

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen	1
THOMAS BIEGER, CHRISTIAN KRYS	
1 Geschäftsmodelle – Ein etabliertes Konzept.....	1
2 Veränderte Rahmenbedingungen	3
3 Ein neuer Geschäftsmodellansatz	6
4 Innovative Geschäftsmodelle – Eine umfassende Herangehensweise ..	7
5 Literaturverzeichnis	9
TEIL 1: Konzeptionelle Grundlagen	11
Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz	13
THOMAS BIEGER, STEPHAN REINHOLD	
1 Einleitung.....	13
2 Entwicklung des Geschäftsmodells.....	14
2.1 Ursprung und Verbreitung des Konzepts.....	14
2.2 Übersicht über bestehende Konzeptionen des Geschäftsmodells und Geschäftsmodellansätze	17
2.3 Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....	23
2.4 Nutzen des Geschäftsmodellansatzes	26
2.5 Weshalb ein neuer Geschäftsmodellansatz?	30
3 Das wertbasierte Geschäftsmodell	31
3.1 Der Geschäftsmodellansatz im Überblick	31
3.1.1 Das Leistungskonzept (Value Proposition)	34
3.1.2 Das Wertschöpfungskonzept (Value Creation)	37
3.1.3 Die Kanäle (Value Communication und Value Transfer).....	42
3.1.4 Das Ertragsmodell (Value Capture)	46
3.1.5 Die Wertverteilung (Value Dissemination).....	49

3.1.6	Das Entwicklungskonzept (Value Development).....	52
3.2	Interaktion der Geschäftsmodellkomponenten	56
3.3	Hinweise zur Anwendung.....	60
4	Ausblick	62
5	Literaturverzeichnis	63
Innovative Geschäftsmodelle – Die Sicht des Managements		71
STEPHAN REINHOLD, EMMANUELLE REUTER, THOMAS BIEGER		
1	Innovative Geschäftsmodelle als Herausforderung für das Management.....	71
2	Methodisches Vorgehen.....	72
3	Resultate und Diskussion	73
3.1	Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation nach der Definition der Praxis	73
3.1.1	Methodisches Vorgehen bei der Auswertung.....	74
3.1.2	Ansätze der Geschäftsmodellforschung und Managementpraxis im Vergleich.....	75
3.2	Anwendungskontext der Begriffe	80
3.3	Geschäftsmodellinnovation als Managementpriorität	81
3.4	Best Practice und Charakteristika innovativer Geschäftsmodelle.....	83
3.5	Treiber und Hemmnisse von Geschäftsmodellinnovationen	84
3.6	Suchfelder für und Einbettung von Geschäftsmodellinnovationen.....	87
3.7	Implikationen für die Praxis	88
4	Literaturverzeichnis	89
Finanzarchitekturen von Geschäftsmodellen		93
KLAUS SPREMANN, ROMAN FRICK		
1	Architekturen der Wertschöpfung.....	93
2	Finanzierungsmodelle	95

2.1 Wertschöpfung, Leistungswirtschaft, Finanzen..... 95

2.2 Berechenbarkeit 96

2.3 Kommunizierbarkeit 98

2.4 Unabhängigkeit der beiden Merkmale 100

2.5 Vier Typen von Finanzierungen 101

3 Phasengerechte Finanzierung..... 103

3.1 Forschung und Entwicklung 104

3.2 Operative Effizienz 104

3.3 Absatz und Ertrag 105

3.4 Change und Neubeginn..... 105

4 Dynamik..... 106

5 Fazit..... 108

6 Literaturverzeichnis 108

**Transformation von Geschäftsmodellen –
Treiber, Entwicklungsmuster, Innovationsmanagement 111**

DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, MICHAEL ZOLLENKOP

1 Geschäftsmodelle als Auslöser von Unternehmens-
und Branchentransformation..... 111

2 Treiber des Geschäftsmodellwandels..... 113

3 Entwicklungsmuster und Antizipation
des Geschäftsmodellwandels 117

4 Gestaltungsoptionen im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation 121

5 Ausblick 125

6 Literaturverzeichnis 126

**TEIL 2: GESTALTUNGSFELDER VON
GESCHÄFTSMODELLEN** 129

**Wertschöpfungskettenkonfiguration: Internationalisierung
von Teilen der Wertschöpfungskette (am Beispiel der
Wasserwirtschaft)**..... 131

