

## Business Model Innovation Timing

### **Bachelorarbeit**

Zur Erlangung des Grades eines  
Bachelor of Science  
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Anica Ljubicic

Matrikel-Nr.: 211 200 404

Erstgutachter: JProf. Dr. Mario Schaarschmidt

Zweitgutachter: Stefan Ivens, M.Sc.

Betreuung: JProf. Dr. Mario Schaarschmidt

Koblenz, im September 2014

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis, Tabellenverzeichnis

Zusammenfassung .....	5
1 Einführung .....	8
1.1 Problemstellung .....	8
1.2 Ziele .....	9
1.3 Methodik .....	10
2 Business Model .....	11
2.1 Definitionen von Business Model .....	11
2.2 Beispiel Xerox Corporation .....	14
2.3 Business Model Typen .....	16
2.4 Sechs Dimensionen eines Business Models .....	18
2.4.1 Value Proposition .....	19
2.4.2 Value Creation .....	21
2.4.3 Value Communication and Transfer .....	25
2.4.4 Value Capture .....	28
2.4.5 Value Dissemination .....	29
2.4.6 Value Development .....	31
3 Business Model Innovation .....	34
3.1 Begriff Innovation .....	34
3.1.1 Definition Innovation .....	34
3.1.2 Arten von Innovation .....	36
3.2 Fragestellungen für Business Model Innovation .....	38
3.3 Methoden von Business Model Innovation .....	41
3.3.1 St. Galler Business Model Navigator .....	41
3.3.2 The Business Model Canvas .....	47
4 Business Model Innovation Timing .....	49
4.1 Timing of technological innovations .....	49
4.2 Timing in der Literatur .....	52
4.3 Timing von Business Model Innovationen .....	53
4.4 Analyse von heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen .....	55
4.4.1 Vorgehensweise .....	55
4.4.2 Ergebnis .....	57
4.4.3 Auswertung .....	58
5 Fazit .....	59
6 Literaturverzeichnis .....	61

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz .....	19
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33)	
Abbildung 2: Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette .....	22
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 39, in Anlehnung an zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002)	
Abbildung 3: Koordinationsformen und Spezifität .....	24
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S.41 (nach Belz/Bieger, 2004b))	
Abbildung 4: Buying Cycle and Selling Cycle .....	27
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 45 (aus Bieger, 2004))	
Abbildung 5: Entwicklungsansätze basierend auf dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und –architektur .....	32
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S.54 (in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 121))	
Abbildung 6: Wichtigkeit der Innovation in der Automobilindustrie .....	35
(Quelle: PricewaterhouseCoopers (2013), S. 8)	
Abbildung 7: Differenzierung von inkrementellen und radikalen Innovationen ....	38
(Quelle: Kroy (1995), S.59)	
Abbildung 8: Der St. Galler Business Model Navigator .....	42
(Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16)	
Abbildung 9: The Business Model Canvas .....	49
(Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44)	
Abbildung 10: Produktlebenszyklus .....	51
(Quelle: rechnungswesen-verstehen.de)	
Abbildung 11: IBM mainframe systems in use .....	52
(Quelle: Mahajan/Muller (1996), S. 111)	

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Selected Business Model Definitions .....	12
(Quelle: Zott/Amit/Massa (2011), S. 1024)	
Tabelle 2: Prinzipien zur Gestaltung von Kunden und Leistungssystemen .....	20
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 36)	
Tabelle 3: Entscheidungen zur Kommunikation .....	26
(Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 43 (in Anlehnung an Belz/Bieger (2004b))	
Tabelle 4: Business Model Innovation Alternatives for the GAP .....	40
(Quelle: Zott/Amit (2010), S. 14)	
Tabelle 5: Die Ansätze des Musteradaption im Vergleich .....	44
(Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik, (2013), S. 39)	
Tabelle 6: Checkliste zur Beschreibung des neuen Geschäftsmodells .....	46
(Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik, (2013), S. 46)	
Tabelle 7: Literaturanalyse Business Model Innovation Timing .....	57
(Quelle: eigene Darstellung)	

## **Zusammenfassung**

Diese Arbeit versucht zu klären, ob der richtige Zeitpunkt für eine innovative Veränderung eines Geschäftsmodells ermittelt werden kann. Wenn ja, gilt es herauszufinden, wann dieser Zeitpunkt eintritt.

In einer kurzen Einführung sind die Problemstellung und die Ziele dieses Themas zusammengefasst und die Vorgehensweise der Literaturrecherche, sowie deren Bearbeitung beschrieben.

Es folgen die drei Hauptkapitel, welche inhaltlich aufeinander aufbauen. In dem Kapitel zwei sind Geschäftsmodelle thematisiert. Hier sind zunächst aus verschiedenen Quellen Definitionen des Begriffs „Business Model“ herausgearbeitet, damit ein allgemeines Verständnis der Bedeutung eines Geschäftsmodells gewährleistet ist. Diese Definitionen sind durch das von Chesbrough und Rosenbloom (2002) praktische Beispiel der Nutzung eines Geschäftsmodells des Unternehmens Xerox Corporation gestützt. Im nächsten Schritt gilt es Typen von Business Models zu identifizieren. Als Quelle dient hierfür Weill et al (2005).

Der letzte Abschnitt von Kapitel zwei beschäftigt sich mit den sechs Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Bieger und Reinhold (2011). Diese sechs Dimensionen spielen zum Ende dieser Arbeit eine Rolle als Kriterien für die Analyse heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen.

Kapitel drei ist gleichzeitig Teil zwei der drei Hauptkapitel. Hier liegt der Fokus auf Innovationen. Der Begriff Innovation ist zunächst definiert und seine Wichtigkeit dargestellt, bevor verschiedene Arten von Innovationen beschrieben werden. Die einzelnen Innovationsarten leiten sich aus den Differenzierungskriterien nach Vahs und Brem (2013) ab. Um auch an dieser Stelle die Realität aus Unternehmenssicht näherzubringen, sind Fragestellungen aufgeführt, welche ein Geschäftsführer sich stellen sollte, wenn er sein Geschäftsmodell verändern möchte oder muss. Literaturgrundlage dieser Fragestellungen ist ein Artikel von Zott und Amit aus dem Jahr 2010.

Nach der umfassenden Klärung des Begriffs Innovation und kurzer Hilfestellung für Geschäftsführer folgt eine Beschreibung zweier Methoden, um Geschäftsmodelle innovativ zu verändern. Die erste Methode ist die Nutzung des St. Galler Business Model Navigators nach Gassmann, Frankenberger und Csik (2013). Der St. Galler Business Model Navigator wurde an der Universität St. Gallen in der Schweiz von dem Institut für Technologiemanagement entwickelt.

Die zweite beschriebene Methode für Business Model Innovation ist das Business Model Canvas Tool nach Osterwalder und Pigneur (2010), welches auf die sogenannten “nine building blocks” aufbaut.

Das letzte Hauptkapitel dieser Arbeit bezieht sich auf dessen zentralen Fragestellung mit dem Stichwort Timing. Hier wird mit einem praktischen Beispiel von Timing von technologischen Innovationen begonnen, der IBM Mainframe Case, analysiert von Mahajan und Muller (1996). Danach folgt eine kurze Zusammenfassung des Standes in der heutigen Literatur zum Thema Timing. Im nächsten Schritt ist ein eigener Beitrag zum Thema „Business Model Innovation Timing“ geschrieben, weswegen sich Literaturangaben in diesem Abschnitt auf dem Minimum halten.

Diese Bachelorarbeit schließt ab mit der eigenen Analyse von heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen. Ergebnis dieser Analyse ist eine Tabelle mit einer 20 x 7 Matrix, wo der Inhalt zwanzig ausgewählter Quellen den sechs Dimensionen eines Geschäftsmodells aus Kapitel zwei, sowie dem Kriterium Timing zugeordnet ist. So entsteht ein Überblick darüber, über welche Kriterien in der Literatur mehr oder weniger geschrieben wurde. Diese Analyse und Zuordnung ist ausgewertet, in dem die Quellen mit dem Kriterium Timing genauer betrachtet werden, um die zentrale Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten zu versuchen.

Ein kurzes Fazit rundet die Bachelorarbeit ab.

## **Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde.

Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-ROM).

	Ja	Nein
Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Ort, Datum

---

Unterschrift des Verfassers

## **1 Einführung**

### **1.1 Problemstellung**

Laut Chesbrough kommerzialisieren Unternehmen neue Ideen und Technologien mit Hilfe ihrer Geschäftsmodelle. Sie tätigen große Investitionen für die Entwicklung dieser Ideen und Technologien, während für die Innovation der Geschäftsmodelle, durch die der Ertrag gewonnen wird, oft das Können fehlt. (Chesbrough, 2009)

Die Innovation eines Geschäftsmodells beschreibt neuartige Vorgehensweisen für die Erschaffung, Lieferung und Erfassung von einem Wert. Diese neue Vorgehensweisen sollen in der Praxis idealerweise Kundenbedürfnisse besser befriedigen und damit einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten sichern.

Trotz des wachsenden Interesses für Geschäftsmodellinnovationen, herrscht immer noch ein Mangel an Verständnis der Beziehung zwischen dem Zeitpunkt der Markteinführung, der Geschäftsmodellinnovation und der Unternehmensleistung. (vgl. Park, 2011). Es wird versucht in dieser Arbeit diesen Mangel an Verständnis aufzuheben.

Sucht man in der Literatur nach einer Definition eines Geschäftsmodells, stößt man auf viele unterschiedliche Formulierungen. Bis heute wurde keine allgemeingültige Definition erarbeitet. Zott et al (2011) haben eine Übersicht zu den aktuellen Definitionen erstellt. (Gabler Wirtschaftslexikon) Diese Übersicht in Tabellenform zeigt die Vielfalt an Definitionen für den Begriff Business Model und wird in dieser Arbeit als Sammlung der Definitionen vorgestellt.

Das Gabler Wirtschaftslexikon liefert folgende Kurzbeschreibung eines Geschäftsmodells: „Ein Geschäftsmodell (engl. Business Model) ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Neben dem Problem des mangelnden Wissens über Geschäftsmodelle, hat die deutsche Tageszeitung „taz“ auf ein weiteres, internationales Problem hingewiesen. Im August 2011 erschien auf ihrer Internetseite [www.taz.de](http://www.taz.de) ein Artikel mit der Schlagzeile: „Geschäftsmodelle von Internetfirmen - Deutschland kopiert gern“. Es wurde unter anderem das deutsche Internet Start-up Unternehmen „wimdu.com“ beschuldigt, die Geschäftsidee „airbnb.com“, welche in den USA schon seit drei Jahren existiert, zu kopieren. („taz.de“, <http://www.taz.de/!77070/>, aufgerufen 04.05.2014, 19:32 Uhr.)

Es scheint also nicht nur wichtig zu sein, welches Geschäftsmodell ein Unternehmen verfolgt, sondern auch die Entwicklungsgeschichte. Man sollte rechtfertigen können, dass ein Unternehmen seine gute Idee auch selbst erarbeitet hat.

In der Literatur sind viele Methoden und Hilfestellungen beschrieben, wie ein Geschäftsmodell verändert oder entwickelt werden kann, jedoch ist sehr wenig über den Zeitpunkt, wann ein Unternehmen eine Veränderung durchführen sollte, zu finden. Gerade wegen des möglich resultierenden Wettbewerbsvorteils ist es wichtig für Unternehmen, diesen Zeitpunkt bestimmen zu können.

## **1.2 Ziele**

Aus der obigen Problemstellung resultiert die zentrale Fragestellung dieser Bachelorarbeit:

Kann der genaue Zeitpunkt für die Veränderung eines Geschäftsmodells bestimmt werden?

Wenn Ja, wann wäre dieser?

Das konkrete Ziel und Ergebnis dieser Bachelorarbeit ist es jedoch nach einer langen Literaturanalyse eine Tabelle zu erstellen in Form einer Übersichtsmatrix. Auf der x-Achse werden Analyse Kriterien aufgeführt, welche die sechs Dimensionen eines Business Models (siehe Gliederung), sowie in der letzten Spalte Timing, miteinschließen. Die y-Achse wird die verschiedenen Artikel bzw. Autoren beinhalten, die sich mit dem Thema Business Model, deren Innovation und/oder deren Timing befassen. Als Ergebnis sollte man einen Überblick bekommen, wer in der Literatur welches Kriterium für wichtig hält. Im letzten Schritt wird der Fokus auf die Artikel liegen, die Timing als wichtig empfinden und es wird analysiert, wie diese Wichtigkeit erklärt wurde.

Weitere Ziele dieser Arbeit sind die Grundlagen bezüglich der Begriffe Geschäftsmodell (=Business Model) und Geschäftsmodellinnovation (=Business Model Innovation) zu klären. Danach kann erst der Versuch der Beantwortung der zentralen Fragestellung folgen.

Dabei werden zwei Case Studies beschrieben, die als Beispiel für den Umgang mit Business Modellen und deren Timing im Markt dienen sollen:

1. „Xerox Corporation’s technology spin-off companies“, (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, S.529-555) als Beispiel für Geschäftsmodellinnovation.
2. „The IBM Mainframe Case“, (Mahajan, Muller, 1996, S. 109-132) als Beispiel für Business Model Innovation Timing.

### **1.3 Methodik**

Diese Arbeit wird in drei Hauptkapitel gegliedert.

Diese lauten:

1. Business Model
2. Business Model Innovation
3. Business Model Innovation Timing

In Kapitel eins und zwei wird eine qualitative und deskriptive Forschungsmethode angewandt, da diese die Begriffsbestimmung und Beschreibung der jeweiligen Methoden unterstützt. In Kapitel drei macht die explorative Forschung Sinn, da sich auf diesem Gebiet das Wissen in der Literatur in Grenzen hält.

Es ist anhand der Benennung der drei Kapitel jedoch deutlich zu sehen, dass diese aufeinander aufbauen und das Wissen des vorherigen Kapitels für das darauffolgende benötigt wird.

Die hauptsächlichen Literaturquellen für diese Bachelorarbeit kommen aus der Bibliothek der Universität Koblenz (<http://www.uni-koblenz-landau.de/bibliothek>) und dem Google Scholar Portal ([scholar.google.de](http://scholar.google.de)). Weitere Literatur wurde recherchiert in der Rheinischen Landesbibliothek in Koblenz (<http://www.lbz-rlp.de/cms/rheinische-landesbibliothek>), sowie an der Hochschule Koblenz (<http://www.hs-koblenz.de/rmc/bibliothek/bibliothek-koblenz/>). Es wurde auch die Möglichkeit genutzt, dass die Universität Koblenz über eine JSTOR-Lizenz verfügt, über VPN wurde auf [www.jstor.org](http://www.jstor.org) nach Artikeln gesucht.

Dabei ergaben sich folgende Treffer mit den Namen der obengenannten Kapitel:

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. Business Model:                   | 333,422 Treffer |
| 2. Business Model Innovation:        | 63,656 Treffer  |
| 3. Business Model Innovation Timing: | 98,593 Treffer  |

Um nicht nur bei einer Möglichkeit der verfügbaren Lizenzen der Universität Koblenz zu bleiben, wurde das Portal Web of Science für die Recherche mitgenutzt. Hierfür muss man sich über VPN mit der Uni-Emailadresse und dem dazugehörigen Passwort auf folgender Internetseite anmelden: <http://www.webofknowledge.com/>.

Bei einer Einschränkung der Artikel auf die Jahre 2009 bis 2014 ergab die Suche auf diesem Portal folgender Trefferanzahl:

1. Business Model:	17,512 Treffer
2. Business Model Innovation:	1,851 Treffer
3. Business Model Innovation Timing:	265 Treffer

Die Wertigkeiten der wissenschaftlichen Artikel wurden mit dem Ranking des „VHB-JOURQUAL 2“ (<http://vhbonline.org/service/jourqual/jq2/>) geprüft. Es wurden nach Möglichkeit die Artikel mit dem größeren Ranking für die Bachelorarbeit ausgewählt. Ausnahmen gab es, wenn der jeweilige Artikel für speziell diese Arbeit besonders wichtig erschien.

## **2 Business Model**

### **2.1 Definitionen von Business Model**

Business Model wird in die deutsche Sprache als Geschäftsmodell übersetzt. Wie der Begriff sagt, sind Geschäftsmodelle Modelle, was bedeutet, dass sie eine vereinfachte Abbildung der Realität darstellen. Versucht man in der Literatur nach einer genauen Definition eines Business Models zu suchen, wird man auf viele verschiedene Definitionen stoßen. Dies liegt unter anderem daran, dass ein allgemeines Model in beliebiger Ausführung gestaltet werden kann, solange es die Realität vereinfacht abbildet. Laut Bieger und Reinhold „bleibt die Verwendung des Begriffs meist ohne Spezifizierung des genauen Begriffsverständnisses. Vielmehr wird ein implizites Verständnis des Begriffs vorausgesetzt.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Bieger hat trotzdem zusammen mit Reinhold eine Definition für ein Geschäftsmodell aufgestellt, in dem sechs wichtige Aspekte formuliert wurden, die ein Business Model enthalten sollte. Ausgangspunkt dafür war ihr wertbasierter Geschäftsmodellansatz, welchem die Prämisse zugrunde liegt, „dass der primäre Zweck einer jeden Organisation in der Schaffung von monetären und nicht-monetären Werten für die Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Öffentlichkeit etc.) und das Unternehmen selbst liegt.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Ein Geschäftsmodell haben sie wie folgt definiert: „Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell,

1. was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist,
2. wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden,
3. wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden,
4. wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen eingefangen werden,
5. wie die Werte in der Organisation und an den Anspruchsgruppen verteilt werden und
6. wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft zu sichern.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Eine weitere Definition lieferten Zott und Amit (2008). Auf Englisch definierten sie ein Business Model als „A structural template of how a focal firm transacts with customers, partners, and vendors. It captures the pattern of the firm’s boundary spanning connections with factor and product markets.“ (Zott/Amit, 2008)

Es ist deutlich, dass beide Definitionen ähnliche Elemente enthalten, denn nach Zott und Amit ist ein Business Model frei übersetzt eine strukturierte Vorlage, die zeigt, wie ein Unternehmen mit Kunden, Partnern und Anspruchsgruppen Geschäfte tätigt. Des Weiteren zeigt es die Unternehmensgrenze, welche mit Einflussfaktoren und Produktmärkten agiert. Bieger und Reinholds Definition erschien drei Jahre später als diese von Zott und Amit. Sie ist ausführlicher und konkreter.

In der unteren Tabelle ist eine Sammlung von Definitionen eines Business Models zu sehen, extrahiert aus einem Artikel von Zott, Amit und Massa, aus dem Jahr 2011.

<b>Selected Business Model Definitions</b>		
<b>Author(s), Year</b>	<b>Definition</b>	<b>Papers Citing the Definition</b>
Timmers, 1998	The business model is „an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the sources of revenues“ (p.2).	Hedman/Kalling, 2003
Amit/Zott, 2001; Zott/Amit, 2010	The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of busi-	Hedman/Kalling, 2003; Morris/Schindehutte/Allen,

	ness opportunities” (2001: 511). Based on the fact that transactions connect activities, the authors further evolved this definition to conceptualize a firm’s business model as “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (2010: 216).	2005; Zott /Amit, 2007, 2008; Santos/Spector/Van Der Heyden, 2009; Bock/Opsahl/George, 2010
Chesbrough/Rosenbloom, 2002	The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (p. 529).	Chesbrough/Ahern/Finn/Guerraz, 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010
Magretta, 2002	Business models are “stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” (p. 4).	Se-don/Lewis/Freeman/Shanks, 2004; Ojala/Tyrväinene, 2006; Demil/Lecocq, 2010
Morris et al., 2005	A business model is a “concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets” (p. 727). It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors.	Calia/Guerrini/Moura, 2007
Johnson/Christensen/Kagermann, 2008	Business models “consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value” (p. 52). These are customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.	Johnson/Suskewicz, 2009
Casadesus-Masanell/Ricart, 2010; Teece, 2010	“A business model is . . . a reflection of the firm’s realized strategy” (p. 195). “A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value” (p. 179).	Gambardella/MoGahan, 2010

Tabelle 1: Selected Business Model Definitions

Quelle: Zott/Amit/Massa (2011), S. 1024

Teece fügte in Jahr 2010 hinzu, dass ein Business Model eher ein konzeptuelles, als ein finanzielles Modell eines Geschäftes ist. (vgl. Teece, 2010)

„Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, unabhängig davon, ob es dies direkt ausspricht.“ (vgl. Chesbrough, 2007) Diese Behauptung erklärte Chesbrough (2007), in dem er zwei wichtige Funktionen eines Business Models schilderte. Er nannte sie „value creation“ und „value capture“.

Value creation bedeutet durch eine Reihe von Aktivitäten, zum Beispiel von der Beschaffung der Rohmaterialien bis zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse, ein Produkt oder eine Dienstleistung so zu bearbeiten, dass eine Wertschöpfung in jedem Schritt erzeugt wird.

Ohne eine Wertschöpfung zu erzeugen, würden andere beteiligte Unternehmen, zum Beispiel Subunternehmen, an der Produktion gar nicht teilnehmen wollen.

Value capture hält er für bedeutend, da durch die Aktivitäten eines Unternehmens, welche das Produkt oder die Dienstleistung produziert oder entwickelt, ein Ertrag an diese zurückfließen soll. Dies ist wichtig, da ein Unternehmen ohne Profit die Erhaltung der Produktion nicht über längere Zeit aufrechterhalten kann. (vgl. Chesbrough, 2007)

Im nachfolgenden Abschnitt (2.2) wird ein Beispiel erläutert, wie das Unternehmen „Xerox Corporation“ durch sein erfolgreiches Business Model Erträge schafft, und wie es mit diesen umgeht.

## **2.2 Beispiel Xerox Corporation**

Chesbrough und Rosenbloom (2002) erforschten, welche Rolle ein Geschäftsmodell einnimmt bei der Erfassung von Erträgen. Dazu untersuchten sie das Unternehmen „Xerox Corporation“ und beobachteten, wie dieses, durch die Nutzung eines effektiven Geschäftsmodells zur Kommerzialisierung einer Technologie, finanziell wuchs. Diese Technologie wurde jedoch von derzeitigen führenden Unternehmen abgelehnt.

Neue Technologien werden sowohl in Start-Up Unternehmen, als auch in lang bestehenden Unternehmen mit Hilfe von Business Modellen in den Markt eingeführt, dies kann entweder explizit durch direkte Planung von Marketing Strategien geschehen, oder implizit, so dass ein Business Model in den Prozess der Innovation selbst eingeschlossen ist. (Chesbrough/Rosenbloom, 2002)

Es wird jedoch unterschieden zwischen einem Business Model und einer Strategie. Chesbrough und Rosenbloom (2002) liefern drei wesentliche Unterschiede.

1. Ein Business Model fokussiert darauf einen Nutzen für den Kunden zu schaffen, während eine Strategie sich eher darauf konzentriert einen Nutzen für das Unternehmen, also Erträge, zu gewinnen. Natürlich kann man diese zwei Ziele nicht klar voneinander trennen, da ein Kunde nur Erträge bringt, wenn er der Meinung ist, dass er dafür auch etwas zurückbekommt in Form von einem Produkt oder einer Dienstleistung.

2. Oft wird für ein Business Model angenommen, dass dieser durch interne Unternehmensressourcen finanziert werden kann. Somit wird dieser Teil in Geschäftsmodellen, anders als bei Strategien, außer Acht gelassen.
3. Der letzte Unterschied liegt im Wissensstand eines Unternehmens. Beim Business Model wird angenommen, dass das Wissen im Unternehmen begrenzt ist. Eine Strategie jedoch erfordert sorgfältige, analytische Kalkulationen, welches der Annahme zu Grunde liegt, dass genügend Informationen verfügbar sind innerhalb eines Unternehmens.

(vgl. Chesbrough/Rosenbloom, 2002)

Xerox Corporations (damals noch Haloid) entwickelte einen Schreibtisch Kopierer, das Model hieß 914. Zu dieser Zeit nutzen die meisten Unternehmen „nasse“ Methoden, Fotokopien zu entwickeln, oder trockene thermale Prozesse niedriger Qualität. Beide dieser Methoden benötigten spezielles Papier und Betriebsstoffe. Typische Bürogeräte kosteten \$300 und machten im Durchschnitt 15-20 Kopien am Tag.

Das Problem lag darin, dass Xerox' Model 914 \$2000 kosten müsste, um die Produktionskosten zu decken. Dazu kommt noch, dass die variablen Kosten pro Kopie im selben Bereich lagen wie bei ursprünglichen Methoden zum kopieren. Es entstand also ein Problem. Xerox Corporations entwickelte ein innovatives Gerät, was aber aus ökonomischen und finanziellen Gründen nicht gekauft wird. Joe Wilson (zu der Zeit Präsident von Haloid) versuchte unter diesen schweren Bedingung Marketing Partner zu finden, um die Markteinführung zu erleichtern. Er wurde von IBM, Kodak, General Electric und Arthur D. Little und Co. Abgewiesen. Die Zukunftsperspektiven für Model 914 sahen zunächst schlecht aus.

Wilson entschied sich im Jahr 1959 mit einem innovativen Business Model den Kopierer selbst auf den Markt zu bringen. Anstatt die Kopierer vom Model 914 zu verkaufen, bot er eine Leasing Option an. Die Kunden hatten die Möglichkeit \$95 pro Monat für die Miete der Kopierer zu zahlen. Des Weiteren versprachen sie 4 Cent pro Kopie nach der 2000sten Kopie im Monat an Xerox zu zahlen. Im Gegenzug ist Xerox Corporations für den Service und die Unterstützung jeglicher Art in Bezug auf den Kopierer 914 zuständig. Eine Kündigung der Miete musste wenigstens 15 Tage im Voraus geschehen.

Dieses Leistungskonzept war für Kunden natürlich sehr attraktiv, denn das Risiko blieb bei Xerox Corporations. Nur in dem Fall, dass Kunden im Monat mehr als 2000 Kopien machen, würde Xerox dazuverdienen, ansonsten bekommt das Unternehmen nur die \$95 pro

Monat. Dieses Risiko zahlte sich jedoch aus, denn durch die neue Technologie des Kopierers 914, fingen Kunden an, 2000 Kopien am Tag zu machen, was auch die positivsten Erwartung von Wilson übertraf. Somit expandierte Xerox Corporation in 12 Jahren um 41%. Dies führte dazu, dass das \$30 Millionen schwere Unternehmen bis zum Jahr 1972 ein globales Unternehmen mit Einnahmen von \$2,5 Milliarden wurde. (vgl. Chesbrough/Rosenbloom, 2002)

Das positive Konzept des Geschäftsmodells führte dazu, dass Xerox motiviert war, immer schnellere Kopierer herzustellen, denn ihre Einnahmen stiegen mit der Anzahl an Kopien.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass auch wenn neue Technologien in traditionellen Geschäftsmodellen keine positiven Chancen auf dem Markt haben, diese mit einem anderen oder einem innovativen Geschäftsmodell große Erträge für das Unternehmen erreichen können.

Als Fazit nach der Recherche über Xerox Corporation erklärten Chesbrough und Rosenbloom (2002) folgendes: „The ultimate role of the business model for an innovation is to ensure that the technological core of the innovation delivers value to the customer.“

Sie sagen also, dass die Rolle eines Geschäftsmodells für eine Innovation die sein sollte, dass sie sicherstellt, dass der Kern der neuen Technologie dem Kunden einen Nutzen bringt.

### **2.3 Business Model Typen**

Wie bereits in der Definition festgestellt, kann ein Business Model viele verschiedene Ausführungen haben. In der Literatur wird versucht, diese Vielfältigkeit zu strukturieren.

Bieger und Reinhold (2011) haben Geschäftsmodellansätze anhand von vier Kriterien strukturiert. Zuerst nach Anwendungsbereich, wo sie zwischen universell und partiell unterscheiden. „Universelle Ansätze beschreiben die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ganzheitlich und integriert; partielle Ansätze sind in ihrer Anwendung auf einzelne Branchen eingeschränkt oder beschreiben explizit nur einzelne Elemente des Geschäftsmodells.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Ihr zweites Kriterium ist der Zeitpunkt der Festlegung der Elemente. Dies bedeutet, es wird zwischen ex-ante und ex-post Ansätzen unterschieden. Ex-ante sind die Ansätze, die Elemente eines Geschäftsmodells vor der Analyse des Untersuchungsobjektes definieren, wo-

bei ex-post Ansätze die Elemente eines Geschäftsmodells für ein spezifisches Untersuchungsobjekt, das heißt dieses Objekt ist schon bekannt, definieren.

Die Unterscheidung zwischen einem dynamischen und einem statischem Geschäftsmodell wurde die Unterscheidung nach Aktionstyp genannt. Ein statischer Ansatz ist eine Zeitpunktdarstellung der Elemente eines Geschäftsmodells, während dynamische Ansätze „als Instrument für die Beschreibung und Gestaltung von Wandel und Innovation“ (Bieger/Reinhold, 2011) dienen.

Der vierte und letzte Unterscheidungspunkt ist die Darstellungsweise. Ein Geschäftsmodell kann entweder schriftlich in einem Fließtext ausgeschrieben werden, oder die Elemente und deren Beziehungen werden graphisch dargestellt.

Im Rahmen des MIT SeeIT Projektes zum Forschungsbereich Business Models wurden von Weill et al (2005) andere Kriterien für die Klassifizierung von Geschäftsmodellen gefunden. Sie legten vier grundlegende Business Model Typen fest, in dem sie nicht das Business Model an sich separat betrachteten, sondern beobachteten, was das Unternehmen macht und wie das Unternehmen mit diesen Tätigkeiten Geld verdient.

Dieser Ausgangspunkt wurde begründet durch folgende Aussage: „The heart of any business is what it sells. And perhaps the most fundamental aspect of what a business sells is what kind of legal rights they are selling. The first, and most obvious, kind of right a business can sell is the right of ownership of an asset. (...)The second obvious kind of right a business can sell is the right to use an asset“. (Weill et al., 2005)

Zusammengefasst bedeutet dies, dass der Kern jedes Unternehmens in dem liegt, was es verkauft. Der grundlegende Aspekt des Verkaufs eines Unternehmens sind die Rechte, welche er abgibt, in dem der Besitz oder die Nutzungsrechte von etwas durch Kauf übertragen werden.

Somit werden hier Typen eines Business Models nach Verkäufern unterschieden. Weill et al (2005) identifizierten vier verschiedene dieser Verkäufer und nannten sie:

1. Creator
2. Distributor
3. Landlord
4. Broker

Ein „Creator“ (zu Deutsch: Schöpfer) kauft und verarbeitet Rohstoffe, um ein Produkt zu erschaffen, welches er wiederum an Kunden bzw. Käufer verkauft. Alle Tätigkeiten, die dazu führen, ein Produkt auszulegen, gehören zu diesem Business Model Typ, auch wenn

eventuell Tätigkeiten wie die technische Produktion outsourct werden. Dieses Geschäftsmodell kommt vorwiegend in Industrien vor.

Ein „Distributor“ (zu Deutsch: Auslieferer) kauft ein schon fertiges Produkt und verkauft es weiter. Er kann einen zusätzlichen Wert schaffen, in dem er zum Beispiel das Produkt neu verpackt, den Transport übernimmt oder einen Kundenservice anbietet. Dieses Geschäftsmodell ist üblich in Großmärkten und im Einzelhandel.

Ein „Landlord“ (zu Deutsch: Hausbesitzer oder Grundstückseigentümer) verkauft ausschließlich Nutzungsrechte für einen bestimmten Zeitraum. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einem „physical landlord“, der materielle Werte zur Verfügung stellt, zum Beispiel Häuser, Hotelzimmer, Möbel oder Ähnliches, und einem „financial landlord“, welcher finanzieller Werte wie zum Beispiel Geld für einen bestimmten Zeitraum verkauft. Dieses Geschäftsmodell findet sich in vielen Branchen wieder, es wird auch von Subunternehmern und Beratern genutzt, um ihre Werte wie Wissen oder die Möglichkeit des Transports temporär zur Verfügung zu stellen.

Ein „Broker“ (zu Deutsch: Makler oder Zwischenhändler) erleichtern den Vertrieb, da er der Mann zwischen Verkäufer und Käufer ist. Der Broker hat keine Besitzrechte an den Produkten, welche er vermittelt, sondern erhält lediglich eine Gebühr von Käufer, Verkäufer, oder beiden, dafür, dass er sich um die Vermittlung gekümmert hat. Dieses Geschäftsmodell ist in der Immobilien- und Versicherungsbranche oft zu sehen.

## **2.4 Sechs Dimensionen eines Business Models**

„Das wertbasierte Geschäftsmodell ist ein universeller Geschäftsmodellansatz zur ganzheitlichen und integrierten Beschreibung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Der Ansatz besteht aus sechs ex ante festgelegten Dimensionen.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

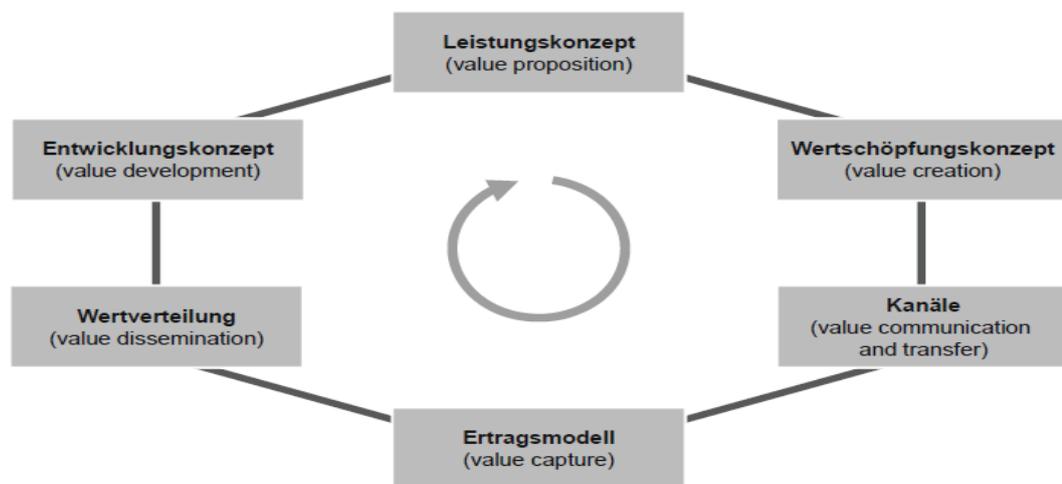
Da sich obige Definition auf universelle bzw. allgemeine Geschäftsmodellansätze bezieht, werden in diesem Kapitel 2.4 die sechs Dimensionen definiert und erklärt. Des Weiteren findet man nach jeder Dimension Leitfragen, um deren Analyse und Gestaltung zu erleichtern. Es wird angenommen, dass ein erfolgreiches Business Model alle diese Dimensionen beinhaltet und auf die Optimierung des Zusammenspiels dieser Wert gelegt wird.

Nach Bieger und Reinhold (2011) „bedarf es der integrierten Sicht aller sechs Dimensionen, um synergetische Prozesse und Entscheidungen sicherstellen zu können.“

Die einzelnen Dimensionen lauten:

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| 1. Value Proposition                | 2. Value Creation    |
| 3. Value Communication and Transfer | 4. Value Capture     |
| 5. Value Dissemination              | 6. Value Development |

Abbildung 1 zeigt diese Dimensionen mit ihren deutschen Übersetzungen in einem Kreislauf. Dies soll veranschaulichen, dass sie alle zusammen zur Definition eines wertbasierten Geschäftsmodells gehören, und dass jeder einzelne Punkt wichtig für ein Business Model ist. Es kann nicht eines ausgelassen werden.



---

Abbildung 1: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz

Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33

---

### 2.4.1 Value Proposition

Value Proposition ist das Leistungskonzept eines Geschäftsmodells. „Das Leistungskonzept definiert, für welche Kundengruppen welche Leistungen in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen erbracht werden sollen.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Die Leistung eines Unternehmens sollte jedoch mehr enthalten, als nur Produkte oder Dienstleistungen. Ziel ist es, eine umfassende Lösung für ein oder mehrere Probleme des Kunden zu entwickeln. Das Produkt, welches ein Unternehmen anbietet ist also im besten Fall weiter unterstützt durch ein Produktsystem, ein Sortiment, durch weitere Services, die Integration der Leistung in Prozesse des Kunden, sowie durch ein gutes Projektmanagement. Alle diese zusätzlichen Leistungen ergänzen sich, um für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Dabei sollten die Emotionen des Kunden in jeder dieser Schritte beachtet werden, zum Beispiel schon in der Design Phase eines Produktes, wo der Gedanke „Wie

wirkt das Produkt optisch auf potenzielle Kunden?“ sehr wichtig ist. Gerade durch die Vielfalt am Markt und Konkurrenz durch Werbung geht es darum, hervorstechen, und sich beim Kunden als erster vorzustellen.

Leistungskonzepte müssen sich nicht immer an genau einen Kunden richten, denn eine bestimmte Problemlösung kann oft für mehrere Kundengruppen einen Nutzen bringen. Dieser Wert einer Leistung für den Kunden wird in der englischen Sprache „Customer Value“ genannt und ist definiert als die „Differenz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen einer Leistung für den Kunden und den wahrgenommenen Kosten im Vergleich zu alternativen Leistungen der Konkurrenz.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Ein Unternehmen muss erforschen, welche Kundengruppen relevant für ihn sind, um neue Produkte zu verbreiten. Dieser Wert des Kunden nennt sich „Customer Equity“. Möchte ein Unternehmen zum Beispiel verbesserte Hörgeräte auf den Markt bringen, wäre die identifizierte Kundengruppe eher Rentner, als junge Schüler, denn die Wahrscheinlichkeit ist höher, dass Rentner schlechter hören, als Jugendliche.

In der nachfolgenden Tabelle findet man fünf wichtige Prinzipien zur Gestaltung von Leistungs- und Kundensystemen, also von Leistungskonzepten und deren Umgang mit Kunden:

<b>Prinzip</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>1. Integration</b>	Leistungssysteme sind so zu gestalten, dass sich zwischen den einzelnen Stufen Synergien für den Kunden ergeben.
<b>2. Verrechnung</b>	Zusätzliche Leistungen im Rahmen des Leistungssystems müssen dem Kunden verrechnet werden können.
<b>3. Partizipation und Dialog</b>	Die Entwicklung von integrierten Leistungssystemen bedingt die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und Dialog mit Kunden.
<b>4. Evolution</b>	Leistungs- und Kundensystemen sind sich verändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen anzupassen.
<b>5. Relevanz</b>	Die angebotenen Leistungen sollen Werte für Kundenbedürfnisse mit hoher Relevanz schaffen.

---

Tabelle 2: Prinzipien zur Gestaltung von Kunden und Leistungssystemen

Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 36

---

Möchte ein Unternehmen ein solch beschriebenes Leistungskonzept erstellen, sollte es folgende Leitfragen zur Analyse und Gestaltung beantworten:

- Welche Kunden werden mit dem Leistungskonzept angesprochen?
- Wie ist das Leistungs- und Kundensystem ausgestaltet?
- Welchen Kundenvorteil bietet das Leistungskonzept den Kunden?
- Welchen Kundenwert haben die angesprochenen Kunden für das Unternehmen?

(vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

### **2.4.2 Value Creation**

Value Creation ist das Wertschöpfungskonzept innerhalb eines Geschäftsmodells. „Das Wertschöpfungskonzept definiert, wie das Wertversprechen gegenüber den Kunden durch die Kombination von unternehmensinternen und –externen Ressourcen und Fähigkeiten in einem Wertschöpfungsnetzwerk erbracht wird.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Nach Teece, Pisano und Shuen (1997) sind Unternehmen Bündel von Ressourcen und darauf aufbauenden Fähigkeiten und Kompetenzen. Dieser ressourcenbasierte Ansatz unterstellt folgende vier Aussagen:

1. Ressourcen sind heterogen.
2. Es existieren einzigartige oder nicht imitierbare Ressourcen.
3. Der Wettbewerb um und die Mobilität von Ressourcen sind begrenzt.
4. Dynamische Fähigkeiten (wie beispielsweise die Generierung und Integration von neuem Wissen) zur Entwicklung neuer Fähigkeiten sind zentral.

(vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997)

Ressourcen bezeichnen Faktoren, die in den Produktionsprozess eines Unternehmens einfließen und zu Endprodukten oder Dienstleistungen transformiert werden. (Amit/Schoemaker, 1993) Es existieren zwei Arten von Ressourcen, es wird zwischen tangiblen und intangiblen unterschieden. (Huff/Floyd/Sherman/Terjesen, 2009) Tangible Ressourcen sind zum Beispiel Produktionswerkstätten, Werkstoffe, Geld oder Ähnliches, während intangible Ressourcen Wissen oder Reputation sein können. Des Weiteren sind Ressourcen handelbar und nicht firmenspezifisch. (Makadok, 2001) In Geschäftsmodellen können Schlüsselressourcen Personen, Technologien, Produkte, Wissen, Finanzierung oder Marken sein. (vgl. Johnson, 2010)

Fähigkeiten bezeichnen vorhandene wissensbasierte Prozesse in einem Unternehmen. (Bieger/Reinhold, 2011) Diese vorhandenen Ressourcen werden genutzt, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. (Amit/Schoemaker, 1993) Im Gegensatz zu Ressourcen, sind Fähigkeiten firmenspezifisch und nicht handelbar. Schlüsselfähigkeiten in Geschäftsmodellen können zum Beispiel in der Produktentwicklung, im Markenmanagement oder in den Personalentwicklungsprozess vorhanden sein. (vgl. Johnson, 2010)

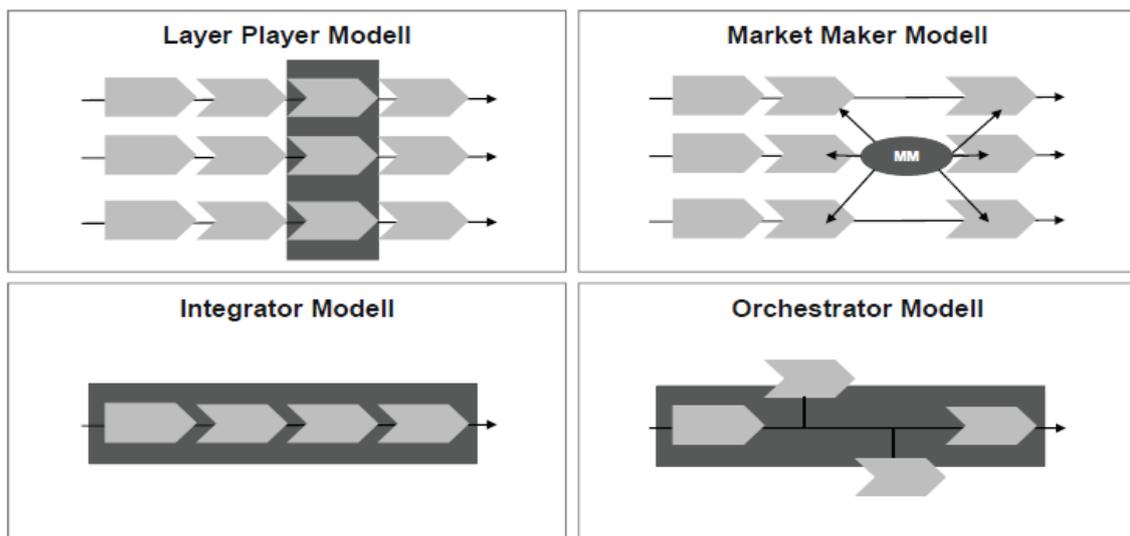
Innerhalb eines Wertschöpfungskonzepts „legt ein Unternehmen fest, wie das Wertversprechen gegenüber den Kunden erbracht wird.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Um dieses festlegen zu können, muss das Unternehmen erst mal seine Ressourcen und Fähigkeiten kennen, um danach bestimmen zu können, welche Position es in einem Wertschöpfungsprozess einnimmt, wie mit Partnern, Zulieferern und Kunden für die Leistungserstellung zusammengearbeitet wird und wie die Transaktionen des Unternehmens koordiniert werden. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Sind diese Punkte alle bekannt, ist es möglich zu bestimmen, welche Funktionen ein Unternehmen innerhalb des Wertschöpfungsprozesses einnimmt. Zu Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) haben vier verschiedene dieser Funktionen definiert. In der folgenden Abbildung 2 sind die Funktionen abgebildet:

**Spezialisten**

**Market Maker**



**Integratoren**

**Orchestratoren**

---

Abbildung 2: Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette

Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 39 (in Anlehnung an zu Knyphausen-Aufseß/Meinhardt, 2002)

Die Spezialisten (auf Englisch Layer Player) sind in der Lage kostengünstiger und oft qualitativ besser als andere Funktionspositionen zu produzieren, in dem sie sich auf die „Erbringung einer Wertschöpfungsstufe für verschiedene Wertschöpfungsketten“ (Bieger/Reinhold, 2011) beschränken und über ein sehr spezifisches Set an Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Die Integratoren hingegen „beherrschen alle Wertschöpfungsstufen eines Wertschöpfungsprozesses.“ (Bieger/Reinhold, 2011) Dieses Integrator Modell bringt Vor- und Nachteile für das Unternehmen. Positiv ist, dass das Unternehmen die vollständige Kontrolle über alle Ressourcen und Fähigkeiten hat, da es jeden Schritt der Wertschöpfung selbst übernimmt. In Folge dessen kann dies auch zur leichteren Optimierung der Prozesse führen und sogar Transaktionskosten senken. Aufgrund mangelnder Spezialisierung können jedoch Qualitäts- und Kostennachteile entstehen. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Market Maker bündeln wichtige Informationen und verschaffen den Zugang zu unterschiedlichen Beteiligten des Wertschöpfungsprozesses, sie agieren also als Vermittler. Ein Beispiel für ein Unternehmen, welches dieses Market Maker Modell nutzt, ist eBay. Es ermöglicht Business-to-Business und Consumer-to-Consumer-Auktionen für Produkte, die bisher über bestehende Kanäle kaum handelbar waren. (vgl. Zollenkop, 2006)

Die vierte Funktion nach Zu Knyphausen-Aufseß und Meinhardt (2002) sind die Orchestratoren. Diese funktionieren ähnlich wie die Integratoren, jedoch „lagern sie verschiedene Wertschöpfungsschritte an spezialisierte Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten aus.“ (Bieger/Reinhold, 2011) Dieses Orchestrator Modell bringt dem Unternehmen Kosten- und Qualitätsvorteile gegenüber der Eigenproduktion, aber auch Nachteile in Form von einer Abhängigkeit von Kooperationspartnern und Transaktionskosten. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011) Als Beispiel für ein Unternehmen mit diesem Modell nannte Teece (2010) Dell, welches sich eher auf die Vermarktung und den kundenindividuellen Zusammenbau von Computerhardware spezialisiert und die eigentliche Produktion outsourct. (vgl. Teece, 2010)

Beim Wertschöpfungskonzept (Value Creation) spielt noch ein weiterer Aspekt eine wichtige Rolle, nämlich die Wahl der geeignetsten Transaktionsform. „Transaktionskosten entstehen im Wertschöpfungsprozess an den Schnittstellen beim Übergang einer Bearbeitungsstufe zur nächsten, beispielsweise beim Übergang von der Fertigung in die Distribution.“ (Williamson, 1983) Die Transaktionskostentheorie stammt von Coase (1937) und Williamson (1979), sie unterstellt drei Aspekte:

1. Die ökonomischen Akteure verhalten sich opportunistisch, um ihren eigenen Nutzen zu maximieren.
2. Die Akteure zeichnen sich durch beschränkte Rationalität aus.
3. Effiziente Transaktionen können eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein.

(vgl. Williamson, 1979)

Die Wahl der Transaktionsform hängt von den Faktoren Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit ab. (vgl. Williamson, 1983) „Die Spezifität beschreibt die Bindung von Ressourcen und Fähigkeiten an eine bestimmte Transaktion.“ (Bieger/Reinhold, 2011) Für die Unsicherheit kann das Synonym Risiko verwendet werden, es „bezeichnet die Wahrscheinlichkeit von externen Ereignissen oder Verhalten von Transaktionspartnern, die die Transaktion aus Sicht eines Partners negativ beeinflussen.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Bieger und Reinhold (2011) haben in Anlehnung nach Belz und Bieger (2004b) den Zusammenhang dieser drei Faktoren und die Zuordnung der zu wählenden Transaktionsform für ein Unternehmen in folgender Abbildung 3 zusammengefasst:

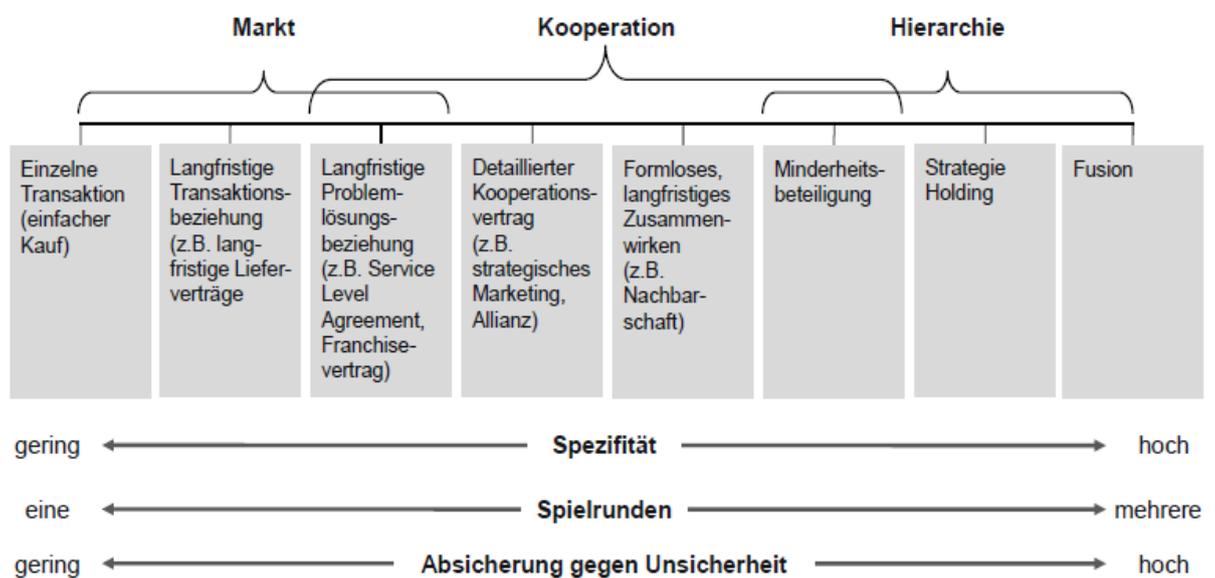


Abbildung 3: Koordinationsformen und Spezifität

Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S.41 (nach Belz/Bieger, 2004b)

Die vorgeschlagenen Transaktionsformen sind Marktstrukturen, Kooperationsformen oder hierarchische Strukturen. Der Faktor Häufigkeit wird in der Abbildung „Spielrunden“ genannt. Ein Beispiel wie die Abbildung gelesen werden kann lautet wie folgt: „Für einmalige Transaktionen mit geringer Spezifität, die kaum mit Unsicherheit verbunden sind, eignen sich Marktstrukturen.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Möchte ein Unternehmen also ein Wertschöpfungskonzept erstellen, sollte es folgende Leitfragen zur Analyse und Gestaltung beantworten:

- Welcher Konfigurationsform (Spezialisten, Orchestrator, Integrator, Market Maker) entspricht die Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette?
- Wie werden die externen Ressourcen und Fähigkeiten anderer Akteure im Wertschöpfungsprozess integriert?
- Wie werden Transaktionen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zwischen Markt und Hierarchie koordiniert?

(vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

### **2.4.3 Value Communication and Transfer**

Value Communication and Transfer stellt die Kanäle eines Geschäftsmodells dar. „Die Kanäle legen fest, wie sich das Unternehmen mit seinen Kunden austauscht und wie die Leistung zur Erfüllung des Wertversprechens zwischen dem Unternehmen und dem Kunden übertragen wird.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Die Kommunikation zwischen Kunden unter sich wird für Unternehmen immer wichtiger. Durch die heutige social media wie Facebook oder Twitter können sich Kunden mit den gleichen oder ähnlichen Interessen in Gruppen zusammenfinden und sich über Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens austauschen. Hier ist eine gute Reputation viel Wert, denn wird positives über das eigene Unternehmen verbreitet, zum Beispiel in dem ein Produkt gelobt wird, werden diejenigen, die nach dieser Art von Produkt suchen, eher dazu tendieren bei positiv bewerteten Unternehmen zu kaufen. Eine solche Mund-zu-Mund-Propaganda ist auch in der realen Welt möglich, wo sich gleiche Interessengruppen in zum Beispiel Vereinen wiederfinden.

Diese Kundengruppen sind jedoch nicht nur für Bewertungen und Rezensionen gut, Unternehmen können diese auch für neue Ideensammlungen nutzen. Durch die Entwicklung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben Unternehmen die Möglichkeit Kunden in den Leistungserstellungsprozess einzubinden, so dass sie die Rolle eines Ko-Produzenten einnehmen. (vgl. Wikström, 1996) Die Unternehmen Lego und Ikea haben von dieser Integration der Kunden schon profitiert, in dem sie Entwürfe und Hinweise von Kunden für das Design neuer Produkte nutzten. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

„Das Geschäftsmodellelement Kanäle umfasst zwei Entscheidungsbereiche:

1. Kanäle zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde sowie
2. Kanäle für die Übermittlung und/oder Bezug der Leistung.“

(Bieger/Reinhold, 2011)

Das Ziel der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden sollte nicht auf kurzfristige Transaktionen mit dem Unternehmen bestehen, sondern eine langfristige Beziehung mit relevanten Kundengruppen aufbauen, denn stabile Kundenbeziehungen sichern kontinuierliche Wiederkäufe, Folgekäufe oder Zusatzverkäufe. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Die Gestaltung dieser Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden ist eine klassische Aufgabe des Marketings.

Die untenstehende Tabelle 3 fasst die zentralen Entscheidungen des Marketings zusammen, um Kommunikation aufzubauen.

<b>Prinzip</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>1. Festlegung der Kommunikationsziele</b>	Welche kommunikativen (nicht-monetären) Wirkungsziele (Information, Einstellungsänderung, Erinnerung etc.) werden mit der Kommunikation verfolgt? Welche verkaufswirksamen (monetären) Ziele werden mit der Kommunikation verfolgt?
<b>2. Zielgruppe der Kommunikation?</b>	Welche Zielgruppen (bestehende/potenzielle Kunden, Kooperationspartner, Meinungsführer etc.; wie viele Kunden etc.) sollen durch die Kommunikation angesprochen werden?
<b>3. Festlegung des Kommunikationsbudgets</b>	Welche Ressourcen stehen für die Kommunikation zur Verfügung (in Abhängigkeit von Finanzkraft, Umsatz, Wettbewerb oder gemäß Zielsetzung)?
<b>4. Festlegung der Kommunikationsbotschaft</b>	Wie soll die Botschaft in der Kommunikation inhaltlich (beispielsweise sachlich oder emotional) und visuell gestaltet werden?
<b>5. Festlegung der Kommunikationskanäle</b>	Über welche Kanäle (Printmedien, Fernsehen, Hörfunk, Internet, Product Placement, Point of Purchase, Außenwerbeflächen etc.) findet die Kommunikation angesichts der Präferenzen der Zielgruppe, Ressourcenrestriktionen, Erfordernisse der Kommunikationsziele und -botschaft statt?

---

Tabelle 3: Entscheidungen zur Kommunikation

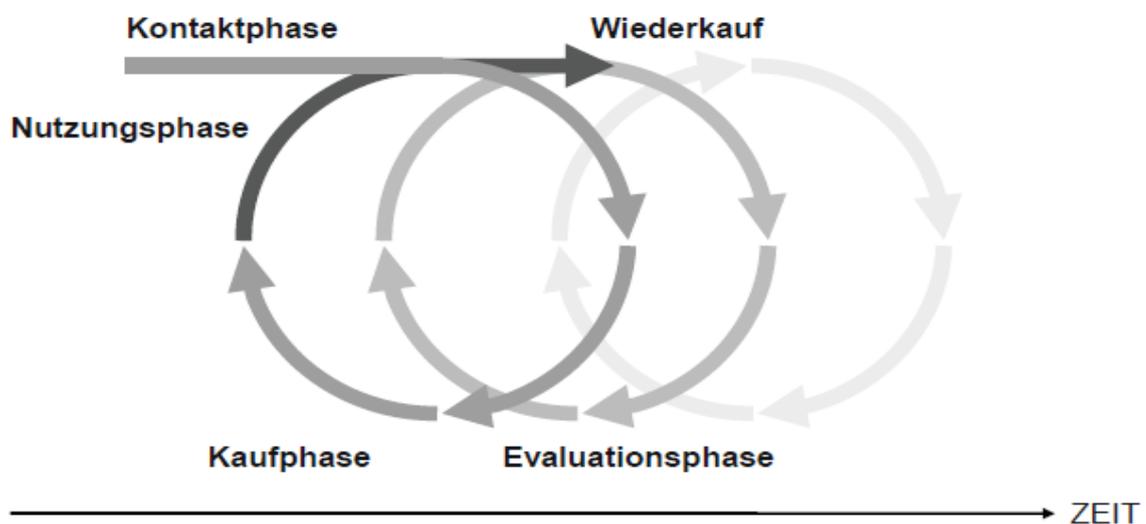
Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 43  
(in Anlehnung an Belz/Bieger (2004b))

---

Ein Unternehmen muss immer einen Zugang zum Kunden haben, um mit ihm kommunizieren zu können. Diese Zugänge werden Distributionskanäle genannt und können verschiedene Formen annehmen. Ein Distributionskanal kann ein Produktverkauf am „Point of Sales“ sein, also der tatsächliche Ort des Verkaufs, zum Beispiel ein Laden. Es kann

auch die Erbringung einer Dienstleistung am Kunden an einem Servicepoint oder der Verkauf von digitalen Gütern über E-Commerce sein.

Ein Kaufprozess erfolgt meist in Phasen. Abbildung 4 zeigt diese Kaufphasen in Form von einem „Buying Cycle“ und einem „Selling Cycle“, also einem Kauf- und Verkaufskreislauf. Das Interesse des Kunden ist bereits der erste Kontakt zum Unternehmen, gefolgt von der Evaluation des zu kaufenden Produktes führt es zum eigentlichen Kauf. Der Kunde nutzt dann eine Zeit lang das Produkt und hat er positive Erfahrungen gemacht und ist mit der gebotenen Leistung zufrieden, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass er das Produkt wieder kaufen wird, oder zumindest wieder bei demselben Unternehmen kaufen wird.



---

Abbildung 4: Buying Cycle and Selling Cycle

Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 45 (aus Bieger, 2004)

---

Abschließend zu den Kanälen eines Geschäftsmodells die Leitfragen zu deren Analyse und Gestaltung:

- Mit welchen Zielgruppen soll zu welchem Zweck über welche Kanäle Kontakt bestehen?
- Wie ist ein wertschaffender Kontakt im Buying Cycle aus Kundensicht zu gestalten?

(vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

#### **2.4.4 Value Capture**

Das Value Capture ist das Ertragsmodell innerhalb eines Geschäftsmodells. „Das Ertragsmodell definiert, wie der Wert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft, in Form von Erträgen an das Unternehmen zurückfließt.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Bei einem Ertragsmodell wird zwischen zwei Arten von Abschöpfung unterschieden. Es existiert die Abschöpfung von Kundenwerten und die Abschöpfung vom Unternehmenswert, welcher wiederum über die Kundenwerte geschaffen wird. (Bieger/Reinhold, 2011)

Kundenwerte können nur in Erträge überführt werden, wenn sie tatsächlich existieren. Dies bedeutet, dass Zielgruppen den Wert der erbrachten Leistung anerkennen und honorieren müssen, und es müssen Techniken bestehen, welche es zulassen, dass der entstandene Wert für Unternehmen abgeschöpft wird. (Bieger/Reinhold, 2011)

Innerhalb eines Geschäftsmodells wird der Ertrag eines Unternehmens berechnet, in dem der Preis mit der Menge multipliziert wird. Die Faktoren Preis und Menge verhalten sich gegensätzlich zu einander abhängig vom Markt. In einem wettbewerbsintensiven Massenmarkt werden viele Leistungen zu relativ geringen Preisen abgesetzt, während in der differenzierten Marktnische wenige Leistungen zu einem hohen Preis verkauft werden. Die Menge bezeichnet nicht nur durch die Anzahl verkaufter Produkte, sie kann auch die Menge der Kunden, die Kauffrequenz oder die Anzahl der Transaktionen pro Kunde einschließen. (Johnson, 2010)

Der Preis kann entweder transaktionsabhängig oder –unabhängig für die Nutzung einer bestimmten Leistung gestaltet werden. Ein Beispiel ist sehr häufig in der Telekommunikation zu sehen, wo die Internetverbindungsgebühren nach Nutzung, also transaktionsabhängig, oder durch einen Flatrate-Tarif, also transaktionsunabhängig, gezahlt werden. (Bieger/Reinhold, 2011) Beim Preis wird auch unterschieden, ob er für eine Leistung unveränderlich ist oder abhängig vom Kundenwert, von der Marktnachfrage oder anderen Variablen. (Bieger/Reinhold, 2011) Ein Beispiel hierfür ist der Verkauf von Flugtickets. Obwohl alle Passagiere des gleichen Fluges und der gleichen Flugklasse identische Leistungen bekommen, ist es oft der Fall, dass sie verschiedene Preise für diese Leistung gezahlt haben.

Die Zahlung einer Leistung kann generell vor oder nach Erhalt der Leistung erfolgen. (Bieger/Reinhold, 2011)

Es ist für Unternehmen auch möglich Erträge zu erzielen, in dem sie nicht nur Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, sondern auch den Kontakt zu anderen selbst. (Bieger/Reinhold, 2011)

Bieger und Reinhold (2011) haben ein gutes Beispiel für diese Art der Ertragserzielung beschrieben: „So verkaufen etwa Fluggesellschaften den Kontakt zu Kunden, die über Telefon Flugtickets kaufen, an Mietwagengesellschaften: Am Ende des Verkaufsgesprächs für ein Flugticket wird dem Kunden der Fluggesellschaft angeboten, ihn mit einer Mietwagengesellschaft zu verbinden. Stimmt der Kunde zu, realisiert die Fluggesellschaft Wert aus der Kundenbeziehung durch einen Abgeltungsvertrag mit der Mietwagengesellschaft.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Die Abschöpfung vom Unternehmenswert funktioniert sowohl unternehmensintern als auch –extern. Die unternehmensinterne Abschöpfung ist gestaltet in Form von der Multiplikation des Geschäftsmodells, wie zum Beispiel in einem Franchising System oder einer Markenausweitung, während die unternehmensexterne Abschöpfung in Form eines Verkaufs von Unternehmensanteilen durch die Unternehmenseigentümer funktioniert. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Um ein Ertragsmodell innerhalb eines Geschäftsmodells zu analysieren und zu gestalten, sollte ein Unternehmen folgende Leitfragen beantworten können:

- Welche Werte werden an welcher Stelle geschaffen?
- Wie können die Werte gegenüber dem Kunden erkennbar gemacht werden?
- Wie können die geschaffenen Werte auf Ebene des Kunden- und Unternehmenswertes in Form von Erträgen abgeschöpft werden?

(Bieger/Reinhold, 2011)

#### **2.4.5 Value Dissemination**

Value Dissemination beschreibt die Wertverteilung, wie sie im Geschäftsmodell festgehalten wird. „Die Wertverteilung beschreibt, wie die erzielten Werte beziehungsweise Erträge im Unternehmen und an Kapitalgeber sowie andere Anspruchsgruppen verteilt werden, um die nachhaltige Finanzierung und kooperative Wertschöpfung im Rahmen des Geschäftsmodells sicherzustellen.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Nach dem klassischen Konzept ist es Aufgabe der Unternehmensleitung die Mitwirkung verschiedener Anspruchsgruppen zu sichern, in dem die Wertschöpfung angemessen verteilt wird. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011) Bieger und Reinhold (2011) haben in der heutigen Netz- und Wissensökonomie jedoch drei Veränderungen festgestellt:

1. Es sollen nicht nur interne Anspruchsgruppen eines Unternehmens für die Wertschöpfung berücksichtigt werden, wie zum Beispiel Lieferanten, Kunden oder Kapitalgeber, sondern auch die Anspruchsgruppen der Partnerunternehmen. Dadurch wird die Wertverteilung vielschichtiger, denn somit müssen zum Beispiel die Kapitalgeber des Lieferanten in Krisensituationen zur Mitwirkung motiviert werden, da man auch von ihnen technologisch abhängig ist. Spielen die Kapitalgeber des Lieferanten nicht mit, fehlen den Lieferanten finanzielle Mittel was dazu führen kann, dass das Unternehmen seine Lieferung nicht pünktlich oder sogar nicht erhalten kann.
2. Neben den zusätzlichen Anspruchsgruppen sollte ein Unternehmen bei der Wertverteilung auch auf die immateriellen Werte Acht nehmen. Durch die Vernetzung und Erweiterung der Anspruchsgruppen wird deren Reputation, deren Bekanntheit und Wissen immer wichtiger. Es ist also nicht nur die monetäre Wertschöpfung bedeutend, denn durch Austausch von Aufmerksamkeit können die Anspruchsgruppen zu weiteren Mitwirkung in der Wertverteilung motiviert werden.
3. Die dritte Veränderung der heutigen Wertverteilung hängt zusammen mit der wachsenden Anzahl von Online Communities und Social Media. Die Kommunikation zwischen Anspruchsgruppen im Internet fördert auch vom jeweiligen Unternehmen, sich positiv auf solchen sozialen Plattformen zu präsentieren. Der Beitrag des Unternehmens für den Standort der Wertschöpfung muss sichtbar gemacht werden.

Nachdem der Wert geschaffen ist, besteht die Herausforderung für das Unternehmen darin, diese Werte gerecht zu verteilen. Um die Entscheidung über die Verteilung zu erleichtern, kann ein Unternehmen sich an bestimmte Kriterien orientieren. Beispiele für solche Kriterien wären die Kosten des Netzwerkpartners, der Beitrag des Netzwerkpartners zur Gesamtattraktivität des Netzwerkes, also der Reputationsbeitrag oder der Wissensbeitrag, sowie der Beitrag des Netzwerkpartners zum spezifischen Leistungsprozess, hier ist der konkrete Leistungsbezug gemeint. (vgl. Bieger/Reinhold, 2011)

Um die Wertverteilung schon in einem Geschäftsmodell zu gestalten und zu analysieren, sollte ein Unternehmen sich folgende Fragen stellen:

- Welchen Wertbeitrag leisten unterschiedliche Organisationen im Netzwerk des Wertschöpfungsprozesses?

- Wie wird der Wertbeitrag im Netzwerk abgegolten, um die nachhaltige Wertschöpfung sicherzustellen?

(Bieger/Reinhold, 2011)

#### **2.4.6 Value Development**

Das Value Development ist das eigentliche Entwicklungskonzept eines Geschäftsmodells. „Das Entwicklungskonzept beschreibt, wie das Unternehmen die Schaffung von Wert im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells entwickelt und angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen das Geschäftsmodell evolutionär und revolutionär weiterentwickelt beziehungsweise innoviert.“ (Bieger/Reinhold, 2011)

Aufgabe eines Entwicklungskonzepts ist es ein bestehendes Geschäftsmodell zu optimieren, denn es wird nie möglich sein beim ersten Versuch das perfekte Geschäftsmodell für alle Zeiten zu entwickeln. Der Grund dafür liegt in den „ungenutzten Potenzialen von unternehmensinternen Ressourcen und der permanenten Entwicklung von Wissen.“ (Demil/Lecocq, 2010) Außerdem ist die Werterzeugung nie stabil. (Bieger/Reinhold, 2011) Ein Geschäftsmodell muss sich immer Faktoren wie zum Beispiel dem technologischen Wandel, den wechselnden Kundenbedürfnissen oder Wettbewerbsbedingungen anpassen. (Zollenkop, 2006)

Nach Zollenkop (2006) bringen aufgrund des systematischen Zusammenhangs Veränderungen in den einzelnen Geschäftsmodellelementen meist auch Veränderungen in der Geschäftsmodellarchitektur mit sich. „Die Geschäftsmodellarchitektur bezeichnet die Wirkungsbeziehungen zwischen den Geschäftsmodellelementen hinsichtlich deren komplementären Zusammenspiels und hinsichtlich derer Kompatibilität.“ (Zollenkop, 2006)

Bieger und Reinhold (2011) stellen drei Entwicklungsansätze eines Geschäftsmodells abhängig von dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellarchitektur und –elemente. Der Grad der Veränderung ist aus Sicht des Unternehmens zu betrachten, es muss also nur für das jeweilige Unternehmen etwas Neues sein, und nicht zwingend etwas komplett neues auf dem Markt.

Der erste Entwicklungsansatz ist das quantitative Wachstum im bestehenden Geschäftsmodell. Bei diesem Ansatz existiert keine Innovation weder von der Architektur noch von den Elementen eines Geschäftsmodells. Dieses Wachstum ist möglich durch zum Beispiel

Mehrverkäufe an Bestandskunden, durch eine Steigerung der Transaktionsvolumen oder durch eine geografische Expansion. (Bieger/Reinhold, 2011)

Die evolutionäre Adaption des Geschäftsmodells ist ein Entwicklungsansatz welcher eine graduelle Innovation der Geschäftsmodellarchitektur, der Geschäftsmodellelementen oder beiden erfordert.

Dies kann geschehen in dem ein Unternehmen zum Beispiel sein Ertragskonzept verändert, in eine neue Industrie eintritt, oder mittels neuer Technologien Produktinnovationen entwickelt. (Bieger/Reinhold, 2011)

Das dritte Entwicklungskonzept lautet revolutionäre Adaption. Dieses Konzept ist durch drei Möglichkeiten zu erzielen. Das Unternehmen kann zum ersten sowohl die Geschäftsmodellarchitektur, als auch die Geschäftsmodellelemente prinzipiell innovieren. Zum zweiten kann es die Architektur prinzipiell und die Elemente graduell innovieren, und zum dritten umgekehrt, also bei den Elementen eine prinzipielle Innovation erreichen und bei der Architektur eine graduelle Innovation. Für eine revolutionäre Adaption des Geschäftsmodells ist es nötig aus Sicht des Unternehmens völlig neue Märkte und Bedürfnisse anzusprechen, oder Kundenwerte auf komplett neue Art zu erschaffen. (Bieger/Reinhold, 2011)

Die folgende Abbildung 5 ordnet die drei Entwicklungsansätze dem jeweiligen Grad der Veränderung grafisch zu. Die beiden nicht beschrifteten Felder der Abbildung stellen in der Realität kaum erfolgreich umsetzbare Ansätze dar. (Bieger/Reinhold, 2011)

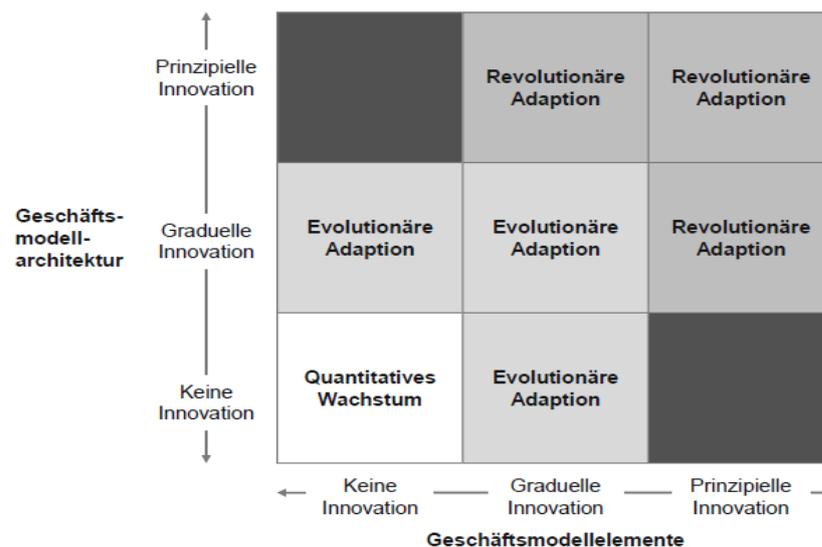


Abbildung 5: Entwicklungsansätze basierend auf dem Grad der Veränderung der Geschäftsmodellelemente und –architektur

Quelle: Biege/Reinhold (2011) (in Anlehnung an Zollenkop (2006), S. 121)

Natürlich muss ein Unternehmen an einem bestimmten Zeitpunkt sich die Frage stellen, ob sein Geschäftsmodell angepasst werden sollte. Johnson, Christensen und Kagerman (2008) haben als Entscheidungshilfe fünf Situationen aufgelistet, die nach einer Anpassung des Geschäftsmodells verlangen:

1. Eine disruptive Innovation bietet das Potenzial, die Bedürfnisse einer großen Zahl neuer Kunden zu befriedigen.
2. Es besteht die Möglichkeit, von einer neuen Technologie zu profitieren, indem diese in einem passenden Geschäftsmodell vermarktet wird.
3. In einer Industrie, in der bisher nur fragmentarisch Produkte und Dienstleistungen vorhanden waren, kann ein Leistungssystem für relevante Kundenprobleme eingeführt werden.
4. Das eigene Geschäft muss durch eigene Aktivitäten kannibalisiert werden, um einen Low-End-Wettbewerber zuvorzukommen.
5. Die Wettbewerbsgrundlagen einer Industrie ändern sich beispielsweise durch staatliche De- oder Reregulierung.

(vgl. Johnson/Christensen/Kagerman, 2008; Bieger/Reinhold, 2011)

Für die Analyse und Gestaltung eines Entwicklungskonzepts sind hier Leitfragen für Unternehmen genannt:

- Wie wächst das Unternehmen im bestehenden Geschäftsmodell?
- Welches Ausmaß und welchen Einfluss haben Veränderungen des Geschäftsmodells auf dessen Architektur und Elemente?
- Bestehen für das Unternehmen unternehmensinterne oder externe Gründe, um das Geschäftsmodell anzupassen?

(Bieger/Reinhold, 2011)

### **3 Business Model Innovation**

#### **3.1 Begriff Innovation**

##### **3.1.1 Definition Innovation**

Bisher gibt es in der Literatur eine Anzahl an Definitionen für den Begriff Innovation. Obwohl keine allgemeingültige Definition existiert, haben alle Formulierungen zwei gleiche Merkmale, nämlich die Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objekts und Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung. (Gabler Wirtschaftslexikon) Eine kurze, allgemeine Definition besagt, dass Innovation eine „Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen ist.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Eine Innovation muss jedoch nicht zwingend ein völlig neues Produkt sein, es können auch innovative Prozesse oder innovative Services entwickelt werden. Ein Beispiel für eine Prozessinnovation ist die Art des Computerverkaufs von Dell, das Unternehmen lässt die Einzelteile eines Computers von anderen Unternehmen fertigen, sodass es für Dell möglich ist, für jeden Kunden individuell die passende Bestellung zusammenzubauen. Eine Produktinnovation kann radikal oder inkrementell erfolgen. Radikal wäre die Innovation von Sony bei der Herstellung von Walkmanns, da es bis zu dem Zeitpunkt kein leicht tragbares Musikgerät auf dem Markt gab. Eine inkrementelle Innovation erzielte zum Beispiel Apple mit dem iPod, dies ist zwar auch ein tragbares Musikgerät, also existierte etwas ähnliches auf dem Markt schon, jedoch passen auf einem iPod deutlich mehr Lieder als auf einer Kassette beispielsweise.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Innovationen liegt in den Schlüsseltechnologien, dabei sind Technologien zu verstehen, die für den aktuellen Wettbewerb die größte Bedeutung besitzen und damit über die Technologie- und Marktposition der einzelnen Unternehmen entscheiden. (vgl. Bullinger, 1994)

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Innovationen zeigt eine Studie von PricewaterhouseCoopers in Abbildung 6. Das Beratungs- und Steuerprüfungsunternehmen befragte Geschäftsführer der Automobilindustrie nach der Wichtigkeit von Innovation für den Erfolg ihres Unternehmens heute und in fünf Jahren. Dabei haben 49% der befragten Geschäftsführer eine Innovation zum heutigen Zeitpunkt als notwendig für den Wettbewerb eingestuft, und sogar über die Hälfte der Befragten waren der Meinung, dass eine Innovation in fünf Jahren diese Notwendigkeit erreichen wird. Zum Vergleich betrachteten nur

drei Prozent der Befragten eine Innovation als unwichtig und wiederum drei Prozent als überhaupt nicht wichtig. (PricewaterhouseCoopers, 2013)

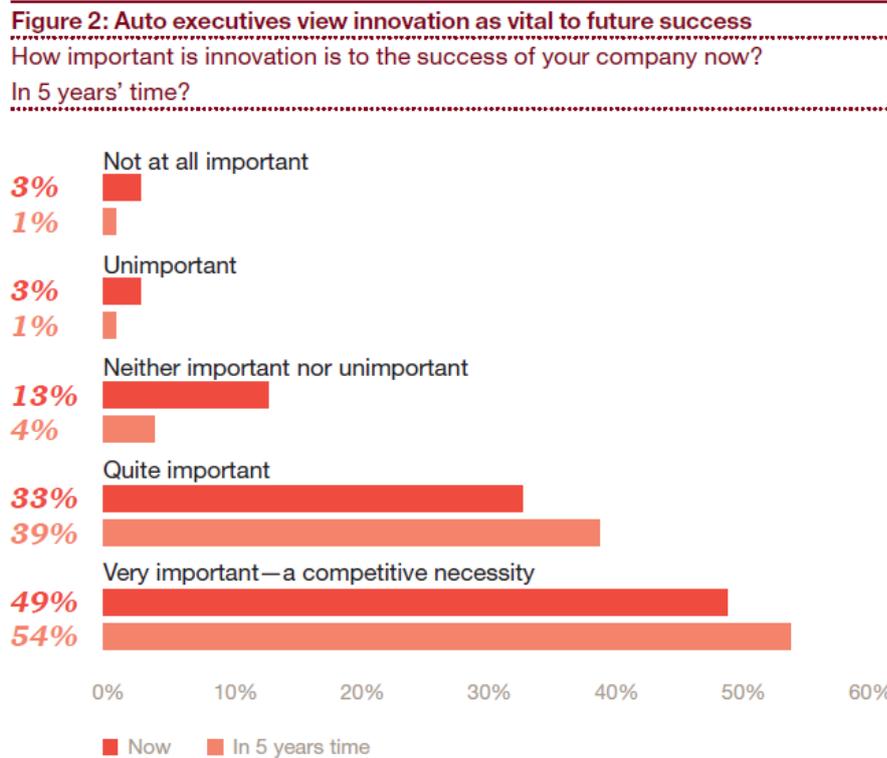


Abbildung 6: Wichtigkeit der Innovation in der Automobilindustrie

Quelle: PricewaterhouseCoopers (2013), S. 8

Es wird in der Literatur zwischen einer Innovation und einer Invention unterschieden. Während eine Invention eine erstmalige Generierung einer neuen Idee ist, ist eine Innovation die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung der Idee, welche einen wirtschaftlichen Erfolg erbringen sollte. Nach der eigentlichen Idee, ist es Aufgabe der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens diese Idee zu überprüfen und zu strukturieren, die strukturierte Idee ist dann erstmal eine Invention. Erst wenn das Produkt tatsächlich in den Markt eingeführt wird, kann es als Innovation bezeichnet werden.

Nach Thom (1980) gibt es vier Merkmale von Innovationen: Neuheit, Komplexität, Unsicherheit und Konfliktgehalt. Das Merkmal Neuheit wird schon in der oben genannten Definition von Innovation beschrieben, neu ist etwas, was vor der Entwicklung dieser Neuheit noch nicht existierte.

Unsicherheit ist ein Merkmal, welches auf eine geringe oder komplett fehlende Erfahrung aufbaut. Für eine unsichere Situation gibt es weder ermittelbare Wahrscheinlichkeiten, um den Eintritt bestimmter weiterer Ereignisse zu berechnen, noch die Möglichkeit, dass man aus der Erfahrung heraus den weiteren Verlauf errahnen kann.

Der Begriff Komplexität beschreibt den Grad der Überschaubarkeit. Der Innovationsprozess ist oft schwer überschaubar, dies ergibt sich nach den zwei schon beschriebenen Merkmalen, denn etwas Neues und Unsicheres ist schwer zu strukturieren und zu planen.

Der Konfliktgehalt einer Innovation beschreibt, ob und im welchem Umfang unvereinbare Zustände während des Innovationsprozesses bestehen.

### **3.1.2 Arten von Innovation**

Auf Grund der Mehrzahl an Innovationsarten ist es sinnvoll, diese zu gruppieren. In diesem Kapitel werden die Differenzierungskriterien von Innovationen nach Vahs und Brem (2013) beschrieben. Sie nannten vier Kriterien nach denen Innovationen gruppiert werden können:

1. Der Gegenstandsbereich, wobei die Kernfrage lautet: Worauf bezieht sich die Innovation?
2. Der Auslöser beantwortet die Frage: Wodurch wird die Innovation veranlasst?
3. Der Neuheitsgrad gibt Antwort auf wie neu die Innovation ist.
4. Der Veränderungsumfang. Dieses Kriterium beschreibt welche Veränderungen durch die Innovation im Unternehmen erforderlich sind.

(vgl. Vahs/Brem, 2013)

Die Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich kann wiederum in acht verschiedene Innovationsarten aufgeteilt werden.

Eine Sozialinnovation stellt „neuartige Veränderungen im Human- und Sozialbereich“. (Thom, 1980)

Die Produktinnovation ist eine „neu entwickelte, materielle und immaterielle Leistung, die auf die Befriedigung von konkreten Kundenbedürfnissen abzielt und sich positiv auf die abgesetzte Menge und/oder den zu erzielenden Absatzpreis auswirkt, sowie zu einer Verbesserung der Erlössituation des Anbieters beiträgt.“ (vgl. Thom, 1980)

Prozessinnovationen sind „neuartige Veränderungen im Prozess der Faktorkombination und wirken unmittelbar auf der Angebotsseite.“ (Thom, 1980)

Des Weiteren kann man nach dem Gegenstandsbereich zwischen der Struktur- und Marketinginnovation differenzieren. Während Strukturinnovationen neuartige Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens sind, sind Marketinginnovationen neue Marketing- oder Verkaufsmethoden innerhalb eines Unternehmens.

Es existieren auch Innovationen, welche durch die Bedürfnisse oder die konkrete Nachfrage der Kunden initiiert werden, diese werden Pull-Innovationen genannt. Push-Innovationen werden durch neu entwickelte Technologien vorangetrieben. Sowie Push- und Pull-Innovationen beantworten auch die Kernfrage des Kriteriums Auslöser, so dass sie auch in diese Gruppierung passen.

Die achte und letzte Innovationsart differenziert nach dem Gegenstandsbereich ist die Geschäftsmodellinnovation, also die Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells oder die Erschaffung eines komplett neuen Geschäftsmodells, um entweder für das Unternehmen Vorteile zu bringen, oder um die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen.

Die Differenzierung nach dem Neuheitsgrad der Innovationen kann in fünf Unterarten unterteilt werden.

Die erste Unterart nach dem Neuheitsgrad ist die Basisinnovation. Eine solche Innovation zieht meist Folgeinnovationen nach sich und markiert einen Durchbruch auf dem Innovationsgebiet. Die Verbesserungsinnovation ist eine Verbesserung bereits vorhandener Lösungen, grundlegende Funktionen und Eigenschaften bleiben jedoch erhalten. Werden bereits vorhandene Leistungen speziell an die Wünsche der Kunden angepasst, dann handelt es sich um eine Anpassungsinnovation.

Die letzten zwei Innovationsarten differenziert nach dem Neuheitsgrad sind Scheininnovationen und Imitationen. Während Scheininnovationen keinen neuen Nutzen nach Veränderungen darstellen, sind Imitationen eine bewusste Übernahme von Problemlösungen, welche in anderen Unternehmen bereits erfolgreich waren.

Das vierte Kriterium, der Veränderungsumfang, welches Vahs und Brem (2013) für die Gruppierung von Innovationsarten beschrieben, lässt sich an der folgenden Abbildung 7 ablesen:

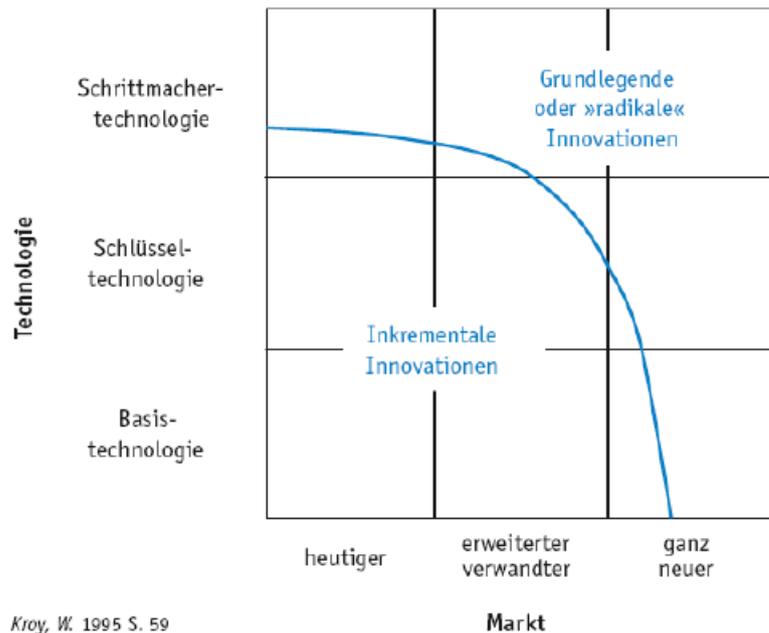


Abbildung 7: Differenzierung von inkrementellen und radikalen Innovationen

Quelle: Kroy (1995), S.59

Radikale Innovationen haben einen sehr hohen Neuheitsgrad sowohl in der Technologie, als auch auf dem Markt, deswegen ist das wirtschaftliche Risiko entsprechend hoch für Unternehmen.

Inkrementelle Innovationen hingegen weisen ein deutlich geringeres Risiko auf. Diese Innovationen bleiben meist auf dem bestehenden Markt, oder erweitern höchstens auf verwandte Märkte. Auch bei der Technologie werden inkrementelle Innovationen meist bei Schlüssel- oder Basistechnologien bleiben. Es ist jedoch schwer eine eindeutige Unterscheidung zwischen diesen zwei Arten von Innovationen zu machen, was auch in der Abbildung an der Kurve zu sehen ist.

### 3.2 Fragestellungen für Business Model Innovation

Patrick Spieth und seine Kollegen (2013) verdeutlichen die Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen in ihrem Artikel über Business Model Innovation in der Flugzeugindustrie. Als Antwort auf die sich verändernden Ausgangspunkte für die Wertschöpfungskonzepte, entwickelten sich Geschäftsmodellinnovationen in letzter Zeit als Konzepte, welche sich mit unberechenbaren Umgebungen beschäftigen. (vgl. Spieth/Schneider/Clauss, 2013)

Eine Innovation eines Geschäftsmodells muss natürlich durch etwas ausgelöst werden, da ein Modell sich nicht selbst verändern kann, es muss physisch durch zum Beispiel einen Geschäftsführer überarbeitet werden. Zott und Amit (2010) haben sechs Leitfragen entwi-

ckelt, die ein Geschäftsführer beantworten sollte bei der Innovation seines Geschäftsmodells. Diese Fragen lauten frei übersetzt wie folgt:

1. Was ist das Ziel des neuen Geschäftsmodells? In anderen Worten, welche wahrgenommenen Bedürfnisse sollen durch das Design des neuen Ablaufs befriedigt werden?
2. Welche neuen Aktivitäten sind erforderlich, um die wahrgenommenen Bedürfnisse zu befriedigen? (Business Model content)
3. Wie können diese neuen Aktivitäten in einer neuen Weise verknüpft werden? (Business Model Structure)
4. Wer soll die einzelnen Aktivitäten des Geschäftsmodells (zum Beispiel das Unternehmen selbst oder andere Partner) ausführen? Und welche neuen Führungsstrukturen können dies ermöglichen? (Business Model governance)
5. Wie wird die Wertschöpfung des neuen Geschäftsmodells für jeden Beteiligten erfolgen?
6. Welches Ertragsmodell des Unternehmens kann ein Teil des erschaffenen Wertes des neuen Geschäftsmodells aneignen?

(vgl. Zott/Amit, 2010)

Das Unternehmen McGraw-Hill beschäftigt sich unter anderem mit der Veröffentlichung von Büchern, deren Herangehensweise an den obenstehenden Fragen dient als Beispiel. Mit der Verbreitung von E-Books und Geräten wie Kindle von Amazon und iPad von Apple, ergaben sich auf dem Markt neue Kundenbedürfnisse bezüglich des Lesens von Büchern. McGraw-Hill nahm sich als Ziel vor diese neuen Bedürfnisse zu befriedigen, in dem sie ein neues Geschäftsmodell entwickelten. Das Unternehmen nahm an, dass obwohl ein klassisches gedrucktes Buch vom Markt nicht völlig verschwinden wird, wird es eine deutlich niedrigere Nachfrage danach geben. Als Konsequenz heißt dies es wird in Zukunft weniger Zeit in Anspruch nehmen ein Buch zu veröffentlichen, denn der Druck und der Transport in die Bücherregale der Büchereien fallen weg.

Demzufolge, fügten McGraw-Hill eine neue Aktivität in ihr Geschäftsmodell. Die Erstellung, der Upload und Aufrechterhaltung eines vollständigen Online-Katalogs wurde zur zentralen Aufgabe des neuen Geschäftsmodells. Natürlich musste auch eine neue Marketing Strategie in dem neuen Geschäftsmodell in Betracht gezogen werden, um die gedruckten Bücher auf dem Markt konkurrenzfähig zu den E-Books zu machen. Diese Aktivitäten

führen zusammengefasst zu „new business model content“, also zu neuem Inhalt innerhalb des Geschäftsmodells. (Zott/Amit, 2010)

Ein weiterer großer Teil des neuen Geschäftsmodells ist die Kopplung dieser Aktivitäten zwischen allen Beteiligten. Neben den Autoren, Redakteuren und Lieferanten, können auch Unternehmen wie Amazon und Apple wegen ihren E-Readern Partner werden und müssen in Betracht gezogen werden. Es entsteht ein „new business model structure“, also eine neue Struktur in dem neuen Geschäftsmodell. (Zott/Amit, 2010)

Bei dem Aspekt des „new business model governance“ muss über die Verteilung der einzelnen Aktivitäten entschieden werden. Zum Beispiel die Frage, ob Mc Graw-Hill wirklich Amazon und Apple als Partner miteinbezieht, oder ob sie sich dafür entscheiden selbst ein Gerät zu entwickeln, auf dem E-Books gelesen werden können. Eine weitere Option wäre nur mit Internet-Plattformen zu arbeiten. (Zott/Amit, 2010)

Ein weiteres Beispiel wie die Leitfragen von Zott und Amit (2010) als Hilfestellung bei der Innovation von Geschäftsmodellen dienen können, ist in der untenstehenden Tabelle 4 herauszulesen. Es handelt sich um ein amerikanisches Modeunternehmen „The Gap“. Das Beispiel ist in englischer Sprache und die Fragen entsprechen den obengenannten sechs Leitfragen auf Deutsch.

<b>Questions</b>	<b>The GAP: Current Business Model</b>	<b>The GAP: Alternatives For New Business Model</b>
1. What is the objective of the (new) business model? What perceived needs are satisfied?	Provide clothing, accessories and personal care products for men, women and children, through 5 brands.	Provide high-quality „fast fashion“ at affordable prices for each of the 5 brands to each addressable market segment
2. What (novel) activities are needed to satisfy the perceived needs? (Business model content)	Design and merchandising; planning and sourcing; production; marketing; distribution; sales and analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observing customer behavior in shops and digitally transmitting data in real time to design team</li> <li>• Customized garment design &amp; manufacturing including menus of alternative styles</li> </ul>
3. How are these activities linked to each other (in novel ways)? (Business model structure)	Linear „step-by-step“ approach that determines a seasonal cycle from designing to selling a garment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Link feedback from stores scouting of competition to design team; „closed loop“ approach</li> <li>• Link customer measurements, garment style and</li> </ul>

		garment preference to manufacturing
4. Who performs each of the activities that are part of the business model? (Business model governance)	Most activities performed in-house, except for manufacturing (outsourced) and marketing (external advertising agency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mix of in-house and outsourced manufacturing</li> <li>• For example, in-house cutting and sewing (flexibility)</li> </ul>
5. How is value created through the (novel) business model of the partners?	By meeting customer demand for basic styles and garments and by efficiently managing the supply chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• By offering new designs and fashion exclusivity to customers (deeper penetration of current segments &amp; penetration of new segments)</li> <li>• By increasing turnover rates</li> </ul>
6. What focal firm revenue model allows it to appropriate part of the value created from the (new) business model?	Competitive pricing for basic designs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premium pricing for customized merchandise</li> <li>• Premium pricing for „hot“ new designs</li> </ul>

*Tabelle 4: Business Model Innovation Alternatives for the GAP*

*Quelle: Zott/Amit, (2010), S. 14*

### **3.3 Methoden von Business Model Innovation**

#### **3.3.1 St. Galler Business Model Navigator**

Das St. Galler Business Model Navigator wurde an der Universität St. Gallen in der Schweiz von dem Institut für Technologiemanagement entwickelt. Das Team des Instituts beschrieb in ihrem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln“ das Prinzip ihres Business Model Navigators als „eine aktionsorientierte Methodik, die es jedem Unternehmen ermöglicht, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und das eigene Geschäftsmodell zu innovieren.“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013) Des Weiteren erklären sie der St. Galler Business Model Navigator „basiere auf der zentralen Erkenntnis, dass sich neue Geschäftsmodelle über kreative Imitation und Rekombination erfolgreich entwickeln lassen.“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Die unterstehende Abbildung 8 zeigt das Model des St. Galler Business Model Navigators. Es unterscheidet zwischen den Phasen Design und Realisierung. Dabei wird die Designphase in die drei Schritte Initiierung, Ideenfindung und Integration aufgeteilt. Der vierte Schritt des Modells, die Implementierung, gehört zu der Phase der Realisierung.

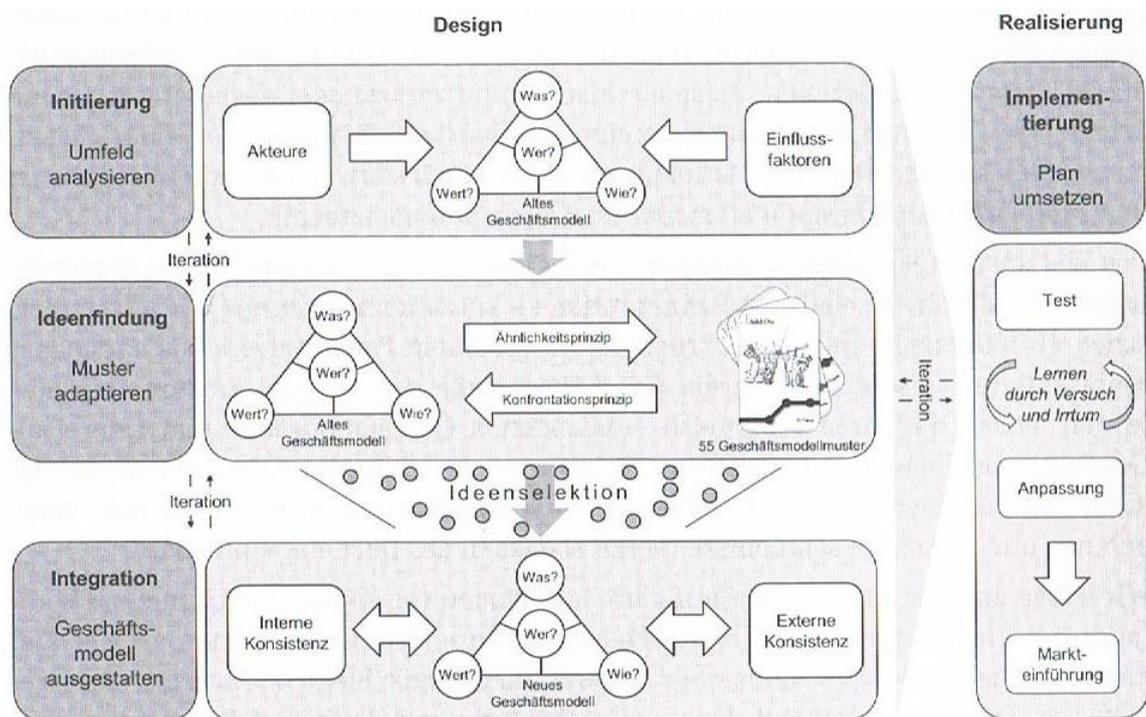


Abbildung 8: Der St. Galler Business Model Navigator

Quelle: Gassmann/Frankenberger/ Csik (2013), S. 16

Die Hauptaufgabe des ersten Schrittes ist es, das Umfeld zu analysieren. Dazu gehört es, die einzelnen Akteure zu verstehen und Einflussfaktoren zu analysieren. Um das Umfeld analysieren zu können, ist es hilfreich sich einen Überblick über sein eigenes Geschäftsmodell zu verschaffen. Dafür werden die vier Kernelemente eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Frankenberger und Csik (2013) beschrieben, nämlich die Kunden, das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und das Ertragsmodell. Danach kann erst versucht werden, weitere Akteure zu verstehen. „Die meisten erfolgreichen Innovationen der letzten Jahre sind nicht im eigenen Unternehmen entstanden, sondern das Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Apple iPod/iTunes, Procter & Gamble).“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013) Weitere relevante Akteure neben dem eigenen Unternehmen, die in Betracht gezogen werden sollten, sind Kunden, Partner und andere Wettbewerber. Neben dem Verständnis der Akteure ist es für Unternehmen auch wichtig Einflussfaktoren auf ihr eigenes Geschäftsmodell zu analysieren, diese können neue Technologien, Trends oder andere regulatorische Veränderungen sein. (vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Für eine erfolgreiche Analyse des Umfelds hat das Institut für Technologiemanagement von der Universität St. Gallen eine Checkliste mit den wichtigsten Fragen erstellt:

- Wer sind die relevanten Akteure im Rahmen meines Geschäftsmodells?

- Was sind deren jeweiligen Bedürfnisse und Einflussmechanismen?
- Wie haben sich diese im Laufe der Zeit verändert?
- Welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Geschäftsmodell?
- Zeigen Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen Stoßrichtungen für eine Veränderung des Geschäftsmodells auf? Wenn ja, welche?
- Gab es in der Vergangenheit in der Branche signifikante Innovationen am Geschäftsmodell? Wenn ja, was waren die Auslöser hierfür?
- Welche Technologien beeinflussen gegenwärtig das Geschäftsmodell?
- Wie verändern sich die Technologien? Wie sehen die Technologien in drei, fünf, sieben oder zehn Jahren aus?
- Wie beeinflussen die zukünftigen Technologien mein Geschäftsmodell?
- Was sind die relevanten Trends in meinem Ecosystem?
- Wie wirken diese Trends auf die unterschiedlichen Akteure eines Geschäftsmodells ein?
- Werden Schwächen oder Stärken des Geschäftsmodells durch diese tendenziell verstärkt oder abgeschwächt?

(Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Bei dem zweiten Schritt des Business Model Navigators, der Ideenfindung, geht es darum Muster zu adaptieren nach entweder dem Ähnlichkeits- oder dem Konfrontationsprinzip. Bei dem Ähnlichkeitsprinzip werden zunächst Suchkriterien definiert, um die „analogen Branchen zu identifizieren.“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013) Diese Suchkriterien können zum Beispiel in der Dienstleistungsindustrie nicht speicherbare Güter sein, oder im Schienentransport die hohen Investitionskosten. Nach dieser Identifikation werden die Muster ausgewählt, welche in den identifizierten Branchen angewendet wurden, um diese auf das eigene Geschäftsmodell zu übertragen. „Für jedes Muster werden konkrete Ideen entwickelt, wie es im eigenen Geschäftsmodell wirken und die identifizierten Herausforderungen lösen könnte.“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Das Institut des Technologiemanagements von der Universität St. Gallen hat hierfür 55 solcher Muster zur Geschäftsmodellinnovation in ihrem Buch beschrieben. Sollte nach dem ersten Durchlauf keine geeignete Idee für eine Geschäftsmodellinnovation gefunden

werden, sollte der Prozess mit einem breiteren Spektrum an Suchkriterien wiederholt werden.

Bei dem Konfrontationsprinzip werden zuerst sechs bis acht Muster aus dem Pool der 55 Muster ausgewählt, welche mit dem eigenen Geschäftsmodell keine oder wenig Ähnlichkeiten haben. Danach wird versucht sich vorzustellen, wie das eigene Unternehmen mit dem ausgewählten Muster funktionieren könnte. Als Hilfestellung wird eine Firma benannt, die gerade mit diesem Muster arbeitet, und die Frage gestellt: „Wie würde Firma xy unser Geschäft führen?“

Die untenstehende Tabelle 5 zeigt einen Vergleich zwischen den zwei Prinzipien, beschreibt jeweils Vor- und Nachteile und spricht eine Empfehlung aus.

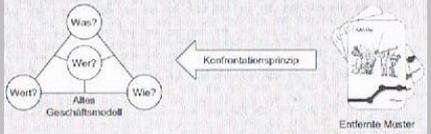
	Ähnlichkeitsprinzip	Konfrontationsprinzip
Prinzip		
Selektionskriterium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analoge Branchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrem Varianten</li> </ul>
Motto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mache dir das Vertraute fremd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mache dir das Fremde vertraut</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eher mehr strukturiert</li> <li>• Auch für Kreativitätsanfänger geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchbrechen von Denkmustern</li> <li>• Erschließung ungeahnter Innovationspotenziale</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Abstraktionsgrad der Problemstellung können Denkmuster nur teilweise durchbrochen werden</li> <li>• Gefahr, bei bekannten Kundenproblemen hängenzubleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert hohe Kreativität, hierdurch anspruchsvoller in der Anwendung</li> </ul>
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsprojekte mit spezifischer Problemstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsprojekte mit offener oder nur teilweise bekannter Problemstellung</li> </ul>

Tabelle 5: Die Ansätze des Musteradaption im Vergleich

Quelle: Gassmann/Frankenberge/ Csik, (2013), S. 39

Nachdem geeignete Ideen gefunden wurden, werden aus diesen die Ideen selektiert, welche auch durchgesetzt werden. Dies geschieht nach dem NABC-Ansatz. Die Abkürzung steht für Need, Approach, Benefits und Competition. Diese Begriffe sind den einzelnen Perspektiven zugeordnet. Need zeigt die Kundenperspektive und beantwortet die Fragen

„Was ist das zentrale Kundenbedürfnis? Wo liegt unsere Chance? Wer sind unsere Kunden?“. Approach beschäftigt sich mit der Innenperspektive. Die unterstützenden Fragen hierzu lauten: „Wie sieht der Lösungsansatz beziehungsweise das Leistungsversprechen aus? Wie liefern wir es?“. Die Wertperspektive wird in den Benefits behandelt durch die Beantwortung folgender Fragen: „Was ist der Nutzen für den Kunden? Für uns? Qualitativ und quantitativ?“. Die letzte Perspektive zeigt die Competition. Die Fragen „Was ist der Wettbewerb? Wer ist die Konkurrenz? Was gibt es für Alternativen?“ zeigen die Außenperspektive. (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Der dritte Schritt des St. Galler Business Model Navigators und gleichzeitig der letzte Schritt seiner Designphase ist die Integration. Hierbei soll das Geschäftsmodell ausgestaltet werden. Es wird zwischen interner und externer Konsistenz unterschieden.

„Bei der internen Konsistenz geht es um die stimmige Ausgestaltung der vier Dimensionen – dem Wer-Was-Wie-Wert?“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

Um diese vier Dimensionen richtig aufeinander abstimmen zu können, entwickelten Gassmann, Frankenberger und Csik (2013) eine Checkliste, welche der aus dem ersten Schritt der Designphase ähnelt. Tabelle 6 listet die Fragen aus dieser Checkliste sortiert nach den vier Dimensionen auf:

<b>Wer?</b>	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind unsere Zielkunden?</li> </ul>
	Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für wen generieren wir (zusätzlichen) Wert?</li> </ul>
	Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden?</li> <li>• Sind die Kanäle in unsere anderen Geschäftstätigkeiten integriert?</li> <li>• Sind die Kanäle auf die Ansprüche unserer Kunden ausgerichtet?</li> </ul>
	Kundensegmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir unsere Kundschaft segmentiert?</li> <li>• Welche Geschäftsbeziehung in Bezug auf jedes Kundensegment ist anzustreben?</li> </ul>
<b>Was?</b>	Nutzenversprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Kundenproblem versuchen wir zu lösen?</li> <li>• Welche Kundenwünsche versuchen wir zu befriedigen?</li> <li>• Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir unseren Kunden segmentspezifisch an?</li> <li>• Welchen Wert generieren wir für unsere Kunden?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie unterscheidet sich unser Wertversprechen von demjenigen der Konkurrenz?</li> </ul>
<b>Wie?</b>	Interne Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ressourcen sind für das Erfüllen unseres Wertversprechens zentral?</li> <li>• Wie können wir die Ressourcen effizient allokkieren?</li> </ul>
	Aktivitäten und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aktivitäten sind zur Erfüllung unseres Wertversprechens zentral?</li> <li>• Welche Aktivitäten können wir bereits heute mit unseren bestehenden Fähigkeiten ausführen?</li> <li>• Welche neuen Aktivitäten müssen wir ausführen und welche Fähigkeiten benötigen wir dazu?</li> </ul>
	Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind unsere wichtigsten Partner?</li> <li>• Welches sind unsere Hauptlieferanten?</li> <li>• Welche Aktivitäten können unsere Hauptpartner ausführen bzw. welche zentralen Fähigkeiten besitzen sie?</li> <li>• Was haben unsere wichtigsten Partner von der Zusammenarbeit mit uns und wie können wir sie an uns binden?</li> </ul>
<b>Wert?</b>	Kostentreiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind die wesentlichen Kosten in unserem Geschäftsmodell?</li> <li>• Welche finanziellen Risiken bestehen? Wie adressieren wir diese?</li> </ul>
	Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind die Ertragsquellen?</li> <li>• Wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen?</li> <li>• Wie bezahlen die Kunden momentan? Wie sollen die Kunden in Zukunft bezahlen?</li> <li>• Wie viel trägt jeder einzelne Ertragsstrom zum Gesamtumsatz bei?</li> </ul>

*Tabelle 6: Checkliste zur Beschreibung des neuen Geschäftsmodells Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik, (2013), S. 46*

Zur externen Konsistenz äußerten sich die Autoren des St. Galler Business Model Navigators wie folgt: „Bei der externen Konsistenzebene geht es vornehmlich darum, die Konsistenz des neuen Geschäftsmodells mit dem unternehmerischen Umfeld sicherzustellen. Hierbei muss hinterfragt werden, inwieweit das neue Geschäftsmodell die Bedürfnisse der jeweiligen Akteure befriedigt und auf welche Art und Weise den vorherrschenden Trends und Wettbewerbsbedingungen begegnet wird. In diesem Sinne handelt es sich also um eine detaillierte Betrachtung des Umfelds vor dem Hintergrund des neuen Geschäftsmodells.“ (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2013)

In der Phase der Realisierung folgt die Implementierung. An dieser Stelle muss der durchdachte Plan aus der Designphase umgesetzt werden. Dies geschieht in drei Schritten. Nach der Entwicklung eines Prototyps wird dieser getestet. Treten Fehler auf oder werden Verbesserungsvorschläge identifiziert, werden diese überarbeitet. Diese zwei Schritte Test und Anpassung werden solange wiederholt, bis der Prototyp keine Überarbeitung mehr benötigt. Erst nach dieser Anpassung erfolgt die Einführung auf den Markt.

### **3.3.2 The Business Model Canvas**

Das Business Model Canvas ist eine Arbeitshilfe, um ein Geschäftsmodell zu durchdenken und zu überarbeiten. Es besteht aus den sogenannten „nine building blocks“, also aus neun Einzelteilen, welche am besten auf ein großes Plakat ausgedruckt werden, damit eine Gruppe oder ein Innovationsteam die einzelnen Felder gemeinsam ausfüllen kann. (vgl. Osterwalder/Pigneur, 2010) Somit wird ein guter Überblick über das Geschäftsmodell entwickelt und Ansatzpunkte für die Innovation werden erkannt.

Diese „nine building blocks“ heißen wie folgt:

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. Customer Segments | 2. Value Propositions     |
| 3. Channels          | 4. Customer Relationships |
| 5. Revenue Streams   | 6. Key Resources          |
| 7. Key Activities    | 8. Key Partnerships       |
| 9. Cost Structure    |                           |

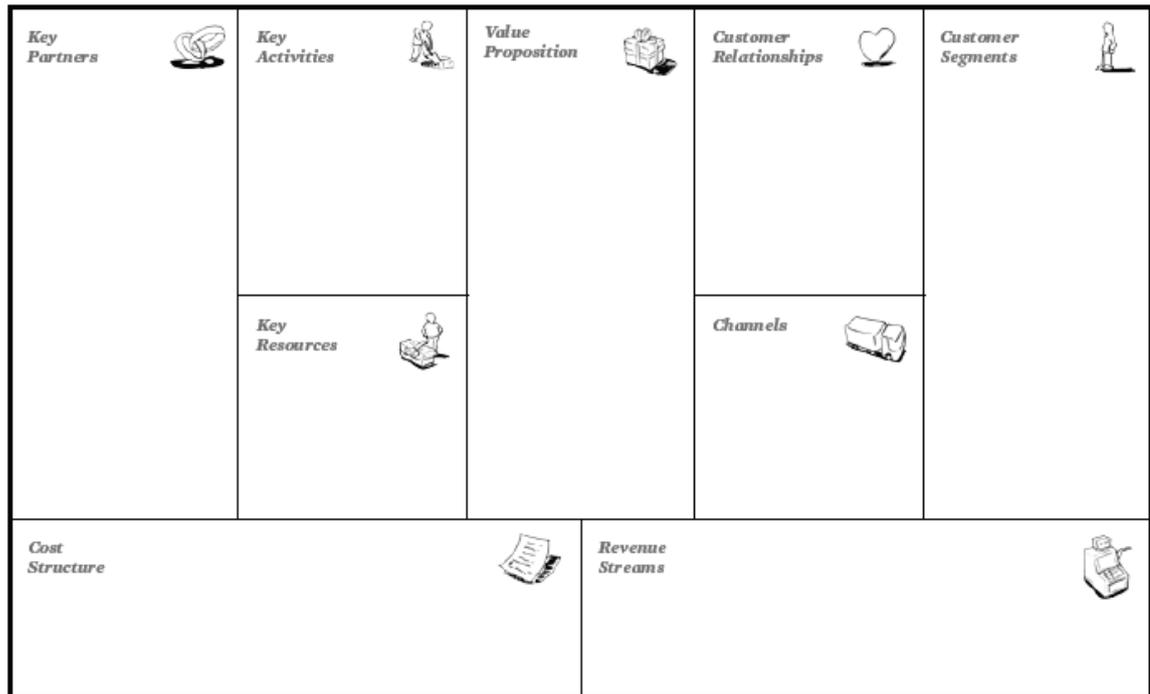
Das Customer Segment definiert Gruppen oder Organisationen, welche das Unternehmen beabsichtigt zu erreichen oder zu bedienen. Der Block Value Propositions beschreibt die Produkte und Dienstleistungen, die für einen bestimmtes Kundensegment Werte schaffen. Diese Wertschöpfung ist für den Kunden entscheidend, um gerade das eine Unternehmen für seine Bedürfnisbefriedigung auszuwählen. Channels bilden die Verbindung zwischen Customer Segments und Value Propositions, sie zeigen wie ein Unternehmen mit ihren Kunden kommuniziert, um für diese Werte zu schaffen. Channels übernehmen insgesamt fünf Funktionen: Sie steigern den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zwischen Kunden, sie helfen Kunden die Wertschöpfung des Unternehmens zu evaluieren, gestatten Kunden spezifische Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens zu kaufen, sie liefern den Kunden die Wertschöpfung und bieten eine Kundenbetreuung nach dem Kauf. (Osterwalder/Pigneur, 2010)

Customer Relationships beschreibt die Arten von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden. Diese Beziehungen können entweder persönlich oder automatisiert sein. Angetrieben werden diese Unternehmen zu Kunde Beziehungen durch Erwerb von neuen Kunden oder durch Aufrechterhaltung des bestehenden Kundenstamms.

