

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen</b> .....	<b>1</b>
Daniel R. A. Schallmo	
1 Geschäftsmodell .....	2
1.1 Bestehende Definitionen .....	2
1.2 Definition des Begriffs Geschäftsmodell .....	6
2 Geschäftsmodell-Innovation .....	6
2.1 Begriff der Innovation .....	6
2.2 Bestehende Definitionen .....	9
2.3 Definition des Begriffs Geschäftsmodell-Innovation .....	12
3 Geschäftsmodell-Ebenen .....	14
3.1 Bestehende Ansätze .....	14
3.2 Ansatz der Geschäftsmodell-Ebenen .....	14
4 Geschäftsmodell-Umwelt .....	17
4.1 Bestehende Ansätze .....	17
4.2 Ansatz der Geschäftsmodell-Umwelt .....	18
5 Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente .....	21
5.1 Beschreibungsraster .....	21
5.2 Leitfragen .....	24
6 Zusammenfassung .....	28
Literatur .....	28
 <b>2 Design und Entwicklung der Business Model-Innovation</b> .....	 <b>31</b>
Bernd W. Wirtz und Marc-Julian Thomas	
1 Einführung .....	32
2 Konzepte der Business Model-Innovation .....	33
2.1 Definitionen zur Business Model-Innovation .....	33
2.2 Ansätze der Business Model-Innovation .....	37

3	Ein integrierter Business Model-Innovation Ansatz .....	44
4	Zusammenfassung .....	46
	Literatur .....	47
<b>3</b>	<b>Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation – bestehende Ansätze, Phasen, Aktivitäten und Ergebnisse .....</b>	<b>51</b>
	Daniel R. A. Schallmo	
1	Bestehende Ansätze .....	52
2	Überblick zum Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation .....	52
3	Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung .....	57
3.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung .....	57
3.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung .....	57
4	Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung .....	58
4.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung .....	58
4.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung .....	58
5	Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung .....	61
5.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung .....	61
5.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung .....	61
6	Geschäftsmodell-Entwicklung .....	63
6.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Entwicklung .....	63
6.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Entwicklung .....	64
7	Geschäftsmodell-Implementierung .....	67
7.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Implementierung .....	67
7.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Implementierung .....	67
8	Geschäftsmodell-Erweiterung .....	69
8.1	Zielsetzung der Geschäftsmodell-Erweiterung .....	69
8.2	Aktivitäten der Geschäftsmodell-Erweiterung .....	69
9	Zusammenfassung .....	71
	Literatur .....	73
<b>4</b>	<b>Business Modeling für Entrepreneure und Intrapreneure mittels der Speed Creation .....</b>	<b>75</b>
	Andreas Rusnjak und Timur Ercan	
	Abkürzungsverzeichnis .....	76
1	Ausgangssituation .....	79
2	Problemstellung .....	80
3	Business Model und Business Modeling im Allgemeinen .....	82
4	Business Modeling in den frühen Phasen der Entwicklung einer Organisation bzw. eines Produkts .....	84
5	Vorgehensmodell „Speed Creation“ für Entrepreneurial und Intrapreneurial Business Modeling .....	90

6	Business Modeling Notation .....	96
7	Fazit .....	102
	Literatur .....	105
5	<b>Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neudenken .....</b>	<b>109</b>
	Patrick Stähler	
1	Einordnung und Erkenntnis .....	111
2	Was ist ein Geschäftsmodell? .....	112
2.1	Geschäftsmodell als Bauplan der Wertschöpfung .....	113
2.2	Geschäftsmodell und die Sinnfrage .....	113
3	Geschäftsmodell als soziales Konstrukt .....	114
4	Die vier Elemente eines Geschäftsmodells .....	116
4.1	Das erste Element: die Value Proposition .....	118
4.2	Das zweite Element: die Geschäftsstruktur .....	120
4.3	Das dritte Element: das Ertragsmodell .....	121
4.4	Das vierte Element: Der Unternehmensgeist .....	123
5	Geschäftsmodellkarte zur Visualisierung eines Geschäftsmodells .....	124
6	Geschäftsmodellinnovationen – Geberit, Aravind und Prepaid .....	124
6.1	Geberit als Geschäftsmodellinnovator .....	124
6.2	Aravind Eye Hospital – Mit Massenproduktionstechnologie gegen Augenkrankheiten .....	127
6.3	Geschäftsmodell Aravind Eye Care Hospitals .....	128
6.4	Prepaid, oder wie kam die Mobiltelefonie in die Entwicklungsländer ...	130
7	Ansatzpunkte für Geschäftsmodellinnovationen .....	132
8	Wann in Geschäftsmodell denken? .....	133
8.1	Handlungsempfehlung .....	134
	Literatur .....	135
6	<b>Management des Geschäftsmodell-Portfolios – Konzept, Fallbeispiele, Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>137</b>
	Michael Zollenkop	
1	Innovationsmanagement und Portfolio-Management von Geschäftsmodellen .....	138
1.1	Systemzusammenhang, Notwendigkeit und Erfolgswirkung von Geschäftsmodell-Innovationen .....	138
1.2	Dominantes Design und Lebenszyklus von Geschäftsmodellen .....	145
1.3	Generierung und Management des Geschäftsmodell-Portfolios .....	149
2	Geschäftsmodell- Wettbewerb und Geschäftsmodell-Innovation im Branchenvergleich .....	154
2.1	Fallstudie 1: Geschäftsmodell-Konkurrenz bei sozialen Netzwerken ...	154
2.2	Fallstudie 2: Geschäftsmodellwandel in der Automobilindustrie .....	158

