



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Kompetenz in Wissenschaft & Management  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights  
# 036

# Geschäftsmodellinnovation: Vier Ansätze führen zum Ziel

Prof. Dr. Sabine Kuester  
Laura Herbst, M.Sc.  
Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA

2015



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

## Relevanz der Thematik

- Geschäftsmodellinnovation bedeutet über neue Wege Wert für Stakeholder zu schaffen und diesen abzuschöpfen (Casadesus–Masanell & Zhu 2013).
- Geschäftsmodellinnovationen sind notwendig, um sich an neue Marktbedingungen anzupassen und können so den langfristigen Unternehmenserfolg sichern.
- Für Unternehmen stellen Geschäftsmodellinnovationen aufgrund mangelnden Wissens über die Prozesse, die zu neuen Geschäftsmodellen führen, eine große Herausforderung dar.

## Studiencharakteristika

- Ziel: Ermittlung von Ansätzen zu Geschäftsmodellinnovationen in etablierten Unternehmen
- Daten: 27 Experteninterviews mit Managern aus dem Innovationsbereich
- Methode: Qualitative Datenanalyse mit MAXQDA basierend auf offener, axialer und selektiver Kodierung

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Unternehmen verfolgen vier verschiedene Ansätze und zwar den Replikationsansatz, den strategischer Ansatz, den geplanten Ansatz und den visionärer Ansatz, zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen. Die Wahl eines Ansatzes hängt von verschiedenen Dimensionen ab: Die vier Ansätze zu Geschäftsmodellinnovation lassen sich hinsichtlich der Ideenquelle, der Reife der Geschäftsmodelidee, sowie des Grades der Innovativität voneinander abgrenzen.
- Ferner sollten Unternehmen bei der Wahl des geeigneten Ansatzes einer Geschäftsmodellinnovation organisationale Faktoren (Projektleiter, zuständige Abteilung, Notwendigkeit von spezielle Rollen im Unternehmen) berücksichtigen, um den richtigen Ansatz zu identifizieren.
- Die vier Ansätze zur Geschäftsmodellinnovation unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der zu durchschreitenden Prozessphasen.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen der Studie

Studiencharakteristika

Studienergebnisse

Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

## Marktentwicklungen verlangen Geschäftsmodellinnovationen

- Unternehmen scheitern am Markt aufgrund der Inflexibilität des zugrundeliegenden Geschäftsmodells, sich an aktuelle Marktgegebenheiten anzupassen (Doz & Kosonen 2010).
- Um im Markt bestehen zu können setzen Unternehmen vermehrt auf Geschäftsmodellinnovationen (Schneider & Spieth 2013).
  - 69% der CEOs nehmen umfangreiche Änderungen an ihrem Geschäftsmodell vor (IBM 2008).
- Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen können ganze Branchenstrukturen verändern, wie es z.B. Apple mit dem iPod und iTunes geschafft hat, und so neue Wettbewerbsbedingungen schaffen (Comes & Berniker 2008; Gambardella & McGahan 2010).
- Geschäftsmodellinnovationen haben eine hohe Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg (Amit & Zott 2012; Johnson 2010).
- Jedoch stellen Geschäftsmodellinnovationen eine große Herausforderung für Unternehmen dar (Amit & Zott 2010; Casadesu-Masanell & Zhu 2013; Chesbrough 2010; Doz & Kosonen 2010; Teece 2010).
- Unternehmen mangelt es an ausreichendem Wissen, um Geschäftsmodelle erfolgreich zu innovieren (Chesbrough 2007).



Manager benötigen ein konzeptionelles Toolkit, das ihnen ermöglicht, Geschäftsmodellinnovationen zu entwerfen  
(Zott & Amit 2010).

