

Thomas Bieger • Nils Bickhoff
Rolf Caspers • Dodo zu Knyphausen-Aufseß
Kurt Reding (Herausgeber)

Zukünftige Geschäftsmodelle

Konzept und Anwendung
in der Netzökonomie

Mit 79 Abbildungen
und 3 Tabellen



Springer

Roland Berger

Strategy Consultants
Academic Network

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	1
THOMAS BIEGER, NILS BICKHOFF, DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS	
1 Eine Geschichte zur Einführung.....	1
2 Geschäftsmodelle - eine neue Perspektive der Managementlehre?.....	3
3 Drei Jahre Zusammenarbeit von sieben Lehrstühlen, Wissenschaft und Beratungspraxis.....	4
4 Zentrale Fragestellungen im Bereich Geschäftsmodelle - Resultate	4
5 Von der Konzeption zur Anwendung - Aufbau des Buches.....	5
6 Entwicklungsperspektiven und Grenzen des Konzeptes "Geschäftsmodell".....	8
6.1 Was bringt die Geschäftsmodell-Diskussion?.....	8
6.2 Welche Grenzen des Modells ergeben sich?.....	9
6.3 Welche Bedeutung haben die Umwelten?.....	9
6.4 Welches sind die Grenzen neuer Geschäftsmodelle?.....	10
6.5 Chancen neuer Geschäftsmodelle für Startups oder für Incumbents.....	10
7 Ausblick.....	11
TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	13
NET ECONOMY - DIE BEDEUTUNG DER GESTALTUNG VON BEZIEHUNGSKONFIGURATIONEN	15
THOMAS BIEGER, JOHANNES RÜEGG-STÜRM	
1 Net Economy ist nicht (nur) gleich Internet Economy.....	15
1.1 Globalisierung als wirtschaftliches und gesellschaftliches Phänomen.....	15
1.2 Transformationsprozesse von Unternehmen und Branchen.....	19
2 Netzeffekte in der Netzökonomie.....	22
3 Netzökonomie fordert Beziehungsmanagement.....	27
4 Fazit.....	30
Literaturverzeichnis.....	31

VIII

STRUKTUREN UND ANSÄTZE EINER GESTALTUNG VON BEZIEHUNGSKONFIGURATIONEN - DAS KONZEPT GESCHÄFTSMODELL.....

35

THOMAS BIEGER, JOHANNES RÜEGG-STÜRM, THOMAS VON ROHR

1	Einleitung.....	35
2	Bestehende Definitionen für Geschäftsmodelle.....	36
2.1	Timmers (2000).....*	37
2.2	Treacy/Wiersema (1995).....	38
2.3	Nehls/Baumgartner (2000).....	40
2.4	Wölfle(2000).....	41
2.5	Tomczak/Schögel/Birkhofer (1999).....	41
2.6	Rüegg-Stürm (2000).....	43
2.7	Amit/Zott (2000).....	45
2.8	Geschäftsmodell nach zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt	45
3	Vergleich der verschiedenen Ansätze.....	46
4	Achtstufiges Geschäftsmodell als Ansatz einer Synthese.....	48
4.1	Leistungskonzept.....	52
4.2	Kommunikationskonzept.....	53
4.3	Ertragskonzept.....	54
4.4	Wachstumskonzept.....	55
4.5	Kompetenzkonfiguration.....	56
4.6	Organisationsform.....	56
4.7	Kooperationskonzept.....	57
4.8	Koordinationskonzept.....	57
5	Ausblick.....	58
	Literaturverzeichnis.....	59

REVISITING STRATEGY: EIN ANSATZ ZUR SYSTEMATISIERUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN.....

63

DODO zu KNYPHAUSEN-AUFSESS, YVES MEINHARDT

1	Einleitung.....	63
2	Ein einfacher Bezugsrahmen.....	64
3	Elemente von Geschäftsmodellen.....	66
3.1	Produkt-/Markt-Kombination.....	66
3.2	Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten.....	69
3.3	Ertragsmechanik.....	76
3.4	Kundennutzen.....	78
3.5	Haltbarkeit von Wettbewerbsvorteilen.....	80
4	Systematisierung von Geschäftsmodellen.....	82
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	84
	Literaturverzeichnis.....	85