2.3	Portfolio-Management von Geschäftsmodellen bei sozialen Netzwerken und Mobilitätsdienstleistungen .....	166
3	Ausblick: Geschäftsmodell-Innovation und Portfolio-Management für Emerging Markets .....	174
	Literatur .....	176
7	<b>Spannungsfeld Strategie und Geschäftsmodell – Ein integrierter Lösungsansatz mit Praxisbeispielen</b> .....	179
	Hans-Erich Müller und Martin Wrobel	
1	Einleitung .....	180
2	Strategie als Plan und als Praxis .....	181
3	Strategische Spannungen im Geschäftsmodell .....	185
3.1	Elemente des Geschäftsmodells .....	185
3.2	Strategische Spannungen .....	187
3.3	Geschäftsmodell-Design .....	188
4	Wenn ein Geschäftsmodell nicht genug ist .....	190
4.1	Corporate-Geschäftsmodelle .....	190
4.2	Separierung und Integration .....	191
4.3	Innovation im Netzwerk .....	192
5	Startup zwischen Businessplan und Geschäftsmodellentwicklung .....	195
5.1	Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung .....	196
5.2	Geschäftsmodellentwicklung durch die Lean Startup Methode .....	197
6	Resümee .....	203
	Literatur .....	205
8	<b>Das Geschäftsmodell als „Strategic Deployment“ im strategischen Denken</b> ...	209
	Bastian Halecker und Matthias Hartmann	
1	Einleitung und Zielstellung .....	210
1.1	Problemskizze .....	210
1.2	Zielstellung und Vorgehensweise .....	211
2	Definitiorik und Abgrenzungsproblematik .....	212
2.1	Strategie .....	212
2.2	Geschäftsmodell – ein vereinfachtes Modell des Geschäftes .....	213
2.3	Übersicht zu möglichen Überschneidungsoptionen zwischen Strategie und Geschäftsmodell .....	215
2.4	Anwendung betriebswirtschaftlicher Perspektiven zur Einordnung des Begriffs Geschäftsmodells .....	216
2.5	Geschäftsmodell als Teil der Strategie .....	217
3	Das Geschäftsmodell als Lösungsweg und damit als Strategic Deployment ...	218
3.1	Solitäre Funktionsweise eines Geschäftsmodells ohne Strategie .....	218
3.2	Das Geschäftsmodell als Strategic Deployment eines Unternehmens ...	219
4	Praktische Überlegungen zu Geschäftsmodellen und Strategic Deployment .....	223

