

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	6
1.3	Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	7
1.4	Aufbau der Arbeit	11
2	Disruptiver Wandel der Wertschöpfung	13
2.1	Grundlagen	13
2.2	Beispiel Elektromobilität	18
2.3	Erklärungsansätze zum disruptiven Wandel	45
2.4	Herausforderungen der Wertschöpfungskonfiguration im disruptiven Wandel	57
2.5	Zwischenfazit	65
3	Konfiguration der Wertschöpfung	67
3.1	Grundlagen der Wertschöpfungsanalyse	67
3.2	Gestaltungselemente der Wertschöpfung	91
3.3	Grundformen der Wertschöpfung	99
3.4	Methodische Ansätze zur Wertschöpfungskonfiguration	105
3.5	Bedarf eines Ansatzes zur Wertschöpfungskonfiguration im disruptiven Wandel	113
3.6	Zwischenfazit	120
4	Konfiguration der Wertschöpfung bei disruptiven Innovationen	123
4.1	Formale Anforderungen an das Entscheidungsmodell	123
4.2	Identifikation eines Ordnungsrahmens	126
4.3	Aufbau eines Entscheidungsmodells	130
4.4	Entwicklung einer Entscheidungssystematik	145
4.5	Zwischenfazit	150

5	Detaillierung des Entscheidungsmodells.....	153
5.1	Detaillierung der Hauptdimensionen	153
5.2	Integrativer Bewertungsansatz.....	169
5.3	Bewertung des Unternehmens-Fit zu Referenzstrategien.....	176
5.4	Handlungsfelder in den Hauptdimensionen.....	202
5.5	Zwischenfazit	212
6	Empirische Analyse und Anwendung.....	215
6.1	Quantitative Befragung	215
6.2	Tiefenanalyse am Fallbeispiel „StreetScooter GmbH“	228
6.3	Kritische Reflexion der empirischen Erkenntnisse	254
7	Zusammenfassung.....	257
8	Literatur	259
Anhang 1		XXI
Anhang 2		XXII
Anhang 3		XXVI
Anhang 4		XXXI

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	I
Inhaltsverzeichnis	V
Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XV
Verzeichnis der Formeln.....	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIX

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit	11

2 Disruptiver Wandel der Wertschöpfung..... 13

2.1 Grundlagen	13
2.1.1 Strategisches Management.....	13
2.1.2 Wertschöpfung	16
2.2 Beispiel Elektromobilität	18
2.2.1 Der Trend zur Elektromobilität.....	18
2.2.1.1 Gründe für die Entwicklung zur Elektromobilität.....	18
2.2.1.2 Einflussgrößen auf das Marktwachstum.....	20
2.2.1.3 Marktperspektiven	21
2.2.1.4 Auswirkungen auf die automobilen Wertschöpfungskette	22
2.2.2 Vergleich der Wertschöpfungsprozesse des konventionellen und des elektrischen Antriebs	24
2.2.2.1 Wertschöpfungsprozess des Verbrennungsmotors.....	25
2.2.2.2 Wertschöpfungsprozess des elektrischen Antriebs.....	29

2.2.3	Wandel von Differenzierungsmerkmalen	38
2.2.3.1	Vergleich von Kostenstrukturen	38
2.2.3.2	Vergleich von Fertigungskompetenzen	41
2.2.3.3	Problematisierung des Wandels	44
2.3	Erklärungsansätze zum disruptiven Wandel	45
2.3.1	Schumpeter-Schocks	45
2.3.2	S-Kurven-Modell	47
2.3.3	Disruptive Innovationen	50
2.3.4	Elektromobilität als disruptive Innovation	53
2.4	Herausforderungen der Wertschöpfungskonfiguration im disruptiven Wandel	57
2.4.1	Dimensionen der Unsicherheit bei disruptiven Innovationen	57
2.4.2	Marktunsicherheit	58
2.4.3	Technologieunsicherheit	62
2.5	Zwischenfazit	65
3	Konfiguration der Wertschöpfung	67
3.1	Grundlagen der Wertschöpfungsanalyse	67
3.1.1	Das Modell der Wertschöpfungskette	67
3.1.1.1	Die Wertschöpfungskette nach PORTER	68
3.1.1.2	Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten	70
3.1.1.3	Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk	71
3.1.2	Perspektiven der Wertschöpfungsanalyse	76
3.1.2.1	Marktorientierte Ansätze	78
3.1.2.2	Ressourcenorientierte Ansätze	80
3.1.2.3	Weitere Ansätze zur Wertschöpfungsanalyse	85
3.1.2.4	Reflexion der Ansätze zur Wertschöpfungsanalyse	87
3.2	Gestaltungselemente der Wertschöpfung	91
3.2.1	Kernaufgaben bei der Konfiguration der Wertschöpfung	91
3.2.2	Definition der Wertschöpfungstiefe	93
3.2.3	Kooperationsformen in Wertschöpfungsnetzen	97
3.3	Grundformen der Wertschöpfung	99

