



---

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	V
Kurzfassung .....	VI
Executive summary .....	VII
Inhaltsübersicht .....	VIII
Inhaltsverzeichnis.....	X
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XX
<b>1 Relevanz des Geschäftsmodell-Managements für Unternehmen in einem dynamischen Umfeld .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarf.....	3
1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen .....	6
1.3 Forschungskonzept und Vorgehensweise .....	9
<b>2 Grundlagen des Geschäftsmodell-Managements .....</b>	<b>13</b>
2.1 Stand der Forschung und Bezugsrahmen des Geschäftsmodell- Managements.....	13
2.1.1 Begriff des Geschäftsmodells .....	13
2.1.2 Begriff des Geschäftsmodell-Managements .....	19
2.1.3 Innovation und Geschäftsmodell-Innovation .....	21
2.1.3.1 Systematisierung von Innovationsarten .....	23
2.1.3.2 Gründe und Innovationsgrade der Geschäftsmodell-Innovation .....	25
2.1.4 Geschäftsmodell-Optionen und Wechsel zwischen Geschäftsmodellen.....	27
2.2 Gestaltung des Handlungsspielraums im Geschäftsmodell- Management.....	30
2.2.1 Strategie als Fundament zur Bestimmung des Handlungsspielraums ....	30
2.2.1.1 Einordnung des Strategiebegriffs .....	30
2.2.1.2 Strategie im Kontext des Geschäftsmodell-Ansatzes.....	31
2.2.1.3 Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Schutz vor Geschäftsmodell-Imitationen anhand der Einbeziehung der Strategieplanung .....	33
2.2.1.4 Abfolge von Strategie und Geschäftsmodell .....	35
2.2.2 Notwendigkeit breiter Handlungsspielräume und hoher Flexibilität .....	37
2.2.2.1 Flexibilität im Kontext des Geschäftsmodells .....	37
2.2.2.2 Die Beherrschung der Komplexität.....	39



2.2.3	Entscheidungstheorie als Rahmenwerk zur Entwicklung einer Planungsmethode.....	41
2.2.3.1	Grenzen der holistischen Planung .....	42
2.2.3.2	Synthese der Planungskonzepte in Form des Mixed Scanning .....	44
2.2.3.3	Überführung des Mixed Scanning in die Logik der Geschäftsmodell-Planung.....	46
<b>3</b>	<b>Konzeption des komponentenbasierten Vorgehensmodells.....</b>	<b>48</b>
3.1	Einordnung des Vorgehensmodells in den Kontext des Geschäftsmodell-Managements .....	48
3.1.1	Einordnung nach abstrakten Hierarchie-Ebenen .....	48
3.1.2	Einordnung nach konkreten Hierarchie-Ebenen im Unternehmenskontext.....	50
3.1.3	Einsatzbereich des Vorgehensmodells zum Geschäftsmodell-Management.....	52
3.1.4	Strukturierung des Vorgehensmodells nach Ausprägungsform .....	54
3.2	Komponentenbasierter Aufbau des Vorgehensmodells .....	55
3.2.1	Einordnung des Begriffs des Vorgehensmodells .....	56
3.2.1.1	Vorteile des Einsatzes von Vorgehensmodellen .....	57
3.2.1.2	Entwicklungsprozess eines Vorgehensmodells.....	59
3.2.2	Darstellung des komponentenbasierten Aufbaus des Vorgehensmodells.....	60
3.2.2.1	Vorteile des Komponenteneinsatzes .....	61
3.2.2.2	Anforderungen an Komponenten .....	61
3.3	Systemtheorie zur Darstellung des Komponentenansatzes.....	62
3.3.1	Systemtheoretische Grundlagen.....	63
3.3.2	Überführung in einen systemtheoretischen Ansatz zum Geschäftsmodell-Management.....	64
<b>4</b>	<b>Inhaltliche Ausgestaltung des komponentenbasierten Vorgehensmodells .....</b>	<b>67</b>
4.1	Ableitung der Analysekomponenten und Analyseschritte .....	67
4.2	Analysekomponente „Geschäftsmodell-Controlling“ .....	74
4.2.1	Entwicklung eines Geschäftsmodell-Controllings aus bestehenden Controlling-Ansätzen .....	77
4.2.2	Analyseschritt „Operatives Controlling für Geschäftsmodelle“ .....	79
4.2.3	Analyseschritt „Strategisches Controlling für Geschäftsmodelle“ .....	83
4.2.4	Analyseschritt „Frühaufklärung für Geschäftsmodelle“ .....	88
4.3	Analysekomponente „Strategieentwicklung“ .....	92
4.3.1	Der Strategiebegriff innerhalb der Unternehmensplanung.....	93
4.3.2	Prozess der Strategieentwicklung.....	95
4.3.3	Analyseschritt „Strategische Grundfragen“ .....	97
4.3.4	Analyseschritt „Strategische Optionen“ .....	98



