

Erstellung einer Forschungslandschaft zu
Geschäftsmodellinnovation und Präsentation
des aktuellen Standes zu GMI-Controlling.



Masterarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Master of Science
im Studiengang Informationsmanagement

Vorgelegt von
Alexander Rephun
Matrikel-Nr. 212200571

Erstgutachter: Christian Schneider, Institut für Management
Zweitgutachter: Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch, Institut für Management
Betreuung: Christian Schneider, Institut für Management

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	ii
Tabellenverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis	iv
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Motivation der Thesis	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	3
1.4 Struktur der Arbeit	7
2. Begriffliche Fundierung des Forschungsthemas.....	7
2.1 Geschäftsmodell.....	7
2.2 Geschäftsmodellinnovation	8
2.3 Geschäftsmodellcontrolling	8
3. Literaturanalyse.....	9
3.1 Literatur-Sampling	9
3.2 Auswertung ausgewählter Schriftstücke.....	9
3.2.1 Cluster A: Theoretische Basis der Geschäftsmodellinnovation	10
3.2.1.1 Arbeiten über Chancen und Herausforderungen	10
3.2.1.2 Arbeiten über thematische Abgrenzung	14
3.2.1.3 Arbeiten über Einflussfaktoren.....	17
3.2.2 Cluster A*: Allgemeine Aspekte der Geschäftsmodellinnovation.....	19
3.2.2.1 Arbeiten mit Integration eines Perspektivenaspekts.....	19
3.2.2.2 Arbeiten über Auswirkungen auf den Aspekt „Performance“.....	23
3.2.2.3 Arbeiten über den Aspekt „Dynamic Capabilities“	28
3.2.3 Cluster B: Allgemeiner Bezug anhand eines Wirtschaftsbereiches	36
3.2.3.1 Arbeiten über wirtschaftsbereichsspezifische Innovationsfälle	36
3.2.3.2 Arbeiten mit Empfehlung konkreter Geschäftsmodellinnovation	42
3.2.3.3 Arbeiten über Evolution von Geschäftsmodellen im Zeitverlauf	49
3.2.4 Cluster C: Frameworks.....	54
3.2.4.1 Arbeiten mit Forschungsframeworks.....	54
3.2.4.2 Arbeiten mit konzeptionellen Frameworks.....	56
3.2.4.3 Arbeiten mit praxisorientierten Frameworks	61
3.3 Visualisierung der Ergebnisse	75
3.3.1 Forschungsbeziehungen	75
3.3.2 Forschungsschwerpunkte	76
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	78
4.1 Zu Cluster A.....	78
4.2 Zu Cluster A*.....	79
4.3 Zu Cluster B.....	82
4.4 Zu Cluster C.....	83
5. Schlussfolgerungen und Limitationen	86
Referenzen	vi
Anhänge	x

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auszug aus dem Zitationsexport von Web of Science zu Business Model	2
Abbildung 2: Auszug aus dem Zitationsexport von Web of Science zu Business Model Innovation2	
Abbildung 3: Ablauf der Literaturanalyse	6
Abbildung 4: Aufbau der Abschlussarbeit	7
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Service-Umfang und Gewinnspanne	27
Abbildung 6: Geschäftsmodeltransformation von Ferran Adria` zwischen 1983 und 2008.....	30
Abbildung 7: Transformationsmechanismus des personalen Geschäftsmodells	32
Abbildung 8: Lern- und Geschäftsmodellinnovationsprozesse im Naturhouse	33
Abbildung 9: Quellen der Wertschöpfung in isolierten und interaktiven Geschäftsmodellen.....	39
Abbildung 10: Komponenten des Geschäftsmodells	39
Abbildung 11: Evolution der Beziehungsstruktur im Innovationsnetzwerk	50
Abbildung 12: RCOV-Framework mit Komponenten und Beziehungen	51
Abbildung 13: Komponenten eines Elektrofahrzeuggeschäftsmodells.....	53
Abbildung 14:Fähigkeitsgestützte Konzeptualisierung der Geschäftsmodellinnovation	56
Abbildung 15: Analyseprozess für die Geschäftsmodellinnovation	58
Abbildung 16: Formales Modell der Geschäftsmodellinnovationsdynamik.....	58
Abbildung 17: Framework für Kundenwissensmanagement und GMI durch IT-Einsatz	60
Abbildung 18: Typen der Geschäftsmodellinnovation bezogen auf Zeitverlauf	63
Abbildung 19: Geschäftsmodellinnovationsframework.....	65
Abbildung 20: Auslöser für Geschäftsmodellinnovation.....	68
Abbildung 21: Drei-As-Framework der Geschäftsmodellinnovation	69
Abbildung 22: Szenariobasiertes Framework der Geschäftsmodellinnovation	72
Abbildung 23: 4I-Frameworkbestehend aus Phasen und Herausforderungen	74
Abbildung 24: Weltkarte der Forschungsk Kooperationen	75
Abbildung 25: Europakarte der Forschungsk Kooperationen.....	76
Abbildung 26: Weltkarte der Forschungsschwerpunkte	77
Abbildung 27: Europakarte der Forschungsschwerpunkte	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Taxonomie der Literaturanalyse (Cooper, 1988, p. 109)	4
Tabelle 2: Muster-Matrix in Anlehnung an Webster & Watson, 2002	6
Tabelle 3: Unterstützende Aufnahme-Matrix für das zweite Ziel der Arbeit	6
Tabelle 4: Finale Clusterverteilung	x
Tabelle 5: Lokalisation und Forschungsschwerpunkte	xi
Tabelle 6: Konsolidierung der Forschungsschwerpunkte	xiv
Tabelle 7: Kooperationsmatrix	xiv

Abkürzungsverzeichnis

BSc.....	Bachelor of Science
BM.....	Business Model
BMI.....	Business Model Innovation
BMM.....	Business Model Management
CEO.....	Chief Executive Officer
GMC.....	Geschäftsmodellcontrolling
GMI.....	Geschäftsmodellinnovation
ICT.....	Information and Communication Technology
KPI.....	Key Performance Indicator
JSBM.....	Journal of Small Business Management
MSc.....	Master of Science
ROI.....	Return on Investment
ROS.....	Return on Sales

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation der Thesis

Der Terminus Geschäftsmodell genießt seit fast 15 Jahren stetig wachsende Aufmerksamkeit und wurde bereits zu einer Forschungsdisziplin gekürt (Spieth, et al., 2014). Ein Geschäftsmodell muss sich ständig an Ökosystemdynamik des Unternehmens anpassen. Wenn dies systematisch erfolgt, kann es dem Unternehmen bedeutende Vorteile wie wachsende Gewinnmargen (Pohle & Chapman, 2006), höhere Produktivität (Zott & Amit, 2007) oder dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit (Mitchell & Coles, 2003) bringen. Das Wettbewerbsumfeld sucht ständig nach neuen Möglichkeiten des Überlebens. Der technologische Fortschritt verschiebt andauernd die Branchengrenzen und ermöglicht einen industrieübergreifenden Konkurrenzkampf. Um diesen zu überstehen muss ein ganzheitlicher Ansatz her, um diese Veränderungen zum eigenen Vorteil zu nutzen. Er wird als Geschäftsmodellinnovation getauft. Dieses Konzept ist ungefähr zehn Jahre alt und wird aktiv erforscht. Noch lässt sich keine generalisierende und eigenständige Theorie erkennen, die sich klar von anderen Theorien abgrenzen könnte. Ob junge oder etablierte Unternehmen, alle müssen ihr Geschäftsmodell kennen und neue Chancen, ob sie durch neue Technologien oder Rahmenbedingungen entstehen, nutzen und integrieren können. Der Innovationsprozess bedarf gesonderter Beachtung und muss im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation genauer erforscht werden. Die Forschung auf dem Gebiet ist sehr uneinheitlich und braucht eine allgemeine Übersicht, die den aktuellen Stand neutral und möglichst objektiv abbildet. Laut Web of Science (Abbildung 1) wuchs die publizistische Intensität ab dem Jahr 2000 bis 2010 um etwa 300% an und betrug, im Unterschied zu den ursprünglichen 50 Publikationen, fast 200 wissenschaftliche Artikel im Jahr. In 2013 überstiegen die wissenschaftlichen Beiträge die Marke von 300 Veröffentlichungen jährlich. Insgesamt wurden 2187 (Stand 21.06.2014) Beiträge identifiziert, die den Begriff „Business Model“ direkt im Titel platziert haben und somit das Feld der Geschäftsmodelle primär zu durchdringen suchen. Dementsprechend stieg auch die Zitationshäufigkeit bei der Aufarbeitung des Themengebiets. Wenn die Arbeiten über Geschäftsmodelle im Jahr 2000 etwa 50 Mal zitiert wurden, so stieg diese Zahl bis 2013 auf fast 3200 Zitationen jährlich, was eine durchschnittliche Wachstumsrate von 42% beinhaltet. Die durch Theoretiker und Praktiker wahrgenommene Wichtigkeit des Themas lässt sich dadurch eindeutig bestätigen.

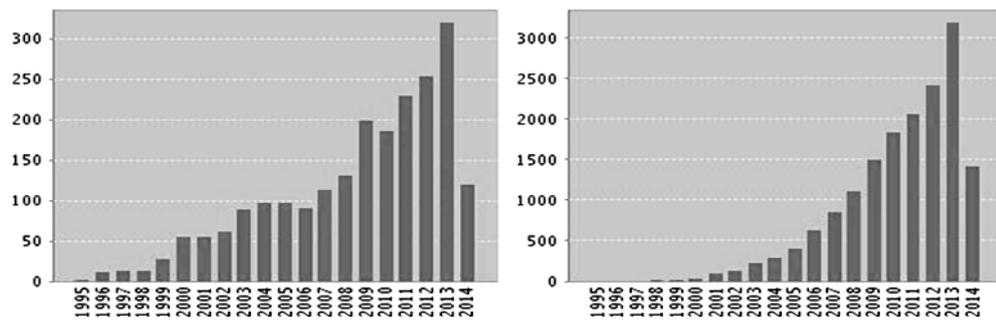


Abbildung 1: Auszug aus dem Zitationsexport von Web of Science zu Business Model (Stand 21.06.2014)

Eine weitere Dynamik ließ sich in diesem Zusammenhang beobachten. 2005 erkannte man eine mögliche Weiterentwicklung der BM-Thematik in Richtung Geschäftsmodellinnovation (engl. Business Model Innovation bzw. BMI). Wie die nachfolgende Grafik andeutet (Abbildung 2), war das Aktivitätswachstum der ersten acht Jahre eher mäßig. Erst 2012 konnte die Grenze von Zehn Artikel jährlich durchbrochen werden. Im Jahr darauf zeichnete sich ein Wachstum von 300% ab und spiegelte sich in 28 Publikationen wider. Auch Zitationen korrelierten positiv mit der Anzahl der Publikationen.

Wenn 2010 Autoren nur etwa 50-mal zitiert worden waren, waren es 2013 über 220 Zitierungen auf dem Gebiet der Geschäftsmodellinnovation. Die beschriebene Konstellation zu BMI bestätigt die Neuheit der Forschungsinitiative und macht sie zu einem interessanten Untersuchungsobjekt.

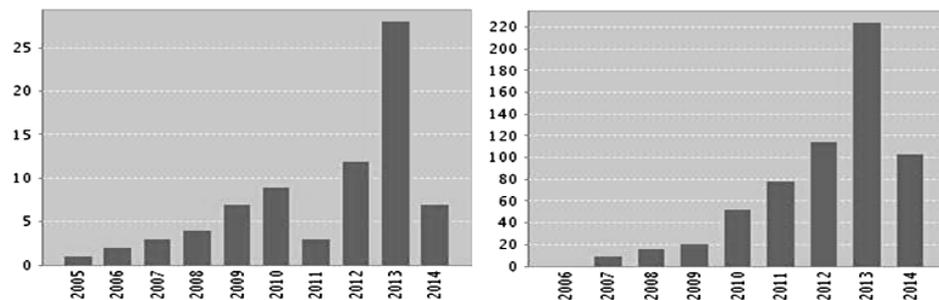


Abbildung 2: Auszug aus dem Zitationsexport von Web of Science zu Business Model Innovation (Stand 21.06.2014)

Der Versuch, eine umfassende Sicht über die Forschung zu Geschäftsmodellinnovation (GMI) zu erlangen, lieferte keine eindeutigen Ergebnisse. Spieth et al. (2014) gibt eine Übersicht über generelle Forschungsströme. Jedoch werden nur wenige Artikel zu GMI einbezogen. Der Schwerpunkt fällt auf Geschäftsmodelle. Das öffnet eine Darstellungslücke in der Forschung, die durch diese Thesen geschlossen werden will.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit sollen (1) weltweit herrschende inhaltliche Ausprägungen und Schwerpunkte des Themengebiets „BMI“ bzw. „GMI“ mit Hilfe des Literatur-Reviews

akademischer Artikel herausgearbeitet werden. (2) Die festgestellten Beziehungen und Zusammenhänge sollen visualisiert und lokalisiert werden, um eine globale Sicht über das Thema herzustellen. (3) Unter anderem sollen die in das finale Set aufgenommenen Artikel auf eine Korrelation zwischen BMI und Controlling bzw. Management hin überprüft werden. (4) Als letzter Schritt soll eine Ableitung möglicher Forschungslücken unternommen werden.

1.3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Um eine Forschungslandkarte zu erstellen und sich nicht in der Fülle der vielfältigen Quellen zu verlieren, bietet Literaturanalyse einen gut strukturierten Ansatz, der in keinem wissenschaftlichen Projekt fehlen darf (Webster & Watson, 2002, p. xiii) Es gibt zwei Anreize für eine Literaturanalyse. Einerseits, wenn Wissenschaftler sich in einem weit fortgeschrittenen Themengebiet bewegt und das Literaturvolumen in eine konzeptionelle Struktur bringen will. Andere Wissenschaftler können sich in einem aufstrebenden aber kaum erforschten Gebiet aufhalten. An dieser Stelle kann eine Literaturanalyse die sich noch formenden Konstrukte einer Theorie ans Licht bringen. (Webster & Watson, 2002, p. xiv)

Um dem Analyseprozess eine Orientierung zu geben, kann die Taxonomie von Cooper (1988) eine gute Begleitung darstellen (Tabelle 1). Im Rahmen dieser Arbeit wird man sich auf die graumarkierten Flächen konzentrieren, um die Landkarte neutral und doch aufschlussreich zu gestalten. Der Autor wird sich auf die Forschungsergebnisse, -methoden und bestehende Praktiken konzentrieren. Das Ziel wird es sein, eine Verallgemeinerung anzustreben und die vergangenen Forschungsbemühungen abzubilden. Es wird eine neutrale Perspektive verfolgt. Die Abdeckung des Themas wird anhand renommierter Zeitschriften durchgeführt, deshalb wird die Arbeit eine repräsentative Quelleneinbeziehung umsetzen. Die Organisation der Arbeit wird sich in jedem Forschungsbereich chronologisch organisieren und die Beiträge generell nach konzeptuellen Schwerpunkten strukturieren. Als Auditorium wurden Fachwissenschaftler, Allgemeinwissenschaftler und Praktiker gewählt, weil das zu erforschende Themengebiet sehr granular und spezifisch, aber auch fachlich beladen ist.

Die Erforschung der Forschungsziele wird sich aus sieben aufeinanderfolgenden Schritten zusammensetzen (Abbildung 3: Ablauf der Literaturanalyse). Als Ausgangspunkt bieten sich die bewährten Informationsquellen für ökonomische Recherchen wie *Web of Science Core Collection*, *EBSCOhost* und *Google Scholar*. Diese werden oft von Forschern für ihre Literaturanalysen herangezogen. (Zott, et al., 2011; Burkhart, et al., 2011; Bieger & Reinhold, 2011; Trapp, 2014)

Charakteristiken	Kategorien			
	Forschungsergebnisse	Forschungsmethoden	Theorien	Praktiken o. Anwendungen
Fokus				
Ziele	Integration (a. Verallgemeinerung ; b. Konfliktlösung; c. sprachliche Brücken)	Kritik	Identifikation der Leitfragen (a. der Vergangenheit ; b. der Zukunft; c. methodische Hindernisse)	
Perspektive	neutrale Darstellung		Einnahme eines Standpunktes	
Abdeckung	vollständig	Vollständig mit selektiver Zitation	repräsentativ	zentral oder entscheidend
Organisation	historisch	konzeptuell	methodisch	
Zielgruppe	Fachwissenschaftler	Allgemeinwissenschaftler	Praktiker oder politische Entscheidungsträger	allgemeine Öffentlichkeit

Tabelle 1: Taxonomie der Literaturanalyse (Cooper, 1988, p. 109)

In der ersten Phase werden diese Datenbanken nach Publikationen aus wissenschaftlichen Journalen durchsucht. Als Suchmethode wird die erweiterte Suche mit Suchbefehlen und logischen Operatoren gewählt, um Eingrenzung der Ergebnisse gezielter steuern zu können. Als Beispiel für eine Suchanfrage könnte ("*business model*") AND ("**model innovat**" OR "**model evolution**" OR "**model chang**" OR "**model transform**" OR "**model reinvent**" OR "**model re-establish**" OR "**model re-engineer**" OR "**model re-design**") erwähnt werden. Wie man sehen kann, muss eine Synonymsuche simuliert werden, da viele Autoren ihre Schriften kreativ zu nennen verstehen und diese Funktionalität nur sperrig in den Datenbanken umgesetzt ist. Die gewählten Datenbanken können, mit kleinen individuellen definitorischen Unterschieden, mit dieser Suchart gut umgehen. Es werden nur die Artikel bevorzugt, die entweder „Business Model Innovation“ in ihren Titeln verankert oder vermehrt in den Texten genutzt haben. Auf den deutschen Begriff, „Geschäftsmodellinnovation“, wurde bewusst verzichtet, da in den weltweit führenden wissenschaftlichen Journalen meist englische Sprache als Standard angesehen und genutzt wird. Zusätzlich werden alle direkt identifizierbare Zeitschriften zu Entrepreneurship und Small Business (KMU) separat untersucht, weil sie in den besagten Datenbanken oft nicht geführt werden. Die gefundenen Quellen werden schließlich im Sinne der Themenzugehörigkeit durch das Lesen der Abstracts bereinigt und zusammengeführt. Als Limitation für eine umfangreiche Suche kann an der Stelle eine durch Lizenzvereinbarungen zwischen der Universität Koblenz-Landau und der jeweiligen Forschungsdatenbank begrenzte Zugriffsmöglichkeit zu den Dokumenten und Funktionalitäten erwähnt werden. So musste auf den Einsatz einer renommierten Datenbank, *ABI/Inform*, verzichtet werden, weil die benötigte Lizenz der Universitätsbibliothek nicht vorhanden ist.

Darauffolgend, in der Phase zwei, werden alle wissenschaftlichen Artikel mit Hilfe des ABDC-Qualitätsranking¹ nach ihrer Wertigkeit klassifiziert. Dieses Qualitätsranking wurde gewählt, weil es fast 3000 Zeitschriften weltweit bewertet und ein unabhängiges öffentliches Review durchlaufen ist.² Die initiale Stichprobe wird in drei Klassen gesplittet – A, B und C. In die Gruppe A kommen die Artikel, die aus den angesagten Journalen stammen und somit die höchste wissenschaftliche Reichweite aufweisen. Diese Gruppe beinhaltet A+ (6,9%) und A (20,8%) Zeitschriften. In die B-Gruppe (28,4%) kommen die als weniger angesehen bewerteten Artikel. Die niedrigste Stufe bildet die Gruppe C (43,9%). Falls eine oder andere gefundene wissenschaftliche Zeitschrift im Ranking nicht enthalten ist, wird sie anhand des ausgewiesenen Impact-Faktors, eines gängigen Güteindicators, und der Position im SCImago Journal Rank³ einer Gruppe zugeordnet. Unterstützend wird für diesen Schritt ein weiteres Zeitschrift-Ranking vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)⁴ hinzugezogen, um die Verteilung auf die Qualitätsklassen mit einer Angleichung an Verhältnisse dreier Quellen objektiver durchführen zu können.

Im dritten Schritt werden die Schriften für das finale Sample bestimmt. Die A- und B-Artikeln werden, nachdem sie genügend Themenberührung in den Abstracts signalisiert haben, automatisch in die finale Stichprobe aufgenommen. Die C-Artikel werden nur dann übernommen, wenn sie entweder mehr als fünf Zitationen nachweisen können oder neu sind und einen neuen wissenschaftlichen bzw. praktischen Aspekt auf dem Gebiet der Geschäftsmodellinnovation fachlich aufarbeiten und diesen ebenfalls im Abstract sichtbar machen. Die Zitationshäufigkeit kann aus Google Scholar, Web of Science oder aus dem jeweiligen Verlag extrahiert werden.

Nachdem das finale Sample gebildet wurde, werden die Quellen tiefgelesen und analysiert. Ab diesem Zeitpunkt findet die eigentliche Literaturanalyse statt, die ursprünglich als Hauptmethode für diese Arbeit gewählt wurde. In dieser vierten Phase werden die Inhalte in ihre Muster bzw. Zentrallaussagen zerlegt. Außerdem werden diese Daten in Matrizen abgelegt und dokumentiert. (Webster & Watson, 2002, p. 17) Die nachfolgenden Tabellen zeigen einen formalen Entwurf für die eingesetzten Raster, deren Strukturen sich im Laufe der Analyse herauskristallisieren werden.

¹ <http://www.abdc.edu.au/pages/abdc-journal-quality-list-2013.html>

² <http://www.abdc.edu.au/pages/2013-review.html>

³ <http://www.scimagojr.com/journalrank.php>

⁴ <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-21-2011/alphabetische-uebersicht-jq-21>

Artikel	Ansatz 1			Ansatz 2			Ansatz N		
	Muster 1	Muster 2	Muster 3	Muster 1	Muster 2	Muster 3	Muster 1	Muster 2	Muster 3
1									
2									
n									

Tabelle 2: Muster-Matrix in Anlehnung an Webster & Watson, 2002

Artikel	Methoden	Schlüsselwörter	Lokalisation 1	Lokalisation 2	Lokalisation 3
1					
2					
n					

Tabelle 3: Unterstützende Aufnahme-Matrix für das zweite Ziel der Arbeit

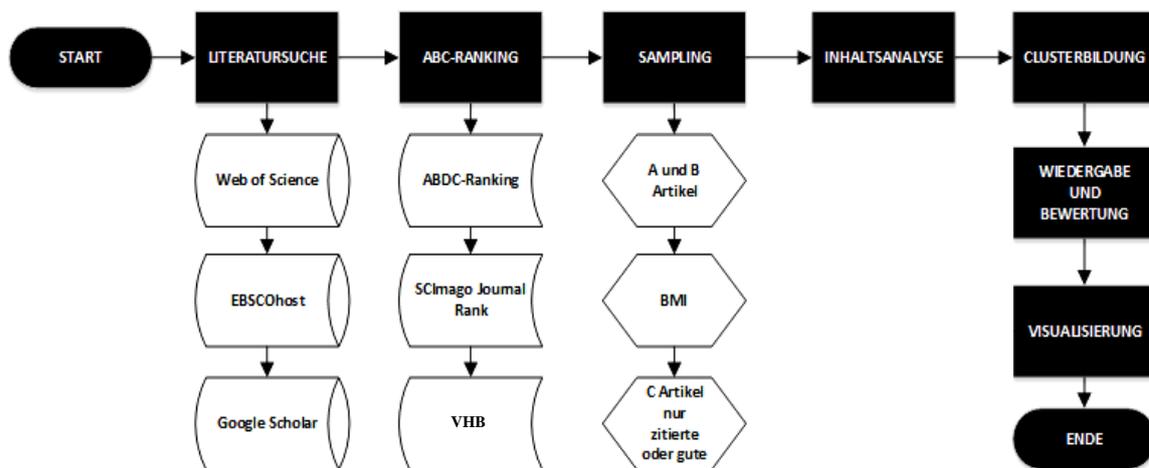


Abbildung 3: Ablauf der Literaturanalyse

Nach der Phase der Inhaltsanalyse und Musterdokumentation erfolgt die Bildung der Cluster, die sich in den Intentionen möglichst stark unterscheiden. Die Arbeiten werden im Anschluss neu zusammengefasst. Die Clusterbildung verkörpert die Vorstufe für den Hauptteil der Abschlussarbeit, die dadurch strukturell geformt wird.

In der sechsten Phase werden die Clusterinhalte jeweils kritisch wiedergegeben und bewertet. Die Artikel werden diskutiert und miteinander verglichen. Auf dieser Etappe wird der kritische Anteil nicht prägend sein, sondern unterstützend, weil der Fokus der Arbeit auf der Ermittlung des Forschungsstandes liegt.

Abschließend werden die weltweiten Forschungsk Kooperationen zwischen den Ländern und die jeweiligen Schwerpunkte, die in der Arbeit identifiziert werden, visualisiert. Außerdem

findet im letzten Teil die Suche nach Anknüpfungspunkten zwischen GMI und Controlling statt.

1.4 Struktur der Arbeit

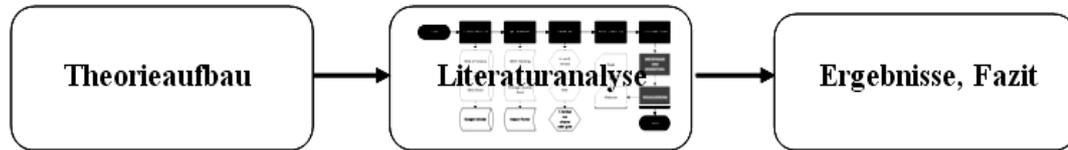


Abbildung 4: Aufbau der Abschlussarbeit

Die Struktur der vorliegenden Arbeit lässt sich in drei Etappen beschreiben (Abbildung 4: Aufbau der Abschlussarbeit). Zuerst werden theoretische Bausteine, die das Thema definitorisch umfassen, anhand bereits bestehender Feststellungen gelegt. Danach findet die zuvor beschriebene Literaturanalyse statt, die abschließend in Ergebnispräsentation und deren Bewertung münden wird.

2. Begriffliche Fundierung des Forschungsthemas

2.1 Geschäftsmodell

Eine klare Definition des Begriffs scheint, in der Forschung noch nicht angekommen zu sein. Eine gute Übersicht über Definitionsmöglichkeiten geben Spieth et al. (2014) in ihrem Strukturierungsversuch. Das vorgestellte Sammelsurium lässt erahnen, wie zersplittert die Sicht auf Geschäftsmodelle ist. Folgende Assoziationen werden dort aufgeführt: Abstraktion, Beschreibung, Umriss, Reflexion, Repräsentation, Aussage, Geschichte, Aktivitätssystem, Architektur, Framework, strukturelles Template, Methode, Ansatz, Design, Logik, Modell, Rezept, Reihe von Optionen und Konsequenzen. (Spieth, et al., 2014, p. 240) Aus diesen Assoziationen heraus kann man behaupten, dass es sich um eine dynamische Struktur handelt, die auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet ist und die Logik eines Unternehmens in seinen Kernfunktionen repräsentiert.

Dabei besteht diese Struktur aus mehreren, zum Beispiel neun, Elementen, die aufeinander abgestimmt werden. Produktbezogen muss ein Wertversprechen umgesetzt werden, der sich über alle Produkte und Leistungen hinzieht. An der Kundenschnittstelle müssen Zielkunden, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen definiert werden. Im Bereich der Infrastruktur müssen Mehrwerte konfiguriert, Kernkompetenzen des Unternehmens erfasst, Partnernetzwerk zusammengestellt werden. Und abschließend, im Finanzbereich müssen Kostenstrukturen und Erlösmodelle definiert werden. (Osterwalder, et al., 2005, p. 10)

Das Geschäftsmodell kann demnach als konzeptuelles Werkzeug, welches aus einer Anzahl an Elementen und Beziehungen zwischen ihnen besteht und einen spezifischen Ausdruck der Unternehmenslogik ermöglicht, verstanden werden. Es ist eine Beschreibung des

Mehrwertes, den das Unternehmen für ein oder mehrere Kundensegmente anbietet, der Architektur des Unternehmens und seines Partnernetzwerks, um diesen Mehrwert zu schaffen, zu vermarkten und bereitzustellen, und des Beziehungskapitals, um profitable und nachhaltige Erlöse zu generieren. (Osterwalder, et al., 2005, ebenda)

Außerdem kann ein Geschäftsmodell, außer der oben beschriebenen objektiven Perspektive, die durch Kontrakte, Prozeduren und Routinen geregelt erfassbar ist, subjektiv definiert werden. Für Manager funktionieren Geschäftsmodelle wie eine subjektive Repräsentation dieser Mechanismen, die das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umgebung abbildet. Auf diese Weise kann ein Geschäftsmodell als kognitive Struktur, die eine Theorie darüber, wie die Unternehmensgrenzen zu setzen, wie die Mehrwerte zu schaffen und wie die internen Strukturen zu organisieren und zu steuern sind, betrachtet werden. (Doz & Kosonen, 2010, pp. 370-371)

2.2 Geschäftsmodellinnovation

Auch auf diesem Gebiet herrscht Uneinigkeit. Aus der Sicht des Designs stellt eine Geschäftsmodellinnovation eine auf Neuheit gerichtete Konzeption und Adaptation neuer Wege wirtschaftlichen Austausches dar, der durch Verbindung früher unverbundener Elemente auf eine neue Weise erfolgen kann, was zu neuen Transaktionsmechanismen führt. (Zott & Amit, 2007, p. 184) Nur Änderungen, die die Hauptprozesse betreffen, können eine Geschäftsmodelländerung konstituieren. (Cavalcante, et al., 2011, p. 1330) Diese Änderungen können als Prozess in die Unternehmensstruktur integriert sein und so die Geschäftslogik kontinuierlich anpassen. (Bucherer, et al., 2012, p. 184)

Ein innovatives Unternehmen ist immer auf der Suche neuen Logiken und Wegen, um die Wertschöpfung und –erfassung für seine Partner und Kunden ständig zu verbessern und daraus neue Wege der Erlösgenerierung abzuleiten. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012; Frankenberger, et al., 2013, p. 255) Das benötigt eine Identifikation der Kernkompetenzen und Hauptressourcen des Unternehmens. (Huang, et al., 2013, p. 978) Um eine solche Veränderung auf hohem Niveau durchzusetzen und dabei strategisch flexibel zu bleiben, kann eine kreativitätsfördernde Unternehmenskultur als Kontrollmechanismus etabliert werden. (Bock, et al., 2012, p. 284)

2.3 Geschäftsmodellcontrolling

Diesen Begriff kennt die westliche Wissenschaft nicht. Auch einen Bezug zu Management Accounting lässt sich hierbei nicht herstellen. Im deutschen Sprachraum gibt es einige Ansatzpunkte. Diese sind jedoch nicht repräsentativ, da sie wenig oder gar nicht zitiert werden und sich nicht in wissenschaftlichen Zeitschriften positionieren.

Ein Buch gibt einen Anhaltspunkt, um eine Definition zu produzieren. Das angebotene Konzept bezieht sich auf das Geschäftsmodellmanagement, was im amerikanischen Raum

oft als Synonym für Controlling genutzt wird. In seinem Ansatz bietet Wirtz (2011) ein Modell bestehend aus drei Komponenten an: Controlling des Wertversprechens, Controlling der Kundenzufriedenheit und Controlling der Profitabilität. Das Ziel der ersten Komponente ist es, alle Aktivitäten am Wertversprechen zu überwachen. Für diesen Zweck schlägt der Autor vor, ein speziell auf das Geschäftsmodell gerichtetes Audit und eine Scorecard-Matrix zu entwickeln. Das Ziel des zweiten Elements ist es, die Kundenzufriedenheit permanent zu überwachen. Dafür schlägt der Autor vor, einfache KPIs wie Kauffrequenz oder Wiederkaufsrate zu benutzen und einen Index für Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Letztendlich, das Ziel der dritten Komponente ist es, langfristige Profitabilität eines Geschäftsmodells zu sichern. Dafür sollen Vertriebsvolumen und Kostenentwicklungen ständig überwacht werden. Es sollen spezielle Geschäftsmodell-KPIs entwickelt werden. (Wirtz, 2011, p. 265)

3. Literaturanalyse

3.1 Literatur-Sampling

Die Literaturidentifikation verlief, wie bereits im Forschungsdesign und methodisches Vorgehen beschrieben, entlang des im Vorfeld definierten Prozesses. Zum Ergebnis der dritten Phase kann subsummiert werden, dass 51 Artikel ihren Platz in finaler Stichprobe gefunden haben. Die Suche verlief in zweierlei Richtungen. Als Erstes, wurden Zitationen in den im ersten Anlauf für die finale Stichprobe identifizierten Artikeln auf eine mögliche Themenzugehörigkeit hin rückwärts analysiert („go backward“), um eventuelle Ursprünge aufzudecken. Dies erlaubte zudem, eine gute Themenabdeckung zu erreichen. Im Anschluss darauf hat der Autor eine Vorwärtsanalyse („go forward“) der Zitierungen, die die zu bearbeitende Quelle als Referenz haben, durchgeführt. Für diesen Analyseschritt hat man die Zitationshäufigkeiten und die darin verlinkten Quellen in den eingesetzten Forschungsdatenbanken genutzt. (Webster & Watson, 2002, p. 16)

3.2 Auswertung ausgewählter Schriftstücke

Um die Literaturquellen nach ihren Mustern und Intentionen zerlegen zu können, musste die Analyse für alle Artikel dreimal iteriert werden. Nach der ersten Iteration entstand eine autorzentrierte Auflistung aller inhaltlichen Merkmale, die das jeweilige Schriftstück charakterisierten. Dies half, einen allgemeinen inhaltlichen Überblick über die Quelleninhalte zu erlangen. In der zweiten Iteration wurde die autorzentrierte Sicht in eine konzeptzentrierte bzw. „intentionzentrierte“ überführt. Dies erfolgte, indem alle identifizierten Absichten in einer Matrix auf die Autorenebene bezogen wurden. Dieser Schritt gewährte einen genaueren Überblick und ermöglichte finale Cluster-Bildung. Die dritte und letzte Iteration benötigte man für eine tieferegehende Inhaltsanalyse innerhalb der herausgebilde-

ten Cluster. Um dies zu bewerkstelligen hat man die Konzeptebene aus der im vorhergehenden Schritt generierten Matrix um eine weitere Ebene, Musterebene, wie in der Tabelle 2: Muster-Matrix in Anlehnung an Webster & Watson, 2002 bereits beispielhaft gezeigt worden ist, erweitert. Man hat die Artikel final durchgelesen und die jeweiligen Muster auf die Autorenebene clusterspezifisch bezogen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die vier identifizierten Cluster näher beschrieben. Jeder Cluster besitzt drei Untercluster, die sich auf die jeweiligen Muster beziehen. Nach jedem Untercluster erfolgt eine Bewertung der wiedergegebenen Inhalte. Eines soll im Voraus angemerkt sein. Die zu bearbeitenden Artikel, wie jede wissenschaftliche Arbeit es machen soll, versuchen im Vorfeld das Thema vielseitig zu bearbeiten, um dann das zu untersuchende Aspekt in dieses Geflecht einzuordnen. Deshalb gibt es viele Aspekte, die für Überschneidungen sorgen. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Arbeiten nach ihren Kernintentionen zu gliedern.

3.2.1 Cluster A: Theoretische Basis der Geschäftsmodellinnovation

In diesem Bereich befinden sich Artikel, die das Thema der Geschäftsmodellinnovation in allgemeinen Zügen aufarbeiten. Es wurden drei Muster identifiziert, die nach der Ansicht des Autors, die Arbeiten in ihren Intentionen am meisten unterscheiden und charakterisieren. Einmal sind es die Schriften, in denen die Relevanz des Themas an bestimmten positiven Effekten und Herausforderungen auf dem Gebiet, die in den bestehenden Forschungsbedarf münden, festgemacht wird. Dann sind es die Arbeiten, die die Geschäftsmodellinnovation von anderen Konzepten abzugrenzen versuchen oder die Forschung in ein Rollengefüge einordnen wollen. Drittens, bilden die Arbeiten über Einflussfaktoren, die auf die Innovation des Geschäftsmodells einwirken, eine gemeinsame Untergruppe.

