

# Inhaltsverzeichnis

<b>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN .....</b>	<b>15</b>
<b>VERZEICHNIS DER TABELLEN .....</b>	<b>19</b>
<b>VERZEICHNIS DER VERWENDETEN ABKÜRZUNGEN.....</b>	<b>20</b>
 <b>1 EINLEITUNG.....</b>	 <b>23</b>
1.1 Einführung und Problemstellung .....	23
1.2 Defizite bestehender Ansätze, Modelle und Verfahren .....	26
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	27
1.4 Aufbau der Arbeit.....	28
 <b>2 STAND DER FORSCHUNG.....</b>	 <b>31</b>
2.1 Begriffliche Grundlagen .....	31
2.1.1 Diversifikation.....	31
2.1.2 Innovation und Innovationsmanagement.....	32
2.1.3 Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation .....	36
2.2 Motive und Ansatzpunkte für die Diversifikation technologieorientierter, produzierender Unternehmen .....	39
2.3 Geschäftsmodellforschung.....	45
2.3.1 Geschäftsmodellansätze und -elemente.....	45

2.3.2	Bestehende Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen.....	52
2.3.2.1	Ansatz von Chesbrough und Rosenbloom.....	52
2.3.2.2	Ansatz von Afuah .....	53
2.3.2.3	Ansatz von Zott und Amit.....	54
2.3.2.4	Ansatz von Wirtz .....	56
2.3.2.5	Ansatz von Bucherer .....	58
2.3.2.6	Ansatz von Osterwalder und Pigneur .....	61
2.3.3	Zwischenfazit .....	63
2.4	<b>Innovationsmanagementforschung .....</b>	<b>64</b>
2.4.1	Innovationserfolgsfaktorenforschung.....	64
2.4.2	Bestehende Modelle zur Entwicklung und Steuerung von Innovationen .....	67
2.4.2.1	Stage-Gate-Modell nach Cooper.....	67
2.4.2.2	Chain-Link-Modell nach Kline und Rosenberg .....	69
2.4.2.3	Modell revolutionärer Innovationen nach Christensen und Raynor.....	71
2.4.2.4	Open-Innovation-Modell nach Chesbrough.....	72
2.4.2.5	Innovationsexzellenzmodell nach Spath et al. ....	74
2.5	<b>Zusammenfassung und Bewertung des Stands der Forschung .....</b>	<b>77</b>
3	<b>LÖSUNGSANSÄTZE DER METHODIK .....</b>	<b>83</b>
3.1	<b>Systemtheorie .....</b>	<b>83</b>
3.2	<b>Kreativitätsforschung und -techniken.....</b>	<b>85</b>
3.2.1	Kreativität.....	85
3.2.2	Modelle der Kreativitätsforschung .....	86
3.2.3	Kreativitätstechniken .....	92
3.2.4	Weitere Erkenntnisse der Kreativitätsforschung.....	99
3.3	<b>Bewertungsprinzipien und -kriterien.....</b>	<b>101</b>
3.3.1	Bewertungsprinzipien und -dimensionen .....	101

3.3.2 Kriterien der Kundendimension .....	102
3.3.3 Kriterien der Wettbewerbsdimension .....	104
3.3.4 Kriterien der unternehmensinternen Dimension .....	106
<b>3.4 Anforderungen an die Methodik.....</b>	<b>107</b>
3.4.1 Anforderungen an eine Geschäftsmodellsystematik .....	107
3.4.2 Anforderungen an eine Vorgehensweise .....	108
3.4.3 Anforderungen an ein Bewertungsmodell.....	109
3.4.4 Anforderungen an die Anwendbarkeit.....	110
<b>3.5 Zusammenfassung und Weiterentwicklungsbedarf .....</b>	<b>111</b>
 <b>4 ENTWICKLUNG DER METHODIK.....</b>	 <b>113</b>
<b>4.1 Konzeption der Methodik.....</b>	<b>113</b>
4.1.1 Bestandteile der Methodik.....	113
4.1.2 Charakterisierung der Methodik .....	114
<b>4.2 Aufbau der Methodik.....</b>	<b>115</b>
4.2.1 Aufbau der Geschäftsmodellsystematik .....	115
4.2.2 Aufbau der Vorgehensweise .....	119
4.2.3 Aufbau des Bewertungsmodells.....	121
<b>4.3 Phase I: Erfassung der Ausgangssituation und intuitiv-kreative Ideengenerierung .....</b>	<b>123</b>
4.3.1 Ziel der Phase I .....	123
4.3.2 Vorgehensweise in Phase I.....	123
4.3.2.1 Schritt 1.1: Erfassung der Ausgangssituation.....	123
4.3.2.2 Schritt 1.2: Intuitiv-kreative Ideengenerierung .....	124
4.3.3 Ergebnis der Phase I.....	126

