

Muster und das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Michaela Csik

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Oliver Gassmann

und

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 4263

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2014

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. Mai 2014

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Eine Dissertation ist das Ergebnis eines Prozesses, zu dessen Gelingen wesentlich mehr Personen als nur der Autor beitragen. In diesem Bewusstsein möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mir auf diesem nicht immer ganz einfachen Weg unterstützend zur Seite gestanden haben und denen hiermit ein entscheidender Anteil an dem erfolgreichen Gelingen meiner Dissertation gebührt.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater *Prof. Dr. Oliver Gassmann* für seine vorbehaltlose Unterstützung meines Dissertationsvorhabens sowie den mir gewährten akademischen Freiraum bei der Themenwahl und Ausgestaltung meiner Arbeit danken. Sein motivierendes Vertrauen in meine Leistung sowie seine grosse fachliche und persönliche Unterstützung schufen ein einzigartiges Umfeld, welches es mir ermöglichte, meine Dissertation erfolgreich zu verfassen. Einen speziellen Dank möchte ich auch *Prof. Dr. Torsten Tomczak* für die Übernahme des Koreferats aussprechen. Frau *Prof. Dr. Karolin Frankenberger* danke ich für die stets angenehme und konstruktive Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Geschäftsmodellinnovationsforschung, welche einen wichtigen Grundstein für die Erstellung meiner Dissertation legte.

Ich hatte das Glück, einen Teil meiner Dissertation am Center for Design Research der Stanford University verfassen zu dürfen. Für diese Möglichkeit und den bereichernden Austausch während dieser Zeit danke ich *Prof. Dr. Larry Leifer* sowie *Prof. Dr. Martin Steinert* recht herzlich. Ein grosser Dank geht des Weiteren an den Schweizerischen Nationalfonds (SNF), welcher die für meinen Aufenthalt erforderliche finanzielle Unterstützung bereitstellte.

Die Realisierung meines Forschungsvorhabens wäre ohne den engen Austausch mit zahlreichen Praxispartnern nicht möglich gewesen. Insbesondere bedanken möchte ich mich bei den Unternehmen *Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom* und *BASF*, mit denen ich während meiner Dissertationszeit eng zusammenarbeiten durfte und die in diesem Sinne entscheidend zum erfolgreichen Gelingen meiner Dissertation beigetragen haben.

Bei meinen Kolleginnen und Kollegen an der Universität St.Gallen möchte ich mich für die zahlreichen inspirierenden Diskussionen sowie die angenehme Zeit bedanken, welche ich innerhalb und ausserhalb des Büros mit ihnen verbringen durfte. Ein spezieller Dank geht an *Dr. Christoph Meister* und *Dr. Nadin Fischer*, welche meine Dissertation vom ersten Tag an begleitet haben und mir mit ihrer uneingeschränkten moralischen Unterstützung eine grosse Stütze bei der Fertigstellung waren. *Tobias*

Weiblen und *Amir Bonakdar* danke ich für die stets sehr kollegiale Arbeitsatmosphäre während unserer Pionierzeit am BMI-Kompetenzzentrum und die mir entgegengebrachte Hilfsbereitschaft. Ein besonderer Dank gebührt auch Frau *Ursula Elsässer*, die durch ihre administrative und moralische Unterstützung stets einen reibungslosen Ablauf des Arbeitsalltags sicherstellte. *Dr. Claire-Michelle Looock*, *Dr. Miriam van Tilburg* und *Prof. Dr. Wibke Heidig* möchte ich schliesslich für die vielen schönen, gemeinsamen Momente danken, die meine Zeit in St.Gallen aus persönlicher Sicht ungemein bereichert haben.

Meinen Eltern *Dr. Vera Oberle* und *Dr. Gustav Csik* bin ich für ihre Liebe und vorbehaltlose Unterstützung aus ganzem Herzen dankbar. Ihr stetiges Bestreben, mir die bestmögliche akademische Ausbildung zu ermöglichen und mich bei der Realisierung meiner Lebensziele zu unterstützen, schuf die Grundlage, dass ich diesen Weg gehen konnte. Bei meiner Mutter möchte ich mich zudem besonders für ihre liebevolle Fürsorge und die vielen aufbauenden Worte bedanken, die mir insbesondere in der letzten Phase meiner Dissertation eine grosse Hilfe waren. Ein besonderer Dank gebührt auch meiner Schwester, *Susanne Csik*, die mir durch ihren stetigen Zuspruch ebenfalls eine wichtige Stütze bei der Erstellung meiner Dissertation war. Des Weiteren möchte ich mich bei *Carmen Monasterio* für ihre langjährige Freundschaft sowie die Übernahme des arbeitsintensiven Lektorats bedanken. Mein tiefster Dank gebührt schliesslich meinem Partner, *Hubert Choudury*, der mir während meiner gesamten Dissertationszeit ein unglaubliches Mass an Geduld und Toleranz entgegenbrachte und mir mit seiner Liebe die notwendige Kraft gab, die mit einem Dissertationsprojekt verbundenen Tiefpunkte zu überwinden. Hierfür, sowie seine uneingeschränkte Unterstützung in allen Lebenslagen, bin ich ihm aus ganzem Herzen dankbar.

Widnau, Mai 2014

Michaela Csik

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
Zusammenfassung.....	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Forschungslücken und -fragen.....	5
1.3 Forschungskonzeption	6
1.4 Forschungsmethodik.....	8
1.5 Aufbau der Arbeit	14
2 Theoretische Grundlagen.....	16
2.1 Geschäftsmodell.....	17
2.2 Geschäftsmodellinnovation	29
2.3 Muster und das Generieren von Ideen	41
2.4 Referenzmodell.....	56
3 Muster von innovativen Geschäftsmodellen	60
3.1 Sample	60
3.2 Inhalte	62
3.3 Praktische Relevanz.....	94
3.4 Zusammenfassung	104
4 Fallstudienuntersuchung zur musterbasierten Ideengenerierung	105
4.1 Untersuchungsrahmen	105
4.2 Fallstudien.....	111
4.3 Vergleichende Fallstudienanalyse	129
4.4 Zusammenfassung	139
5 Propositionen zur musterbasierten Ideengenerierung.....	141
5.1 Muster und das Generieren von neuartigen Ideen	141
5.2 Muster und das Generieren von nützlichen Ideen	146
5.3 Muster und das Generieren von vielen Ideen	155
5.4 Kontext der erfolgreichen Musteranwendung	163
5.5 Zusammenfassung	168
6 Schlussbetrachtung	171

6.1	Implikationen für die Managementtheorie	171
6.2	Implikationen für die Managementpraxis.....	175
6.3	Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf.....	180
6.4	Ausblick	184
7	Literaturverzeichnis	186
8	Anhang.....	205
8.1	Sample an untersuchten Geschäftsmodellinnovationen	205
8.2	Interviewverzeichnis	225
8.3	Meta-Analyse Geschäftsmodellelemente.....	230