3.2.1.1 Arbeiten über Chancen und Herausforderungen

In ihrer Arbeit, die auf einer seit 1992 durchgeführten Befragung und Analyse von 100 Aktiengesellschaften, deren Aktienwert sich in fünf Jahren unter demselben Geschäftsführer überproportional entwickelte, propagieren Mitchell & Coles (2003) eine kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation. Sie argumentieren, dass ständige Richtungswechsel die Kontrahenten dadurch ausschalten würde, dass, während sie noch mit dem alten Geschäftsmodell konkurrieren, das Innovationsunternehmen bereits eine bessere Richtung eingeschlagen und Wettbewerbsvorteile realisiert hat. (Mitchell & Coles, 2003, p. 15)

Sie haben herausgefunden, dass die am effektivsten abschneidenden Unternehmen ihre Geschäftsmodelle alle zwei bis vier Jahre multidimensional veränderten. Diese Veränderungen wurden meistens auf vier strategischen Ebenen kombiniert: niedrigere Preise aus Kostenvorteilen, wünschenswertere Produkte und Dienstleistungen, mehr Auswahl und Informationen, und persönlichere Beziehungen zu den Kunden. Jedoch allein sind diese

Strategien nach der Meinung der Autoren viel effektiver in Kombination mit der Geschäftsmodellinnovation. Sie haben festgestellt, dass weniger erfolgreiche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Strategien für Jahrzehnte unverändert beibehielten oder nur die Strategien änderten. Erfolgreiche Unternehmen konnten das alles in agiler und regulärer Art und Weise kombinieren. (Mitchell & Coles, 2003, p. 16)

Die kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation kann Unternehmen zum Erfolg verhelfen, indem sie die etablierten Vorteile in systematischer Form verstärken kann. Allerdings, können kleine Änderungen in den Hauptprozessen manche Teile des Geschäftsmodells obsolet oder ineffizient machen. Diejenigen, die im Stande sind, diese Innovationsart zu verfolgen, ohne das eigene Geschäftsmodell zu verändern, im Sinne des parallelen Betriebs, sind den anderen überlegen. (Mitchell & Coles, 2003, p. 18) Dies kann erfolgswirksam umgesetzt werden, wenn der Verantwortliche viele kleine agile Änderungen, die nicht teuer und leicht umzusetzen sind, vornimmt. Auf diesem Wege können Geschäftsmodellinnovationen innerhalb eines Jahres implementiert werden und sich innerhalb der nächsten sechs Monate reinvestieren, wie es die Autoren in seiner Studie auswiesen. (Mitchell & Coles, 2003, p. 20)

Als weitere Herausforderung wird das Einverständnis aller betroffenen Parteien, die an der Veränderung teilnehmen, gesehen. Die Autoren raten den Unternehmensführern, eine unveränderbare Kernvision zu etablieren, die das kontinuierliche Verändern des Geschäftsmodells legitimiert. Zudem müssen sich Neulinge im Markt schnell einen Namen machen. Es wird empfohlen, sich zu spezialisieren und zu einem Experten zu werden. Die Geschäftsmodelle sollen dabei flexibel bleiben und schnell auf Änderungen reagieren können. Dafür brauchen sie definierte Innovationsprozesse, die bei Bedarf angepasst und verbessert werden können. (Mitchell & Coles, 2003, pp. 20-21)

In 2006 haben George Pohle und Marc Chapman von IBM eine Studie durchgeführt, in der sie weltweit 765 Führungskräfte zu Innovation persönlich befragen. Sie stellen fest, dass Geschäftsmodellinnovation bei ihnen viel höher priorisiert ist, als ursprünglich erwartet. Der steigende Wettbewerbsdruck drängt die Geschäftsführer, neue Wege zu suchen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder neue Industrien zu erschließen. (Pohle & Chapman, 2006, p. 34)

Die Geschäftsmodellinnovation wird auf die gleiche Ebene mit Produkt- und Prozessinnovation gestellt. Diese drei Innovationsarchetypen liegen dieser Studie zugrunde. (Pohle & Chapman, 2006, p. 35), wobei die Innovation des Geschäftsmodells eine Innovation in der Struktur und/oder im Finanzmodell des Unternehmens vorsieht. Diejenigen Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle innovierten, haben laut dieser Studie doppelt so viel Wahrscheinlichkeit auf Wachstum im Bereich der Umsatzrendite, als ihre Kontrahenten im Markt. (Pohle & Chapman, 2006, p. 36)

Im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation identifizieren die Forscher sechs Wege, die in den befragten Unternehmen eingesetzt werden: Änderungen der Organisationsstruktur, wichtige strategische Partnerschaften, Shared Service Center, alternative Finanzierungs- und Anlageformen, Desinvestitionen und Ausgliederungen, Nutzung der Drittanbieterdienste. Die Liste wird von den Änderungen in der Organisationsstruktur und den wichtigen strategischen Partnerschaften eindeutig dominiert. Denn diese schafft sowohl neue Kooperationsformen und Wissensquellen zu niedrigeren Kosten als auch bringt neue Konkurrenten mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Kostenstrukturen ins Spiel. Genau diese Außenwirkungen sind laut der Umfrage ursächlich für die besagten Innovationsabsichten. (Pohle & Chapman, 2006, p. 37)

Wer die globale Vernetzung nutzt und die Geschäftsmodellinnovation auf seiner Umsetzungsagenda steht, darf von solchen Vorteilen wie Kostenreduktion, strategische Flexibilität, Fokussiertheit und Spezialisierung, schnelle Marktdurchdringung und neue Produktmöglichkeiten, Verteilte oder reduzierte Risiken und Kapitaleinsatz, Variabilisierung der fixen Kostenanteile. Besonders die vier ersten der genannten Vorteile haben die größte positive Auswirkung auf die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens bei vermindertem Mitteleinsatz. Dieser Effekt, der sich in überproportional wachsenden operativen Gewinnen niederschlägt, wird durch gezielte strategische Partnerschaften zusätzlich verstärkt. (Pohle & Chapman, 2006, p. 38) Diejenigen Unternehmen, die die Geschäftsmodellinnovationsstrategie fortführen oder intensivieren, werden größere Gewinnzuwächse generieren können, als die die nur ihre Produkte, Services oder Operationen innovieren. Diese Innovationsart kann in Zukunft als Wettbewerbsfaktor gegen die anderen Arten antreten. (Pohle & Chapman, 2006, pp. 39-40)

Der nächste Artikel von Wu et al. (2010) berichten über die Möglichkeit einer Sekundärinnovation der Geschäftsmodelle durch Nachzügler-Unternehmen und über den Weg, wie sie davon in aufstrebenden Märkten profitieren. Nachzügler werden als diejenigen Unternehmen charakterisiert, die aus historischer Notwendigkeit spät einer Industrie beigetreten sind, initial ressourcenarm sind, strategisch darauf fokussiert sind, bei etablierten Unternehmen Marktanteile abzugreifen, was sie durch das Realisieren der Wettbewerbsvorteile wie Kostenführerschaft erreichen können. (Wu, et al., 2010, p. 52)

Die multinationalen Unternehmen haben sich darauf spezialisiert, die vielen technisch ausdifferenzierten Produkte, deren funktionale Anforderungsabdeckung weit über das reale reicht, auf die Mainstream-Kunden in entwickelten und schwellenden Märkten zu verteilen. Die Nachzügler-Unternehmen aus Schwellenländern können diese Chance nutzen, um die Grundlage des Wettbewerbs in ihrem Heimatmarkt außerhalb der technischen Leistung, die als primäre Barriere für sie gesehen wird, zu schaffen. Qualität und Preis können sie der Produktleistung gegenüberstellen. Die Nachzügler können die Überbedienung des

Massenkunden durch etablierte Unternehmen als Chance ausnutzen und Geschäftsmodelle schaffen, die besser auf die Bedürfnisse abgestimmt sind. Die Autoren betonen, dass das Ersetzen der Etablierten nicht das Primärziel der Nachzügler aus Schwellenländern ist. Sie behaupten, dass die sekundäre Geschäftsmodellinnovation, im Sinne der Wertschöpfung, gegen den Nicht-Konsum innerhalb disruptiver Technologien in Schwellenländer konkurriert. (Wu, et al., 2010, p. 59)

Die Nachzügler absorbieren Werte von disruptiven Technologien, indem sie entsprechende Wertversprechen artikulieren, die auf preissensible Kunden abzielen und für lokale Vermarktung disruptiver Technologien in Schwellenländern gestimmt sind. Die Sekundärinnovatoren nutzen auch ihren Vorteil im Verstehen des lokalen Geschmacks der Verbraucher und können auf diese Weise die multinationalen Etablierten-Vorreiter-Vorteile umgehen. Zweitens, bauen die Nachzügler ein einzigartiges Wertschöpfungsnetzwerk mit einer neuen Kostenstruktur und einzigartigen komplementären Aktiva, um die Wertversprechen liefern zu können. Aufgrund der begrenzten Ressourcen der Nachzügler-Unternehmen aus Schwellenländern nutzen sie die Ressourcen ihrer strategischen Partner. Diese Fähigkeit, ein Wertschöpfungsnetzwerk zu errichten, beeinflusst ihre Kosteneffizienz und Profitabilität im positiven Sinne. (Wu, et al., 2010, p. 60)

Bei aller Aktualität und Vorteilhaftigkeit bleibt das Phänomen der Geschäftsmodellinnovation ein Gebiet mit hoher Inkohärenz und hohem Forschungsbedarf. Björkdahl und Holmén (2013) machen in ihrem Editorial darauf aufmerksam. Sie sehen sieben Herausforderungen auf dem Gebiet als kritisch und zeigen den Bedarf auf, diese expliziter zu erforschen. Es wird nach mehr Klarheit im Bezug auf die Aspekte, die die Geschäftsmodellinnovation als solche konstituieren. Nicht nur im definitorischen Bereich wird die Lücke gesehen, sondern auch in der Erforschung der fehlerhaften Innovationen mit Hinblick. Außerdem wird signalisiert, dass es an konkreten Ausprägungen Abkürzungsverzeichnis. Quantitäten wie Zeit und Geld mangelt und daran, wie sie die unterschiedlichen Arten der Geschäftsmodellinnovation charakterisieren. (Björkdahl & Holmén, 2013, pp. 218-219)

Das Managen der Geschäftsmodellinnovationen scheint laut der Autoren ein weiteres Forschungsfeld zu sein, auf dem es besonders an Konturen fehlt. Viele Fragen bleiben unbeantwortet und lassen das Phänomen ohne fest umrissene und direkt implementierbare Routinen und Prozesse stehen. Auch klare Verantwortungsstrukturen mit Ressourcenzuweisungen werden nicht genügend aufgearbeitet, sodass die Geschäftsinnovation sich in ein Waisenkind verwandelt. (Björkdahl & Holmén, 2013, pp. 220-221)

Die dritte Herausforderung bezieht sich auf das Experimentieren, Testen und Implementieren neuer Geschäftsmodelle. Es bedarf effizienter Methoden für die Durchführung dieser drei Schritte, wobei die Muster erfolgsbringender Änderungen eine unterstützende Rolle ausführen können. Während des Umstiegs auf das neue Modell, betreiben die Unterneh-

men meist mehrere Geschäftsmodelle simultan, was die Frage der optimalen Methode und Dauer dieses Parallelbetriebs aufwirft. (Björkdahl & Holmén, 2013, pp. 221-222)

Bevor ein Geschäftsmodell endgültig implementiert wird soll die Frage der Skalierbarkeit geklärt werden. Denn, bei einem Wachstum, das Unternehmen wird das steigende Aufkommen an Kunden und Prozesskomplexität verwalten können müssen. In dieser Hinsicht ist es zu klären, welche Eigenschaften ein skalierbares Geschäftsmodell charakterisieren und wie ein solches, mit Berücksichtigung aller notwendigen Aspekte, entworfen werden kann. (Björkdahl & Holmén, 2013, p. 222)

Der nächste Aspekt in diesem Artikel ist die Absicherung des Erfolges, der durch eine Geschäftsmodellinnovation ausgelöst wurde. Sie ist meist schwer zu imitieren. Jedoch bleibt ein Risiko, dass die Wettbewerber dies trotzdem tun. Die Schutzmechanismen und schutzbaren Elemente einer Modellinnovation sind noch ein graues Feld, obwohl ein sehr kritisches. (Björkdahl & Holmén, ebenda)

Ein Unternehmen befindet sich in einem Ökosystem, in dem es agiert. Durch die Geschäftsmodellinnovation reagiert das Umfeld mit einer Veränderung und Anpassung an neue Gegebenheiten. Deshalb ist es zu klären, auf welchem Pfad dieses so verändert werden kann, dass das Unternehmen davon langfristig profitiert, und welche Modelle sich dafür am besten eignen. Auch die Mechanismen der Interaktion zwischen den Beteiligten und ihre Integration in den Prozess der Innovation spielen eine wichtige Rolle. (Björkdahl & Holmén, 2013, p. 223)

Dabei ist laut Autoren die Rolle der Fähigkeiten eines Unternehmens und wie diese auf die Geschäftsmodellinnovation und umgekehrt einwirken weitgehend zu erforschen. Denn die Autoren zeigen sich überzeugt, dass das genauere Wissen darüber dem Unternehmen langfristigen evolutionären Erfolg bringen kann. (Björkdahl & Holmén, ebenda)

3.2.1.2 Arbeiten über thematische Abgrenzung

Aus der Quantität der gefundenen Aufsätze konnte man drei identifizieren, die das Innovationskonzept von anderen Konzepten Abgrenzen oder die Forschung darin gliedern. Bucherer und ihre Kollegen (2012), zum Beispiel, nehmen die Produktinnovation auf und versuchen anhand der fünf Analyseeinheiten, die Unterschiede und Ähnlichkeiten zu Geschäftsmodellinnovation zu identifizieren. Sie ziehen Parallelen, indem sie behaupten, dass der *Ursprung* in beiden Konzepten in internen und externen Auslöser liegt. Die Geschäftsmodellinnovation geht jedoch einen Schritt weiter und bezieht die für das Konzept relevanten Chancen und Risiken ein. Der *Innovationsprozess* ist in beiden Vorhaben logisch sequenziert, ist aber in der Anfangsphase eher chaotisch. Dazu kommt noch, dass normativer Prozessmodellierungsansatz für beide Konzepte anwendbar ist. Bei Geschäftsmodellinnovation ist die Detailliertheit der Prozessabläufe höher als in der Produktinnovation. Während der *organisationalen Implementierung* der Neuerung ist für beide

Unternehmungen schwierig, die alte und die neue Version parallel zu betreiben. Es ist möglich, in beiden Fällen, diese Herausforderung durch Entkopplung der konkurrierenden Einheiten und ihre Verselbständigung zu meistern. Die Geschäftsmodellinnovation hat hingegen weitgehendere Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur, weil sie oft eine unternehmensweite Umstrukturierung nach sich ziehen. Während der *organisationalen Verankerung*, werden in beiden Projekten dedizierte Organisationseinheiten und Verantwortlichkeiten als erforderlich bewertet. Oft diese auf interne und externe Widerstände. Um diese auszuräumen, schlagen Autoren vor, Rollenkonzept aus dem Change Management mit "Power-Promotoren" und "Fach-Promotoren" einzusetzen. Topmanagement-Beteiligung ist für die Geschäftsmodellinnovationen viel wesentlicher als für Produkte. Der *Grad der Innovativität* basiert in beiden Initiativen auf der Unterscheidung zwischen inkrementeller und radikaler Innovation. Auch die Marktdurchdringung ist eine taktische Herausforderung für beide. Die Geschäftsmodellinnovation muss allerdings zusätzlich zu einem technologischen Durchbruch noch eine Brücke zur Überwindung der Industriestandards schlagen. (Bucherer, et al., 2012, p. 194)

Die Autoren haben Diese Gegenüberstellung beider Konzepte deshalb gewählt, weil sie viele Parallelen aufweisen. Die Erforschung der Geschäftsmodellinnovation könnte von der reichhaltigen Wissensbasis der Produktinnovation profitieren, wofür die Autoren versucht haben, Anreize zu schaffen. Sie signalisieren zudem den Bedarf an der Erarbeitung holistischer (ende-zu-ende) Management- und Prozesskonzepte für diese Innovationsart. Nach ihrer Auffassung soll die Geschäftsmodellinnovation nicht als ein einziges Projekt angesehen werden, sondern in der Unternehmensstruktur fest verankert sein. Denn sie bietet höhere Differenzierungspotentiale im Wettbewerb und haben breitere Auswirkung auf Umsatz und Gewinn des Unternehmens als Produktinnovation. (Bucherer, et al., 2012, pp. 194-195)

Eine weitere Abgrenzung bietet Stan Abraham (2013) in seiner Meisterklasse und will zeigen, dass die Geschäftsmodellinnovation sich von der Strategieentwicklung unterscheidet und trotzdem Komplementarität aufweist. Strategie beschreibt, wie ein Unternehmen tatsächlich in den Wettbewerb tritt. Angesichts der Bandbreite der möglichen Strategien, von denen der Autor 16 nennt, wird klar gemacht, dass viele von ihnen, wie z.B. Differenzierung, Kostenführerschaft, Fokus, Akquisition, Fusionierung, Akquisition und Liquidation, können nicht eindeutig konfiguriert oder analysiert werden. Dies wird am Beispiel des Konzept von Osterwalder (Business Model Canvas) aufgezeigt. Darüber hinaus kann laut Abraham das Geschäftsmodell nicht helfen einen Wettbewerbsvorteil, zu entwickeln oder zu beurteilen, was mit Hilfe der strategischen Analyse geschehen kann. An dieser Stelle verweist er an Michael Porter mit dem Zitat (übersetzt): „Das Geschäftsmodell ist der grundlegende Schritt im Denken über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Wenn Sie

nur mit Lebensfähigkeit zufrieden sind, dann halten Sie hier an. Wenn Sie eine überlegene Profitabilität erreichen wollen, dann wird die Strategie – wie ich sie definiere – Sie auf die nächste Stufe mitnehmen“. (Abraham, 2013, p. 32)

Abraham klagt darüber, dass einige Autoren den Unterschied zwischen Geschäftsmodellen und Strategien verwischen, obwohl sich unterschiedlich sind. Er behauptet, dass jedes lebensfähige Unternehmen ein Geschäftsmodell besitzt. Und dieses ändert sich im Laufe der Zeit, indem es auf die Wirkungen aus dem Umfeld reagiert. Es gibt viele Werkzeuge, die das Verständnis des aktuellen Geschäftsmodells fördern und die Entscheidungen unterstützen, ob es angepasst oder ersetzt werden soll. Der Autor jedoch weist die Grenzen eines Geschäftsmodell-Ansatzes hin. Er wird nicht nützen, einem Unternehmen sein Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, die Konkurrenz zu übertreffen, eine Organisation zu erwerben, sich mit einer anderen zu fusionieren oder zu diversifizieren. Für diese Art von Aktionen werden Strategien und strategische Analysen eingesetzt. Strategie verbindet externe Analysen über Branchen, den Wettbewerb, Märkte und andere Umweltrends mit den Fähigkeiten und die Ressourcen eines Unternehmens, um Wege zu einer stärkeren Wettbewerbsposition zu ergründen und Wachstumspotentiale aufzudecken. Der Autor kommt zum Schluss, dass ein Unternehmen beides braucht – Geschäftsmodell- und Strategieansatz. (Abraham, 2013, p. 37)

Im letzten Artikel in diesem Bereich unternimmt Spieth et al. (2014) eine rollen- und funktionsbezogene Abgrenzung der Forschung innerhalb der Geschäftsmodellinnovation, um das Verständnis und Weiterentwicklung auf dem Gebiet zu fördern. Sie identifizieren drei Hauptrollen, die als Motivatoren für den Einstieg in das Forschung der Geschäftsmodellen zugrunde liegen können: Erläuterung des Geschäfts, Betrieb des Geschäfts und die Entwicklung des Geschäfts. Die *Erläuterung des Geschäfts* fasst die Antwort eines Unternehmens auf die Notwendigkeit zu erklären, wie das gegenwärtige oder zukünftige Unternehmen seine Gewinne erwirtschaftet, zusammen. Die Zielgruppe dieser Kategorie umfasst die externen Anteilseigner des Unternehmens wie Investoren, Medien, Kunden oder Partnern sowie Mitarbeitern. (Spieth, et al., 2014, p. 238) Der *Betrieb des Geschäfts* umfasst alle operativen Aufgaben, die sich aus dem Geschäftsmodell ergeben. Adressiert sind dabei die Mitarbeiter, Führungskräfte und externe Partner. Das Verständnis des Geschäftsmodells bezieht sich in dieser Rolle auf betriebliche Aspekte wie Prozesse, Verknüpfungen und Strukturen. Die *Entwicklung des Geschäfts* befasst sich mit der strategischen Funktion des Geschäftsmodells. In diesem Bereich wird die Funktion eines Geschäftsmodells im unterstützen des Managements bei der Definition und Entwicklung der Strategien für das Unternehmens gesehen. (Spieth, et al., 2014, p. 239)

3.2.1.3 Arbeiten über Einflussfaktoren

Der erste Beitrag in diesem Bereich untersucht die Hindernisse zur Geschäftsmodellinnovation wie Konflikte zwischen bestehenden Aktiva und dem Geschäftsmodell und die Kognition des Verständnisses dieser Barrieren, die von der bisherigen wissenschaftlichen Forschung signalisiert wurden. Chesbrough (2010) schlägt vor, Prozesse des Experimentierens und der „Effectuation“, und eine gute Führung des organisationalen Wandels einzuführen, um diese Barrieren zu überwinden. (Chesbrough, 2010, p. 354)

Als Barrieren zum Experimentieren mit Modellen nennt er die von Amit und Zott (2001) erarbeiteten Aspekte. Diese sind Neuheit, Lock-in-Komplementarität und Effizienz. Diese wiederum können zu Konflikten mit den traditionell konfigurierten Aktiva, deren Manager sich in einer Resistenzhaltung befinden und haben Angst den eigenen Wert für das Unternehmen zu verlieren. Desweiteren verweist der Autor auf Christensen (1997 und 2003), der die Wurzel der Spannung in disruptiver Innovation als Konflikt zwischen den bereits etablierten Geschäftsmodellen für die bestehende Technologie und denen, die in den Markt mit disruptiver Technologie eindringen wollen, identifiziert. Außerdem werden kognitive Barrieren, die wegen etablierter Informationsflüsse die neuen stören, weil diese zum Neubewerten der Relevanz zwingen. Die bestehenden Kognitionen greifen jedoch eher nach in die alte Logik passender Information. Dieser Effekt wird als dominante Logik bezeichnet, die dazu führen kann, dass das Unternehmen die Chance verfehlt, seine Technologie in einer profitablen Weise einzusetzen. Als Ausweg nach hält der Autor an Bekenntnis zum Experimenten. Die Durchführung aktiver Tests erlaubt einem Unternehmen, in den entstehenden Märkten mit neuen potenziellen Konfigurationen eines Geschäftsmodells neues Wissen zu sammeln und zu beginnen, einen Veränderungsprozess anzustoßen. Jedoch behauptet der Autor, dass Experimente allein nicht ausreichen. (Chesbrough, 2010, pp. 358-359)

Es bedarf einer Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess. Dabei spielt die Stellenrotation im Managementbereich zur Problematik bei. Die Führungspersonen sind laut Chesbrough im Stande, Experimente von hoher Wiedergabetreue, Kosteneffizienz, Schnelligkeit, Leistungsstärke und informativer Sinnhaftigkeit zuzulassen. Diese neuen Daten können in neue erkenntnisgetriebene Modelle umgewandelt werden. (Chesbrough, 2010, pp. 361-362)

Anders als intern, können auch externe Einflussfaktoren wie gesetzlicher Rahmen und Regularien die Geschäftsmodellinnovation beeinflussen. Dobusch und Schüßler (2014) bearbeiten in ihrer diskursiven Analyse den Fall des Urheberrechts und seine Auswirkung auf die Geschäftsmodelle der kreativen und kulturellen Wirtschaft. Organisation, Abrechnen und Teilnahme an diskursiven Veranstaltungen der Branche werden in dieser Arbeit als diskursive Strategien, die effektiv eingesetzt werden, um die Ansprüche von Industrielob-

byisten und andere konkurrierende Akteure durchzusetzen. Die marktbeherrschenden Unternehmen jedoch versagen, diese für das Austesten und Vorstellen neuer Geschäftsmodelle einzusetzen. Die Autoren schließen daraus, dass die Regulierungskämpfe, nicht nur bei Branchenveranstaltungen, zwischen disruptiven Technologien und Geschäftsmodellinnovation vermitteln. (Dobusch & Schüßler, 2014, p. 24)

In der Geschichte der ICT haben die auf den neuen Technologien basierenden Geschäftsmodelle eine oder andere regulatorische Unsicherheit ausgenutzt und kamen den bestehenden Regularien in die Quere, was dazu führte, dass sie erst im Nachhinein legalisiert werden konnten. Regulatorische Unsicherheit soll laut Autoren nicht ganz abgelehnt werden und verkörpert ein wichtiges Nebenprodukt des Innovationsprozesses, weil es den Anwendungsbereich der künftigen Maßnahmen innerhalb einer Branche aufzeigt. Jedoch, ob dies geschieht, hängt davon ab, wie effektiv mit dieser Unsicherheit umgegangen wird. Die diskursive Perspektive auf die Regulierung wird als wichtig für das Verständnis der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, vor allem in den Urheberrecht-Industrie, empfunden, weil der Fokus auf den politisch-kulturellen Prozessen, die sich zwischen Industrievorreiter und Herausforderer entfalten, neue und legitime Praktiken definieren lassen können. (Dobusch & Schüßler, 2014, p. 26)

Die Analyse der Autoren identifiziert 24 verschiedene öffentliche Veranstaltungsreihen im Konferenzformat, die parallel oder zu verschiedenen Zeitpunkten in der deutschen Musikindustrie zwischen 2001 und 2010 stattfanden und wo branchenbezogene Themen diskutiert wurden. (Dobusch & Schüßler, 2014, p. 29) Sie beobachten die Entwicklung der Veranstaltungslandschaft in der deutschen Musikindustrie und ihnen fällt auf, dass ein allgemeiner Anstieg der Zahl der Ereignisse, die während der Branchenkrise stattfanden, zu beobachten war. Die Organisatoren dieser Veranstaltungen stammen nicht immer aus dem Kern der Musikindustrie, sondern sind verschiedene Akteure wie Telekommunikations- und IT-Branche, politische Organisationen oder regionale Politiker und Festivalveranstalter und suchen nach einer Gelegenheit, von der regulatorischen Unsicherheit zu profitieren, indem sie eine Finanzierungschance bekommen oder sich einem neuen Konferenzbereich zeigen. (Dobusch & Schüßler, 2014, p. 30)

Während manche Akteure sich für regulatorische Änderungen einsetzen und wollen ihr altes Geschäftsmodell beschützen, werden neue Geschäftsmodelle von den Akteuren dem breiten Publikum vorgestellt, die komplementär zu der traditionellen Wertschöpfungskette sind. Diese Akteure sind entweder nicht direkt durch das Urheberrecht betroffen oder profitieren von seiner Lückenhaftigkeit. Diese neuen Akteure sind nicht in die bestehenden Geschäftsmodellraaster eingesperrt und können sich im Rahmen der neuen Regulierungsstrukturen positionieren. Die radikalsten Impulse für den Wandel in unserer Studie ergeben sich laut der Studie der Autoren aus der wachsenden politischen und gesellschaftlichen

Bewegung, um das Urheberrecht in der Herstellung der Kulturgüter weniger relevant zu machen, und die neuen Marktakteure aus anderen Branchen. (Dobusch & Schüßler, 2014, p. 34)

3.2.2 Cluster A*: Allgemeine Aspekte der Geschäftsmodellinnovation

Dieser Cluster kann thematisch als eine Fortführung des vorherigen allgemeintheoretischen Cluster gesehen werden. Der Autor dieser Arbeit hat jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit und Themennähe entschieden, einen komplementären Cluster zu bilden. Dadurch wird eine Schritt-für-Schritt-Annäherung an das Thema der Geschäftsmodellinnovation erreicht, weil die Perspektive und Granularität von A nach B immer höher wird und der Leser auf diese Weise einen besseren Überblick bekommt.

3.2.2.1 Arbeiten mit Integration eines Perspektivenaspekts

Eine der am nächsten liegenden Perspektiven ist in dieser Arbeit die Perspektive des Entrepreneurship. Genau diese Perspektive nehmen Trimi und Berbegal-Mirabent (2012) in ihrer Literaturanalyse ein. Mit ihrer Arbeit wollen sie das Verständnis der sich abzeichnenden Entwicklungen im Geschäftsmodelldesign für Entrepreneurre fördern. Sie vermerken, dass während des Gründungsprozesses die Unternehmer die Grenzen des Unternehmens und das Produkt oder den Service, die sie anbieten, definieren. Dies wird als eine sehr komplexe Aufgabe gesehen, vor allem für die neuen Technologieunternehmen, die meistens große Investitionsvolumen erfordern und eine begrenzte Zeitspanne wegen der Produktalterung haben, um die Geschäftsidee in ein Vollzeitunternehmen zu verwandeln. Den Design-Aspekt innerhalb des Entrepreneurship beurteilen die Autoren als aktuell. Dieser gewinnt an Aufmerksamkeit in der Literatur. Die Verfasser beteuern außerdem den hohen Nutzen und die Vorhersagekraft des Geschäftsmodellansatzes, der dazu beitragen soll, dass den Unternehmern das Treffen begründeter Entscheidungen ermöglicht wird. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 449)

Um die eigene Technologie erfolgreich vermarkten zu können, müssen die Entrepreneurre zuerst ihr Unternehmen aufstellen, indem sie, nachdem eine Marktchance identifiziert wurde, das Team zusammenstellen und die Ressourcenbeschaffung organisieren. Darüber hinaus muss im strategischen Sinne die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäfts durch geistiges Eigentum, organisationales Lernen und soziale Netzwerke abgesichert werden. Als Rückgrat eines erfolgreichen Startups sehen die Autoren eine Wissensteilungskultur, die das Konzept abrundet und die Ressourceneffizienz verbessert. Dadurch können die Unternehmen auf die neuen Marktgegebenheiten und Chancen frühzeitig ansprechen, weil der Zeitfaktor in der Epoche der Verkürzung der Chancenlebensdauer sehr kritisch ist. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 451)

Auch diese Autoren halten an Geschäftsmodellexperimenten, die als Schnelltestmechanismen für die kontinuierlichen und schnellen Innovationen im unternehmerischen Prozess integriert werden sollen. Sie können den Unternehmen helfen, die sich ergebenden Geschäftschancen zeitnah zu validieren und begründete Entscheidungen über die Verfolgung oder Zurückweisung zu fällen. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 452) Das Macht das Geschäftsmodell zur Quelle kontinuierlicher Verbesserung, Transformation und Erneuerung des Geschäfts. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 454)

Trimi und Berbegal-Mirabent identifizieren in der Literatur drei Arten von Innovation innerhalb der Geschäftsmodelle. Die erste Art ist, wenn die Geschäftsmodelle für sich selbst die Innovation darstellen, indem sie neue Methoden implementieren oder interne Operationen modifizieren und Effizienzsteigerung resultieren. Die zweite Art ist, wenn das Unternehmen die Chance bekommt, als technologischer Vorreiter den Markt aufzumischen, was oft der Fall bei Großunternehmen ist, und den technologiegetriebenen (push) Ansatz zu verfolgen. Der dritte Weg ist die oft erwähnte disruptive bzw. sekundäre Innovation, die zur Absicht hat, für die bestehenden Technologien und Produkte neue Wege und Kontexte zu adoptieren, wobei die Möglichkeit des Pull-Ansatzes anvisiert werden kann. Die Geschäftsmodelle sollen laut Autoren flexibel designt und das Unternehmen soll fähig sein, mehrere Modelle parallel zu betreiben. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 455)

Die Verfasser des Artikels benennen zudem vier Praktiken, die für die Startups in der Anfangsphase von besonderer Wertigkeit sind und alle die Trial-Error-Philosophie in ihrer Grundlage haben. Offene Geschäftsmodelle können nach Chesbroughs Konzept (2003) helfen, den Zutritt zu Technologien, Märkten und neuen Geschäftsmodellen durch Wissensteilung und strategische Kollaborationen zu erlangen. Das Konzept „Business Model Generation Canvas“ von Osterwalder und Pigneur (2010) kann helfen, hochkomplexe Unternehmen zu modellieren und die Geschäftsmodellarchitektur kontinuierlich zu hinterfragen. Auch der Modellierungsprozess wird dabei entscheidungstechnisch unterstützt. Der dritte Konzept, der seine Wurzeln im produktzentrierten Ansatz nimmt und ihn ergänzt, befasst sich mit der kundenzentrierten Entwicklung des Unternehmens. Die Konsequenz dieses vierstufigen Prozessansatzes ist die Möglichkeit das Geschäft in dem Anfangsstadium weniger kostenintensiv aufzubauen. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, pp. 458-459) Schließlich der vierte von den Autoren empfohlene Ansatz ist die Lean-Philosophie. Sie soll den Technologie-Startups, die in der Regel weniger langfristige Planen als Unternehmen anderen Wirtschaftsbereiche, flexibler zu sein, weil sie kürzere Technologielebenszyklen haben, die Informationen schneller zu verarbeiten, schneller Entscheidungen zu treffen und schneller als die Konkurrenz zu sein. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, pp. 459-460)

Der nächste Beitrag von Berglund und Sandström (2013) erforscht die Herausforderungen der Geschäftsmodellinnovation aus der Perspektive eines offenen Systems. Sie argumentieren, dass der systemische und grenzübergreifende Charakter der Geschäftsmodelle die Unternehmen dazu zwingt, unter den Bedingungen der gegenseitigen Abhängigkeit und eingeschränkter Freiheit zu agieren. Die Unternehmen haben meist keine Exekutivgewalt über ihren Umfeld oder Netzwerk. Aus diesem Grund schlussfolgern die Autoren, dass es geeignete Managementlösungen geben soll, die die Entwicklung des geteilten Wissens, die Angemessenheitsregelungen, die auf Vertrauen basieren, die Netzwerkstabilität und die Ausrichtung heterogener Interessen implementieren. (Berglund & Sandström, 2013, p. 274)

Die Geschäftsmodelle können laut Verfasser nicht vollständig kontrolliert werden. Daran sind mehrere Akteure beteiligt und liefern dem Unternehmen und seinem Geschäftsmodell die nötigen Ressourcen, die es zum Überleben braucht. Die Unternehmen, die in das Innovationsvorhaben involviert sind, können nur im Bezug auf ihre Interdependenzen handeln. Da die Beteiligten unterscheiden sich auch Ressourcen-, Kompetenz- und Anreizstrukturen. Alle Versuche, das Geschäftsmodell eines Unternehmens neu zu gestalten, werden auf Blockaden bei den Beteiligten stoßen und den Veränderungsprozess zum stocken bringen. Berglund und Sandström kommen zu dem Schluss, dass ein hohes Maß an Interdependenzen zwischen dem Unternehmen und anderen Beteiligten zu niedrigeren Wahrscheinlichkeit auf eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation führt. Das bedeutet, dass im Umkehrschluss die Wahrscheinlichkeit erhöhen wird. Hinzukommt, dass ein hoher Änderungsumfang bei den Beteiligten den Erfolg zusätzlich schmälert. Auch die höhere Quantität der Beteiligten macht den Ausgang einer Geschäftsinnovation unberechenbarer, weil Änderungen im Unternehmensnetzwerk auch zusätzliche Änderungen in den Geschäftsmodellkomponenten, die ihrerseits wieder Änderungen im Netzwerk ergeben und so fort, verursachen können. (Berglund & Sandström, 2013, p. 279)

Das Innovationsunternehmen benötigt das auf den Innovationsprozess ausgerichtete Wissen, um sich strategisch abzusichern. Denn die Chance eines Innovationserfolgs steigt, wenn mehr Wissen unter den betroffenen Akteuren geteilt und generiert wird. Die Entwicklung des gemeinsamen und fachlichen Wissens und deren Transfers kann laut Verfasser durch die Institutionalisierung dieser Tätigkeiten gefördert werden, was zur Entwicklung einer gemeinsamen Netzwerkidentität führen kann. Der Erfolg einer Geschäftsinnovation kann demnach durch einen starken Angemessenheitsregelwerk, der auf informellen Institutionen und verbindlichen sozialen Normen steht und die Förderung interner Mitglieder des Netzwerks integriert, verstärkt werden. (Berglund & Sandström, 2013, pp. 280-281)

Mit der steigenden Netzwerkstabilität steigt auch die Erfolgsquote der Innovationsinitiative. Zur Stabilität tragen die Kenntnis über die Anreize und Ziele der Unternehmenspartner und der Einsatz der Soft-Power-Taktiken wie Interessenangleichung und Kooperation bei. (Berglund & Sandström, 2013, ebenda)

Der letzte Artikel des Perspektivenaspekts untersucht die Geschäftsmodellinnovation aus der Sicht der organisationalen Nachhaltigkeit. Carayannis et al. (2014) konzentrieren sich in ihrem Beitrag auf den Auswirkungen, die durch Geschäftsmodellinnovation erreicht werden können. Das besondere Augenmerk gilt dabei der organisationalen Nachhaltigkeit. In dieser Hinsicht liegt der Schwerpunkt in der Organisationsdesign, insbesondere im Bereich der Werteversprechen, und Steuerung verschiedener Interessengruppen im Innovationsprozess auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Die Autoren wollen unter anderem die Wege aufzeigen, wie die verschiedenen Geschäftsmodelle die Leistung eines Unternehmens beeinflussen. Die Studie gibt Einblicke für Hersteller in Entwicklungsländern, wie sie durch den Aufbau eines nachhaltigen Ökosystems ihre Abhängigkeiten von Massenproduzenten und Erstausrüster überwinden. (Carayannis, et al., 2014, p. 1)

In ihrer Analyse stellen sie fest, dass Unternehmer in den Entwicklungsländern ihre aktuellen Ressourcen und lokales Wissen einsetzen, um die Entwicklung und Etablierung eigener Marken. Dadurch füllen sie die Lücke im lokalen Markt und treten in den Wettbewerb mit größeren Unternehmen, die mit dem Erstausrüster-Framework zusammenarbeiten. Die Herausforderer machen sich den Aspekt des strategischen Entrepreneurship zunutze, um die unternehmerischen Initiativen für die Geschäftsmodellinnovation zu entfalten. Das passiert, wenn Organisationen ihre bestehende Kompetenzen und Ressourcen nutzen, um neue Einheiten oder neue Unternehmen zu entwickeln. Diese kontinuierliche strategische Ausrichtung auf die Innovation und Flexibilität ist durch proaktives Handeln der Unternehmer gekennzeichnet. Denn diese versuchen, die zukünftigen Risiken abzuschätzen und die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Konkurrenz zu vermeiden. Sie sind sensibel auf den globalen technologischen Fortschritt eingestellt, weil sie die bestmögliche Adaptation, Anpassung und Entwicklung der Innovationen für lokalen Markt anstreben. Sie reagieren auf Veränderungen der Umwelt und treffen somit, besser als globale Unternehmen, die Bedürfnisse der lokalen Kunden. (Carayannis, et al., 2014, p. 13)

Im Kontext der Geschäftsmodellinnovation sehen die Autoren, dass die Schlüsselpartnerschaften der Innovationsunternehmen sich anreichern, vor allem zu den strategischen Partnern, die den Prozess der Produktion hochwertiger, maßgeschneiderter Erzeugnisse und die Lösungen für die Kostenreduktion und optimale Produktverteilung bereitstellen. Daher geht Carayannis et al. davon aus, dass eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation eine Integration der Beteiligten Unternehmen in den Gestaltungs-, Produktions- und Distributionsprozess erfordert. (Carayannis, et al., 2014, p. 14) Demnach ist der gleichzeitige

Schwerpunkt auf Innovation, Flexibilität und Ambidexterität (gleichzeitige Effizienz und Effektivität) die Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung der Geschäftsmodellinnovation. Die innovative Organisationsgestaltung soll dabei als Impulsgeber für Nachhaltigkeit agieren. Abschließend argumentieren die Verfasser, dass organisationsübergreifende und funktionsübergreifende Kooperationen die wichtigen Erfolgsfaktoren, die die Umsetzung erleichtern, darstellen (Carayannis, et al., 2014, ebenda)

3.2.2.2 Arbeiten über Auswirkungen auf den Aspekt „Performance“

Der Aspekt der Leistungsfähigkeit erhält in dieser Arbeit eine gesonderte Betrachtung. Es wurden fünf Arbeiten identifiziert, die diesen Aspekt in verschiedenen Kontexten untersuchen. Die Produktivität scheint für Unternehmen und Forscher ein kritischer Faktor zu sein. Der erste Artikel in diesem Bereich behandelt die Auswirkung des Designs auf ihn. Zott und Amit (2007) konzentrieren sich auf das Design grenzübergreifender Transaktionen einer Organisation, auf das Geschäftsmodelldesign, und stellen sich die Frage, wie das Geschäftsmodelldesign auf die Leistungsfähigkeit junger Unternehmen einwirkt. Die empirischen Ergebnisse aus ihrer Studie zeigen, dass das neuheitszentrierte Geschäftsmodelldesign für die Leistung junger Unternehmen von Bedeutung ist. Darüber hinaus finden sie Hinweise auf mögliche Größennachteile im Rahmen des Designs. Sie meinen damit, dass wenn Unternehmer sowohl effizienz- als auch neuheitszentrierte Designelemente in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren versuchen, wird es möglicherweise kontraproduktiv für sie sein (Zott & Amit, 2007, p. 181)

Die Autoren stellen in ihrer Arbeit sechs Hypothesen auf und prüfen sie dann empirisch auf Haltbarkeit. Die erste Hypothese, dass je mehr das neuheitszentriertes Geschäftsmodelldesign in einem jungen Unternehmen integriert ist, desto höher die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist, wird durch die Auswertung positiv unterstützt. Dieses Ergebnis bleibt während der Zeit der Ressourcenüppigkeit oder Ressourcenknappheit stabil und reagiert nicht auf Veränderungen im Umfeld des Unternehmens. Dies offenbart laut Forschern, dass auch in Zeiten der Ressourcenknappheit und geringer Unsicherheit über die Tragfähigkeit des Geschäftsmodelldesigns das innovative Geschäftsmodelldesign mit einem höheren Leistungsvermögen verbunden ist. (Zott & Amit, 2007, p. 190)

Die zweite Hypothese, dass in Umgebungen mit hohem Ressourcenvorkommen die positive Assoziation zwischen neuheitszentriertem Design und der Leistungsfähigkeit des jungen Unternehmens stärker als in Umgebungen niedriger Ressourcenvorkommen ausgeprägt sein wird, erfährt aus den Analysedaten wenig Unterstützung, obwohl die Autoren das Gegenteil erwarten, weil in Zeiten der Knappheit, die Märkte normalerweise als weniger auf die Neuheiten ansprechend eingestuft werden. (Zott & Amit, 2007, ebenda)

Die dritte Hypothese, dass je mehr von einem Unternehmen das effizienzorientierte Geschäftsmodelldesign angestrebt wird, desto höhere Leistung das Unternehmens erfährt,

ergibt aus der Analyse gemischte Unterstützung. Die Designeffizienz spielt bei einigen Unternehmen in Krisenzeiten eine Rolle, ist jedoch im Gesamtzusammenhang von niedriger Signifikanz, obwohl Unternehmen durch niedrigere Transaktionskosten, einfachere Transaktionen und schnellere Prozesse besser agieren. (Zott & Amit, 2007, p. 191)

Die vierte Hypothese, dass in den durch geringe Ressourcen gekennzeichneten Umgebungen die positive Assoziation zwischen effizienzorientiertem Design und der Leistungsfähigkeit der Unternehmerfirma stärker als in Umgebungen mit hohen Ressourcenvorkommen sein wird, bekommt wenig Datenunterstützung. Dieses Ergebnis unterstreicht die Rolle der Eintrittsdynamik. Unter Ressourcenknappheit reagieren die Kapitalmärkte mehr empfänglich für neue Börsengänge, die geringere Transaktionskosten versprechen. Dies wiederum kann die Börsengänge der Unternehmen, die mehr effizienzorientiert designen, begünstigen (Zott & Amit, 2007, p. 194)

Die fünfte Hypothese, dass Neuheitsorientiertheit und gleichzeitig Effizienzorientiertheit im Geschäftsmodelldesign höhere Leistung verspricht, erfährt keine statistische Unterstützung. Der Grund dafür kann laut Autoren die sechste Hypothese, dass die gleichzeitige Neuheits- und Effizienzorientiertheit im Geschäftsmodelldesign geringere Leistungsfähigkeit des Unternehmens bedeutet, sein, obwohl sie nur schwach unterstützt wird. (Zott & Amit, 2007, ebenda)

