abschnitt: Grundlegende Überlegungen – Business Model.
[28] Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 19.
[29] Eigene Darstellung.

Das Canvas Business Model definiert bzw. dokumentiert das Business Model eines Unternehmens, indem allen neuen Perspektiven Maßnahmen und/oder Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung zugeordnet werden. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau des Canvas Business Models:



Darstellung 3: Business Model Canvas[30]

Umsetzung in der Praxis

Das Business Model Canvas wird in der Praxis meist mit Hilfe eines Posters im Format DIN A-1 oder DIN A-0 angewendet. Die Eintragungen in den 9 Kategorien werden allerdings nicht direkt auf dem Poster vorgenommen, sondern auf Post-It-Aufklebern, die dann auf dem Poster platziert werden.[31] Auf diese Weise ist durch den Austausch der Aufkleber eine unkomplizierte Modifikation des Business Models Canvas gewährleistet.

30 Strategyzer AG (Hrsg.) (2015).
31 Vgl. Kunze/Offermanns (2016): S. 127.

Alternativ kann das Schema des Canvas Business Models auch mittels einer Tabellenkalkulationssoftware (wie beispielsweise Microsoft Excel) modelliert werden. Auch bei dieser Variante sind Änderungen bequem möglich. Zudem lässt sich das Modell sowohl elektronisch als auch analog sehr leicht weiterverarbeiten.

Vor- und Nachteile

Im Kontext des agilen Business Model Managements ergeben sich für die Anwendung des Canvas Business Models folgende Vor- und Nachteile:

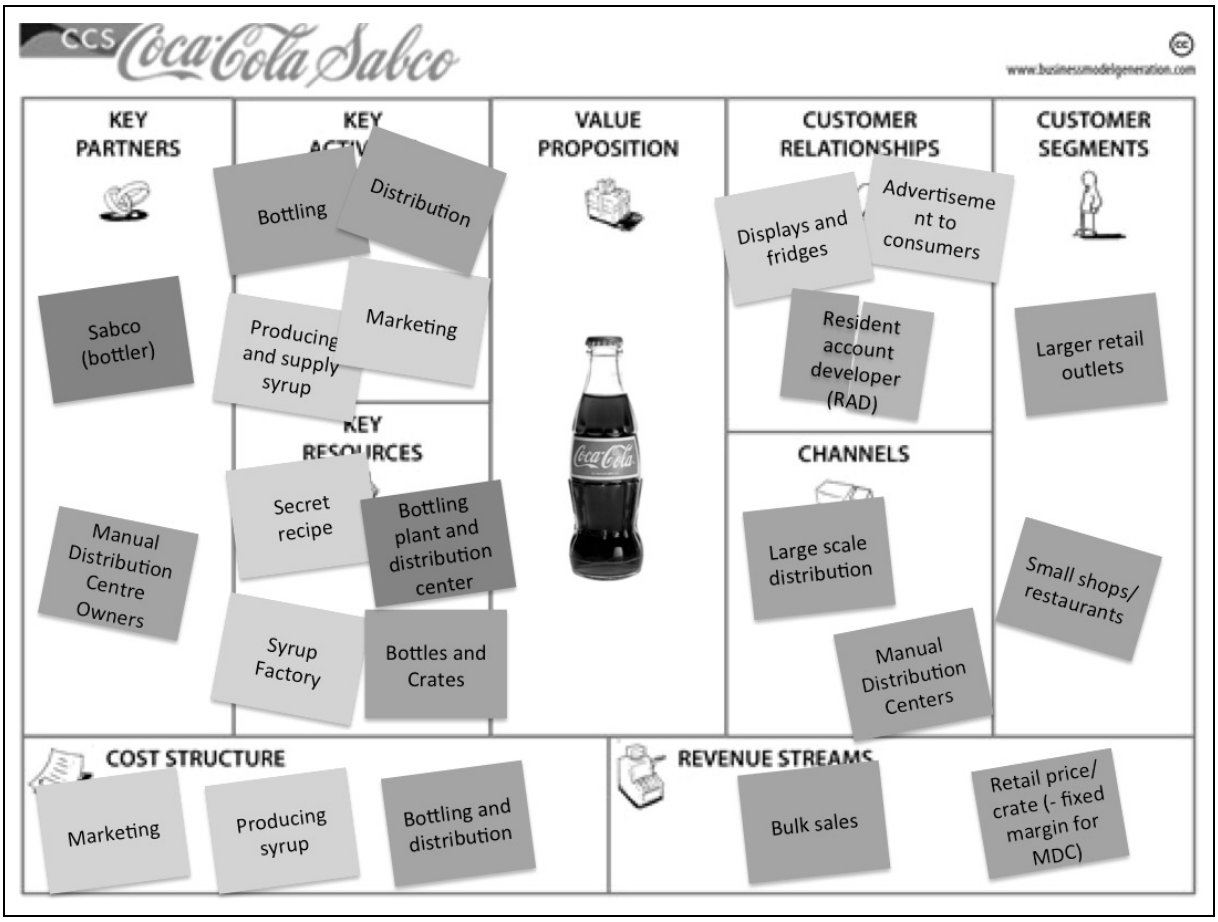
Vorteile	**Nachteile**
+ einfache, schnelle übersichtliche Dokumentation von Business Models	- neues Modell → in der Praxis (noch) wenig etabliert → teilweise in der Praxis nicht anerkannt
+ Intuitiv verständlich	- vereinfachtes Modell → Informationsgrad weicht vom klassischen Businessplan ab
+ leichte Anpassbarkeit	- Abgrenzung zwischen einzelnen Perspektiven manchmal schwierig
+ übersichtliche Darstellung → alles auf einen Blick	- Endkunden (Kunden von Kunden) werden nicht berücksichtigt
+ geeignet für Teamarbeit und Kollaboration → fördert Kommunikation	- Konkurrenz wird nicht betrachtet
+ Zusammenhänge sind klar ersichtlich	- Umfeldanalyse fehlt
+ gute Grundlage zur Erstellung eines Businessplans	- keine Betrachtung von Trends
+ starke Orientierung am Kunden und Value Proposition	