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
Zusammenfassung.....	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Forschungslücken und -fragen.....	5
1.3 Forschungskonzeption	6
1.4 Forschungsmethodik.....	8
1.4.1 Untersuchung der Muster von innovativen Geschäftsmodellen.....	8
1.4.2 Untersuchung der musterbasierten Ideengenerierung	11
1.5 Aufbau der Arbeit	14
2 Theoretische Grundlagen.....	16
2.1 Geschäftsmodell.....	17
2.1.1 Allgemeine Grundlagen zum Geschäftsmodell.....	17
2.1.2 Definition eines Geschäftsmodells.....	20
2.1.3 Funktionen eines Geschäftsmodells	25
2.2 Geschäftsmodellinnovation	29
2.2.1 Allgemeine Grundlagen zur Geschäftsmodellinnovation.....	29
2.2.2 Definition einer Geschäftsmodellinnovation.....	34
2.2.3 Die dominante Logik als zentrale Barriere der Geschäftsmodellinnovation.....	37
2.3 Muster und das Generieren von Ideen	41
2.3.1 Allgemeine Grundlagen zur Ideengenerierung.....	41
2.3.2 Die Grundidee von Mustern	46
2.3.3 Potenziale von Mustern für die Ideengenerierung.....	51
2.4 Referenzmodell.....	56
3 Muster von innovativen Geschäftsmodellen	60
3.1 Sample	60
3.2 Inhalte	62
3.2.1 Add-On	62
3.2.2 Affiliation.....	62
3.2.3 Aikido	63
3.2.4 Auktion	63
3.2.5 Barter.....	64
3.2.6 Cross Selling	64
3.2.7 Crowdfunding	65
3.2.8 Crowdsourcing.....	66

3.2.9	Digitalisierung.....	66
3.2.10	Direct Selling.....	67
3.2.11	E-Commerce.....	67
3.2.12	Experience Selling.....	68
3.2.13	Flatrate.....	69
3.2.14	Fractional Ownership.....	69
3.2.15	Franchising.....	70
3.2.16	Freemium.....	70
3.2.17	From Push-to-Pull.....	71
3.2.18	Garantierte Verfügbarkeit.....	71
3.2.19	Ingredient Branding.....	72
3.2.20	Integrator.....	72
3.2.21	Kundendaten-Multiplizierer.....	73
3.2.22	Kundenloyalität.....	73
3.2.23	Layer Player.....	74
3.2.24	Lizenzierung.....	74
3.2.25	Lock-In.....	75
3.2.26	Long Tail.....	76
3.2.27	Make more of it.....	76
3.2.28	Mass Customization.....	77
3.2.29	Mieten statt kaufen.....	78
3.2.30	Negativer Geldumschlag.....	78
3.2.31	No Frills.....	79
3.2.32	Open Business Model.....	80
3.2.33	Open Source.....	80
3.2.34	Orchestrator.....	81
3.2.35	Pay per Use.....	81
3.2.36	Pay What You Want.....	82
3.2.37	Peer-to-Peer.....	83
3.2.38	Performance-based Contracting.....	83
3.2.39	Razor and Blade.....	84
3.2.40	Revenue Sharing.....	85
3.2.41	Reverse Engineering.....	85
3.2.42	Reverse Innovation.....	86
3.2.43	Robin Hood.....	86
3.2.44	Self-Service.....	87
3.2.45	Shop-in-Shop.....	87
3.2.46	Solution Provider.....	88
3.2.47	Subskription.....	88
3.2.48	Supermarkt.....	89
3.2.49	Target the Poor.....	89
3.2.50	Trash-to-Cash.....	90
3.2.51	Ultimativer Luxus.....	90
3.2.52	User Designed.....	91
3.2.53	Werbefinanzierung.....	91
3.2.54	White Label.....	92
3.2.55	Two-Sided Market.....	92
3.3	Praktische Relevanz.....	94
3.3.1	Vorkommen von Mustern.....	94
3.3.2	Entstehung und Diffusion von Mustern.....	97
3.4	Zusammenfassung.....	104
4	Fallstudienuntersuchung zur musterbasierten Ideengenerierung.....	105
4.1	Untersuchungsrahmen.....	105
4.1.1	Musterkarten als Tool für die Ideengenerierung.....	106
4.1.2	Evaluation der Ideengenerierung.....	107
4.2	Fallstudien.....	111

4.2.1	Sennheiser	111
4.2.2	Bühler	116
4.2.3	Swisscom.....	120
4.2.4	BASF	125
4.3	Vergleichende Fallstudienanalyse	129
4.3.1	Kontext der Musteranwendung	129
4.3.2	Merkmale der Musteranwendung	132
4.3.3	Resultate der Musteranwendung	135
4.3.4	Zwischenergebnisse.....	136
4.4	Zusammenfassung	139
5	Propositionen zur musterbasierten Ideengenerierung.....	141
5.1	Muster und das Generieren von neuartigen Ideen	141
5.2	Muster und das Generieren von nützlichen Ideen	146
5.3	Muster und das Generieren von vielen Ideen	155
5.4	Kontext der erfolgreichen Musteranwendung	163
5.5	Zusammenfassung	168
6	Schlussbetrachtung	171
6.1	Implikationen für die Managementtheorie	171
6.2	Implikationen für die Managementpraxis.....	175
6.3	Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf.....	180
6.4	Ausblick.....	184
7	Literaturverzeichnis	186
8	Anhang.....	205
8.1	Sample an untersuchten Geschäftsmodellinnovationen	205
8.2	Interviewverzeichnis.....	225
8.3	Meta-Analyse Geschäftsmodellelemente.....	230

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Forschungsprozess als ein iterativer Lernprozess	7
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	15
Abbildung 3: Anstieg der Beiträge zum Geschäftsmodell zwischen 1975-2000	17
Abbildung 4: Die vier zentralen Elemente eines Geschäftsmodells	24
Abbildung 5: Wettbewerbsvorteile von Geschäftsmodellinnovationen im Vergleich zu Produkt- und Prozessinnovationen	31
Abbildung 6: Illustration einer Geschäftsmodellinnovation	37
Abbildung 7: Das kreative Problemlösungsmodell	43
Abbildung 8: Einordnung von Mustern in die Kreativitätsmethoden	45
Abbildung 9: Generischer Ablauf der musterbasierten Ideengenerierung	47
Abbildung 10: Illustration eines Geschäftsmodellinnovationsmusters	57
Abbildung 11: Referenzmodell	59
Abbildung 12: Eckdaten des untersuchten Geschäftsmodellinnovationssamples	61
Abbildung 13: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil I ...	101
Abbildung 14: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil II..	102
Abbildung 15: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil III.	103
Abbildung 16: Musterkarte am Beispiel von ‚Razor and Blade‘	106
Abbildung 17: Organisationsstruktur Sennheiser	112
Abbildung 18: Organisationsstruktur Bühler	117
Abbildung 19: Organisationsstruktur Swisscom (Schweiz) AG	121
Abbildung 20: Organisationsstruktur BASF	125
Abbildung 21: Zwischenresultate zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung	140
Abbildung 22: Beziehung zwischen der Anzahl an Musteranwendungen und der Anzahl an Ideen	158
Abbildung 23: Beziehung zwischen der Zeit und der durchschnittlichen Anzahl an Ideen pro Musteranwendung	161
Abbildung 24: Die Effektivität von Mustern im Überblick	169
Abbildung 25: Selektion der anzuwendenden Muster nach Art der Problemstellung	178

