



---

# 1 Relevanz des Geschäftsmodell-Managements für Unternehmen in einem dynamischen Umfeld

„In einer Welt rascher und tiefgreifender Wandlungen ist eine einzige Konstante ohne Unsicherheit feststellbar – die Beschleunigung der Veränderung.“<sup>1</sup>

Durch die *zunehmende Komplexität* im Unternehmensumfeld in Form von steigender Wettbewerbsintensität, Globalisierungsaktivitäten sowie kürzeren Innovationszyklen werden erhöhte Anforderungen an die Entscheidungen des Managements in Unternehmen gestellt.<sup>2</sup> Veränderungen technologischer, ökonomischer und sozialer Art finden in hoher Frequenz statt und unterscheiden sich in erheblichem Maße voneinander, sodass sich die Unternehmensführung stets auf neue Situationen einstellen und der ansteigenden Komplexität zur Koordination der Unternehmensaktivitäten entgegenwirken muss.<sup>3</sup>

Unternehmen, die in diesem dynamischen Umfeld überleben oder sogar eine führende Rolle auf dem Markt einnehmen wollen, stehen vor der Herausforderung, diesen gestiegenen Anforderungen, durch das Erkennen des Anpassungsbedarfs zum einen und der optimalen Ausgestaltung von Geschäftsmodellen zum anderen, zeitnah zu begegnen.<sup>4</sup> Bekannte Beispiele wie Kodak, Schlecker oder Neckermann haben die Änderungen in ihrem Umfeld und die Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell unterschätzt und diese zu spät berücksichtigt.

Als Folge der gewandelten Herausforderungen ist ein *gestiegenes Interesse* nicht nur an Methoden zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, sondern insbesondere zur Entwicklung neuer bzw. zur Modifizierung bestehender Geschäftsmodelle erkennbar.<sup>5</sup> Es zeichnet sich in der Praxis eine wachsende Bereitschaft ab, strategischen Überlegungen einen breiteren Raum zu geben und *formal-systematische Verfahrensweisen einzusetzen*, die eine Analyse des sich schnell ändernden Umfelds und erforderliche Reaktionen der Unternehmen ermöglichen.<sup>6</sup> In den strategischen Planungsabteilungen der Unternehmen werden entsprechende Methoden benötigt, um diesen gestiegenen Anforderungen begegnen zu können, um möglichst zeitnah Geschäftsmodelle zu entwickeln, die einen System-Fit mit der Umwelt bereitstellen können.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Hinterhuber, H. H. (1980): S. 23

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2010): S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Grant, R. M. (2016): S. 159

<sup>4</sup> Vgl. Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (2006): S. 37

<sup>5</sup> Vgl. Martins, L. L./Rindova, L. P./Greenbaum, B. E. (2015): S. 99

<sup>6</sup> Vgl. Peter, M. K./Jarratt, D. G. (2015): S. 49

<sup>7</sup> Vgl. Hellström, M./Tevetkova, A./Gustafsson, M./Wikström, K. (2015): S. 227



*Wie kann es also Unternehmen und ihren Geschäftsmodellen ermöglicht werden, in einem Umfeld mit hoher Dynamik und Komplexität erfolgreich zu bestehen?*

Bei der Betrachtung dieser Frage kommt dem Geschäftsmodell-Management eine besondere Bedeutung zu. Durch den Einsatz des Geschäftsmodell-Managements sollen Unternehmen unterstützt werden, ihre Geschäftsmodelle durchgehend zu beschreiben, auf einen Umwelt-System-Fit zu überprüfen und anzupassen.<sup>8</sup> Bei diesen Prozessen kommt einer systematisierten Vereinfachung und Verdichtung der oftmals nur schwierig zu erfassenden Komplexität der Informationen eine hohe Relevanz zu.