MICHAEL HARBACH, KARL-ULRICH RUDOLPH, DANIEL GREGAREK

1	Der Global-Value-Chain-Ansatz.....	131
2	Die deutsche Wasserwirtschaft	132
3	Treiber für eine Internationalisierung	134
4	Ansätze für Wertschöpfungskettenkonfigurationen.....	135
4.1	Technologieintensive Wertschöpfungsketten	136
4.2	Wissensintensive Wertschöpfungsketten.....	138
5	Fazit	141
6	Literaturverzeichnis	141

**Von der Kommunikation zur Kundenintegration: Neue Ansätze der
Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen
und Kunden am Beispiel der Produktentwicklung**..... 143

JULIA DAECKE, DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS

1	Einleitung.....	143
2	Virtuelle Welten.....	145
3	Nutzung virtueller Welten in der Automobilindustrie	148
3.1	Wie können Unternehmen virtuelle Welten zur Kundenintegration bei der Neuproduktentwicklung nutzen? ..	148
3.2	Wie sind auf virtuellen Welten aufbauende Kundenintegrationsprojekte konzipiert, und was sind die zentralen Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Interaktion mit dem Kunden?	154
4	Diskussion.....	158
5	Literaturverzeichnis	160

Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells 163DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, EIKO VAN HETTINGA,
HENDRIK HARREN, TIM FRANKE

1	Einleitung.....	163
2	Synthese bestehender Erlösmodellansätze und Definitionen.....	164
3	Erlösmodelle mit Quersubventionen.....	169
3.1	Direkte Erlösmodelle mit Quersubventionen.....	170
3.2	Indirekte Erlösmodelle mit Quersubventionen	173
4	Entscheidungsmodell zur Anwendung von Erlösmodellen	175
5	Zusammenfassung und Ausblick	180
6	Literaturverzeichnis	181

Wachstumsstrategien – Verstärkungsmotoren und Nutznießer innovativer Geschäftsmodelle 185

CHRISTIAN KRYS

1	Profitables Wachstums als unternehmerisches Hauptziel.....	185
2	Wachstumsstrategien	190
2.1	Dezentrale Vertrauensorganisation.....	191
2.2	Innovationen	193
2.3	Marktdurchdringung.....	194
2.4	Internationalisierung.....	196
4	Ausblick	199
5	Literaturverzeichnis	199

Geschäftsmodellinnovation im Spannungsfeld zwischen Unternehmensgründung und Konzernumbau 201

MICHAEL ZOLLENKOP

1	Entscheidungssituation zur Innovation des Geschäftsmodells.....	201
2	Geschäftsmodellinnovation durch Startups.....	203
3	Geschäftsmodellinnovation in etablierten Unternehmen	205

4	Von der Geschäftsmodellinnovation zum Innovationsmanagement von Geschäftsmodellen	209
5	Literaturverzeichnis	210

**Performance Management zur Steuerung
von Geschäftsmodellen** 213

KLAUS MÖLLER, ALEXANDER DREES, MARTEN SCHLÄFKE

1	Steuerung von Geschäftsmodellen	213
2	Performance Management als Gestaltungsrahmen	215
2.1	Leistungsbegriff und -verständnis.....	215
2.2	Performance Management	216
2.3	Performance Management System	217
3	Geschäftsmodellsteuerung durch Performance Management	221
3.1	Operationalisierung des Geschäftsmodells – Vom Konstrukt zum Detail.....	221
3.2	Steuerung des Geschäftsmodells – Nutzung des Performance Managements.....	223
4	Ausblick	225
5	Literaturverzeichnis	226