4.3.4.1 Erarbeitung strategischer Optionen auf Gesamtunternehmens-Ebene .....	101
4.3.4.1.1 Portfoliostrategien .....	102
4.3.4.1.2 Wachstumsrichtungsstrategien .....	103
4.3.4.1.3 Allianzstrategien .....	103
4.3.4.2 Erarbeitung strategischer Optionen auf Business-Unit-Ebene .....	104
4.3.4.2.1 Wettbewerbsstrategien.....	105
4.3.4.2.2 Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien .....	106
4.3.4.2.3 Make-or-buy-Strategien.....	107
4.3.4.3 Evaluation und Auswahl der Strategischen Optionen .....	108
4.4 Analysekomponente „Entwicklung Geschäftsmodell-Ansatz“ .....	109
4.4.1 Analyseschritt „Intuitives Vorgehen“ .....	110
4.4.1.1 Brainstorming .....	113
4.4.1.2 Semantische Intuition.....	113
4.4.2 Analyseschritt „Systematisch-analytisches Vorgehen“ .....	114
4.4.2.1 Morphologischer Kasten.....	115
4.4.2.2 Geschäftsmodell-Muster .....	116
4.4.2.3 Branchen-Analogien.....	117
4.5 Ausgestaltung von Geschäftsmodell-Optionen .....	117
4.5.1 Analysekomponente „Produkt-/ Marktdimension“ .....	120
4.5.1.1 Analyseschritt „Marktsegmente“ .....	121
4.5.1.2 Analyseschritt „Kundenbedürfnisse und Value Proposition“ .....	126
4.5.1.3 Analyseschritt „Downstream-Optionen“ .....	130
4.5.1.4 Analyseschritt „Leistungskomponenten“ .....	132
4.5.1.5 Analyseschritt „Strategische Geschäftsfelder“ .....	136
4.5.1.6 Analyseschritt „Kundenkanäle“ .....	138
4.5.2 Analysekomponente „Wertschöpfungsdimension“ .....	140
4.5.2.1 Analyseschritt „Ressourcen und Fähigkeiten“ .....	141
4.5.2.1.1 Fall A: Schaffung neuer Ressourcen und Fähigkeiten .....	142
4.5.2.1.2 Fall B: Bewertung bestehender Ressourcen und Fähigkeiten.....	147
4.5.2.2 Analyseschritt „Koordinations- und Transaktionsformen“ .....	149
4.5.2.3 Analyseschritt „Wertschöpfungsarchitekturtyp“ .....	152
4.5.3 Analysekomponente „Finanzdimension“ .....	156
4.5.3.1 Analyseschritt „Erlösmechanik“ .....	156
4.5.3.1.1 Festlegung von Erlösquellen .....	158
4.5.3.1.2 Festlegung von Erlösformen .....	159
4.5.3.2 Analyseschritt „Kostenbetrachtung“ .....	163
4.6 Analysekomponente „Überprüfung und Auswahl Geschäftsmodell-Optionen“ .....	166
4.6.1 Analyseschritt „Konsistenzprüfung“ .....	167
4.6.1.1 Überprüfung der internen Konsistenz des Geschäftsmodells.....	169
4.6.1.2 Überprüfung der externen Konsistenz des Geschäftsmodells.....	172