**1. Wie entstehen Geschäftsmodellinnovationen?**

**2. Welche zugrundeliegenden Prozessphasen müssen auf dem Weg zu einer Geschäftsmodellinnovation durchlaufen werden?**

**3. Welche organisationalen Faktoren beeinflussen den Prozess zur Geschäftsmodellinnovation?**

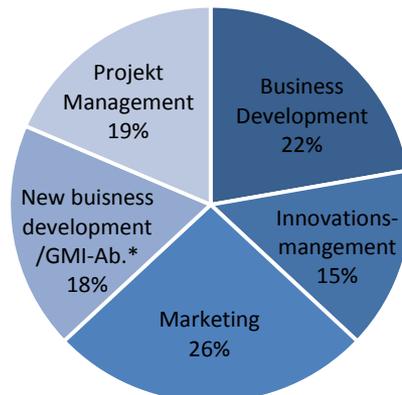
## Methodik

- **Qualitative Datenerhebung:** Einblick in unternehmensinterne Interaktionen und Prozesse durch halbstrukturierte Tiefeninterviews zur systematischen Erfassung verschiedener Ansätze zur Geschäftsmodellinnovation.
- **Auswertung:** Mehrstufige Kodierung der Interviewtranskripte und Validierung durch zweite Forscherin zur Identifizierung relevanter Kategorien und Ableitung von theoretischen Zusammenhängen nach den Methoden der Grounded-Theory-Analyse (Corbin & Strauss 2008).

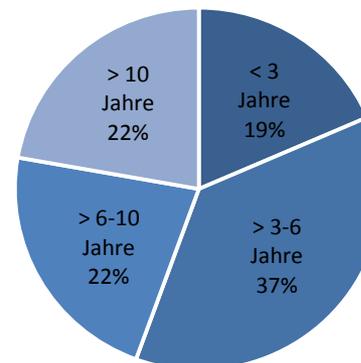
## Stichprobe

- **27 Experteninterviews** mit Managern aus etablierten Unternehmen, die in Geschäftsmodell-innovationsprojekten involviert sind oder diese vorantreiben.
- 1.279 Minuten und 382 Seiten Interviewmaterial wurden über einen Zeitraum von sechs Monaten gesammelt.

### Funktionaler Hintergrund



### Erfahrung im Unternehmen



### Industrien

- IT & Telekommunikation (6)
- Automobil/Maschinenbau (5)
- Einzelhandel / Kosmetik- & Bekleidungs-gewerbe (4)
- Verarbeitendes Gewerbe (4)
- Energieversorgung (2)
- Verlagswesen (2)
- Beratung (2)
- Pharmaindustrie (1)

