

Tobias Umbeck

Musterbrüche in Geschäftsmodellen

Ein Bezugsrahmen für
innovative Strategie-Konzepte

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Verzeichnis der Fallbeispiele	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.2 Forschungskonzept	7
1.2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung	8
1.2.2 Methodisches Vorgehen	12
1.2.3 Betriebswirtschaftliche Theorien	17
1.3 Aufbau der Arbeit	20
2 Herausforderungen für Unternehmen: Ableiten von Anforderungen an das zu entwickelnde Framework	23
2.1 Umgang mit Wandel und Komplexität in der Netzökonomie	24
2.2 Neue Sichtweisen auf Strategie und Führungsverständnis	26
2.2.1 Kontroverse und ganzheitliche Betrachtungsweise	30
2.2.2 Führungsverständnis und Zielsetzung strategischer Führung	32
2.2.3 Betrachtung eines generischen Strategieprozesses	35
2.3 Die Luftfahrtbranche als Beispiel für die Notwendigkeit neuer Werkzeuge	38
2.3.1 Verluste und Rückfall in alte Muster	38
2.3.2 Handlungsdruck durch neue Geschäftsmodelle	40
2.4 Synthese der Anforderungen	45
3 Das Geschäftsmodell: Positionierung als gestalterisches Werkzeug und Grundlage des Frameworks	47
3.1 Herkunft und Grundlagen des Konzepts „Geschäftsmodell“	48
3.2 Das Verhältnis von Strategie und Geschäftsmodell	52
3.3 Konfiguration eines gestaltungsorientierten Referenzmodells	56
3.3.1 Kombination existierender Ansätze	57
3.3.2 Konstruktion eines Referenzmodells	60
3.3.2.1 Finanz- und Ertragsmechanik	61
3.3.2.2 Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Organisation	63
3.3.2.3 Produkt-/Marktkombination	64
3.3.2.4 Wertschöpfung	65
3.3.2.5 Absicherung	68

3.4	Gestalterische Nutzung des entwickelten Modells.....	69
3.4.1	Modellierung auf verschiedenen Deskriptionsebenen	70
3.4.2	Delegation der Arbeit am Geschäftsmodell	73
3.5	Das Geschäftsmodell als Basis des Frameworks	75
3.5.1	Überprüfung anhand praxisorientierter Überlegungen	75
3.5.2	Synthese und Grundlage.....	78
4	Instrumentarium des Musterbruchs: Entwicklung der zentralen Elemente des Frameworks.....	80
4.1	Fallbeispiele als Grundlage der entstehenden Theorie.....	80
4.1.1	Zielsetzung und Evaluierungskriterien.....	80
4.1.2	Musterbruch in der Unternehmenskultur	83
4.1.3	Musterbruch in der Produkt-/Marktkombination	91
4.2	Integration der relevanten Literatur und definitorische Abgrenzung.....	93
4.2.1	Musterbruch als Vorstufe von disruptiven Innovationen.....	93
4.2.2	System- und Komplexitätstheorie als Grundlage des Musterbruchs	98
4.2.3	Definition des Musterbruchs und weiteres Vorgehen	103
4.2.3.1	Zusammenfassung und Definition	103
4.2.3.2	Grundlagen des weiteren Vorgehens.....	107
4.3	Identifizierung von Mustern.....	109
4.3.1	Umgang mit kognitiven Restriktionen in der Betriebswirtschaftslehre	109
4.3.2	Einbeziehung aktueller Erkenntnisse der Neurobiologie	113
4.3.3	Methoden der Identifizierung von Mustern	118
4.3.3.1	Ursachenforschung, Historieninventur und Kodifizierung der Ergebnisse ...	119
4.3.3.2	Iteration und ihre Anwendung in Workshops	125
4.4	Bewertung von Mustern und Auswahl von Musterbrüchen.....	128
4.4.1	Musterbewertung in der Literatur	128
4.4.2	Das Konzept des „Model T“	129
4.4.3	Bewertung von Mustern in der Praxis.....	132
4.5	Generierung von Alternativen zu Mustern.....	135
4.5.1	Auswertung schwacher Signale und Etablierung von Frühaufklärung.....	136
4.5.2	Förderung von Kreativität im System und Konzeption von Alternativen	140
4.5.3	Erleben von Alternativen zu Mustern	145
4.5.3.1	Erlebnisse im eigenen System.....	146
4.5.3.2	Exploration fremder Systeme.....	150
4.6	Experimente mit Musterbrüchen.....	153
4.6.1	Sichtweisen und Zielsetzungen von Experimenten.....	154
4.6.2	Experimente als Risikobegrenzung und Auslöser von Lernerfahrungen.....	157
4.6.3	Experimente als Auslöser von Musterbrüchen.....	161

4.6.4	Implikationen für den Prozess des Musterbruchs	166
4.6.4.1	Lernerfahrung und Risikobegrenzung.....	166
4.6.4.2	Gestaltung der Systemumgebung.....	168
4.7	Paradoxien als Fundament einer „musterbrechenden“ Geisteshaltung.....	170
4.7.1	Paradoxien in der Managementliteratur	170
4.7.2	Paradoxien als Geisteshaltung des Musterbruchs	172
4.8	Zusammenfassende Analyse der Fallbeispiele und Integration	179
4.8.1	Auslöser und Entstehung von Musterbrüchen im Geschäftsmodell	179
4.8.2	Ursachen auf individueller Basis und Voraussetzungen im System.....	181
4.8.3	Prozess und Methoden für die Unternehmensführung	186
4.8.4	Implementierung und Integration.....	189
5	Zusammenfassung und Ausblick	192
6	Anhang	199
	Anhang A – Verzeichnis 'der Gesprächspartner	199
	Anhang B – Interviewleitfaden	201
	Anhang C – Firmenbeschreibungen.....	205
	Anhang D – Fragenkatalog zur Erstellung des Referenzmodells	207
	Anhang E – Ertragsmechanik von Fluggesellschaften.....	209
	Literaturverzeichnis.....	213