Ein Wirtschaftszweig, der in hohem Maß von der Zunahme der Dynamik betroffen ist, ist der *Mobilitätssektor*. Die großen deutschen Automobilbauer haben die Herausforderungen durch die Digitalisierung und den geänderten Mobilitätsanspruch seitens der Kunden inzwischen erkannt. Sie sehen sich mit der Gefahr konfrontiert, große Anteile ihrer Wertschöpfung infolge des Wandels von der klassischen Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk insbesondere an Unternehmen der Informationstechnik (IT) zu verlieren. Daher müssen die Automobilbauer neue Geschäftsmodelle zur Bereitstellung von modernen Produkt- und Dienstleistungsangeboten zur Mobilitätsbereitstellung kreieren.<sup>9</sup>

Eine entsprechend zu beobachtende Reaktion auf diese Entwicklung ist die Schaffung neuer Mobilitätsangebote, wie der seit Ende der 1980er-Jahre in Deutschland entstandene Carsharing-Markt.<sup>10</sup> Für Carsharing-Angebote waren im Jahr 2016 über 1,2 Millionen Nutzer registriert, wobei jährliche Wachstumsraten von über 20 %<sup>11</sup> die steigende Bedeutung des Marktes verdeutlichen.<sup>12</sup>

Durch das Aufkommen der Elektromobilität hat sich eine spezielle Form des Carsharings, das sogenannte *E-Carsharing*, entwickelt. Der Einsatz von Elektrofahrzeugen wird in Deutschland seitens der Politik unterstützt. Die Bundesregierung verfolgt die Zielsetzung, Deutschland als internationalen Leitmarkt für Elektromobilität aufzustellen.<sup>13</sup> Zur Verwirklichung dieser Zielsetzung hat die Politik die

---

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2010): S. 74

<sup>9</sup> Vgl. Roland Berger (2015): S. 4

<sup>10</sup> In Deutschland wurde 1988 mit der Berliner StattAuto GmbH die erste deutsche Carsharing-Organisation gegründet. Im nordamerikanischen Raum liegen die Anfänge des Carsharings in den frühen 1980er-Jahren. Das erste Mal wurde Carsharing bereits 1948 in Zürich beobachtet, wobei sich mehrere Einwohner zur gemeinschaftlichen Nutzung zusammenschlossen. Siehe für weitere Ausführungen Witzke, S. (2015): S. 9.

<sup>11</sup> Relatives Wachstum im Jahr 2016, bezogen auf das Jahr 2015

<sup>12</sup> Vgl. Bundesverband Carsharing (2016): S. 1

<sup>13</sup> Vgl. Nationale Plattform Elektromobilität (2016): S. 3



Automobilindustrie dazu angeregt, bis zum Jahr 2020 eine Million Elektrofahrzeuge auf den Markt zu bringen<sup>14</sup>. Auch wenn die Anschaffungskosten für Elektrofahrzeuge derzeit noch vergleichsweise hoch sind, kann der Einsatz von Elektrofahrzeugen aufgrund der niedrigeren variablen Kosten in naher Zukunft wirtschaftlicher sein als der Einsatz konventionell angetriebener Fahrzeuge.<sup>15</sup> An dieser Stelle werden neue Geschäftsmodelle benötigt, um den Wandel in der E-Carsharing-Branche erfolgreich zu begleiten.

## 1.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarf

Obwohl ein Großteil der Unternehmen bei technisch getriebenen Produktinnovationen über exzellente Abläufe verfügt, ist diese Fähigkeit bei der Innovation und dem Management von Geschäftsmodellen bislang kaum entwickelt worden.<sup>16</sup> Dies ist insbesondere unter dem Aspekt verwunderlich, dass die durch die Medien bekannten Unternehmenserfolge meist nicht durch Produkt-, sondern durch Geschäftsmodell-Innovationen erzielt wurden.<sup>17</sup> Der Erfolg unternehmerischer Tätigkeit kann in hohem Maße mit der Durchführung eines auf Führungsebene verorteten Managements von Geschäftsmodellen verbunden werden.<sup>18</sup> Auch wenn in Unternehmen, die einen starken Anstieg in der Umsatzrendite erzielen konnten, mit hoher Wahrscheinlichkeit Geschäftsmodell-Innovationen durchgeführt wurden, fließt im Allgemeinen nur ein geringer Teil der Forschungsausgaben im Unternehmensumfeld in die Entwicklung und das Management von Geschäftsmodellen.<sup>19</sup>

Zwar wird die Bedeutung dynamischer Markt- und Wettbewerbsbedingungen in der aktuellen Unternehmenspraxis sowie in der Forschungslandschaft diskutiert.<sup>20</sup> Doch alleine mit langfristigen, in die Zukunft gerichteten Planungen können adaptive und flexible Reaktionen auf diese dynamischen Entwicklungen nicht ermöglicht werden.<sup>21</sup> Vielmehr zeigt sich, dass sich die Zyklen für Planungsprozesse in den vergangenen Jahren weiter verkürzt haben.<sup>22</sup> Zur Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeiten besteht daher bei den

---

<sup>14</sup> Vgl. Nationale Plattform Elektromobilität (2016): S. 2

<sup>15</sup> Vgl. Ried, S., et al. (2013): S. 1548 f.