4.1	Entwicklung einer Strategie- und Geschäftsmodellmatrix .....	223
4.2	Die Strategie- und Geschäftsmodellmatrix mit Praxisbeispielen .....	225
4.3	Dynamik der Handlungsoptionen am Beispiel des ADAC-Postbusses ...	227
5	Fazit und Ausblick .....	229
	Literatur .....	230
<b>9</b>	<b>Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen:</b>	
	<b>Eine fallstudienbasierte Übersicht .....</b>	<b>233</b>
	Florian Mezger und Karoline Bader	
1	Einleitung .....	234
2	Forschungsansatz .....	236
3	Die Relevanz der Innovationskultur erkennen .....	236
4	Geschäftsmodellinnovationen verstehen .....	238
4.1	Die Eigenschaften neuer Geschäftsmodelle erfassen .....	239
4.2	Die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle herausbilden ...	241
5	Eine entsprechende Innovationskultur schaffen .....	245
5.1	Bereitschaft zur Kannibalisierung .....	245
5.2	Fokussierung auf Zukunftsmärkte .....	249
5.3	Risikobereitschaft .....	250
5.4	Die Innovationskultur umsetzen .....	251
6	Relevanz der Geschäftsmodellinnovationen im Unternehmen sichtbar machen .....	251
7	Fazit .....	254
	Literatur .....	254
<b>10</b>	<b>Innovation und Evolution von Geschäftsmodellen dargestellt am Beispiel</b>	
	<b>BP Solar .....</b>	<b>257</b>
	Florian Lüdeke-Freund	
1	Einleitung und Hintergrund .....	258
2	Theoretisch-analytischer Rahmen .....	260
2.1	Das erweiterte „Business Case for Sustainability“-Konzept .....	260
2.2	Strategische Grundpositionen (RDAP-Skala) .....	262
2.3	Intensitäten von Geschäftsmodellinnovationen (AAIR-Skala) .....	263
3	Fallstudien- und Analysemethodik .....	265
4	BP Solars Geschäftsmodellinnovationen .....	267
4.1	BP Solar Home Solutions .....	268
4.2	BP Solar Builder Solutions .....	269
4.3	BP Solar Business Solutions .....	270
4.4	BP Solar Utility and Investor Solutions .....	271
5	BP Solars Geschäftsmodellevolution .....	273
6	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung .....	275
	Literatur .....	277

<b>11 Kooperative Geschäftsmodellentwicklung für systemische Nachhaltigkeitsinnovationen: Eine Fallstudie im deutschen Smart Energy-Markt</b> .....	<b>283</b>
Sebastian Knab, René Rohrbeck und Lars Konnertz	
1 Einleitung .....	284
2 Herausforderungen bei der Entwicklung systemischer Nachhaltigkeitsinnovationen .....	286
2.1 Nachhaltigkeitsinnovationen .....	286
2.2 Systemische Innovationen .....	288
2.3 Entwicklung von Nachhaltigkeitsinnovationen mit systemischem Charakter .....	288
2.4 Die Rolle der kooperativen Geschäftsmodellentwicklung .....	290
3 Fallstudie im deutschen Smart Energy-Markt .....	291
3.1 Hintergrund und Fallbeschreibung .....	291
3.2 Anwendung der kooperativen Geschäftsmodellentwicklung .....	293
3.3 Ergebnisse .....	299
4 Evaluation der kooperativen Geschäftsmodellentwicklung .....	304
4.1 Überwindung allgemeiner Innovationshemmnisse .....	304
4.2 Überwindung spezifischer Hemmnisse von Nachhaltigkeitsinnovationen .....	305
4.3 Limitierungen .....	308
4.4 Vergleich mit alternativen Methoden .....	308
5 Zusammenfassung und Fazit .....	310
Literatur .....	313
 <b>12 Von Gutenberg zu Steve Jobs, Herausforderungen und Lösungen der Business Model Innovation dargestellt am Beispiel von (Fach-)Verlagen</b> ....	<b>319</b>
Thomas Ammon und Alexander Brem	
1 Vorbemerkung: Von Gutenberg bis heute .....	320
2 Das moderne Verlagsgeschäft .....	321
2.1 Klassifikation von Verlagen .....	322
2.2 Wirtschaftswissenschaftliche Klassifikation von Verlagen nach Porter ...	323
2.3 Praktische Klassifikation von Verlagen nach Ruf .....	324
3 Fallbeispiel Transformation der Geschäftsmodelle bei Fachverlagen .....	326
3.1 Problemfelder für Fachverlage .....	326
3.2 Entwicklung der Erlöse von Fachverlagen .....	329
3.3 Die Entwicklung der Kostenstruktur von Verlagen .....	331
3.4 Der Produktlebenszyklus von Medienangeboten im Web-Zeitalter ...	332
4 Herausforderungen für Verlage .....	333
4.1 Suchfelder bei der Anpassung an neue Geschäftsmodelle .....	334
4.2 Herausforderungen für die Fachverlage .....	336
4.3 Handlungsempfehlungen durch Verbände .....	340