\* GMI-Ab. steht für Geschäftsmodellinnovations-Abteilung

# Ergebnisse:

## Vier Ansätze führen zu neuen Geschäftsmodellen

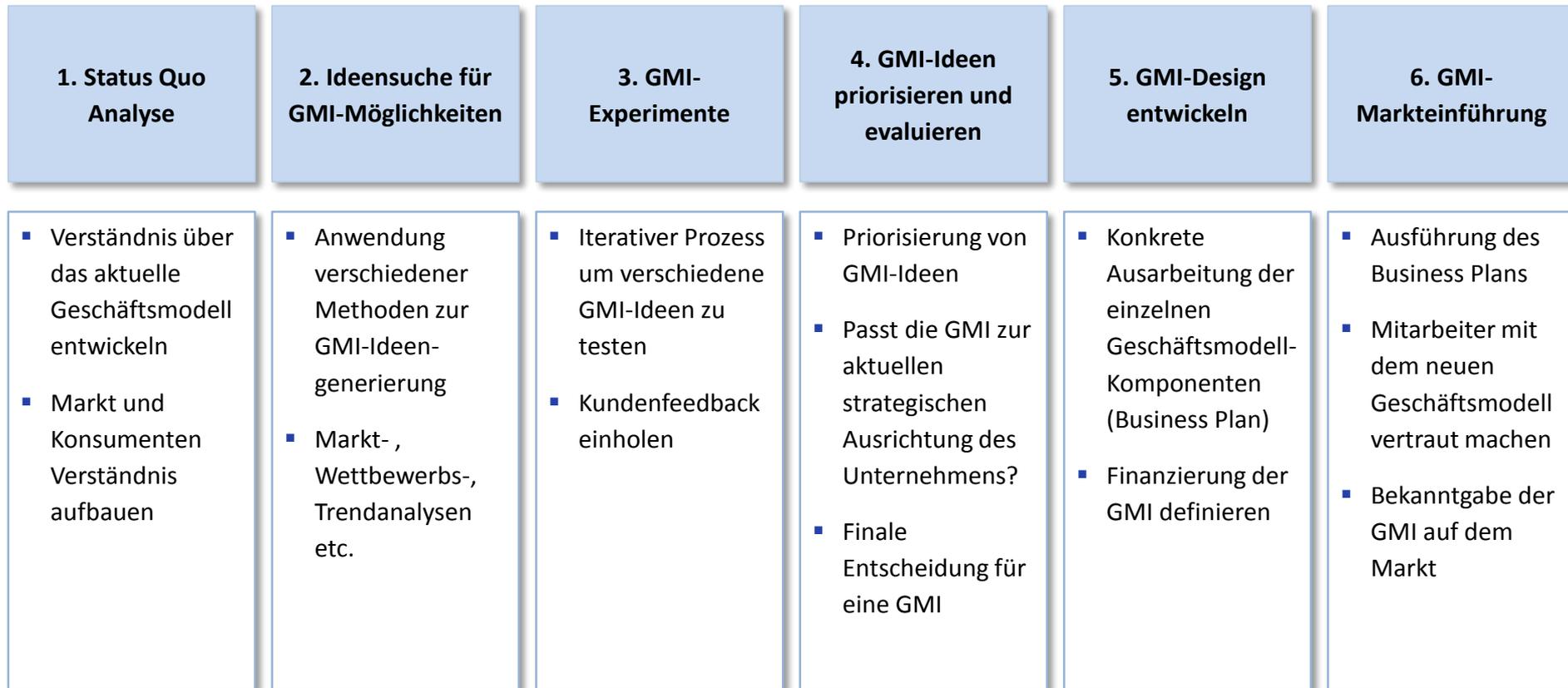
- Vier verschiedene Ansätze zur Geschäftsmodellinnovation (GMI) wurden identifiziert, welche sich anhand verschiedener Dimensionen und organisationaler Faktoren voneinander abgrenzen lassen.

	Replikationsansatz	Strategischer Ansatz	Geplanter Ansatz	Visionärer Ansatz
<b>Definition</b>	Replikation einer bestehenden GMI aus der Industrie.	GMI auf Basis von strategischen Management-Zielen.	Ausführlicher und geplanter Prozess zur GMI.	Intuitive Entwicklung und Umsetzung einer GMI.
<b>Ideenquelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markt</li> <li>Industrie</li> <li>Wettbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Down</li> <li>Markt</li> <li>Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bottom-up</li> <li>Kunde/Markt</li> <li>Berater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Down</li> </ul>
<b>Organisationale Faktoren</b>	<b>Projektleiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteams</li> <li>GMI-Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneur (Management Level)</li> </ul>
	<b>Zuständige Abteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unspezifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unspezifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unspezifiziert</li> </ul>
	<b>Spezielle Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unspezifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unspezifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsor</li> <li>Multiplikator (Netzwerkeffekte)</li> </ul>
<b>Reife der Idee</b>				Unreif
<b>Grad der Innovativität</b>				Neu für die Welt

# Ergebnisse:

## Übersicht möglicher Prozessphasen

- Identifikation von vier Ansätzen zur Geschäftsmodellinnovation, die sich hinsichtlich der Anzahl der zu durchschreitenden Prozessphasen unterscheiden.
- Zusammengefasst beinhalten diese Prozesse bis zu sechs Phasen:



