

Thomas Bieger • Dodo zu Knyphausen-Aufseß
Christian Krys
Herausgeber

Innovative Geschäftsmodelle

Konzeptionelle Grundlagen,
Gestaltungsfelder und
unternehmerische Praxis



Springer

academic**network**

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	163
DODO 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