

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen	1
THOMAS BIEGER, CHRISTIAN KRYS	
1 Geschäftsmodelle – Ein etabliertes Konzept.....	1
2 Veränderte Rahmenbedingungen	3
3 Ein neuer Geschäftsmodellansatz	6
4 Innovative Geschäftsmodelle – Eine umfassende Herangehensweise ..	7
5 Literaturverzeichnis	9
TEIL 1: Konzeptionelle Grundlagen.....	11
Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz	13
THOMAS BIEGER, STEPHAN REINHOLD	
1 Einleitung.....	13
2 Entwicklung des Geschäftsmodells.....	14
2.1 Ursprung und Verbreitung des Konzepts.....	14
2.2 Übersicht über bestehende Konzeptionen des Geschäftsmodells und Geschäftsmodellansätze	17
2.3 Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....	23
2.4 Nutzen des Geschäftsmodellansatzes	26
2.5 Weshalb ein neuer Geschäftsmodellansatz?	30
3 Das wertbasierte Geschäftsmodell	31
3.1 Der Geschäftsmodellansatz im Überblick	31
3.1.1 Das Leistungskonzept (Value Proposition)	34
3.1.2 Das Wertschöpfungskonzept (Value Creation)	37
3.1.3 Die Kanäle (Value Communication und Value Transfer).....	42
3.1.4 Das Ertragsmodell (Value Capture)	46
3.1.5 Die Wertverteilung (Value Dissemination)	49

3.1.6	Das Entwicklungskonzept (Value Development).....	52
3.2	Interaktion der Geschäftsmodellkomponenten	56
3.3	Hinweise zur Anwendung.....	60
4	Ausblick	62
5	Literaturverzeichnis	63

Innovative Geschäftsmodelle – Die Sicht des Managements 71

STEPHAN REINHOLD, EMMANUELLE REUTER, THOMAS BIEGER

1	Innovative Geschäftsmodelle als Herausforderung für das Management.....	71
2	Methodisches Vorgehen.....	72
3	Resultate und Diskussion	73
3.1	Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation nach der Definition der Praxis	73
3.1.1	Methodisches Vorgehen bei der Auswertung.....	74
3.1.2	Ansätze der Geschäftsmodellforschung und Managementpraxis im Vergleich.....	75
3.2	Anwendungskontext der Begriffe	80
3.3	Geschäftsmodellinnovation als Managementpriorität	81
3.4	Best Practice und Charakteristika innovativer Geschäftsmodelle.....	83
3.5	Treiber und Hemmnisse von Geschäftsmodellinnovationen	84
3.6	Suchfelder für und Einbettung von Geschäftsmodellinnovationen.....	87
3.7	Implikationen für die Praxis	88
4	Literaturverzeichnis	89

Finanzarchitekturen von Geschäftsmodellen 93

KLAUS SPREMANN, ROMAN FRICK

1	Architekturen der Wertschöpfung.....	93
2	Finanzierungsmodelle	95

2.1	Wertschöpfung, Leistungswirtschaft, Finanzen.....	95
2.2	Berechenbarkeit	96
2.3	Kommunizierbarkeit	98
2.4	Unabhängigkeit der beiden Merkmale.....	100
2.5	Vier Typen von Finanzierungen	101
3	Phasengerechte Finanzierung.....	103
3.1	Forschung und Entwicklung	104
3.2	Operative Effizienz	104
3.3	Absatz und Ertrag	105
3.4	Change und Neubeginn.....	105
4	Dynamik.....	106
5	Fazit.....	108
6	Literaturverzeichnis	108

**Transformation von Geschäftsmodellen –
 Treiber, Entwicklungsmuster, Innovationsmanagement 111**

DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, MICHAEL ZOLLENKOP

1	Geschäftsmodelle als Auslöser von Unternehmens- und Branchentransformation.....	111
2	Treiber des Geschäftsmodellwandels.....	113
3	Entwicklungsmuster und Antizipation des Geschäftsmodellwandels	117
4	Gestaltungsoptionen im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation	121
5	Ausblick	125
6	Literaturverzeichnis	126

**TEIL 2: GESTALTUNGSFELDER VON
GESCHÄFTSMODELLEN 129**

**Wertschöpfungskettenkonfiguration: Internationalisierung
von Teilen der Wertschöpfungskette (am Beispiel der
Wasserwirtschaft)..... 131**

MICHAEL HARBACH, KARL-ULRICH RUDOLPH, DANIEL GREGAREK

- 1 Der Global-Value-Chain-Ansatz..... 131
- 2 Die deutsche Wasserwirtschaft 132
- 3 Treiber für eine Internationalisierung 134
- 4 Ansätze für Wertschöpfungskettenkonfigurationen..... 135
 - 4.1 Technologieintensive Wertschöpfungsketten 136
 - 4.2 Wissensintensive Wertschöpfungsketten..... 138
- 5 Fazit 141
- 6 Literaturverzeichnis 141

**Von der Kommunikation zur Kundenintegration: Neue Ansätze der
Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen
und Kunden am Beispiel der Produktentwicklung 143**