Revenue Streams repräsentieren die Geldmittel ein Unternehmen von jedem einzelnen Kundensegment generiert. Dabei müssen Kosten von den Umsätzen abgezogen werden, damit der Gewinn übrig bleibt. Die wichtigsten benötigten Ressourcen, um ein funktionierendes Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten, werden in dem Block Key Resources festgehalten. Solche Schlüsselressourcen können physisch, finanziell, intellektuell oder menschlicher Art sein, des Weiteren können diese Eigentum des Unternehmens oder gemietet sein, oder auch erworben von Partnern. (Osterwalder/Pigneur, 2010)

Schlüsselaktivitäten (Key Activities) beschreiben die Tätigkeiten, welche notwendig für ein funktionierendes Geschäftsmodell sind. Key Partnerships veranschaulichen das Netzwerk von Lieferanten und anderen Partnern, welche für ein Geschäftsmodell nicht wegzudenken sind. Solche Partnerschaften können in vier Unterkategorien gegliedert werden: Es existieren strategische Bündnisse zwischen Nichtkonkurrenten und zwischen Konkurrenten, sowie Arbeitsgemeinschaften, um neue Geschäfte zu entwickeln, und Käufer-Verkäufer Beziehungen, um zum Beispiel Hilfs- und Betriebsstoffe zu sichern. Der letzte der neuen Building Blocks ist die Cost Structure. Dieser Block beschreibt alle Kosten, welche nötig sind, um ein Geschäftsmodell zu handhaben. (Osterwalder/Pigneur, 2010)

Diese Business Model Canvas Vorlage mit allen neuen Building Blocks sieht zusammengesetzt wie folgt aus:



---

Abbildung 9: The Business Model Canvas

Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44

---

## 4 Business Model Innovation Timing

### 4.1 Timing of technological innovations

Eine große Unbekannte für viele Unternehmen ist der Zeitpunkt eine Innovation auf dem Markt zu bringen. Es ist bekannt, wie man ein Geschäftsmodell entwickeln kann, es existieren Methoden für das Innovieren eines Geschäftsmodells, aber wann sollte man diese Änderungen durchführen?

Mahajan und Muller (1996) haben versucht diese Frage zu beantworten in ihrer IBM Mainframe Case. Dafür untersuchten sie vier Generationen von IBM Großrechnern (first generation, second generation, 360 family und 370 family) und spezialisierten sich somit auf technologische Innovationen. An Hand ihres Modells ist es möglich zwischen den zwei Prozessen Diffusion und Substitution zu unterscheiden, sowie empirisch und theoretisch die optimale Einführungszeit neuer Generationen von Basistechnologien zu bestimmen. (Mahajan/Muller, 1996)

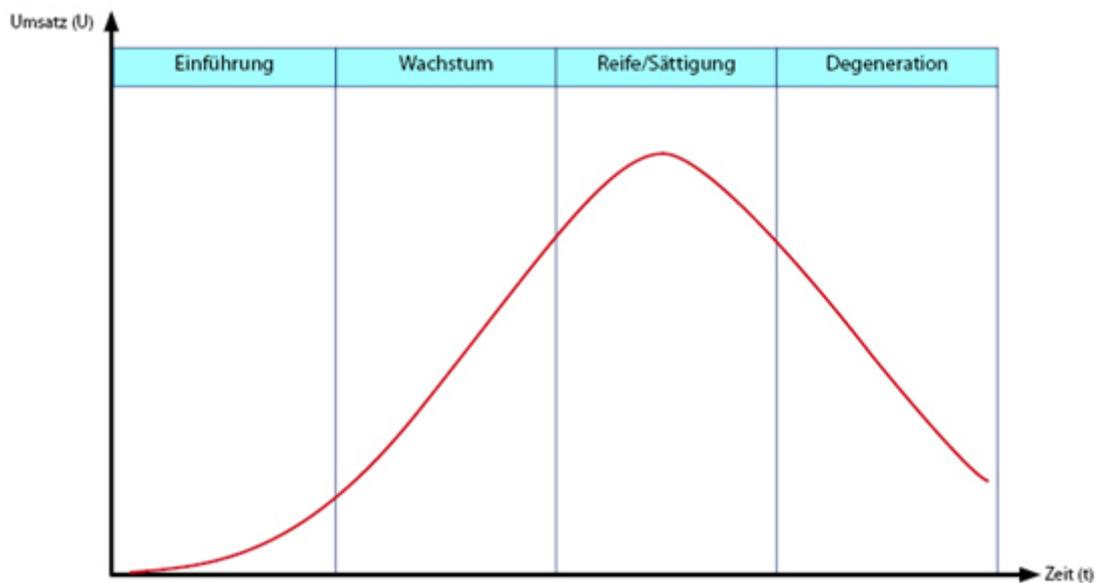
Allgemein sind für alle neue Produktentwicklungen finanzielle Mittel in Form von Investitionen und Marketing, Managementressourcen und sehr viel Zeit nötig, um diese auf den Stand zu bringen, damit sie für den Markt reif sind. (Mahajan/Muller, 1996) Unternehmen müssen die Marktnachfrage berücksichtigen und die Tatsache, ob der Markt für diese In-

novation bereit ist. Gerade deswegen ist der Zeitpunkt der Markteinführung so wichtig, denn wenn viel Zeit und Geld in ein Produkt gesteckt wurde, soll auch möglichst viel für das Unternehmen zurückfließen. Zum Beispiel macht es keinen Sinn ein kompliziertes Technologiegerät verkaufen zu wollen, wenn die Mehrheit der potenziellen Kunden mit diesem Gerät nicht umgehen kann. In diesem Fall wäre es sinnvoller, etwas herzustellen, was einfacher zu bedienen ist, und nach einiger Zeit ein Produkt mit leicht erhöhtem Schwierigkeitsgrad auf den Markt zu bringen bis die richtigen Kenntnisse für das Ursprungsprodukt in den Kundenkreisen erreicht sind.

Ausgangspunkt für die Untersuchungen von Mahajan und Muller (1996) ist die Theorie von Wilson und Norton (1989). Diese spricht eine Empfehlung für Monopolisten aus, nämlich dass diese den Zeitpunkt der Produkteinführung nach dem „now-or-never“ Prinzip tätigen sollen. Dies bedeutet, ein Monopolist sollte entweder sein Produkt in den Markt einführen, sobald es fertig entwickelt wurde, oder es gar nicht auf dem Markt bringen. Mahajan und Muller (1996) beschrieben darauf aufbauend ein ähnliches Prinzip und nannten es „Now or at Maturity Rule“.

Dieses lautet: „The optimal decision rule for a firm introducing a new generation of a technological durable product is either to introduce the product as soon as possible or delay its introduction to the maturity stage in the life-cycle of the first generation.“ (Mahajan/Muller, 1996) Mahajan und Muller (1996) sind demnach mit dem ersten Teil ihres Prinzips gleicher Meinung wie Wilson und Norton (1989). Der unterschied liegt darin, dass ihrer Berechnung nach Unternehmen Produkte immer noch erfolgreich auf den Markt bringen können, auch wenn sie dies nicht zeitgleich mit der Produktentwicklung taten. Dabei ist jedoch der Lebenszyklus des zuletzt auf den Markt gebrachten Produktes entscheidend.

Ein Produktlebenszyklus ist in der Regel in vier Phasen unterteilt und verläuft S-förmig. Nach der Einführungsphase folgt die Wachstumsphase, welche der Sättigungsphase voraussteht. Diese Sättigungsphase wird in der englischen Literatur „Maturity“ genannt. Die vierte und letzte Phase nennt sich Degeneration. Abbildung 10 zeigt den Kurvenverlauf eines solchen Produktlebenszyklus.



---

Abbildung 10: Produktlebenszyklus

Quelle: rechnungswesen-verstehen.de

---

Nach Mahajan und Muller (1996) wirkt sich für ein Unternehmen neben der Markteinführung direkt nach der Produktentwicklung auch die Markteinführung eines Produktes genau dann positiv aus, wenn die vorherige Generation dieses Produktes sich im Produktlebenszyklus in der Sättigungsphase befindet.

Abbildung 11 zeigt, wie sich die Anzahl an genutzten IBM Systemen aus der IBM Mainframe Case erhöht, in dem die vier Großrechner Generationen nacheinander eingeführt wurden. Nach dem Jahr 1970 ist der Fall von der Gesamtanzahl der genutzten Großrechner auf den allgemeinen Produktlebenszyklus und neuen Innovationen dieses Jahres, wie zum Beispiel Compact Kassetten zur Speicherung von Computerdaten, zurückzuführen.

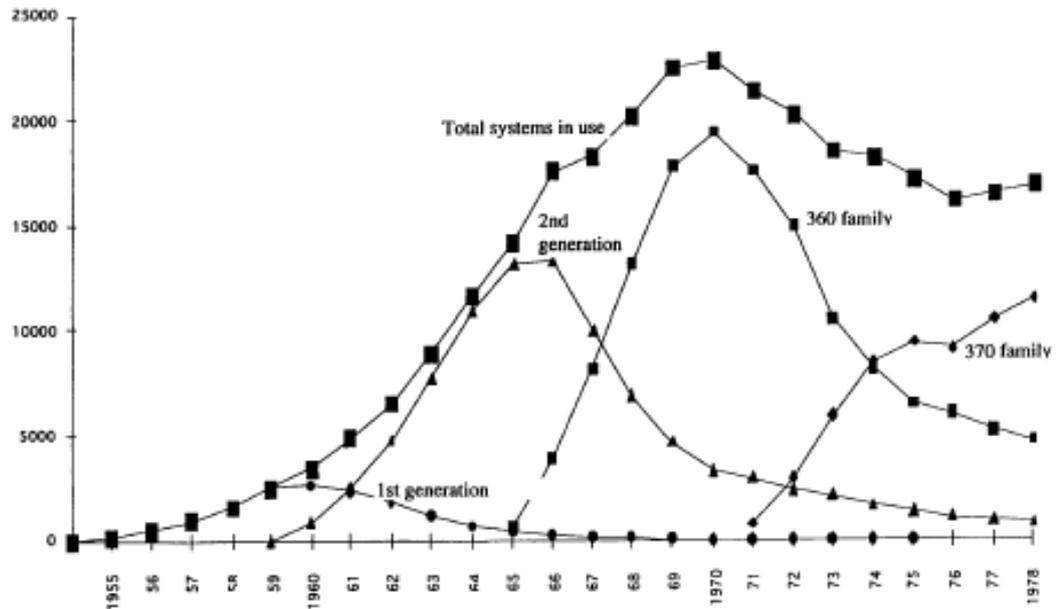


Abbildung 11: IBM mainframe systems in use

Quelle: Mahajan/Muller (1996), S. 111

## 4.2 Timing in der Literatur

Der Begriff Timing stammt aus dem Englischen und wird auch in der deutschen Sprache genutzt, er bedeutet zeitliche Abstimmung oder Terminierung. Ein Synonym für Timing ist Zeitplanung. Im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen oder Innovationen wird dieser Begriff in der Literatur selten verwendet. Die IBM Mainframe Case von Mahajan und Muller (1996) ist eine der wenigen Quellen, die sich mit Timing von Innovationen beschäftigt, und dabei geht es speziell um technologische Innovationen, so dass eine allgemeine Aussage für alle Innovationen oder die Übertragung auf Geschäftsmodellinnovationen nicht möglich ist.

Öfter wird in der Literatur von Timing des Markteintritts geschrieben. Zott und Amit (2008) untersuchten die Marktstrategie eines Unternehmens für ein Produkt im Zusammenhang mit deren Geschäftsmodell. Dabei wurde unterschieden zwischen zwei Gestaltungsmöglichkeiten eines Geschäftsmodells, novelty-centered oder efficiency-centered, und drei strategischen Wahlmöglichkeiten in einem Produktmarkt. Diese sind Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung und das Timing ein Produkt in den Markt einzuführen. (Zott/Amit, 2008) Natürlich muss nicht nur eine dieser Strategien gewählt werden, ein Unternehmen kann sich zum Beispiel entscheiden, ein differenziertes Produkt zu entwickeln, wodurch er die Kostenführerschaft erzielen möchte und noch dazu darauf hinzuarbeiten, dieses Produkt als erster auf den Markt zu bringen.

Zott und Amit (2008) stellen die Frage: „Which business model fits best with the firm’s choice of product market strategy?“. Damit erklären sie, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens (Business Modell) zu der Marktstrategie des Produktes (product market strategy) passen sollte. Entscheidet sich also ein Unternehmen dafür, als Strategie das optimale Timing für die Produktmarkteinführung zu ermitteln, muss das dazugehörige Geschäftsmodell dementsprechend angepasst werden.

„Business Modelle unterscheiden sich von Produktmarktstrategien“ (Zott/Amit, 2008), denn während Geschäftsmodelle an Darstellungsmotiven gemessen werden, sind die Strategien eines Produktmarkts an allgemeinen Strategien zu messen. (vgl. Zott/Amit, 2008)

### **4.3 Timing von Business Model Innovationen**

Wie schon mehrfach in dieser Bachelorarbeit vermutet, wird Business Model Innovation Timing in der heutigen Literatur nahe zu gar nicht thematisiert. Die meisten Quellen spezialisieren sich entweder nur auf Geschäftsmodelle, oder nur auf Innovationen. Diejenigen, die beide dieser Themenbereiche ansprechen, erklären meistens welche Möglichkeiten es gibt, um ein Geschäftsmodell zu verändern.

Es ist interessant, dass sich Autoren darüber einig sind, dass Geschäftsmodelle für das Unternehmen sehr wichtig sind und diese an den Veränderungen am Markt angepasst werden sollen, jedoch niemand darüber berichtet, wann diese Veränderungen stattzufinden haben. Geschäftsführer haben also die Möglichkeit nachzulesen wie sie ihr Geschäftsmodell verändern können, sie können unterstützende Vorlagen für die Ideensammlung für innovative Geschäftsmodelle finden, sie haben bereitgestellte Checklisten, um sicherzustellen, dass sie bei Veränderungen alles beachtet haben. Aber wann sollen sie dies alles machen? Wann ist der Zeitpunkt im Unternehmen gekommen, um Veränderungen zuzulassen?

Da auf diese Fragen in der Literatur keine Antwort gefunden werden kann, sind Geschäftsführer oder andere Verantwortliche gezwungen, den richtigen Zeitpunkt für ihr Unternehmen selbst herauszufinden. Dies ist zum Beispiel mit fundierten Spekulationen oder Prognosen möglich. Nach logischer Schlussfolgerung gilt grundsätzlich: Wenn die Unternehmenszahlen nicht gut aussehen, muss etwas verändert werden. Da in einem Geschäftsmodell, wie in allen Modellen, die Realität, in diesem Fall das reale Geschehen eines Unternehmens, vereinfacht dargestellt wird, ist das dieses etwas, welches verändert werden muss, um ein Unternehmen zu steuern. Dieser Grundgedanke kann weiter ausgeführt werden, in dem man sich folgendes Szenario vorstellt: Ein Unternehmen entwickelt ein wir-

kungsvolles Geschäftsmodell. Nach einiger Zeit droht dieses Unternehmen zu scheitern, wenn es wie ursprünglich weitermacht. Somit ist klar, dass versucht wird, etwas zu verändern, damit das Unternehmen gerettet wird. Es kostet jedoch viel Kraft und viele Ressourcen dieses Szenario immer zu wiederholen. Also muss ein Weg gefunden werden, den negativen Verlauf des Unternehmens vorauszusagen, um es zu verhindern, bevor dieser eintritt.

Dies ist einer der Gründe, warum Abteilungen wie Rechnungswesen, Finanzen, Ressourcenplanung oder Ähnliches so wichtig sind. Es muss eine Instanz geben in jedem Unternehmen, welche die Unternehmensentwicklung verfolgt und die Gründe über jede Veränderung festhält.

Um diese Veränderungen zu dokumentieren können verschiedene Darstellungsweisen gewählt werden, wie zum Beispiel das Eintragen von Unternehmenszahlen in eine Tabelle, oder die Übertragung dieser Zahlen in eine graphische Darstellung. Durch diese Darstellungen kann der Unternehmensverlauf beobachtet werden. Wird dann der Anfang eines negativen Verlaufs beobachtet, kann ein Unternehmen rechtzeitig Maßnahmen entwickeln, um wieder einen positiven Verlauf zu erzielen.

Die Antwort auf die Zielfrage dieser Bachelorarbeit, welche lautete: „Kann der genaue Zeitpunkt für die Veränderung eines Geschäftsmodells bestimmt werden? Wenn Ja, wann wäre dieser?“, kann wie folgt beantwortet werden:

Die Zielfrage fragt nach einem bestimmten Zeitpunkt, nach allen Recherchen dieser Bachelorarbeit wird ein Geschäftsmodell nicht nur einmal verändert. Ein Unternehmen kann individuell bestimmen, wann es sein Geschäftsmodell verändern muss, somit kann eine allgemeine Antwort nicht formuliert werden. Diese Geschäftsmodellveränderung hängt ab von einer Vielzahl unternehmensinnerer und –externer Faktoren und zu jedem Unternehmen gehört eine andere Faktorkombination. Zusätzlich sind Zukunftsprognosen, wie sie für die Bestimmung der nächsten Unternehmensverläufe genutzt werden, immer mit Risiken verbunden. Es kann also ein Zeitpunkt für die Veränderung eines Geschäftsmodells bestimmt werden, jedoch bestimmt jedes Unternehmen diesen Zeitpunkt selbst und er ist nie genau, also nie mit einer hundertprozentigen Erfolgssicherheit verbunden. Des Weiteren reicht oft eine Veränderung zu einem Zeitpunkt nicht aus, ein Geschäftsmodell sollte immer im Auge behalten werden und die Veränderungen immer den äußeren und inneren Gegebenheiten angepasst werden.

## **4.4 Analyse von heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen**

### **4.4.1 Vorgehensweise**

Um die zentrale Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantworten zu können, wurde eine Analyse von heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen durchgeführt. Dafür wurde wie in Kapitel 1.3 beschrieben nach passender Literatur gesucht. Die meiste relevante Literatur wurde in der Suchmaschine Google Scholar unter „scholar.google.de“ und dem Web of Science Portal von Thomson Reuters unter „webofknowledge.com“ gefunden. Auf Google Scholar wurde nach folgenden Begriffen für die Analyse gesucht:

- Business Model Innovation Timing            346.000 Treffer
- Geschäftsmodell Innovation Timing            17.700 Treffer
- Timing von Geschäftsmodellinnovationen    6.650 Treffer
- Zeitpunkt von Geschäftsmodellinnovation    10.800 Treffer
- Zeitpunkt Business Model Innovation        22.000 Treffer

Für das Web of Science Portal ist es notwendig sich über VPN mit dem Netz der Universität Koblenz zu verbinden, um sich dann mit den eigenen Studenten Anmeldedaten anzumelden. Anschließend wurde die Suche eingegrenzt auf Artikel von 2009 bis 2014, damit eher neuere Literaturquellen gefunden werden, und nicht eher veraltete. Im Vergleich zu Google Scholar gab es weniger Literatur unter diesen Bedingungen auf dem Web of Science Portal. Um ein Beispiel zu nennen, ergab auf dem Web of Science Portal für den Suchbegriff „Business Model Innovation Timing“ nur 265 Treffer.

Die aus der Suche zwanzig relevantesten Literaturquellen zum Thema Business Model Innovation Timing wurden genauer analysiert.

Die Kriterien zur Analyse nehmen Bezug auf Kapitel 2.4, die sechs Dimensionen eines Business Models. Da diese Kriterien zwar das Thema Geschäftsmodell gut beschreiben, fehlt der Aspekt Timing komplett, somit wurde Timing in die folgende Analyse als ein weiteres Kriterium eingeführt. Die Bedeutung der sechs ersten Kriterien wurde in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert. Die insgesamt sieben Kriterien dieser Literaturanalyse lauten demnach wie folgt:

1. Value Proposition
2. Value Creation
3. Value Communication & Transfer
4. Value Capture
5. Value Dissemination
6. Value Development

## 7. Timing

Die Ergebnisse wurden in einer Matrixtabelle festgehalten, so dass auf den ersten Blick zu sehen ist, welcher Autor über welche Kriterien schreibt. Beim Lesen und Studieren jeder ausgewählter Literaturquelle, wurde das entsprechende Feld in der Tabelle dunkelblau gekennzeichnet, wenn der Autor ein Kriterium für wichtig empfand. Die Literaturquellen wurden linksbündig, alphabetisch und nach Autoren untereinander aufgelistet.

Diese Matrixtabelle wurde mit Microsoft Excel Starter 2010 erstellt und in einer pdf-Datei gespeichert. Nachfolgend wurde das Ergebnis in die Bachelorarbeit wegen seiner Breite und zur besseren Lesbarkeit Quer eingefügt.

Anschließend ist in der Auswertung kurz zusammengefasst, welche Kriterien in der heutigen Literatur wichtig zu sein scheinen und über welche Kriterien kaum geschrieben wird. Die Literaturquellen, welche sich mit Timing beschäftigen, werden genauer überarbeitet, um ein Verständnis über die Wichtigkeit von Business Model Innovation Timing zu erlangen, und im zweiten Versuch die zentrale Fragestellung: „Kann der genaue Zeitpunkt für die Veränderung eines Geschäftsmodells bestimmt werden? Wenn Ja, wann wäre dieser?“, zu beantworten.

### 4.4.2 Ergebnis

Das Ergebnis dieser Literaturanalyse ist wie angekündigt eine Matrixtabelle in der Größe 21 x 8 einschließlich Überschriften, und sieht wie folgt aus:

Autor	Value Proposition	Value Creation	Value Communication & Transfer	Value Capture	Value Dissemination	Value Development	Timing
Bieger; Reinhold (2011)							
Chesbrough; Rosenbloom (1998)							
Chesbrough (2007)							
Chesbrough (2009)							
Johnson; Christensen; Kagermann (2008)							
Kimhi (1997)							
Mahajan; Muller (1996)							
Malhota (2000)							
Mason; Spring (2011)							
Morgenstern (1959)							
Morris; Sxhindehutte; Allen (2003)							
Osterwalder; Pigneur (2010)							
Reuver; Bouwman; MacInnes (2008)							
Teece (1986)							
Teece (2010)							
Trimi; Bergbegal-Mirabent (2012)							
Weill; Malone; D'Urso; Herman; Woerner (2005)							
Zott; Amit (2008)							
Zott; Amit (2010)							
Zott; Amit; Massa (2011)							

Legende:  Kriterium angesprochen

Tabelle 7: Literaturanalyse Business Model Innovation Timing

Quelle: eigene Darstellung

### **4.4.3 Auswertung**

Aus den Ergebnissen der Matrixtabelle ist auf dem ersten Blick direkt zu erkennen, dass die Kriterien Value Capture (Ertragsmodell) und Value Proposition (Leistungskonzept) am öftesten angesprochen werden. Unmittelbar danach folgt Value Creation (Wertschöpfungskonzept). Dies zeigt, dass in der heutigen Literatur Ertragsmodelle und Leistungskonzepte von Geschäftsmodellen am meisten thematisiert werden, daraus könnte abgeleitet werden, dass für ein erfolgreiches Geschäftsmodell an erster Stelle ein gut durchdachtes Ertrags- und Leistungskonzept erarbeitet werden sollte. An zweiter Stelle sollte ein erfolgreiches Wertschöpfungskonzept erstellt werden.

Weniger werden die Kriterien Value Communication & Transfer (Kanäle) und Value Dissemination (Wertverteilung) thematisiert. Es ist schwer daraus zu schließen, ob die Wertverteilung, sowie Kommunikations- und Distributionskanäle vom Unternehmen zum Kunden allgemein in der heutigen Literatur für nicht wichtig empfunden werden, oder ob darüber einfach nicht umfangreich recherchiert worden ist, um genügend Informationen zu liefern.

Ausgerechnet das Kriterium, für welches diese Analyse durchgeführt wurde, wird sehr wenig bis kaum thematisiert. Dieses Kriterium ist Timing, nur drei von den zwanzig ausgewählten Literaturquellen für diese Analyse schreiben über Timing. Dazu beziehen sich diese drei Quellen auch nicht alle auf das Timing von Geschäftsmodellinnovationen. Dies zeigt die Schwierigkeit der Beantwortung der zentralen Fragestellung ganz deutlich.

Mahajan und Muller (1996) spezialisieren sich auf das Timing von technologischen Innovationen und erklären ihre Theorien in der IBM Mainframe Case. In diesem Artikel geht es darum herauszufinden, wann neue technologische Innovationen in den Markt eingeführt werden sollten, um den größten Erfolg für Unternehmen zu bringen. Da aber der Begriff Geschäftsmodell nicht allgemein gültig definiert ist, kann in machen Fällen davon ausgegangen werden, dass die Einführung von Produkten auf den Markt auch ein Teil des Geschäftsmodells ist, oder im Geschäftsmodell beschrieben ist. Somit sprechen Mahajan und Muller (1996) indirekt auch von Geschäftsmodellen, jedoch würde in diesem Fall in einem Geschäftsmodell die Strategie zur Einführung neuer Produkte festgehalten werden, und nicht das ganze Geschäftsmodell für jede neue Produkteinführung geändert werden. Also liefert dieser Artikel nicht die Antwort auf unsere zentrale Fragestellung, da das Timing von technologischen Innovationen nicht allgemein auf das Timing von Geschäftsmodellinnovationen übertragen werden kann.

Bei Kimhi (1997) und Morgenstern (1959) ergibt sich ein ähnliches Problem. In dem Artikel von Kimhi (1997) wird über das optimale Timing der Übernahme eines kleineren Familienunternehmens durch einen Nachfolger diskutiert. Dazu wird in Kimhi (1997) Innovation nicht erwähnt. Diese Tatsache kombiniert mit der Spezialisierung des Themas macht es nicht möglich eine allgemeine Aussage auf das Timing von Geschäftsmodellinnovation zu übertragen.

Morgenstern (1959) schreibt über das Timing von Geschäftszyklen, dabei sind jedoch finanzielle Transaktionen gemeint, so dass auch hier eine Übertragung auf Geschäftsmodelle eher nicht möglich ist. Dazu kommt, dass dieser Artikel vor 55 Jahren geschrieben worden ist, so dass seine Aktualität bezweifelt werden kann.

Abschließend ist festzustellen, dass auch nach dieser Literaturanalyse die zentrale Fragestellung nicht beantwortet werden kann, da die heutige Literatur nahe zu gar keine Informationen zu Business Model Innovation Timing liefert. Es ist nur möglich eigene Überlegungen zu dieser Antwort widerzugeben, wie schon in Kapitel 4.3 geschehen.

## **5 Fazit**

Nach der Unterteilung des Themas dieser Arbeit und der umfassenden Bearbeitung der drei Themenbereiche, konnte die zentrale Fragestellung wegen nicht vorhandener Literatur immer noch nicht mit Quellen belegt beantwortet werden.

Dafür ist ein allgemeines Verständnis für Geschäftsmodelle und für Geschäftsmodellinnovationen erarbeitet worden, sowie eine Literaturanalyse von heutiger Literatur zum Timing von Geschäftsmodellen. Das Problem von mangelndem Wissen über Geschäftsmodelle, wie es in der Problemstellung unter Kapitel 1.1 beschrieben wurde, besteht weiterhin.

Aus dieser Arbeit können viele wichtige Informationen für Geschäftsführer und Unternehmen herausgelesen werden. Neben der Erläuterung von Geschäftsmodellmerkmalen, -typen, und Möglichkeiten zur Innovation von Geschäftsmodellen, sind auch übersichtliche Checklisten und Tabellen, sowie Abbildungen zum schnellen Durchlesen und Nachschauen existent.

Allgemein zeigt diese Bachelorarbeit die Wichtigkeit von Geschäftsmodellen für jedes Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größe. Geschäftsmodelle sind der Grundbaustein jeder Unternehmung, sie dienen als ein Plan für das weitere langfristige Vorgehen. Es ist wichtig zu wissen, dass es nicht reicht ein Geschäftsmodell einmal zu erstellen und nie

wieder zu bearbeiten. Das Vorgehen und die Arbeitsweise eines Unternehmens sollten sich immer den aktuellen inneren und äußeren Gegebenheiten anpassen, und da gerade das Geschäftsmodell als Grundlage für weitere Aktionen dient, muss dieser mit angepasst werden.

Ein Geschäftsmodell zeigt modellhaft und vereinfacht die Realität eines Unternehmens.

Diese Bachelorarbeit gilt zum Stand September 2014, die Analyse und Auswertung ist bis zu diesem Zeitpunkt aktuell. Es wird interessant sein zu verfolgen, ob in näherer Zukunft neue Literatur über Business Model Innovation Timing erscheint, und ob dann die zentrale Fragestellung dieser Arbeit genau beantwortet werden kann.

Institute wie das „Institute of Technology Management“ zusammen mit dem „BMI Lab“ von der Universität St. Gallen in der Schweiz untersuchen weiterhin Geschäftsmodelle und deren Möglichkeiten zur Veränderung. Laut ihrer Internetseite „[www.bmi-lab.ch](http://www.bmi-lab.ch)“ gehört zu ihren Recherchethemen auch die Frage: „When should firms innovate their business model?“ (BMI Lab AG) Dies zeigt, dass Forscher immer noch daran arbeiten, den optimalen Zeitpunkt für die Veränderung eines Geschäftsmodells zu ermitteln, somit können wir in Zukunft weitere Artikel zur Beantwortung dieser Frage erwarten.

Die Auswirkung dieser Arbeit kann ein Reiz für Forscher in diesem Themenbereich darstellen, weiter nach Antworten der zentralen Fragestellung zu suchen. Denn die Wichtigkeit und die Vorteile für ein Unternehmen dieser Information wurden in der Arbeit beschrieben und deutlich gemacht. Das richtige Timing von Geschäftsmodellinnovationen sollte nicht nur für Forscher, sondern auch für Geschäftsführer interessant sein, somit ist diese Bachelorarbeit auch ein Anreiz an diese Zielgruppe, die Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle genauer zu beobachten und mehr Ressourcen für das Ermitteln des richtigen Timings zu verwenden.

Einen Vorschlag für zukünftige Recherchen im Bereich Business Model Innovation kommt von Spieth und Schneider (2013a). Sie sind der Meinung, dass eine provisorische, theoretische Struktur oder Modell erarbeitet werden sollte, welche die klare Unterscheidung zwischen der Entwicklung und der Innovation eines Geschäftsmodells ermöglicht, und zusätzlich eine unternehmerische Perspektive beinhaltet. (vgl. Spieth/Schneider, 2013a)

Abschließend ist heutigen und zukünftigen Unternehmen zu empfehlen, ihre Geschäftsmodelle regelmäßig auf Aktualität zu prüfen, und alle Einflussgrößen für die Anpassung in Betracht zu ziehen, denn nur wenn an alles gedacht ist, kann von einem erfolgreichem Geschäftsmodell gesprochen werden.

## **6 Literaturverzeichnis**

- Amit, R./Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), S. 33-46
- Belz, C./Bieger, T. (2004b), "Management von Leistungs- und Kundensystemen – der Leistungsansatz (L-Ansatz)", *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft, S. 143-416
- Bieger, Thomas (2004), "Geschäftsprozesse", *Einführung in die Managementlehre*, 2. Auflage, Bd. 3, Bern: Haupt, S. 29-168
- Bieger, Thomas/Reinhold, Stephan (2011), "Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz", *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 13-70
- BMI Lab AG, St. Galler BMI-Navigator, Institute of Technology Management, University of St. Gallen, <http://www.bmi-lab.ch/home.html>, aufgerufen 21.08.2014, 18:49 Uhr
- Bullinger, Hans-Jörg (1994), "Technologiemanagement Forschen und Arbeiten in einer vernetzten Welt", Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Chesbrough, Henry (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy and Leadership*, © Emerald Group Publishing Limited, 35(6), S. 12 - 17
- Chesbrough, Henry (2009), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, 42, S. 354-363
- Chesbrough, Henry/Rosenbloom, Richard S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *ICC Association, Industrial and Corporate Change*, 11(3), S. 529-555
- Coase, R. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, 4(16), S. 386-405
- Demil, B./Lecocq, X. (2010), "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning*, 43(2/3), S. 227-246
- Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela (2013), "Geschäftsmodelle entwickeln, 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator", Carl Hanser Verlag München
- Gabler Wirtschaftslexikon, "Das Wissen der Experten", Springer Gabler, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geschaeftsmodell.html>, aufgerufen 04.05.2014,19:13Uhr;  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovation.html>, aufgerufen 21.07.2014,21:16Uhr
- Huff, A.S./Floyd, S.W./Shermann, H.G./Terjesen, S (2009), "Strategic Management - Logic and Action", Hoboken, Wiley
- Johnson, Mark W. (2010), "Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal", Boston, Harvard Business Press
- Johnson, Mark W./Christensen, Clayton M./Kagermann, Henning (2008), "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, S. 57-68

- Kimhi, Ayal (1997), "Integrational Succession im Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession", Department of Agricultural Economics and Management, Kluwer Academic Publishers, Small Business Economics, 9, S. 309-318
- Kroy, Walter (1995), "Technologiemanagement für grundlegende Innovationen", Handbuch Technologiemanagement, Herausgegeben von Erich Zahn, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 57-81
- Mahajan, Vijaj/Muller, Eitan (1996), "Timing, Diffusion, and Substitution of Successive Generations of Technological Innovations: The IBM Mainframe Case", Technological Forecasting and Social Change, © 1996 Elsevier Science Inc., 51, S. 109-132
- Makadok, R (2001), "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", Strategic Management Journal, 22(5), S. 387-401
- Malhotra, Yogesh (2000), "Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation", Information Resources Management Journal, Special Millenium Issue on Knowledge Management & New Organization Forms, 13(1), S. 5-14
- Mason, Katy/Spring, Martin (2011), "The sites and practices of business models", Industrial Marketing Management, 40, S. 1032-1041
- Morgenstern, Oskar (1959), "The international Timing of Business Cycles", National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, S. 40-73
- Morris, Michael/Schindehutte, Minet/Allen, Jeffrey (2003), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", Journal of Business Research, 58, S. 726-735
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010), "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers", Book was self-published, siehe: <http://www.businessmodelgeneration.com/book>
- Park, Sangmoon (2011), "The effects of entry timing and business model innovation on performance: the case of the global MP3 player market", Asian Journal of Technology Innovation, 19(1), S. 133-147
- PricewaterhouseCoopers (2013), "The highway to growth Strategies for automotive innovation", [www.pwc.com/innovationsurvey](http://www.pwc.com/innovationsurvey), aufgerufen 21.07.2014, 21:55 Uhr
- Rechnungswesen-verstehen.de, <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/marketing/produktlebenszyklus.php>, aufgerufen 20.08.2014, 15:17 Uhr
- Reuver, Mark de/Bouwman, Harry/MacInnes, Ian (2009), "Business model dynamics: a case survey", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 4(1), S. 1-11
- Spieth, Patick/Schneider, Sabrina/Clauss Thomas (2013), "Business model innovation in the aviation industry", Int. J. Product Development, Vol. 18, Nos. ¾, S. 286-310
- Spieth, Patrick/Schneider, Sabrina (2013a), "Business Model Innovation: Towards an intergrated future Research Agenda", Int. J. Innov. Mgt. 17, Vol. 17 (1)
- Teece, David J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", research policy, School of Business Administration, University of California, 15(6), S. 285-305

- Teece, David J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", Elsevier, Long Range Planning 43, S. 172 – 194
- Teece, David J./Pisano, G./Shuen, A (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, 18(7), S. 509-533.
- Thom, Norbert (1980), "Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements", Hanstein Verlag, 2. Ausgabe
- Trimi, Silvana/Berbegal-Mirabent, Jasmina (2012), "Business model innovation in entrepreneurship", Int. Entrepreneurship Management Journal, Springer Science+Business Media, 8, S. 449-465
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2013), "Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung", Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage
- Weill, Peter/Malone, Thomas W./D'Urso, Victoria T./Herman, George/Woerner, Stephanie (2005), "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms", Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 226 (1), S. 1-40
- Wikström, S. (1996), "The customer as co-producer", European Journal of Marketing, 30(4), S. 6-19
- Williamson, O. (1983), "Organizational innovation: The transaction cost approach.", Entrepreneurship, Lexington Books, Lexington, MA, S. 101-133
- Williamson, O. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, 22(2), S. 233-261
- Wilson, Lynn O./Norton, John A. (1989), "Optimal Entry Time for a Product Line Extension", Marketing Science 8 (Winter), S. 1-17
- Zollenkop, M. (2006), "Geschäftsmodellinnovation Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung", Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Zott, Christoph/Amit, Raphael (2008), "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance", Strategic Management Journal, 29, S. 1-26
- Zott, Christoph/Amit, Raphael (2010), "Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change", IESE Business School, University of Navarra, Working Paper 870, S. 1-17
- Zott, Christoph/Amit, Raphael/Massa, Lorenzo (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research", Journal of Management, 39(4), S. 1019-1042
- Zu Knyphausen-Aufseß, D./Meinhardt, Y. (2002), "Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen.", Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin et al., Springer-Verlag, S. 63-89