<sup>16</sup> Vgl. Gassmann, O./Sutter, P. (2010): S. 197; vgl. Eckert, R. (2017): S. 173

<sup>17</sup> Vgl. Gassmann, O./Sutter, P. (2010): S. 197

<sup>18</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2010): S. 3; vgl. Chroneer, D., et al. (2015): S. 67

<sup>19</sup> Vgl. Johnson, M. W. et al. (2008): S. 3; vgl. Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2013): S. 4

<sup>20</sup> Vgl. Bange, C., et. al. (2009): S. 5, 12, 22

<sup>21</sup> Vgl. Bange, C., et. al. (2009): S. 5, 12, 22

<sup>22</sup> Vgl. Linden, M. (2016): S. 1

Planungsprozessen Verbesserungsbedarf, und zwar insbesondere hinsichtlich der Transparenz und der Entwicklung entsprechender Werkzeuge.<sup>23</sup>

Die Mehrzahl der existierenden Ansätze zur Unternehmenssteuerung fokussiert sich in der Regel nicht auf die Analyse des Geschäftsmodells, sondern betrachtet als Kernelement die Prozessperspektive in Unternehmen.<sup>24</sup> Neben dem beschriebenen Einsatz klassischer Planungs- und Steuerungsmethoden des strategischen Managements, wie z. B. der Balanced Scorecard, sind in jüngerer Zeit auch Forschungsbemühungen mit Fokus auf das Geschäftsmodell entstanden.<sup>25</sup>

Ein Großteil der Literatur zur Geschäftsmodell-Forschung setzt den Schwerpunkt auf die Entwicklung und Beschreibung von Geschäftsmodell-Konzepten<sup>26, 27</sup> Geschäftsmodell-Konzepte bilden die Grundlage zum Verständnis von Geschäftsmodellen. Daher soll im Nachfolgenden die aktuelle Forschungslandschaft zum Themengebiet genauer betrachtet werden.

Eine der zeitlich ersten und bekanntesten Ansätze zur anwendungsorientierten Entwicklung von Geschäftsmodellen wurde von Osterwalder und Pigneur veröffentlicht. Im Fokus der Arbeit von Osterwalder und Pigneur steht ein kreativitätsförderndes Business-Model-Canvas, durch dessen Einsatz Geschäftsmodelle über neun Dimensionen ausformuliert werden können.<sup>28</sup>

Gassmann stellt mit dem St. Galler Business-Model-Navigator ein in der Wissenschaft und Praxis bekanntes Verfahren zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch den Einsatz von Geschäftsmodell-Mustern zur Verfügung.<sup>29</sup> Gassmann beschränkt sich bei der Geschäftsmodell-Entwicklung auf den Einsatz der Geschäftsmodell-Muster und betrachtet keine weiteren Möglichkeiten zur Ideengewinnung. Es wird keine Ausformulierung der Geschäftsmodelle auf einer detaillierten Ebene durchgeführt. Die Überprüfung der Tauglichkeit der entwickelten Geschäftsmodell-Ideen erfolgt ausschließlich durch den unmittelbaren

---

<sup>23</sup> Vgl. Mack, M./Bange, C. (2011): S. 6

<sup>24</sup> Vgl. Linden, M. (2016): S. 6

<sup>25</sup> Vgl. Wirtz (2011): S. 24

<sup>26</sup> Geschäftsmodell-Konzepte beschreiben Modelle, mit dessen Hilfe Geschäftsmodelle anhand mehrerer Kriterien beschrieben werden können.

<sup>27</sup> Siehe zur Forschung zu Geschäftsmodell-Konzepten z. B.: Burkhart, T./Krumeich, J./Werth, D./Loos, P. (2011): S. 11. Die Autoren geben in ihrer Veröffentlichung einen umfassenden Überblick über die Verwendung des Begriffs des Geschäftsmodell-Konzepts sowie der Literatur zur Forschung auf dem Gebiet des Geschäftsmodell-Konzepts. Voigt, K.-I./Buliga, O./Michl, K. (2016): S. 7, geben ebenfalls einen Überblick über die Forschungslandschaft zu Geschäftsmodell-Konzepten.

