
Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen | 1 |
| | 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 |
| 2 | Design und Entwicklung der Business Model-Innovation | 31 |
| | 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 |
| 3 | Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation – bestehende Ansätze, Phasen, Aktivitäten und Ergebnisse | 51 |
| | 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 |
| 4 | Business Modeling für Entrepreneure und Intrapreneure mittels der Speed Creation | 75 |
| | 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 | Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neudenken | 109 |
| | 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 | Management des Geschäftsmodell-Portfolios – Konzept, Fallbeispiele, Erfolgsfaktoren | 137 |
| | 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 | Spannungsfeld Strategie und Geschäftsmodell – Ein integrierter Lösungsansatz mit Praxisbeispielen | 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 | Das Geschäftsmodell als „Strategic Deployment“ im strategischen Denken ... | 209 |
| | Bastian Halecker und Matthias Hartmann | |
| 1 | Einleitung und Zielstellung | 210 |
| 1.1 | Problemskizze | 210 |
| 1.2 | Zielstellung und Vorgehensweise | 211 |
| 2 | Definitorik und Abgrenzungsproblematik | 212 |
| 2.1 | Strategie | 212 |
| 2.2 | Geschäftsmodell – ein vereinfachtes Modell des Geschäfts | 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 |
| 9 | Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht | 233 |
| | 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 |
| 10 | Innovation und Evolution von Geschäftsmodellen dargestellt am Beispiel BP Solar | 257 |
| | 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 |

| | |
|---|-----|
| 11 Kooperative Geschäftsmodellentwicklung für systemische Nachhaltigkeitsinnovationen: Eine Fallstudie im deutschen Smart Energy-Markt | 283 |
| 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 |
| | |
| 12 Von Gutenberg zu Steve Jobs, Herausforderungen und Lösungen der Business Model Innovation dargestellt am Beispiel von (Fach-)Verlagen | 319 |
| 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 | Geschäftsmodell-Stretching als Reaktion auf Veränderung der Branchenwertschöpfungskette in der Games-Industrie | 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 Erforschungsansatz | 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 | Geschäftsmodellmuster im Dienstleistungssektor – Dargestellt am Beispiel der Internationalisierung deutscher Berufsbildungsdienstleister ... | 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 Der Weg von der wissenschaftlichen Erkenntnis zum Geschäftsmodell: Wissenstransformation in Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Fallbeispiele und Handlungsempfehlungen | 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 Checklisten und Erläuterungen zum Kompendium Geschäftsmodell-Innovation | 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 | Glossar zum Kompendium Geschäftsmodell-Innovation | 453 |
| | Daniel R. A. Schallmo | |
| | Sachverzeichnis | 471 |