



Sebastian van Cayzeele (Autor)  
**Formulierung und Bewertung von szenariogestützten  
Geschäftsmodelloptionen**  
Energiewirtschaftliche illustrative Fallstudie

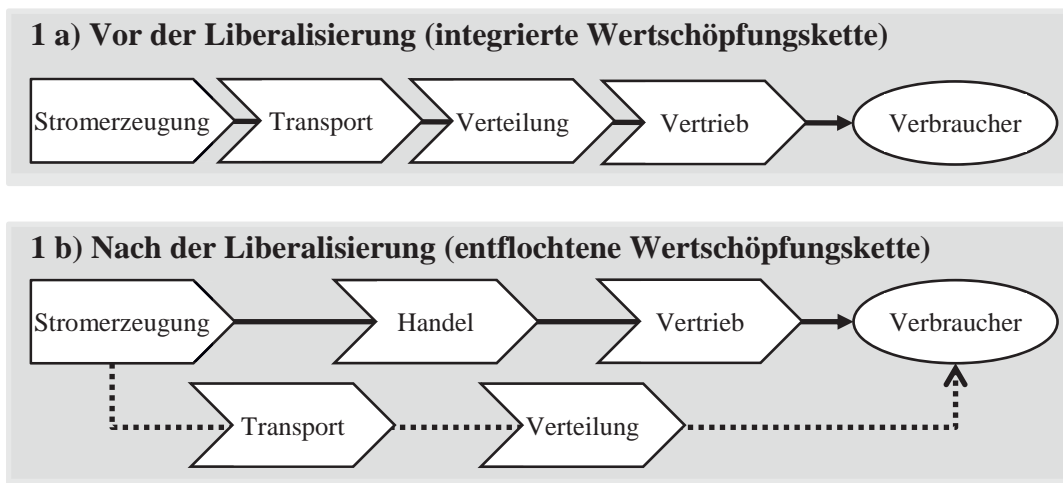


<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7754>

Copyright:  
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1 Geschäftsmodellwandel in der Energiewirtschaft

Die deutsche Energiewirtschaft konnte sich über einen langen Zeitraum behaupten. Das Geschäftsmodell des integrierten Stromversorgers war ein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg.<sup>1</sup> Die diesem Geschäftsmodell zugrundeliegende integrierte Wertschöpfungsstruktur gliederte sich in mehrere Aktivitäten, welche in Abbildung 1 a) visualisiert sind. Die Erzeugungsaktivität umfasst die Stromerzeugung durch Großkraftwerke wie Kern- oder Kohlekraftwerke. Die Einspeisung des erzeugten Stroms erfolgte in die Übertragungsnetze, welche den Strom über weite Strecken transportierten. Mithilfe der Verteilungsnetze gelangte die elektrische Energie zum Verbraucher.<sup>2</sup> Da die Netze Eigentum des Stromversorgers waren, konnte kein anderer Stromversorger den Verbraucher beliefern. Der Verbraucher musste seinen Strom beim lokalen Stromversorger beziehen. Durch den Besitz von Übertragungs- und Verteilungsnetzen existierte ein natürliches Leitungsmonopol.<sup>3</sup>



**Abbildung 1: Entflechtung der integrierten Wertschöpfungsstruktur in der Stromversorgung**

Quelle: Angelehnt an Spicker (2010), S. 40.

Anfang der 1990er Jahre erfolgte, getragen durch den Trend zur Deregulierung, die Entflechtung der europäischen Stromversorgung.<sup>4</sup> Der Liberalisierungsgedanke führt zum Aufbrechen der bis dato monopolistischen Strukturen und das Erschaffen

<sup>1</sup> Vgl. Maubach (2013), S. 60; Spicker (2010), S. 39.

<sup>2</sup> Vgl. Maubach (2013), S. 48.

<sup>3</sup> Vgl. Spicker (2010), S. 39.