5	Geschäftsmodell-Innovationen bei Verlagen .....	340
5.1	Die objektorientierte Geschäftsmodell-Innovation .....	342
5.2	Ablauforientierte Geschäftsmodell-Innovation .....	343
5.3	Subjektorientierte Geschäftsmodell-Innovationen .....	344
6	Zusammenfassung: Was hat das alles nun mit Steve Jobs zu tun? .....	345
	Literatur .....	346
13	<b>Geschäftsmodell-Stretching als Reaktion auf Veränderung der Branchenwertschöpfungskette in der Games-Industrie</b> .....	349
	Martin Kamprath und Leonid Glukhovskiy	
1	Einleitung .....	350
2	Grundlagen .....	352
2.1	Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ .....	352
2.2	Geschäftsmodell und Umwelt .....	353
3	Games-Branche .....	354
3.1	Begriffsdefinition .....	354
3.2	Komponenten von Games .....	355
3.3	Charakterisierung der Games-Branche .....	357
3.4	Branchenwertschöpfungskette in der Games-Industrie .....	359
3.5	Zusammenfassung und Fragestellung .....	361
4	Fallstudie eines Game Developers .....	361
4.1	Die Wahl der Fallstudie als Forschungsansatz .....	362
4.2	Ablauf der Fallstudie .....	362
5	Beschreibung des Geschäftsmodells .....	364
5.1	Kundensegmente .....	364
5.2	Das Nutzenversprechen (Value Proposition) .....	365
5.3	Vertriebskanäle .....	366
5.4	Kundenbeziehungen .....	367
5.5	Schlüsselressourcen .....	368
5.6	Schlüsselaktivität .....	368
5.7	Wertschöpfungsnetzwerk .....	369
5.8	Erlösströme .....	370
5.9	Kostenstruktur .....	370
6	Die veränderte Branchenwertschöpfungskette und das Geschäftsmodell-Stretching .....	372
7	Zusammenfassung und Fazit .....	379
	Literatur .....	380
14	<b>Geschäftsmodellmuster im Dienstleistungssektor – Dargestellt am Beispiel der Internationalisierung deutscher Berufsbildungsdienstleister</b> ...	385
	Nizar Abdelkafi und Nadim Alexander Salameh	
1	Einleitung .....	386

1.1	Motivation .....	386
1.2	Zielsetzung und methodische Vorgehensweise .....	387
2	Geschäftsmodelle und Dienstleistungen am Beispiel der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	388
2.1	Geschäftsmodelle und Dienstleistungen .....	388
2.2	Geschäftsmodelle in der Berufsbildung .....	391
3	Geschäftsmodelle deutscher Berufsbildungsdienstleister bei der Internationalisierung .....	399
3.1	Leistungsangebot .....	400
3.2	Kommunikation des Leistungsangebots .....	403
3.3	Leistungserzeugung .....	404
3.4	Leistungsbereitstellung .....	406
3.5	Gewinnerzeugung .....	407
4	Diskussion und Implikationen für die Praxis .....	407
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	413
	Literatur .....	414
15	<b>Der Weg von der wissenschaftlichen Erkenntnis zum Geschäftsmodell: Wissenstransformation in Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Fallbeispiele und Handlungsempfehlungen ....</b>	417
	Fritjof Karnani	
1	Geschäftsmodellentwicklung in Hochschulen und Forschungseinrichtungen .....	418
2	Die Herausforderung des Perspektivwechsels: Vom Wissenschafts- zum Verwertungskontext .....	421
3	Die Notwendigkeit das verborgene Wissen zu heben: Geschäftsmodelle jenseits der Forschungsergebnisse .....	425
4	Die Methode der kognitiven Kartografie: Das systematische Screening nach Potenzialen für innovative Geschäftsmodelle .....	429
5	Die Methode des Storytelling: Die Identifikation von Innovationspotenzial .....	433
6	Die Symbiose von zwei Ansätzen: Promoter based View und Capability based View .....	436
	Literatur .....	438
16	<b>Checklisten und Erläuterungen zum Kompendium Geschäftsmodell-Innovation .....</b>	441
	Daniel R. A. Schallmo	
1	IST-Geschäftsmodell .....	442
2	Geschäftsmodell-Ideen .....	442
2.1	Gewinnung von Geschäftsmodell-Ideen .....	442
2.2	Beschreibung von Geschäftsmodell-Ideen .....	443
2.3	Bewertung von Geschäftsmodell-Ideen .....	443



---

3	Geschäftsmodell-Visionen .....	445
3.1	Kunden .....	446
3.2	Technologien .....	446
3.3	Trends .....	447
4	Geschäftsmodell-Prototyp .....	447
5	Industrie-Wertschöpfungskette .....	447
6	Stakeholder der Industrie .....	448
7	Geschäftsmodell-Muster in der Industrie .....	448
7.1	Detaillierung ausgewählter Geschäftsmodell-Elemente .....	448
8	Customer Buying Cycle zur Festlegung von Leistungen .....	448
8.1	Leistungssystem .....	449
8.2	Nutzenversprechen .....	449
8.3	Partner .....	450
9	Geschäftsmodell-Führung .....	450
17	<b>Glossar zum Kompendium Geschäftsmodell-Innovation .....</b>	<b>453</b>
	Daniel R. A. Schallmo	
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>471</b>