**Auf der Suche nach Einflussfaktoren auf die Wahl des
Geschäftsmodells – Das Beispiel der Biotech-Industrie.....** 229

MARTIN HEITMANN, DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS,
ROBERT MANSEL, ANDREAS ZABY

1	Einleitung.....	229
2	Geschäftsmodelle in der Biotechnologie	230
3	Einflussfaktoren	232
3.1	Interne Faktoren.....	233
3.1.1	Die Person des Gründers	233
3.1.2	Top Management Team.....	235
3.1.3	Technologie und Patente	236
3.2	Externe Faktoren.....	237

3.2.1	Struktur des Finanzmarkts und Präferenzen von Investoren/Mitgliedern von Aufsichtsgremien	237
3.2.2	Investitionsklima	239
3.2.3	Anreize durch Gesetzgeber.....	240
3.2.4	Arbeitsmarkt	241
3.2.5	Innovationsumfeld	243
4	Zusammenfassung.....	245
5	Literaturverzeichnis	246

TEIL 3: INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE IN DER PRAXIS

249

Google: „In Zukunft vergessen Sie nichts – weil der Computer sich alles merkt“

251

CHRISTIAN KRYS, ANDREA WIEDEMANN

1	Der Aufstieg – In zwölf Jahren vom Startup zum Global Player.....	251
2	Die Anfänge in Stanford – Von „BackRub“ zu Google.....	252
3	Die Technologie – Wettbewerbsvorteil im Kampf um Marktanteile.....	254
4	Ertragsmodell – AdWords und AdSense als Basis des kommerziellen Erfolgs.....	255
5	Der Expansionsschub – Börsengang und Internationalisierung als Wachstumstreiber.....	257
6	Weiterentwicklung des Leistungskonzepts 1 – Das Produktportfolio wird um neue Dienste erweitert.....	258
6.1	Gmail	258
6.2	Google Book Search	259
6.3	Google Maps.....	259
6.4	Google Earth	260
6.5	Google Chrome.....	260
7	Weiterentwicklung des Leistungskonzepts 2 – „Business Solutions“ sollen zusätzlich Einnahmen generieren	261

8	Akquisitionen – Katalysatoren auf dem Weg in neue Geschäftsfelder	262
8.1	YouTube	262
8.2	DoubleClick.....	263
9	Geschäftsmodell reloaded – Positionierung im mobilen Internet	263
10	Innovation – Das kreative Chaos profitabel managen	266
11	Vielseitigkeit – Aktivitäten am Rande des Kerngeschäfts	267
11.1	Google Ventures	267
11.2	Green Initiatives.....	268
11.3	Google.org	268
12	Wettbewerber – Die Konkurrenz ist nur einen Mausklick entfernt	268
13	Hybris des Marktführers – Potenzieller Stolperstein auf der Erfolgsstraße?	270
14	Fazit	271
15	Quellenangaben.....	272

**Geschäftsmodellwandel in der Automobilindustrie –
Determinanten, zukünftige Optionen, Implikationen** 277

WOLFGANG BERNHART, MICHAEL ZOLLENKOP

1	Aktuelles Geschäftsmodell der Automobilindustrie und Vorboten des Wandels	277
2	Treiber des Geschäftsmodellwandels in der Automobilindustrie	279
3	„The Future Drives Electric“ – Elektromobilität als Auslöser einer Geschäftsmodellrevolution?	283
4	Implikationen und Geschäftsmodelloptionen im Rahmen der Elektromobilität.....	289
5	Automobil oder Mobilität – Auf dem Weg zum Geschäftsmodell der Zukunft	294
6	Literaturverzeichnis	296