<sup>28</sup> Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): S. 18 f.

<sup>29</sup> Vgl. Gassmann, O., et al. (2013): S. 16

Einsatz in der Praxis anhand des „Trial-and-Error“-Verfahrens.<sup>30</sup> Auf eine theoretische Bewertung oder Überprüfung der Geschäftsmodelle wird aufgrund des Trial-and-Error-Ansatzes verzichtet.<sup>31</sup>

Schallmo stellt mit seiner Arbeit ein Verfahren zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Visionen und Geschäftsmodell-Innovationen zur Verfügung.<sup>32</sup> Für einige Bereiche des Geschäftsmodells bietet Schallmo dabei Werkzeuge zur Geschäftsmodell-Entwicklung, allerdings werden die Bereiche der Wertschöpfungs- sowie der Finanzdimension nicht durch entsprechende Werkzeuge abgedeckt. Schallmo verzichtet darüber hinaus auf eine anwendungsorientierte Darstellung und Anwendung der Werkzeuge anhand eines Fallbeispiels.

Den genannten Verfahren nach Osterwalder/Pigneur, Gassmann sowie Schallmo ist gemeinsam, dass Analyseinstrumente zur Entwicklung von Geschäftsmodellen nicht bzw. nur teilweise dargestellt werden. Des Weiteren erfolgt in keinem der Konzepte ein Geschäftsmodell-Controlling zur Analyse der Anpassungsnotwendigkeit bestehender Geschäftsmodelle. Außerdem wird in keinem der Konzepte eine enge Verknüpfung von Strategie und Geschäftsmodell vorgenommen, um die Strategie als vorgebenden Handlungsrahmen des Geschäftsmodells mit einzubinden. Für entwickelte Geschäftsmodelle findet in keinem der Konzepte eine Überprüfung der Konsistenz der Geschäftsmodell-Dimensionen untereinander statt. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass keines der Konzepte ein Verfahren oder ein Vorgehensmodell zum Geschäftsmodell-Management zur Verfügung stellt.

Wirtz<sup>33</sup> beschreibt das Geschäftsmodell-Management auf theoretischer Ebene, wobei keine Werkzeuge zur Analyse, Entwicklung oder Überprüfung von Geschäftsmodellen zur Verfügung gestellt werden. Auch Wirtz stellt kein Vorgehensmodell zum Geschäftsmodell-Management bereit.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Beim Trial-and-Error-Verfahren erfolgt keine theoretische Überprüfung einer Eignung zur Verfügung stehender Optionen. Vielmehr wird die Eignung durch den unmittelbaren Einsatz in der Praxis ermittelt. Optionen, die sich in der Praxis als geeignet erweisen, werden fortgeführt. Optionen, die sich in der Praxis als ungeeignet erweisen, werden nicht weiter verfolgt.

<sup>31</sup> Vgl. Gassmann, O., et al. (2013): S. 50

<sup>32</sup> Vgl. Schallmo, D. (2013): S. 7

<sup>33</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2010): S. 193

<sup>34</sup> Wirtz, B. W. (2010): S. 193; Wirtz verknüpft theoretische Grundlagen des Managements und des Geschäftsmodells und stellt als Ergebnis einen theoretischen Ansatz zum Geschäftsmodell-Management vor. Wirtz entwickelt keinen anwendungsorientierten Ansatz, der einen Einsatz des Managements von Geschäftsmodellen in der Praxis ermöglicht.

Die Relevanz zur Forschung des Managements von Geschäftsmodellen hat nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft an Bedeutung gewonnen.<sup>35</sup> So wurde mittels einer Befragung unter Forschern im Bereich der Geschäftsmodelle eine große *Forschungslücke, insbesondere in der Entwicklung von „Vorgehensmodellen und Modellierungsprozessen, für die Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen“*<sup>36</sup> identifiziert.

