

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Einleitung.....	5
1.1 Problematik.....	5
1.2 Zielsetzung.....	8
1.3 Vorgehensweise.....	8
2 Problemanalyse.....	9
2.1 Begriffsabgrenzung.....	9
2.1.1 Problem, Lösung und Lösungsmuster.....	9
2.1.2 Invention und Innovation.....	11
2.1.3 Technologie und Technik.....	13
2.1.4 Geschäftsmodell und Geschäftsidee.....	17
2.1.5 Geschäftsmodellinnovation und dominante Geschäftslogik.....	20
2.1.6 Strategie.....	21
2.2 Referenzmodell der Strategischen Planung und integrativen Entwicklung von Marktleistungen nach GAUSEMEIER.....	23
2.3 Geschäftsmodellentwicklung – Theorie und Praxis.....	25
2.3.1 Management von Geschäftsmodellinnovationen.....	25
2.3.2 Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellinnovationen.....	27
2.3.3 Geschäftsmodelle im Kontext technologischer Entwicklungen ..	28
2.4 Lösungsmuster in der Geschäftsmodellentwicklung und anderen Domänen.....	30
2.5 Phasen musterbasierten Problemlösens.....	34
2.5.1 Musteridentifikation.....	35
2.5.2 Musterdokumentation.....	36
2.5.3 Musteranwendung.....	38
2.6 Herausforderungen bei der musterbasierten Entwicklung technologie- induzierter Geschäftsmodelle.....	38
2.7 Anforderungen an eine Systematik zur musterbasierten Entwicklung technologie-induzierter Geschäftsmodelle.....	40
2.7.1 Übergeordnete Anforderungen.....	40
2.7.2 Anforderungen an die Identifikation von Geschäftsmodellmustern.....	40
2.7.3 Anforderungen an die Dokumentation von Geschäftsmodellmustern.....	41
2.7.4 Anforderungen an die Anwendung von Geschäftsmodellmustern.....	41

3	Stand der Technik.....	43
3.1	Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen.....	43
3.1.1	St. Galler Business Model Navigator™ nach GASSMANN ET AL. ..	43
3.1.2	Business Model-Designprozess nach WIRTZ.....	46
3.1.3	Geschäftsmodellentwicklung in der Produktentstehung nach KÖSTER.....	48
3.1.4	Entwicklung einer produktlebenszyklusorientierten Geschäftsmodell-Roadmap nach PEITZ	52
3.1.5	Geschäftsmodell-Innovation nach SCHALLMO	54
3.1.6	Entwicklung von Frugal Innovations in Marktleistungen und Geschäftsmodell nach LEHNER.....	57
3.2	Ansätze zur Musteridentifikation	60
3.2.1	Generischer Prozess zur Knowledge Discovery in Databases nach FAYYAD ET AL.....	60
3.2.2	Ermittlung bestehender Geschäftsmodelle nach LEHNER.....	62
3.2.3	Multidimensionale Skalierung.....	64
3.2.4	Ermittlung von Kombinationsmustern in Geschäftsmodellen nach LABES und ZARNEKOW	66
3.2.5	Identifikation von Lösungsmustern nach ANACKER.....	68
3.3	Ansätze zur Musterdokumentation.....	70
3.3.1	Dokumentation von Lösungsmustern nach ALEXANDER ET AL.....	70
3.3.2	Dokumentation von Geschäftsmodellmustern nach GASSMANN ET AL.....	71
3.3.3	Analyse des systemischen Verhaltens nach GAUSEMEIER ET AL.	72
3.3.4	Vorgehen zum strukturellen Komplexitätsmanagement nach LINDEMANN ET AL.....	74
3.3.5	Assoziationsanalyse.....	76
3.4	Ansätze zur Musteranwendung.....	78
3.4.1	Theorie des erfinderischen Problemlösens nach ALTSCHULLER..	78
3.4.2	Kombination von Teillösungen nach KÖCKERLING	81
3.4.3	Kombination von Technologien nach BERGER.....	83
3.4.4	Kombination von Potentialen nach STOLL	84
3.5	Handlungsbedarf.....	86
4	Systematik zur musterbasierten Entwicklung technologie-induzierter Geschäftsmodelle	91
4.1	Technologieidentifikation.....	93
4.1.1	Analyse des heutigen Geschäftsmodells und seiner Freiheitsgrade	93
4.1.2	Identifikation geschäftsrelevanter Technologien	96
4.1.3	Bewertung und Auswahl der Technologien.....	98

4.2	Geschäftsmodellanalyse	102
4.2.1	Identifikation erfolgreicher Technologieanwender	102
4.2.2	Analyse der Geschäftsmodelle auf Geschäftsmodellmuster	105
4.2.3	Analyse der Geschäftsmodellmuster.....	113
4.2.4	Erarbeitung eines Mustersystems	115
4.3	Geschäftsmodellkonzipierung	117
4.3.1	Generierung von Geschäftsideen.....	118
4.3.2	Analyse der Geschäftslogik.....	120
4.3.3	Bildung von Geschäftsmodellmusterkombinationen.....	123
4.3.4	Dokumentation der Geschäftsmodellkonzepte.....	129
4.4	Geschäftsmodellausarbeitung.....	129
4.4.1	Detaillierung der Geschäftsmodellkonzepte zu Geschäftsmodellen	130
4.4.2	Ermittlung von attraktiven Business Cases	136
4.4.3	Bewertung und Auswahl der Geschäftsmodelle.....	141
4.5	Bewertung der Systematik anhand der Anforderungen.....	145
5	Zusammenfassung und Ausblick	149
6	Abkürzungsverzeichnis	153
7	Literaturverzeichnis.....	155

Anhang

A1	SECI-Modell	A-1
A2	Geschäftsmodellanalyse	A-3
A2.1	Geschäftsmodellvariablen im Validierungsbeispiel	A-3
A2.2	Berechnung des Logik-Fit	A-4
A3	Geschäftsmodellkonzipierung.....	A-5
A3.1	Berechnung von Kombinationsverbreitung und Kombinationsstärke ..	A-5
A3.2	Transformation der Daten innerhalb der Systematik	A-6
A3.3	Ausschluss unerwünschter Musterkombinationen	A-7
A3.4	IT-Werkzeug zur Ermittlung von Musterkombinationen.....	A-8
A4	Geschäftsmodellausarbeitung	A-9
A4.1	Wirtschaftlichkeitsanalyse	A-9
A4.2	Beispielhafte Berechnung des Business Cases.....	A-10