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studien zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung	55
Tabelle 2: Multiples Vorkommen von Mustern	96
Tabelle 3: Evaluation der Ideengenerierung.....	110
Tabelle 4: Kontext der Musteranwendung.....	132
Tabelle 5: Merkmale der Musteranwendung	134
Tabelle 6: Resultate der Musteranwendung.....	136
Tabelle 7: Berechnung der Musteranwendungen	158
Tabelle 8: Durchschnittliche Anzahl an Ideen pro Musteranwendung	161
Tabelle 9: Propositionen zum musterbasierten Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen	170

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BCG	The Boston Consulting Group
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CTO	Chief Technology Officer
DE	Deutschland
d.h.	das heisst
EUR	Euro
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	fortfolgend
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GM	Geschäftsmodell
GMI	Geschäftsmodellinnovation
HCI	Human Computer Interaction
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
ibid	ibidem
i.e.	id est
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

n.a.	not applicable
Nr.	Nummer
OTT	Over-the-top
S.	Seite(n)
SIT	Systemative Inventive Thinking
SMS	Short Messaging Service
TRIZ	Teoria reshenija izobretatjelskich zadaz
TSR	Total Shareholder Return
URL	Uniform Ressource Locator
u.a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
Vgl.	Vergleiche
VoIP	Voice over IP
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

Zusammenfassung

Das Lancieren von Geschäftsmodellinnovationen nimmt heutzutage eine unbestrittene Stellung für den Erfolg von Unternehmen ein. Im Praxisalltag gestaltet sich das Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells jedoch alles andere als einfach. So ist die Fähigkeit vieler Unternehmen, Ideen für innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, aufgrund der sogenannten dominanten Logik typischerweise stark beeinträchtigt. Gleichzeitig existieren aktuell so gut wie keine Methoden, welche Unternehmen gezielt bei dem Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationen unterstützen könnten.

Um einen Beitrag zur Überwindung dieser Problematik zu leisten, setzt sich diese Arbeit mit der Frage auseinander, inwieweit sich Ideen für innovative Geschäftsmodelle mittels bewährter Muster von bereits durchgeführten Geschäftsmodellinnovationen generieren lassen. Zu diesem Zweck werden basierend auf einer Analyse von 237 erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen insgesamt 55 Muster innovativer Geschäftsmodelle identifiziert und im Detail vorgestellt. Hierauf basierend werden die Potenziale, welche Muster für das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen besitzen, explorativ im Rahmen von vier Innovationsprojekten bei den Unternehmen *Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom* und *BASF* getestet. Die Untersuchung führt dabei zu dem Ergebnis, dass die Anwendung der 55 Muster eine hoch effektive Methode darstellt, um sowohl radikal neuartige als auch nützliche Geschäftsmodellideen zu entwickeln. Gleichzeitig werden konkrete Rahmenbedingungen identifiziert, die in einem Unternehmen vorliegen müssen, um eine musterbasierte Ideengenerierung erfolgreich in einem Praxiskontext durchführen zu können.

Der im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigte, systematische Ansatz einer musterbasierten Generierung von Geschäftsmodellinnovationsideen relativiert die bisherige Annahme, wonach Geschäftsmodellinnovationen eine Art Zufallsprodukt von unkontrolliert ablaufenden Experimentierprozessen darstellen. Damit leistet die Arbeit einen wichtigen Beitrag, um den bisher erst wenig untersuchten Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation aus einer gänzlich neuen Perspektive zu begreifen und innovative Geschäftsmodelle in der Praxis auf eine effektive Art und Weise umsetzen zu können.

Management Summary

Today, business model innovation is widely considered as a key driver of successful firms. However, developing an innovative business model is everything else but an easy process. Very often, the ability of firms to conceive an innovative business model tends to be undermined by the so-called dominant logic. Besides, there are currently no tools available for developing innovative business models in a systematic manner.

To overcome this problem, this thesis aims at investigating whether the development of ideas for innovative business models can be supported by the means of the patterns of innovative business models which have already been proven to be successful in the past. In this regard, 237 innovative business models are analyzed, resulting in an identification of 55 distinct patterns. Based on these results, the effectiveness of patterns as a tool to support the idea generation is exploratively tested in the context of four innovation projects which have been carried out at the companies *Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom* and *BASF*. The results of the study indicate that deploying the 55 patterns represents a highly effective method to generate radically new as well as useful business model ideas. In addition, the study also highlights the relevant contextual factors that have to be taken into account in order to successfully apply patterns in a practical firm-setting.

By showing that ideas for innovative business models can be systematically developed by the means of patterns, this thesis puts into perspective the current understanding of the business model literature in which the development of a new business model is mainly conceptualized as a trial-and-error based experimentation process. In this regard, this thesis contributes to an enhanced understanding of the insufficiently researched field of business model innovation and provides a foundation for its practical realization.

In future, competition "takes place not between products or companies, but between business models", Gary Hamel, World's most influential business thinker, Wall Street Journal 2008

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Steigender Wettbewerbsdruck, die stetige Verkürzung von Produktzyklen sowie sich immer schneller verändernde Wettbewerbsbedingungen führen dazu, dass das alleinige Entwickeln von innovativen Produkten heutzutage nicht mehr ausreicht, um den Erfolg von Unternehmen langfristig zu sichern. Stattdessen wird der Erfolg, so der Konsens unter Wissenschaftlern und Praktikern, in Zukunft immer stärker davon abhängen, inwieweit es Unternehmen gelingt innovative Geschäftsmodelle – oder vereinfacht ausgedrückt – Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln¹.

Wie wichtig Geschäftsmodellinnovationen bereits heute schon in der Praxis sind, zeigt eine Befragung der Economist Intelligence Unit. Den Ergebnissen dieser Befragung zufolge werden Geschäftsmodellinnovationen mittlerweile von über 50 Prozent der Führungskräfte als bedeutsamer für den Erfolg ihres Unternehmens eingestuft als Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen². Die Erfolgsrelevanz von Geschäftsmodellinnovationen wird darüber hinaus auch durch zahlreiche empirische Studien belegt. So konnte beispielsweise eine Untersuchung von The Boston Consulting Group zeigen, dass Geschäftsmodellinnovationen im Schnitt um sechs Prozent profitabler als Produkt- und Prozessinnovationen sind.³ Eine weitere Untersuchung von IBM ergab zudem, dass sogenannte Outperformer einer Branche ihr Geschäftsmodell doppelt so häufig innovieren als die ihnen unterlegenen Underperformer⁴.