Die Verfasser resümieren, dass in einer hochvernetzten Welt die Unternehmer den Blick über Branchengrenzen werfen sollen, um Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken. Sie können durch Implementierung innovativer grenzübergreifender Organisationsdesigns profitabler werden. Dies bezeugt auch, dass die Unternehmen nicht nur durch die Rekombination der Ressourcen innovieren können, sondern auch durch die Nutzbarmachung der Partner, Lieferanten und Kunden, die am Geschäftsmodell beteiligt sind. (Zott & Amit, 2007, p. 195)

Aspara et al. (2010) bieten in ihrer empirischen Studie mit 500 teilnehmenden Organisationen einen Vergleich zwischen Leistungsfähigkeiten großer und kleiner Unternehmen unter dem Gesichtspunkt einer strategischen Positionierung durch Innovation oder Replikation der Geschäftsmodelle. (Aspara, et al., 2010, p. 39)

In ihrer Analyse finden sie heraus, dass sowohl kleine als auch große Unternehmen mit einer hohen strategischen Ausrichtung auf die Geschäftsmodellinnovation sowie einer hohen Wertschätzung der Replikationsstrategie einen höheren Profitabilitätswachstum aufweisen als die Unternehmen, die keine der untersuchten strategischen Dimensionen verfolgen. Im Gegensatz dazu finden sie, dass große Unternehmen mit einer hohen strategischen Ausrichtung auf Geschäftsmodellinnovation und einer schwachen replikativen Eigenschaft geringere Profitabilitätswachse als große Unternehmen mit kleinem strategischen Schwerpunkt auf beiden Dimensionen. Als Vergleich dazu sind kleine Unternehmen mit

einem ausgeprägten strategischen Fokus auf die Geschäftsmodellinnovation und wenig Replikation sind profitabler dieselben mit geringer strategischer Ausrichtung auf beide Dimensionen. (Aspara, et al., 2010, p. 41)

Der Effekt der Replikation ist kleine Unternehmen nach Meinung der Autoren nicht stark ausgeprägt ist, weil sie nicht viel zu replizieren haben, wenn sie sich noch in frühen Entwicklungsphasen befinden. Die Replikationsstrategie kann vielmehr für Großunternehmen eine gute strategische Ausrichtung bedeuten, sodass neue Geschäftsmodelle und Unternehmungen nicht gestört werden. Im Gegensatz dazu können kleine Unternehmen flexibel genug sein und jederzeit zum Replikationsmodus, wenn notwendig und angemessen, umschalten, ohne dass ein vorher festgelegter strategischer Schwerpunkt auf die Replikation gesetzt werden muss. (Aspara, et al., 2010, p. 52)

Huang et al. (2012) stellen ein Wirkungsdreieck in ihrer empirischen Studie auf. Als Ausgangspunkt nehmen sie die Marktorientierungstheorie, um die Implementierung der Zielkostenrechnungssysteme und der Geschäftsmodellinnovation auf die Leistung der Unternehmen zu beziehen. Sie analysieren diese Zusammenhänge anhand einer Stichprobe von 189 Herstellern aus der Elektronik- und Informationsbranche in China. Als Ergebnis präsentieren sie, dass der Einsatz der Zielkostenrechnung sowohl mit Geschäftsmodellinnovation als auch mit der Unternehmensleistung positiv verbunden ist. Außerdem moderiert die Anzahl der Produktentwicklungsteams die Assoziation zwischen Zielkostenrechnung und Geschäftsmodellinnovation positiv. Zum Schluss stellen die Forscher fest, dass die Geschäftsmodellinnovation auf den Unternehmenserfolg ebenfalls positiv einwirkt. (Huang, et al., 2012, p. 321)

Um von einem Zielpreis zu profitieren, muss das Unternehmen erst die Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Produktdesign, Marketing, Produktion und Kundenservice senken, um die Zielkostengrenze zu erfüllen. Die Zielkosten sind die maximalen Kosten, die ein Unternehmen sich für ein Produkt bei einem bestimmten Marktpreis leisten kann, um einen gewünschten Gewinn zu erzielen. So ist der Target-Costing-Ansatz ein marktorientierter Ansatz, denn der Preis eines Produktes wird bewusst in einem für den Kunden akzeptablen Bereich angesetzt. Im Allgemeinen handelt es sich bei der Umsetzung eines Target-Costing-Systems um folgende Grundsätze: die Kosten werden preisbasiert und mit Beachtung der Verbraucherinteressen. Im Produkt- und Prozessdesign werden unternehmensübergreifende Teams gebildet, die unter anderem die Überwachung der Lebenszykluskosten und Analysen der gesamten Wertschöpfungskette übernehmen. (Huang, et al., 2012, pp. 322-323)

Die Autoren verweisen auf frühere Untersuchungen, die nahe legen, dass ein effektives Kostenmanagement oder ein effektives Controlling-System die Innovationsaktivitäten fördern und zur Verbesserung der Produktionsleistung beitragen würde. Als Folge daraus er-

warten die Forscher vom Zielkostenansatz, dass dieser einen positiven Beitrag zur Gestaltung neuer Profitformeln für die Geschäftsmodellinnovation leistet. (Huang, et al., 2012, ebenda) Um dies umsetzen zu können, preisen die Autoren die Moderation der funktionsübergreifenden Teams sehr hoch. Als Beispiel geben sie an, dass diese Teams aus einem Produktmanager, einem Forschungs- und Entwicklungsingenieur, einem Marketingmanager und einem Qualitätsmanager. Diese Vielfalt soll angeblich die Integration des Zielkostensystems, der Kundenorientierung und der Marktorientierung fördern, wenn sie direkt in den Entwicklungsprozess eingebunden ist. (Huang, et al., 2012, p. 324)

Das vierte Schriftstück im Bereich des Leistungsaspekts untersucht, ob der Open-Innovation-Ansatz bei KMU wirksam sein kann, um die organisatorische Trägheit zu überwinden und die Geschäftsmodellinnovation zu ermöglichen und die Unternehmensleistung zu verbessern. Es wird auch geprüft, ob die offene Innovation als Mediator wirkt. Die Wissenschaftler um Huang (2013) stellen ein Forschungsrahmenwerk auf, in dem die organisatorische Trägheit von Erkenntnisträgheit, Aktionsträgheit und psychologischer Trägheit beeinflusst wird. Die offene Innovation unterscheidet zwischen ausgehender und eingehender offener Innovation. Die empirische Analyse ergibt, dass Open Innovation eine bedeutende Vermittlungswirkung auf die Beziehung zwischen Organisationsträgheit und Geschäftsmodellinnovation, und auf die Beziehung zwischen organisatorischer Trägheit und Unternehmensperformance leistet. Die Geschäftsmodellinnovation hat auch einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung. (Huang, et al., 2013, p. 977)

Für das Theoretische Konstrukt ihrer Auswertung nutzen die Forscher die Begrifflichkeiten aus der wissenschaftlichen Literatur. Die organisatorische Trägheit umfasst, wie bereits erwähnt, drei Arten: Erkenntnisträgheit, Aktionsträgheit und psychologische Trägheit. Die Trägheit meint, dass eine zeitliche Verzögerung zwischen kritischen Änderungen in der Organisationsumgebung und Organisationswahrnehmung dieser Veränderungen besteht. Dabei entsteht die Aktionsträgheit nach dem Managementerkennntnis aus der Analyse der Umgebung, wenn die Führungsreaktion nicht sofort die Vorteile präsentiert. Mängel in unternehmerischer Informationsbeschaffung und die Gewohnheit, erprobte Strategien und Modellen einzusetzen führen dazu, dass keine Maßnahmen ergriffen werden. Schließlich ist die psychologische Trägheit dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen oft Stress, Angst und psychologische Abwehrhaltung der Beteiligten im Widerstand gegen eine Veränderung produzieren, um den Status Quo zu erhalten, was negativ auf die Produktivität wirkt. Die offene Innovation zwei Innovationsarten beinhaltet, eine eingehende und eine ausgeh. Die sogenannte Inbound-Innovation bedeutet, dass das Unternehmen die Innovationsideen und Technologien der Lieferanten, Kunden, Universitäten und Forschungseinrichtungen nutzt. Die Outbound-Innovation beschreibt den Auswärtstransfer kreativer Ideen oder Technologien andere Organisationen oder Unternehmen auf dem Markt für

mehr Effizienz. Als letztes, die Unternehmensproduktivität beinhaltet die Messung der Leistungsziele, des durchschnittlichen ROI, der durchschnittlichen Gewinnrate, der durchschnittlichen ROS, der durchschnittlichen Marktanteile und durchschnittlicher Umsatzwachstumsrate. (Huang, et al., 2013, pp. 984-985)

Der letzte Beitrag zu Performance von Visnjic Kastalli und van Looy (2013) analysiert das Servitization-Paradox, wenn entgegen erwarteten wirtschaftlichen Vorteilen, die Implementierungshürden auftreten, die potenziell zu einem Leistungsrückgang führen können. Die Forscher analysieren die Wertschöpfungs- und Wertabsorptionsprozesse von 44 Niederlassungen eines globalen Produktionsunternehmens, welches sich zu einem Produkt-Service-Anbieter verwandelte, im Zeitraum zwischen 2001 und 2007. Um die Auswirkungen der Serviceinnovation auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu klären, werden Wege zu nachhaltigem Wachstum, der durch Servitization bei Industrieunternehmen erreicht wurde, aufgefunden gemacht. (Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013, p. 169)

Die Autoren identifizieren, dass Forschungsunternehmen Atlas Copco ein Geschäftsmodell erschaffen hat, wo Produkte und Dienstleistungen als ergänzende Einnahmequellen konzipiert sind und eine Spirale von Umsatzwachstum zwischen ihnen erzeugen. Durch den Produktservice wird die Eigensubstitution der Produkte vermieden, weil dadurch die Lebensdauer bestehender Produkte verlängert wird, wodurch der Produktersatz aufgeschoben wird. Darüber hinaus ist die Wirkung des Services an Produktverkäufen um einiges ausgeprägter, wenn die Bereitstellung arbeitsintensiver Dienstleistungen zu besserer Kundennähe führt. In Bezug auf die Rentabilität, unterstreichen die Verfasser eine positive Wirkung von Servitization. Jedoch beobachten sie einen Rückgang der Profitabilität auf dem mittleren Niveau Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Service-Umfang und Gewinnspanne. Sie berichten, dass niedriges Wartungsniveau zu einem hohen Anstieg der Profitabilität führt, während bei einer Aufstockung der Service-Aktivitäten ein vorübergehender Rückgang der Rentabilität beobachtet wird. Nur wenn bestimmte kritische Masse der Dienstleistungstätigkeit aufgebaut ist, kann wieder eine positive Beziehung zu Rentabilität hergestellt werden. (Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013, p. 170)

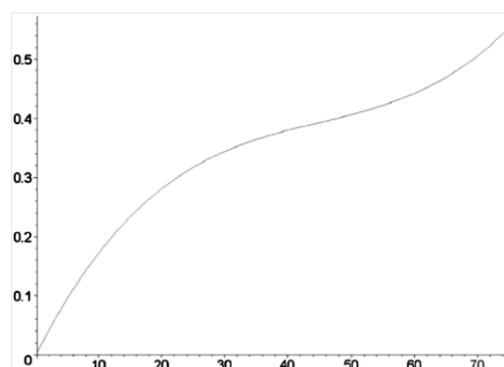


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Service-Umfang und Gewinnspanne (Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013, p. 410)

Die Forscher schlussfolgern, dass der Produktvertrieb und Servicevertrieb sich gegenseitig ergänzen und die Nähe zum Kunden durch den Dienstleistungsangeboten verstärkt die Produktverkäufe. Die Auswirkungen des Wartungsservices können auch negativ sein, wenn diese Leistungen als Ersatz für Produkte gehandelt werden, wobei Serviceangebot im Allgemeinen die Produktverkäufe ankurbelt. Atlas Copco überwindet eigene Substitutionseffekte durch den Vertrieb der Serviceleistungen, um das Umsatzpotenzial der Produkte zu verlängern. Darüber hinaus führen zunehmende arbeitsintensive Dienstleistungsangebote zur höheren Kundennähe und positiven Wirkung von Dienstleistungstätigkeiten auf Produktaktivität des Unternehmens. (Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013, p. 176)

In der Summe machen die Autoren drei Empfehlungen für serviceorientierte Hersteller. Erstens, es soll eine Adoption des integrierten Produkt-Service-Geschäftsmodells als einen Weg zur Schaffung wechselseitigen Spillovers zwischen den Produkten und Dienstleistungen stattfinden. Zweitens, es soll eine Implementierung von Praktiken, die die Kundennähe verbessern. Drittens, es soll eine Betrachtung erforderlicher Investitionen sowie eine Aktivierung der Skaleneffekte und Lerneffekte innerhalb des Services, um die langfristige Profitabilität zu erreichen. (Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013, p. 178)

3.2.2.3 Arbeiten über den Aspekt „Dynamic Capabilities“

Dieser Aspekt genießt ebenfalls eine besondere Beachtung unter Forschern. Es werden folglich fünf wissenschaftliche Artikel vorgestellt, die unterschiedliche Elemente der dynamischen Fähigkeiten im Hinblick auf die Geschäftsmodellinnovation betrachten.

Coleman (2009) betrachtet die Bedeutung des Fähigkeitsaufbaus für australische Unternehmen, um in erfolgreiche Beziehungen mit Unternehmen in China, Indien und anderen aufstrebenden Wirtschaftsmächten in Asien zu treten. Dies wird laut Autor Engagement im Bereich der Bildung und Personalwirtschaft. Diese Disziplinen sollen die Mitarbeiter mit praktischen Erfahrungen im Bereich der Beziehungsentwicklung zu asiatischen Nationen bestücken. Darüber hinaus signalisiert Coleman einen Bedarf für Bildungseinrichtungen in verbessertem Bezug zu Gesellschaften und Businesssystemen in Asien. (Coleman, 2009, p. 104)

Diejenigen Unternehmen, die sich früh auf den Weg machen, um neue Formen der Handelsbeziehungen zu etablieren, werden einen wichtigen Wettbewerbsvorteil erhalten, meint der Verfasser. Dies wird den Unternehmen helfen, zu erkennen, dass die Geschäftsmodellinnovation von grundlegender Bedeutung ist, um ihre Zukunftsaussichten in der asiatischen Region zu verbessern. Coleman identifiziert vier wichtige Trends, die den Innovationsansatz des erweiterten Unternehmens reflektieren. Das sind Unternehmen, die über nationale Grenzen hinweg organisiert sind. Erster Trend ist, dass die Unternehmen ihre Operationen nach Spezialisierung an verschiedenen Standorten aufteilen. Spezialisierte Opera-

tionen werden dort platziert, wo die Unternehmen feststellen, dass sie einen Mehrwert darstellen. Sie werden mit anderen spezialisierten Operationen durch ICT global vernetzt. Die erweiterten Unternehmensstrukturen, die aus diesen Verbindungen entstehen, bestehen aus Unternehmen aller Größen. Die grenzübergreifenden Aktivitäten, die sie ausführen, neigen dazu, vermehrt in Form von Eingaben und nicht in Form von Waren oder Dienstleistungen. Zweiter Trend zeichnet sich dadurch ab, dass die beteiligten Unternehmen aus Menschen bestehen, die nach außen orientiert sind. Die Unternehmen sehen sich nicht mehr als Unternehmen im traditionellen Sinne, sondern als Netzwerke. (Coleman, 2009, p. 105) Dritter Trend besteht darin, dass die erweiterten Unternehmen stark auf das Wissen, die Fähigkeiten und die menschlichen Eigenschaften angewiesen sind. Im Gegenzug sind sie von qualitativ hochwertiger Führung und gutem Management abhängig. Der Autor sieht in effektiven Kollaborationen den Schlüssel zu den zukünftigen Innovationen. Wichtig ist zu beachten, dass eine wirksame Zusammenarbeit auf dem multidisziplinären Ansatz beruht. Dies wiederum erfordert ein Maß an Geschick und Verständnis von Entwicklung und Erhaltung effektiver Beziehungen mit Menschen aus verschiedenen Hintergründen. Der letzte Trend wird dadurch charakterisiert, dass das erweiterte Unternehmen zunehmend Produkte durch neuartige Kombinationen von Waren und Dienstleistungen herstellen, wobei der Dienstleistungsaspekt immer stärker ausgeprägt ist. Technologie erlaubt es, Dienstleistungen über die Grenzen hinweg auf neue Weise zu liefern. Daher werden die spezialisierten Dienstleistungen zunehmend ein Teil eines erweiterten Unternehmens. (Coleman, 2009, p. 106)

Ein Schritt in Richtung der Hindernisüberwindung durch die Wirtschaft ist es, das Wissen und die Fähigkeiten der Menschen, die die Aufgabe des Aufbaus des erweiterten Unternehmens bewältigen, in Zukunft zu verbessern. Der zweite, und laut Autor schwierigerer, Schritt ist es, ihr Wissen durch die Möglichkeit, Erfahrungen im Beziehungsaufbau mit den Unternehmen in Asien aufzubauen, zu festigen. Die praktische Anwendung des Wissens innerhalb und zwischen Organisationen muss aufgebaut und aufrechterhalten werden. Dabei ist die wichtige Rolle der Führung und des Managements entscheidend. (Coleman, 2009, p. 107)

Im der nächsten Abhandlung zu weichen Faktoren unternehmen Svejenova et al. (2010) eine Analyse des Geschäftsmodells eines Individuums. Sie untersuchen die Menge an Aktivitäten, Organisation und strategischen Ressourcen, die Menschen mobilisieren, um die Wertschöpfung und Werterfassung während der Interessenverfolgung zu schaffen. Die Erkenntnisse stammen aus einer umfassenden induktiver Longitudinalfallstudie und legen Auslöser, Mechanismen und Veränderungen im Geschäftsmodell eines Individuums am Beispiel des Küchenchefs und gastronomischen Innovators Ferran Adria` (elBulli) offen. Seine Suche nach kreativer Freiheit agiert als Hauptauslöser während der vier Phasen der Geschäftsmodellentwicklung. Dabei ist die kreative Resonanz der Hauptmechanismus, der

die Geschäftsmodelländerungen unterstützt. Es wird in dieser Arbeit anhand periodenspezifischer Auslöser wie die Suche nach Authentizität, Anerkennung und Einfluss und der Mechanismen wie Aufmerksamkeit, Absicht, Kodifizierung, Entkopplung und Ausgleich im Kerngeschäft und in der Peripherie die individuumsbezogene Geschäftsmodellinnovation beschrieben. (Svejenova, et al., 2010, p. 408)

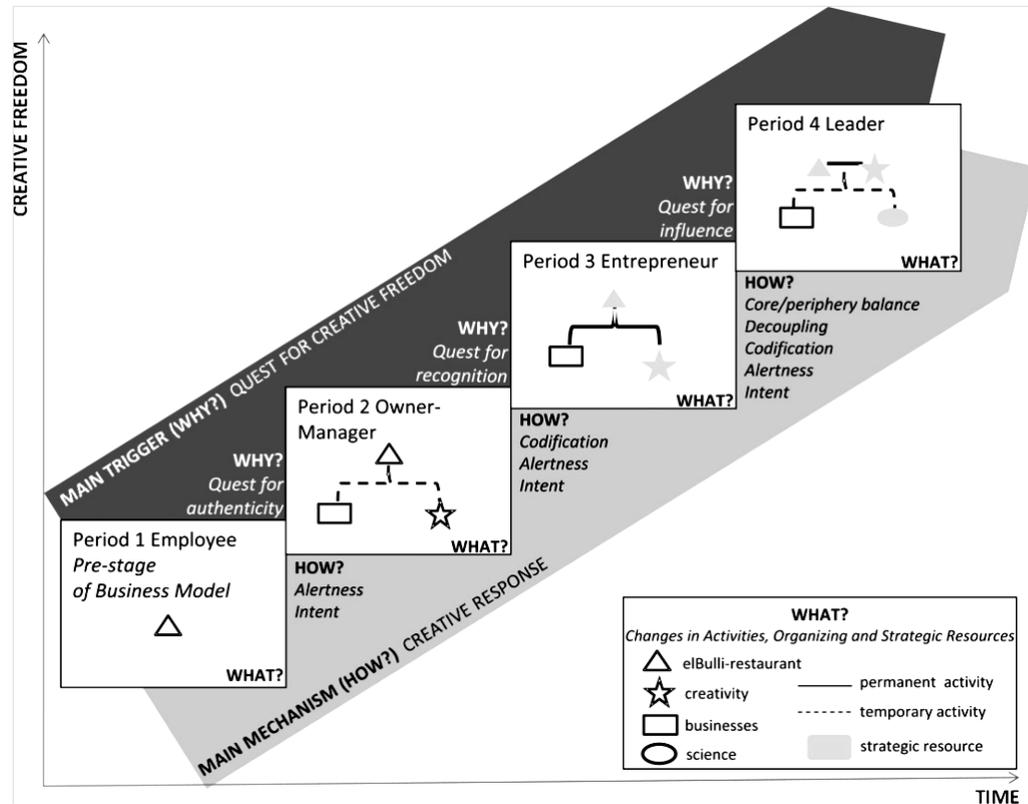


Abbildung 6: Geschäftsmodelltransformation von Ferran Adrià zwischen 1983 und 2008 (Svejenova, et al., 2010, p. 410)

In der präsentierten Evolution schlagen die Autoren vier Phasen vor, die Hand in Hand mit Mechanismen und ihren Auslösern sequentiell ablaufen (Abbildung 6). Die erste Phase, wo Adrià ein Angestellter im Restaurant ist, kann als Vorstufe zu seinem inneren Geschäftsmodell, welches in Umrissen entwickelt wird. Währenddessen beginnen die Entdeckung seiner Berufung und der aktive Beitrag zur Änderung des Wertbeitrags von elBulli. In der zweiten Phase, wo Adrià zum Eigentümer und Manager des Restaurants wird, greift er bei der Verlagerung der Wertversprechen radikaler durch und treibt die Entwicklung seines eigenen Stils in der Küche, die auf Kreativität basiert. Er beginnt, seinen eigenen Markenwert aufzubauen. In der dritten Phase bewegt sich Adrià mehr in die Rolle des Unternehmers. Er passt das Geschäftsmodell um drei separate Aktivitäten mit Permanentorganisationsstrukturen, die je mit eigenem dediziertem Team, Zeitkontinuum und Raum ausgestattet sind, an: das Restaurant als Umsatzgenerator, wo er Mahlzeiten produziert und seinen unverwechselbaren Stil präsentiert; Die Kreativwerkstatt, die als ein F&E-Labor für das Restaurant forscht und einen Kostentreiber darstellt; und eine Managementeinheit, als interne

Beratung und Businessverwaltung. In der letzten Phase ist Adria` als international anerkannter kulinarischer Führer. Er erweitert die Grenzen der kreativen Küche und etabliert eine Verbindung zur Wissenschaft. Dabei gliedert er einige Geschäftsaktivitäten an die Peripherie seines Geschäftsmodells aus. (Svejenova, et al., 2010, pp. 418-419)

Als wichtigsten Auslöser identifizierten die Autoren die kontinuierliche Suche der Untersuchungsperson nach kreativer Freiheit. Das gibt dem Gastronom nicht nur den Anstoß und Richtung für den Wandel, sondern trägt auch dazu bei, dass seine Beharrlichkeit im Angesicht der Schwierigkeiten wie Kundenmangel oder Einnahmeschwäche persistiert. Drei weitere spezifische Auslöser bringen die Veränderungen in verschiedenen Perioden nach vorne. Da ist das Streben nach Authentizität, Anerkennung und Einfluss. Das Streben nach Authentizität führt zu Geschäftsmodelltransformation zwischen der ersten und zweiten Phase. Die Einführung der Kreativität ebnet den Weg für die Schaffung individuellen Stils. Das Streben nach Anerkennung löst die Geschäftsmodellinnovation zwischen zweiter und dritter Phase, was den Bedarf nach Ideendokumentation entstehen lässt. Dies mündet in die Veröffentlichung des allgemeinen Katalogs von eBulli als Verleger am Ende der dritten Phase. Somit war der Beitrag des Küchenchefs und seines Teams erkennbar gemacht. Schließlich führt das Streben nach Einfluss zur Umwandlung des Geschäftsmodells von Adria` zwischen der dritten und vierten Phase. Hier erweitert er die Grenzen der Küche und bringt Wissenschaft, Kunst und Gesellschaft zusammen. (Svejenova, et al., 2010, ebenda)

Mit Hilfe der aufgeführten Auslöser werden bestimmte Transformationsmechanismen in Gang gesetzt. Das sind die sogenannten Hebel, die dem Küchenchef seine Verwandlung ermöglichen. Die Studie identifiziert zwei Arten von Mechanismen. Das sind einmal die Änderungsmechanismen, die Umwandlung in Aktivitäten, Organisation und strategische Ressourcen steuern. Zweitens sind es die Wertmechanismen, die die Schöpfung, Erfassung und Teilung der Werte organisieren. Der wichtigste Änderungsmechanismus ist laut Verfasser die kreative Resonanz. Außerdem sind fünf weitere spezielle Mechanismen für die Transformation zwischen den Phasen verantwortlich: die Wachsamkeit gegenüber neuen Möglichkeiten; die strategische Absicht, die weit über sein aktuelles Wissen und vorhandene Ressourcen reicht; die Kodifizierung, die ihm eine neue Perspektivensicht auf seine Küche erlaubt; die Entkopplung seiner strategischen Aktivitäten nach Zeit und Raum; und das Ausbalancieren seines Kern- und Peripheriegeschäfts im Sinne der Kohärenz und Neuheit. (Svejenova, et al., 2010, pp. 419-420)

Die Wertmechanismen zeigen in der Studie eine Reihe an Mechanismen, die zu Veränderungen in der Wertschöpfung (Neuheitssuche, Ressourceneinsatz), die Werterfassung (Publikation, Verlegerschaft) und Wertteilung (Promotion, Co-Kreation) führen. Die Wissenschaftler stellen außerdem fest, dass es einen Wertschlupf gibt, wenn Dritte die Ideen

und Werte von elBulli-Team selbst monetarisieren. (Svejenova, et al., 2010, p. 422) Das Dargelegte ist in der Abbildung 7 wirkungsspezifisch dargestellt.

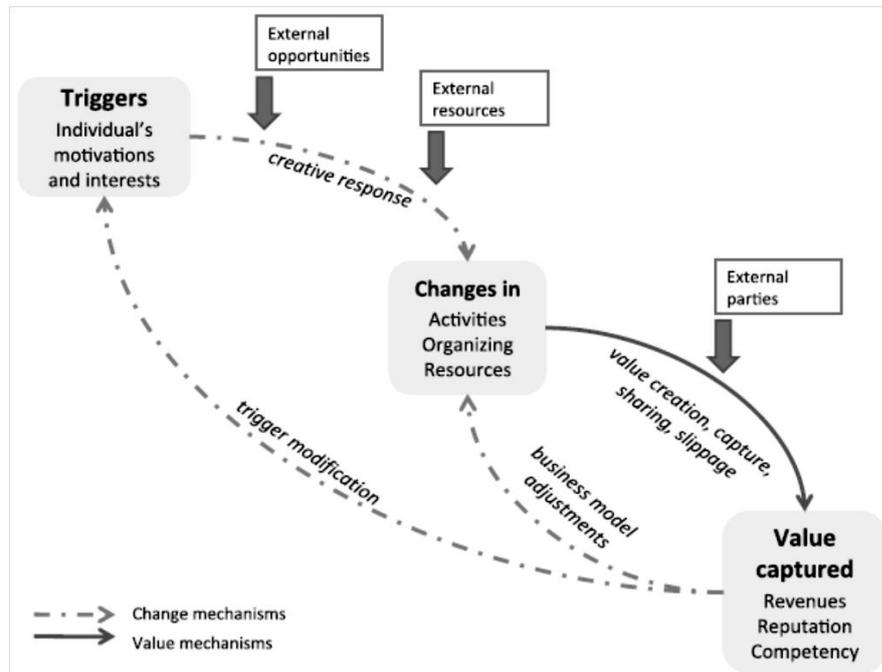


Abbildung 7: Transformationsmechanismus des persönlichen Geschäftsmodells (Svejenova, et al., 2010, p. 422)

Abschließend resümieren die Autoren, dass ihre Untersuchung zeigt, wie Wissenschaftler, Künstler und andere kreativitätsgetriebenen Menschen ihr inneres Geschäftsmodell proaktiv gestalten und entwickeln können. Sie können auf diese Weise die kreative Freiheit und erreichen und die Verfolgung ihrer Berufung und Ambitionen ohne Einschränkungen managen (Svejenova, et al., 2010, p. 425)

Der darauf folgende Beitrag von Sosna et al. (2010) bearbeitet die Vorgeschichte und die Treiber der Geschäftsmodellinnovation eines spanischen Geschäfts für Diätprodukte Naturhouse, das durch wirtschaftliche Rezession und erhöhten Wettbewerb infolge der Liberalisierung bedroht war. Sie dokumentieren die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells. (Sosna, et al., 2010, p. 383) Ihre Analyse ergibt, dass wenn einem etablierten Geschäftsmodell Veralterung droht und unvorhersehbare äußere Veränderungen der Fall sind, ist das Experimentieren ein kritischer Faktor. Individuelles und organisationales Lernen muss in diesem Kontext sowohl durch ständige Anpassungen und kostengünstige Experimente gefördert werden als auch durch Wissensverbreitung und Belastbarkeitssteigerung, um mögliche negative Folgen aus Fehlern zu ertragen. Während des Veränderungsprozesses muss außer der obersten Managementschicht auch andere Ebenen und Operationsebenen eingebunden werden, um eine kollektiv geteilte Ansicht zu etablieren. Zusammenfassend argumentieren die Forscher, dass die Geschäftsmodellentwicklung inklusive des Experimentierens, der Evaluierung, der Anpassung und im Rahmen eines Versuch-und-Irrtum-Ansatzes

integrierten Lernprozesses mit Einbeziehung aller Unternehmensbereiche ein wichtiger organisationaler Erneuerungsmechanismus ist. (Sosna, et al., 2010, p. 385)

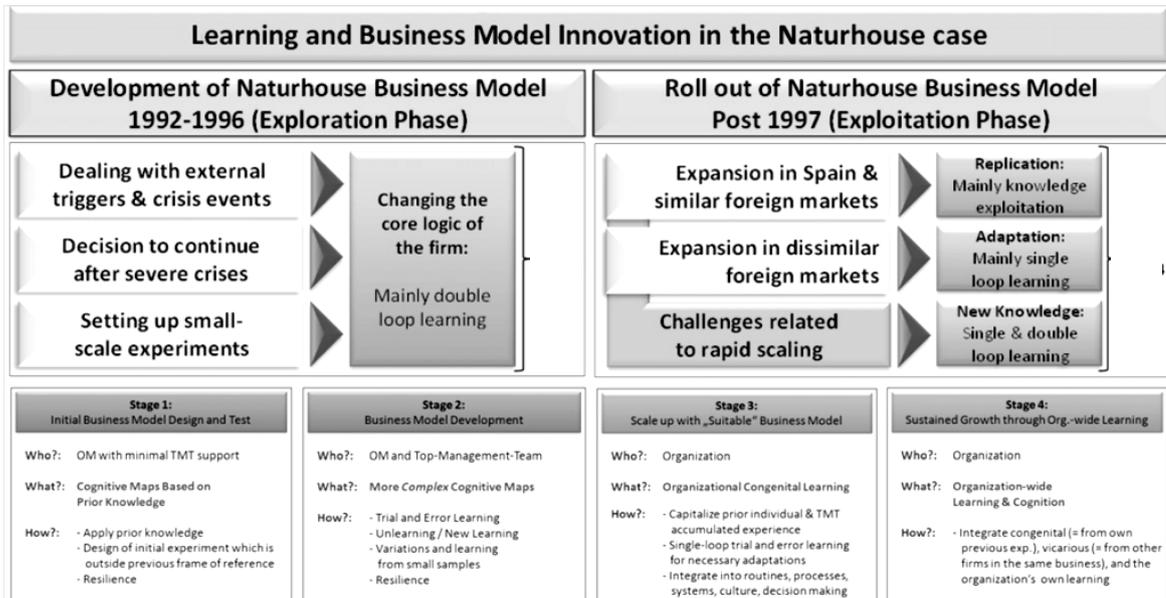


Abbildung 8: Lern- und Geschäftsmodellinnovationsprozesse im Naturhouse (Sosna, et al., 2010, p. 390)

In der Abbildung 8 ist der Lern- und Innovationsprozess des Naturhouse dargestellt. Er besteht aus zwei Hauptphasen, Exploration und Verwertung. Während der Explorationsphase wird das neue Geschäftsmodell des Unternehmens entwickelt. Diese Phase ist dadurch charakterisiert, dass hier, wegen externer und interner Krisenzustände, ein Bedarf an Veränderung identifiziert wird und die Entscheidung gefällt wird, erste kleine Experimente und Tests mit Geschäftsmodellen zu starten. Als Grundlage dienen die auf dem bestehenden Wissen basierenden Kognitionskarten und das Wissen über die aktuellen Marktgegebenheiten (Step 1). Diese Experimente produzieren Wissen, das Erfolge und Misserfolge der Tests widerspiegelt. Dies erlaubt dem Unternehmen weitreichende Lerneffekte zu generieren und die Wissensbasis beträchtlich auszuweiten. Parallel dazu werden Umlernprozesse initiiert, die zu neuen mentalen Modellen und komplexen Kognitionskarten führen (Step 2). Sobald ein fähiges Geschäftsmodell entstanden ist, entscheidet das Unternehmen, sein Geschäftsmodell durch Expansion zu skalieren. Der Lernprozess ist in der Verwertungsphase integrativ und verbindet sich mit Prozessen, Routinen, Systemen, Entscheidungswegen und mit der Unternehmenskultur. Dabei liegt der Fokus weniger auf die Gewinnung neuen, sondern vielmehr auf die Verwertung des aufgebauten Wissens (Step 3). Im letzten Schritt der Verwertungsphase (Step 4) steht das Unternehmen vor der Herausforderung, dass mit der Skalierung des Geschäftsmodells diesbezüglich neues Wissen aufgebaut werden muss. Um dieser und möglichen anderen Herausforderungen gerecht zu werden, etablieren sie ein universelles Lernverhalten, welches unternehmensweit alle Lern-typen in skalierbaren Form verarbeiten und bereitstellen kann.

Dieser Fall zeigt, dass eine schwere Krise starke Impulse liefern kann, um Hindernisse zu überwinden. Jedoch muss tiefgehende Reflexion über die dominante Logik und den Status Quo des Geschäftsmodelldesign stattfinden. Die Autoren führen aus, dass diejenigen Unternehmen, die die unmittelbare Bedrohung eines Veränderungsereignisses überleben, tragen oft kleineres Risiko des Scheiterns im Nachhinein. Adaptive Lernmodelle können verwendet werden, um Antworten auf gelegentliche, radikale Neuausrichtungen von Strategie und Struktur eines Unternehmens zu finden. Der Prozess des Experimentierens kann zu Wahrnehmung neuer Mittel und Wege in Verbindung der Sachverhalte und ihrer Neuausrichtung führen. (Sosna, et al., 2010, p. 397)

Dieser Fall unterstreicht auch die Bedeutung der Vorstände und Geschäftsführer, die die Aufrechterhaltung einer dynamischen Perspektive ihres Geschäftsmodells mit dem Fokus auf die kontinuierliche Feinabstimmung und Anpassung der nachhaltigen Wertschöpfung, Robustheit und Skalierbarkeit gewährleisten. Die Forscher bemerken, dass das "Wer" und das "Wie" im Naturhouse-Geschäftsmodell sehr bedeutend waren. Das Ausmaß an Belastbarkeit und Engagement des Topmanagements waren während der Veränderung absolut entscheidend und sicherten den Erfolg der Experimente mit Geschäftsmodellen ab. Die oberen Führungsetagen müssen laut Sosna et al. von dem Vorhaben überzeugt sein, sonst kann das schnell zum Stocken gebracht werden, wenn jemand von der Führung sich dagegen stellt. Deshalb, sobald Fehler und Erfolge einer Geschäftsmodellinnovation untersucht sind, sollen die bestehenden Machtstrukturen im Unternehmen analysiert werden. (Sosna, et al., 2010, p. 400)

Die nächste empirische Studie von Bock et al. (2012) beschäftigt sich mit den Treibern der strategischen Flexibilität während der Geschäftsmodellinnovation. Die Verfasser äußern die Meinung, dass CEO-Wahrnehmung der strukturellen Vereinfachung während der Geschäftsmodellinnovation positiv mit strategischer Flexibilität verbunden ist. Die dezentrale Entscheidungsfindung über Delegation ist ebenfalls positiv mit der strategischen Flexibilität verbunden. Jedoch ist sie negativ zur Konsolidierung der Kernfunktionen verknüpft. Eine kreative Unternehmenskultur korreliert positiv mit Ergebnissen der strategischen Flexibilität, während die Abhängigkeit von Partnern negativ korreliert ist. (Bock, et al., 2012, p. 280)

Diese Studie bestätigt, dass eine Kreativitätskultur mit strategischer Flexibilität positiv verbunden ist, und widerlegt die Vorstellung, dass Flexibilität durch Partnerschaften erreicht wird. Die Geschäftsmodellinnovationsinitiative moderiert positiv die Beziehung zwischen Rekonfiguration und strategischer Flexibilität. Die Organisationsgestaltung und -struktur präsentieren sich in der Untersuchung als kritische Merkmale der Geschäftsmodellinnovation. Die Forscher argumentierten, dass die Designkomplexitätsreduktion mit erhöhter Flexibilität in Verbindung gebracht werden kann. Dabei erhöht die Delegation die

Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der strategischen Flexibilität. Während der Strukturdelegation behalten Manager die Kontrolle des Strukturwandels. Dies kann durch die Einbindung der Drittanbieter und Outsourcing erfolgen. Das hat einen doppelten Effekt. Die Verringerung der strukturellen Designkomplexität erhöht auch die Führungsaufmerksamkeit auf das Wettbewerbsumfeld. Bei der Delegation der Tätigkeiten an zum Beispiel Shared Services kann ein Unternehmen ein gewisses Maß an Kontrolle über die Prozesse und Informationsflüsse halten. Diese Delegation ermöglicht es dem Unternehmen, sich auf diese Aktivitäten verlassen, während die Belastung der Führungswachsamkeit reduziert wird und Agilität ermöglicht wird. Im Gegensatz zu Delegation verursacht die Neukonfiguration der bestehenden Aktivitäten einen negativen Effekt auf die Erreichung der strategischen Flexibilität. Hier wird die Aufmerksamkeit der Führung auf die Nicht-Kernprozesse abgelenkt, die bei der Neukonfiguration nicht verschwinden. (Bock, et al., 2012, pp. 299-300)

Im letzten Artikel dieses Aspekts machen die Forscher um Aspara (2013) eine Unterscheidung zwischen Unternehmensgeschäftsmodell und den Geschäftsmodellen verschiedener Geschäftseinheiten. Ihr Ziel ist es, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die kognitiven Prozesse der Führungskräfte die Geschäftsmodelltransformation beeinflussen. Sie konzentrieren sich vor allem auf der Wahrnehmung organisationsübergreifender Kognitionen durch Topmanager. Das sind solche Kognitionen, die Topmanager und Partner des Unternehmens in den Branchen und Regionen geteilt werden. Die Autoren untersuchen die Transformation des Unternehmensgeschäftsmodells von Nokia zwischen 1990 und 1996, wo sie äußerst erfolgreich agierte. (Aspara, et al., 2013, p. 459)

Die durch Probleme in Unternehmenseinheiten verursachte Krise der Diversifikation von Nokia bringt die Topmanager dazu, zu einem Konsensus über die Transformation des gesamten Unternehmensgeschäftsmodells. Um dieses Konsensus zu erreichen, müssen interorganisationale Gespräche mit allen Beteiligten und Anteilseigner geführt werden. Außerdem müssen die Führungspositionen erneuert werden. (Aspara, et al., 2013, p. 467) Das Topmanagement basiert seine Entscheidungen über die Aufnahme der Einheiten in das neue Modell meist auf bestehenden Reputationslisten (und nicht die strategisch geprägten) im Bezug auf den Status der Einheit und Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber der Konkurrenz im lokalen Markt. Außerdem spielen die angrenzenden Elemente der Einheiten wie Produkte oder Kundengruppen eine Rolle bei der Wahl. (Aspara, et al., 2013, p. 469) Alle Einheiten, die früher negativ durch Misserfolge, die zu Kollaps führen konnten, aufgefallen waren, werden eliminiert. (Aspara, et al., 2013, p. 470)

Am Ende der Transformation bleiben von sieben nur drei Geschäftseinheiten, mobile Telefone, mobile Tele-Netzwerke und Sonstiges. Für das finale Geschäftsmodell werden nur die Geschäftseinheiten selektiert, die generischen Wachstum und Profitpotential aufweisen.