JULIA DAECKE, DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS

- 1 Einleitung..... 143
- 2 Virtuelle Welten 145
- 3 Nutzung virtueller Welten in der Automobilindustrie 148
 - 3.1 Wie können Unternehmen virtuelle Welten zur
Kundenintegration bei der Neuproduktentwicklung nutzen? .. 148
 - 3.2 Wie sind auf virtuellen Welten aufbauende
Kundenintegrationsprojekte konzipiert,
und was sind die zentralen Erfolgsfaktoren im Hinblick
auf die Interaktion mit dem Kunden? 154
- 4 Diskussion..... 158
- 5 Literaturverzeichnis 160

Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells 163DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, EIKO VAN HETTINGA,
HENDRIK HARREN, TIM FRANKE

1	Einleitung	163
2	Synthese bestehender Erlösmodellansätze und Definitionen	164
3	Erlösmodelle mit Quersubventionen	169
3.1	Direkte Erlösmodelle mit Quersubventionen	170
3.2	Indirekte Erlösmodelle mit Quersubventionen	173
4	Entscheidungsmodell zur Anwendung von Erlösmodellen	175
5	Zusammenfassung und Ausblick	180
6	Literaturverzeichnis	181

Wachstumsstrategien – Verstärkungsmotoren und Nutznießer innovativer Geschäftsmodelle 185

CHRISTIAN KRYS

1	Profitables Wachstums als unternehmerisches Hauptziel	185
2	Wachstumsstrategien	190
2.1	Dezentrale Vertrauensorganisation	191
2.2	Innovationen	193
2.3	Marktdurchdringung	194
2.4	Internationalisierung	196
4	Ausblick	199
5	Literaturverzeichnis	199

Geschäftsmodellinnovation im Spannungsfeld zwischen Unternehmensgründung und Konzernumbau 201

MICHAEL ZOLLENKOP

1	Entscheidungssituation zur Innovation des Geschäftsmodells	201
2	Geschäftsmodellinnovation durch Startups	203
3	Geschäftsmodellinnovation in etablierten Unternehmen	205

4	Von der Geschäftsmodellinnovation zum Innovationsmanagement von Geschäftsmodellen	209
5	Literaturverzeichnis	210

**Performance Management zur Steuerung
von Geschäftsmodellen** 213

KLAUS MÖLLER, ALEXANDER DREES, MARTEN SCHLÄFKE

1	Steuerung von Geschäftsmodellen	213
2	Performance Management als Gestaltungsrahmen	215
2.1	Leistungsbegriff und -verständnis	215
2.2	Performance Management	216
2.3	Performance Management System	217
3	Geschäftsmodellsteuerung durch Performance Management	221
3.1	Operationalisierung des Geschäftsmodells – Vom Konstrukt zum Detail	221
3.2	Steuerung des Geschäftsmodells – Nutzung des Performance Managements	223
4	Ausblick	225
5	Literaturverzeichnis	226

**Auf der Suche nach Einflussfaktoren auf die Wahl des
Geschäftsmodells – Das Beispiel der Biotech-Industrie** 229

MARTIN HEITMANN, DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS,
ROBERT MANSEL, ANDREAS ZABY

1	Einleitung	229
2	Geschäftsmodelle in der Biotechnologie	230
3	Einflussfaktoren	232
3.1	Interne Faktoren	233
3.1.1	Die Person des Gründers	233
3.1.2	Top Management Team	235
3.1.3	Technologie und Patente	236
3.2	Externe Faktoren	237

3.2.1	Struktur des Finanzmarkts und Präferenzen von Investoren/Mitgliedern von Aufsichtsgremien	237
3.2.2	Investitionsklima	239
3.2.3	Anreize durch Gesetzgeber.....	240
3.2.4	Arbeitsmarkt.....	241
3.2.5	Innovationsumfeld.....	243
4	Zusammenfassung.....	245
5	Literaturverzeichnis	246

TEIL 3: INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE IN DER PRAXIS..... 249

	Google: „In Zukunft vergessen Sie nichts – weil der Computer sich alles merkt“	251
	CHRISTIAN KRYS, ANDREA WIEDEMANN	
1	Der Aufstieg – In zwölf Jahren vom Startup zum Global Player.....	251
2	Die Anfänge in Stanford – Von „BackRub“ zu Google.....	252
3	Die Technologie – Wettbewerbsvorteil im Kampf um Marktanteile.....	254
4	Ertragsmodell – AdWords und AdSense als Basis des kommerziellen Erfolgs.....	255
5	Der Expansionsschub – Börsengang und Internationalisierung als Wachstumstreiber.....	257
6	Weiterentwicklung des Leistungskonzepts 1 – Das Produktportfolio wird um neue Dienste erweitert.....	258
6.1	Gmail	258
6.2	Google Book Search.....	259
6.3	Google Maps.....	259
6.4	Google Earth.....	260
6.5	Google Chrome.....	260
7	Weiterentwicklung des Leistungskonzepts 2 – „Business Solutions“ sollen zusätzlich Einnahmen generieren	261

