

Inhaltsübersicht

DanksagungV

KurzfassungVI

Executive summary VII

Inhaltsübersicht VIII

Inhaltsverzeichnis X

Abbildungsverzeichnis XV

TabellenverzeichnisXVIII

AbkürzungsverzeichnisXX

**1 Relevanz des Geschäftsmodell-Managements für Unternehmen
in einem dynamischen Umfeld 1**

1.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarf.....3

1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen6

1.3 Forschungskonzept und Vorgehensweise9

2 Grundlagen des Geschäftsmodell-Managements13

2.1 Stand der Forschung und Bezugsrahmen des Geschäftsmodell-
Managements 13

2.2 Gestaltung des Handlungsspielraums im Geschäftsmodell-
Management.....30

3 Konzeption des komponentenbasierten Vorgehensmodells.....48

3.1 Einordnung des Vorgehensmodells in den Kontext des
Geschäftsmodell-Managements48

3.2 Komponentenbasierter Aufbau des Vorgehensmodells55

3.3 Systemtheorie zur Darstellung des Komponentenansatzes62

**4 Inhaltliche Ausgestaltung des komponentenbasierten
Vorgehensmodells67**

4.1 Ableitung der Analysekomponenten und Analyseschritte67

4.2 Analysekomponente „Geschäftsmodell-Controlling“74

4.3 Analysekomponente „Strategieentwicklung“92

4.4 Analysekomponente „Entwicklung Geschäftsmodell-Ansatz“109

4.5 Ausgestaltung von Geschäftsmodell-Optionen117

4.6 Analysekomponente „Überprüfung und Auswahl Geschäftsmodell-
Optionen“166

5	Exemplarische Vorstellung des Vorgehensmodells anhand der Fallstudie E-Carsharing	178
5.1	Fallstudie anhand eines beispielhaften E-Carsharing-Unternehmens ..	178
5.2	Analysekomponente „Geschäftsmodell-Controlling“ im E-Carsharing ..	186
5.3	Analysekomponente „Strategieentwicklung“ im E-Carsharing	199
5.4	Analysekomponente „Entwicklung Geschäftsmodell-Ansätze“ im E-Carsharing	201
5.5	Entwicklung von Geschäftsmodell-Optionen im E-Carsharing	205
5.6	Analysekomponente „Überprüfung und Auswahl Geschäftsmodell-Optionen“ im E-Carsharing	227
6	Schlussfolgerungen und Implikationen.....	233
6.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	233
6.2	Beitrag der Arbeit für Wissenschaft und Praxis	236
6.3	Weiterer Forschungsbedarf und Umsetzungsmöglichkeiten	239
	Literaturverzeichnis.....	XXIII
	Anhang	LII

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Kurzfassung	VI
Executive summary	VII
Inhaltsübersicht	VIII
Inhaltsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1 Relevanz des Geschäftsmodell-Managements für Unternehmen in einem dynamischen Umfeld	1
1.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarf	3
1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen	6
1.3 Forschungskonzept und Vorgehensweise	9
2 Grundlagen des Geschäftsmodell-Managements	13
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
3 Konzeption des komponentenbasierten Vorgehensmodells.....	48
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
4 Inhaltliche Ausgestaltung des komponentenbasierten Vorgehensmodells	67
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
5	Exemplarische Vorstellung des Vorgehensmodells anhand der Fallstudie E-Carsharing	178
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 Kommunikations-technologie-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
6	Schlussfolgerungen und Implikationen.....	233
6.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	233
6.2	Beitrag der Arbeit für Wissenschaft und Praxis	236
6.3	Weiterer Forschungsbedarf und Umsetzungsmöglichkeiten	239
	Literaturverzeichnis.....	XXIII
	Anhang	LII