Die verlustgezeichneten Einheiten bekommen keinen Platz in der neuen Struktur. Es werden nur wettbewerbsfähige Einheiten mit hoher wahrgenommener Reputation in ihrer Umgebung übernommen. Auch die Synergien zwischen den Einheiten und ähnliche mittelfristige strategische Sicht werden als Maß genommen. Schließlich werden die Einheiten berücksichtigt, die den besten Beitrag zu Talententwicklung beitragen können und vom Staat unterstützt werden. (Aspara, et al., 2013, p. 466)

3.2.3 Cluster B: Allgemeiner Bezug anhand eines Wirtschaftsbereiches

Dieser Cluster wurde gebildet, weil der Autor dieser Arbeit der Ansicht ist, dass die hier aufgeführten Arbeiten anderen Cluster nicht eindeutig zuordenbar wären. Außerdem kann eine auf Branchen- oder Wirtschaftsbereich bezogene Sicht generelle und spezielle Eindrücke über die Geschäftsmodellinnovation liefern kann.

3.2.3.1 Arbeiten über wirtschaftsbereichsspezifische Innovationsfälle

Anderson und Kupp (2008) untersuchen Chancen und Barrieren der Geschäftsmodellinnovation, wo Verbraucher mit niedrigen Einkommen in sich entwickelnden Mobilfunkmärkten im Mittelpunkt stehen. Sie beziehen sich auf solche Märkte wie Afrika, Indien, Mexico und Philippinen. Die Wissenschaftler machen Feldvisite und interviewen die Marktteilnehmer, die sich durch Erfolg auszeichnen. (Anderson & Kupp, 2008, p. 5)

Die Autoren fechten in ihrer Arbeit die allgemeine Meinung an, dass die Entwicklungsmärkte schwer zu bedienen wegen Finanzierung der Produkte und Erreichbarkeit der Kunden wegen Isolierung sind. Deshalb werden sie durch Modelle der geteilten Nutzung bedient. Dieser Ansatz basiert auf den Industriestandards der Mono- und Duopolisten, die durch fehlende Anreize wenig Kreativität in ihrer Geschäftsmodellinnovation. Dabei gilt der Kostenfaktor als ausschlaggebende Barriere zu den armen Kunden. Die Autoren jedoch behaupten, dass diese Barriere überschätzt ist und verweisen auf die Innovationen in Kreditvergabe wie Ratenzahlung und Bereitschaft der Armen mehr in ihr Lebensstil zu investieren. (Anderson & Kupp, 2008, p. 6)

Die Autoren glauben, dass der größte Fehler der Mobilfunkindustrie besteht in der Produktion günstiger Geräte, anstatt sich auf die Innovation der Finanzierung dieser Geräte. Sie behaupten auch, dass die Finanzierung jedoch nicht das Hauptproblem darstellt und wird auch in der Zukunft keine darstellen. Die duopole oder oligopole Markt- und bestehende Denkstrukturen werden als wahre Barrieren bezeichnet. Die Anbieter sind wenig gereizt, ihre Preise zu senken oder die Bereitstellungsprozesse zu innovieren. Die Autoren beteuern außerdem, dass die Operatoren Bedenken um die Kannibalisierungseffekte zwischen günstigen und gewinnbringenden Produkten haben können, was die Innovation zusätzlich hindert. (Anderson & Kupp, 2008, p. 7) Als Ausweg aus dieser Innovationsklemme bieten die

Forscher einen Wettbewerb auf diesem Gebiet zu entfachen. (Anderson & Kupp, 2008, p. 9)

Die durchgeführte Studie offenbart Verhalten der erfolgreich innovierenden Operatoren, um arme Kunden in Entwicklungsmärkten zu erreichen. Einerseits sind es die Neukonfigurationen der Wertschöpfungskette. Die erfolgreichsten Operatoren verfolgen nicht nur effiziente Ausrichtung bestehender Tätigkeiten im Bedienen armer Kunden, sondern finden neue Wege der Konfiguration. Andererseits kollaborieren sie mit nichttraditionellen Partnern. Sie etablieren Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen und unabhängigen Entrepreneuren. Schließlich bauen die Innovatoren lokale Kapazitäten auf. Sie erkennen den hohen Wert lokaler Institutionen und Gegebenheiten. Sie veranstalten Trainings für Gründer und sehen Chancen in lokalen Infrastrukturlücken. (Anderson & Kupp, 2008, p. 11)

Der nächste Beitrag setzt die Thematik der Niedrigeinkommensmärkte fort und untersucht die Einflussfaktoren im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation. Mit Hilfe der durchgeführten Fallstudie identifizieren Sánchez und Ricart (2010), dass es zwei Arten der Geschäftsmodellinnovation, isolierte und interaktive, erkennbar sind. Bei der isolierten Variante handelt es sich um Innovation mit Hilfe eigener Ressourcen und Fähigkeiten. Bei der interaktiven Art müssen die Innovatoren externe und interne Ressourcen, Fähigkeiten und Partner in ihrem Ökosystem kombinieren, um neue Chancen zu erschließen. (Sanchez & Ricart, 2010, p. 138)

Die isolierten Geschäftsmodelle scheinen für Autoren leichter zu implementieren sein, wenn die Marktverhältnisse unkritisch bzw. adynamisch sind und es dem Unternehmen erlauben, die Konsequenzen der Modellwahl leicht abzuschätzen. In diesem Fall können die regulären Operationen beizubehalten und zu replizieren. Damit ist gemeint, dass isolierte Geschäftsmodelle dann effektiv sein werden, wenn die zugrunde liegenden Geschäftsmodellannahmen ausreichend prognostizierbare Effekte ausweisen und Ressourcen und Fähigkeiten genügend Wertigkeit und Einsatzfähigkeit besitzen, um im bestehenden Markt agieren zu können. Wie die Forscher ableiten können, hängen diese zwei externe Faktoren mit den unternehmensspezifischen Faktoren wie Produkteigenschaften und Komplexität der Wertschöpfungskette zusammen. (Sanchez & Ricart, 2010, p. 144) In Summe, wirken die isolierten Geschäftsmodelle als Effizienzsucher und deshalb entnehmen sie die Vorteile aus der bestehenden Differenz in der Produktionsfaktorausstattung. In diesem Fall erfolgt der Markteintritt zu einem einkommensschwachen Markt mit Hilfe der Wachstumsstrategie, die darauf basiert, die globalen Marktanteile durch Produktadaptation und Optimierung der Geschäftsprozesse zu erhöhen. Für diesen Zweck repliziert und erweitert das Unternehmen sein traditionelles Geschäftsmodell, indem es individuell an das Zielökosystem mit dem Ziel angepasst wird, die höchstmögliche Effizienz der Operationen zu errei-

chen. (Sanchez & Ricart, 2010, p. 145) In isolierten Geschäftsmodellen sind die Interdependenzen mit Wettbewerbern prädominant. Die Konkurrenten reagieren laut Autoren nur auf taktische Aktivitäten, um Marktanteile zu sichern. In diesem Sinn wird argumentiert, dass diese Interdependenzen für das Unternehmen negativ sind, weil die interagierenden Geschäftsmodelle die Werte voneinander subtrahieren. In diesem Fall sind die Wettbewerber die entscheidenden Akteure bei der Konfiguration des Geschäftsmodells und bei der Markteintrittsentscheidung. In diesem Fall halten die Autoren daran, dass diese Art der Interdependenzen kooperativ und somit positiv für das Unternehmen ist. (Sanchez & Ricart, 2010, p. 147)

Die interaktiven Geschäftsmodelle sind im Gegenzug hauptsächlich auf Lern- und Innovationsprozesse. Die Wettbewerbsvorteile resultieren aus der richtigen Kombination und angemessener Steuerung der Unternehmensressourcen und Fähigkeiten mit denen des Ökosystems. Die Nutzbarmachung externer Ressourcen erfordert Kooperationsprozesse. Die interaktiven Geschäftsmodelle werden weitgehend durch die Entwicklung von Partnerschaften gestaltet. Die Entwicklung eines Satzes mit Beziehungsfähigkeiten ist eine kritische Funktion dieser Modelle. Schließlich ist die Hauptmotivation des Unternehmens in diesem Szenario die Erschaffung neuer Einnahmequellen durch innovative Produkte und Geschäftsmodelle und gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der Lebenszustände der Armen zu leisten. Die Logik dieser Geschäftsmodelle entspringt der Interaktion zwischen mehreren Einheiten, um neue Chancen zu generieren. Der Gesamteffekt solcher Zusammenschlüsse ist laut Forscher stets höher als ich individueller. Die interaktiven Geschäftsmodelle tendieren dazu, eine erhöhte Anzahl an Interdependenzen mit lokalen und externen Akteuren, die nicht nur am Zusammenhalten des Geschäftsmodell partizipieren, sondern auch an der Sicherung der Dynamik beteiligt sind, zu haben. (Sanchez & Ricart, 2010, ebenda)

Bezüglich der Effekte im Ökosystem trägt das isolierte Geschäftsmodell zu inkrementellen Verbesserungen aufgrund der Einführung neuer Technologien und effizienterer Produktionssysteme. Dies ermöglicht die Finanzierbarkeit und Verfügbarkeit der Produkte in einkommensschwachen Bevölkerungen. Die interaktiven Geschäftsmodelle gehen ihrerseits über die Grenzen dieser Vorteile hinaus und induzieren in ihrer Umgebung eine Veränderung des gesamten Systems durch Einbindung neuer Akteure oder Verbindung der vorher unverbundenen Teilnehmer und durch Technologien und Anreize, die die vorherrschenden Verhaltensmuster verändern können. (Anderson & Kupp, 2008, pp. 147-148)

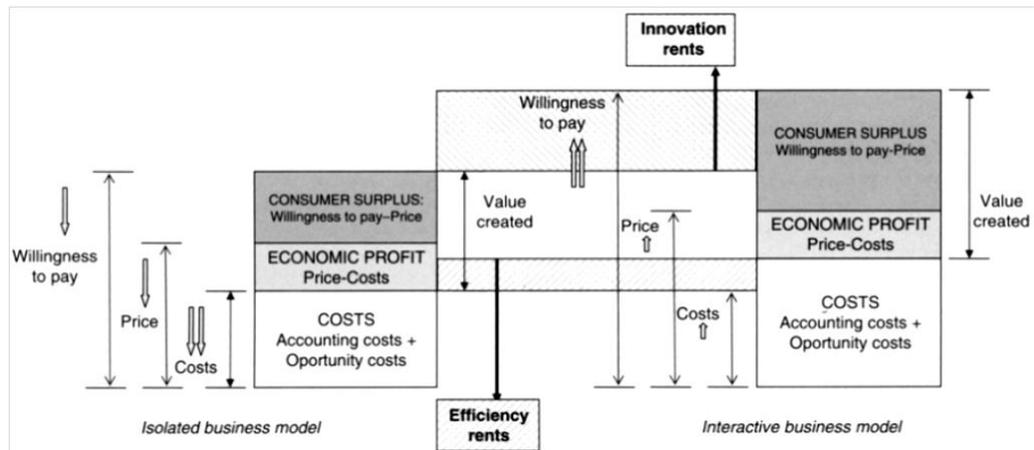


Abbildung 9: Quellen der Wertschöpfung in isolierten und interaktiven Geschäftsmodellen (Anderson & Kupp, 2008, p. 149)

ten von Geschäftsmodellen dargestellt. Wie man erkennen kann, versucht das isolierte Modell, die Kunden durch effiziente Produktion, die niedrigere Kosten und Preise anstrebt, zufriedenzustellen und erzielt zusätzlich zu der Zahlungsbereitschaft noch die Effizienzrenten. Im isolierten Modell sind die Produktionskosten höher, sodass die möglichen Effizienzrenten verbraucht werden und der ausgewiesene Preis höher ist, wenn die Gewinnspanne gleichbleibt. Es wird versucht, durch geschickte Kombination der Produktionsfaktoren im Ökosystem ein größeres Wertversprechen zu erzielen, was zu höheren Zahlungsbereitschaft bei den Kunden führt. Als Ergebnis profitiert das interaktive Geschäftsmodell von seiner Strategie und kann einen höheren Gewinn, der eine höhere Rente durch Innovation ausweist, vermelden.

Der nächste Forschungsartikel untersucht das Konzept der Geschäftsmodellinnovation und diskutiert das Design seiner Hauptelemente am Beispiel des Unternehmens Nespresso. Sie wollen zeigen, wie ein erfolgreiches Geschäftsmodellinnovationskonzept implementiert werden kann. Das heißt, wie ein profitables System durch einzigartige Positionierungsstrategie, gute Ausrichtung der Produkt- und Servicelogiken, Marketing- und Einnahmelogiken aufgestellt wird. Das Geheimnis liegt laut Matzler et al. (2013) in der Modellkohärenz, Einzigartigkeit und Barriere zu Imitation. (Matzler, et al., 2013, p. 30)

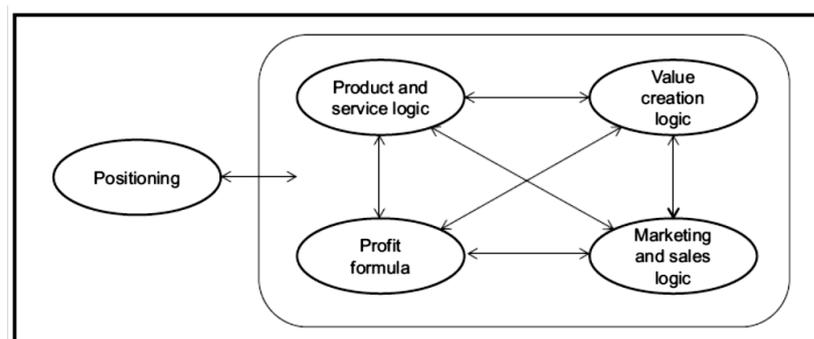


Abbildung 10: Komponenten des Geschäftsmodells (Matzler, et al., 2013, p. 33)

Die Autoren schlagen fünf Komponenten eines Geschäftsmodells vor, die die Geschäftsmodellinnovation von Nespresso auszeichnen (Abbildung 10). Die strategische Positionierung ist der durch Kunden empfundene Vorteil beim Kauf des Produkts. Dieses Element soll einzigartig und nachhaltig sein. Die Forscher führen aus, dass ohne effektive Differenzierung keine Positionierung möglich ist. Ohne Positionierung gibt es keine Einzigartigkeit. Die Einzigartigkeit ist schließlich der Treiber für die Geschäftsmodellinnovation. Die Produkt- und Servicelogikkomponente bzw. ihre Innovation muss auf die Positionierung ausgerichtet sein. Produkte sind Werkzeuge für eine erfolgreiche Positionierung. Die Produkte und Services schaffen nur dann Mehrwerte, wenn sie einzigartige Produktvorteile erzeugen und diese Vorteile den zu zahlenden Preis übersteigen. Das ist ähnlich dem Beitrag von Anderson und Kupp (2008). Die Komponente der Wertschöpfungslogik bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, seine Aktivitäten und Prozesse auf die Vermarktung des Produkts auszurichten. Dabei werden Kern- und Nicht-Kernelemente unterschieden, um zu entscheiden, welche zu bedienen und welche outzusourcen. Die Mehrwertlogik muss auf die Positionierung, Produkt- und Servicelogik und Einnahmelogik angepasst sein. Die Verfasser behaupten, dass der Wettbewerb der Zukunft weniger zwischen Unternehmen, sondern mehr zwischen Unternehmensnetzwerken stattfinden wird. Die Marketing- und Verkaufslogikkomponente definiert, wie die Kunden zu gewinnen und zu binden sind. Es braucht auch synchron zu den anderen Komponenten des Geschäftsmodells zu sein, insbesondere zu Positionierung und Umsatzlogik. Die Profitformelkomponente bildet den Kern des Geschäftsmodells und besteht aus Umsatz- und Kostenmodelle, wodurch sie definiert, wie das Unternehmen sein Geld generiert. (Matzler, et al., 2013, p. 33)

Am Beispiel von Nespresso kommen die Autoren zu folgenden Ergebnisse. Bezüglich dieser Elemente. Nespresso entwickelt ein einzigartiges, schwer zu imitierbares und inter konsistentes Geschäftsmodell. Dieses Geschäftsmodell bildet eine nachhaltige Positionierung, die auf die langfristigen Trends im Markt wie Bequemlichkeit, Espresso-Kultur oder Digitalisierung im Vertriebssystem abbildet. Das Produkt in Form von Kaffee und Kaffemaschine ist perfekt auf die Positionierung ausgerichtet und unterstützt ihre einzigartige Art. Nespresso hat eine klare Antwort auf die Frage über die Kern- und Nicht-Kernelemente. Marketing- und Vertriebslogiken sind perfekt auf die Positionierung und das Produkt ausgerichtet. Nespresso hat zudem klare Wertschöpfungs- und Wertabsorptionsmechanismen. Das Modell schafft einzigartigen Wert für Kunden und definiert eine klare Profitformel. (Matzler, et al., 2013, p. 36)

Richter (2013) strebt in seiner Untersuchung Klärung der Verhältnisse in deutschen Stadtwerken bezüglich im Bereich der erneuerbaren Energie. Er will ihre Geschäftsmodelle auf den Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation in diese Richtung analysieren. Er nimmt

zwei generische Geschäftsmodelle, die aus seinen Managementbefragungen hervorgehen. Seine Ergebnisse liefern die Erkenntnis, dass die Stadtwerke ein lebensfähiges Geschäftsmodell für großflächige Energieerzeugung durch erneuerbare Energie entwickelt haben. Im selben Moment mangelt es bei den Stadtwerken an adäquatem Geschäftsmodell, um kleine kundenseitige Energieerzeugung zu vermarkten. (Richter, 2013, p. 1226)

In seiner Forschungsarbeit unterscheidet der Autor zwischen einem stadtwerkseitigen und einem kundenseitigen Geschäftsmodell. Das erstere erfüllt sein Wertversprechen durch Massengenerierung und Einspeisung des Stroms ins Netz. An der Kundenschnittstelle wird der Strom als Rohstoff gesehen und der Kunde zahlt einen Preis pro Einheit. Die Infrastruktur besteht meist aus einer kleinen Anzahl großer zentralisierter Stromerzeugungsstätten. Das Erlösmodell besteht aus Erlösen durch Einspeisung der Elektrizität und Verfolgung großer Projektportfolios, die auf Skaleneffekte ausgerichtet sind. Das kundenseitige Geschäftsmodell, welches auf privater Stromerzeugung aufgestellt ist, zum Beispiel durch kleine Photovoltaikanlagen, erfüllt seinen Wertbeitrag mit Hilfe der maßgeschneiderten Lösungen und damit verbundenen Energiedienstleistungen. An der Kundenschnittstelle ist der Kunde in den Prozess der Energieerzeugung eingebunden, indem er selbst ein Energieerzeugungssystem besitzt und seinen Nutzen mit Stadtwerken teilt. Daraus resultiert eine Langzeitbeziehung mit dem Kunden. Die Infrastruktur besteht in diesem Fall aus großer Anzahl kleiner Anlagen, deren Stromerzeugung nah am eigenen Verbrauch liegt. Das Erlösmodell basiert auf den Erlösen aus der direkten Nutzung des durch Privatanbieter generierten Stroms oder begleitender Dienstleistungen. Dieses Modell zeichnet sich durch hohe Transaktionskosten aus. (Richter, 2013, p. 1230)

Richter kommt zu Ergebnis, dass die Manager in den Stadtwerken sehen die erneuerbare Energie nicht als eine Bedrohung für ihr jetziges Geschäftsmodell, obwohl sie bedeutende Marktanteile an ausländische Investoren verlieren. Die Manager sehen die großskalierte Energieprojekte als ein neues wichtiges Geschäftsfeld. Sie mache neue Wertbeiträge an der Kundenschnittstelle unnötig. Kunden sind positiv beeinflusst und Erlöse können sicher kalkuliert werden. Das neue Geschäftsmodell wird als robust bewertet und ist dem alten Modell sehr ähnlich. Der Autor merkt jedoch an, dass die Manager kleines Interesse am kundenseitigen Geschäftsmodell im erneuerbaren Bereich, sehen aber keinen Marktpotential für Stadtwerke dort. Die Analyse zeigt, dass kleinflächige erneuerbare Energietechnologien für Stadtwerke disruptiven Charakter tragen. (Richter, 2013, p. 1235)

Die wichtigste Schlussfolgerung aus den Ergebnissen ist laut Forscher die Tatsache, dass es den Stadtwerken an Innovationskapazitäten fehlt, um grundlegende Veränderungen der Energiewende erfolgreich zu meistern. (Richter, 2013, p. 1236) Daraus ergibt sich der Bedarf an Verstärkung dieser Fähigkeiten bei den Versorgern, um sich auf den Wandel in ihrem Geschäftsumfeld vorzubereiten. (Richter, 2013, p. 1237)

3.2.3.2 Arbeiten mit Empfehlung konkreter Geschäftsmodellinnovation

Den ersten Innovationsvorschlag in Form von kollaborativen Entrepreneurship machen Miles et al. (2006). Basieren auf einem imaginären Unternehmen namens OpWin beschreiben die Autoren ihr Konzeptvorschlag, der es diesem Unternehmen ermöglicht, kontinuierliche querindustrielle Innovationen zu generieren und 13.000 Unternehmer in seinem Netzwerk zusammenzuhalten. (Miles, et al., 2006, p. 1) Unter sogenanntem kollaborativen Entrepreneurship verstehen die Verfasser eine Kreation von etwas wirtschaftlich bedeutungsvollem, was mit Hilfe neuer und in Kooperation entstandener Ideen, die durch Informations- und Wissensteilung zustande kommen, ins Leben gerufen wird. (Miles, et al., 2006, p. 2)

Es wird ein konzeptueller Vorschlag für die Unternehmensstruktur gemacht. Sie besteht aus drei Bereichen: Mitglieder, Netzwerkservice und Managementgruppen. Unter den Mitgliedern sind die teilnehmenden Unternehmen und ihre Tochtergesellschaften zusammengefasst. Das Mitgliedernetzwerk ist dynamisch organisiert, sodass keine bestimmten Rollen unter den Unternehmen verteilt sind. Die Ressourcen der einzelnen Unternehmen werden häufig aber nicht immer in Unternehmensgründungen mit anderen Unternehmen geteilt. Der dynamische Aspekt wird außerdem vom ständigen Mitgliederwachstum aufrechterhalten. Jedes Unternehmen ist für seine Kapazitäten und die Fähigkeit, dem Netzwerk innovative Beiträge zu leisten, selbst verantwortlich. Jedes Mitgliedsunternehmen misst seine eigene Nettovermögensbildung, Personalbindung und Entwicklung, einschließlich Bildungs- und Qualifikationsupgrades von Personal, und jährliche Kundenzufriedenheit. Die Unternehmen können eigene Produkte vermarkten und mit anderen Unternehmen kooperieren. (Miles, et al., 2006, pp. 5-6)

Die Ergebnisse der Arbeit sind wie folgt zusammengefasst. Der Prozess des kollaborativen Entrepreneurship kann laut Autoren nur durch Erfahrung erlernt werden. Die Kollaboration ist ein komplexer, potentiell instabiler Prozess. Es ist nicht leicht, ihn zu beschleunigen. Um auf lange Sicht hin wirksam zu bleiben, müssen die kollaborativen Gemeinschaften sich in einem Tempo entwickeln, welches für ihre Mitglieder bequem ist und in einer Weise, dass die Mitglieder die notwendigen Verhaltensweisen vollständig internalisieren. Die Unternehmensfähigkeit, mit anderen Firmen zusammenzuarbeiten, beginnt bei der Fähigkeit, unternehmensintern zusammenarbeiten. Die Unternehmen signalisieren ihre Werte und ihr Potenzial als Kooperationspartner in unterschiedlichsten Formen. Manager, die kollaborative Fähigkeiten besitzen, können diese Signale erkennen. Ein Unternehmen, das kollaborative Fähigkeiten und Werte signalisiert, ist laut Forscher bereits sehr innovativ. Kollaborative Fähigkeit erfordert laufende Investitionen in immaterielle Vermögenswerte. Viele Geschäftsmodelle scheitern laut Autoren, weil diejenigen, die sie implementieren, Investitionen in „weiche“ Vermögenswerte ignorieren und meinen, dass diese, wie beab-

sichtigt, funktionieren müssen. Die Diffusion und Nachhaltigkeit des kollaborativen Entrepreneurship bezieht sich auf gesellschaftliche Werte. Dieses Geschäftsmodell wird nur dann nachhaltig sein, wenn die Werte, die sie zugrunde legt, mit den von ihr erzeugten Ergebnissen kompatibel sind. (Miles, et al., 2006, pp. 7-8)

Im nächsten Beitrag machen Hwang und Christensen (2008) einen Vorschlag für disruptive Geschäftsmodellinnovation im Bereich der Gesundheitsversorgung. Sie wollen zeigen, wie die disruptiven Technologien mit innovativen Geschäftsmodellen in Einklang gebracht werden können. Das Primärziel des Artikels liegt in der Erhöhung der Finanzierbarkeit menschlicher Gesundheit. (Hwang & Christensen, 2008, p. 1329)

Es werden ein dominantes Geschäftsmodell im Gesundheitswesen identifiziert, das in Krankenhäusern und Arztpraxen eingesetzt werden. Das ist das Solutionshop-Modell, das unstrukturierte Probleme mit Hilfe der Experten löst. Die genannten Institutionen haben sich so weit entwickelt, dass sie in manchen Bereichen bereits Merkmale von Wertschöpfungsprozessen oder institutionalisierten Nutzernetzwerken aufweisen. Diese Institutionen der Gesundheitsversorgung sind als durcheinandergebrachte Mischungen aus mehreren Geschäftsmodellen, die miteinander kämpfen, Nutzen aus dem Chaos zu liefern, laut Autoren zu verstehen. Dies wird von Einbettung unentzifferbarer Kostenrechnungssysteme, übermäßigem Overhead, allgegenwärtiger Quersubventionierung und einer inakzeptablen Menge an Variabilität und medizinischer Fehler begleitet. (Hwang & Christensen, 2008, p. 1333)

Die disruptiven Geschäftsmodelle versuchen, Wertbeiträge zu liefern, die sich von denen der Krankenhäuser und Arztpraxen unterscheiden. Die mit den disruptiven Geschäftsmodellen verwobenen Technologien vereinfachen die einst komplexe Arbeit der Solutionshops und bieten sie in einer Form, in der sie von den besagten Institutionen nicht angeboten werden kann. Dies erfolgt dadurch, dass die Innovatoren sich auf spezifischen, regelbasierten Portionen der Gesundheitsversorgung spezialisieren. Deshalb können sie zu einem niedrigeren Preis und höheren Qualität liefern. Die implementierten Prozesse dieser Modelle haben eine prognostizierbare Variation, sodass die Arbeit von Spezialisten zu Generalisten, von Generalisten zu Krankenschwestern und schließlich zu Patienten selbst transferiert werden kann. (Hwang & Christensen, 2008, p. 1334)

Abschließend präsentieren die Autoren einige Herausforderungen für Geschäftsmodellinnovation im Gesundheitsbereich. Es soll einerseits Fragmentierung der Gesundheitsversorgung im Sinne der Effizienz erfolgen. Dies bedarf jedoch zusätzlicher Koordinationsmechanismen, die durch Implementierung interoperabler IT-Systeme und entscheidungsunterstützender Webapplikationen gestemmt werden können. Dazu kommt, dass eine Marktlücke im Einzelhandelsbereich dieses Segments geschlossen werden muss. Disruptive Innovation erfordert, dass Verbrauchermarkt richtige Anreize für Geschäfte mit Produkten und

Dienstleistungen, die die Bedürfnisse am besten abdecken, setzt. Auf der gegenüberseite der Innovation stehen auch die regulatorischen Barrieren, die oft durch starke Lobby vertreten sind. Diese versuchen, das „alte“ System und teure Gesundheitsmodelle aufrechtzuerhalten. Diese Regulierungen lassen oft keinen Raum für Wertschöpfungsprozesse. Als letzte Barriere werden Vergütungskürzungen, die im Namen der Effizienzsteigerung beschlossen werden, genannt. Das sehen die Autoren als falschen Anreiz, der produktivitätsseitig nach hinten gehen kann. (Hwang & Christensen, 2008, pp. 1334-1335)

Im dritten Vorschlag von Gambardella und McGahan (2010) handelt es sich um eine Geschäftsmodellinnovation durch Basistechnologien. Die Autoren diskutieren über neue Möglichkeiten dieser zu angewandten Technologien alternativer Technologieart. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 263) In diesem Technologieansatz sehen die Forscher alle Eigenschaften einer Geschäftsmodellinnovation. Außerdem beinhaltet sie eine Evolution in Technologiemarkten. Diese Evolution kann das Entrepreneurship in naher Zukunft breitflächig in Applikationsindustrien positionieren. Denn diese neuen Technologien können möglicherweise direkt oder durch Lizenzierung erworben werden und die Käuferunternehmen können in der Einzigartigkeit ihrer Technologie, die ihnen Wettbewerbsvorteile bieten soll, nicht mehr sicher sein. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 264)

Das Ziel dieser Art der Geschäftsmodellinnovation besteht eher darin, die Anwendungsmöglichkeiten der entwickelten oder erworbenen Basistechnologie über verschiedene Märkte erheblich zu erweitern und mit den technologieverwandten Partnern in Partnerschaft zu treten. Das Geschäftsmodell reguliert dabei die Vermarktung der implementierten Anwendungsidee und ist für jedes Unternehmen individuell. Das innovierende Unternehmen kann in einzelner Marktnische kleine Umsätze pro Anwendung in Kauf nehmen. Jedoch können beim Erobern mehrerer Nischen Skaleneffekte entstehen. Der Innovator beabsichtigt, die Anzahl hochwertiger Applikationen für seine Technologie zu maximieren und investiert in Fähigkeiten, Ressourcen und Kapazitäten, die Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Endverbraucher über eine breitere Front sichern können. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 265) Die Autoren verweisen auf die Anbieter von Sicherheitssoftware, die heutzutage nur die Basisalgorithmen entwickeln und diese als geistiges Eigentum verkaufen. Die Erwerber integrieren diese dann in vermarktungsfähige Produkte. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 266) Die auf der neuen Basistechnologie basierenden Produkte und Dienstleistungen entstehen aus langen und teuren Erkenntnisprozessen, in die das Unternehmen investiert, um zu verstehen, für was diese Technologie anwendbar ist, ob diese Anwendungen profitabel sind und wie sie am besten vermarktet werden können. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 267)

Im Gegensatz zu Basistechnologien entstehen heutige Produkte aus wissenschaftlichen und technologischen Durchbrüchen, die durch design- oder simulationszentrierten Visionen

über mögliche Anwendungsfälle, anstatt die aus der Kundensicht definierte Probleme zu lösen. Diese Sicht erlaubt breiteres Spektrum an Marktchancen, die in Richtung besserer Individualisierung und effektiverer Werterfassung gehen. Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle innovieren, um Vorteile neuer Märkte auszunutzen, haben Potential, zu Vorreitern in Entwicklung neuer Wissensteilungsindustrie zu werden und gleichzeitig die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in Form von geistigem Eigentum aufzubauen. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 269)

Die Autoren geben einige Perspektiven für Herausforderungen preis, die auf diesem Gebiet relevant sein werden. Die Neukonzipierung der Kundenzahlungsbereitschaft wird sowohl inhalts- als auch charaktermäßig nötig sein. Um die Engpässe, die die Applikation der Basistechnologien limitieren, zu durchbrechen, müssen neue Erkenntnisse über die Zahlungsbereitschaftseigenschaften generiert werden, um gegenseitige Abstimmung zu verbessern. Die Sichtbarmachung solcher Mechanismen kann für Geschäftsmodellinnovation von zentraler Bedeutung sein. Große Geschäftsmodellinnovationen haben Auswirkungen auf die Lebensfähigkeit sowohl von vor- als auch von nachgelagerten Branchen. Erfolgreiche Unternehmensstrategien im Bereich der Innovation beziehen Outsourcing oder Dekonstruktion von wesentlichen Dienstleistungen mit ein. Die nachgelagerten Unternehmen können von den Möglichkeiten, die sich aus Stromaufwärts-Innovationen ergeben, profitieren, und umgekehrt. Eine weite Verbreitung der Verallgemeinerung im intellektuellen Kapital, der von Lizenzierungsmärkten angeboten wird, lässt gravierende Konsequenzen für die Architektur ganzer Wirtschaftssektoren ableiten. (Gambardella & McGahan, 2010, p. 270)

Die Autoren der nächsten Anregung, Witell und Löfgren (2013), beabsichtigen, einen Weg aufzuzeigen, wie Unternehmen von kostenlosem auf gebührenpflichtigem Service für ihre Produkte umstellen können. Die Geschäftsmodellinnovation ist in diesem Fall das Instrument. Ihr Fokus liegt auf der Identifizierung, Beschreibung und Analyse alternativer Umstiegsstrategien, des Grades und Typs der Innovation und wie sich die Elemente des Geschäftsmodells verändern. Autoren identifizieren acht Strategien für den Umstieg. Diese Strategien werden durch Änderungen im Geschäftsmodell, inkrementeller Innovation und radikaler Innovation repräsentiert. Es wird empfohlen, den Inhalt und Struktur zu ändern, um eine inkrementelle Innovation im Geschäftsmodell zu initiieren. Durch die Änderung der Steuerung des Geschäftsmodells kann eine radikale Umstellung erreicht werden. In den meisten Modellen für Serviceintegration ist es notwendig, das Geschäftsmodell zu ändern und expliziten Fokus auf der Notwendigkeit einer Änderung zu setzen. (Witell & Löfgren, 2013, p. 520)

Die Geschäftsmodellinnovation wird von den Autoren als wichtig eingestuft, um zu verstehen, wie die Produktionsunternehmen die Serviceumstellung erfolgreich und profitabel

implementieren können. Die meisten Produzenten nutzen ihre Produkte als Erlösgeneratoren und sehen die Serviceleistungen als Kostentreiber. (Witell & Löfgren, 2013, p. 521)

Nachfolgen werden Effekte der acht Änderungsstrategien beschrieben. Die erste Strategie ist, wenn der Umstieg von unentgeltlich auf kostenpflichtig von einem Tag auf den anderen erfolgt. Das verursacht zuerst große Einbrüche bei Service- und Ersatzteilverkäufen, dann jedoch passiert eine langsame Erholung mit allgemeiner Steigerung der Serviceumsätze. Bei der zweiten Strategie handelt es sich um Angebot eines neuen kostenpflichtigen Services, wobei der alte Service beibehalten wird und kostenlos bleibt. Als Ergebnis werden keine Auswirkungen auf die Produktverkäufe, Ersatzteile und Reparaturen erwartet, sondern langsamer Wachstum im Vertrieb des neuen Services prognostiziert wird. Bei der dritten Strategie wird der Wert des neuen Services, wie Ressourceneinsparung bei den Kunden, nahegelegt und dann der Weg aufgezeigt, wie der bezahlte Service auf beiden Seiten Vorteile schafft. Als Effekt, die Servicegebühren werden Schritt für Schritt anhand des finanziellen Wertes vorgestellt. Wenn die Kunden sich mit dem Bezahlen angefreundet haben, kann die Gebühr eingeführt werden. Bei der vierten Strategie beinhaltet das Angebot ein Produkt und einen Service, wobei der Service im Angebot nicht gebündelt wird. Dadurch bleiben die Umsätze am Produkt konstant und der Service bleibt unberührt. Schließlich wird er auch kostenlos zusammenverkauft. Die fünfte Strategie beinhaltet mehrere Services, die nicht gebündelt angeboten werden. Dabei ist der Basisservice, kostenlos oder günstig zu erwerben. Alle zusätzlichen kosten extra. Zuerst wird nur der Basisservice konsumiert. Danach werden auch die Zusatzservices verkauft. Bei der sechsten Strategie hat der kostenlose Service keinen Mehrwert, was allerdings mit niedriger Loyalität verbunden ist. Der Preis, der für das neue Service gezahlt wird, wird als Statussymbol wahrgenommen. Man erwartet also eine hohe Nachfrage, die mit diesem Motiv zu verbinden ist. Bei der siebten Strategie ersetzt ein Unternehmenspartner den alten durch einen neuen verbesserten Service. Bei der Vorstellung wird eine Gebühr eingeführt. Das hat keine Auswirkungen an Produktverkäufen. Viele Kunden akzeptieren die neuen Gebühren. Jedoch wollen die mächtigen Kunden aus der Lieferkette diesen Service kostenlos erhalten. Die achte Strategie beinhaltet einen Service, der einen großen Wertbeitrag für den Kunden generiert und Gebühren als logische Konsequenz präsentiert. (Witell & Löfgren, 2013, p. 524)

Die Autoren resümieren, dass wenn die Wechselbarrieren hoch sind und Unternehmen wenig Wettbewerbsdruck haben, empfiehlt es sich, eine abrupte Änderung im Geschäftsmodell durchzuführen. Die Strategie mit einem geringen Risiko ist eine inkrementelle Variante der Geschäftsmodellinnovation, die sich an kleinen Veränderungen im Inhalt und Struktur bemerkbar macht. Eine radikale Geschäftsmodellinnovation ändert die Steuerung des der Wertschöpfung im ganzen Netzwerk. In der durchgeführten Studie war nur eine

Art der Geschäftsmodellinnovation am erfolgreichsten. Es ist die radikale Innovation, die den Wert des Services und seine Provision aufeinander abgestimmt ausrichtet. (Witell & Löfgren, 2013, p. 530)

Im letzten Beitrag in diesem Bereich wird analysiert, wie ein etabliertes Unternehmen von Pay-As-You-Drive-Versicherung (PAYD) als einer Geschäftsmodellinnovation im Versicherungsmarkt profitieren können. Desyllas und Sako (2013) bemerken, dass obwohl Geschäftsmodelle im Allgemeinen durch geistiges Eigentum nicht geschützt sind, können ihre einzigen Elemente wie Prozessmethoden oder Marken geschützt werden. Die Autoren finden durch ihre Analyse anhand des Profiting-From-Innovation-Frameworks (PFI), dass formaler und strategischer Schutz des geistigen Eigentums eine komplementäre Rolle spielen. Formaler Schutz dient meistens als Verteidigungsstrategie und als Werkzeug fürs Verpacken und Verkaufen des Know-How. Außerdem wird mit Hilfe diesen Schutzes Zeit gekauft, um ergänzende Vermögenswerte aufzubauen. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit hängt davon ab, ob der Innovator eine starke Position in spezialisierten komplementären Vermögenswerten aufbaut und ob er in der Lage ist, sie im Laufe der Zeit entsprechend den Veränderungen im Marktumfeld zu konfigurieren. (Desyllas & Sako, 2013, p. 101)