8	Akquisitionen – Katalysatoren auf dem Weg in neue Geschäftsfelder	262
8.1	YouTube	262
8.2	DoubleClick	263
9	Geschäftsmodell reloaded – Positionierung im mobilen Internet	263
10	Innovation – Das kreative Chaos profitabel managen	266
11	Vielseitigkeit – Aktivitäten am Rande des Kerngeschäfts	267
11.1	Google Ventures	267
11.2	Green Initiatives.....	268
11.3	Google.org	268
12	Wettbewerber – Die Konkurrenz ist nur einen Mausklick entfernt	268
13	Hybris des Marktführers – Potenzieller Stolperstein auf der Erfolgsstraße?	270
14	Fazit	271
15	Quellenangaben.....	272

**Geschäftsmodellwandel in der Automobilindustrie –
Determinanten, zukünftige Optionen, Implikationen..... 277**

WOLFGANG BERNHART, MICHAEL ZOLLENKOP

1	Aktuelles Geschäftsmodell der Automobilindustrie und Vorboten des Wandels	277
2	Treiber des Geschäftsmodellwandels in der Automobilindustrie	279
3	„The Future Drives Electric” – Elektromobilität als Auslöser einer Geschäftsmodellrevolution?	283
4	Implikationen und Geschäftsmodelloptionen im Rahmen der Elektromobilität.....	289
5	Automobil oder Mobilität – Auf dem Weg zum Geschäftsmodell der Zukunft	294
6	Literaturverzeichnis	296

manroland AG: „Die Lage ist ernst, aber voller Möglichkeiten“ 299

CHRISTIAN KRYS, ANDREA WIEDEMANN

1	Herausforderung Strukturwandel – Mit Kreativität und Anpassungsfähigkeit aus der Krise	299
2	„Value Added Printing“ – Mehrwert für den Kunden schaffen	302
2.1	Das Leistungskonzept – Technologischer Vorsprung bringt höhere Qualität bei sinkenden Stückkosten	303
2.2	Weiterentwicklung des Leistungskonzepts – Enge Verzahnung von Produkten und Dienstleistungen.....	304
3	Weltmarkt im Wandel – Stagnation in Industrieländern, Wachstum in Emerging Markets.....	305
4	Neuausrichtung auf veränderten Printmärkten – „Strategie der langfristigen Eigenständigkeit“	308
5	Quellenangaben.....	311

Geschäftsmodelle von Banken..... 315

GUIDO EILENBERGER

1	Zur Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle von Banken: Die Ausgangslage	315
1.1	Eigenkapitalrentabilität und Kapitalkosten.....	316
1.2	Cost-Income-Ratio (CIR)	319
1.3	Schlussfolgerungen.....	320
2	Konzepte für neue Bank-Geschäftsmodelle.....	321
2.1	Unternehmenswertbezogene Geschäftsmodelle: Grupo Santander	322
2.2	Kundenzentrierte Geschäftsmodelle: Metro Bank.....	324
3	Summary	327
4	Literaturverzeichnis	328

Geschäftsmodelle zwischen Public und Private Value – Das Fallbeispiel der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB).....	331
THOMAS BIEGER, MIRCO GROSS, CHRISTIAN LAESSER	
1 Einleitung.....	331
2 Herausforderungen von Geschäftsmodellen zwischen Staat und Markt.....	333
3 Die SBB zwischen Staat und Markt.....	339
3.1 SBB Immobilien.....	340
3.2 Cargo International.....	341
3.3 SBB Cargo Schweiz.....	341
3.4 Personenverkehr.....	342
3.5 Infrastruktur.....	343
4 Das Geschäftsmodell des Personenverkehrs.....	344
4.1 Value Proposition.....	344
4.2 Value Creation.....	345
4.3 Value Capturing.....	345
4.4 Value Communication.....	347
5 Fazit.....	348
6 Literaturverzeichnis.....	349
Das Bottom-of-the-Pyramid-Geschäftsmodell.....	353
KLAUS SPREMANN, DIRK HOFFMANN, ROMAN FRICK	
1 Einführender Überblick.....	353
2 Das PROTOS-Jatropha-System.....	355
3 Die Dimensionen des Geschäftsmodells nach Bieger und Reinhold.....	360
4 Zusammenhänge mit dem Denkraum von Prahalad.....	365
5 Literaturverzeichnis.....	366

Ausblick – Megatrends und ihre Implikationen auf Geschäftsmodelle	369
CHRISTIAN KRYS	
1 Einleitung	369
2 Megatrends.....	371
2.1 Demografischer Wandel	373
2.2 Globalisierung.....	373
2.3 Ressourcenknappheit	374
2.4 Klimawandel.....	375
2.5 Globale Wissensgesellschaft.....	376
2.6 Dynamische Entwicklung von Technologie	376
2.7 Globale Verantwortung.....	377
3 Mögliche Szenarien für die Entwicklung von Geschäftsmodellen	378
3.1 Evolutionäre Geschäftsmodellentwicklung	378
3.2 Revolutionäre Geschäftsmodellentwicklung	381
4 Literaturverzeichnis	383
Autorenverzeichnis.....	385