

Inhaltsverzeichnis

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	15
VERZEICHNIS DER TABELLEN	19
VERZEICHNIS DER VERWENDETOEN ABKÜRZUNGEN.....	20
1 EINLEITUNG.....	23
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
2 STAND DER FORSCHUNG.....	31
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 Innovationsmanagementforschung	64
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 Zusammenfassung und Bewertung des Stands der Forschung	77

3 LÖSUNGSANSÄTZE DER METHODIK	83
3.1 Systemtheorie	83
3.2 Kreativitätsforschung und -techniken.....	85
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 Bewertungsprinzipien und -kriterien	101
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
3.4 Anforderungen an die Methodik.....	107
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
3.5 Zusammenfassung und Weiterentwicklungsbedarf	111
4 ENTWICKLUNG DER METHODIK.....	113
4.1 Konzeption der Methodik	113
4.1.1 Bestandteile der Methodik.....	113
4.1.2 Charakterisierung der Methodik	114
4.2 Aufbau der Methodik.....	115
4.2.1 Aufbau der Geschäftsmodellsystematik	115
4.2.2 Aufbau der Vorgehensweise.....	119
4.2.3 Aufbau des Bewertungsmodells.....	121
4.3 Phase I: Erfassung der Ausgangssituation und intuitiv-kreative Ideengenerierung	123
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

4.4 Phase II: Identifizierung von Potenzialfeldern	127
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
4.5 Phase III: Systematisch-analytische Geschäftsmodellideenentwicklung	142
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
4.6 Phase IV: Bewertung der Geschäftsmodellideen	184
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
4.7 Phase V: Entwurf von Geschäftsmodellvarianten	192
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
4.8 Zusammenfassung der Methodik	197
5 ANWENDUNG DER METHODIK	201
5.1 Anwendung der Methodik bei einem technologieorientierten, produzierenden Unternehmen im Bereich Verfahrenstechnologie (Unternehmen Alpha)	201
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-creative 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
5.2 Anwendung der Methodik bei einem technologieorientierten, produzierenden Unternehmen im Bereich Verbrauchsgüter (Unternehmen Beta)	213
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-creative 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 Bewertung und Diskussion der Anwendung der Methodik.....	223
6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	230
6.1 Zusammenfassung	230
6.2 Ausblick	233
7 ABSTRACT	234
8 ANHANG	237
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 LITERATURVERZEICHNIS	249