<sup>4</sup> Vgl. Spicker (2010), S. 38, 41. Eine sektorale Deregulierung ist aktuell weltweit und in vielen Bereichen (z. B. Gesundheitsmarkt oder Telekommunikationsmarkt) zu beobachten. Vgl. Spicker (2010), S. 38.



eines wettbewerblichen deregulierten Strommarktes.<sup>5</sup> Dabei wurden die Energieversorger durch den gesetzgeberischen Einfluss gezwungen, den Netzbetrieb von den anderen Wertschöpfungsaktivitäten zu trennen. In Abbildung 1 b) sind die Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur verdeutlicht. Vor der Liberalisierung herrschte die beschriebene integrierte Wertschöpfungsstruktur vor. „Mit der Abtrennung und Neutralisierung des Netzbetriebs – des natürlichen Monopols dieser Wertschöpfungskette – ist Wettbewerb auf den anderen Stufen der Wertschöpfungskette eingeführt worden.“<sup>6</sup> Seitdem können andere Stromversorger die Infrastruktur nutzen und ihren Strom im vorherigen Gebietsmonopol anbieten und liefern. Resultierend aus dieser Liberalisierung entstand die neue Wertschöpfungsaktivität des Stromhandels. Dort stehen sich unterschiedliche Marktteilnehmer, die Strom kaufen oder verkaufen wollen, gegenüber.<sup>7</sup> Die Transport- und Verteilungsnetze sind nach wie vor Monopole und werden in der liberalisierten Struktur von staatlichen Regulierungsbehörden überwacht.<sup>8</sup>

Durch die Gegenüberstellung der Wertschöpfungsstrukturen in Abbildung 1 wird deutlich, dass die Wertschöpfungsstruktur durch die Liberalisierung und die daraus resultierende Entflechtung fundamental verändert wurde.<sup>9</sup> Dieses Aufbrechen von Wertschöpfungsketten ist typisch für einen **Geschäftsmodellwandel**.<sup>10</sup> Neben dem beschriebenen Fall der Liberalisierung der integrierten Wertschöpfungskette existieren weitere politische, technologische und soziokulturelle Trends, die zu einem grundlegenden Wandel in der Energiewirtschaft beitragen. Politische Trends stellen, neben der Deregulierung, beispielsweise der Atomausstieg oder der gesetzlich geförderte Ausbau der erneuerbaren Energien dar.<sup>11</sup> Technologische Entwicklungen tragen erheblich zu einem Geschäftsmodellwandel bei.<sup>12</sup> In der Energiewirtschaft zeigen Brennstoffzellen und Miniblockheizkraftwerke, die im Eigenheim eingesetzt werden können, neue technologische Entwicklungen. Diesen beiden Technologien liegt ein **übergeordneter Trend** zugrunde, der die vormals

---

<sup>5</sup> Vgl. Spicker (2010), S. 41.

<sup>6</sup> Spicker (2010), S. 40.

<sup>7</sup> Vgl. Spicker (2010), S. 40.

<sup>8</sup> Vgl. Maubach (2013), S. 48.

<sup>9</sup> Vgl. Spicker (2010), S. 40.

<sup>10</sup> Vgl. Schneider (2012), S. 22.

<sup>11</sup> Vgl. Grahsel (2013), S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Schneider (2012), S. 22.



zentral orientierte Stromerzeugung in eine Dezentrale umgestaltet.<sup>13</sup> Gesellschaftliche Veränderungen des soziokulturellen Umfelds lassen sich beispielsweise dadurch erkennen, dass für den Großteil der Bevölkerung eine ökologische und nachhaltige Energieversorgung eine immer bedeutendere Rolle spielt. Der Trend von Nachhaltigkeit betrifft eine Vielzahl von Branchen und beschreibt eine fundamentale Veränderung, sodass von einem **Megatrend** gesprochen wird.<sup>14</sup>

In dieser Arbeit steht die Energiewirtschaft stellvertretend für alle Branchen, deren Wettbewerbsfähigkeit durch Trends herausgefordert wird. Die Energiewirtschaft wurde herangezogen, da in dieser Branche besonders deutlich wird, wie schwierig ein Wandel des bisherigen Geschäftsmodells ist. Im Jahr 2013 wurde eine Umfrage bei 900 Managern aus der Energiebranche durchgeführt. Demzufolge finden 72 Prozent der Konzernführungskräfte ihr aktuelles Geschäftsmodell nicht überlebensfähig.<sup>15</sup> Wenn Unternehmen versäumen sich auf Trends einzustellen, verdeutlicht der Titel einer energiewirtschaftlichen Tageszeitung die Konsequenz: „Ruhrgas: Das Ende eines Geschäftsmodells“.<sup>16</sup> Das ehemalige Flaggschiff der deutschen Energiewirtschaft, die E.ON Ruhrgas AG, hat es unterlassen, sich auf Veränderungen einzustellen und wurde aufgelöst.