<b>4.4 Phase II: Identifizierung von Potenzialfeldern .....</b>	<b>127</b>
4.4.1 Ziel der Phase II.....	127
4.4.2 Vorgehensweise in Phase II.....	127
4.4.2.1 Ableitung des Informationsbeschaffungsbedarfs .....	129
4.4.2.2 Identifizierung von Potenzialfeldern in den einzelnen Geschäftsmodellelementen .....	129
4.4.2.3 Kommunikation und Darstellung der Potenzialfelder .....	141
4.4.3 Ergebnis der Phase II.....	142
<b>4.5 Phase III: Systematisch-analytische Geschäftsmodellideenentwicklung .....</b>	<b>142</b>
4.5.1 Ziel der Phase III.....	142
4.5.2 Vorgehensweise in Phase III .....	142
4.5.2.1 Entwicklung von Ideen auf Geschäftsmodellelementebene (Teillösungsideen) .....	144
4.5.2.2 Zusammenführung der Teillösungsideen zu Geschäftsmodellideen.....	178
4.5.3 Ergebnis der Phase III .....	183
<b>4.6 Phase IV: Bewertung der Geschäftsmodellideen .....</b>	<b>184</b>
4.6.1 Ziel der Phase IV .....	184
4.6.2 Vorgehensweise in Phase IV.....	184
4.6.2.1 Bewertung der Geschäftsmodellideen nach Kunden-, Wettbewerbs- und unternehmensinterner Dimension .....	185
4.6.2.2 Bewertung der Geschäftsmodellideen hinsichtlich Umsetzungsaufwand und Umsetzungsreife.....	187
4.6.2.3 Zusammenführung der Ergebnisse und Ableitung von Priorisierungen.....	190
4.6.3 Ergebnis der Phase IV .....	192
<b>4.7 Phase V: Entwurf von Geschäftsmodellvarianten .....</b>	<b>192</b>
4.7.1 Ziel der Phase V .....	192
4.7.2 Vorgehensweise in Phase V .....	192
4.7.2.1 Detaillierung von Geschäftsmodellvarianten .....	193
4.7.2.2 Beschreibung von Geschäftsmodellprofilen .....	195

4.7.3 Ergebnis der Phase V .....	197
<b>4.8 Zusammenfassung der Methodik .....</b>	<b>197</b>
 <b>5 ANWENDUNG DER METHODIK .....</b>	 <b>201</b>
<b>5.1 Anwendung der Methodik bei einem technologieorientierten, produzierenden Unternehmen im Bereich Verfahrenstechnologie (Unternehmen Alpha) .....</b>	<b>201</b>
5.1.1 Ausgangssituation im Unternehmen Alpha .....	201
5.1.2 Beschreibung der Anwendung der Methodik .....	202
5.1.2.1 Umsetzungsphase I: Erfassung des Untersuchungsbereichs und intuitiv-kreative Ideengenerierung .....	202
5.1.2.2 Umsetzungsphase II: Identifizierung von Potenzialfeldern .....	203
5.1.2.3 Umsetzungsphase III: Systematisch-analytische Geschäftsmodellideenentwicklung .....	207
5.1.2.4 Umsetzungsphase IV: Bewertung von Geschäftsmodellideen .....	210
5.1.2.5 Umsetzungsphase V: Entwurf von Geschäftsmodellvarianten .....	211
5.1.3 Bewertung der Anwendung der Methodik bei Alpha .....	211
 <b>5.2 Anwendung der Methodik bei einem technologieorientierten, produzierenden Unternehmen im Bereich Verbrauchsgüter (Unternehmen Beta) .....</b>	<b>213</b>
5.2.1 Ausgangssituation im Unternehmen Beta .....	213
5.2.2 Beschreibung der Anwendung der Methodik .....	214
5.2.2.1 Umsetzungsphase I: Erfassung des Untersuchungsbereichs und intuitiv-kreative Ideengenerierung .....	214
5.2.2.2 Umsetzungsphase II: Identifizierung von Potenzialfeldern .....	214
5.2.2.3 Umsetzungsphase III: Systematisch-analytische Geschäftsmodellideenentwicklung .....	216
5.2.2.4 Umsetzungsphase IV: Bewertung von Geschäftsmodellideen .....	219

5.2.2.5	Umsetzungsphase V: Entwurf von Geschäftsmodellvarianten .....	220
5.2.3	Bewertung der Anwendung der Methodik bei Beta .....	222
5.3	<b>Bewertung und Diskussion der Anwendung der Methodik.....</b>	<b>223</b>
6	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>230</b>
6.1	Zusammenfassung .....	230
6.2	Ausblick .....	233
7	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>234</b>
8	<b>ANHANG .....</b>	<b>237</b>
8.1	Anhang A: Auswertung der Analyse von Onetti et al. (2010, S. 343ff.).....	237
8.2	Anhang B: TRIZ – Vorgehen zur Lösungsfindung, 39 technische Parameter und 40 Innovationsprinzipien.....	239
8.3	Anhang C: EFQM-Modell .....	242
8.4	Anhang D: Instrumente zur Identifizierung von Potenzialfeldern (Phase II) ...	243
8.5	Anhang E: IT-gestütztes Werkzeug für Phase III .....	244
9	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>249</b>