Während in der Betrachtung der Struktur von Geschäftsmodellen bereits umfassende Forschungsergebnisse vorliegen,<sup>37</sup> wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass sich zukünftig die *anwendungsorientierte Forschung* darauf fokussieren sollte, die praktikable Durchführung des Geschäftsmodell-Managements und der Geschäftsmodell-Entwicklung zu erleichtern.<sup>38</sup>

Insbesondere hinsichtlich der bislang wenig beachteten Integration von Methoden des strategischen Managements in den Prozess des *Geschäftsmodell-Managements existiert* aktuell noch *großer Forschungsbedarf*.<sup>39</sup>

Durch die Integration der Systemanalyse, der Strategieplanung sowie von Methoden des strategischen Managements und des Controllings in den Geschäftsmodell-Ansatz kann eine umfassende Planungsmethode für Unternehmen in Form eines Vorgehensmodells für das Management von Geschäftsmodellen abgeleitet werden. Ein solcher Ansatz kann den Anspruch erfüllen, der in Form der Forschungsrelevanz in der Praxis und der Wissenschaft dargestellt wurde.<sup>40</sup>

## 1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen

Die Ausformulierung der Forschungsfragen dieser Arbeit knüpft an die im Unterkapitel 1.1 zuvor genannten, derzeit unzureichenden Planungsmöglichkeiten im Geschäftsmodell-Management an. Angesichts der beschriebenen raschen Veränderungen auf den Märkten müssen heutige Unternehmen die immer neuen Anforderungen möglichst früh identifizieren und mit dynamischen Anpassungen

---

<sup>35</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2015): S. 14

<sup>36</sup> Zolnowski, A./Böhmman, T. (2010): S. 36; siehe zur Thematik ebenfalls Granig, P./Hartlieb, E./Lingenhel, D. (Hrsg.) (2016): S. 52; Schallmo, D. (2015): S. 5; der Autor listet eine Übersicht des Standes der Wissenschaft zu Ansätzen der Geschäftsmodell-Innovation auf und beschreibt diese auch hinsichtlich des Aspektes eines Vorgehensmodells.

<sup>37</sup> Vgl. Zolnowski, A./Böhmman, T. (2010): S. 36

<sup>38</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2015): S. 14; vgl. Lercher, H./Terler, M. (2015): S. 2

<sup>39</sup> Vgl. Silvi, R./Moeller, K./Schlaefke, M. (2010): S. 13

<sup>40</sup> Siehe zur dargestellten Forschungsrelevanz: Silvi, R./Moeller, K./Schlaefke, M. (2010): S. 13; vgl. Wirtz, B. W. (2015): S. 14; vgl. Zolnowski, A./Böhmman, T. (2010): S. 36



möglichst zeitnah darauf reagieren. Das Konzept des Geschäftsmodells ermöglicht eine umfassende Betrachtung der eigenen Unternehmung und dessen Einordnung in das jeweilige Unternehmensumfeld. Zwar existiert in der Wissenschaft eine Vielzahl an Arbeiten zum Themenfeld der Geschäftsmodell-Betrachtung, allerdings wird an den spezifischen Anforderungen der Ausarbeitung eines anwendungsnahen Ansatzes zum Geschäftsmodell-Management kaum geforscht.<sup>41</sup> Primäres Ziel der Arbeit ist insofern die Entwicklung eines Prozesses zum Geschäftsmodell-Management, wobei auch die praktische Anwendbarkeit im Fokus steht. Durch eine auszuarbeitende Modularität des Vorgehensmodells sollen Unternehmen je nach Anforderungsprofil den Prozess zum Geschäftsmodell-Management von unterschiedlichen Startpunkten aus im Modell individuell beginnen können. Das *Forschungsziel* dieser Arbeit zeigt den Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit auf:

*Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein anwendungsorientiertes<sup>42</sup> Verfahren zum Geschäftsmodell-Management zu entwickeln, das den Anpassungsbedarf bei bestehenden Geschäftsmodellen identifiziert und ein modulares Vorgehensmodell zur Anpassung bestehender bzw. zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie anschließender Überprüfung anhand entsprechender Instrumente ermöglicht.*

Angesichts des Forschungszieles dieser Arbeit werden *Forschungsfragen* formuliert, die das Forschungsziel näher spezifizieren und die Entwicklung eines Verfahrens zum Geschäftsmodell-Management unterstützen:

- 1) Wie kann das Geschäftsmodell-Management zur systematischen Anpassung und Entwicklung von Geschäftsmodellen anwendungsorientiert ausgestaltet werden?
- 2) Wie kann die Notwendigkeit zur Anpassung des Geschäftsmodells im Rahmen des Geschäftsmodell-Managements überprüft werden?
- 3) Wie kann die Strategieplanung als Handlungsrahmen für das Geschäftsmodell-Management eingesetzt werden?
- 4) Wie können entwickelte Geschäftsmodell-Optionen überprüft werden, um geeignete Geschäftsmodelle zu erhalten?