Die Autoren des Beitrags führen eine Gegenüberstellung eines traditionellen Geschäftsmodells und eines neuen auf individueller, verbrauchsgerechter Abrechnung basierenden Modells im Bereich der Kfz-Autoversicherungen. Aus der Sicht der Wertversprechen gegenüber den Kunden gibt traditionelles Geschäftsmodell einen Versicherungsschutz bei Unfällen und anderen unvorhersehbaren Verlusten. Das PAYD-Modell verbessert die Schutzfähigkeit und reduziert solche Effekte wie Negativselektion und Moral Hazard, was zu niedrigeren Mängelansprüchen und Prämien führt. Der Gewinn verbessert sich, wenn die Mängelansprüche stärker fallen als Prämien. Bezüglich des Marktsegments macht das alte Geschäftsmodell eine kategorische Fahrer- und Fahrzeugsegmentierung. Im neuen Modell werden die Fahrer individuell charakterisiert. Der Gewinn steigt, wenn neue Märkte erschlossen werden Profit. Dabei werden die Fahrer in sichere Fahrer mit niedrigen Mängelansprüchen, Risikofahrer mit hohen Prämien und Fahrer, die sich an komplementären Diensten begeistern, anreizspezifisch unterteilt. Die Wertschöpfung des alten Modells wird durch Datenerhebungen auf Fragebogen gesichert. Die Versicherungspolizen werden durch Makler oder direkt vertrieben. Das neue Modell nutzt ICT und automatisiert die Datenerhebung, die eine größere Erhebungstiefe ermöglicht. Gewinne steigen, wenn Einsparungen durch versicherungsmathematische Genauigkeit und niedrigere Verlustkosten die Technologie- und Hardwarekosten übersteigen. Die Versicherungspolizen werden direkt über Internet verkauft, geändert und erneuert. Der Gewinn steigt wegen der Prozessautomatisierung und Verringerung der Kommissionszahlungen an Makler und Agenten. Im Rahmen der Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk besteht dieses Netzwerk im alten Ge-

schäftsmodell aus Lieferanten, die Technologien und Versicherungsmathematiker bereitstellen, Vermittler, wie Makler oder webbasierte Aggregatoren, und Kunden. Im neuen Geschäftsmodell sind es die Lieferanten komplexer Telematiksysteme und Telekommunikationsbetreiber. Da PAYD mit ganz anderen Servicebereichen wie Diebstahlprävention und Gefahrenabwehrmanagement verbunden ist, entstehen automatisch andere Komplementäre. Gewinne steigen, wenn der Versicherer ein Plattform für aktuelle und zukünftige Serviceanbieter und Partner implementieren. Bezüglich der Umsatzgenerierung und Kostenstruktur herrschen folgende Unterschiede. Im alten Versicherungsmodell werden Umsätze durch Beiträge generiert, die aus versicherungsmathematischen Berechnungen Risiken verschiedener Versichertengruppen resultieren. Die Kosten bestehen dann aus versicherungstechnischen Aufwendungen, Gemeinkosten, ausgezahlten Mängelansprüchen und Kommissionszahlungen an Vermittler. Versicherer versuchen, gute Fahrer zu identifizieren und sie zu pflegen. Im neuen Modell bestehen die Umsätze aus individuell auf das jeweilige Fahrerverhalten abgestimmten Beitragszahlungen. Gewinne steigen wegen des Anstrebens einer perfekten Preisdiskriminierung, die zu höherer Zahlungsbereitschaft bei den Kunden führt. Die Kosten bestehen wegen hohem technologischem Beobachtungsaufwand, der Moralverluste bei den Kunden resultiert, aus niedrigerer Provisionseinnahmen und Schadenskosten. Gewinne entstehen durch Skaleneffekte des Einsatzes dieser Technologie, die auf lange Perspektive hin besseren Fahrverhalten mit sich bringt. Die Wettbewerbsstrategie des alten Modells versucht, das Geschäftsvolumen zu erhöhen, um Erlöse und Vorteile durch Skaleneffekte zu realisieren, und die Wettbewerber in Fähigkeit der versicherungstechnischen Kostenkontrolle im Bereich der Datenerhebung zu überbieten. Der PAYD-Versicherer kann als moderner, innovativer und „grüner“ Unternehmer gesehen werden. Er bietet faire, personalisierte und flexible Versicherung, die an durch klassische Versicherungen unfair behandelte gute und riskante Fahrer appelliert. PAYD kann zu einer Plattform für Mehrwertdienste entwickelt werden. Der Gewinn erhöht sich durch Überzeugen der Kunden klassischer Versicherungen, durch Analyse neuer Marktsegmente für den Einsatz, durch Einsparungen und Cross-Selling. (Desyllas & Sako, 2013, p. 107)

Der PAYD-Fall zeigt laut Verfasser, dass die Konzeptualisierung und Implementierung eines neuen Geschäftsmodells nicht ausreichend ist, um Wettbewerbsvorteil und höhere Erlöse zu sichern. Innovative Geschäftsmodelle können nur schwer getestet werden und Innovatoren tendieren dazu, mit schwachen Aneignungsmechanismen für geistiges Eigentum zu operieren. Um wichtige Komponenten eines neuen Geschäftsmodells zu hüten, muss man den Schutz des geistigen Eigentums bereits in frühen Explorationsphasen als Verteidigungsstrategie einsetzen. Auch wenn die Kernelemente des Modells geschützt sind, ist es trotzdem möglich, dass Wettbewerber ein ähnliches Geschäftsmodell gestalten, weil ein Geschäftsmodell ein sehr komplexes Konstrukt darstellt. Der langfristige strategi-

sche Vorteil eines Innovators besteht darin, dass er spezialisierte komplementäre Vermögenswerte ausbaut, schützt und diese permanent ändert, um sich an Marktänderungen auszurichten. (Desyllas & Sako, 2013, p. 113)

3.2.3.3 Arbeiten über Evolution von Geschäftsmodellen im Zeitverlauf

In der folgenden Fallstudie präsentieren Calia et al. (2007), wie ein technologisches Innovationsnetzwerk nötige Ressourcen bereitstellt, um ein Geschäftsmodell zu verändern und dadurch globale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Diese Studie beschreibt den F&E-Investitionsverlauf eines Familienunternehmens, das sich auf die Versorgung des Aluminiummarktes mit Metallen und nichteisenhaltigen Metalllegierungen spezialisiert. Sieben Jahre davor, wo das Unternehmen schwere finanzielle Probleme erleidet, initiiert es einen Regenerationsprozess durch Forschungsaktivitäten, die in einem Produkt namens Aluminiumtabletten münden. Das Unternehmen etabliert Veränderungen und präsentiert Innovation in Form von Tabletten aus Metallschrott mit Aluminium Legierung, welche sich durch Wasseratomisierungstechnologie auftragen lässt. Die Auswirkung dieser Innovation endet nicht mit dem technologischen Aspekt des neuen Produkts, sondern resultiert auch eine Änderung in operationalen und kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, die ihrerseits zu einer großen Kundenbasis im Außenhandel führt. (Calia, et al., 2007, p. 426)

Das Innovationsnetzwerk der Metallgesellschaft beginnt mit drei direkten und zwei indirekten Beziehungen (Abbildung 11 links). Außerdem vermittelt das Unternehmen indirekte Beziehungen zwischen zwei Organisationen im Netzwerk. Die Hauptquelle der Vorteile ist die Atomisierungstechnologie und Kontrolle über Metalle ihrer eigener Recyclingoperation. Das Recyclingwissen wird durch direkte Beziehung zum ehemaligen Gemeinschaftsunternehmen absorbiert. Nachdem der Gründer ein MBA absolviert und seinen Bildungsstand erhöht, wird das Geschäftsmodell der Metallgesellschaft umstrukturiert, wodurch ein Cluster mit drei synergetischen Unternehmen entsteht (Abbildung 11 rechts). Die Tablettenhersteller ziehen in die neue Anlage „Werk 2“. Im „Werk 1“ findet Platz das neue Herstellungsverfahren. Der Unternehmensgründer tritt dem internationalen gemeinnützigen Klub für Entrepreneure namens Endeavor⁵ bei und verschafft sich den Zutritt zu Investmentbankiers, speziellen Kreditkonditionen und freier Beratung durch beste amerikanische MBAs. (Calia, et al., 2007, pp. 430-431)

⁵ <http://www.endeavor.org>

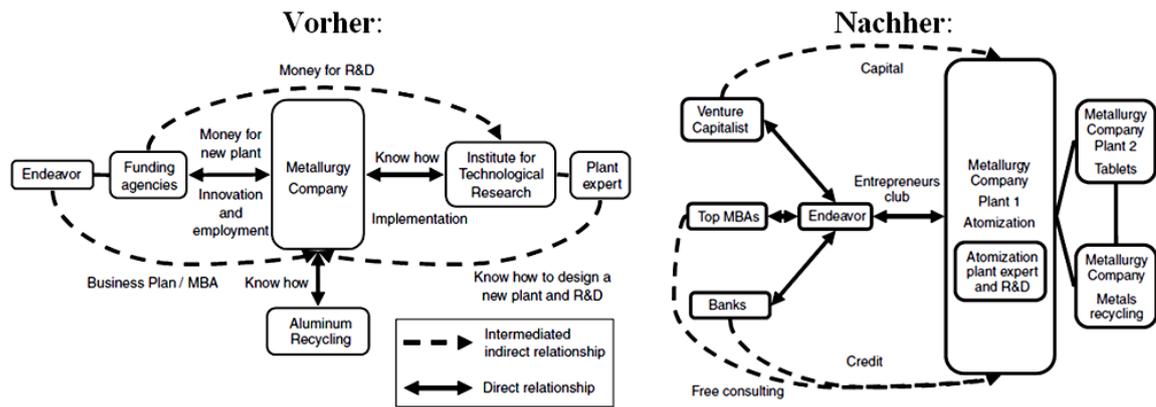


Abbildung 11: Evolution der Beziehungsstruktur im Innovationsnetzwerk (Calia, et al., 2007, pp. 430-431)

In der ersten Innovationsphase erhält der Gründer das Wissen über Aluminothermie durch seine Doktorarbeit und gründet seine Metallgesellschaft, die diese Technologie nutzt, um metallisches Chrom herzustellen. In der zweiten Phase leidet das Unternehmen unter den Rückgängen auf seinem Markt und entwickelt einfaches technologisches Produkt, um sich den Weg zu großen Aluminiumproduzenten zu ebnen. Dieser Entwicklung folgen inkrementelle Innovationen, die die Produktleistung verbessern. Um diesen Erfolg zu festigen und kommerzielle Aktivitäten auf internationale Märkte auszuweiten, geht die Gesellschaft viele Allianzen und Partnerschaften ein und senkt so die Materialkosten. Deshalb sucht das Unternehmen nach neuem Produkt- und Prozesswissen, um weiterhin die disruptive Innovation zu verfolgen und die Produktbeschaffung zu vereinfachen. Neue Technologie erlaubt dem Unternehmen, Metallschrott mit Aluminium zu legieren, anstatt Primärmetalle zu benutzen. Diese Strategie hilft dem Unternehmen, seine Kosten zu senken und Wettbewerbsvorteile im internationalen Markt zu erhöhen. (Calia, et al., 2007, ebenda)

Die nächsten Wissenschaftler, Demil und Lecocq (2010), betrachten Dynamiken eines Geschäftsmodells und Interaktionen ihrer Komponenten. Sie illustrieren ihr Framework am Beispiel des englischen Fußballvereins Arsenal FC. Sie betrachten die Geschäftsmodellentwicklung als ein Feinabstimmungsprozess, der aus willkürlichen und sich entwickelnden Veränderungen in und zwischen den dauerhaft verbundenen Geschäftsmodellkomponenten besteht. Die unternehmerische Nachhaltigkeit hängt laut Autoren von der Fähigkeit, diese Sequenzen zu prognostizieren und auf sie zu reagieren. Diese Fähigkeit verpacken die Forscher in den Begriff der dynamischen Konsistenz und verweisen dabei auf die Fähigkeit des Unternehmens, seine Produktivität während der Geschäftsmodelländerung zu aufzubauen und zu erhalten. (Demil & Lecocq, 2010, p. 227)

Die Analyse des Fußballvereinsgeschäftsmodells basiert auf dem 2006 von den Autoren entwickelten Geschäftsmodellframework namens RCOV (Abbildung 12). Er besteht aus drei Hauptkomponenten eines Geschäftsmodells. Das sind Ressourcen und Fähigkeiten

(RC), die bewertet und kombiniert werden, Organisation (O) des Geschäfts innerhalb der Wertschöpfungskette oder innerhalb der Unternehmensgrenzen und das Wertversprechen (V) durch Produkt- oder Servicebereitstellung. Diese Komponenten bestimmen die Kostenstruktur, das Kostenvolumen, die Erlöse, die Gewinnmargen und die Nachhaltigkeit des Unternehmens. (Demil & Lecocq, 2010, p. 234)

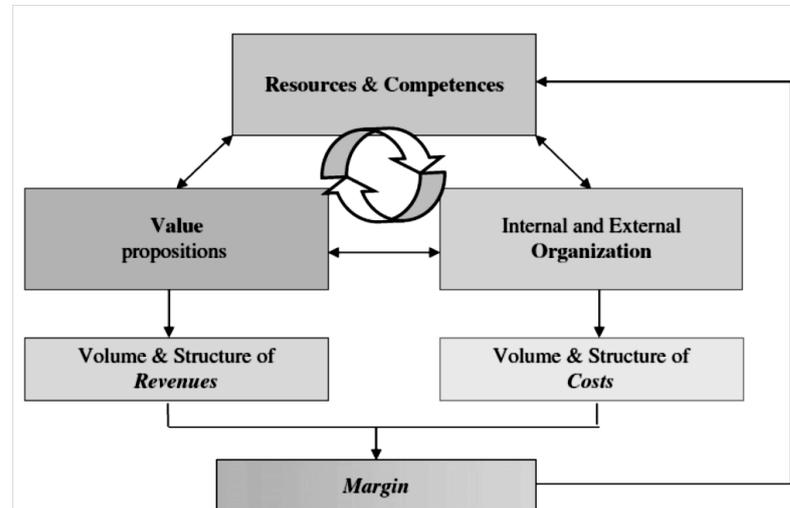


Abbildung 12: RCOV-Framework mit Komponenten und Beziehungen (Demil & Lecocq, 2010, p. 234)

Im Folgenden werden die Auswirkungen der Entscheidungen bezüglich der Hauptkomponenten im Geschäftsmodell des Fußballklubs zusammengefasst. Die RC-Entscheidungen münden in der RC-Komponente in erhöhte Reputation des Trainers und ziehen qualitativ neue Spieler an. Die O-Entscheidungen lassen neue Verbindungen zu US- und asiatischen Fußballklubs entstehen und bringen neue Sponsoren ein. Die V-Entscheidungen bringen dem Verein das neue Stadion für 60.000 Besucher und verbessern dadurch das Wertversprechen mit Ressourcen. Die RC-Entscheidungen an der O-Komponente erarbeiten das Kundenbeziehungsmanagement und stationieren ihn im neuen Kontaktcenter. Die O-Entscheidungen externalisieren den Bewirtungsservice und generieren 15 Mio. Pfund an Subventionen für Bewirtungsausstattungskapitalkosten. Dadurch werden Lohnkosten gesenkt. Die V-Entscheidungen an der Komponente erhöhen die Bauträgeraktivitäten des Klubs und führen zu einer Holdinggesellschaftsstruktur. Die RC-Entscheidungen an der V-Komponente generieren im neuen Stadion Einzelhandels- und Sponsoringmöglichkeiten. Die O-Entscheidungen integrieren die neuen Sponsoren und bringen neues T-Shirt-Sortiment. Und schließlich die V-Entscheidungen an der Komponenten etablieren Arsenals eigenen TV-Kanal und eröffnen neue Möglichkeiten für Werbung. (Demil & Lecocq, 2010, p. 235)

Laut Verfasser haben die Manager drei Hauptaufgaben bei der Betrachtung eines Geschäftsmodells. Die erste ist die Überwachung der Risiken und Ungewissheiten, die auf das

Geschäftsmodell langfristig wirken können. Dies erfordert regelmäßige Analysen beider Dimensionen, unternehmerischer und externer. Die zweite Aufgabe besteht in der Prognose potentieller Konsequenzen beider Dimensionen, was sich auf einer zirkularen und iterativen Denkweise, die mögliche Entwicklungen sequenziell abbildet. Bei der letzten Aufgabe müssen sich die Manager an diesen Sequenzen beteiligen und bewusste Handlungen implementieren, die eine Kohärenz zwischen den Geschäftsmodellkomponenten fördern, um Unternehmensleistung zu erhalten oder zu erhöhen. (Demil & Lecocq, 2010, pp. 241-242)

Die letzte Geschäftsmodellevolution nimmt Bezug auf nachhaltige Technologien im Bereich der Elektromobilität. Bohnsack et al. (2014) untersuchen, wie etablierte und neugegründete Unternehmen durch ihre Pfadabhängigkeiten geschäftsmodellseitig evolutioniert sind. Der Artikel identifiziert vier Geschäftsmodellarchetypen bei Elektrofahrzeughersteller: Luxus Spezialzweck, Luxus Mehrzweck, Economy Spezialzweck und Economy Mehrzweck. (Bohnsack, et al., 2014, p. 284)

Außerdem identifizieren die Forscher drei Pfadabhängigkeiten und ihre Auswirkungen auf den Evolutionsprozess bei beiden Parteien: dominante Geschäftsmodelllogik, komplementäre Vermögenswerte und bedingte Ereignisse. Die erste Pfadabhängigkeit zeichnet sich bei den Marktführern dadurch aus, dass sie kognitiv an ihr bestehendes Geschäftsmodell gebunden sind und neue technologische Entwicklungen an ihr Modell anpassen. Sie legen ihren Fokus auf Effizienz als Hauptquelle der Wertschöpfung. Den gegenüber sind die Startups an ihr Geschäftsmodell kognitiv nicht gebunden und entwerfen ein neues Geschäftsmodell für die neue Technologie. Die Unternehmensgründer konzentrieren sich auf die Neuheit des Geschäftsmodells als Hauptquelle für die Wertschöpfung. Bezüglich der zweiten Pfadabhängigkeit schreiben die Autoren, dass die Etablierten durch Verknüpfung ihrer alten und neuen Produkte und Dienstleistungen die Komplementaritäten kreieren und das bestehende Geschäftsmodell nutzen, um bestehende Kunden zu bedienen. Dabei experimentieren sie parallel mit mehreren Geschäftsmodellen und subventionieren diese Experimente aus den Erlösen des aktuellen Modells. Die Entrepreneure bilden ihre Komplementaritäten durch einzigartige Kombination neuer Produkte und Dienstleistungen und nutzen ein neues Geschäftsmodell, um neue Kunden anzulocken. Die jungen Unternehmen konzentrieren sich auf ein Geschäftsmodell zu einem Zeitpunkt und verwenden das Voreintrittswissen der angrenzenden Industrien. Schließlich, bei der dritten Pfadabhängigkeit zeigen sich die großen Unternehmen unempfindlich für zufällige Ereignisse und tendieren, an ihr Geschäftsmodell zu glauben. Sie zeigen sich resistent gegenüber den disruptiven Zufallsereignissen, weil sie finanziellen Puffer aus der bestehenden Geschäftstätigkeit besitzen. Die Neugründer sind empfindlich gegenüber den bedingten Ereignissen und führen deshalb kontinuierliche Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell durch. Da sie geringe fi-

nanzielle Puffer nachweisen können, können sie auf disruptive Ereignisse empfindlich reagieren. (Bohnsack, et al., 2014, p. 287)

Als Ergebnis präsentieren die Autoren das Geschäftsmodell der der Elektromobilitätsanbieter bestehend aus drei Komponenten, die aufeinander bezogen werden: Wertversprechen, Wertschöpfungsnetzwerk und Erlös- und Kostenmodell (Abbildung 13). Das Wertversprechen bezieht sich auf den Service- und Produktinhalt und bestimmt das Zielsegment. Im Bereich des Services machen die Hersteller solche Versprechen wie kurze Ladezeiten und Batterieaustausch, Möglichkeit, zuhause zu laden, und Autobesitz oder Fahrgegemeinschaften. Im Bereich des Produkts werden vollelektrische oder Fahrzeuge mit Reichweitenverlängerung und Fahrzeuge mit konventionellem oder futuristischem Design. Als Zielsegmente identifizieren die Autoren Luxus oder Economy mit Ein- oder Mehrzweck. Das Wertschöpfungsnetzwerk besteht aus zwei Elementen: Entwicklung mit Produktion und Vertriebsprozesse mit After-Sales-Services. Im ersten Element sind solche Strategien wie Eigen- oder Fremdproduktion und Spezialfertigung oder Neuausrüstung platziert. Das zweite Element ist durch solche Strategien wie Vertrieb durch Händler, Flaggschiffshops oder Internet und Service Vorort, beim Kunden oder Serviceverzicht.

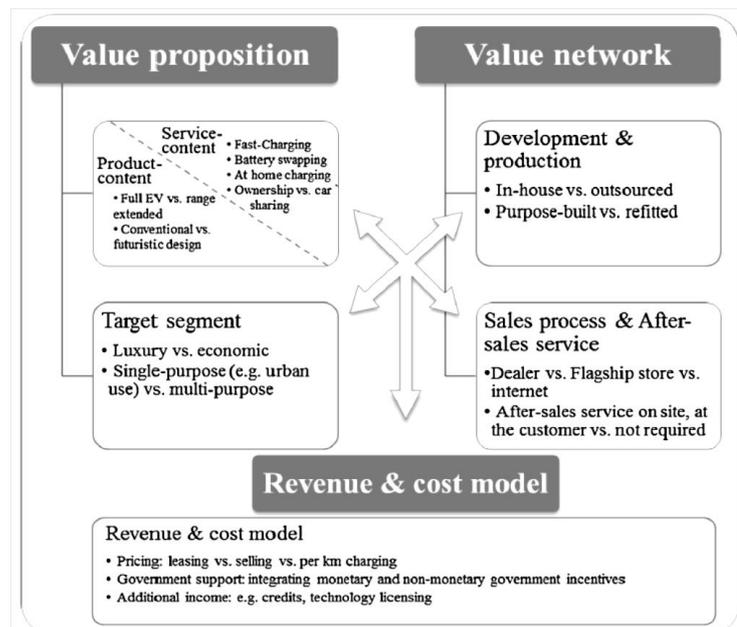


Abbildung 13: Komponenten eines Elektrofahrzeuggeschäftsmodells (Bohnsack, et al., 2014, p. 288)

Die Komponente der Erlös- und Kostenmodelle besteht aus drei Elementen: Preiskalkulation bestehend aus Leasing, Verkauf oder Kilometerabrechnung; staatliche Unterstützung bestehend aus der Einbindung monetärer und nichtmonetärer staatlicher Anreize; und Nebeneinnahmen bestehend aus Krediten oder Lizenzen.

3.2.4 Cluster C: Frameworks

Im letzten Cluster werden Arbeiten vorgestellt, die einen Versuch unternehmen, die Inhalte und Perspektiven durch ein Framework zu kategorisieren und zu strukturieren. Dabei lassen sich drei Framework-Arten identifiziert. Die Forschungsframeworks versuchen, die Erforschung des Themengebiets zu strukturieren und damit die Forschungsproduktivität zu erhöhen. Die konzeptionellen Frameworks suchen nach einer formalen Darstellung der Geschäftsmodellinnovationsdynamik. Und schließlich, die praktischen Frameworks, dienen der Unterstützung und Lenkung des Implementierungsprozesses einer Geschäftsmodellinnovation und versuchen, eine Orientierung für eine Entscheidung und daraus resultierende Aktionen zu ermöglichen.

3.2.4.1 Arbeiten mit Forschungsframeworks

Maglio und Spohrer (2013) nutzen für ihr Framework vier Prinzipien der Dienstleistungswissenschaften. Sie untersuchen das Wertversprechendesign als eine Geschäftsmodellinnovationsart. Sie nehmen diese Perspektive ein, weil sie das Organisations- und Menschenverständnis mit technologischem Verständnis kombiniert und erklärt, wie die Servicesysteme interagieren, um ihre Werte zusammen zu kreieren. Die Forscher integrieren die Wertberechnung innerhalb und entlang der Einheiten, wie die Interaktion im Zusammenhang mit Ressourcenzugriff entsteht und wie die Wertberechnung und Interaktion mit Symbolverarbeitung und Sprache zusammenhängen. Die Autoren glauben, dass die Dienstleistungswissenschaft das Wertversprechendesign dadurch beschleunigen kann, dass das Suchverfahren systematisiert und die Ökosystemsicht eingebunden wird. (Maglio & Spohrer, 2013, p. 665)

Das erste Prinzip betrachtet das Servicesystem als Basiskonstrukt. Die Systemkomponenten konfigurieren dynamisch vier Ressourcentypen: Menschen, Technologien, Organisationen und Information. Als Minimalanforderung muss ein System aus einer Lieferungs- und einer Kundeneinheit, die direkt oder indirekt verbunden sind und einen Wert zusammen kreieren, bestehen. Die Einheiten können Menschen, Organisationen oder Nationen sein. Die Lieferanten- und Kundeneinheit müssen im Stande sein, einander einen Zugriff auf die Ressourcen zu verschaffen. Alle Ressourcen können in vier Arten, die physisch oder nichtphysisch oder zugreifbar oder nicht zugreifbar sind, logisch unterteilt werden. Das zweite Prinzip sieht die Wertversprechen als Basisbeziehung des Systems. Die Werte werden im System mit Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten berechnet. Die Beteiligten können Kunden, Versorger, Behörden oder Wettbewerber sein. Die drei ersten Akteure sind für geschäftliche Vereinbarungen unentbehrlich. Die Wettbewerber und ihre Aktivitäten werden von den Autoren als Ausgangspunkt der Vereinbarungen und Definitionen der Wertversprechen betrachtet. Das dritte Prinzip betrachtet den Ressourcenzugang als Basisoperation im System. Die Zugangsrechte werden mit Kunden- und Versorger-

Ressourcen assoziiert und werden durch gegenseitige Wertversprechen neukonfiguriert. Dieser Neukonfigurationsmechanismus ist für die Autoren fundamental während der Interaktion zwischen den Systemeinheiten. Das vierte Prinzip betrachtet das physische Symbolsystem als Basis für Servicesystemberechnungen. Die Systementitäten berechnen und koordinieren ihre Aktivitäten durch symbolische Kommunikationsprozesse mit den anderen. Symbole führen internes Verhalten und unterstützen somit die Interaktionen. Die Service-systemeinheiten verlassen sich auf die symbolische Argumentation über die Werte.

Die Mitgestaltung der Werte hängt von der Koordination der Aktivitäten zwischen Akteuren ab. Die Koordination soll Ressourcen, Risiken und Einkünfte verteilen. (Maglio & Spohrer, 2013, pp. 667-668)

Die nächste Studie von Mezger (2014) adressiert die systematische und zielgerichtete Verfolgung des Geschäftsmodellinnovationsansatzes in der Verlagsbranche. Die Ergebnisse demonstrieren, dass die Geschäftsmodellinnovation als eine eigenständige dynamische Fähigkeit des Unternehmens konzeptualisiert werden kann. Diese Fähigkeit kann helfen, die Geschäftsmodellchancen zu spüren, diese dann in wertvollen und einzigartigen Geschäftsmodellen zu erfassen und anschließend darauf die Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens durch Neukonfiguration nach Kapazitäten eines Unternehmens auszurichten. Der Forscher will durch sein Framework unterstreichen, wie verschiedene organisationale Routinen und Prozesse die Kapazitäten untermauern. (Mezger, 2014, p. 1)

Zur Dimension des Spürens gehören zwei Fähigkeiten (Abbildung 14). Es ist einmal die technologische Sensorik, die die Übersetzung der technologischen Möglichkeiten in neue Geschäftsmodelle übernimmt, und Geschäftsmodellsensorik, die die alternativen Konfigurationsmöglichkeiten bezogen auf die Konkurrenz und relevante Industrie steuert. Die Erfassungsdimension beinhaltet eine in das ursprüngliche Geschäftsmodell integrierte Innovationstätigkeit und systematische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Neukombinierung von Technologien, Märkten und Geschäftsmodellwissen. Die Dimension der Neukonfiguration besteht aus der Selektion und der Beschaffung der geschäftsmodellspezifischen Kernkompetenzen und Ressourcen und der Integration der Partner mit komplementären Vermögenswerten. Zwischen den ersten beiden Dimensionen findet eine Institutionalisierung des Lernprozesses durch eine Iterationsschleife statt.

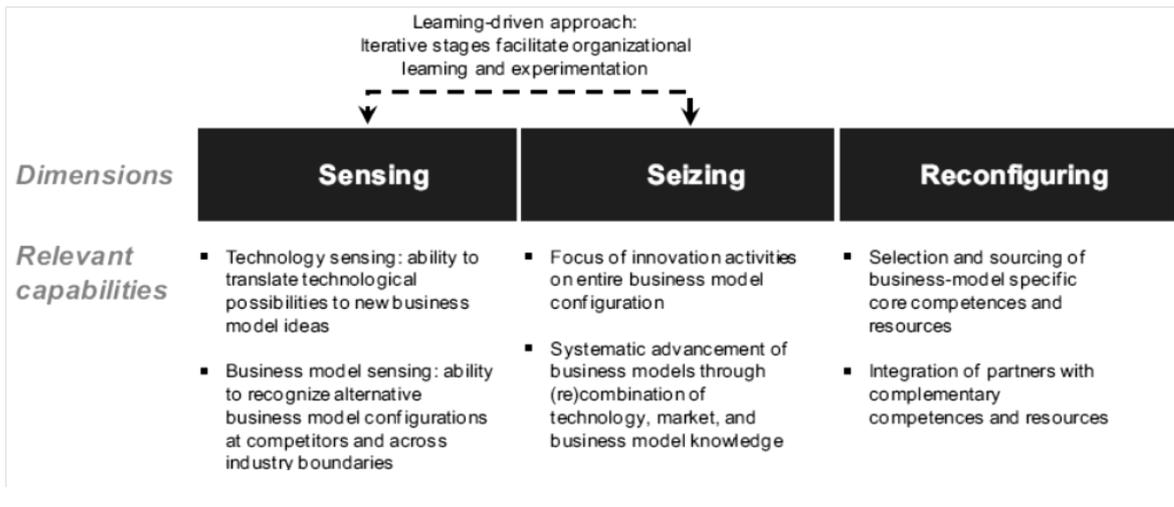


Abbildung 14: Fähigkeitsgestützte Konzeptualisierung der Geschäftsmodellinnovation (Mezger, 2014, p. 17)

Laut dem Verfasser bringt diese Dreidimensionalität „etwas Ordnung in das Chaos“, weil sie einen systematischen Ansatz anbietet, anstatt den Unternehmen nur eine Experimentierhaltung vorzuschlagen. Dieses Framework liefert einen strukturierten Ansatz, der relevant für die Koordination unterschiedlicher Innovationsprozesse zwischen verschiedenen Elementen eines Geschäftsmodells und eine fehlerfreiere Wertschöpfung ist. Alle Dimensionen sind mit der Anforderung ständiger Wissenssammlung über Technologien, Kunden und Geschäftsmodelle verbunden. Dieses Wissen wird mit dem bestehenden Unternehmens kombiniert und ermöglicht so das Entstehen neuer Geschäftsmodelle. Das Lernen basiert auf der Absorptionskapazität, die durch spezialisierte Lernprozesse in einem Unternehmen abgebildet ist. Dieses Konzept ist in konkrete dimensionsbezogene Aktivitäten heruntergebrochen und kann systematisch in einem Unternehmen institutionalisiert werden. Die kontinuierliche Ausführung dieser Aktivitäten kann laut Autor den Managern helfen, darin Erfahrung zu sammeln, diesen Prozess zu beherrschen und eine eigenständige Unternehmensfähigkeit in Form von Geschäftsmodellinnovation zu etablieren. (Mezger, 2014, pp. 16-18)

3.2.4.2 Arbeiten mit konzeptionellen Frameworks

Girotra und Netessine (2013) Stellen in ihrem Artikel ihr Framework vor, das sie für Erforschung und Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle entwickelt haben. Dieses Framework soll laut Autoren anwendbar sein, um Geschäftsmodelle der nachhaltigen Unternehmen zu verstehen und zu entwickeln. Ihr Ansatz bekräftigt, dass der Schlüssel zur Identifizierung neuer Geschäftsmodelle das Verständnis des Kontextes der Entscheidungsfindung in bestehenden Geschäftsmodellen und der damit assoziierten Ineffizienzen ist. Die Forscher schlagen ein dreistufiges Konzept vor. Zuerst sollen existierende Geschäftsmodelle geprüft werden, um Informationen und Anreizwirkungen herauszufinden. Danach sollen Entscheidungsprozesse analysiert werden. Im letzten Schritt werden die neugenerierten Geschäfts-

modelle bewertet und in Experimente eingebunden. Die Analyse soll sich auf vier Bereiche: WAS, bezogen auf Entscheidungen, WANN, bezogen auf die Fristen, WER, bezogen auf die Ausführungsperson, und WARUM, bezogen auf den Zweck und Sinn. (Girotra & Netessine, 2013, p. 537)

Dabei identifizieren die Verfasser Ideenauslöser exemplarisch für jedes der vier Elemente. So hängt die Analyse des WAS von der Wahl eines spezialisierten oder flexiblen Geschäftsmodells. Dies wiederum hat Auswirkungen auf den Umfang der Entscheidungen, die ihrerseits Komplementarität mit anderen Beteiligten benötigen. Bei WANN können Verzögerungen im Entscheidungsverlauf als Auslöser agieren. Dabei spielen Konsequenzen der Entscheidungen eine Rolle, bei der die Informationssplitterung benötigt wird, bis die Entscheidung durchgesetzt wird. Bei WER werden Transfermechanismen benötigt, die Entscheidungen an die transportieren, die am besten informiert und weniger Konsequenzen daraus zu tragen haben. Bei WARUM müssen Erlösmodelle auf die Anreize ausgerichtet werden. Die Beziehungen sollen langfristig gestaltet und in die Wertschöpfungskette integriert werden. (Girotra & Netessine, 2013, p. 541)

Die Autoren präsentieren einen Analyseprozess, der zu neuen Modellen führen soll. Er besteht aus vier Phasen: Ideengenerierung, Modellbeschreibung und Wertschöpfungsanalyse, Risikoidentifikation und Aufgabenpriorisierung, Experimentieren (Abbildung 15). Diese Phasen werden durch vier jeweilige Methoden gestützt: webbasiertes Hochdurchsatz-Screening, Multivoting, Peer-Evaluierung und Simulationen des Kapitalmarkts. Diese Analysestufen können unter anderem von verschiedenen Werkzeugen wie Ideenauslöser, individuelle oder Gruppenarbeiten, Geschäftsmodell-Canvas, Markt-Lieferungs-Analyse, Unsicherheits-Kritikalitäts-Analyse, forschungsgetriebene Planung, Pilotstudien, Prototypen, Äquivalenz-Experimente und Backup gefördert werden.

Zusammenfassend führen die Forscher aus, dass ihre Methode Generierung großer Anzahl an potentiellen Geschäftsmodellen unterstützt. Die systematische Herangehensweise verbessert die Ideenproduktion. Auf diese Weise transformiert dieses Framework kreative Arbeit in eine analytische Aufgabenstellung. Der Ansatz macht Vorschriften für eine schrittweise Eliminierung durch Evaluation. Das Framework verringert das Risiko der Ressourcenverschwendung durch Sequenzierung und Prototypenbildung. (Girotra & Netessine, 2013, p. 542)

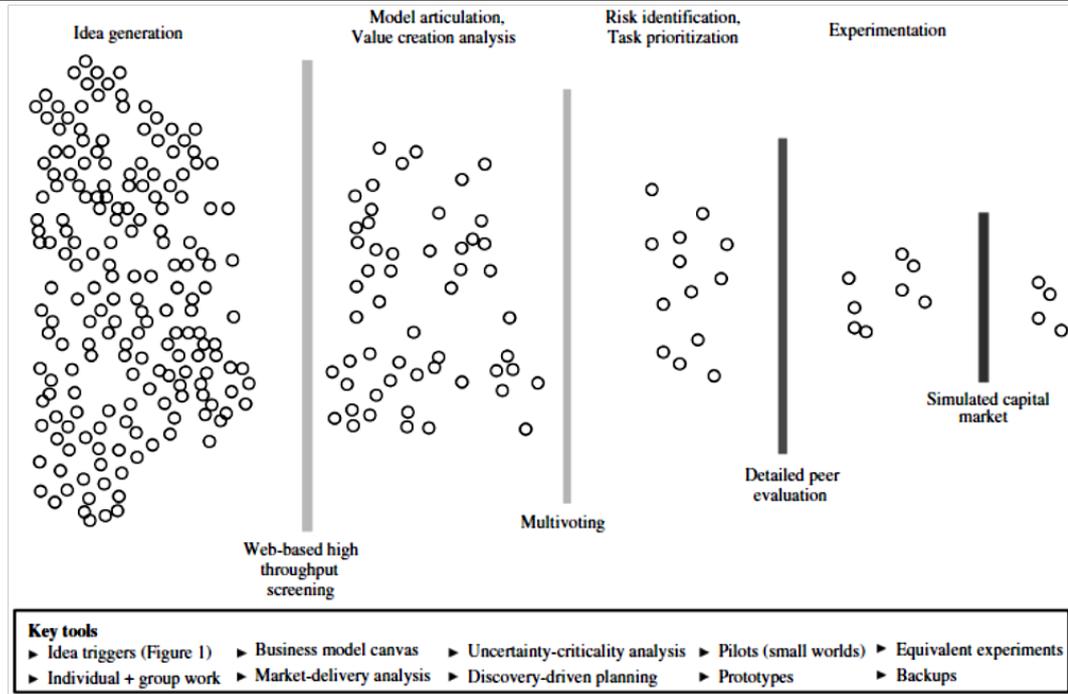


Abbildung 15: Analyseprozess für die Geschäftsmodellinnovation (Girotra & Netessine, 2013, p. 543)

Das nächste Framework kommt von Casadesus-Masanell und Zhu (2012). Sie untersuchen sponsorbasierte Geschäftsmodelle, die sich durch Werbung refinanzieren, anstatt Preise von Kunden zu verlangen. Die Forscher untersuchen Interaktionen zwischen einem innovativen Markteinsteiger und einem etablierten Marktteilnehmer. Die Ergebnisse der Studie offenbaren, dass der Innovator strategisch entscheiden muss, ob er seine Innovation offenlegt und ein neues Geschäftsmodell entwirft oder verbirgt und ein traditionelles Modell aneignet. Die Autoren wollen auch zeigen, dass der Wert der Geschäftsmodellinnovation an die Substanz geht, sodass ein Monopolist sich für einen Duopol entscheiden kann. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 464) Die empirischen Erkenntnisse der Forscher lassen vermuten, dass die Etablierten die Innovationen der Neuen ganz oder zum Teil in ihr eigenes Modell integrieren. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 465)

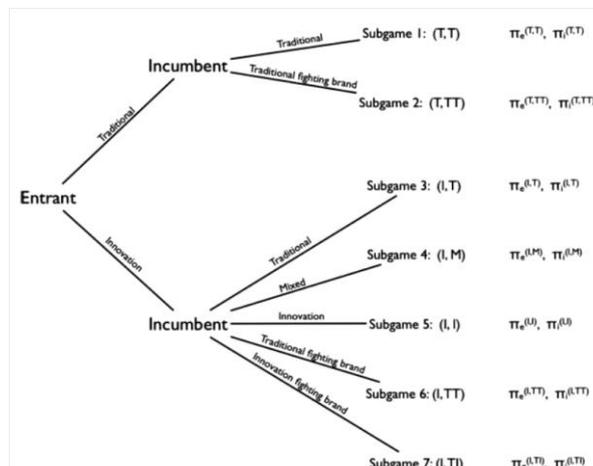


Abbildung 16: Formales Modell der Geschäftsmodellinnovationsdynamik (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 472)

Das Framework ist eine formale Simulation strategischer Entscheidungen und hat folgende Konstellation (Abbildung 16). Der Einsteiger hat zwei Möglichkeiten: traditionelles (erstes T) oder innovatives (erstes I) Geschäftsmodell. Daraufhin kann der Etablierte mit einem traditionellen (zweites T), einem traditionellen zusammen mit einem verbesserten (zweites TT), einem innovativen (zweites I), einem traditionellen zusammen mit einem innovativen (zweites TI) oder einem gemischten Geschäftsmodell (zweites M) reagieren. Die Autoren schließen jedoch einige Reaktionen des Herausgeforderten wie (I, I), (I, TI) und (T, TT) aus, weil in diesen Situationen das große Unternehmen gegen sich selbst entscheiden würde. Sie machen die Wahl des Geschäftsmodells und ihre Auswirkungen auf den Erfolg vom Qualitätsunterschied der Produkte und von der Monetarisierungsrate der Kunden abhängig. Wobei die Monetarisierungsrate sinkt, wenn die Werbeintensität steigt, weil sie als Stress empfunden wird.

