

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Verzeichnis der Fallbeispiele</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Herausforderungen für Unternehmen: Ableiten von Anforderungen an das zu entwickelnde Framework</b> .....	<b>23</b>
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
<b>3 Das Geschäftsmodell: Positionierung als gestalterisches Werkzeug und Grundlage des Frameworks</b> .....	<b>47</b>
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
<b>4</b>	<b>Instrumentarium des Musterbruchs: Entwicklung der zentralen Elemente des Frameworks.....</b>	<b>80</b>
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
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>192</b>
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>199</b>
	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
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>213</b>