---

<sup>41</sup> Vgl. Wirtz, B. W. (2015): S. 14

<sup>42</sup> Für die Abgrenzung der Anwendungsorientierung und der Nicht- Anwendungsorientierung ist der Entstehungsraum der Probleme maßgeblich. Dabei wird die Forschung der Grundlagenwissenschaften und die anwendungsorientierter Forschung voneinander abgegrenzt. Die Probleme der Grundlagenwissenschaften entstehen meist in der Theorie, wohingegen die Probleme der anwendungsorientierten Wissenschaft in der Regel in der Praxis entstehen. Dies liegt daran, dass zur Lösung von Zielstellungen das entsprechende Wissen fehlt und auch nicht in der wissenschaftlichen Theorie verfügbar ist. Für weitere Ausführungen zur anwendungsorientierten Forschung siehe Ulrich, H. (1984): S. 178–191, sowie Kapitel 1.3.

Die Arbeit beantwortet die Forschungsfragen im Rahmen der „Konzeption eines komponentenbasierten Vorgehensmodells zum Geschäftsmodell-Management unter Verwendung systemanalytischer Grundsätze“ anhand verschiedener Lösungskonstrukte, die in Abbildung 1 dargestellt sind.



Abbildung 1: Forschungsfragen und Lösungsansätze der Arbeit<sup>43</sup>

Die anwendungsorientierte Ausgestaltung des Geschäftsmodell-Managements zur systematischen Anpassung und Entwicklung von Geschäftsmodellen erfolgt durch die Entwicklung eines komponentenbasierten Vorgehensmodells zum Geschäftsmodell-Management unter systemanalytischer Ausgestaltung von Analysekomponenten, -schritten und -instrumenten. Die Überprüfung der Notwendigkeit zur Anpassung des Geschäftsmodells im Rahmen des Geschäftsmodell-Managements erfolgt durch die Entwicklung eines dreistufigen Geschäftsmodell-Controlling-Prozesses. Das Geschäftsmodell-Controlling umfasst eine Anpassung des operativen Controllings, des strategischen Controllings sowie der strategischen Frühaufklärung an das Geschäftsmodell-Management. Die Verknüpfung der Strategieplanung als Handlungsrahmen mit dem Geschäftsmodell-Management erfolgt durch die Verknüpfung der Themen der Strategieplanung und dem Geschäftsmodell-Management unter Einbezug der Entscheidungstheorie. Die Überprüfung von entwickelten Geschäftsmodell-

<sup>43</sup> Eigene Darstellung



Optionen zur Erhaltung geeigneter Geschäftsmodelle wird durch die Durchführung eines zweistufigen Prozesses zur Prüfung von Konsistenz und Bewertung der entwickelten Geschäftsmodell-Optionen erreicht.

### 1.3 Forschungskonzept und Vorgehensweise

Im Rahmen dieser Arbeit wird durch die Entwicklung eines theoretischen Konstrukts das Management von Geschäftsmodellen im Unternehmensumfeld unterstützt. Das entwickelte Vorgehensmodell wird auf einen idealtypischen E-Carsharing-Anbieter angewandt und findet dadurch im Rahmen der *anwendungsorientierten Forschung nach Ulrich* seinen Einsatz. Der anwendungsorientierte Forschungsansatz nach Ulrich strebt die inhaltliche Lösung von in der Praxis vorliegenden konkreten Problemen an.<sup>44</sup> Das Forschungsziel besteht im Rahmen des Ansatzes nach Ulrich im Gestalten der betrieblichen Wirklichkeit und das Forschungskriterium liegt in der theoretischen Entwicklung von Lösungsverfahren und Gestaltungsmodellen.<sup>45</sup> Die praktische Problemlösekraft der Modelle und Handlungsempfehlungen ist in diesem Rahmen von besonderer Relevanz.<sup>46</sup> Dabei wird der anwendungsorientierte Ansatz in dieser Arbeit bewusst vom grundlagenwissenschaftlichen Ansatz abgegrenzt. Während die Grundlagenwissenschaft ausschließlich an der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse an sich interessiert ist, erweitert die anwendungsorientierte Wissenschaft diesen Anspruch. Die anwendungsorientierte Wissenschaft ist auf die Generierung von praktisch nützlichem und verwertbarem Wissen ausgerichtet.<sup>47</sup>