Wenn die Produktqualität des Einsteigers höher ist, dann wird er überleben können. Der Rivale wird an seinem traditionellen Modell halten müssen (I, T), wenn der Einsteiger innoviert. Insbesondere, wenn der Qualitätsunterschied und die Monetarisierungsrate groß sind, wird dies der Fall sein. Bei einer niedrigen Monetarisierungsrate werden zwei traditionelle Modelle konkurrieren (T, T). Bei einer hohen Monetarisierungsrate und einem unwesentlichen Qualitätsunterschied, kann der Marktführer mit einem verbesserten Produkt seines Geschäftsmodells antreten (I, TT). (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 474)

Wenn die Produktqualität des Einsteigers etwas niedriger ist und die Monetarisierungsrate gemäßigt ist, wird der Etablierte mit einem gemischten Geschäftsmodell reagieren (I, M) und beide Modelle werden koexistieren, wenn der Einsteiger innoviert. Wenn beide Raten im mittleren Bereich liegen, hat das große Unternehmen nichts zu befürchten und wird bei seinem alten Modell bleiben (I, T). In allen anderen Ausprägungen wird der Neuling das traditionelle Modell adoptieren müssen, um zu überleben. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, pp. 474-475)

Wenn der Einsteiger innoviert, profitiert er in jeder Konstellation ((I, M), (I, T), (I, TT)). Der große Rivale profitiert von der Innovation bei schlechterer Produktqualität, wenn er mit einem verbesserten Produkt reagiert (I, TT). Er verliert eindeutig, wenn er nur mit seinem Geschäftsmodell antwortet (I, T). Die Innovation bringt niemandem was, wenn der Einsteiger die Innovation nicht adoptiert (T, T). Das etablierte Unternehmen mit besserem Produkt ist in der Situation (I, M) als Duopol besser aufgestellt, als wenn er in der Monopolstellung verharren würde. In der Situation (I, TT) ist er mit einem schlechteren Produkt unentschlossen, welche der Positionen auszusuchen. In allen anderen Situationen ist er als Monopolist besser aufgestellt. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 477)

Die Forscher kommen zum Schluss, dass der Markteinsteiger alle Wirkungen abwägen soll, bevor er seine Innovation zeigt. Sein großer Rivale könnte sein Modell adoptieren und

als Kombination aus seinem alten und dem innovativen Modell gegen den Neuling aufstellen. Er soll also überlegen, wie er seine Innovation gegen Replikation schützen kann, um die Vorteile schöpfen zu können. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012, p. 480)

Im nächsten Artikel erarbeiten Wu et al. (2013) ein konzeptuelles Framework und untersuchen dabei die Verknüpfungsmechanismen zwischen Kundenwissensmanagement und IT-basierter Geschäftsmodellinnovation. Ihr Modell prüfen sie an einem chinesischen Telekommunikationsunternehmen. Sie finden, dass IT die Wissenserreichbarkeit für Kunden und Unternehmen verbessert und die Umsatzpotentiale bei niedrigeren Kosten des Wertbeitrags steigert. Außerdem integriert das Framework zwei Perspektiven, des Kunden und des Unternehmens. (Wu, et al., 2013, p. 359)

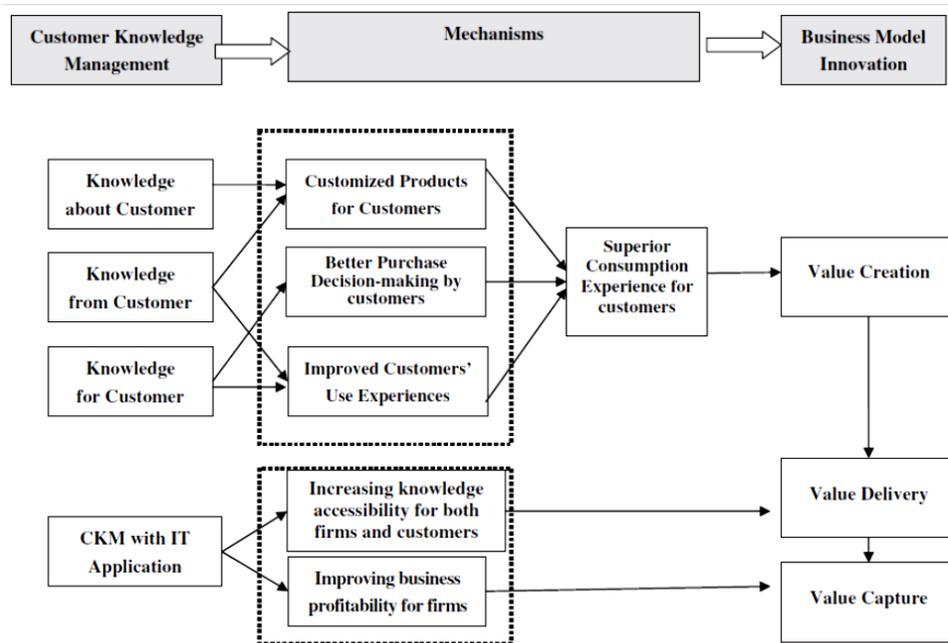


Abbildung 17: Framework für Kundenwissensmanagement und GMI durch IT-Einsatz (Wu, et al., 2013, p. 361)

Wu et al. betrachten einen Prozess aus drei Phasen: Kundenwissensmanagement, Mechanismen und Geschäftsmodellinnovation. Innerhalb der ersten Phase identifizieren in ihrem Framework drei Arten von Wissen: Wissen über Kunden, Wissen von Kunden und Wissen für Kunden. Zusätzlich wird das Wissensmanagement durch ein IT-Applikation gestützt (CKM) (Abbildung 17). Das Wissen über Kunden gewinnt das Unternehmen von Kunden während der Interaktion. Das Wissen von Kunden erhält es als Feedback von ihnen. Das Wissen für Kunden wird vom Unternehmen an Kunden weitergereicht und dieses Wissen wird auch zwischen den Kunden geteilt. (Wu, et al., 2013, p. 361) Als Ergebnis des Wissensmanagement bekommt das Unternehmen neue Funktionsmechanismen, die sich in maßgeschneiderten Produkten, besserer Entscheidungsfindung bei den Kunden während des Beschaffungsprozesses und verbessertem Nutzerlebnis niederschlagen. Diese drei Verbesserungen münden dann in starkem Konsumerlebnis bei den Kunden. Außerdem fördert der

IT-Einsatz die Wissenserreichbarkeit und verbessert die Rentabilität des Unternehmens. Diese beiden Vorteile verbessern die Wertlieferung und Werterfassung durch das Unternehmen. Die Wertschöpfung speist sich aus der Konsumerfahrung der Kunden. Die Wertschöpfung, Wertlieferung und Werterfassung bilden die dritte Phase des vorgeschlagenen Prozesses, der Geschäftsmodellinnovation.

Die Forscher kommen zur Schlussfolgerung, dass das Wissen über Kunden das Konsumerlebnis bei den Kunden durch besseres Treffen der Marktbedürfnisse mit maßgeschneiderten Produkten verbessert. Das Wissen von Kunden leistet einen Beitrag zum Konsumerlebnis, indem das Unternehmen maßgeschneiderte Produkte mit verbessertem Nutzerlebnis anbieten kann. Das Wissen für Kunden trägt zum Konsumerlebnis bei, weil das Unternehmen den Kunden hilft, bessere Kaufentscheidungen zu treffen. (Wu, et al., 2013, p. 362) Weiterhin behaupten die Verfasser, dass das kundenbezogene Wissen die Geschäftsmodellinnovation verbessert, weil eine bessere Wertschöpfung erreicht wird, die wiederum ein besseres Konsumerlebnis resultiert. (Wu, et al., 2013, pp. 363-364)

3.2.4.3 Arbeiten mit praxisorientierten Frameworks

Unter den praxisorientierten Frameworks lassen sich drei verschiedene Absichten identifizieren. Die einen geben eine Möglichkeit, den aktuellen Stand des Unternehmens und seines Umfeldes zu bewerten. Die anderen ihrerseits helfen, die Bewegungsrichtung eines Unternehmens zu bestimmen. Und schließlich, die letzteren geben klare Anweisungen zur Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation.

3.2.4.3.1 Praktische Frameworks als Orientierungshilfe

In seinem Artikel Chesbrough (2007) findet, dass sein Geschäftsmodellframework die Geschäftsmodelle angefangen bei unreifen bis zu ausgereiften Modellen sequenzieren kann. Es kann Unternehmen helfen, den Stand ihres aktuellen Modells zu bewerten und mit einem potentiellen zu vergleichen. (Chesbrough, 2007, p. 13)

In seinem Framework identifiziert der Autor sechs Geschäftsmodelltypen als Bewertungsgrundlagen. Der erste Typus ist ein undifferenziertes Geschäftsmodell. Dieses konkurriert durch Preise und Verfügbarkeit seiner Standardprodukte, die sich von anderen Anbietern kaum unterscheiden. Das Unternehmen kann in eine Commodity-Falle hineingeraten. Der zweite Typus ist ein etwas differenziertes Geschäftsmodell, das dem Unternehmen ermöglicht, andere Kunden als aus Typ eins anzusprechen und in weniger gesättigte Märkte vorzudringen. Diesen Unternehmen können Ressourcen und Durchhaltevermögen fehlen, um in die unterstützende Innovationen zu investieren. Solche Unternehmen nennt der Autor Eintagsfliegen. Den Typus drei stellen die segmentierten Geschäftsmodelle eines Unternehmens dar. Es kann in verschiedenen Segmenten gleichzeitig in den Wettbewerb treten. Das preisempfindliche Segment bietet eine Volumengrundlage für hohe Volumen und kos-

tengünstige Produktion. Es können durch dieses andere Nischen angesprochen werden. Dieser Geschäftsmodelltyp ist ausgeprägt und profitabel und erlaubt dem Unternehmen, die Zukunft seiner Produkte und Technologien zu planen. Beim vierten Typus handelt es um Geschäftsmodelle mit externer Wachsamkeit. In diesem Modell fängt das Unternehmen, sich den Ideen von außen zu öffnen und mehr Ressourcenquellen zu entdecken. Die entstandenen Beziehungen mit externen Unternehmen helfen, externe Projekte zu identifizieren. Das senkt die Servicekosten und die Zeit der Angebotserneuerung. Außerdem werden Risiken bei neuen Produkten und Prozessen verteilt. Das Unternehmen nutzt die innovativen Ideen seiner Partner in systematischer Weise. Zum fünften Typus gehören Geschäftsmodelle, die den Innovationsprozess in sich integrieren. Das Geschäftsmodell spielt eine wichtige integrative Rolle innerhalb des Unternehmens. Die Unternehmenspartner genießen einen formalisierten institutionellen Zugriff auf dem Innovationsprozess des Unternehmens. Sie teilen ihre eigenen strategischen Fahrpläne mit dem Unternehmen, was bessere Transparenz bei zukünftigen Kundenanforderungen ermöglicht. Das Unternehmen fängt an, mit seinem Geschäftsmodell und alternativen Vertriebskanälen etwas konkreter zu experimentieren und investiert vermehrt in die Erforschung der Kunden seiner Kunden. Dieser Geschäftsmodelltyp bewegt das Unternehmen von einem Produkt- zu einem Serviceanbieter, der externe Technologien integriert, um dies zu bewerkstelligen. Schließlich, zum sechsten Typus gehören Geschäftsmodelle, die sich zu adaptiven Plattformen entwickelt haben. Diese Modelle bekennen sich zum Experimentieren mit einem oder mehreren Modellvarianten. Die Hauptlieferanten und Kunden werden mehr als Geschäftspartner, deren Geschäftsmodelle in das des Unternehmens integriert werden, betrachtet. Eine wichtige Fähigkeit, die diese Integration von Geschäftsmodellen in gesamter Wertschöpfungskette ermöglicht, ist die Fähigkeit des Unternehmens, seine Technologien als Grundlage für eine Innovationsplattform für diese zu etablieren. (Chesbrough, 2007, pp. 13-15)

Im nächsten Framework beziehen sich Doz und Kosonen (2010) auf drei Metafähigkeiten der Führungskräfte, deren Entwicklung einem Unternehmen mehr Agilität verschafft. Dieses Framework schlägt konkrete Führungsprioritäten, die das Erneuern und die Transformation eines Geschäftsmodells beschleunigen können, vor. (Doz & Kosonen, 2010, p. 370) Diese drei Metafähigkeiten sind: strategische Feinfühligkeit, Führungseinheitlichkeit und Ressourcenflexibilität. Die strategische Feinfühligkeit ist die Wahrnehmung und die Intensität der Bewusstseinschärfe zu strategischen Entwicklungen. Die Einheitlichkeit der Führung ist die Fähigkeit eines Managers, mutige und schnelle Entscheidungen zu treffen, ohne sich in der Firmenpolitik festzufahren. Die Ressourcenflexibilität ist die Fähigkeit, interne Funktionen neu zu konfigurieren und Ressourcen schnell umzuschichten. (Doz & Kosonen, 2010, p. 371)

Die Strategische Feinfühligkeit besteht aus fünf Anhaltspunkten für Führungspersonen: Antizipation (Verbesserung der Prognosefähigkeit), Experimentieren (Erkenntnissammlung durch Entdeckung und korporatives Venturing), Distanzierung (Einnahme verschiedener Perspektiven durch Einbeziehung externer Kontakte), Abstrahieren (Gewinnung der Allgemeingültigkeit durch konzeptionelle Neubewertung der Geschäftsmodelle) und Umstrukturierung (Sehen der Notwendigkeit einer Neukonfiguration). Die Führungseinheitlichkeit beinhaltet fünf weitere Elemente: Dialogführung (Aufdecken und Teilen der Annahmen und Kontextverständnisse), Offenlegung (Explikation persönlicher Motive und Erwartungen), Integration (Bildung von Wechselwirkungen), Ausrichtung (Teilen der gemeinsamen Interessen) und Pflege (Empathie und Mitgefühl). Die Ressourcenflexibilität besteht auch aus fünf Eigenschaften: Entkopplung (Gewinnung der Flexibilität durch segmentierungs-basierte Wertdomänen), Modularisierung (Montage und Demontage der Geschäftssysteme durch Plug-and-Play-Funktionalität), Abgrenzung (Trennung zwischen Nutzungsressourcen, Besitzressourcen und Verhandlungsressourcen), Umschaltung (Nutzung mehrerer Geschäftsmodelle parallel) und Veredelung (Unternehmensübernahmen für die Veränderung des eigenen Geschäftsmodells). (Doz & Kosonen, 2010, p. 372)

Dieses Framework gibt eine Menge an Anhaltspunkten und Aktionen vor, die eine Geschäftsmodellevolution vorantreiben können. Anhand dieser Liste kann der Aktionsbedarf einer Führungsperson bewertet werden. (Doz & Kosonen, 2010, p. 381)

Im nächsten Beitrag diskutieren Cavalcante et al. (2011) den Bedarf an Dynamisierung existierender Konzeption des Geschäftsmodells und bieten dabei an, verschiedene Geschäftsmodelländerungsarten zu unterscheiden. Die Autoren schlagen eine prozessorientierte Konzeption vor und integrieren die Rolle der Wirkungskraft eines Individuums. (Cavalcante, et al., 2011, p. 1327)

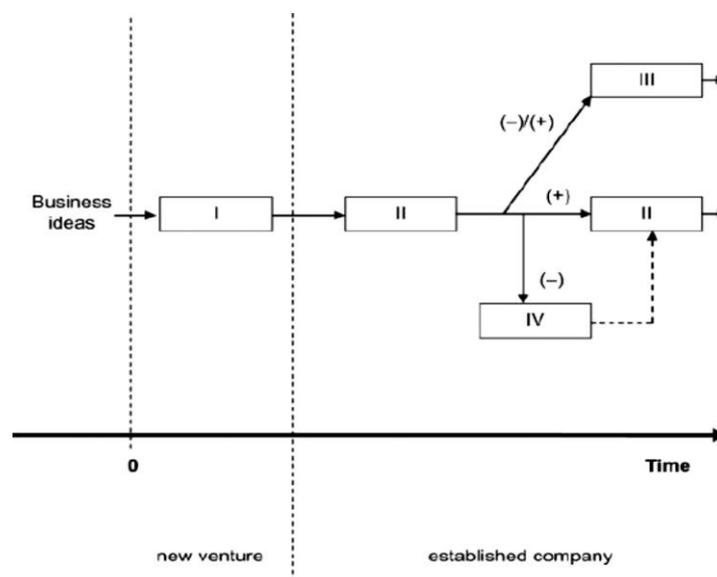


Abbildung 18: Typen der Geschäftsmodellinnovation bezogen auf Zeitverlauf (Cavalcante, et al., 2011, p. 1331)

Die Abbildung oben präsentiert das von den Forschern entwickelte Framework (Abbildung 18). Die römische Eins repräsentiert die wichtigste Änderung im Zusammenhang mit Geschäftsmodellerstellung, wenn eine Idee oder Vision in die Tat umgesetzt wird und die ersten Prozesse für die Ausführung des Geschäfts implementiert werden. In dieser ersten Phase besitzt der Innovator noch kein relevantes Wissen aus hervorgehenden Praxiserfahrungen und keine standardisierten Prozesse. In der zweiten Phase wird das Geschäftsmodell durchs Hinzufügen neuer Aktivitäten oder die Ausweitung der Hauptprozesse erweitert. Ein entscheidender Motivationstreiber für die Erweiterung ist es, die Möglichkeiten für eine Geschäftsmodellerweiterung zu erkunden und die damit verbundenen wirtschaftlichen Chancen zu nutzen. Der dritte Block führt zu einer Revision des Geschäftsmodells. Damit ist das Entfernen einiger Geschäftsmodellelemente und ihr Ersetzen durch neue Prozesse gemeint (im Bild (-)/(+)). Die Geschäftsmodellrevision beinhalten deutlich mehr Herausforderungen als Geschäftsmodellerweiterung, weil es mehr grundlegende Änderungen erfordert. Schließlich, der vierte Baustein bedeutet eine Termination des Geschäftsmodells oder der Hauptprozesse (im Bild (-)). (Cavalcante, et al., 2011, pp. 1331-1334)

Dieses Framework identifiziert bei Geschäftsmodellen vier Änderungstypen: Geschäftsmodellerstellung, Geschäftsmodellerweiterung, Geschäftsmodellrevision und Geschäftsmodelltermination. Bei der ersten Variante haben die Unternehmer mit der Unsicherheit und Unklarheit, die sich durch Ausfälle und Ineffizienzen präsentiert zu kämpfen. Das tritt auf, weil Wissens-, Fähigkeiten- und Ressourcenmängel bestehen. Bei der zweiten Variante müssen Unternehmen ihre Risiken beherrschen lernen und ihre kleine Ressourcenknappheit ausgleichen. Die dritte Variante ist wieder mit Unsicherheit, Unklarheit, Mangel an Wissen und an Fähigkeiten verbunden. Dazu kommen noch Pfadabhängigkeit, Systemträgheit, Scheuklappen-Wahrnehmung, kognitive Manifestationen und Widerstand. In der letzten Variante erfahren die Unternehmer allgemeinen Widerstand (Cavalcante, et al., 2011, p. 1334).

Die Rolle des Einzelnen in der Organisationsänderung ist aus Sicht der Autoren zentral in der Geschäftsmodellndynamik. Die Geschäftsmodellndynamik wird durch die Fähigkeit des Individuums angetrieben, um die Notwendigkeit für Veränderung und den Willen zur Förderung und Umsetzung einer solchen Änderung zu erkennen. Die Erkenntnis und das Handeln des Individuums sind von Anfang an in einen solchen Prozesses und bis zu seiner Termination involviert. (Cavalcante, et al., 2011, p. 1336)

3.2.4.3.2 Praktische Frameworks als Entscheidungsgrundlage

Der erste Artikel in diesem Bereich gibt einen Anhaltspunkt für den Durchbruch in Richtung der Geschäftsmodellinnovation anhand eines Bündels an Aufgabenstellungen. Diese

sehen Mitchell und Bruckner-Coles (2004a) als Grundlage für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch das Topmanagement. Zuerst schlagen die Verfasser den Führungspersonen vor, ergänzende Produkte und Dienstleistungen einzuführen, die auf dem bereits bestehenden Sortiment bauen. Als zweites empfehlen die Autoren, von bewährten Praxiserfahrungen zu lernen und diese Erkenntnisse mit den Kunden zu teilen. Die wertvollsten Vorteile der Kunden sind auf dem Wissen, das nicht einfach zu vervielfältigen ist, gebaut. Unternehmer sollen laut Mitchell und Bruckner-Coles Lösungen kombinieren, um bei den Kunden schnelleres Wachstum zu ermöglichen, weil dies zusätzliche Werte schafft. Man soll außerdem die Preise anpassen, um mehr Bestellungen zu generieren. Der beste Weg, um den Preis als Barriere zum Kauf zu entfernen, ist der niedrigste Preis für steigende Einkäufe zu bieten. Um so zu tun, müssen die eigenen Kostenstrukturen und das Verhalten der Kunden gut bekannt sein, sonst kann es zu Verlusten führen. Als Unternehmensführer soll man abwägen, ob es eine Option sein kann, einen festen Preis für unbegrenzten Leistungszutritt einzuführen. Diese Strategie kann durch Jahresbeiträge unterstützt werden. Die Preispolitik soll im Allgemeinen unkompliziert sein, denn das senkt die Betriebskosten des Unternehmens. Generell sollen die Kosten so reduziert werden, dass diese Maßnahme das Wachstum ankurbelt. Deshalb sollen nicht nur Betriebskosten gesenkt werden, sondern auch die der Kunden und die der Verbraucher. Die Entwicklungskosten und -prozesse können einen guten Ansatzpunkt bieten. Ein Unternehmen soll laut Autoren den Kunden helfen, ihre Kosten zu senken und Services zu verbessern. Das Unternehmen kann sich in dieser Hinsicht für die Entwicklung besserer Serviceleistungen bei den Kunden engagieren. (Mitchell & Bruckner-Coles, 2004a, pp. 19-24)

Im nächsten Beitrag identifizieren Giesen et al. (2007) die Haupttypen der Geschäftsmodellinnovation, die ihrer Meinung nach allein oder in Kombination genutzt werden können. Anhand der nach dieser Typologie durchgeführten Fallstudie finden sie heraus, dass alle Innovationstypen einen Erfolg generieren können, wenn die richtige Strategie und Ausführung eingesetzt werden. Forscher stellen außerdem fest, dass, obwohl bei Unternehmen verschiedene Netzwerktaktiken eingesetzt werden, diese sich nur bei älteren Unternehmen als nützvolle Strategie erwiesen. (Giesen, et al., 2007, p. 27)

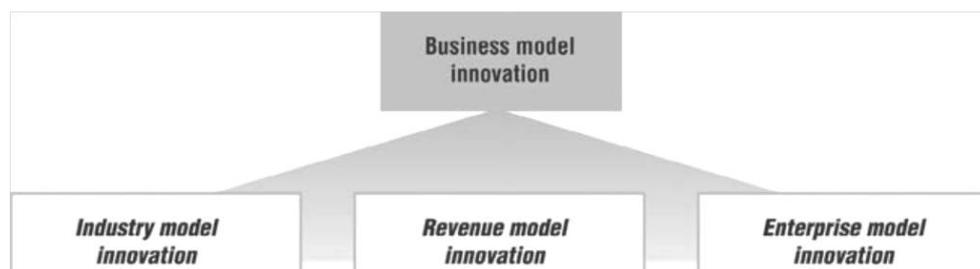


Abbildung 19: Geschäftsmodellinnovationsframework (Giesen, et al., 2007, p. 28)

Wie bereits erwähnt, identifizieren die Autoren drei Geschäftsmodelle: Industriemodell, Ertragsmodell und Unternehmensmodell (Abbildung 19). Bei dem ersten Geschäftsmodell wird die Innovation der gesamten Industriewertschöpfungskette verstanden. Dies kann durch horizontale Bewegungen in Richtung neuer oder Neudefinition bestehender Industrien erfolgen. Eine weitere Möglichkeit, ein Industriemodell zu innovieren, besteht darin, dass völlig neue Industrien oder Segmente entstehen können und ein neues Modell benötigen. Diese Dimension nutzt Lücken im Wettbewerbsumfeld sowie einzigartige Vermögenswerte. Das zweite Modell beinhaltet Innovationen in dem, wie Unternehmen ihre Erlöse durch die Neukonfiguration ihrer Angebote in Form von Produkten, Services oder Wertmixen und den Einsatz neuer Bepreisungsmodelle generieren. Dieses Modell baut auf Kundenkenntnis, Kundenpräferenzen und neuen Technologien. Das dritte Modell innoviert die Unternehmensstruktur und ihre Rolle in neuen oder bestehenden Wertschöpfungsketten. Dabei konzentriert sich dieses Modell auf der Neudefinition der Unternehmensgrenzen. Hier kann die Innovation durch Integrationen erreicht werden. Ein Unternehmensgeschäftsmodell kann auch durch Spezialisierung auf Kernkompetenzen und Prozessen mit hohen Gewinnmargen und Ausgliederung anderer umgesetzt werden. Schließlich kann diese Innovationsart durch Netzwerktaktiken, die eine Kollaboration mit externen Unternehmen anstreben, implementiert werden. (Giesen, et al., 2007, pp. 27-29)

Ausgehend von dieser Modellstruktur schlagen die Autoren einen Fragenkatalog vor, um die bestehenden Optionen zu bewerten. Dies soll helfen, einen effektiven Fahrplan zu generieren. Das erste Fragenpaket bezieht sich auf das Verstehen des Branchenkontextes: Welche Geschäftsmodelle entstehen in der Branche? Ändert sich die Wettbewerbsgrundlage? Wo kommen neue und disruptive Geschäftsmodelle her – aus dem Inneren der Industrie oder von neuen Akteuren oder Industrien? Welcher Grad an Veränderung und Innovation besteht in der Industrie – innerhalb und außerhalb der Industrie? Das zweite Fragenpaket bezieht sich auf die Definition der aktuellen Position: Wie sieht Ihr Innovationsgrad bezogen auf Ihre Branche aus? Haben Sie die richtige Balance zwischen inkrementellen und radikaleren Innovationen? Tragen Sie der Änderung in Ihrer Branche bei oder ist es Ihnen aufgezwungen worden? Entstehen gerade disruptive Geschäftsmodelle in Segmenten, die momentan von Ihnen nicht anvisiert sind? Welche Geschäftsmodellinnovationspfade untersuchen Sie gerade – Industriemodell, Umsatzmodell oder Unternehmensmodell? Welche von diesen ist am meisten auf ihre Industrie, ihre Kapazitäten und ihre Vision ausgerichtet? Das dritte Fragenpaket bezieht sich auf die Aufbau der Fähigkeiten, um eine Geschäftsmodellinnovation zu managen: Setzen Sie im Sinne eines Industriemodells eine systematische Methode ein, um zukünftige Industrieszenarien und Auswirkungen für Ihre Innovationsstrategie zu vergegenwärtigen? Wie können Sie im Sinne eines Umsatzmodells neue, aufstrebende Mehrwertangebote nutzen und die Folgen für Ihr Geschäftsmodell und

ihre Wettbewerbspositionierung managen? Haben Sie einen strukturierten Ansatz zur Aufdeckung der Auswirkungen auf Ihre Umsätze? Verstehen und nutzen sie im Sinne eines Unternehmensmodells Ihre einzigartigen Fähigkeiten und Vermögenswerte? Welche Fähigkeiten und Prozesse besitzen Sie, um externe Kollaborationen für Innovation zu entwickeln, zu pflegen, zu bewerten und zu terminieren? Antworten auf diese Fragen können laut Autoren helfen, Bereiche aufzudecken, in denen das Unternehmen übertrifft und auch Bereiche, auf die Bemühungen fokussiert werden sollen, um das künftige Geschäftsmodellinnovationsagenda zu forcieren. (Giesen, et al., 2007, p. 32)

Johnson et al. (2008) wollen die Entscheidungsfindung der Manager durch drei Schritte vereinfachen: Verstehen des aktuellen Geschäftsmodells, Ausschau nach Marktsignalen wie Chancen, Risiken oder Wettbewerber und entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt erreicht ist, um das Geschäftsmodell zu erneuern.

Nach ihrer Meinung muss ein erfolgreiches Geschäftsmodell aus Kundenwertversprechen, die den Kunden helfen, ihre spezielle Jobs zu erledigen, aus Profitformeln, die Erlöse fürs Unternehmen generieren und solche Elemente wie Erlösmodelle, Kostenstrukturen, Margen und Lagerumschläge definieren, und aus Hauptressourcen und Prozessen in Form von Menschen, Technologien, Produkten, Anlagen, Ausrüstung und Marken, die das Wertversprechen an den Zielkunden übertragen. Außerdem soll ein gutes Geschäftsmodell Prozesse für Weiterbildung, Produktion und Service, um diese Ressourcen nutzen zu können. (Johnson, et al., 2008, p. 62)

Um einen richtigen Zeitpunkt für eine Innovation zu erwischen, bieten die Verfasser zwei Auslöser an: Chance und Bedarf. Eine Chance bietet sich wenn große Kundengruppen existieren, die im Markt bestehende Lösungen als zu teuer oder zu komplex bewerten. Das gilt auch, wenn sich eine Chance ergibt, neue oder bestehende Technologien in neuen Märkten oder neue Lösungen für Kundenprobleme zu kapitalisieren. Ein Innovationbedarf besteht, wenn geringe Störfaktoren wie disruptive Geschäftsmodelle auftreten oder wenn sich den Wettbewerb verlagert. (Johnson, et al., 2008, pp. 64-65)

Für die Steuerung der Prozesse benötigt ein Unternehmen verschiedene Regeln, Normen und Metriken und das damit verbundene Institutionsgedächtnis. Diese Artefakte sollen in erster Linie verteidigt werden. Als Metriken empfehlen die Autoren im finanziellen Bereich solche folgende: Bruttomargen, Opportunitätsgröße, Einheitspreise, Einheitsmargen, Zeit bis zum Break-Even, Nettobarwertberechnungen, fixe Investitionskosten und Kredit-elemente. Im Bereich der operativen Metriken werden folgende vorgeschlagen: Endproduktqualität, Lieferantenqualität, eigene oder fremde Fertigung, Kundenservice, Kanäle, Lieferzeiten und Durchsatz. Als Ergänzung werden folgende Metriken vorgeschlagen: Bepreisung, Leistungsanforderungen, Produktentwicklungslebenszyklen, Basis für individuelle Belohnungen und Anreize und Markenparameter. (Johnson, et al., 2008, p. 67)

Das nächste Framework von Giesen et al. (2010) beantwortet zwei Fragen: unter welchen Umständen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle anpassen sollen und welche Fähigkeiten dabei den Design und die Ausführung erfolgreicher Geschäftsmodellinnovation unterstützen. (Giesen, et al., 2010, p. 17)

Die erste Frage über die Umstände beantworten die Autoren mit vier Anreizwirkungen. Erstens, entsteht ein Innovationsbedarf, wenn ein Unternehmen gezwungen ist, sein Geschäftsmodell im Angesicht der sich ständig ändernden Marktbedingungen zu revidieren. Zweitens, kann ein Unternehmen auf die kontinuierliche Industrietransformation mit einer Innovation reagieren. Drittens, kann ein Unternehmen wegen geänderter Kundenpräferenzen seine Wertversprechen anpassen oder neugestalten. Und viertens, können interne Faktoren des Unternehmens eine Geschäftsmodellinnovation auslösen. (Giesen, et al., 2010, pp. 17-19)

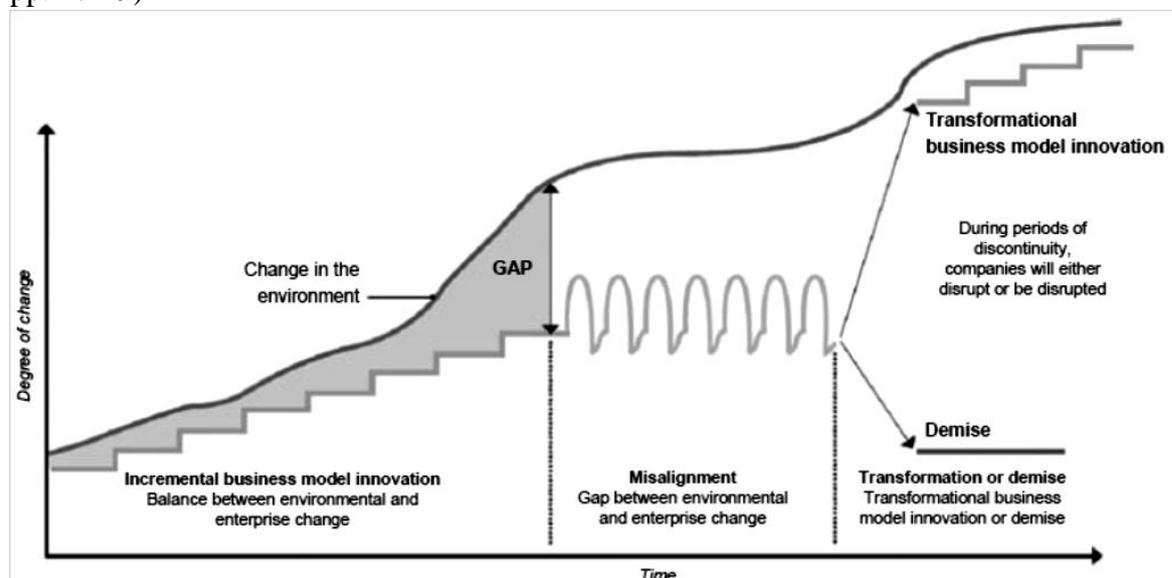


Abbildung 20: Auslöser für Geschäftsmodellinnovation (Giesen, et al., 2010, p. 19)

Bezogen auf das ändernde Umfeld eines Unternehmens, nutzen die Autoren in ihrem Framework zwei Innovationsarten: inkrementelle und transformative. Ein Unternehmen reagiert mit inkrementeller Innovation, um das Geschäftsmodell geringfügig anzupassen, solange die Lücke (GAP) zwischen der Umfeld- und Unternehmensveränderung noch klein ist (Abbildung 20). Wenn diese jedoch eine kritische Größe erreicht, entsteht eine Schiefelage, die das Unternehmen vor existentielle Entscheidung stellt: Transformation oder Untergang (Demise). Durch eine transformative Geschäftsmodellinnovation erhält das Unternehmen eine Chance, weiterhin am Marktgeschehen teilzunehmen.

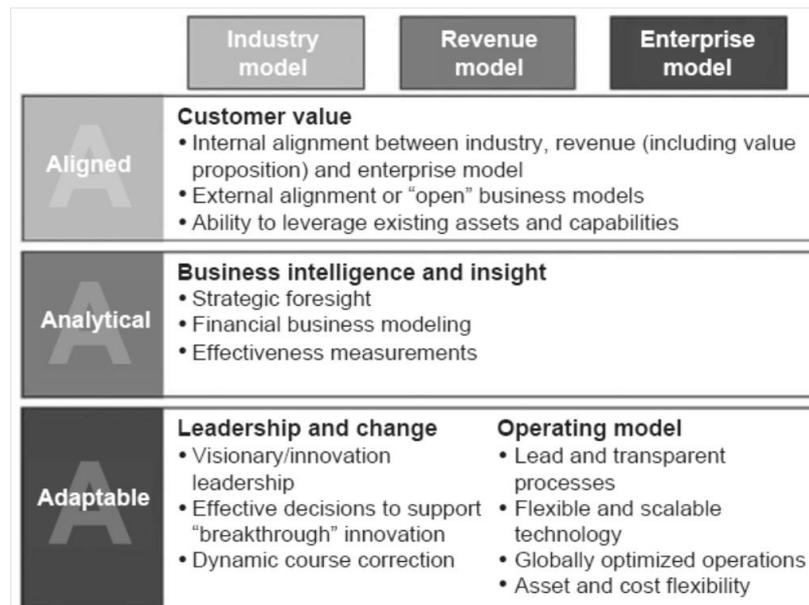


Abbildung 21: Drei-As-Framework der Geschäftsmodellinnovation (Giesen, et al., 2010, p. 20)

Um diese Transformation und die Lebensfähigkeit eines Geschäftsmodells umsetzen zu können, präsentieren die Forscher ihr Drei-As-Framework, nach dem alle drei Geschäftsmodelle (industrielles, umsatzorientiertes und unternehmensbezogenes) auf die drei Anforderungsebenen (ausgerichtet, analytisch, anpassbar) hin gestaltet werden sollen (Abbildung 21). Ausgerichtet (Aligned) bedeutet, dass die Kernfähigkeiten und die Designkonsistenz über alle Dimensionen, intern und extern, um die Kundenwerte gebaut werden müssen. Analytisch (Analytical) heißt in diesem Fall, die Information strategisch genutzt werden soll, um Prognosen zu machen und Aktionen für schnelle Kurskorrekturen zu priorisieren. Anpassbar (Adaptable) verbindet innovative Unternehmensführung, die die Fähigkeit zur Veränderung des Unternehmens verbessert, mit institutionalisierter operativer Flexibilität. (Giesen, et al., 2010, p. 20)

Im nächsten Artikel fokussieren sich Amit und Zott (2012) auf die Geschäftsmodellinnovation etablierter Unternehmen. Jedoch sehen sie ihre Ideen auch auf die Innovatoren mit neuen Geschäftsmodellen und Manager aus den Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell inkrementell anpassen und eine für sie neue Geschäftsmodellinnovation erreichen wollen. Besonders bei einer Ressourcenknappheit sollen die Unternehmen laut Autoren auf diese Innovation nicht verzichten und sie als Ergänzung zu Produkt- oder Prozessinnovation betrachten. Geschäftsmodell kann es den Managern erlauben, einen sichtbaren Kompromiss zwischen Innovationskosten und –vorteilen zu finden. (Amit & Zott, 2012, p. 42)

Das Framework der Autoren besteht aus sechs Fragen: Welche Kundenbedürfnisse das neue Geschäftsmodell adressieren wird, welche neue Aktivitäten helfen werden, diese Bedürfnisse zu befriedigen, wie diese Aktivitäten neuartig verknüpft werden können, wer diese verwalten soll und welche neue Steuerung benötigt wird, wie Werte für jeden Partner

generiert werden und welche Erlösmodelle adoptiert werden können, um das Geschäftsmodell zu ergänzen. (Amit & Zott, 2012, p. 45)

Für den Wertbeitrag nennen die Autoren vier miteinander verknüpfte Haupttreiber: Neuheit, Lock-In, Ergänzungen und Effizienz. Die Neuheit erfasst den Grad an Geschäftsmodellinnovation, die durch das Aktivitätssystem verkörpert ist. Der Lock-In bezieht sich auf die Geschäftsmodellaktivitäten, die Wechselkosten oder erhöhte Anreize für Teilnehmer zu bleiben und im System aktiv zu sein schaffen. Die Ergänzungen beziehen sich auf Effekte der Werterhöhungen, die durch Interdependenzen im System entstehen. Schließlich die Effizienz betrachtet die Kosteneinsparungen durch Verbindungen im Aktivitätssystem. (Amit & Zott, 2012, pp. 45-46)

Durch ihr Framework wollen die Autoren systemisches und holistisches Denken bei Managern und Entrepreneuren anregen. Mit Hilfe der sechs Fragen kann ein Unternehmen seine Identität klären. Ein Geschäftsmodell hilft, das Aktivitätssystem zu strukturieren, denn Strukturieren und Designen sind wichtige Quellen für Innovationen. (Amit & Zott, 2012, p. 48)

3.2.4.3.3 Praktische Frameworks als Prozessmodelle

In ihrer Studie über die leistungsstärksten Geschäftsführer zwischen 1992 und 2003 kommen Mitchell und Bruckner-Coles (2004b) zu einer neuen Erkenntnis. Die verwandelnde Kraft der häufigen Geschäftsmodellinnovation ist nicht zu übersehen. Diese Innovationsaktivität gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dennoch bleibt kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen, die zu wenige Unternehmen in Erwägung ziehen oder verfolgen. Als Ergebnis der kontinuierlichen Geschäftsmodellinnovation verbessern die Unternehmen schnell ihre Wettbewerbsposition. Sie erweitern ihre Gewinnmargen und Erträge schneller als die Konkurrenz, während ihr Zugang zu günstigem Kapital ihnen zusätzliche Möglichkeiten gibt, um den Wettbewerb durch Erwerb von Unternehmen und kostengünstige Entlohnung der Mitarbeiter zu übertreffen. Die Forscher bemerken, dass kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation mit Wachstum und Profitabilität positiv zusammenhängt. (Mitchell & Bruckner-Coles, 2004b, p. 40)

Außerdem Entdecken sie, dass die meisten Unternehmen, die erfolgreich waren, die gleiche Sequenz ausgeführt haben. Zuerst lernen sie, wie man eine Geschäftsmodellverbesserung oder -ersatz im bestehenden Geschäftsmodell macht. Dann, von ihren Vorteilen motiviert, machen sie eine zweite und müssen dabei mehr berücksichtigen wie zum Beispiel Partner, die ihnen helfen können. Darauf folgend, vom zusätzlichen Erfolg überzeugt, verwandeln sie die Geschäftsmodellinnovation in eine sich wiederholende Aktivität, die eine unternehmensweite Prioritäts- und Aufmerksamkeitserweiterung benötigt, um es als einen fortwährenden Prozess aufrechtzuerhalten. Letztendlich treiben die Geschäftsmodellver-

besserungen und Erneuerungen die Unternehmen über die Grenzen ihrer ursprünglichen Märkte. Sie brauchen neue Ziele und Möglichkeiten für spätere Geschäftsmodellverbesserungen und müssen nach ihnen suchen, bevor die Eigendynamik des Unternehmens beginnt, sich zu verlangsamen. (Mitchell & Bruckner-Coles, 2004b, pp. 42-43)

Die Autoren lesen aus ihren Forschungsergebnissen ebenfalls heraus, dass im Sinne eines kontinuierlichen Geschäftsmodellinnovationsprozesses ein Unternehmen auf vier Dimensionen parallel arbeiten muss. Die erste Dimension bezieht sich aufs Verstehen und optimales Anwenden des bestehenden Geschäftsmodells. Ein Unternehmen soll seine Produkte und Dienstleistungen in bestmöglicher Weise liefern und akkurat und ausführlich alle Beteiligte informieren können. Die zweite Dimension bezieht sich aufs Etablieren, Verstehen und Befolgen einer angemessenen Vision zu Geschäftsmodellinnovation. Dabei sollen die besten Nutzen identifiziert und an alle Beteiligten verteilt werden, um spätere Geschäftsmodellverbesserungen zu signalisieren. Die dritte Dimension bezieht sich auf den fortlaufendes Designen und Testen potentieller Geschäftsmodellverfeinerungen. In diesem Zusammenhang sollen Beteiligte auf das Potenzial verschiedener Möglichkeiten untersucht und auf vielversprechende Konzepte für ihre Ausrichtung mit der Innovationsvision und Effektivität getestet werden. Schließlich, die vierte Dimension bezieht sich aufs Verstehen und Initiieren nächster Geschäftsmodelladaptation. Es sollen demnach der nächste Reihe von Erweiterungen spezifiziert werden, um den Anteilseigenen mehr Vorteile durch Produkte und Leistungen zu verschaffen. (Mitchell & Bruckner-Coles, 2004b, p. 43)

Abschließend entdecken die Forscher, dass sieben Elemente bei den Unternehmen fehlen, die keine Geschäftsmodellinnovation verfolgen. Erstens, dass sie keine fortlaufende Geschäftsmodellinnovation als Aufgabe verfolgen. Zweitens, dass diese Unternehmen sich darauf präzise konzentrieren können, wo wertvolle Wettbewerbsvorteile entwickelt werden können. Die Autoren nennen es die „Kernerkenntnis“. Drittens, dass ihre Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, Vertreter, Kunden und Endverbraucher von der Geschäftsmodellinnovation überzeugt sind und sie aktiv unterstützen. Viertens, dass diese Unternehmen auf regulärer Basis günstige und mit wenig Risiko behaftete Experimente durchführen, um Potentiale möglicher Geschäftsmodellinnovationen auszutesten. Fünftens, dass die talentiertesten Führer dieser Unternehmen ihre Aufmerksamkeit auf die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellverbesserungen und Erneuerungen konzentrieren. Sechstens, dass die aus den Geschäftsmodellverbesserungen und Erneuerungen erhöhten Cashflow und Gewinn zunächst dem Ausbau und der Stärkung der Geschäftsmodellinnovation zugeordnet werden, bevor ein Austausch mit den Beteiligten stattfindet. Und siebtens, dass die dann noch verfügbaren Cashflow und Gewinn unter allen Beteiligten gerecht aufgeteilt werden. (Mitchell & Bruckner-Coles, 2004b, pp. 46-48)

Das nächste praktische Framework von Pateli und Giaglis (2005) bietet eine Methodik an, die für strategische Manager, die eine Anzahl an Szenarien mit unterschiedlichen Konfigurationen für eine Geschäftsmodellinnovation entwerfen und bewerten wollen. Das angebotene Werkzeug soll als Fahrplan für eine Veränderung in der Mehrwertschöpfungslogik mit Hilfe einer fortgeschrittenen Technologielösung. Laut Autoren soll ihr Framework helfen, neue Wege der Nutzenübertragung an die Kunden und eine nachhaltige Wettbewerbsposition in einer Hochleistungsumgebung zu generieren. (Pateli & Giaglis, 2005, p. 167)

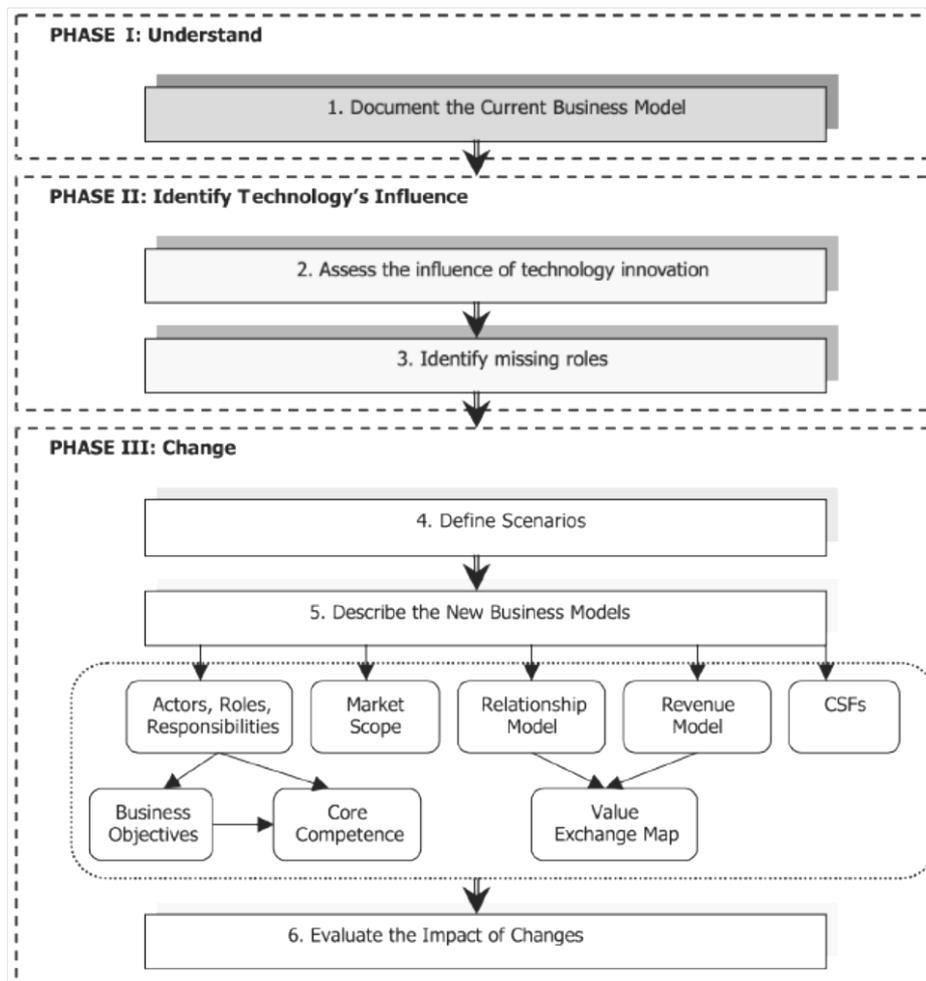


Abbildung 22: Szenariobasiertes Framework der Geschäftsmodellinnovation (Pateli & Giaglis, 2005, p. 171)

Die Methodik besteht aus drei Phasen (Abbildung 22), die sich in sechs Schritte aufsplitten. Die erste Phase wird als detaillierte Analyse und Dokumentation existierenden Geschäftsmodells betrachtet. Solch eine Analyse ist laut Autoren notwendig, um ein tiefes Verständnis aktueller Situation zu erlangen und Orientierungsmaßstäbe für die Auswirkungen einer technologischen Innovation zu etablieren. Folglich in der zweiten Phase werden technologische Einflüsse auf das bestehende Geschäftsmodell identifiziert. Das erwartete Ergebnis ist die Identifizierung der Möglichkeiten zur Entwicklung oder Erweiterung des aktuellen Modells. Diese Phase umfasst zwei Schritte: Beurteilung des Einflusses einer Technologieinnovation und Identifikation fehlender Rollen. Der zweite Schritt beinhaltet

eine Identifikation der Anforderungen für einen oder mehrere neue Rollen, die neuen Businessfunktionen gerecht werden. Abschließend die dritte Phase wird mit dem Design und der Beschreibung zukünftiger Geschäftsmodelle in Verbindung gebracht. In dieser Phase werden zuerst Szenarien für unterschiedliche Kooperations schemata und Verantwortungsverteilungen definiert. Danach wird ein neues Geschäftsmodell beschrieben. Dieser Schritt ähnelt dem Schritt der ersten Phase, wobei hier sich um mehrere Geschäftsmodelle handeln kann. Abschließend werden die Auswirkungen der Veränderungen bewertet. Dieser Schritt wird von Autoren als wichtig bewertet, weil er eine Betrachtung der Veränderungen intern und extern ermöglicht und eine kritische Reflexion zwischen dem alten und dem neuen Model erlaubt, um wichtige Lehren und Erkenntnisse daraus zu ziehen. (Pateli & Giaglis, 2005, pp. 171-173)

Das nächste Schriftstück von Teece (2010) versucht, das Verständnis der Bedeutsamkeit der Geschäftsmodellinnovation zu steigern. Es untersucht Verbindungen zwischen Strategie, Innovationsmanagement und Wirtschaftstheorie. (Teece, 2010, p. 172)

Nach der Erkenntnis des Autors kann ein nachhaltiges Geschäftsmodell entstehen, wenn man die strategische Analyse als Filter einsetzt und das Geschäftsmodell vor feindlicher Imitation schützt. Dies kann man erreichen wenn man laut Autor folgende Schritte umsetzt: den Markt segmentieren, Mehrwerte für jedes Segment erstellen, Mechanismen für Werterfassung in jedem Segment designen und implementieren, Isolationsmechanismen für Verhinderung von Imitation durch Wettbewerber, und Disintermediation durch Kunden und Lieferanten herausfinden und implementieren. Dieser Prozess, wie bereits erwähnt, soll durch strategische Analyse begleitet werden. (Teece, 2010, p. 182)

Laut dem Verfasser verlangt eine Geschäftsmodellimplementierung Systeme, Prozesse und Vermögenswerte, die schwer zu kopieren sind. Es kann ein gewisser Grad an Transparenz sein, dass es für Außenstehende in ausreichendem Detail schwer zu verstehen ist, wie ein Geschäftsmodell implementiert ist oder wie seine Elemente die Kundenakzeptanz genau abbilden. Auch wenn es verstanden wird, wie Pioniergeschäftsmodell zu replizieren ist, können Angreifer durch potentielle Kannibalisierungseffekte an ihrem Geschäftsmodell gehindert sein, was dem Vorreiter eine Zeit lang einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. (Teece, 2010, p. 182)

Im letzten Framework dieses Clusters werden Prozessmodelle aus dem Innovationsmanagement und Erkenntnisse aus einer Fallstudie zusammengebracht. Frankenberger et al. (2013) strukturieren in ihrem 4I-Framework den Geschäftsmodellinnovationsprozess und heben dabei phasenspezifische Herausforderungen für die Manager hervor. (Frankenberger, et al., 2013, p. 249)

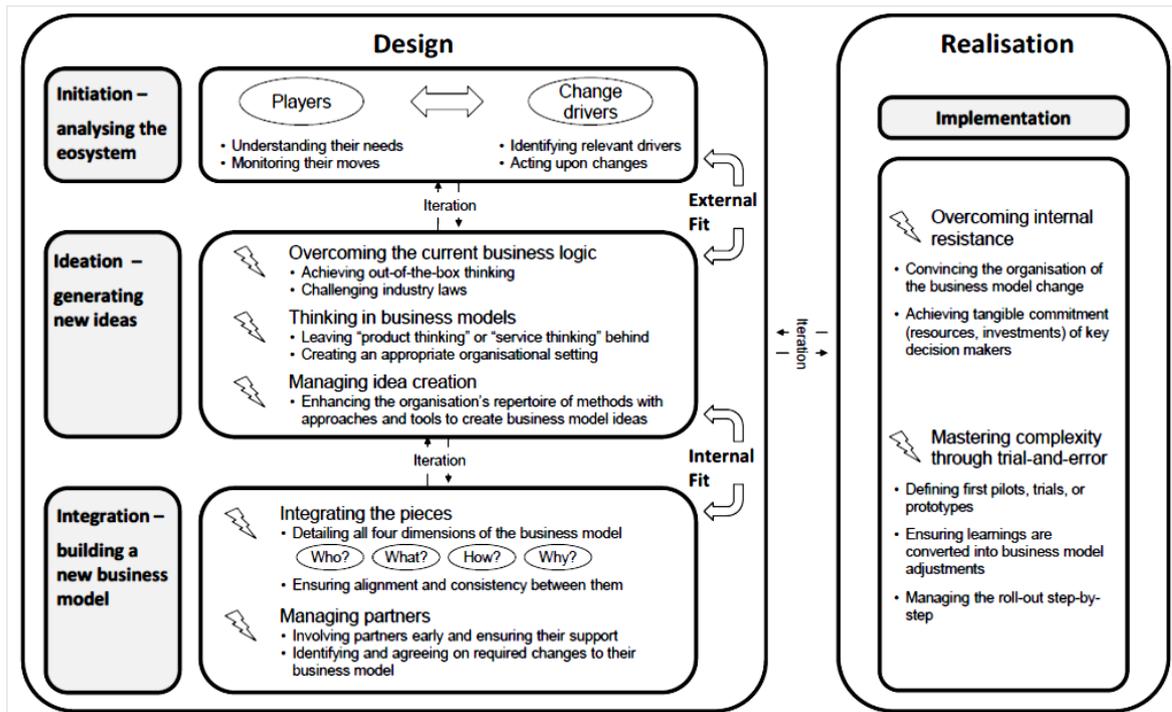


Abbildung 23: 4I-Framework bestehend aus Phasen und Herausforderungen (Frankenberger, et al., 2013, p. 265)

Das Framework bildet vier iterativ verbundenen Phasen ab (Abbildung 23): Initiierung, Ideation, Integration und Implementierung. Die ersten drei beziehen sich auf das Design und die vierte auf Realisierung eines Geschäftsmodells. Während der Initiierungsphase wird das Ökosystem analysiert. Dabei werden alle Beteiligten genau betrachtet und die relevanten Anreizstrukturen identifiziert. In der nächsten Phase werden Ideen gesammelt. Dabei müssen die Manager die bestehende Geschäftslogik überwinden, in Geschäftsmodellen denken und die Ideenproduktion managen. In der Integrationsphase werden neue Geschäftsmodelle gebaut. Dabei müssen alle Bestandteile (Wer, Was, Wie und Warum) detailliert in die Struktur des Unternehmens integriert und die Partner gesteuert werden. Zwischen der ersten und der zweiten Phase (externes Fit) und zwischen zweiter und dritter (internes Fit) muss eine ständige Anpassung durchgeführt werden. In der finalen Implementierungsphase wird das Geschäftsmodell umgesetzt. Dabei muss interne Widerstandskraft im Unternehmen überwunden und die Komplexität durch Experimente beherrscht werden.

Die Autoren betonen abschließend, dass die Geschäftsmodellinnovation kann anhand der vier Phasen, die einerseits linear und andererseits iterativ sind, strukturiert werden. Sie meinen, dass Manager strukturierte Schemata benötigen, um ihre Anstrengungen zu koordinieren. Das Unterscheiden von Ursache-Wirkung-Beziehungen kann Unternehmen helfen, sich während einer Innovation zu navigieren. (Frankenberger, et al., 2013, p. 266)

3.3 Visualisierung der Ergebnisse

Auf folgenden Seiten werden die gebildeten thematischen Segmente nach ihrer geographischen Zugehörigkeit zusammengefasst und dargestellt. Dabei sind zwei Aspekte von Bedeutung: Kooperation und Forschungsschwerpunkt. Die Kooperation wird auf der einen Seite im weltweiten Rahmen betrachtet. Für diesen Zweck werden europäische, asiatische und südamerikanische Länder zusammengefasst, um die Übersichtlichkeit nicht unnötig zu beeinträchtigen. Auf der anderen Seite wird eine innereuropäische Sicht getrennt betrachtet, um aktive Länder zu identifizieren. Bezüglich des Forschungsschwerpunktes werden ebenfalls zwei Sichten generiert. Bei der europäischen werden nur Länder betrachtet, die mindestens zwei Artikel verfasst haben. Diese Maßnahme dient auch der Übersichtlichkeit.

3.3.1 Forschungsbeziehungen

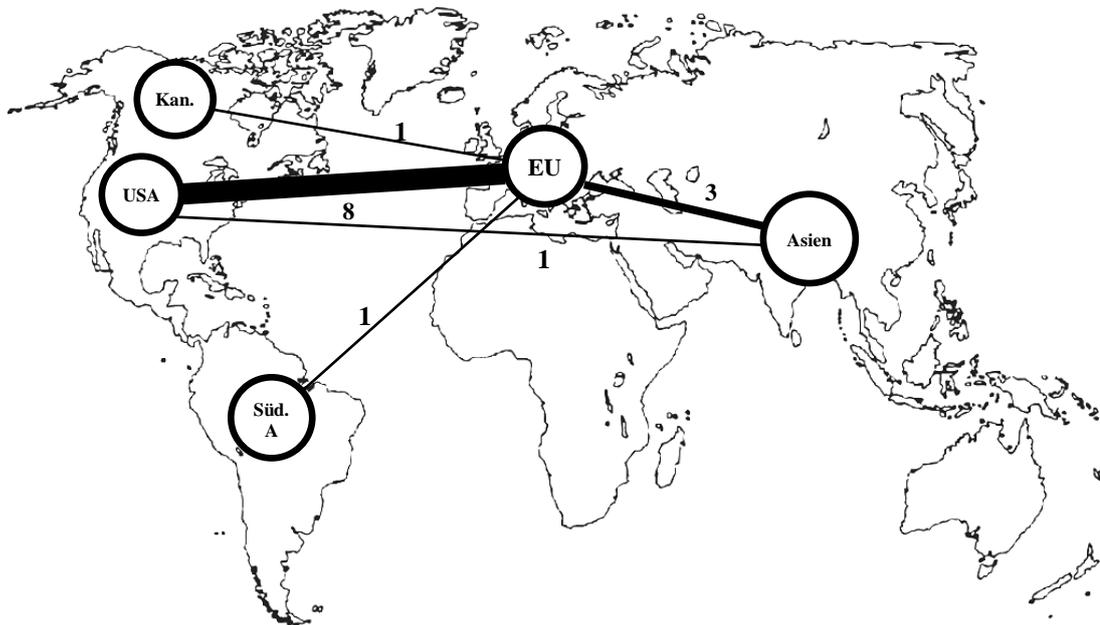


Abbildung 24: Weltkarte der Forschungskkooperationen

Unter Forschungskkooperation wird im Rahmen dieser Arbeit das Zusammenschreiben eines wissenschaftlichen Artikels verstanden. Ausgehend von den Artikeln, die in dieser Arbeit behandelt wurden, kann man behaupten, dass Europa das aktivste Mitglied der Forschungsgemeinde ist (Abbildung 24). Im Bereich der Geschäftsmodellinnovation sind europäische Forscher insgesamt 13 Kooperationen eingegangen. Nicht weit davon entfernt sind die US-Forscher. Sie bestanden in neun Kooperationen, acht von denen mit Europa waren. Auf dem dritten Platz ist Asien, das sehr aktiv unterwegs im Themengebiet ist. Die Südamerika und Kanada bilden dabei das Schlusslicht, was nicht heißt, dass ihre Beiträge weniger bedeutend waren.

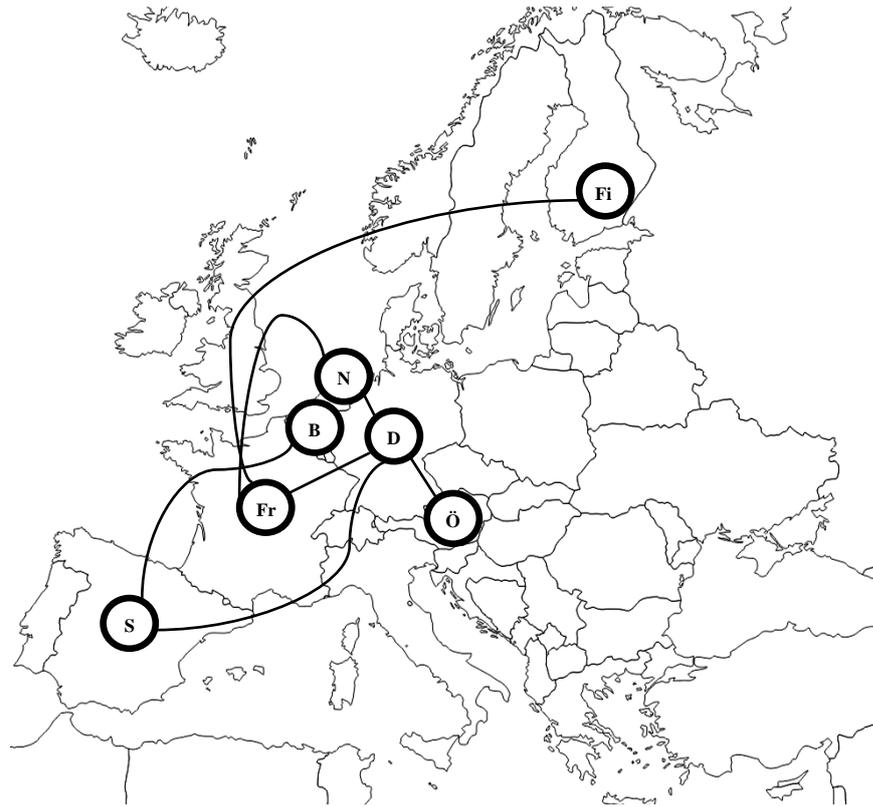


Abbildung 25: Europakarte der Forschungskoperationen

Im europäischen Vergleich zeigt sich Deutschland am aktivsten (Abbildung 25). Es ist anzumerken, dass nur innereuropäische Kooperationen betrachtet werden. Deutschland ist vier Kooperationen eingegangen. Auch Frankreich kooperiert aktiv und verbindet sich mit drei weiteren Ländern, um das Thema zu bearbeiten. Spanien und Niederlande stellen jeweils zwei Verbindungen her. Österreich, Belgium und Finnland kooperieren jeweils einmal. In der Abbildung 24 hat man gesehen, dass Europa acht Kooperationen zu den USA eingegangen war. Alle europäische Länder außer Belgium haben dieser Kooperationsaktivität beigetragen. Die asiatischen Verbindungen wurden durch England und Frankreich hergestellt. England ist auf der europäischen Karte nicht abgebildet, weil in den identifizierten Quellen keine innereuropäische Kooperation stattfand. In Europa scheint Kooperation, ein wichtiges Forschungsinstrument zu sein.

3.3.2 Forschungsschwerpunkte

Zu der Verteilung der Forschungsschwerpunkte muss vorerst erwähnt werden, dass die Darstellung anhand der herausgearbeiteten Cluster erfolgt. Zudem soll erinnert werden, dass Cluster A und A* beide unter Theoriecluster zusammengefasst werden können. Der Cluster B ist ein zwischen Theorie und Praxis stehender Cluster. Der Cluster C ist, abgesehen von einigen Forschungsframeworks, eher praktisch orientiert. Die weltweite Sicht bietet folgende Erkenntnisse. Die Europa tendiert dazu, praktische Beiträge zum Thema zu leisten (Abbildung 26). Das Verhältnis vom Praktischen zum Theoretischen liegt bei 24 zu

17, was davon zeugt, dass das Thema sehr ausgewogen erforscht wird. Die USA liegt vergleichsweise auf der gleichen Ebene bei 13 zu 8. Das bedeutet, dass viel auf der theoretischen Ebene geforscht wird und versucht wird, schon erste praktische Vorstöße zu generieren. Die restlichen Länder und Kontinente liegen eher im theoretischen Bereich oder wie Südamerika und Kanada zwischen Theorie und Praxis.

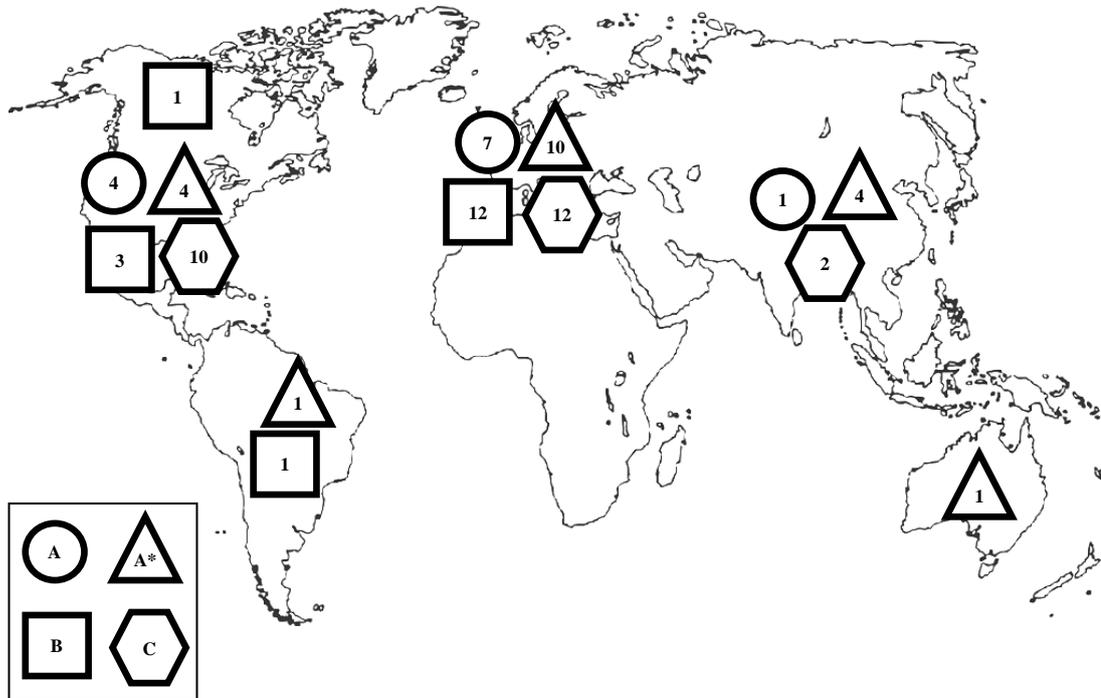


Abbildung 26: Weltkarte der Forschungsschwerpunkte

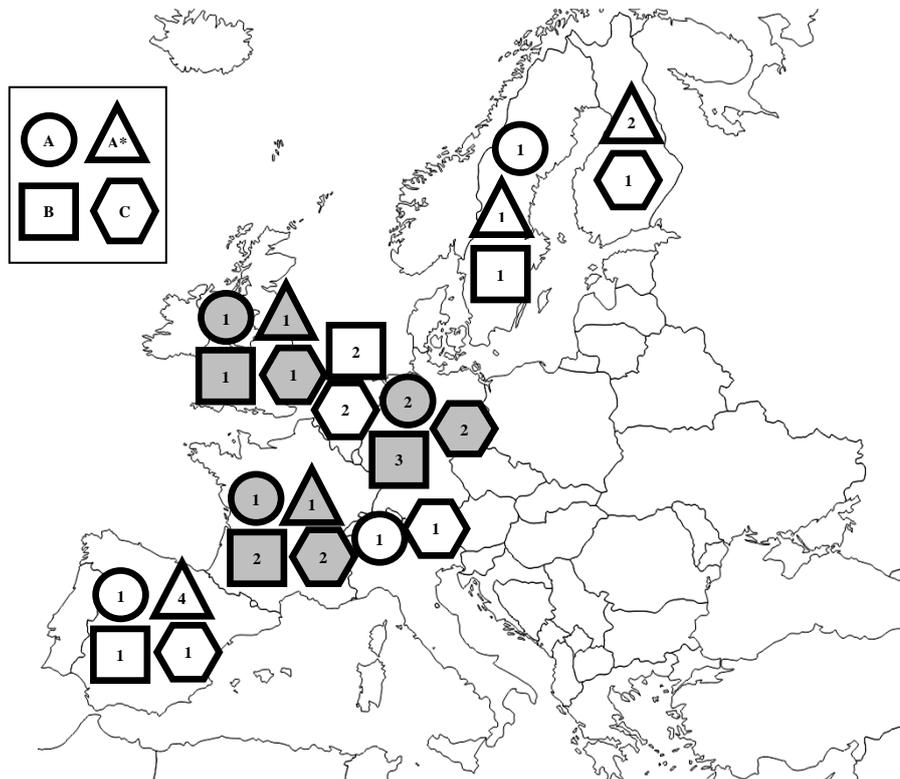


Abbildung 27: Europakarte der Forschungsschwerpunkte

Im europäischen Raum zeigt sich Deutschland als praxisorientiert (Abbildung 27). Das lässt sich aus dem Verhältnis von Praxis zu Theorie in 5 Frameworks zu 2 Branchenbeispielen ablesen. Die Niederlande und Frankreich versuchen ebenfalls, praktische Beiträge zu generieren. England befindet sich im Gleichgewicht und liefert zu jedem Schwerpunkt einen Beitrag. Schweiz ist auch mit einem Framework und einer theoretischen Arbeit ausgeglichen. Die restlichen Länder bewegen sich eher im theoretischen Bereich, was auch nicht schlecht sein muss.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

4.1 Zu Cluster A

Geschäftsmodellinnovation kann zu einem Erfolg werden, wenn die Unternehmen sie in ihre Abläufe integrieren und kontinuierlich verfolgen. Sie kann schnelles Wachstum bringen und den Wettbewerb ausschalten, wenn man neue Wege geht. Dafür muss man sein Geschäftsmodell agil, flexibel und vor allem skalierbar gestalten. Dabei soll man das Ökosystem, in dem das Unternehmen agiert, berücksichtigen. Die Flexibilität, Skalierbarkeit und zusätzliche Wissensvorteile, die positiv auf die Innovation wirken, können durch strategische Kooperationen, wie im Fall der Sekundärinnovatoren in Schwellenländern, erhöht werden. Man braucht Prozesse, die die Innovationsdynamik ankurbeln, anpassbar und analysierbar machen, weil es möglich sein soll, mit den Geschäftsmodellen in paralleler Weise zu experimentieren. Damit dies effizient durchgeführt werden kann, braucht es Verantwortungs- und Ressourcenstrukturen, die den Prozess betreiben. Der Erfolg des Unternehmens ist in der Dynamik des digitalen Zeitalters sehr kurzzyklisch, weil die Kontrahenten im Stande sind, die erfolgreichen Geschäftsmodellelemente zu imitieren. Damit das nicht geschehen kann, muss ein Geschäftsmodell Schutzmechanismen besitzen, damit das erschwert oder gar unmöglich gemacht wird.

Eine Produktinnovation bedeutet nicht automatisch eine Geschäftsmodellinnovation, kann jedoch eine nach sich ziehen. Die Innovationsprozesse in beiden Konzepten haben Parallelen, von denen die Forschung der Geschäftsmodellinnovation profitieren kann, weil es im Produktbereich bereits eine gut ausgearbeitete Wissensbasis vorhanden ist. Dabei soll man jedoch die weitreichendere Wirkungskraft der Geschäftsmodellinnovationen beachten und bei der Erarbeitung mehr Faktoren berücksichtigen. Für die Analyse kann man folgende Dimensionen als Stütze einsetzen: Ursprung der Innovation, Innovationsprozess, organisationale Implementierung, organisationale Verankerung und Grad der Innovativität. Die Geschäftsmodellinnovation kann jedoch ohne strategische Analyse nicht objektiv abgedeckt werden, weil das Geschäftsmodellkonzept nicht im Stande ist, solche Systemzustände wie Wettbewerbsvorteil oder Zeitpunkt einer Übernahme abzubilden. Bei der Erarbeitung einer Geschäftsmodellinnovation, oder der Forschung auf diesem Gebiet, ist es sehr

wichtig zu wissen, worum es sich gerade handelt: um Erklärung, um Betrieb oder um Weiterentwicklung des Business. Denn dann greifen unterschiedliche Rollen und Funktionen des Geschäftsmodells und beeinflussen den Forschungsgang in unterschiedlicher Art und Weise.

Die Geschäftsmodellinnovation kann sowohl von internen als auch externen Barrieren, Herausforderungen oder Hürden behindert, aber auch beflügelt werden. Durch aktive Experimente können die neuen Geschäftsmodelle getestet und aus den entstehenden Daten heraus erkenntnisbasiert optimiert und konfiguriert werden. Dennoch scheinen die Verantwortungsstrukturen, nicht klar auf die Geschäftsmodell abgebildet zu sein. Es bedarf einer Führungskultur, die das Metawissen generiert und die Geschäftsmodellinnovation von den Personalrotationen im Managementbereich unabhängig macht. Doch zuerst müssen die Schutzschilde der Bereichsverantwortlichen, die ihren Wert für das Unternehmen nicht verlieren wollen und die kommenden Neuerungen blockieren, durchbrochen werden. Zudem sind die Unternehmen von dominierender Logik, die an das bestehende Modell angepasst ist und die Informationsströme gestaltet, beeinflusst, was auf eine kognitive Barriere hinausläuft. Auf der anderen Seite des Unternehmens wird das Geschäftsmodell von den sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen bevormundet. Diese können ein Hindernis darstellen, indem das bestehende Geschäftsmodell obsolet wird, oder sie können eine Chance darstellen, um zu innovieren. Für dieses Vorhaben können die rechtlichen Unsicherheiten im System und das Bestreben der etablierten Unternehmen, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu erhalten, ausgenutzt werden. Die Industriekonferenzen können dabei als Plattform für die Vorstellung des neuen Geschäftsmodells, für finanzielle Förderung oder für Durchsetzung eigener regulatorischen Interessen dienen.

4.2 Zu Cluster A*

Die Erforschung der Geschäftsmodellinnovation verläuft sehr kreativ. Die Forscher versuchen, unterschiedliche Zugänge zum Thema zu finden. Eine der Methoden ist die Einnahme einer Perspektive und Bearbeitung unter der Berücksichtigung beider Konstrukte. Die Absicht ist, das Verhalten der Geschäftsmodellinnovation und ihre Spezifika unter verschiedenen Rahmenbedingungen zu beobachten. In dieser Arbeit hat man drei spezielle Perspektiven entdeckt, die jeweils von den Forschern eingenommen wurden. Wenn man auf die Geschäftsmodellinnovation aus der Perspektive des Entrepreneurship blickt, fällt auf, dass die Anfangsphase der Unternehmensgründung besonders kritisch für die Unternehmer ist. Sie müssen ein Geschäftsmodell für eine Marktlücke entwerfen, das richtige Team aufstellen, eine Wissensteilungskultur und Geschäftsmodellexperimente etablieren, Ressourcen sichern, strategische Partnerschaften schließen und das Netzwerk ausbauen. Sie haben drei Optionen zu innovieren: durch innovatives Geschäftsmodell, aufgrund einer Technologie oder disruptiv. Meist sind nur die erste und die dritte eine Option. In der sich

schnell ändernden Marktwelt müssen Unternehmen schnell und flexibel sein. Dabei können offene Geschäftsmodelle, Business Model Generation Canvas, kundenzentrierte Entwicklung und Lean-Philosophie eine gute Unterstützung leisten. Wenn das Unternehmen sich zusätzlich als offenes System, in dem alle Änderungen des Geschäftsmodells direkte Auswirkungen auf sein Umfeld und vice versa, betrachtet, schöpft es bessere Chancen aus der Geschäftsmodellinnovation. Deshalb ist es auch von großer Bedeutung für Unternehmen, dass sie auf ihre Partner sensibilisiert sind, sie gut kennen und in die Veränderungsprozesse aktiv einbinden. Der Kulturaspekt soll als Regelungsmechanismus das Netzwerk zusammenhalten und ihm die Identität verleihen. Dadurch wird die Netzwerkstabilität gefördert und sichert somit die Nachhaltigkeit des organisationalen Innovationsprozesses. Denn die Nachhaltigkeit kann ein Unternehmen zum Konkurrenten machen, der gleichzeitig effizient und effektiv handelt. Um das zu erreichen, handeln die Unternehmer operativ und denken dabei strategisch. Sie konzentrieren sich in erster Linie auf ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen und suchen Wege, sie bestmöglich einzusetzen. Sie agieren lokal und bilden in ihren Geschäftsmodellen um die lokalen Kunden ab. Sie pflegen strategische Partnerschaften mit den Partnern, die ihre Kernprozesse wie Ressourcenbeschaffung, Produktion oder Innovation realisieren. Auch die Risikobereitschaft und das Experimentieren erhalten einen wichtigen Platz auf ihrer Agenda.

Vor allem die jungen Unternehmen müssen in der Anfangsphase besonders performant sein, um sich zu behaupten. Einer der wichtigsten Schritte ist das Geschäftsmodelldesign. Dabei muss man beachten in welchem Zustand die aktuellen Marktverhältnisse sind. In Zeiten des Ressourcenreichtums sollen sie sich mehr auf die Neuheit ihres Geschäftsmodells konzentrieren und umgekehrt auf die Effizienz. Jedoch ist die Wirkung der Neuheitsorientierung auf die Produktivität bedeutend stärker. Beide Richtungen zu verfolgen, kann eventuell Kontraproduktivität verursachen. Um die Leistung des Unternehmens zusätzlich zu erhöhen, wird es empfohlen, im Designprozess alle Partner zu berücksichtigen, um aus einem globalen Geflecht neue Chancen und Ideen zu schöpfen. Dem Performance-Aspekt folgend gibt es, abhängig von der Unternehmensgröße, zwei Wege zu innovieren, Geschäftsmodellinnovation und -replikation. Wenn es sich um ein kleines Unternehmen mit begrenzten Ressourcen und technologischen Gegebenheiten empfiehlt es sich, ein innovatives Geschäftsmodell zu etablieren, um größtmögliche Leistungsfähigkeit als Ergebnis zu erhalten. Sobald das Geschäftsmodell sich bewährt hat, kann man auch eine Replikationsstrategie in Erwägung ziehen, ohne dass es die Geschäftslage verschlechtern würde. Im Falle eines großen Unternehmens mit einem gut funktionierenden Geschäftsmodell wird empfohlen, beide Strategien einzusetzen. Um die Veränderung des Geschäftsmodells ohne Leistungsverluste durchzuführen, können Zielkostenrechnungssysteme als eine Kontrollinstanz, die die Lebensfähigkeit des Innovationsansatzes gewährleisten kann, in den Evoluti-

onsprozess integriert werden. Die Integration soll bestenfalls von einem Funktionsübergreifenden Team vorgenommen werden. Um die Geschäftsmodellinnovation effektiv voranzutreiben und die Produktivität des Unternehmens abzusichern, kann man, im Fall einer ausgeprägter organisationaler Trägheit, sich für den Ansatz einer offenen Innovation entscheiden, wodurch die Unternehmensgrenzen erweitert werden und die Trägheit gemildert werden kann. Wenn ein Geschäftsmodell um ein bestimmtes Produkt gebaut ist, kann man erwägen, dazu ergänzende Serviceleistungen (Servitization) anzubieten. Dadurch wird die Produktlebensdauer verlängert, was zu mehr Einnahmen aus dem Produktbereich führen kann. Jedoch soll man die sich ergänzende Modellierung von Produkt und Service beibehalten, sonst kann es kannibalisierende Effekte verursachen.

