

| <b>Inhaltsverzeichnis</b>                               | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| 1 Einleitung.....                                       | 5            |
| 1.1 Problematik .....                                   | 5            |
| 1.2 Zielsetzung .....                                   | 7            |
| 1.3 Vorgehensweise .....                                | 8            |
| 2 Problemanalyse.....                                   | 9            |
| 2.1 Produktentstehung .....                             | 9            |
| 2.1.1 Produktentstehungsprozess .....                   | 9            |
| 2.1.2 Strategische Produktplanung .....                 | 11           |
| 2.1.3 Ideenmanagement.....                              | 12           |
| 2.1.4 Marktleistung .....                               | 14           |
| 2.1.5 Funktionsbereiche produzierender Unternehmen..... | 16           |
| 2.2 Strategisches Management.....                       | 18           |
| 2.2.1 Prozess der strategischen Führung.....            | 19           |
| 2.2.2 Strategieebenen und Strategiearten.....           | 20           |
| 2.3 Geschäftsmodelle.....                               | 22           |
| 2.3.1 Begriffsdefinition .....                          | 22           |
| 2.3.2 Begriffsabgrenzung .....                          | 24           |
| 2.3.3 Geschäftsmodellebenen.....                        | 27           |
| 2.3.4 Ziele und Anwendungsbereiche .....                | 28           |
| 2.3.5 Strukturierungsansätze.....                       | 30           |
| 2.3.6 Visualisierung .....                              | 33           |
| 2.4 Geschäftsmodellentwicklung .....                    | 34           |
| 2.4.1 Vorgehensweise .....                              | 34           |
| 2.4.2 Eingangsgrößen .....                              | 35           |
| 2.4.3 Zielsetzungen .....                               | 36           |
| 2.4.4 Gestaltungsregeln .....                           | 37           |
| 2.4.5 Herausforderungen.....                            | 38           |
| 2.4.6 Erfolgsfaktoren .....                             | 39           |
| 2.5 Anforderungen.....                                  | 42           |
| 2.5.1 Anforderungen an die Systematik.....              | 42           |
| 2.5.2 Anforderungen an die Anwendung .....              | 43           |
| 3 Stand der Technik .....                               | 45           |
| 3.1 Strukturierungsrahmen für Geschäftsmodelle .....    | 45           |
| 3.1.1 Strukturierungsrahmen nach WIRTZ.....             | 45           |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.1.2 | Strukturierungsrahmen nach SHAFER ET AL.....                                       | 47  |
| 3.1.3 | Strukturierungsrahmen nach OSTERWALDER/PIGNEUR.....                                | 48  |
| 3.1.4 | Strukturierungsrahmen nach BIEGER/REINHOLD.....                                    | 50  |
| 3.2   | Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung .....                                      | 51  |
| 3.2.1 | Szenariobasierte Geschäftsmodellentwicklung<br>nach FINK/SCHLAKE/SIEBE .....       | 52  |
| 3.2.2 | House of Value Creation nach FORZI/LAING .....                                     | 53  |
| 3.2.3 | Szenariobasierte Geschäftsmodellentwicklung<br>nach MIETZNER.....                  | 55  |
| 3.2.4 | Business Model Design Process<br>nach OSTERWALDER/PIGNEUR.....                     | 57  |
| 3.2.5 | Business Model-Designprozess nach WIRTZ .....                                      | 59  |
| 3.2.6 | Business Model Design nach EURICH ET AL. ....                                      | 61  |
| 3.3   | Ansätze zur Ermittlung von Handlungsoptionen .....                                 | 63  |
| 3.3.1 | Szenario-Technik.....  | 63  |
| 3.3.2 | VITOSTRA .....   | 66  |
| 3.3.3 | Trendanalyse.....  | 69  |
| 3.3.4 | System kohärenter Partialmodelle.....  | 71  |
| 3.4   | Ansätze zur Visualisierung von Geschäftsmodellen .....                             | 73  |
| 3.4.1 | E-Business Model Schematics nach WEILL/VITALE.....                                 | 73  |
| 3.4.2 | Visualisierungsansatz nach DEELMANN/LOOS.....                                      | 74  |
| 3.4.3 | Business Model Canvas nach OSTERWALDER/PIGNEUR.....                                | 75  |
| 3.4.4 | Interaktionsmodell nach WIRTZ.....   | 76  |
| 3.5   | Methoden zur Bewertung von Geschäftsmodellen .....                                 | 78  |
| 3.5.1 | Geschäftsmodellinnovations-Matrix nach LABBÉ/MAZET .....                           | 79  |
| 3.5.2 | SWOT-Analyse nach OSTERWALDER/PIGNEUR .....  | 80  |
| 3.6   | Handlungsbedarf .....  | 81  |
| 4     | Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der<br>Produktentstehung ..... | 85  |
| 4.1   | Geschäftsidee ermitteln .....  | 88  |
| 4.1.1 | Suchfeld und Ziele definieren .....  | 88  |
| 4.1.2 | Potentiale analysieren .....   | 89  |
| 4.1.3 | Geschäftsideen finden .....  | 93  |
| 4.1.4 | Geschäftsidee selektieren .....  | 95  |
| 4.2   | Handlungsfelder analysieren .....  | 96  |
| 4.2.1 | Geschäftsmodellrahmen definieren .....   | 96  |
| 4.2.2 | Geschäftsmodellvariablen und Gestaltungsoptionen<br>ermitteln.....                 | 99  |
| 4.2.3 | Variablenkatalog zusammenstellen .....   | 104 |
| 4.3   | Wettbewerbsarena analysieren .....   | 105 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.4   | Umfeld analysieren.....                                    | 108 |
| 4.4.1 | Stakeholder analysieren.....                               | 109 |
| 4.4.2 | Wettbewerbsbedingungen analysieren.....                    | 110 |
| 4.4.3 | Variablenkatalog erweitern.....                            | 113 |
| 4.5   | Geschäftsidee analysieren.....                             | 115 |
| 4.5.1 | Informationsquellen identifizieren.....                    | 115 |
| 4.5.2 | Produkt- und Produktionssystemkonzept analysieren.....     | 118 |
| 4.5.3 | Bearbeitungsreihenfolge festlegen.....                     | 121 |
| 4.5.4 | Partialmodelle ausarbeiten.....                            | 123 |
| 4.5.5 | Variablenkatalog vervollständigen.....                     | 126 |
| 4.6   | Geschäftsmodellalternativen bilden.....                    | 128 |
| 4.6.1 | Paarweise Konsistenzbewertung der Gestaltungsoptionen..... | 128 |
| 4.6.2 | Finanzmodell je Geschäftsmodellalternative ermitteln.....  | 132 |
| 4.6.3 | Geschäftsmodellalternativen visualisieren.....             | 134 |
| 4.7   | Geschäftsmodeilalternativen bewerten.....                  | 135 |
| 4.8   | Implementierung planen.....                                | 139 |
| 4.8.1 | Anforderungsliste erstellen.....                           | 140 |
| 4.8.2 | Maßnahmenplan erstellen.....                               | 142 |
| 4.8.3 | Geschäftsmodell-Roadbook erstellen.....                    | 143 |
| 4.9   | Bewertung der Systematik anhand der Anforderungen.....     | 145 |
| 5     | Zusammenfassung und Ausblick.....                          | 149 |
| 6     | Abkürzungsverzeichnis.....                                 | 153 |
| 7     | Literaturverzeichnis.....                                  | 157 |

