



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Geschäftsmodellwandel in der Energiewirtschaft</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Geschäftsmodelltheorie und aufzeigen des Optionswürfels</b> .....	<b>8</b>
2.1 Der universelle strategierorientierte Geschäftsmodellansatz von zu Knyphausen- Aufseß und Meinhardt.....	13
2.2 Optionswürfel: Archetypen der Geschäftsmodellbausteine .....	23
2.2.1 Archetypen der Produkt-/Marktkombination.....	24
2.2.2 Archetypen: Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten .....	31
2.2.3 Resultierende Archetypen der Erlösmechanik .....	41
2.2.4 Archetypenwechsel: Geschäftsmodellwandel mithilfe des Optionswürfels .....	43
<b>3 Analyse und Prognose des Geschäftsmodellumfelds</b> .....	<b>47</b>
3.1 Trends im Kontext der strategischen Frühaufklärung .....	47
3.2 Erstellen von Szenarien des Geschäftsmodellumfelds .....	53
3.2.1 Identifizierung und Beurteilung von Einflussfaktoren.....	54
3.2.2 Erstellen von Umfeldrohszenarien mithilfe der Cross-Impact-Bilanzanalyse.....	60
<b>4 Formulieren von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen</b> .....	<b>67</b>
<b>5 Bewerten und Auswahl von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen</b> .....	<b>71</b>
5.1 Bewertungskriterien für den Paarvergleich: Kompetenzbetroffenheit und Umfeldrobustheit.....	72
5.2 Vorgehen zur Bewertung der Kompetenzbetroffenheit mithilfe der Methode des Paarvergleichs .....	73
5.3 Vorgehen zur Bewertung der Umfeldrobustheit durch die Methode des gewichteten Paarvergleichs .....	80
5.4 Auswahlmatrix für szenariogestützte Geschäftsmodelloptionen.....	82
<b>6 Energiewirtschaftliche illustrative Fallstudie</b> .....	<b>86</b>
6.1 Referenzgeschäftsmodell eines Stromversorgers .....	92
6.2 Analyse und Prognose des Referenzgeschäftsmodellumfelds.....	94
6.2.1 Identifizieren und Bewerten von Einflussfaktoren .....	94
6.2.2 Erstellen, Beschreiben und Mapping der Umfeldszenarien.....	100
6.3 Formulieren von szenariogestützten Geschäftsmodelloptionen .....	105
6.3.1 Szenario „Gleichbleibende Umfeldbedingungen“ .....	106
6.3.2 Szenario „Grüne dezentrale Stromerzeugung“ .....	106
6.3.3 Szenario „Zentrale oder dezentrale Kraft-Wärme-Kopplung“ .....	109
6.3.4 Szenario „Energieträgeroffene Zukunft“ .....	112
6.4 Bewertung der Geschäftsmodelloptionen mithilfe der Paarvergleichsmethode.....	115
6.4.1 Bewertungskriterium: Kompetenzbetroffenheit .....	117
6.4.2 Bewertungskriterium: Umfeldrobustheit .....	138
6.5 Auswahlmatrix für das Geschäftsmodelloptionsportfolio .....	155



<b>7 Schlussfolgerungen und Implikationen zum konzeptionellen Vorgehen .....</b>	<b>161</b>
7.1 Verdichtete Darstellung und Bewertung des aufgezeigten Vorgehens zum Geschäftsmodellwandel.....	161
7.2 Ansätze zur Erweiterung und Vertiefung des konzeptionellen Vorgehens .....	163
7.3 Energiewirtschaft: Pionier des Geschäftsmodellwandels .....	165
<b>Anhang .....</b>	<b>167</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>184</b>