Darstellung 4: Vor- und Nachteile des Canvas Business Models im Kontext der agilen Nutzung[32]

Praxisbeispiel

Die folgende Darstellung soll den Aufbau und die Funktionsweise des Canvas Business Modells anhand des Produkts »Coca Cola« verdeutlichen:

[32] Eigene Darstellung.



Darstellung 5: Canvas Business Model am Beispiel von Coca Cola[33]

Agile Anwendung

Das Canvas Business Model eignet sind insbesondere aufgrund der folgenden Stärken für Unternehmen in denen das Business Model häufig überarbeitet wird:

- geringer Arbeitsaufwand bei der Erstellung
- leichte Anpassbarkeit
- schlanke Dokumentation
- übersichtliche Darstellung
  (beispielsweise auf einem DIN A-1 oder DIN A-0 Poster oder als Übersicht in einem Tabellenkalkulationsprogramm)

Hierbei steht allerdings die Dokumentation des Business Models und nicht die Optimierung im Vordergrund.

[33] Value Chain Generation (Hrsg.) (2012).

Schlussbetrachtung

Fazit

Gerade in der Vorgründungs- und Gründungsphase eines Unternehmens ist das Geschäftsmodell einer permanenten Entwicklung unterworfen. In diesem Stadium der Unternehmensgründung entsteht aus einer vagen Idee ein konkretes Business Model, das neben der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens insbesondere den Herstellungsprozess sowie des Erlösmodells und die Absatzwege definiert. Dies erfolgt in der Praxis meist in einem iterativen Prozess, der idealerweise einer agilen Arbeitsweise folgt.

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich das Canvas Business Model hervorragend zur Dokumentation von Business Models eignet und somit ein zentraler Bestandteil eines agilen Business Model Managements ist. Allerdings wurde das Canvas Business Model als Dokumentationswerkzeug entworfen und kann auch nur als solches eingesetzt werden. Zur Optimierung des Business Models leistet es durch die Visualisierung nur einen indirekten Beitrag, diese muss außerhalb des Canvas Business Models beispielsweise durch eine Aktion und/oder Interaktion der Geschäftsleitung u.a. mit den Stakeholdern erfolgen.