## Prozessphasen

**1. Status Quo  
Analyse**

**2. Ideensuche für  
GMI-  
Möglichkeiten**

**3. GMI-  
Experimente**

**4. GMI-Ideen  
priorisieren und  
evaluieren**

**5. GMI-Design  
entwickeln**

**6. GMI-  
Markteinführung**

- Das Ziel des Replikationsansatzes ist es ausgereifte Geschäftsmodellinnovations-Ideen, die bereits auf dem Markt sind, zu imitieren.
- Insbesondere erfolgreiche Geschäftsmodelle von anderen Industrien werden kopiert und intern angepasst.
- Der Replikationsansatz sollte von Unternehmen verfolgt werden, die nicht selbst in Stande sind neue Geschäftsmodellinnovations-Ideen zu generieren und umzusetzen.

„Wir haben festgestellt, dass in jeder Branche ein Element steckt was sich lohnt zu übertragen [...]. Wir haben ein Geschäftsmodell einer komplett anderen Branche auf uns umgeschrieben und dann geschaut was eigentlich passieren würde.“



## Prozessphasen

**1. Status Quo  
Analyse**

**2. Ideensuche für  
GMI-  
Möglichkeiten**

**3. GMI-  
Experimente**

**4. GMI-Ideen  
priorisieren und  
evaluieren**

**5. GMI-Design  
entwickeln**

**6. GMI-  
Markteinführung**

- Der Strategische Ansatz wird von globalen Themen wie Internationalisierung oder Vermarktung neuer Produkte getrieben, die Geschäftsmodellinnovationen erfordern.
- Es besteht bereits eine Idee wie das neue Geschäftsmodell funktionieren soll, das Ziel der Geschäftsmodellinnovation wird vom Management klar kommuniziert.
- Für den strategischen Ansatz ist es wichtig, dass der Prozess schnell umgesetzt wird. Eine starke Führungsebene kann diesen Prozess durch transparente Kommunikation der Geschäftsmodellinnovations-Ziele beschleunigen.

„ Man fokussiert sich sehr stark auf die eigentliche Umsetzung und versucht zügig die beste Kommerzialisierungsoption zu finden um schnell in den Vertrieb einsteigen zu können. Insofern hat man eine starke Abkürzung der Phasen (...) und ist sehr schnell in einer Kommerzialisierungsphase.“



## Prozessphasen

**1. Status Quo  
Analyse**

**2. Ideensuche für  
GMI-  
Möglichkeiten**

**3. GMI-  
Experimente**

**4. GMI-Ideen  
priorisieren und  
evaluieren**

**5. GMI-Design  
entwickeln**

**6. GMI-  
Markteinführung**

- Der geplant Ansatz ist ein iterativer Prozess mit dem Ziel Geschäftsmodellinnovationen selbst zu entwickeln.
- Es ist wichtig einen internen Sponsor zu finden, der die Geschäftsmodellinnovation unterstützt, mitträgt und zum Erfolg führt.
- Ein Multiplikator sorgt durch sein gutes Netzwerk im Unternehmen und zum Management dafür, dass die Geschäftsmodellinnovation angenommen wird.
- Für den geplanten Ansatz ist es wichtig, dass Unternehmen eine GMI-Abteilung, welche aus einem multifunktionalen Team besteht, einführen und den nötigen Freiraum für Geschäftsmodellinnovationen schaffen.

„Gerade für die Langfristigkeit ist es wichtig, dass es eine zentrale Stelle gibt die dieses Thema [GMI] verantwortet, verbreitet und auch stark konzeptionell unterwegs ist, der Know-how Träger schlechthin, auch geschäftsbereichsübergreifend.“



## Prozessphasen

1. Status Quo  
Analyse

2. Ideensuche für  
GMI-  
Möglichkeiten

3. GMI-  
Experimente

4. GMI-Ideen  
priorisieren und  
evaluieren

5. GMI-Design  
entwickeln

6. GMI-  
Markteinführung

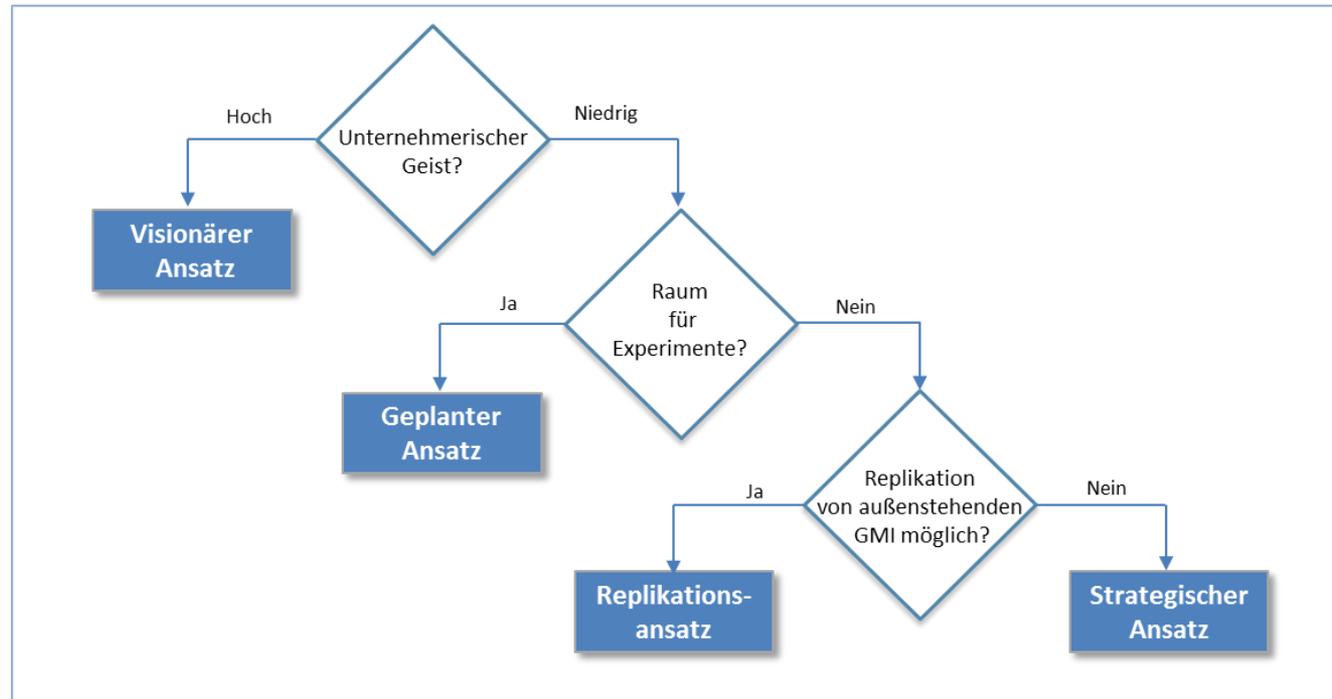
- Der Visionäre Ansatz wird durch einen Entrepreneur gekennzeichnet, der die Bedürfnisse des zukünftigen Marktes durch eine Geschäftsmodellinnovation zu befriedigen weiß.
- Die Entwicklung der Geschäftsmodellinnovation ist von Intuition getrieben, somit sind spezifische Prozessphasen überflüssig.
- Der Visionäre Ansatz führt zu Geschäftsmodellinnovation die neu für die Welt sind.
- Unternehmen die den visionären Ansatz verfolgen wollen, müssen einen starken unternehmerischen Geist besitzen. Sollte dies nicht der Fall sein, können externe Partner diese Expertise einbringen.

„Der Prozess wird ausgelöst von Persönlichkeiten im Unternehmen, die sich mit der Innovationsthematik auseinandersetzen, die gewissermaßen visionär unterwegs sind und die auch an den langfristigen Erfolg des Unternehmens denken.“



<b>Replikations- ansatz</b>	<b>1. Status Quo Analyse</b>	<b>2. Ideensuche für GMI- Möglichkeiten</b>	3. GMI- Experimente	4. GMI-Ideen priorisieren und evaluieren	<b>5. GMI-Design entwickeln</b>	<b>6. GMI-Markt- einführung</b>
<b>Strategischer Ansatz</b>	<b>1. Status Quo Analyse</b>	2. Ideensuche für GMI- Möglichkeiten	3. GMI- Experimente	4. GMI-Ideen priorisieren und evaluieren	<b>5. GMI Design entwickeln</b>	<b>6. GMI-Markt- einführung</b>
<b>Geplanter Ansatz</b>	<b>1. Status Quo Analyse</b>	<b>2. Ideensuche für GMI Möglichkeiten</b>	<b>3. GMI- Experimente</b>	<b>4. GMI-Ideen priorisieren und evaluieren</b>	<b>5. GMI Design entwickeln</b>	<b>6. GMI-Markt- einführung</b>
<b>Visionärer Ansatz</b>	1. Status Quo Analyse	2. Ideensuche für GMI- Möglichkeiten	3. GMI- Experimente	4. GMI-Ideen priorisieren und evaluieren	<b>5. GMI Design entwickeln</b>	<b>6. GMI-Markt- einführung</b>

- 1** Unternehmen haben die Wahl zwischen vier Ansätzen, die zu Geschäftsmodellinnovationen führen, die sich hinsichtlich der Innovativität des Geschäftsmodells unterscheiden.
- 2** Unternehmen sollten die jeweiligen Prozessphasen für den gewählten Geschäftsmodellinnovations-Ansatz systematisch angehen. Dabei ist das Bewusstsein über bestimmte Dimensionen und organisationale Faktoren essentiell.
- 3** Organisationale Faktoren beeinflussen welcher Ansatz zur Geschäftsmodellinnovation passend ist. Anhand eines Entscheidungsbaums kann der passende Ansatz identifiziert werden.



- Amit, Raphael and Christoph Zott (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation," *MIT Sloan Management Review*, 53 (3), 1–25.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Feng Zhu (2013), "Too much of a good thing? absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation," *Strategic Management Journal*, 482 (September 2012), 12.
- Chesbrough, Henry (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore," *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12–17.
- ——— (2010), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers," *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354–63.
- Comes, Stacy and Lilac Berniker (2008), "Business Model Innovation," in *From Strategy to Execution: Turning Accelerated Global Change into Opportunity*, D. Pantaleo and N. Pal, Berlin: Springer-Verlag, 65–86.
- Corbin, Juliet and Anselm Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doz, Yves L and Mikko Kosonen (2010), "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal," *Long Range Planning*, 43 (2-3), 370–82.
- Gambardella, Alfonso and Anita M. McGahan (2010), "Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure," *Long Range Planning*, 43 (2-3), 262–71.
- He, Hong-Wei and John M T Balmer (2013), "A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic: A corporate marketing perspective," *European Journal of Marketing*, 47 (3), 401–30.
- IBM (2008), "The Enterprise of the Future: The Global CEO Study 2008."
- Johnson, Mark W (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press Books.
- Schneider, Sabrina and Patrick Spieth (2013), "Business Model Innovation: Towards An Integrated Future Research Agenda," *International Journal of Innovation Management*, 17 (I), 1340001–34.
- Teece, David J (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172–94.
- Zott, Christoph and Raphael Amit (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning*, 43 (2-3), 216–26.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2719

E-Mail: [herbst@bwl.uni-mannheim.de](mailto:herbst@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Sabine Kuester** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation an der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung und Prodekanin der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim.

**Laura Herbst, M.Sc.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation an der Universität Mannheim.

**Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA** ist Habilitandin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation an der Universität Mannheim.