## Anhang

|      |   |      |
|------|---|------|
| A1   | System kohärenter Partialmodelle.....                   | A-3  |
| A2   | Phase 1: Geschäftsidee ermitteln.....                   | A-5  |
| A2.1 | Zielsystem für die Suche nach neuen Geschäftsideen..... | A-5  |
| A2.2 | Produktlebenszyklus eines Schaltschranks.....           | A-6  |
| A2.3 | Lebenszykluskosten eines Schaltschranks.....            | A-7  |
| A2.4 | Schaltschrank-Szenarien.....                            | A-7  |
| A2.5 | Potentialkombinationen-Steckbrief.....                  | A-14 |
| A2.6 | Chancen-Risiken-Analyse der Geschäftsideen.....         | A-15 |
| A3   | Phase 2: Handlungsfelder analysieren.....               | A-17 |

---

|      |   |      |
|------|---|------|
| A3.1 | Geschäftsmodellelemente .....                         | A-17 |
| A3.2 | Geschäftsmodellvariablen und Gestaltungsoptionen..... | A-22 |
| A4   | Phase 5: Geschäftsidee analysieren .....              | A-37 |
| A4.1 | Angebotsmodell.....                                   | A-37 |
| A4.2 | Kundenmodell .....                                    | A-43 |
| A4.3 | Wertschöpfungsmodell .....                            | A-49 |
| A5   | Phase 7: Geschäftsmodellalternativen bewerten.....    | A-57 |
| A5.1 | Kernkompetenzen .....                                 | A-57 |
| A5.2 | Strategische Entscheidungen .....                     | A-57 |
| A5.3 | Bewertungsergebnis Strategiekonformität.....          | A-58 |
| A5.4 | Wettbewerbsintensität .....                           | A-59 |
| A5.5 | Bewertungsergebnis Wettbewerbsfähigkeit.....          | A-60 |
| A5.6 | Bewertungsergebnis Zukunftsrobustheit .....           | A-61 |