Aus den bisherigen Ausführungen soll nicht geschlossen werden, dass sich diese Arbeit einer vergangenheitsbezogenen Perspektive widmet. Wesentlicher Kern dieser Arbeit ist es, eine **zukunftsorientierte Sichtweise** einzunehmen. Das Befassen mit der Zukunft stellt das intensive Auseinandersetzen mit Unsicherheiten in den Mittelpunkt. Letztendlich münden diese Bemühungen in Handlungsempfehlungen für eine zukünftige Ausgestaltung der Unternehmung in Form von **Geschäftsmodelloptionen**.

Auf Grundlage der eben beschriebenen Zusammenhänge, dass eine Vielzahl unterschiedlichster Trendeinwirkungen einen Geschäftsmodellwandel erfordert, ergeben sich drei **Forschungsfragen**:

---

<sup>13</sup> Vgl. Maubach (2013), S. 191.

<sup>14</sup> Vgl. BMU (2008), S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. energate (2013a).

<sup>16</sup> energate (2013b).



1. Wie lässt sich eine Vielzahl an Trends, die einen Geschäftsmodellwandel bedingen, identifizieren, bewerten und in Szenarien berücksichtigen?
2. Wie lassen sich auf Basis von Umfeldszenarien Geschäftsmodelloptionen formulieren?
3. Wie können Geschäftsmodelloptionen bewertet und ausgewählt werden, um eine Handlungsempfehlung für den Geschäftsmodellwandel zu geben?

Für die Beantwortung der drei Forschungsfragen werden unterschiedliche Instrumente und Methoden verwendet. Tabelle 1 teilt die Instrumente den unterschiedlichen Forschungsfragen zu.

Forschungsfragen	Methoden und Instrumente
Wie lässt sich eine Vielzahl an Trends, die einen Geschäftsmodellwandel bedingen, identifizieren, bewerten und in Szenarien berücksichtigen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Identifizieren von Trends erfolgt durch spezifische Suchfelder</li> <li>⇒ Bewertung erfolgt durch Kriterien und eine Vernetzungsanalyse</li> <li>⇒ Szenarien werden mithilfe der Cross-Impact-Analyse formuliert</li> </ul>
Wie lassen sich auf Basis von Umfeldszenarien Geschäftsmodelloptionen formulieren?	⇒ Optionswürfel für Geschäftsmodelle (Selbstentwickeltes strukturelles Konstruktionsgerüst)
Wie können Geschäftsmodelloptionen bewertet und ausgewählt werden, um eine Handlungsempfehlung für den Geschäftsmodellwandel zu geben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bewertung erfolgt mithilfe der Methode des Paarvergleichs</li> <li>⇒ Auswahl erfolgt mit der Portfoliotechnik</li> </ul>

**Tabelle 1: Forschungsfragen und verwendete Methoden und Instrumente**

Die erste Forschungsfrage lässt sich mit Instrumenten und Methoden der **strategischen Frühaufklärung** beantworten. Dabei wird grundlegend zwischen dem Scanning und dem Monitoring unterschieden. Das Scanning identifiziert Trends, die für einen Geschäftsmodellwandel verantwortlich sein könnten. Dieser Schritt erfolgt mithilfe von spezifischen Suchfeldern. Das Monitoring beschäftigt sich mit dem Bewerten der identifizierten Trends. Für die Bewertung wird eine Vernetzungsanalyse durchgeführt, deren Ziel es ist, aus der Vielzahl von Trends diejenigen zu identifizieren, die für einen Geschäftsmodellwandel relevant sind. Die Ergebnisse werden im nächsten Schritt mithilfe der **Szenariotechnik** zu



konsistenten Zukunftsbildern ausformuliert. Die szenariotechnische Methode der Cross-Impact-Analyse erlaubt es, eine Vielzahl an Trends zu kombinieren, sodass konsistente Szenarien entstehen.

