
Daniel R.A. Schallmo
(Hrsg.)

Kompendium Geschäftsmodell-Innovation

Grundlagen, aktuelle Ansätze und
Fallbeispiele zur erfolgreichen
Geschäftsmodell-Innovation

 Springer Gabler

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 Entrepreneurre 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	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
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