4.6.2	Analyseschritt „Bewertung und Auswahl“ .....	173
<b>5</b>	<b>Exemplarische Vorstellung des Vorgehensmodells anhand der Fallstudie E-Carsharing .....</b>	<b>178</b>
5.1	Fallstudie anhand eines beispielhaften E-Carsharing-Unternehmens ..	178
5.1.1	Carsharing und E-Carsharing als Betrachtungsobjekt .....	180
5.1.2	Dominante Branchenlogik und dominantes Geschäftsmodell .....	183
5.2	Analysekomponente „Geschäftsmodell-Controlling“ im E-Carsharing ..	186
5.2.1	Analyseschritte „Operatives Controlling für Geschäftsmodelle“ .....	186
5.2.2	Analyseschritt „Strategisches Controlling für Geschäftsmodelle“ .....	188
5.2.2.1	Untersuchung der Branche E-Carsharing .....	188
5.2.2.2	Branchenkonvergenz im E-Carsharing.....	190
5.2.2.3	Unternehmensumwelt der Automobilbranche .....	193
5.2.2.4	Unternehmensumwelt der Energieversorgungsbranche .....	194
5.2.2.5	Unternehmensumwelt Informations- und Kommunikationstechnologie.....	195
5.2.2.6	Unternehmensumwelt des Öffentlichen-Personenverkehrs .....	196
5.2.2.7	Zusammenführende Betrachtung mittels SWOT-Analyse .....	197
5.3	Analysekomponente „Strategieentwicklung“ im E-Carsharing .....	199
5.3.1	Analyseschritt „Strategische Grundfragen“ im E-Carsharing.....	199
5.3.2	Analyseschritt „Strategische Optionen“ im E-Carsharing .....	199
5.4	Analysekomponente „Entwicklung Geschäftsmodell-Ansätze“ im E-Carsharing .....	201
5.4.1	Analyseschritt „Intuitives Vorgehen“ im E-Carsharing.....	201
5.4.2	Analyseschritt „Systematisch-analytisches Vorgehen“ im E-Carsharing .....	202
5.5	Entwicklung von Geschäftsmodell-Optionen im E-Carsharing .....	205
5.5.1	Analysekomponente „Produkt-/Markt-Dimension“ im E-Carsharing .....	205
5.5.1.1	Analyseschritt „Marktsegmente“ im E-Carsharing .....	205
5.5.1.2	Analyseschritt „Kundenbedürfnisse und Value Proposition“ im E-Carsharing .....	208
5.5.1.3	Analyseschritt „Downstream-Optionen“ im E-Carsharing .....	210
5.5.1.3.1	Downstream-Optionen der Automobilbauer .....	211
5.5.1.3.2	Downstream-Optionen der Energieversorgungsunternehmen .....	212
5.5.1.3.3	Downstream-Optionen der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche.....	213
5.5.1.3.4	Downstream-Optionen des Öffentlichen Personenverkehrs.....	215
5.5.1.4	Analyseschritt „Leistungskomponenten“ im E-Carsharing.....	216
5.5.1.5	Analyseschritt „Strategische Geschäftsfelder“ im E-Carsharing .....	216
5.5.1.6	Analyseschritt „Kundenkanäle“ im E-Carsharing .....	218
5.5.2	Analysekomponente „Wertschöpfungsdimension“ im E-Carsharing .....	219
5.5.2.1	Analyseschritt „Ressourcen und Fähigkeiten“ im E-Carsharing .....	219



5.5.2.2	Analyseschritt „Koordinations- und Transaktionsformen“ im E-Carsharing .....	221
5.5.2.3	Analyseschritt „Wertschöpfungsarchitektur“ im E-Carsharing .....	222
5.5.3	Analysekomponente „Finanzdimension“ im E-Carsharing .....	224
5.5.3.1	Analyseschritt „Erlösmechanik“ im E-Carsharing .....	224
5.5.3.2	Analyseschritt „Kostenmechanik“ im E-Carsharing .....	225
5.6	Analysekomponente „Überprüfung und Auswahl Geschäftsmodell-Optionen“ im E-Carsharing .....	227
5.6.1	Analyseschritt „Konsistenzprüfung“ im E-Carsharing .....	227
5.6.2	Analyseschritt „Bewertung und Auswahl“ im E-Carsharing .....	229
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Implikationen.....</b>	<b>233</b>
6.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse .....	233
6.2	Beitrag der Arbeit für Wissenschaft und Praxis .....	236
6.3	Weiterer Forschungsbedarf und Umsetzungsmöglichkeiten .....	239
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>LII</b>