Die zweite Forschungsfrage wird mithilfe eines **kreativen Prozesses** beantwortet. Als Instrument zur Unterstützung dieses Prozesses dient ein **Optionswürfel**. Dieser Würfel wird im Rahmen dieser Arbeit entwickelt. Dabei gibt der Würfel bestimmte Muster für Geschäftsmodelloptionen vor. Der kreative Prozess kann sich an diesen Strukturvorgaben orientieren und damit die Formulierung von Geschäftsmodelloptionen zielgerichtet lenken.

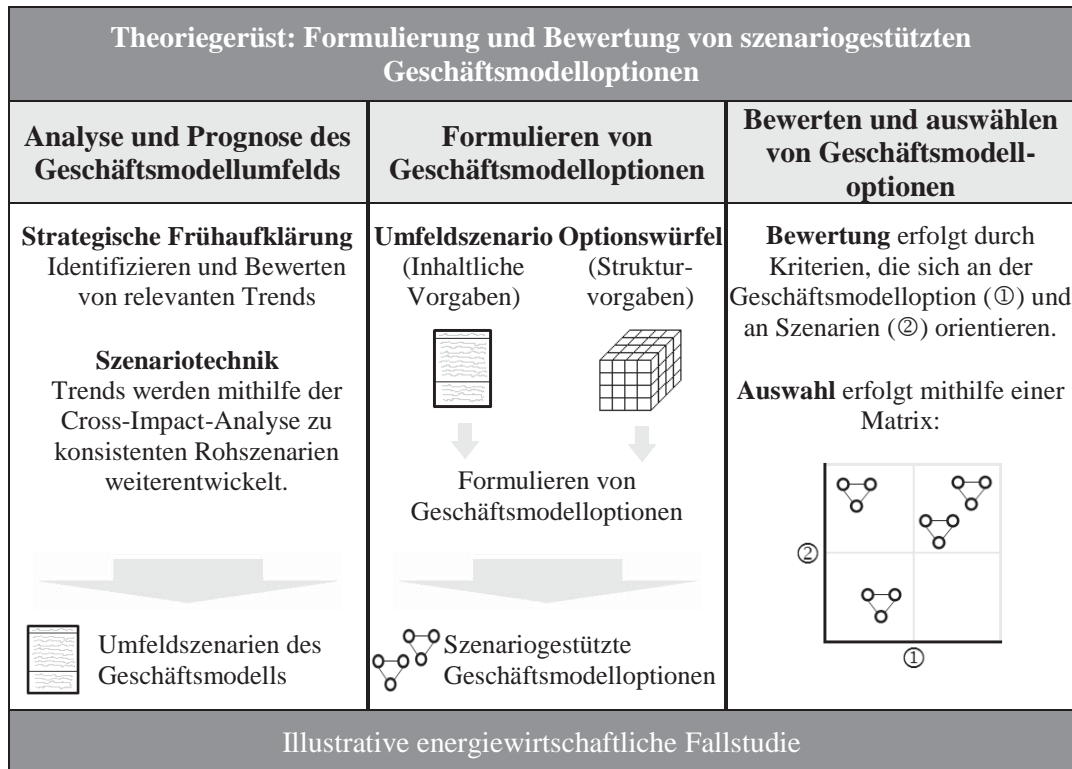
Bei der dritten Forschungsfrage erfolgt die Bewertung der Geschäftsmodelloptionen mit der **Methode des Paarvergleichs**. Auf Basis eines Bewertungskriteriums werden zwei Geschäftsmodelloptionen verglichen. Durch eine Abwägung, welche der Optionen die Attraktivere ist, werden quantitative Aussagen erzeugt. Auf Basis dieser Aussagen erfolgt die Auswahl von Geschäftsmodelloptionen mithilfe der **Portfoliotechnik**.

Das in Abbildung 2 aufgezeigte **Forschungskonzept** verbindet die drei Forschungsfragen, sodass ein dreiphasiges anwendungsorientiertes Vorgehen entsteht. Das Forschungskonzept gliedert sich in ein Theoriegerüst, welches mithilfe einer illustrativen Fallstudie verdeutlicht wird.