Die Grenzen moderner Unternehmen haben sich erweitert und der Erfolg ist nicht mehr nur durch Produktivität gesichert. Die neuen Entwicklungen sind auch durch Serviceorientierung und Multidisziplinarität gekennzeichnet. Die Rolle der weichen Faktoren bekommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Positionierung. Bei der Geschäftsmodellinnovation reicht es nicht mehr aus, das Geschäftsmodell neu zu entwerfen. Es muss auch die Metaebene der Organisation eingebunden werden. In einer Krisensituation zum Beispiel können die Führungsperson aus dem Topmanagementbereich und seine Wahrnehmung der Situation von entscheidender Bedeutung sein. Diese Person bzw. Personengruppe soll interkulturell agieren können und Interkulturalität seines Teams fördern. Im Fall einer Geschäftsmodellinnovation müssen klare Verantwortungsstrukturen bestehen, die Führungspersonen müssen gleicher Meinung sein, in dem, was sie tun, und müssen vom der Idee überzeugt sein. Um die Personenentwicklung zu steuern kann man das „Individuumsgeschäftsmodell“ als Ansatz wählen. Er bietet eine „weiche“ Perspektive auf die Geschäftsmodellinnovation, basierend auf inneren Prozessen einer Person, die nach außen hin eine Geschäftsmodellinnovation ermöglichen und umsetzen. Allgemeinesprochen muss ein Innovator immer wachsam gegenüber äußeren Entwicklungen und Chancen sein, strategisch handeln, eigene Ideen und Geschäftszustände dokumentieren und eine Kohärenz in den Kernprozessen seines Unternehmens anstreben. Der Hauptmechanismus ist dabei das Streben nach kreativer Freiheit. Die Geschäftsmodellinnovation kann durch Experimente an Geschäftsmodellen ermöglicht werden. Durch sie wird eine Wissensbasis aufgebaut, die später in neue Geschäftsmodelle überführt werden kann. Der Lernprozess soll in das Unternehmen integriert werden und universell und skalierbar gemacht werden. Das kann dem Unternehmen strategische Flexibilität geben. Außerdem kann diese strategische Flexibilität durch Abbau der Abhängigkeiten, Dezentralisierung oder Delegation der Verantwortung und die Geschäftsmodellinnovation erreicht werden. Als Rahmenwerk soll dabei eine kreativitätsfördernde Unternehmenskultur etabliert werden.

4.3 Zu Cluster B

Am Beispiel der Mobilfunkanbieter und Produzenten in Entwicklungsländern, dort, wo Kunden wenig Geld haben und schwer zu erreichen sind, ist klar zu sehen, dass diese Märkte unterversorgt sind. Oft fehlt der Mut oder Anreiz zur Innovation und eben die Kreativität. Große Unternehmen hindern den Marktwandel. Der Wettbewerb bietet hier die größte Chance. Dabei muss sich der Unternehmer auf die lokalen Faktoren des Ökosystems konzentrieren und sie strategisch im Unternehmen zusammenbringen und kombinieren. Ein isoliertes Geschäftsmodell bietet sich in ressourcenreichen Gegenden an, was in den Entwicklungsmärkten selten der Fall ist. Deshalb bringt ein interaktives Modell den besten lokalen Deckungsgrad und ermöglicht bessere Lernprozesse, die für zukünftige Innovationen als bedeutend anzusehen sind. Diese Lernprozesse müssen jedoch optimal organisiert und gefördert werden. Durch eine einzigartige Kombination der Elemente eines Geschäftsmodells und ihre gegenseitige Abstimmung, wie im Fall von Nespresso, kann man den Kundennutzen erheblich maximieren. Strategische Kooperationen spielen dabei eine wichtige Rolle. Manager sollen immer wachsam sein und ihren Markt beobachten. Eine Geschäftsmodellinnovation soll immer zumindest als Option betrachtet werden, sonst kann es, wie im Fall mit Versorgungsunternehmen, zu einer bedeutenden Bedrohung anwachsen, wenn disruptive Geschäftsmodelle an Kraft gewinnen.

Kollaboration, Disruptivität und Schutz des geistigen Eigentums werden immer wieder im Rahmen der Geschäftsmodellinnovation erwähnt. Eine Kooperation im Namen der Innovation kann diese Innovationsart institutionalisieren wie im Fall eines kollaborativen Entrepreneurship-Modells. Das Partnernetzwerk ist dynamisch, seine Mitglieder handeln zwar eigenständig, leisten aber innovative Beiträge und teilen ihre Ressourcen aus Überzeugung, weil sie Teil einer starken Innovationsgemeinde sind. Die Kollaboration ist ein instabiler und komplexer Prozess und erfordert besondere Fähigkeiten bei den Managern. Deshalb soll man intensiv in die weichen Vermögenswerte investieren. Die Geschäftsmodellinnovation hat oft disruptiven Charakter und versucht, sich durch Spezialisierung auf speziellen, regelbasierten Portionen der Bedürfnisbefriedigung bei den Kunden zu positionieren, wie es im Fall der Gesundheitsversorgung geschildert war. Dabei schließen die Innovatoren viele kleine Lücken im Versorgungssystem, versuchen, die durch Lobby aufgestellten Hürden umzugehen, und setzen auf Kooperation. Das erfordert zusätzliche Koordinationsmechanismen, die von interoperablen IT-Systemen und entscheidungsunterstützenden Webapplikationen gefördert werden. Unternehmen können auf Basistechnologien setzen, die sich als Plattformen einsetzen lassen, und sich dadurch von den Branchengrenzen und dort lokal aufgestellten Fallen lösen, wie es bei einem Sicherheitssoftwareunternehmen der Fall ist. Es entwickelt ein Basisalgorithmus, welches von anderen Unternehmen, die es erwerben, in ihre Produkte integriert und vermarktet wird. Das Entwicklerunternehmen

muss nur die Einsatzmöglichkeiten ständig erweitern, was sehr kostspielig sein kann. Das Geschäftsmodell funktioniert als Vermarktungsmechanismus in Lizenzierungsmärkten. In diesem Zusammenhang spielt das geistige Eigentum, als Produkt und Schutzobjekt, die Schlüsselrolle, wie im Fall der PAYD-Versicherung. Die Geschäftsmodelle alleine sind durch Urheberrecht nicht geschützt. Trotzdem kann man einzelne Elemente wie Marken oder Prozesse schützen und dadurch langfristige Wettbewerbsposition durch den Aufbau solcher komplementären Vermögenswerte sichern, obwohl diese gewinnneutral sind.

Der Aufbau eines technologischen Innovationsnetzwerks, wie im Fall mit der Metallgesellschaft, kann eine Chance bieten, insbesondere in frühen Stadien des unternehmerischen Lebenszyklus oder in einer Krise, wettbewerbsfähig zu bleiben und zu evolutionieren. Am Anfang lohnt es sich, eine disruptive Innovation einzufädeln und sich darauf zu spezialisieren. Dabei soll in Forschung und Entwicklung investiert werden. Der ständige Wissensaufbau kann in Kombination mit strategischen Kooperationen und Allianzen die für eine Geschäftsmodellinnovation nötigen Ressourcen und Fähigkeiten bereitstellen. Die Netzwerk-tätigkeiten zahlen sich aus, indem die Bereitstellungskosten gesenkt und Marktposition gefestigt werden. Die Geschäftsmodellevolution ist ein komplexer Feinabstimmungsprozess. Das Geschäftsmodell soll durch die Manager dazu gebracht werden, dass es Vorhersagen über Zufallsereignisse, die das Modell betreffen können, ermöglicht, dass es die in diesem Bezug getroffenen Entscheidungen in ihren Konsequenzen klar abbildet und dass die Geschäftsmodellkomponenten kohärent bleiben. Diese Aufgabe wird Managern auferlegt, die eine dynamische Konsistenz im Geschäftsmodell anstreben sollen, wie es im Fall mit FC Arsenal gezeigt wurde. Bei der Komponentenabstimmung und Veränderung soll man auf solche Pfadabhängigkeiten wie dominante Geschäftsmodelllogik, komplementäre Vermögenswerte und Zufallsereignisse achten, wie es im Fall mit Elektrofahrzeugherstellern gezeigt wurde. Wenn man in einem großen Unternehmen mit vielen Ressourcen und Beziehungen für Evolution sorgt, muss man sich über parallelen Betrieb mehrerer Geschäftsmodelle und Zufallsereignisse keine Sorgen machen. Bei einer Geschäftsmodellveränderung müssen sie jedoch kritischer sein, weil die dominante Unternehmenslogik ganz ausgeprägt ist und eine Änderung auf Widerstand treffen wird. In dieser Hinsicht sind kleine Unternehmen viel flexibler. Sie können ihre Geschäftsmodelle schnell anpassen. Sie besitzen jedoch wenige Ressourcen für parallele Experimente und sind empfindlich gegenüber den Zufallsereignissen in ihrem Umfeld.

4.4 Zu Cluster C

Um die Erforschung des Phänomens Geschäftsmodellinnovation zu unterstützen, kann man ein Forschungsframework entwickeln und dabei andere Wissenschaften wie zum Beispiel Dienstleistungswissenschaften hinzuziehen. Sie können helfen, die Innovationsprozesse und Beziehungen aus einer anderen Perspektive zu sehen und Erkenntnisse zu strukturie-

ren. Man kann demnach die Geschäftsmodellinnovation als Ergebnis der Wechselwirkungen in einem Servicesystem sehen und diese explizit untersuchen. Dabei wird das ganze Ökosystem mit allen Ressourcen, Akteuren und Interessen erforscht. Das kann tiefere Erkenntnisse über die Wertentstehung und Werterrechnung liefern. Dabei spielt die ICT eine wichtige Rolle und ihre Einbindung kann dadurch expliziter erforscht werden. Einen zusätzlichen Beitrag kann man eine Fähigkeitsforschung einschließen. Denn ein Unternehmen muss sensorisch feinabgestimmt sein, um Chancen zu erfassen und im Geschäftsmodell zu verwirklichen. Die Erforschung in diesen drei Dimensionen kann helfen, in Fähigkeiten zu denken und die Geschäftsmodellinnovation als eine solche zu untersuchen.

Konzeptionelle Frameworks können helfen, einen Zweck strukturiert abzubilden. Ein formales Konzept gibt eine Orientierung, um diesen Zweck umzusetzen. Eine Konzeption kann sich auf eine Geschäftsmodellinnovation mit dem Nachhaltigkeitsaspekt verbinden. So können die Entscheidungsfindung in Geschäftsmodellen und die damit assoziierten Ineffizienzen im Blickfeld bleiben. Bei der Umsetzung des Innovationsvorhabens können strategische Analyseinstrumente helfen, herauszufinden, welche der potentiellen Geschäftsmodelle erfolgsversprechend sind. Die Analyse kann in Verbindung zu Analyse-Tools wie folgt ablaufen: Ideengenerierung (webbasiertes Hochdurchsatz-Screening), Modellbeschreibung und Wertschöpfungsanalyse (Multivoting und Peer-Evaluierung), Risikoidentifikation und Aufgabenpriorisierung (Simulationen des Kapitalmarkts), Experimentieren. Eine Simulation kann unter anderem anhand der mathematischen Modellierung einer spezifischen Ursache-Wirkung-Beziehung erfolgen, wie im Fall mit sponsorbasierten Geschäftsmodellen dargelegt war, und Erkenntnisse liefern, ohne am realen Marktgeschehen teilnehmen zu müssen. Diese Simulationsart kann für junge Unternehmen mit schwacher Ressourcenbasis besonders interessant sein. Von Anfang an müssen Unternehmen ihre Wissenskapazitäten aufbauen. Um dies strukturiert zu verfolgen und die Verknüpfungsmechanismen zwischen Kundenwissensmanagement und IT-basierter Geschäftsmodellinnovation offenzulegen, kann ein konzeptuelles Framework sehr nützlich sein.

Unter den praxisorientierten Frameworks wurden drei verschiedene Absichten identifiziert. Die einen geben eine Möglichkeit, den aktuellen Stand des Unternehmens und seines Umfeldes zu bewerten. Die anderen ihrerseits helfen, die Bewegungsrichtung eines Unternehmens zu bestimmen. Und schließlich, die letzteren geben klare Anweisungen zur Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation.

Um die aktuelle Situation objektiv bewerten zu können, kann eine Geschäftsmodelltypisierung als Ausgangspunkt genommen werden. Das weitere Vorgehen und Analysieren kann dann charakteristisch unternommen werden. Ob man sich in einem Stadium mit undifferenziertem Geschäftsmodell, einem differenzierten Geschäftsmodell, einem segmentierten Geschäftsmodell, einem extern wachsamem Geschäftsmodell, einem innovationsintegrierten

renden Geschäftsmodell oder einer adaptiven Plattform befindet, wird das weitere Verhalten bestimmen und entscheiden, ob man zuerst die Kundensegmentierung mit anschließender Ausrichtung auf diese oder weitere Integration des Partnernetzwerks vornehmen soll. Im nächsten Schritt kann die Meta-Ebene (dynamische Fähigkeiten) des Unternehmens analysiert werden. Als Orientierung für die Ableitung des Ist-Zustandes können folgende Dimensionen dienen: strategische Feinfühligkeit, Führungseinheitlichkeit und Ressourcenflexibilität. Diese Ebenen können bestimmen, ob Führungskräfte in Antizipation, Experimentieren, Distanzierung, Abstrahieren, Umstrukturierung, Dialogführung, Offenlegung, Integration, Ausrichtung, Kontaktpflege, Entkopplung, Modularisierung, Abgrenzung, Umschaltung oder Veredelung entwickelt werden müssen, um die Geschäftsmodellinnovationsstrategie optimal einleiten zu können. Desweiteren soll entschieden ob eine Geschäftsmodellerstellung, Geschäftsmodellerweiterung, Geschäftsmodellrevision oder sogar eine Geschäftsmodelltermination stattfinden soll. Deshalb muss bewusst sein, in welchem Stadium sich das Unternehmen befindet. Denn in jedem Stadium werden spezielle Herausforderungen wie Unsicherheit und Unklarheit wegen Wissens- und Ressourcenmangel oder Risikobeherrschung, oder Pfadabhängigkeiten zu bewältigen sein. Dabei scheint die Rolle des Individuums wieder eine entscheidende Rolle spielen.

Sobald der Ist-Zustand aufgenommen wurde, kann man in die nächste Aktivitätsstufe übergehen. Ein Framework kann dabei ebenfalls richtungsweisend sein. Man kann aus einer Taktikliste die aussuchen, die mit der jetzigen Situation am besten vereinbar sind. Es können zum Beispiel ergänzende Produkte und Dienstleistungen eingeführt, die auf dem bereits bestehenden Sortiment bauen, oder die Bestpraxis-Erfahrungen gesammelt und diese mit Kunden in Form von Mehrwerten geteilt, oder Lösungen kombiniert, um bei den Kunden schnelleres Wachstum zu ermöglichen, oder Preise angepasst, um mehr Bestellungen zu generieren, oder festen Preis für unbegrenzten Leistungszutritt eingeführt, oder Betriebskosten im Unternehmen oder bei Partnern und Kunden gesenkt werden.

In jedem Fall kann ein Framework nützlich sein, um zu entscheiden, ob der aktuelle Stand eines Unternehmens erlaubt, eine Industriemodellinnovation, Ertragsmodellinnovation oder Unternehmensmodellinnovation umzusetzen. Um dies genauer zu bewerten können spezifische Fragenkataloge als Framework eingesetzt werden. Um einen richtigen Zeitpunkt für eine Innovation zu erwischen soll man Chancen und Bedarfe als Auslöser betrachten. Eine Chance bietet sich wenn große Kundengruppen existieren, die im Markt bestehende Lösungen als zu teuer oder zu komplex bewerten. Das gilt auch, wenn sich eine Chance ergibt, neue oder bestehende Technologien in neuen Märkten oder neue Lösungen für Kundenprobleme zu kapitalisieren. Ein Innovationbedarf besteht, wenn geringe Störfaktoren wie disruptive Geschäftsmodelle auftreten oder wenn sich den Wettbewerb verlagert. Der richtige Zeitpunkt lässt sich auch bestimmen, indem man Berechnungen anstrebt,

um die Transformationslücke des Unternehmens gegenüber seiner Umgebung zu bestimmen. Diese Erkenntnis wird darauf hinweisen, ob ein Ausgleich durch eine inkrementelle oder transformative Innovation erreichbar ist und ob dem Unternehmen ein Untergang droht. Man kann anschließend den Änderungsbedarf anhand des Drei-As-Frameworks feststellen. Bevor jedoch ein neues Geschäftsmodell entworfen werden kann, soll man sich sechs Fragen stellen: welche Kundenbedürfnisse das neue Geschäftsmodell adressieren wird, welche neue Aktivitäten helfen werden, diese Bedürfnisse zu befriedigen, wie diese Aktivitäten neuartig verknüpft werden können, wer diese verwalten soll und welche neue Steuerung benötigt wird, und wie Werte für jeden Partner generiert werden und welche Erlösmodelle adoptiert werden können, um das Geschäftsmodell zu ergänzen.

Die Geschäftsmodellinnovation wird als kontinuierlicher und in die Unternehmensstruktur integrierter Prozess empfohlen. Erfolgreich sind die Unternehmen, die folgende Innovationssequenz immer wieder ausführen: 1. Lernen, wie man eine Geschäftsmodellverbesserung oder -ersatz im bestehenden Geschäftsmodell macht. 2. Eine zweite Verbesserung mit Berücksichtigung der Partner ausführen. 3. Die Geschäftsmodellinnovation in eine sich wiederholende Aktivität verwandeln. 4. Die Geschäftsmodellverbesserungen und Erneuerungen über die Unternehmensgrenzen hinaus durchführen. 5. Suche neuer Geschäftsmodellinnovationschancen. Um den ersten Sequenzschritt durchführen zu können, kann das szenariobasierte Framework für Strategiemanager sehr hilfreich sein. Es empfiehlt zuerst das aktuelle Modell zu dokumentieren. Dann können die Technologieeinflüsse auf das Unternehmen analysiert und fehlende Rollen abgeleitet werden. Bevor das Modell geändert wird, werden Szenarien mit unterschiedlichen Geschäftsmodellkonfigurationen erstellt. Das fähigste Modell wird wieder genau dokumentiert und dessen Änderungswirkung analysiert. Das 4I-Framework kann ebenfalls eine Umsetzungshilfe darstellen. Laut diesem muss zuerst das Ökosystem genau analysiert, daraus sollen Ideen generiert, dann können diese in ein Geschäftsmodell überführt und schließlich implementiert werden. Ein Geschäftsmodell soll außerdem eine nachhaltige wettbewerbsfähige Position sichern. Dies können Systeme, Prozesse und Vermögenswerte, die schwer zu kopieren sind, eine Lösung bieten.

5. Schlussfolgerungen und Limitationen

In der vorliegenden Arbeit sollten die weltweit herrschenden inhaltlichen Ausprägungen und Schwerpunkte des Themengebiets „BMI“ bzw. „GMI“ mit Hilfe eines Literatur-Reviews akademischer Artikel herausgearbeitet werden. Aus der Literaturanalyse konnte man die Vielseitigkeit der forschersichen Herangehensweisen feststellen. Nur wenige Arbeiten haben empirische Fundierung ihrer Ergebnisse unternommen. Die meisten Ergebnisse wurden entweder aus einer Fallstudie oder einer Literaturanalyse heraus abgeleitet.

Die identifizierten Cluster teilen die Artikel in zwei etwa gleiche Hälften: eine theoretische und eine eher praktische. Im theoretischen Teil der Arbeiten untersuchen die Autoren eher zentrale Aspekte der Geschäftsmodellinnovation wie zum Beispiel Fähigkeiten oder Produktivität und nehmen dabei unterschiedliche Perspektiven ein. Die Arbeiten aus den Wirtschaftsbereichen geben vielseitige Einblicke in spezifische Innovationsfälle und leiten allgemeine Vorschläge ab. Im praktischen Bereich mit Frameworks, abgesehen von ein paar Forschungsstrukturierungen, befinden sich drei Typen von praktischen Frameworks. Die ersteren geben strukturierte Ansätze für eine Bestandsaufnahme vor. Die zweiten bieten eine Entscheidungsgrundlage für eine Orientierung vor dem nächsten Schritt Richtung Innovation. Die letzteren geben Anleitungen zur Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation. Was bei diesen drei Gruppen auffällt, ist, dass sich eine Prozessorientierung immer weiter verstärkt, je näher man zur Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation ist.

Die Prozessorientierung kann eine gute Grundlage für Geschäftsmodellcontrolling darstellen. Jeder Prozessschritt kann mit Controlling-Instrumenten bewertet und am Laufen gehalten werden. Doch einen konkreten Controlling-Ansatz konnte man in den bearbeiteten Quellen nicht finden. Zwei Quellen geben ansatzweise eine Richtung vor, die mit Controlling zu tun haben könnte. Das ist einmal der Beitrag von Huang et al. (2012) über die Zielkostensysteme und die Metriken aus dem Beitrag von Johnson et al. (2008). Nichtsdestotrotz werden diese Ansätze nicht konkretisiert und bleiben auf einer abstrakten Ebene. Aus diesem Stand heraus lässt sich eindeutiger Forschungsbedarf im Bereich der auf Geschäftsmodellinnovation ausgerichteten Controlling-Konzepte, die das Vorhaben von Ideengenerierung über Design und bis zur Implementierung und darüber hinaus begleitet, identifizieren. Außerdem muss noch vieles im theoretischen Bereich untersucht werden. Die größte Lücke besteht darin, dass keine einheitliche Regelungsstruktur für Theorie und Forschung im Bereich der Geschäftsmodellinnovation existiert, obwohl vereinzelte Versuche unternommen wurden.

Als Limitationen können folgende Gegebenheiten genannt werden. Als Student ist man in Sachen Recherche an das Universitätsnetzwerk gebunden. Das resultiert, dass nicht auf alle Quellen zugegriffen werden kann. Die angestrebte Themenabdeckung kann dadurch beeinträchtigt werden. Desweiteren lassen sich in den bearbeiteten Quellen viele Überschneidungen feststellen. Diese erschweren eine eindeutige Zuordnung zu einem Cluster. Deshalb mussten diesbezüglich einige Kompromisse gemacht werden. Diese können die Arbeitsqualität mindern. Im Großen und Ganzen ist der Autor mit dem Ergebnis zufrieden, weil das Thema repräsentativ abgedeckt wurde und eine neutrale Perspektive konsequent verfolgt wurde, was keine zusätzlichen Filter notwendig macht, um das Thema zu vertiefen. Außerdem lieferte die grafische Darstellung der Schwerpunkte und Kooperationen interessante Erkenntnisse.

Referenzen

- Abraham, S., 2013. Masterclass: Will business model innovation replace strategic analysis?. *Strategy & Leadership Vol. 41, Issue 2*, pp. 31-38.
- Amit, R. & Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review Vol.53, Issue 3*, pp. 41-49.
- Anderson, J. & Kupp, M., 2008. Serving the poor: drivers of business model innovation in mobile. *info Vol.10, Issue 1*, pp. 5-12.
- Aspara, J., Hietanen, J. & Tikkanen, H., 2010. Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing Vol.18, Issue 1*, pp. 39-56.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A. & Tikkanen, H., 2013. Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning Vol.46, Issue 6*, p. 459–474.
- Berglund, H. & Sandström, C., 2013. Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development Vol.18, Issue 3*, pp. 274-285.
- Bieger, T. & Reinhold, S., 2011. Das wertbasierte Geschäftsmodell–Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß & C. Krysz, Hrsg. *Innovative Geschäftsmodelle - Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 13-70.
- Björkdahl, J. & Holmén, M., 2013. Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development Vol.18, Issue 3*, pp. 213-225.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G. & Gann, D. M., 2012. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies, Vol.49, Issue 2*, pp. 279-305.
- Bohnsack, R., Pinkse, J. & Kolk, A., 2014. Business Models for Sustainable Technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy Vol.43, Issue 2*, pp. 284-300.
- Bucherer, E., Eisert, U. & Gassmann, O., 2012. Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management Vol.21, Issue 2*, pp. 183-198.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P., 2011. *Analyzing the business model concept - a comprehensive classification of literature*. Shanghai, CN, Thirty Second International Conference on Information Systems (ICIS).
- Calia, R. C., Guerrini, F. M. & Moura, G. L., 2007. Innovation Networks: from technological development to business model reconfiguration. *Technovation Vol.27, Issue 8*, pp. 426-432.

- Carayannis, E. G., Sindakis, S. & Walter, C., 2014. Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-20.
- Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F., 2012. Business Model Innovation and Competitive Imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal Vol.34, Issue 4*, pp. 464-482.
- Cavalcante, S., Peter, K. & Ulhøi, J., 2011. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision Vol. 49, Issue 8*, pp. 1327 - 1342.
- Chesbrough, H., 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership Vol.35, Issue 6*, pp. 12-17.
- Chesbrough, H., 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning Vol.43, Issue 2*, pp. 354-363.
- Coleman, P., 2009. Relationships in China and India: The basis of improved business model innovation for Australian enterprises. *Australian Economic Review Vol.42, Issue 1*, pp. 104-109.
- Cooper, H. M., 1988. Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society Vol.1, Issue 1*, pp. 104-126.
- Demil, B. & Lecocq, X., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning Vol.43, Issue 2*, pp. 227-246.
- Desyllas, P. & Sako, M., 2013. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy Vol.42, Issue 1*, pp. 101-116.
- Dobusch, L. & Schüßler, E., 2014. Copyright reform and business model innovation: Regulatory propaganda at German music industry conferences. *Technological Forecasting and Social Change Vol.83*, pp. 24-39.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning Vol.43, Issue 2*, pp. 370-382.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M. & Gassmann, O., 2013. The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development Vol.18, Issue 3*, pp. 249-273.
- Gambardella, A. & McGahan, A. M., 2010. Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning, Vol.43, Issue 2*, pp. 262-271.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. & Blitz, A., 2007. Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership Vol.35, Issue 6*, pp. 27-33.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. & Bell, R., 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership Vol.38, Issue 4*, pp. 17-26.
- Girotra, K. & Netessine, S., 2013. Business Model Innovation for Sustainability. *Manufacturing and Service Operations Management Vol.15, Issue 4*, pp. 537-544.

- Huang, H.-C., Lai, M.-C., Kao, M.-C. & Chen, Y.-C., 2012. Target costing, business model innovation, and firm performance: an empirical analysis of Chinese firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences Vol.29, Issue 4*, pp. 322-335.
- Huang, H.-C., Lai, M.-C., Lin, L.-H. & Chen, C.-T., 2013. Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation. *Journal of Organizational Change Management Vol. 26, Issue 6*, pp. 977-1002.
- Hwang, J. & Christensen, C. M., 2008. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs Vol.27, Issue 5*, pp. 1329-1335.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard business review Vol.86, Issue 12*, pp. 57-68.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J., 2013. A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management Vol.42, Issue 5*, pp. 665-670.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F. & Kohler, T., 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy Vol. 34, Issue 2*, pp. 30-37.
- Mezger, F., 2014. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, pp. 1-21.
- Miles, R. E., Miles, G. & Snow, C. C., 2006. Collaborative Entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics, Vol. 35, Issue 1*, p. 1–11.
- Mitchell, D. & Coles, C., 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy Vol.24, Issue 5*, pp. 15-21.
- Mitchell, D. W. & Bruckner-Coles, C., 2004a. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy Vol.25, Issue 1*, pp. 16-26.
- Mitchell, D. W. & Bruckner-Coles, C., 2004b. Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy Vol.25, Issue 3*, pp. 39-49.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L., 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems Vol.16, Issue 1*, pp. 1-25.
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M., 2005. Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management Vol.18, Issue 2*, pp. 167-183.
- Pohle, G. & Chapman, M., 2006. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership Vol.34, Issue 5*, pp. 34-40.
- Richter, M., 2013. Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy Vol.62*, pp. 1226-1237.
- Sanchez, P. & Ricart, J. E., 2010. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European management review Vol.7, Issue 3*, pp. 138-154.

- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R., 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning Vol.43, Issue 2*, pp. 383-407.
- Spieth, P., Schneckenberg, D. & Ricart, J. E., 2014. Business Model Innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management Vol.44, Issue 3*, pp. 237-247.
- Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L., 2010. An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning Vol.43, Issue 2*, pp. 408-430.
- Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, Vol.43, Issue 2-3*, pp. 172-194.
- Trapp, M., 2014. *Realizing Business Model Innovation: A Strategic Approach for Business Unit Managers*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J., 2012. Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal Vol.8, Issue 4*, pp. 449-465.
- Visnjic Kastalli, I. & Van Looy, B., 2013. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management Vol.31, Issue 4*, pp. 169-180.
- Webster, J. & Watson, R. T., 2002. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly Vol.26, Issue 2*, pp. 13-23.
- Wirtz, B. W., 2011. *Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors. 2. Auflage*, Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Witell, L. & Löfgren, M., 2013. From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management Vol.24, Issue 5*, pp. 520-533.
- Wu, J., Guo, B. & Shi, Y., 2013. Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: a conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal Vol.31, Issue 4*, pp. 359-372.
- Wu, X., Ma, R. & Shi, Y., 2010. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management Vol.57, Issue 1*, pp. 51-62.
- Zott, C. & Amit, R., 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science Vol.18, Issue 2*, pp. 181-199.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, Vol.37*, pp. 1019-1042.

Anhänge

Tabelle 4: Finale Clusterverteilung

Id	Referenz	Allgemeintheorie			Allgemeine Aspekte			Wirtschaftsbereich			Framework		
		Herausf.	Abgrenz.	Einfluss.	Perspekt.	Perfom.	Dyn.C ap.	Branche	Vorsch.	Evolu-tion	forsch.	konzept.	prakt.
1	Pohle und Chapman (2006)	x											
2	Björkdahl und Holmén (2013)	x											
3	Mitchell und Coles (2003)	x											
4	Bucherer, Eisert, Gasmann (2012)		x										
5	Abraham (2013)		x										
6	Spieth et al. (2014)		x										
7	Wu et al. (2010)	x											
8	Dobusch und Schussler (2014)			x									
9	Trimi und Berbegal-Mirabent (2012)				x								
10	Chesbrough (2010)			x									
11	Berglund und Sandström (2013)				x								
12	Carayannis et al. (2014)				x								
13	Zott und Amit (2007)					x							
14	Aspara et al. (2010)					x							
15	Huang et al. (2012)					x							
16	Huang et al. (2013)					x							
17	Visnjic Kastalli und van Looy (2013)					x							
18	Coleman (2009)						x						
19	Svejenova et al. (2010)						x						
20	Sosna et al. (2010)						x						
21	Bock et al. (2012)						x						
22	Aspara et al. (2013)						x						
23	Anderson und Kupp (2008)							x					
24	Sanchez und Ricart (2010)							x					
25	Matzler et al. (2013)							x					
26	Miles et al. (2006)								x				
27	Richter (2013)							x					
28	Hwang und Christensen (2008)								x				
29	Gambardella und McGahan (2010)								x				
30	Witell und Löfgren (2013)								x				
31	Desyllas und Sako (2013)								x				
32	Calia et al. (2007)									x			

33	Demil und Lecocq (2010)									x			
34	Bohnsack et al. (2014)									x			
35	Casadesus-Masanell und Zhu (2013)											x	
36	Girotra & Netessine (2013)									x			
37	Wu et al. (2013)											x	
38	Mezger (2014)									x			
39	Chesbrough (2007)												x
40	Maglio und Spohrer (2013)									x			
41	Doz und Kosonen (2010)												x
42	Cavalcante et al. (2011)												x
43	Mitchell und Coles (2004a)												x
44	Giesen et al. (2007)												x
45	Johnson et al. (2008)												x
46	Giesen et al. (2010)												x
47	Amit und Zott (2012)												x
48	Mitchell and Coles (2004b)												x
49	Teece (2010)												x
50	Frankenberger et al. (2013)												x
51	Paterli und Giaglis (2005)												x

Tabelle 5: Lokalisation und Forschungsschwerpunkte

Id	Referenz	Methoden	Schlüsselwörter	Lokalisation 1	Lokalisation 2	Lokalisation 3
1	Pohle und Chapman (2006)	In-depth consultative interviews (face-to-face + telephone), Case Study	Innovation, Business development, Competitive advantage, Strategic alliances	USA		
2	Björkdahl und Holmén (2013)	Literaturreview	Business Models, Business Model Innovation, Challenges	Schweden		
3	Mitchell und Coles (2003)	Case Study, Interview	Business improvement, Innovation	USA		
4	Bucherer, Eisert, Gassmann (2012)	Case Study	Ressource-based View; Disruptive Innovation; Projects; Firms	Schweiz		
5	Abraham (2013)	Case Study, Literaturreview	Business model innovation, Strategy development, Strategic planning, Strategic thinking, Creative differentiation strategy, SWOT analysis, Business-model canvas, Competitive strategy, Corporate strategy	USA		
6	Spieth et al. (2014)	Literaturanalyse	firm performance, internet, strategy, design, entrepreneurship, perspective, management	Deutschland	Frankreich	Spanien
7	Wu et al. (2010)	Case Study, semi-structured/open-ended interviews	Business-model innovation, competitive advantage, disruptive technology, emerging economy, latecomer firm	China	England	

8	Dobusch und Schussler (2014)	discourse analysis, interview,	Copyright; Industry events; Music industry; Regulatory discourse; Regulatory propaganda	Deutschland		
9	Trimi und Berbegal-Mirabent (2012)	Literaturanalyse	Business model; Entrepreneurship; New technology-based firms; Business innovation; Customer development model; Lean start-up	USA	Spanien	
10	Chesbrough (2010)	Case Study	Business; Management; Planning & Development, Business model innovation	USA		
11	Berglund und Sandström (2013)	Literaturanalyse	business model; innovation; open systems; networks; managerial solutions	Schweden		
12	Carayannis et al. (2014)	Literaturanalyse, Case Study, face-to-face in-depth interviews	Business model, Value proposition, Organizational sustainability, Innovation	USA	Thailand	
13	Zott und Amit (2007)	Empirische Studie, Befragung, Regressionsanalyse	organization design; new organizational forms; business model; design themes; organization performance; environmental munificence	Frankreich	USA	
14	Aspara et al. (2010)	Befragung, Empirische Studie	business models, innovation, replication, financial performance, strategic orientation	Finnland	USA	
15	Huang et al. (2012)	Befragung + Telefon, Empirische Studie	business model innovation, cross-functional product development team, market orientation theory, resource-based view, target costing	Taiwan		
16	Huang et al. (2013)	Befragung + Telefon, Empirische Studie, Strukturgleichungsmodell	Business model innovation, Inbound open innovation, Organizational inertia, Outbound open innovation	Taiwan		
17	Visnjic Kastalli und van Looy (2013)	Literaturanalyse, One Case Study, Empirische analyse	Servitization, Open service innovation, Business model, Performance	Spanien	Belgien	
18	Coleman (2009)	Literaturanalyse	Strategy, Business model innovation, Relationships, Extended enterprise, supply chains	Australien		
19	Svejenova et al. (2010)	in-depth longitudinal inductive case study	individual business model, business model evolution, creation, capture, sharing and slippage of value	Spanien		
20	Sosna et al. (2010)	One case study	Business model innovation, organizational learning, trial-and-error learning, organizational change	Spanien	Mexiko	China
21	Bock et al. (2012)	Empirische Studie, Sekundäranalyse der Interviews	business model innovation, capabilities, CEO, global, strategic flexibility, structure	England		
22	Aspara et al. (2013)	One Case Study, Empirische Studie, historische Sekundäranalyse, Interviews	Business model transformation, interorganizational cognitions,	Finnland		
23	Anderson und Kupp (2008)	Field study, in-depth Interview	Telecommunications, Mobile communication systems, Marketing opportunities, Consumers	Niederlande	Deutschland	
24	Sanchez und Ricart (2010)	Case Study	business models, low-income markets, base of the pyramid, innovation, international strategy	Spanien		
25	Matzler et al. (2013)	One Case Study	Value creation, Value capture, Business model innovation, Case studies, Components of a business model, Value analysis, Innovation, Corporate strategy	Österreich	Deutschland	USA
26	Miles et al. (2006)	Case Study, induktive Studie	Collaborative Entrepreneurship, Continuous Innovation, Business Model Innovation	USA		
27	Richter (2013)	Literaturanalyse, Interview	Renewable energy, Business model innovation, Utility	Deutschland		
28	Hwang und Christensen (2008)	Case Study, deduktive Studie	Disruptive Innovation, Business Model Innovation, Health Care	USA		
29	Gambardella und McGahan (2010)	Literaturanalyse, Induktive Studie	General Purpose Technologies, Business Model Innovation, Industry Structure	Italien	Kanada	

30	Witell und Löfgren (2013)	Case Study, Interview, workshops	Business model, Manufacturing firms, Multiple case study, Service innovation	Schweden		
31	Desyllas und Sako (2013)	Case Study, Sekundäranalyse, Interview	Business model innovation, Intellectual property, Usage-based insurance	England		
32	Calia et al. (2007)	Case Study, Sekundäranalyse, Interview	Innovation networks, R&D, Business model	Brasilien		
33	Demil und Lecocq (2010)	Case Study, Sekundäranalyse	Organizational Change, Capabilities, Performance, Business Model Evolution	Frankreich		
34	Bohnsack et al. (2014)	Case Study, Sekundäranalyse, qualitative Analyse	Sustainable technology, Business models, Evolution, Path dependencies, Electric vehicles	Niederlande	Frankreich	
35	Casadesus-Masanell und Zhu (2013)	Case Study, Literaturanalyse, Simulation	business model innovation, imitation, sponsorbased business model, strategic revelation, strategic concealment	USA		
36	Girotra & Netessine (2013)	Case Study	business models, sustainability, innovation, entrepreneurship, business model innovation, risk	Frankreich	Singapur	
37	Wu et al. (2013)	Empirische Studie, Sekundär + Interview, longitudinale Case Study	Customer knowledge management, Information technology, Business model innovation, Case study	China	England	
38	Mezger (2014)	Case Study, Sekundäranalyse, Interview+Telefon	Business Model Innovation, Dynamic Capabilities, Framework	Deutschland		
39	Chesbrough (2007)	Case Study	Business performance, Innovation, Value analysis, Competitive strategy	USA		
40	Maglio und Spohrer (2013)	Literaturanalyse, Deduktion	Service science, Business model innovation, Value proposition design, IT outsourcing	USA		
41	Doz und Kosonen (2010)	Case Study	Strategic Agility, Business Model Innovation, Meta-Capabilities	Frankreich	Finnland	
42	Cavalcante et al. (2011)	Literaturanalyse	Business model, Business processes, Change management, Innovation, Strategic maneuvering, Individual agency	Dänemark		
43	Mitchell und Coles (2004a)	Case Study	Business performance, Leaders, Innovation	USA		
44	Giesen et al. (2007)	Case Study	Business improvement, Innovation, Partnership	Niederlande	USA	
45	Johnson et al. (2008)	Case Study	Business Ventures, Business model innovation	USA	Deutschland	
46	Giesen et al. (2010)	Case Study	Business development, Innovation, Pricing policy, Value added, Partnership, Forecasting	Niederlande	USA	
47	Amit und Zott (2012)	Case Study	Business Model Innovation, Lock-In, Effizienz	USA	Spanien	
48	Mitchell and Coles (2004b)	Case Study	Business planning, Models, Innovation	USA		
49	Teece (2010)	Case Study	business strategy, innovation management, economic theory, business model innovation	USA		
50	Frankenberger et al. (2013)	Case Study, Literaturanalyse	Business model; business model innovation; business model innovation process; process phases; challenges; incumbent firms	Schweiz		
51	Paterli und Giaglis (2005)	Case Study, Literaturanalyse	Business environment, Change management, Innovation	Griechenland		

	A	A*	B	C	Gesamt
USA	4	4	3	10	21
Deutschland	2		3	2	7
Spanien	1	4	1	1	7
Frankreich	1	1	2	2	6
England	1	1	1	1	4
Niederlande			2	2	4
China	1	1		1	3
Finnland		2		1	3
Schweden	1	1	1		3
Schweiz	1			1	2
Taiwan		2			2
Australien		1			1
Belgien		1			1
Brasilien			1		1
Dänemark				1	1
Griechenland				1	1
Italien			1		1
Kanada			1		1
Mexiko		1			1
Österreich			1		1
Singapur				1	1
Thailand		1			1
	12	20	17	24	73

Tabelle 6: Konsolidierung der Forschungsschwerpunkte

	B	C	D	E	Fi	Fr	I	K	M	N	Ö	Si	Sp	T	U	Σ
Belgien																0
China				2												2
Deutschland						1							1			2
England																0
Finnland														1		1
Frankreich					1							1			1	3
Italien								1								1
Kanada																0
Mexiko																0
Niederlande			1			1									2	4
Österreich			1												1	2
Singapur																0
Spanien	1								1							2
Thailand																0
USA			1										2	1		4
	1	0	3	2	1	2	0	1	1	0	0	1	3	1	5	

Tabelle 7: Kooperationsmatrix