3.3.1	Wertschöpfungsarchitekturen.....	99
3.3.2	Veränderungsstrategien.....	101
3.4	Methodische Ansätze zur Wertschöpfungskonfiguration.....	105
3.4.1	Value Constellation nach NORMANN und RAMIREZ.....	106
3.4.2	Strategy as Revolution nach HAMEL.....	107
3.4.3	Wertschöpfungsdesign nach KRAUS.....	107
3.4.4	Wertschöpfung in Netzwerken nach MÖLLER.....	110
3.4.5	Core Competence Cells (3C) nach MATT.....	112
3.5	Bedarf eines Ansatzes zur Wertschöpfungskonfiguration im disruptiven Wandel.....	113
3.5.1	Herausforderungen bei disruptiven Innovationen.....	113
3.5.1.1	Auswirkungen der Marktunsicherheit.....	114
3.5.1.2	Auswirkungen der Technologieunsicherheit.....	115
3.5.2	Inhaltliche Anforderungen.....	116
3.5.3	Defizite bestehender Ansätze.....	118
3.6	Zwischenfazit.....	120
4	Konfiguration der Wertschöpfung bei disruptiven Innovationen	123
4.1	Formale Anforderungen an das Entscheidungsmodell.....	123
4.2	Identifikation eines Ordnungsrahmens.....	126
4.2.1	Wertschöpfungsstrategie.....	127
4.2.2	Risikostrategie.....	128
4.2.3	Interne und externe Perspektive.....	129
4.3	Aufbau eines Entscheidungsmodells.....	130
4.3.1	Innovationsfokus.....	131
4.3.1.1	Hauptdimensionen des Innovationsfokus.....	131
4.3.1.2	Zentrales Spannungsfeld im Innovationsfokus.....	133
4.3.2	Kooperationsfokus.....	134
4.3.2.1	Hauptdimensionen des Kooperationsfokus.....	134
4.3.2.2	Zentrales Spannungsfeld im Kooperationsfokus.....	136
4.3.3	Technologiefokus.....	137
4.3.3.1	Hauptdimensionen des Technologiefokus.....	137

4.3.3.2	Zentrales Spannungsfeld im Technologiefokus	139
4.3.4	Marktfokus	140
4.3.4.1	Hauptdimensionen des Marktfokus	140
4.3.4.2	Zentrales Spannungsfeld im Marktfokus	142
4.3.5	Das zentrale Spannungsfeld	143
4.4	Entwicklung einer Entscheidungssystematik	145
4.4.1	Bewertungslogik für alle Hauptdimensionen	146
4.4.2	Integrativer Bewertungsansatz für die vier Handlungsfelder	147
4.4.3	Bewertung des Unternehmens-Fit zu Referenzstrategien	148
4.4.4	Ableitung der Handlungsbedarfe	149
4.5	Zwischenfazit	150
5	Detaillierung des Entscheidungsmodells	153
5.1	Detaillierung der Hauptdimensionen	153
5.1.1	Innovationsfokus	154
5.1.1.1	Wertschöpfungstiefe	154
5.1.1.2	Wertschöpfungsbreite	156
5.1.2	Kooperationsfokus	158
5.1.2.1	Vertikale Kooperation	158
5.1.2.2	Horizontale Kooperation	159
5.1.3	Technologiefokus	161
5.1.3.1	Technologiereife	161
5.1.3.2	Anzahl Technologiealternativen	163
5.1.4	Marktfokus	165
5.1.4.1	Standardisierungsgrad	165
5.1.4.2	Breite Produktanlauf	167
5.2	Integrativer Bewertungsansatz	169
5.2.1	Randbedingungen und Anforderungen an eine mathematische Formulierung	169
5.2.2	Definition von vier Kenngrößen zur Wertschöpfungskonfiguration	172
5.2.3	Berechnung des Kontrollgrads	175

5.3	Bewertung des Unternehmens-Fit zu Referenzstrategien	176
5.3.1	Vorgehensweise zur Herleitung der Referenzstrategien	176
5.3.2	Identifikation von Referenzstrategien	179
5.3.2.1	Grundtypen von Innovationsstrategien	179
5.3.2.2	Leistungsmessung in Innovationsprozessen	181
5.3.2.3	Einfluss der Wertschöpfungskonfiguration auf die Leistungsindikatoren	183
5.3.2.4	Darstellung der Referenzstrategien im Entscheidungsmodell	189
5.3.3	Messung des Unternehmens-Fit zu den Referenzstrategien	199
5.4	Handlungsfelder in den Hauptdimensionen	202
5.4.1	Innovationsfokus	202
5.4.2	Kooperationsfokus	204
5.4.3	Technologiefokus	207
5.4.4	Marktfokus	210
5.5	Zwischenfazit	212

6 Empirische Analyse und Anwendung 215

6.1	Quantitative Befragung	215
6.1.1	Konzeption der Studie	215
6.1.2	Studienergebnisse	217
6.1.2.1	Beschreibung der Messgrößen	217
6.1.2.2	Hierarchische Clusteranalyse	220
6.1.2.3	Auswirkungen der Unternehmenscluster auf den Kontrollgrad	224
6.1.3	Diskussion der Studienergebnisse	226
6.1.3.1	Erkenntnisse bezogen auf die Referenzstrategien	226
6.1.3.2	Erkenntnisse bezogen auf den Ausreißer	227
6.2	Tiefenanalyse am Fallbeispiel „StreetScooter GmbH“	228
6.2.1	Vorstellung des Fallbeispiels	228
6.2.1.1	Das Unternehmen	228
6.2.1.2	Die Produkte	230

6.2.1.3	Konzeption des Fallbeispiels.....	232
6.2.2	Anwendung des Entscheidungsmodells.....	234
6.2.2.1	Innovationsfokus	235
6.2.2.2	Kooperationsfokus	239
6.2.2.3	Technologiefokus	244
6.2.2.4	Marktfokus	247
6.2.2.5	Kooperations-Strategie	249
6.2.3	Diskussion des Fallbeispiels	251
6.3	Kritische Reflexion der empirischen Erkenntnisse	254
7	Zusammenfassung.....	257
8	Literatur	259
Anhang 1		XXI
Anhang 2		XXII
Anhang 3		XXVI
Anhang 4		XXXI