In der ersten Phase wird eine Analyse und Prognose des Geschäftsmodellumfelds durchgeführt, um anschließend Umfeldszenarien abzuleiten.<sup>17</sup> Aufbauend auf diesen Szenarien erfolgt die Formulierung der Geschäftsmodelloptionen. Dabei dienen die Szenarien als inhaltliche Vorgabe. Der im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigte Optionswürfel dient als Strukturvorgabe, um szenariogestützte Geschäftsmodelloptionen zu formulieren. Die letzte Phase konzentriert sich auf die Bewertung und Auswahl der formulierten Geschäftsmodelloptionen. Dazu werden zwei Kriterien herangezogen, mit deren Hilfe die Geschäftsmodelloptionen bewertet werden. Anschließend werden die Optionen mithilfe einer Matrix verglichen und ausgewählt.

---

<sup>17</sup> Umfeldszenarien basieren auf externen, nicht lenkbaren Trends und stellen mögliche Zukunftsbilder dar, aus denen Chancen und Gefahren für das Geschäftsmodell abgeleitet werden. Vgl. Fink/Siebe (2011), S. 51.



**Abbildung 2: Forschungskonzept für die Formulierung und Bewertung von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen**

Die **Analyseebene**, auf die das Konzept angewendet wird, ist das Geschäftsmodell einer Unternehmung. Bei der Fallstudie handelt es sich um ein illustratives Referenzgeschäftsmodell eines Stromversorgers.

Das **Ziel dieser Arbeit** ist es, ein einheitliches, in sich geschlossenes Vorgehenskonzept aufzuzeigen, welches es erlaubt, szenariogestützte Geschäftsmodelloptionen zu formulieren und zu bewerten. Dabei hat die Fokussierung auf die Energiewirtschaft als Anwendungsbeispiel nur exemplarischen Charakter. Die **Forschungslücke** indiziert Schwachpunkte bei der Verknüpfung eines systemischen und anwendungsorientierten Vorgehens für den Geschäftsmodellwandel mit existierenden Instrumenten und Methoden des strategischen Managements. In der wissenschaftlichen Diskussion fehlt bisher ein Verfahren, welches mehrere unterschiedliche Trends beim Geschäftsmodellwandel berücksichtigt.<sup>18</sup> Ebenfalls eine geringe Beachtung fanden bisher Verfahren, mit denen sich Geschäftsmodelle bewerten und priorisieren lassen. Neben diesen handlungsorientierten Lücken beschäftigt sich diese Arbeit mit einem theoretisch

<sup>18</sup> Schneider (2012) zeigte auf, dass disruptive Technologien zu einem Geschäftsmodellwandel führen. Neben dem technologischen Einfluss werden in dieser Arbeit weitere Einflüsse mit einbezogen.



konzeptionellen Schwachpunkt, der Formulierung von Geschäftsmodelloptionen. Geschäftsmodelloptionen zu formulieren wird als ein kreativer Prozess gesehen.<sup>19</sup> Um diesen Prozess strukturell zu unterstützen, wird das Instrument „Optionswürfel“ für die Formulierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen entwickelt.

Der **Aufbau der Arbeit** erfolgt entlang des aufgezeigten Forschungskonzepts. Dabei wird zunächst das theoretische Konzept zur Formulierung und Bewertung szenariogestützter Geschäftsmodelloptionen entwickelt. Anschließend erfolgt im Rahmen der energiewirtschaftlichen Fallstudie die Illustration des Vorgehens.

In **Kapitel 2** wird der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Diskussion zur Geschäftsmodelltheorie dargestellt. Aufbauend auf diesen theoretischen Erläuterungen wird der „Optionswürfel“ abgeleitet und der Zusammenhang zum Geschäftsmodellwandel erläutert.

In **Kapitel 3** wird das theoretische Vorgehen aufgezeigt, wie die Analyse und Prognose des Geschäftsmodellumfelds erfolgt. **Kapitel 4** widmet sich der Formulierung von Geschäftsmodelloptionen mithilfe des „Optionswürfels“ und der Umfeldszenarien. **Kapitel 5** zeigt auf, wie Geschäftsmodelloptionen mithilfe von zwei Bewertungskriterien evaluiert werden. Das Vorgehenskonzept aus Kapitel 3 - 5 wird in **Kapitel 6** mithilfe der Fallstudie validiert. Dabei wird zunächst ein Referenzgeschäftsmodell eines Stromversorgers aufgezeigt. Anschließend werden mithilfe des Verfahrens konkrete Geschäftsmodelloptionen formuliert und bewertet. In **Kapitel 7** werden die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und Schlussfolgerungen für die Wissenschaft und Praxis präsentiert.