Ausblick

Das Canvas Business Model sollte nicht nur in der Gründungsphase von Unternehmen Anwendung finden, sondern sich zukünftig in allen Phasen des typischen Lebenszyklusses von Unternehmen zur Dokumentation und zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells etablieren. Es ist keineswegs auf eine Anwendung in Start-Ups limitiert, sondern kann genauso gut auch in etablierten Unternehmen eingesetzt werden. Es bleibt zu hoffen, dass sich das Business Model Canvas in Zukunft einer wachsenden Beliebtheit erfreuen kann.

Quellen

[Berk/DeMarzo (2017)]
Berk, J.; DeMazro, P. (2017): Corporate Finance, London.

[Bieger/Reinhold (2011)]
Bieger, T.; Reinhold, S. (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz, in: Bieger, T. et al. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Wiesbaden: Springer, S. 11-70.

[Burkhart et al. (2012)]
Burkhart, T.; Krumeich, J.; Werth, W.; Loos, P. (2012): Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature, in: ICIS (2011) Proceedings – International Conference on Information Systems, Shanghai.

[Fachinger et. al. (2012)]
Fachinger, U.; Schöpke, B.; Schweigert, H. (2012): Systematischer Überblick über bestehende Geschäftsmodelle im Bereich assistierender Technologien, Discussion Paper 07/2012 – Institut für Gerontologie - Ökonomie und Demographischer Wandel – Universität Vechta.

[Johnson et al. (2008)]
Johnson, M.; Christensen, C.; Kagermann, H. (2008): Reinventing your business model, Harvard Business Review 86: S. 50–59.

[Kunze/Offermanns (2016)]
Kunze, S.; Offermanns, A. (2016): Mythos Businessplan. Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und mögliche Alternativen, Wiesbaden.

[Osterwalder/Pigneur (2012)]
Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/Main.

[Osterwalder/Pigneur (2010)]
Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): Business model generation, New Jersey.

[Osterwalder et al. (2005)]
Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, in: Communications of the Association for Information Systems 16, Heft 1, S. 1-25.

[Ries (2018)]
Ries, E. (2018): The Lean Start-Up Methodology, online-Quelle: http://theleanstartup.com/principles, Abruf am 07.06.2018.

[Scrum Alliance (Hrsg.) (2013)]
Scrum Alliance (Hrsg.) (2013): The State of Scrum: Benchmarks and Guidelines – How the world is successfully applying the most popular Agile approach to projects, Online-Quelle: https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2013-State-of-Scrum-Report_062713_final.pdf, Abruf am 07.06.2018.

Schallmo (2013)
Schallmo, D. R. A. (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben und Kontrollfragen, Berlin.

[Society for Effectual Action (Hrsg.) (2018)]
Society for Effectual Action (2018): Effectuation – General Overview, Online-Quelle: http://www.effectuation.org/?page_id=207, Abruf am 07.06.2018.

[Strategyzer (Hrsg.) (2015)]
Strategyzer (Hrsg.) (2015): Vorlage Business Model Canvas, Online-Quelle: https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf, Abruf am 07.06.2018

[Teece (2010)]
Teece, D. J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning 43, Heft 2-3, S. 172-194.

[Value Chain Generation (Hrsg.) (2012)]
Value Chain Generation (Hrsg.) (2012): COCA-COLA'S INCLUSIVE BUSINESS MODEL IN AFRICA. Online-Quelle: https://valuechaingeneration.files.wordpress.com/2012/11/screen-shot-2012-11-13-at-10-15-02-pm.png, Abruf am 07.06.2018.

[Wells (2013)]
Wells, D. (2013): Extreme Programming: A gentle introduction, Online-Quelle: http://www.extremeprogramming.org/, Abruf am 07.06.2018.

[Wirtz (2018)]
Wirtz, B. W. (2018): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden.

[Wirtz (2010)]
Wirtz, B. W. (2010): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden.

[Wirtz (2000)]
Wirtz, B. W. (2000): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden.