



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Geschäftsmodellwandel in der Energiewirtschaft	1
2 Geschäftsmodelltheorie und aufzeigen des Optionswürfels	8
2.1 Der universelle strategierorientierte Geschäftsmodellansatz von zu Knyphausen- Aufseß und Meinhardt.....	13
2.2 Optionswürfel: Archetypen der Geschäftsmodellbausteine	23
2.2.1 Archetypen der Produkt-/Marktkombination.....	24
2.2.2 Archetypen: Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten	31
2.2.3 Resultierende Archetypen der Erlösmechanik	41
2.2.4 Archetypenwechsel: Geschäftsmodellwandel mithilfe des Optionswürfels	43
3 Analyse und Prognose des Geschäftsmodellumfelds	47
3.1 Trends im Kontext der strategischen Frühaufklärung	47
3.2 Erstellen von Szenarien des Geschäftsmodellumfelds	53
3.2.1 Identifizierung und Beurteilung von Einflussfaktoren.....	54
3.2.2 Erstellen von Umfeldrohszenarien mithilfe der Cross-Impact-Bilanzanalyse.....	60
4 Formulieren von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen	67
5 Bewerten und Auswahl von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen	71
5.1 Bewertungskriterien für den Paarvergleich: Kompetenzbetroffenheit und Umfeldrobustheit.....	72
5.2 Vorgehen zur Bewertung der Kompetenzbetroffenheit mithilfe der Methode des Paarvergleichs	73
5.3 Vorgehen zur Bewertung der Umfeldrobustheit durch die Methode des gewichteten Paarvergleichs	80
5.4 Auswahlmatrix für szenariogestützte Geschäftsmodelloptionen.....	82
6 Energiewirtschaftliche illustrative Fallstudie	86
6.1 Referenzgeschäftsmodell eines Stromversorgers	92
6.2 Analyse und Prognose des Referenzgeschäftsmodellumfelds.....	94
6.2.1 Identifizieren und Bewerten von Einflussfaktoren	94
6.2.2 Erstellen, Beschreiben und Mapping der Umfeldszenarien.....	100
6.3 Formulieren von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen	105
6.3.1 Szenario „Gleichbleibende Umfeldbedingungen“	106
6.3.2 Szenario „Grüne dezentrale Stromerzeugung“	106
6.3.3 Szenario „Zentrale oder dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung“	109
6.3.4 Szenario „Energieträgeroffene Zukunft“	112
6.4 Bewertung der Geschäftsmodelloptionen mithilfe der Paarvergleichsmethode.....	115
6.4.1 Bewertungskriterium: Kompetenzbetroffenheit	117
6.4.2 Bewertungskriterium: Umfeldrobustheit	138
6.5 Auswahlmatrix für das Geschäftsmodelloptionsportfolio	155



7 Schlussfolgerungen und Implikationen zum konzeptionellen Vorgehen	161
7.1 Verdichtete Darstellung und Bewertung des aufgezeigten Vorgehens zum Geschäftsmodellwandel.....	161
7.2 Ansätze zur Erweiterung und Vertiefung des konzeptionellen Vorgehens	163
7.3 Energiewirtschaft: Pionier des Geschäftsmodellwandels	165
Anhang	167
Literaturverzeichnis.....	184