Tatsächlich lassen sich die meisten der gegenwärtigen Erfolgsgeschichten weniger auf innovative Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen, sondern in erster Linie auf das Lancieren von innovativen Geschäftsmodellen zurückführen. So schaffte es Apple beispielsweise innerhalb weniger Jahre von einem nahezu insolventen Computerhersteller zu dem weltweit grössten Musikhändler aufzusteigen, indem das Unternehmen mit seiner iPod/iTunes-Kombination ein gänzlich neues Geschäftsmodell für die Musikindustrie erschuf. Ein anderes Beispiel für eine beeindruckende Erfolgsgeschichte bietet das Unternehmen Nespresso. Durch die Einführung seines innovativen Kaffeekapsel-Geschäftsmodells ist es Nespresso seit 2000 regelmässig

¹ Vgl. Hamel (2000); Chesbrough and Rosenbloom (2002); Mitchell und Coles (2003); Chesbrough (2007); Comes und Berniker (2008); Venkatraman und Henderson (2008); Björkdahl (2009a); Amit und Zott (2010); Baden-Fuller und Morgan (2010); McGrath (2010); Teece (2010); Bucherer, Eisert und Gassmann (2012).

² Vgl. Economist Intelligence Unit (2005).

³ Vgl. Lindgardt et al. (2009), für eine Erläuterung der Studie siehe Abschnitt 2.2.1.

⁴ Vgl. Pohle und Chapman (2006), für eine Erläuterung der Studie siehe Abschnitt 2.2.1.

gelingen jährliche Wachstumsraten von 20 bis 30 Prozent zu erzielen. Und auch der kometenhafte Aufstieg von Google, Amazon oder eBay ist in erster Linie auf den Umstand zurückzuführen, dass diese Unternehmen mit dem Lancieren eines innovativen Geschäftsmodells einen Weg gefunden haben, die Bedürfnisse von Kunden auf eine überlegenere Art und Weise zu bedienen, als es mit den bisher bekannten Geschäftsmodellen möglich gewesen war.

So wie Geschäftsmodellinnovationen auf der einen Seite zu überdurchschnittlichen Erfolgen führen, können sie auf der anderen Seite jedoch auch, sofern sie nicht rechtzeitig angegangen werden, die Existenz von Unternehmen nachhaltig gefährden. Ein prominentes Beispiel hierfür ist das ehemalige Versandhaus Quelle. Quelle verpasste den Übergang vom Katalog- zum Onlineversandhandel, was im Jahr 2009 nach einer über 80-jährigen Erfolgsgeschichte die Insolvenz für das Unternehmen bedeutete. Ein ähnliches Schicksal erlitt die zwischenzeitlich insolvente Videoverleihkette Blockbuster. Der ehemalige Marktführer aus den USA wurde Anfang des 21. Jahrhunderts von dem Unternehmen Netflix überrascht, das mit seinem Online-Streaming-Angebot die Notwendigkeit lokaler Videotheken grösstenteils hinfällig machte. Gleichermassen ist das Scheitern von weiteren Unternehmen wie AEG, Kodak oder Polaroid in erster Linie darauf zurückzuführen, dass diese Unternehmen es verpasst haben, das eigene Geschäftsmodell rechtzeitig durch das Lancieren einer entsprechenden Innovation an die veränderten Wettbewerbsbedingungen anzupassen.

Im Hinblick auf die Frage, warum so viele ehemals erfolgsverwöhnte Unternehmen daran scheitern, ihr Geschäftsmodell und damit sich selbst neu zu erfinden, ist in der Literatur häufig vom Begriff der sogenannten dominanten Logik die Rede⁵. Unter der dominanten Logik ist im weitesten Sinne das kollektive Gedankengut zu subsumieren, das in einem Unternehmen vorherrscht und zentrale Grundannahmen über dessen Identität enthält. Da die dominante Logik in erster Linie auf den von einem Unternehmen erzielten Erfolgen basiert, führt sie dazu, dass die hierfür verantwortlichen Strukturen und Prozesse nur sehr selten hinterfragt werden. Infolgedessen stellt sich in erfolgreichen Unternehmen typischerweise eine Art Blindheit gegenüber möglichen Veränderungspotenzialen ein, welche die Wahrscheinlichkeit auf innovative Ansätze und Ideen bereits im Keim ersticken lässt. Das Geschäftsmodell als solches ist Wissenschaftlern zufolge besonders stark von dieser innovationshemmenden Wirkung der dominanten Logik betroffen⁶. Der Grund hierfür ist darin zu

⁵ Für eine ausführliche Vorstellung der dominanten Logik und ihrer innovationshemmenden Wirkung siehe Abschnitt 2.2.3.

⁶ Vgl. Bouchikhi und Kimberly (2003); Tikkanen et al. (2005); Cavalcante, Kesting und Ulhøi (2011); Mason und Spring (2011).

sehen, dass das Geschäftsmodell, als ein wichtiger Erfolgsbestandteil eines Unternehmens, einen integralen Bestandteil von dessen Identität darstellt und hierdurch untrennbar mit der dominanten Logik verbunden ist.

Paradoxerweise sind Methoden, die Unternehmen beim Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle und damit bei der Überwindung der dominanten Logik unterstützen könnten, bis zum heutigen Tag nahezu nicht existent⁷. Dies lässt sich in erster Linie dadurch erklären, dass sich die Geschäftsmodellforschung bislang vor allem mit den Merkmalen und der Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen, aber kaum mit deren faktischer Entwicklung beschäftigt hat. Die spärliche Wissensbasis auf diesem Gebiet spiegelt sich beispielsweise in Empfehlungen von Wissenschaftlern wider, wonach das Entwickeln eines neuen Geschäftsmodells eine Art zufallsgetriebenes Experimentieren mit dem eigenen Geschäftsmodell erforderlich macht⁸. So äussert sich Chesbrough (2010) in diesem Zusammenhang beispielsweise wie folgt: „[...] business model innovation is not a matter of superior foresight ex ante - rather, it requires significant trial and error, and quite a bit of adaptation ex post.“⁹ Nach Ratschlägen für die systematische Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen sucht man unterdessen vergeblich. Damit kommen Geschäftsmodellinnovationen, wie Casadesus-Masanell und Ricart (2010) zum Ausdruck bringen, derzeit einem Unterfangen gleich, welches ähnlich wie eine Art Kunststück von den individuellen Geschicken des einzelnen Unternehmens abhängt: „[...] designing new business models is closer to an art than a science.“¹⁰

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag zur Schliessung dieser Lücke geleistet werden. Konkret zielt die Arbeit darauf ab, zu untersuchen, inwiefern das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle durch die Verwendung von sogenannten Mustern auf eine systematische Art und Weise unterstützt werden kann. Unter Mustern sind im Allgemeinen Vorlagen für die Ideengenerierung zu verstehen, die sich aus den wiederkehrenden Ausprägungen von bereits durchgeführten Innovationen ableiten. Die generelle Logik, welche der Musteranwendung dabei zugrunde liegt, besteht darin, dass der Ideenfindungsprozess hierdurch systematisch durchgeführt werden kann und in diesem Sinne eine erhöhte Effektivität erfährt. Tatsächlich konnten bereits mehrere Studien zeigen, dass Muster zu signifikant neuartigeren Ideen als die Verwendung von

⁷ In Spieth und Schneider (2013, S. 21-22) heisst es hierzu beispielsweise: „*Despite few recent attempts to explore the business model idea generation process within established companies [...] specific understanding of these processes is limited. [...] How can firms emphasise the identification, development, and support of ideas for business model innovation within their firm?*“

⁸ Vgl. Chesbrough (2010); McGrath (2010); Sosna, Trevinyo-Rodriguez und Velamuri (2010).

⁹ Chesbrough (2010), S. 356.

¹⁰ Casadesus-Masanell und Ricart (2010), S. 212.

intuitionsgetriebenen Methoden wie beispielsweise dem Brainstorming führen. Damit lassen sich Muster als eine Ideengenerierungsmethode einordnen, deren Anwendung insbesondere für ein innovationsfeindliches Umfeld wie der dominanten Logik eine hohe Effektivität verspricht. Während die Potenziale von Mustern jedoch bereits in zahlreichen anderen Bereichen wie beispielsweise der Produkt- oder Technologieentwicklung genutzt werden und dort sogar zur Herausbildung eigener Musterkollektionen und Methoden (z.B. SIT, TRIZ) geführt haben, hat sich die Geschäftsmodellforschung bislang so gut wie überhaupt nicht mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Hierdurch liegen derzeit keine Erkenntnisse darüber vor, inwieweit sich die Potenziale, die der Verwendung von Mustern zugrunde liegen, auch für das Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellideen nutzen lassen.

Dies ist insofern erstaunlich, als Geschäftsmodellen von der aktuellen Literatur explizit eine sogenannte Rezeptfunktion zugeschrieben wird („Business models as recipes“)¹¹. Hiermit ist im Wesentlichen gemeint, dass sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens dazu verwenden lässt, die Entwicklung des Geschäftsmodells eines anderen Unternehmens aktiv im Sinne einer Rezeptvorlage anzuleiten. Damit liegen konkrete Hinweise dafür vor, dass eine Anwendung von Mustern, welche aufgrund ihres vorlagenartigen Charakters selbst als Rezepte interpretiert werden können, eine valide Möglichkeit zur Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells darstellt.

Aufbauend auf diesem Grundverständnis soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, inwiefern sich die Muster von innovativen Geschäftsmodellen tatsächlich im Sinne solcher Rezepte einsetzen lassen und wie sich das Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellideen damit in Zukunft noch effektiver bewerkstelligen lässt. Die Arbeit versteht sich dabei als ein erster Meilenstein, um das derzeit noch überwiegend zufallsgetriebene Unterfangen einer Geschäftsmodellinnovation in einen systematischen Prozess zu überführen und somit einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung der derzeit erst noch jungen Geschäftsmodellforschung zu leisten. Die konkreten Forschungslücken und -fragen, welche es in diesem Zusammenhang in dieser Arbeit zu adressieren gilt, werden im nächsten Abschnitt spezifiziert.

¹¹ Vgl. Doganova-Eyquem und Renault (2009); Baden-Fuller und Morgan (2010); Perkmann und Spicer (2010).

1.2 Forschungslücken und -fragen

Auf Basis des aktuellen Standes der Literatur lassen sich zwei konkrete Lücken identifizieren, die es im Rahmen dieser Arbeit zu schliessen gilt.

Die erste Lücke bezieht sich auf den gegenwärtig mangelnden Kenntnisstand zu den Mustern, in denen innovative Geschäftsmodelle auftreten. Umfassende wissenschaftliche Untersuchungen oder ganze Sammlungen, wie sie beispielsweise für die Muster von innovativen Produkten oder Technologien existieren (vgl. Abschnitt 2.3.2), sind für den Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation bislang keine vorhanden. So beschränken sich die derzeitigen Ausführungen in diesem Bereich überwiegend auf eine oberflächliche Auseinandersetzung mit einigen wenigen Mustern, die mehrheitlich in der populärwissenschaftlichen Literatur angesiedelt sind. Ein Beispiel hierfür ist Johnson (2010), der 19 verschiedene Muster (sogenannte ‚business model analogies‘) vorstellt, ohne jedoch weiter auf ihren Hintergrund oder ihre Bedeutung für die Geschäftsmodellentwicklung einzugehen¹². Eine ähnliche, eher lose strukturierte Aufzählung an Mustern findet sich in Osterwalder und Pigneur (2010), die insgesamt zwischen sechs unterschiedlichen Mustern unterscheiden¹³. Durch den Mangel an weitergehenden Untersuchungen in diesem Bereich herrschen zum einen Unklarheiten darüber, welche Muster derzeit als solche überhaupt existieren, an denen sich die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells orientieren kann. Zum anderen ist es ebenfalls unklar, inwieweit das musterartige Auftreten von Geschäftsmodellinnovationen tatsächlich eine praktische Relevanz besitzt oder womöglich nur ein zu vernachlässigendes Randphänomen darstellt. Da grundlegende Kenntnisse über die Muster von innovativen Geschäftsmodellen jedoch eine zentrale Voraussetzung darstellen, um eine musterbasierte Ideengenerierung durchführen zu können, gilt es in einem ersten Schritt einen Beitrag zur Schliessung dieser Wissensdefizite zu leisten. Vor diesem Hintergrund wird die erste Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt formuliert:

Forschungsfrage 1: In welchen Mustern treten innovative Geschäftsmodelle auf?

Die zweite im Rahmen dieser Arbeit zu schliessende Lücke bezieht sich auf den Mangel an Kenntnissen, welcher in Bezug auf das musterbasierte Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen besteht. So hat, bedingt durch die mangelnden Kenntnisse zu den Mustern von innovativen Geschäftsmodellen, bis heute keine Untersuchung auf diesem Gebiet stattgefunden. Hierdurch ist unklar, inwieweit Muster

¹² Vgl. Johnson (2010).

¹³ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2010).

eine effektive Methode darstellen, um Ideen für innovative Geschäftsmodelle hervorbringen zu können oder wie die Musteranwendung grundsätzlich ausgestaltet werden muss, damit sie ihre maximale Wirkung entfalten kann. Erkenntnisse aus anderen Studien, die sich auf diese Fragestellungen übertragen liessen, sind ebenfalls so gut wie keine vorhanden. So haben sich die wenigen Studien, die bislang überhaupt zum Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellideen durchgeführt wurden, mit der Untersuchung von anderweitigen Aspekten beschäftigt¹⁴. Des Weiteren liegen auch nur unzureichende empirische Kenntnisse zu der eingangs erwähnten Rezeptfunktion eines Geschäftsmodells vor, da sich die Untersuchungen in diesem Bereich in erster Linie auf den detailgetreuen Nachbau („Replikation“) eines Geschäftsmodells beschränken, ohne sich auf das Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells zu beziehen¹⁵. Das zweite zentrale Erkenntnisziel dieser Arbeit muss daher darin bestehen, die Möglichkeit der musterbasierten Generierung von Geschäftsmodellinnovationsideen von Grund auf zu untersuchen. Dies führt zu der zweiten Forschungsfrage, welche wie folgt lautet:

***Forschungsfrage 2:** Inwieweit können Muster das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle effektiv unterstützen?*

1.3 Forschungskonzeption

Der vorliegenden Arbeit liegt das Verständnis der Betriebswirtschaft als eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft zugrunde¹⁶. Die Betriebswirtschaft wird in diesem Sinne als eine Führungs- und Managementlehre verstanden, welche sich mit den Problemen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckgerichteter Systeme befasst. Im Zentrum steht die Konstruktion wissenschaftlicher Aussagensysteme, welche das Entwickeln von Lösungen für Probleme der Praxis erlauben. Anders als bei den Grundlagenwissenschaften liegt der Fokus dabei weniger auf der Überprüfung bereits bestehender Realitäten, als vielmehr auf der Schaffung neuer Realitäten.

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bilden Probleme der Praxis, welche bei dem Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellen zum Tragen kommen. So fehlt es insbesondere im Bereich der Ideengenerierung an einer geeigneten Form der Methodenunterstützung. Basierend auf der Zielsetzung, mit Mustern eine bisher

¹⁴ Die Studien, welche sich bisher mit dem Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen beschäftigt haben, gehen mehrheitlich der Frage nach, wie physische oder visuelle Artefakte den Ideengenerierungsprozess unterstützen können, vgl. Eppler, Hoffmann und Bresciani (2011; 2012).

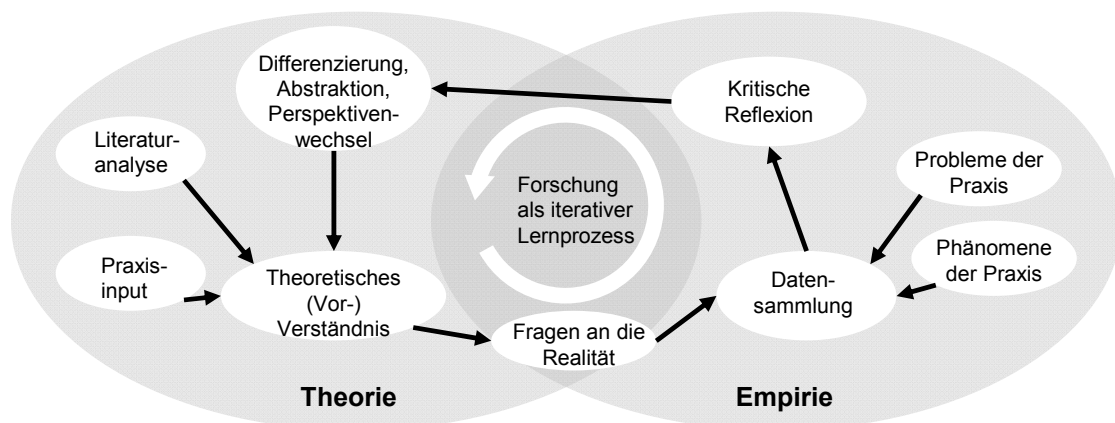
¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.1.3.

¹⁶ Vgl. Ulrich und Hill (1976); Ulrich (1984).

unerforschte, systematische Möglichkeit zur Generierung von innovativen Geschäftsmodellideen zu untersuchen, wird dieses Problem im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen und damit ein Beitrag zu einer realitätsorientierten Forschung geleistet.

Aufgrund des hohen Neuigkeitsgehalts, welcher mit dem zu bearbeitenden Untersuchungsgegenstand verbunden ist, ist die Arbeit durch ein exploratives Forschungsvorgehen gekennzeichnet. Der Fokus der Untersuchung liegt in diesem Zusammenhang auf der Entdeckung von Interrelationen und Korrelationen von beobachtbaren Phänomenen im Kontext der zu erforschenden Situation.¹⁷ Die Erweiterung der bestehenden Theorie erfolgt induktiv durch den steten Prozess des Zusammenführens und Trennens der aus der Feldforschung gewonnenen Daten und der zugrunde liegenden Literatur.

Der dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsprozess wird vor diesem Hintergrund als ein iterativer Lernprozess konzipiert¹⁸ (vgl. Abbildung 1). Auf Basis eines ersten theoretischen Vorverständnisses werden Fragen an die Realität gestellt, welche die Basis für die empirische Datensammlung bilden. Aufbauend auf den empirischen Erkenntnissen kommt es zu einer kritischen Reflexion des gewonnenen Realitätsbildes und zu einer Differenzierung, Abstraktion sowie einem möglichen Perspektivenwechsel auf der Theorieseite. Alle Schritte werden dabei in einem iterativen Sinne mehrmals durchlaufen und beeinflussen letztendlich den finalen Erkenntnisgewinn.



Quelle: in Anlehnung an Kubicek (1977), Tomczak (1992), Gassmann (1997)

Abbildung 1: Der Forschungsprozess als ein iterativer Lernprozess

¹⁷ Vgl. Kromrey (1995); D'Iribarne (1996).

¹⁸ Vgl. Kubicek (1977); Tomczak (1992); Gassmann (1997).

1.4 Forschungsmethodik

In Anlehnung an die zwei im Rahmen dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen wurden zwei empirische Untersuchungen durchgeführt. Die erste empirische Untersuchung diente dazu, neue Erkenntnisse über die Muster von innovativen Geschäftsmodellen zu generieren und damit die erste Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten. Die zweite Untersuchung setzte sich mit den Potenzialen auseinander, die Muster für das Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellideen besitzen, womit sie folglich der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage dieser Arbeit gewidmet war. Die im Rahmen dieser Untersuchungen jeweils angewandte Forschungsmethodik wird in den nächsten beiden Abschnitten im Detail erläutert.

1.4.1 Untersuchung der Muster von innovativen Geschäftsmodellen

Die Untersuchung der Muster von innovativen Geschäftsmodellen orientierte sich im Wesentlichen an dem Vorgehen, welches bereits aus früheren Musteruntersuchungen bekannt ist¹⁹. Hierbei wird ein Sample an in der Vergangenheit bereits durchgeführten Innovationen auf die darin wiederkehrend vorkommenden Ausprägungen hin untersucht. Das detaillierte Vorgehen, welches im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zur Anwendung kam, wird in den folgenden Abschnitten spezifiziert.

Sample. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, ein möglichst umfassendes Bild an Mustern aufzuzeigen, wurde es als relevant erachtet, ein heterogenes Sample an Geschäftsmodellinnovationen in die Untersuchung mit einzubeziehen. Auf eine Beschränkung auf eine bestimmte Branche oder geographische Region wurde daher bewusst verzichtet. Um jene Muster, die in erster Linie nicht erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen repräsentieren, von vornherein aus den Untersuchungsergebnissen ausschliessen zu können, wurde darauf geachtet, dass die Geschäftsmodellinnovationen nachweislich für einen gewissen Zeitraum nach ihrer Lancierung durch ökonomischen Erfolg gekennzeichnet waren. Darüber hinaus wurden nur solche Geschäftsmodellinnovationen im Sample berücksichtigt, für welche ein ausreichender Zugang zu Primär- und/oder Sekundärdaten gewährleistet werden konnte. Insgesamt konnte auf Basis dieser Kriterien ein Sample aus 237 Geschäftsmodellinnovationen gebildet werden²⁰.

Datenerhebung und -analyse. Die Geschäftsmodellinnovationen wurden auf Basis einer breit angelegten Recherche von Journal-Artikeln, Internetforen, Praxisbüchern

¹⁹ Vgl. Altshuller (1984); Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999b; 1999c).

²⁰ Eine Übersicht des Samples befindet sich in Abschnitt 3.1 sowie in Anhang 8.1.

sowie Fachzeitschriften identifiziert, welche sich mit der Thematik der Geschäftsmodellinnovation oder angrenzenden Themenbereichen (z.B. strategische Innovation, disruptive Innovation) beschäftigen. Hierzu wurden die jeweiligen Beiträge systematisch nach Informationen über innovative Geschäftsmodelle untersucht und diese sukzessive in eine Datenbank übertragen. Die Datenerhebung orientierte sich dabei an einer Definition eines Geschäftsmodells bzw. einer Geschäftsmodellinnovation, welche im Vorfeld zur Untersuchung aus der aktuellen Theorie abgeleitet wurde (vgl. Abschnitt 2.1.2 bzw. Abschnitt 2.2.2). Neben der initialen Recherche, die der Identifikation bzw. groben Erfassung der einzelnen Geschäftsmodellinnovationen diente, wurde die Datenerhebung in einem zweiten Schritt auf weitere Sekundärdaten wie Jahresberichte, Webseiten oder Präsentationen ausgeweitet, welche zusätzliche Informationen über diese Innovationen enthielten. Des Weiteren wurden, wo sich die Möglichkeit bot, auch Primärdaten auf Basis von mündlichen Interviews erhoben. Die Interviewpartner bestanden aus Unternehmensvertretern, die in der Vergangenheit entweder selbst direkt an der Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation beteiligt gewesen waren (z.B. Geschäftsführer) oder aufgrund ihrer entsprechenden Position im Unternehmen eine detaillierte Auskunft über die Innovation geben konnten (z.B. Pressesprecher). Jedes Interview dauerte in der Regel zwischen 45-75 Minuten und fand je nach Möglichkeit entweder vor Ort bei dem befragten Unternehmen oder alternativ per Telefon statt.²¹

Die auf Basis dieser Datengrundlage angefertigten Beschreibungen der Geschäftsmodellinnovationen leiteten die darauffolgende Datenanalyse ein. Dabei wurden die Geschäftsmodellinnovationen in einem iterativen Prozess miteinander verglichen und in diesem Sinne auf gemeinsame Ausprägungen hin untersucht²². Die Muster, welche in diesem Zusammenhang identifiziert werden konnten, wurden im Anschluss auf ihre gegenseitige Konsistenz überprüft, sodass gegen Ende der Untersuchung insgesamt 55 voneinander abgrenzbare Muster vorlagen.

Gütekriterien. Um Ergebnisse von möglichst hoher Qualität zu erzielen, wurde das oben beschriebene Forschungsvorgehen an den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung ausgerichtet²³. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um die Kriterien der Reliabilität und der Validität. Während die Reliabilität beschreibt, inwiefern die Untersuchungsergebnisse frei von zufallsbedingten Fehlern sind und hierdurch durch andere Forschungsarbeiten reproduziert werden können, wird im Rahmen der Validität

²¹ Für eine Übersicht der durchgeführten Interviews siehe Anhang 8.2.

²² Ein Geschäftsmodellinnovationsmuster wurde als eine wiederkehrende Ausprägung der durch eine Geschäftsmodellinnovation veränderten Geschäftsmodellelementen definiert (vgl. Abschnitt 2.4).

²³ Vgl. Lamnek (1995); Flick (2002); Punch (2005).

wiedergegeben, inwiefern die Ergebnisse aus einer wissenschaftlichen Sichtweise heraus Gültigkeit besitzen. Die Validität wird dabei in die Konstruktvalidität, die interne Validität und die externe Validität unterteilt. Im Rahmen der Konstruktvalidität wird erfasst, inwieweit das zu erforschende Objekt tatsächlich durch das gewählte Untersuchungsdesign gemessen bzw. abgebildet wird. Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung wurde insofern auf die Wahrung dieses Kriteriums geachtet, als bei der Datenerhebung, wie oben beschrieben, verschiedene Datenquellen und Erhebungsmethoden zur Anwendung kamen (Daten- und Methodentriangulation)²⁴. Dem Kriterium der internen Validität, welches die intersubjektive Gültigkeit der aufgestellten Aussagen und Kausalrelationen beschreibt, wurde Rechnung getragen, indem die Untersuchung der Muster an wissenschaftlich fundierten Definitionen (i.e. Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, Geschäftsmodellinnovationsmuster) ausgerichtet wurde. Darüber hinaus wurde die interne Validität auch dahingehend sichergestellt, als der Forschungsprozess stellenweise durch zwei zusätzliche Forscher unterstützt wurde. Diese führten die Analyse der Geschäftsmodellinnovationen in einem separaten Verfahren durch, wodurch Inkonsistenzen bei der Musteridentifikation systematisch aufgedeckt bzw. behoben werden konnten. Mit der Verwendung eines sehr umfangreichen Samples an Geschäftsmodellinnovationen wurde ferner auch auf eine Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse und hierdurch auf eine Einhaltung der externen Validität geachtet. Durch eine transparente Dokumentation der im Zuge der Datenerhebung und -analyse durchgeführten Schritte kann schliesslich auch das Kriterium der Reliabilität als erfüllt betrachtet werden. Darüber hinaus wirkt sich die oben beschriebene Daten- und Methodentriangulation nicht nur positiv auf die Konstruktvalidität, sondern auch positiv auf die Reliabilität aus.

²⁴ Vgl. Lamnek (1995).

1.4.2 Untersuchung der musterbasierten Ideengenerierung

Die Untersuchung der musterbasierten Ideengenerierung wurde auf Basis der Fallstudienmethode durchgeführt. Die Wahl dieses qualitativen Forschungsansatzes fiel vor dem Hintergrund, dass für Geschäftsmodellinnovation bislang keine Untersuchungen zur Effektivität von Mustern stattgefunden haben, welche die quantitative Überprüfung von Hypothesen erlauben würden. Ein weiterer Grund für die Verwendung der Fallstudienmethode bestand darin, dass sich diese durch eine besonders starke Nähe zum Forschungsgegenstand auszeichnet. So erlauben Fallstudien es, den zu untersuchenden Gegenstand direkt in seinem Anwendungszusammenhang (z.B. Unternehmenskontext) zu erfassen. Da das Ziel dieser Arbeit unter anderem darin besteht, einen Ansatz für die Ideengenerierung aufzuzeigen, welcher sich später auch von Unternehmen in der Praxis anwenden lässt, wurde dies als ein klarer Vorteil gegenüber solchen Methoden gewertet, in denen die Untersuchung unter kontrollierten und in diesem Sinne künstlichen Bedingungen stattfindet (z.B. Experiment)²⁵.