TEIL II: BRANCHEN- UND UNTERNEHMENSBEISPIELE.....91**ZUR EVOLUTION VON GESCHÄFTSMODELLEN IN DER
DEUTSCHEN PHARMA- UND BIOTECHNOLOGIE-INDUSTRIE..... 93**

YVES MEINHARDT, LARS SCHWEIZER

1	Einleitung.....	93'
2	Das Konstrukt des Geschäftsmodells.....	94
3	Entwicklungstendenzen in der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie.....	96
3.1	Forschung und Entwicklung.....	97
3.2	Klinische Entwicklung.....	98
3.3	Vertrieb und Marketing.....	98
4	Forschungsmethodik.....	99
5	Die Vielfalt und Veränderung von Geschäftsmodellen in der deutschen Biotechnologie-Industrie.....	100
6	Fallstudienübergreifende Analyse.....	109
7	Gegenüberstellung mit der vorhandenen Theorie und neue Theoriebausteine.....	111
8	Kritische Würdigung und zukünftige Forschungsansätze.....	113
	Literaturverzeichnis.....	114

**ZEITUNGEN GEHEN ONLINE: EINE NEUE HERAUSFORDERUNG
FÜR ALTE MEDIEN.....117**

SOUMITRA DUTTA

1	Einführung.....	117
1.1	Von der Technologie-Revolution zu neuen Geschäftsmodellen .	117
1.2	INSEAD-Forschungsprojekt - Studiendesign.....	120
2	The Wall Street Journal (http://public.wsj.com).....	121
2.1	Content.....	121
2.2	Kanäle.....	122
2.3	Markenstrategie.....	123
2.4	Zielgruppen.....	123
2.5	Technologie.....	124
2.6	Geschäftsmodell.....	126
2.7	Organisationsstruktur.....	128
3	The Financial Times (http://news.ft.com/).....«	128
3.1	Content.....	128
3.2	Kanäle.....	129
3.3	Markenstrategie.....	129
3.4	Zielgruppen.....	131
3.5	Technologie.....	131
3.6	Geschäftsmodell.....	132

3.7	Organisationsstruktur.....	133
4	Expansion Directo (http://www.Expansiondirecto.com/).....	135
4.1	Content.....	135
4.2	Kanäle.....	136
4.3	Markenstrategie.....	137
4.4	Zielgruppen.....	137
4.5	Technologie.....	138
4.6	Geschäftsmodell.....	138
4.7	Organisationsstruktur.....	140
5	Schlussfolgerungen.....	140
5.1	Gemeinsame Themen der Zeitungsbranche.....	140
5.2	Empfehlungen.....	142
5.2.1	Content.....	142
5.2.2	Kanäle.....	142
5.2.3	Markenstrategie.....	143
5.2.4	Zielgruppen.....	144
5.2.5	Technologie.....	144
5.2.6	Geschäftsmodell.....	145
5.2.7	Organisationsstruktur.....	145

**BEZIEHUNGSMANAGEMENT BEI STARTUPS -
EIN ERFAHRUNGSBERICHT AM BEISPIEL LIVE2ALL.COM.....151**

NILS BICKHOFF

1	Kernfaktoren von Startups und die besondere Bedeutung des Beziehungsmanagements.....	151
1.1	Die weichen Faktoren: Networken können.....	152
1.2	Die harten Faktoren: Netzwerke besitzen.....	153
2	Der Fall Live2all.com.....	156
2.1	Die Geschäftsidee.....	156
2.2	Chronologie der Ereignisse.....	159
3	Tatsächliche Realisierung der Kernfaktoren im Case - Eine kurze Analyse.....	161
3.1	Die weichen Faktoren: War die Fähigkeit zum Networken vorhanden?.....	161
3.2	Die harten Faktoren: Waren (die richtigen) Netzwerke vorhanden?.....	162
4	Gründe für das Scheitern - Beziehungsmanagement in turbulenten Phasen.....	165

