

Wilhelm Schmeisser, Dora Höhne,
Jan Hutzler, Hanh Nguyen Tran

BUSINESSWISSEN GESCHÄFTSMODELLE

Innovationen auslösen

2., erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz
mit UVK/Lucius • München

1	Geschäftsmodell: Annäherung an einen praxisorientierten Begriff	17
2	Wissenschaftliche Logik, methodologische Grundüberlegungen und Prämissen zum Geschäftsmodell im Rahmen des Strategischen Managements	75
3	Zur Einordnung des axiomatischen Geschäftsmodells in die Logik der Theorien zum Strategischen Management	83
4	Strategies for Change – Logical Incrementalism by James Brian Quinn (1980)	91
5	Zur organisatorischen Implementierung eines wertorientierten Geschäfts-Prozess-Modells am Beispiel Toyota	101
6	Bewertung von Geschäftsmodellen	163

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	16
1 Geschäftsmodell: Annäherung an einen praxisorientierten Begriff..	17
1.1 Zum intuitiven Canvas-Geschäftsprozessmodell als Denkmodell eines Business-Planes	21
1.2 Kundenorientierung als ein grundlegender Faktor eines Geschäftsmodells	28
1.3 Geschäftsmodell und die Beschreibung eines Businessplanes	31
1.4 Beispiel einer Finanzplanung im Rahmen eines Businessplans in Anlehnung an die KfW-Anleitung/Deutsche Ausgleichsbank für Gründer	36
1.5 Weiterentwicklungen von Geschäftsmodellen	47
1.5.1 Grundpfeiler	48
1.5.2 Bausteine	49
1.5.3 Gesamtübersicht	64
1.6 Geschäftsmodellgestaltung	66
1.6.1 Mobilisieren	66
1.6.2 Verstehen	68
1.6.3 Gestalten	70
1.6.4 Implementieren	72
1.6.5 Durchführen	72
1.6.6 Gesamtübersicht zu den Gestaltungsphasen eines Geschäftsmodells	73
2 Wissenschaftliche Logik, methodologische Grundüberlegungen und Prämissen zum Geschäftsmodell im Rahmen des Strategischen Managements	75
3 Zur Einordnung des axiomatischen Geschäftsmodells in die Logik der Theorien zum Strategischen Management	83

4	Strategies for Change – Logical Incrementalism by James Brian Quirin (1980)	91
4.1	Zur Logik des Inkrementalismus	92
4.2	Toyota'. Ein Beispiel des Logischen Inkrementalismus	96
5	Zur organisatorischen Implementierung eines wertorientierten Geschäfts-Prozess-Modells am Beispiel Toyota	101
5.1	Lean-Management als organisatorisches Gestaltungskonzept	102
	5.1.1 Zur Logistik und den Logistiksystemen	102
	5.1.2 Entscheidung zum wertorientierten Geschäftsmodell	121
5.2	Working-Capital-Management als Steuerungs- und Überwachungsinstrument hilft leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Risiken zu kalkulieren und verbessert damit wertorientierte Geschäftsmodelle	122
5.3	Auswirkungen des Working Capital auf die Bilanz und den operativen Cashflow	148
	5.3.1 Working Capital als Teil des Cashflows	148
	5.3.2 Indirekter Cashflow	149
5.4	Zusammenhang zwischen Working Capital und Return on Investment (RoI)	150
5.5	Wertorientiertes Geschäftsmodell und Shareholder-Value-Ansatz	153
5.6	Wert- und risikoorientierte Unternehmensführung	154
5.7	Einführung eines Risikomanagementsystems bei einem wertorientierten Geschäftsmodell	155
5.8	Unternehmensbewertung nach dem Shareholder-Value-Ansatz	157
5.9	Zusammenhang zwischen Working Capital und EVA	158
6	Bewertung von Geschäftsmodellen	163
6.1	Entwicklung und Zielsetzung des Shareholder Value-Ansatzes	169
	6.1.1 Dimensionen des Shareholder Value-Ansatzes	171
	6.1.2 Shareholder Value als Finanzgröße	171
	6.1.3 Value als Handlungsmaxime	172
6.2	Discounted Cash Flow-Methode	172
	6.2.1 Überblick über die verschiedenen DCF-Ansätze	173

6.2.2	Entity- bzw. WACC-Ansatz (Bruttoverfahren)	175
6.2.3	Ermittlung der Free Cash Flows (FCF)	177
6.2.4	Ermittlung der gewogenen Kapitalkosten (WACC)	178
6.2.5	Adjusted Present Value-Ansatz	181
6.2.6	Equity-Ansatz (Nettoverfahren)	183
6.3	Economic Value Added-Methode	186
6.3.1	Berechnung des EVA	186
6.3.2	Basiselemente des EVA	189
6.3.3	Berechnung der Gewinngröße (NOPAT)	190
6.3.4	Berechnung der Vermögensgröße (Kapital C)	191
6.3.5	Berechnung des Kapitalkostensatzes (WACC)	192
6.3.6	Konversionen vom „Accounting Model“ zum „Economic Model“	193
6.3.7	Ermittlung des Unternehmenswerts	196
	Literaturverzeichnis	199
	Index	209