---

<sup>19</sup> Vgl. Schneider (2012), S. 74.



## 2 Geschäftsmodelltheorie und aufzeigen des Optionswürfels

Beim Begriff Geschäftsmodell handelt es sich um ein relativ neues Konzept in der Betriebswirtschaftslehre. Die ersten Auseinandersetzungen mit diesem Begriff gehen auf die 1990er Jahre zurück.<sup>20</sup> Zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat sich dieser Begriff im Rahmen der Internet-Ära in der Praxis etabliert.<sup>21</sup> In dieser Zeit wurde das Bild von Unternehmen durch rasanten technischen Fortschritt, neue Kommunikationsmittel und neue Erlösmechaniken unstrukturierter. Daraus ergab sich, dass der Begriff der Unternehmung per se zu vielseitig wurde und daher weiter differenziert werden musste. Dies war die Geburtsstunde des Begriffs Geschäftsmodell, welcher eine Essenz einer Theorie der Firma bzw. der Unternehmung darstellt.<sup>22</sup> Dabei dient das Geschäftsmodell als „... eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung ...“<sup>23</sup>. Die nachfolgend dargestellte Abbildung 3 dient als Orientierungshilfe um sich den Begriff des Geschäftsmodells zu nähern. Osterwalder et al. unterscheiden dabei zwischen der konzeptionellen Ebene und der Ausprägungsebene und gliedern diese Ebenen, sodass eine Geschäftsmodellhierarchie entsteht. Auf der konzeptionellen Ebene werden grundsätzliche Fragen beantwortet: Was ist ein Geschäftsmodell? Welche Elemente gehören zum Geschäftsmodell? Die erste Frage wurde bereits dahingehend erläutert, dass ein Geschäftsmodell eine vereinfachte Abbildung der Unternehmung darstellt. Welche Elemente zu einem Geschäftsmodell gehören, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion noch erarbeitet. Jedoch herrscht eine Einigkeit darüber, dass ein Geschäftsmodell aus mehreren Elementen bzw. Dimensionen besteht. Dies wird durch folgendes Zitat bekräftigt: „Alle Ansätze beinhalten Dimensionen oder Strukturmerkmale, nach denen Geschäftsmodelle beschrieben werden können.“<sup>24</sup> Weitere Fragen, die auf der konzeptionellen Ebene beantwortet werden, sind: Welche Geschäftsmodelle ähneln einander? Was sind die gemeinsamen Eigenschaften der Geschäftsmodelle? Osterwalder et al. verweist in diesem Zusammenhang auf Taxonomien von

---

<sup>20</sup> Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002); Osterwalder et al. (2005); Slywotzky (1995).

<sup>21</sup> Vgl. Mahadevan (2000); Afuah/Tucci (2003).

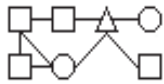

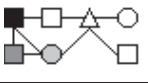
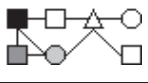

<sup>22</sup> Vgl. zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 64.

<sup>23</sup> zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 64. Für Non-Profit Organisationen existieren andere Geschäftsmodellansätze. Vgl. Dahan et al. (2010).

<sup>24</sup> Bieger/Rüegg/von Rohr (2002), S. 46.



Geschäftsmodellen. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Geschäftsmodellen, die sich durch empirisch bestätigte Ähnlichkeiten auszeichnen. Weiterhin wird die Möglichkeit genannt, Sub-(Meta)-Models mit einem gemeinsamen Charakter zu bilden. Darunter wird eine theoretisch-konzeptionelle Gemeinsamkeit verstanden. Demnach existieren zwei unterschiedliche Herangehensweisen, um Gemeinsamkeiten bei Geschäftsmodellen abzuleiten oder Geschäftsmodelle tiefergehend zu analysieren.<sup>25</sup> Die Ausprägungsebene behandelt die reale Anwendung der Geschäftsmodellansätze. Darunter fallen individuelle Aktivitäten der Unternehmung.