**TRANSFORMATION VON GESCHÄFTSMODELLEN IN FREIZEIT
UND TOURISMUS: BEISPIEL EINER BERGBAHN.....167**

THOMAS BIEGER, ANDREAS LIEBRICH

- 1 Hintergründe..... 167
 - 1.1 Einführung.....167
 - 1.2 Umfeld der Transformation.....168
 - 1.3 Ebenen der Transformation.....169"
 - 1.4 Besonderheiten von Bergbahnunternehmen.....169
- 2 Transformation auf Branchenebene.....173
 - 2.1 Eigenschaften der Bergbahnbranche.....173
 - 2.2 Vergleich der Branchenentwicklung im internationalen Umfeld 176
 - 2.2.1 Nordamerika.....176
 - 2.2.2 Europa.....179
- 3 Rekonfiguration auf Unternehmensebene - Fall Davos Jakobshorn... 182
 - 3.1 Alter Zustand Geschäftsmodell.....182
 - 3.2 Treiber der Netzökonomie.....184
 - 3.2.1 Economies of Scale und Scope.....184
 - 3.2.2 Internalisierung von Umwegrenditen.....185
 - 3.2.3 Technologie.....185
 - 3.3 Wirkungen der Netzökonomie.....186
 - 3.3.1 Konzentration auf Kernkompetenzen.....186
 - 3.3.2 Organisation des Netzwerks.....186
 - 3.4 Neuer Zustand (Reaktion bezüglich Geschäftsmodell).....187
- 4 Branchenübergreifende Erkenntnisse.....189
- Literaturverzeichnis.....190

**ZUKÜNFTIGE GESCHÄFTSMODELLE IN TRADITIONELLEN
SEKTOREN AN BEISPIELEN AUS DER VERSORGUNGS-
WIRTSCHAFT.....193**

THOMAS BLOCK, KARL-ULRICH RUDOLPH

- 1 Einleitung.....193
- 2 Potenziale der Integration von E-Commerce.....195
- 3 Anwendungsstand in der Wasserwirtschaft.....197
 - 3.1 Rahmen der Leistung und ihre Märkte.....197
 - 3.2 Ausgewählte Akteure.....199
 - 3.3 Konkretisierung von E-Commerce im Prozess der
Leistungserstellung.....201
- 4 Beobachtungen im Wassersektor.....204
 - 4.1 Ein Praxisbeispiel "zukünftiger Geschäftsmodelle" aus dem
internationalen Markt.....204
 - 4.2 Zusätzliche Ansätze für E-Commerce in der Wasserversorgung 208
- 5 Risiken und Chancen für E-Commerce im deutschen Wassermarkt... 210

5.1	Allgemeine Rahmenbedingungen.....	210
5.2	Marktstrukturen.....	211
5.3	Technische Notwendigkeiten für E-Commerce im Wassersektor.....	212
5.4	Zusammenfassung der aktuellen Grenzen und Erfolgsaussichten.....	213
6	Zusammenfassung.....	214
7	Ausblick.....	216
	Literaturverzeichnis.....	218
NEUE GESCHÄFTSMODELLE FÜR DAS KOMMUNALE DEBT MANAGEMENT.....		221
KURT REDING, WALTER MÜLLER		
1	Motivation.....	221
1.1	Das "Neue Steuerungsmodell" der Kommunen: Eine Spielart netzbasierter zukünftiger Geschäftsmodelle.....	221
1.2	Zur Aktualität des Themas Kommunal Verschuldung.....	223
1.3	Das Gelände bestimmt die Wege.....	225
2	Voraussetzungen und Zweck von Zinsderivaten.....	226
3	Zinsderivate: Das empirische Bild.....	229
4	Bedingungen für einen verstärkten Derivate-Einsatz durch die Kommunen.....	232
5	Kooperation, Vernetzung und Privatisierung.....	234
6	Fazit.....	239
	Literaturverzeichnis.....	241
TEIL III: EINE ÖKONOMISCH-EVOLUTIONÄRE PERSPEKTIVE ...		247
NEUE GESCHÄFTSMODELLE IN DER INTERNET-ÖKONOMIE: ERGEBNISSE PLANENDER VERNUNFT ODER SPONTANER ORDNUNG?.....		249
ROLF CASPERS		
1	Internet-Ökonomie: Die Welt Schumpeters und Hayeks.....	249
2	Spontane wirtschaftliche Ordnung.....	252
3	Elektronische Märkte: Auf dem Weg zum vollkommenen Wettbewerb?.....	256
4	Neue Geschäftsmodelle: Ergebnisse menschlichen Handelns, doch nicht die Ausführung eines menschlichen Entwurfs?.....	260
	Literaturverzeichnis.....	264
SACHREGISTER.....		271
AUTORENVERZEICHNIS.....		275