
Lutz Göcke

Geschäftsmodellentwicklung im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen

Fallstudie zur Elektromobilität
in der Automobilindustrie

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wolfgang Pfau

 Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Zusammenfassung	XXV

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielstellung und Forschungsfragen	4
1.3 Erkenntnistheoretischer Hintergrund und Forschungsdesign	7
1.4 Methodisches Vorgehen	15
1.5 Gang der Untersuchung	25
2 Konzeptionelle Grundlagen und Spezifizierung des Untersuchungsgebietes	31
2.1 Geschäftsmodelle	31
2.1.1 Definition von Geschäftsmodellen	31
2.1.2 Abgrenzung von Strategie und Geschäftsmodellen	38
2.1.3 Komponenten von Geschäftsmodellen	40
2.1.4 Einbettung von Geschäftsmodellen	49
2.1.5 Aufgabenfelder des Managements von Geschäftsmodellen	58
2.2 Multinationale Unternehmen	64
2.2.1 Definition von multinationalen Unternehmen	64
2.2.2 Kräfte lokaler Anpassung und globaler Integration als Spannungsfeld Multinationaler Unternehmen	66
2.2.3 Typen Multinationaler Unternehmen	68
2.2.4 Transnationales Paradigma Multinationaler Unternehmen	73

2.3	Konzeptionelle Grundlagen zur Systeminnovation.....	82
2.3.1	Systematisierung nach Objekt von Innovationen.....	83
2.3.2	Systematisierung nach Veränderungsumfang von Innovationen ..	88
2.3.3	Systeminnovation als Veränderung eines sektoralen sozio- technischen Systems mit hohem Veränderungsumfang und multiplen Innovationsobjekten	92
2.4	Fallstudie – Teil I: Elektromobilität als Systeminnovation aus der Perspektive von MNU in der Automobilindustrie und der Bedarf zur Anpassung von Geschäftsmodellen	105
3	Entwicklung von Geschäftsmodellen.....	119
3.1	Generative Mechanismen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen	119
3.1.1	Ziele der Wertschaffung.....	125
3.1.2	Ziele der Wertaneignung.....	129
3.1.2.1	Market-Based View	131
3.1.2.2	Resource-Based View.....	136
3.1.2.3	Profiting from Innovation	140
3.1.2.4	Technologie- und Produktstandards	146
3.1.2.5	Architektonische Vorteile im Wertschöpfungssystem	147
3.1.2.6	Wertaneignungsmechanismen auf Ebene des Totalmodells.....	152
3.2	Fallstudie – Teil II: Geschäftsmodellentwicklung im Kontext der Elektromobilität in der Automobilindustrie.....	157
3.2.1	Batterieleasing	169
3.2.2	Stromvertrieb	172
3.2.3	Private Ladeinfrastruktur	174
3.2.4	Öffentliche Infrastruktur.....	176
3.2.5	Ergänzungsmobilität	180
3.2.6	Wertschaffungs- und Wertaneignungsmechanismen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext der Elektromobilität	183

4	Entwicklung von Geschäftsmodellen in Multinationalen Unternehmen	187
4.1	Fallstudie – Teil III: Spannungsfeld in Multinationalen Unternehmen beim Geschäftsmodellwandel in der Automobilindustrie am Beispiel der Marke Volkswagen.....	188
4.1.1	Marktsituation und Umfeldbedingungen zur Elektromobilität in den Fokusbörsen	190
4.1.2	Kräfte globaler Integration bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext der Elektromobilität	198
4.1.3	Kräfte lokaler Anpassung bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Kontext der Elektromobilität	201
4.1.3.1	Batterieleasing	201
4.1.3.2	Stromvertrieb.....	206
4.1.3.3	Private Ladeinfrastruktur	209
4.1.3.4	Öffentliche Ladeinfrastruktur	211
4.1.3.5	Ergänzungsmobilität.....	212
4.1.3.6	Heterogenität in Wertschöpfungs- und Wertaneignungsmechanismen erfordert Steuerung von Geschäftsmodellaktivitäten	214
4.1.4	Maßnahmen zum Umgang mit dem Spannungsfeld bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Multinationalen Unternehmen	221
4.1.4.1	Gegenstand und Prozess einer differenzierten Standardisierung bei der Übertragung von Geschäftsmodellen im Kontext der Elektromobilität am Beispiel der Marke Volkswagen.....	222
4.1.4.2	Verortung von Geschäftsmodellentwicklungen im Multinationalen Unternehmen am Beispiel der Marke Volkswagen.....	226
4.2	Vergleich bestehender Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen	232

4.2.1	Inhaltliche Theorieansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Spannungsfeld Multinationaler Unternehmen	233
4.2.2	Prozessuale Theorieansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Spannungsfeld Multinationaler Unternehmen	245
4.3	Zusammenführung von Erkenntnissen aus bestehenden Theorieansätzen und Arbeitsentwurf eines integrierten Ansatzes zur Geschäftsmodellentwicklung in multinationalen Unternehmen	254
5	Der Geschäftsmodellkern als zentrales Instrument eines integrierten Ansatz zum Management des Spannungsfeldes Multinationaler Unternehmen bei der Geschäftsmodell- entwicklung	267
5.1	Definition des Geschäftsmodellkerns	267
5.2	Elemente des Geschäftsmodellkerns und deren Eigenschaften	275
5.2.1	Übertragbarkeit eines Geschäftsmodellkernelementes	275
5.2.2	Relevanz eines Elementes für die Attraktivität des Geschäftsmodells	276
5.2.3	Relevanz eines Elementes für die Konstitution des Geschäftsmodells	279
5.2.4	Abgrenzung zwischen Elementen des Geschäftsmodellkerns und der Geschäftsmodellperipherie	282
5.3	Prozess zur Ermittlung des Geschäftsmodellkerns	288
5.4	Funktionen des Geschäftsmodellkerns	297
5.5	Replikation des Geschäftsmodellkerns	304
5.5.1	Strategien auf der Ebene von Geschäftsmodellelementen	304
5.5.2	Strategien auf der Ebene des Geschäftsmodells	307
5.5.3	Explication des Geschäftsmodellkerns zur flexiblen Replikation	308

5.6	Einordnung des Geschäftsmodellkerns in einen dynamisch integrativen Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung im Spannungsfeld Multinationaler Unternehmen.....	312
6	Der Schlüssel zum Management von Geschäftsmodellen im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen	319
6.1	Ergebnisse der Arbeit.....	319
6.2	Beitrag der Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis	321
6.3	Identifikation von weiterführendem Forschungsbedarf.....	327
Anhang	329
	Anhang A – Literaturrecherche	329
	Anhang B – Sampling Strategien.....	330
	Anhang C – Teilnehmer Experteninterviews	331
	Anhang D – Interviewleitfaden	332
	Anhang E – Definition von Geschäftsmodellen	334
	Anhang F – Exkurs: Übergang von der Segelschiffahrt zur Dampfschiffahrt als Systeminnovation	338
	Anhang G – Exkurs: Automobilhersteller als Multinationale Unternehmen mit transnationaler Orientierung	340
	Anhang H – VRIN-Kriterien des RBV.....	342
	Anhang I – Internationale Rechtliche Rahmenbedingungen	345
	Anhang J – Perspektiven der Geschäftsmodellveränderung	346
	Literaturverzeichnis.....	347
	Internetquellen	392
	Sonstige Quellen	397