Maßgeblich für diese Unterscheidung ist der Entstehungsraum der Probleme von Grundlagenwissenschaften und anwendungsorientierter Forschung. So entstehen die Probleme der Grundlagenwissenschaften meist in der Theorie. Die Probleme der anwendungsorientierten Wissenschaft entstehen in der Regel in der Praxis, da zur Lösung von Zielstellungen das entsprechende Wissen fehlt und auch nicht in der wissenschaftlichen Theorie verfügbar ist.<sup>48</sup> Der nach Ulrich beschriebene Forschungsansatz wird im Rahmen dieser Arbeit verfolgt, indem ein Modell zur Lösung des geschilderten praktischen und theoretischen Problems mithilfe einer wissenschaftlichen Herangehensweise entwickelt wird. Das Modell

---

<sup>44</sup> Vgl. Ulrich, H. (1984): S. 178–191

<sup>45</sup> Vgl. Verkuil, A./Dey, P. (2010): S. 5

<sup>46</sup> Vgl. Ulrich, H. (1984): S. 178–191

<sup>47</sup> Vgl. Hofmann, E. (2004): S. 289

<sup>48</sup> Vgl. Ulrich, H. (2001): S. 22

wird anschließend anhand einer Illustrations-Fallstudie<sup>49</sup> (Single Case Study)<sup>50</sup> veranschaulicht. Hierfür wird das Vorgehensmodell in der E-Carsharing-Branche eingesetzt und die einzelnen Analyseschritte werden dezidiert dargestellt. Dem während der Arbeit sichtbar werdenden Anspruch der Modularität wird dabei durch ein „Komponentensystem“ Rechnung getragen, bei dem jede Komponente aus einzelnen Analyseschritten und Analyseinstrumenten besteht. Durch diese Kombination aus Komponenten, Analyseschritten und Analyseinstrumenten können im Unternehmen verantwortliche Personen bei der Anwendung des Vorgehensmodells und somit beim Management des Geschäftsmodells maßgeblich unterstützt werden.

In der vorliegenden Arbeit werden in *Kapitel 1* die Ausgangssituation und der Handlungsbedarf umrissen, um anschließend innerhalb der dargestellten Forschungslücke das Forschungsziel und die Forschungsfragen zu formulieren. Daraufhin werden das Forschungskonzept und die Vorgehensweise dargestellt. In *Kapitel 2* werden die wichtigsten themenrelevanten theoretischen Grundlagen dargelegt. Das Kapitel untergliedert sich zum einen in die Betrachtung des Stands der Forschung und die Einordnung der Arbeit in den Bezugsrahmen des Geschäftsmodell-Managements sowie zum anderen in eine Betrachtung der Gestaltung des Handlungsspielraums bei der Geschäftsmodell-Planung. In *Kapitel 3* erfolgt die Konzeption des komponentenbasierten Vorgehensmodells. Dafür wird einerseits der strukturelle Aufbau des komponentenbasierten Vorgehensmodells auf Grundlage der Systemtheorie sowie andererseits das Prinzip und die Vorteile des Einsatzes von Vorgehensmodellen dargestellt. Basierend auf den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen, erfolgt in *Kapitel 4* die inhaltliche Ausgestaltung des komponentenbasierten Vorgehensmodells. Dabei wird zu Beginn ein Vorgehen zum Geschäftsmodell-Controlling vorgestellt. Nach der anschließenden Einführung der strategischen Ebene als Bezugsrahmen des Geschäftsmodells, erfolgt die Darstellung aller Analysekomponenten und Analyseschritte im Geschäftsmodell-Management-Prozess und die Zuordnung entsprechender Analyseinstrumente. Zur Überprüfung der im Modell entwickelten Geschäftsmodell-Optionen wird zum Ende des Kapitels ein Verfahren entwickelt, das eine Konsistenzprüfung sowie Bewertung und Auswahl der Geschäftsmodell-Optionen ermöglicht. Die theoretisch entwickelten Analysekomponenten und Analyseschritte des Vorgehensmodells werden in *Kapitel 5* exemplarisch anhand der Branche des E-Carsharings dargestellt. Dabei erfolgen zunächst die nähere Betrachtung der Branche und eine Untersuchung

---

<sup>49</sup> Vgl. Weber, W., et al. (1994): S. 51

<sup>50</sup> Vgl. Yin, R. K. (2009): S. 6