<b>Business Model Concept</b> 			conceptual levels	<b>DEFINITION</b> what is a business model?  <b>META-MODEL</b> what elements belong into a business model?
<b>Business Model Type</b> <b>Business Model Type</b> 				<b>TAXONOMY TYPES</b> which business models resemble each other?  <b>SUB-(META)-MODELS</b> what are the common characteristics?
<b>Business Model of Dell</b> 	<b>Business Model of Amazon</b> 	<b>Business Model of eBay</b> 	Instance levels	<b>INSTANCES (VIEW OF COMPANY)</b>  <b>MODELLED INSTANCE</b>
Dell	Amazon	eBay		<b>REAL WORLD COMPANY</b>

**Abbildung 3: Geschäftsmodellhierarchien**

Quelle: Osterwalder et al. (2005), S. 9.

Wie bereits erläutert, existieren unterschiedliche Geschäftsmodellansätze, deren Unterscheidungskriterium nicht nur unterschiedliche Geschäftsmodellbausteine bzw. Elemente bilden. In Tabelle 2 ist eine Auswahl an unterschiedlichen Geschäftsmodellansätzen einschließlich ihrer Bausteine aufgezeigt. Zusätzlich wurde den Ansätzen in der letzten Zeile eine generelle betriebswirtschaftliche

<sup>25</sup> Osterwalder et al. (2005), S. 9-10; Bieger/Reinhold (2011), S. 27; Baden-Fuller/Morgan (2010). Osterwalder et al. bleiben in ihren Ausführungen zu Taxonomien und Sub- (Meta)-Model ungenau. Daher werden ergänzend die Aussagen von Bieger/Reinhold (2011) und Baden-Fuller/Morgan (2010) herangezogen.



Forschungsrichtung zugeordnet. Es lässt sich festhalten, dass für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Forschungen verschiedene Geschäftsmodellansätze existieren. Dabei lassen sich für die strategierorientierte Forschung die Geschäftsmodelle von Amit/Zott und zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt aufzeigen. Forschungen, die ihren Fokus auf die Wertschöpfungskette legen, sollten die Modelle von Schögel/ Tomczak/Birkhof oder Timmers bevorzugen.<sup>26</sup>

	Timmers	Wölfle	Schögel/ Tomczak/ Birkhofer	Rüegg- Stürm	Amit/ Zott	zu Knyphausen /Meinhardt
Leistungs- system	Produkt/ Dienst- leistungen	Nutzen	Wertkette	Leistungs- angebot u. Nutzen		Produkt-/ Markt- kombination
Kommunika- tionskonzept		Zielgruppe				
Ertragskonzept	Ertragsquellen	Umsatz- herkunft, andere Einnahme- quellen				Ertrags- konzept
Wachstums- konzept				Kern- kompetenz		
Kompetenz- konfiguration		Erforder- liches Know- how	Fokus in der Wertkette	Kern- kompetenz, Fokus der Wert- schöpfung	Content	
Organisations- form			Fokus in der Wertkette	Fokus der Wert- schöpfung	Structure	Durch- führung und Konfigura- tion von Wert- schöpfungs- aktivitäten
Kooperations- konzept		(Wert- schöpfungs-) Partner	Fokus in der Wertkette	Koopera- tionsfelder		
Koor.-konz./ Steuerung	Weitere Wirtschafts- akteure, Rolle der Wert- schöpfungs- aktivität			Koopera- tionsfelder	Governance	
Betriebs- wirtschaftliche Fokussierung	Fokus auf Wertschöp- fungskette	Informations- theoretisch	Wertschöp- fungskette	Strategie	Strategie	Strategie- fokussiert

**Tabelle 2: Vergleich der Kernelemente und der Fokussierung von verschiedenen Geschäftsmodellansätzen**

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Bieger/Rüegg-Stürm/von Rohr (2002), S. 46-47.

Aus dieser Gegenüberstellung wird ebenfalls deutlich, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen existiert.<sup>27</sup> Eine Einigung, welcher

<sup>26</sup> Vgl. Bieger/Rüegg-Stürm/von Rohr (2002), S. 46-47.

<sup>27</sup> Weitere Ansätze und Gegenüberstellungen finden sich in Bieger/Reinhold (2011), S. 17-22.