manroland AG: „Die Lage ist ernst, aber voller Möglichkeiten“ 299

CHRISTIAN KRYS, ANDREA WIEDEMANN

- 1 Herausforderung Strukturwandel – Mit Kreativität und Anpassungsfähigkeit aus der Krise 299
- 2 „Value Added Printing“ – Mehrwert für den Kunden schaffen 302
 - 2.1 Das Leistungskonzept – Technologischer Vorsprung bringt höhere Qualität bei sinkenden Stückkosten 303
 - 2.2 Weiterentwicklung des Leistungskonzepts – Enge Verzahnung von Produkten und Dienstleistungen 304
- 3 Weltmarkt im Wandel – Stagnation in Industrieländern, Wachstum in Emerging Markets 305
- 4 Neuausrichtung auf veränderten Printmärkten – „Strategie der langfristigen Eigenständigkeit“ 308
- 5 Quellenangaben 311

Geschäftsmodelle von Banken 315

GUIDO EILENBERGER

- 1 Zur Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle von Banken: Die Ausgangslage 315
 - 1.1 Eigenkapitalrentabilität und Kapitalkosten 316
 - 1.2 Cost-Income-Ratio (CIR) 319
 - 1.3 Schlussfolgerungen 320
- 2 Konzepte für neue Bank-Geschäftsmodelle 321
 - 2.1 Unternehmenswertbezogene Geschäftsmodelle: Grupo Santander 322
 - 2.2 Kundenzentrierte Geschäftsmodelle: Metro Bank 324
- 3 Summary 327
- 4 Literaturverzeichnis 328

**Geschäftsmodelle zwischen Public und Private Value –
Das Fallbeispiel der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)..... 331**

THOMAS BIEGER, MIRCO GROSS, CHRISTIAN LAESSER

1	Einleitung.....	331
2	Herausforderungen von Geschäftsmodellen zwischen Staat und Markt.....	333
3	Die SBB zwischen Staat und Markt.....	339
3.1	SBB Immobilien.....	340
3.2	Cargo International.....	341
3.3	SBB Cargo Schweiz.....	341
3.4	Personenverkehr.....	342
3.5	Infrastruktur.....	343
4	Das Geschäftsmodell des Personenverkehrs.....	344
4.1	Value Proposition.....	344
4.2	Value Creation.....	345
4.3	Value Capturing.....	345
4.4	Value Communication.....	347
5	Fazit.....	348
6	Literaturverzeichnis.....	349

Das Bottom-of-the-Pyramid-Geschäftsmodell..... 353

KLAUS SPREMANN, DIRK HOFFMANN, ROMAN FRICK

1	Einführender Überblick.....	353
2	Das PROTOS-Jatropha-System.....	355
3	Die Dimensionen des Geschäftsmodells nach Bieger und Reinhold.....	360
4	Zusammenhänge mit dem Denkraum von Prahalad.....	365
5	Literaturverzeichnis.....	366

Ausblick – Megatrends und ihre Implikationen auf Geschäftsmodelle	369
CHRISTIAN KRYS	
1 Einleitung	369
2 Megatrends	371
2.1 Demografischer Wandel	373
2.2 Globalisierung	373
2.3 Ressourcenknappheit	374
2.4 Klimawandel	375
2.5 Globale Wissensgesellschaft	376
2.6 Dynamische Entwicklung von Technologie	376
2.7 Globale Verantwortung	377
3 Mögliche Szenarien für die Entwicklung von Geschäftsmodellen	378
3.1 Evolutionäre Geschäftsmodellentwicklung	378
3.2 Revolutionäre Geschäftsmodellentwicklung	381
4 Literaturverzeichnis	383
Autorenverzeichnis	385



<http://www.springer.com/978-3-642-18067-5>

Innovative Geschäftsmodelle

(Eds.)Th. Bieger; D. zu Knyphausen-Aufseß; C. Krys

2011, XX, 392 S. 34 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-18067-5