Sample. Die Fallstudien bestanden aus vier Geschäftsmodellinnovationsprojekten, die zwischen April 2010 und März 2012 in Zusammenarbeit des Lehrstuhls für Innovationsmanagement des Instituts für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (ITEM-HSG) mit den Unternehmen BASF, Bühler, Sennheiser und Swisscom durchgeführt wurden. Den Rahmen hierfür bildete ein lehrstuhleigenes Forschungsprogramm, das sich mit der Frage auseinandersetzte, mit welchen Methoden innovative Geschäftsmodelle in der Praxis systematisch entwickelt werden können. Die Projekte fungierten in diesem Zusammenhang als eine Plattform, um die musterbasierte Ideengenerierung in einem Praxiskontext testen und hierüber Aussagen über deren Eignung für die Geschäftsmodellentwicklung ableiten zu können. Die Projekte wurden dabei an einer konkreten Problemstellung des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet, wodurch sie einen sehr grossen Praxisbezug aufwiesen. Die Motivation der Unternehmen, an dem Forschungsprogramm teilzunehmen, bestand auf der einen Seite darin, innovative Geschäftsmodellideen zur Lösung der in den Projekten adressierten Problemstellungen zu entwickeln. Auf der anderen Seite waren die Unternehmen auch stark daran interessiert, neue Methoden für das Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellen kennenzulernen, da diese zu Beginn des Forschungsprogramms selber noch über keine eigenen entsprechenden Vorgehensweisen verfügten. Als eine Bedingung für die Teilnahme am Forschungsprogramm wurde dabei festgelegt, dass die Unternehmen selber in der Vergangenheit

²⁵ Vgl. Yin (1994); Gibbert und Ruigrok (2010).

noch keine signifikanten Erfahrungen mit dem Lancieren einer Geschäftsmodellinnovation gesammelt hatten. Dieses Kriterium wurde aus wissenschaftlicher Sicht als notwendig erachtet, um die zu Eingang erwähnte Problematik der dominanten Logik in den Fallstudien abbilden und in diesem Sinne die Wirkung von Mustern unter möglichst realitätsnahen Bedingungen untersuchen zu können. Damit wurde Eisenhardt's (1989) Empfehlung, die Auswahl der in die Untersuchung einzubeziehenden Fallstudien auf Basis eines theoretischen Samplings durchzuführen, Folge geleistet²⁶.

Datenerhebung und -analyse. In Anbetracht der Tatsache, dass Muster eine für Geschäftsmodelle bislang unbekannte Ideengenerierungsmethode darstellen, war es zwingend notwendig, diese bei den Fallstudienunternehmen durch die Bereitstellung entsprechender Werkzeuge einzuführen. In diesem Zusammenhang wurden von der Autorin dieser Arbeit im Vorfeld der Untersuchung sogenannte Musterkarten konzipiert (vgl. Abschnitt 4.1.1). Diese fungierten als eine Art praktisches Tool, um die Muster, welche im Rahmen der ersten empirischen Untersuchung dieser Arbeit identifiziert werden konnten, in einem Workshopformat anwenden zu können²⁷. Durch diesen bewussten Eingriff in das Untersuchungsgeschehen wurde die Datenerhebung stellenweise als Aktionsforschung konzipiert. Das zentrale Merkmal der Aktionsforschung besteht darin, dass die strikte Trennung zwischen Forscher und Forschungsobjekt aufgehoben wird²⁸. Die Aktionsforschung kann dabei, wie im Falle der Muster, ein valides Vorgehen für die Datenerhebung darstellen, wenn über die neutrale Position des Forschers kein ausreichender Zugang zu den benötigten Daten gewährleistet werden kann²⁹. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erstreckte sich die Datenerhebung dabei zum einen auf die Durchführung der Projekte als solche, in denen die Anwendung der Muster stattfand. Zum anderen wurde die Datenerhebung durch eine Evaluation der Ideen, welche in den Projekten durch die Anwendung der Muster generiert wurden, ergänzt. Eine entsprechende Evaluation wurde als notwendig erachtet, um konkrete Aussagen bzw. Propositionen zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung ableiten zu können. Das Ableiten der Propositionen bildete den Kern der Datenanalyse, welche sich im Wesentlichen an den Richtlinien zur Theoriebildung mittels Fallstudien nach Eisenhardt (1989) orientierte. Diesbezüglich wurden die Fallstudien zunächst im Rahmen einer vergleichenden Fallstudienanalyse miteinander verglichen. Die sich hieraus ableitbaren Erkenntnisse wurden im Anschluss in einem iterativen Prozess dem aktuellem Stand der Kreativitätsforschung

²⁶ Vgl. Eisenhardt (1989).

²⁷ Für eine detaillierte Beschreibung des Rahmens der Fallstudienuntersuchung siehe Abschnitt 4.1.

²⁸ Vgl. Lewin (1946); Whyte (1991); Reason und Bradbury (2001).

²⁹ Beispiele für Fallstudienuntersuchungen, in denen die Aktionsforschung als Datenerhebungsmethode eingesetzt wurde, bieten Harrison and Leitch (2000) sowie Hacklin und Wallnöfer (2012).

gegenübergestellt und in diesem Zusammenhang sukzessive in Propositionen zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung überführt³⁰.

Gütekriterien. Analog zu der ersten Untersuchung dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 1.4.1) wurde die Untersuchung der musterbasierten Ideengenerierung an den Gütekriterien der Validität und Reliabilität ausgerichtet. Um die Konstruktvalidität zu wahren, wurden die Fallstudien zu den einzelnen Projekten den jeweiligen Unternehmen zugesandt und von diesen auf ihre inhaltliche Richtigkeit hin überprüft. Zudem wurde die Konstruktvalidität auch dahingehend sichergestellt, als bei der Datenanalyse auf die Bildung von Beweisketten und damit auf die Nachvollziehbarkeit der hieraus gezogenen Schlüsse geachtet wurde³¹. Um die interne Validität sicherzustellen, orientierte sich der Datenerhebungsprozess an einem Referenzmodell, welches aus der aktuellen Theorie der Geschäftsmodell- und Kreativitätsforschung abgeleitet wurde. Darüber hinaus wurde der internen Validität auch Rechnung getragen, indem die Evaluation der in den Projekten generierten Ideen an aus der Kreativitätsforschung bekannten Kriterien ausgerichtet wurde (i.e. Neuartigkeit, Nützlichkeit, Quantität). Mit der Verwendung von insgesamt vier Fallstudien (multiples Fallstudiendesign) wurde ferner auch auf eine grundsätzliche Generalisierbarkeit und hierdurch auf die externe Validität der Untersuchungsergebnisse geachtet³². Schliesslich lassen sich das transparente Aufzeigen des Untersuchungsrahmens, in dem die Fallstudienuntersuchung stattfand (vgl. Abschnitt 4.1), sowie die Erstellung von Protokollen zu den einzelnen Fallstudien als zwei Massnahmen anführen, welche zu der Sicherstellung der Reliabilität der Untersuchung beitragen³³.

³⁰ Vgl. Eisenhardt (1989).

³¹ Vgl. Yin (1994; 2009).

³² Vier Fallstudien stellen laut Eisenhardt (1989) die Mindestanzahl dar, um eine grundsätzliche Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse zu ermöglichen.

³³ Vgl. Yin (2009).

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich wie folgt (vgl. Abbildung 2):

Kapitel 1 führt in die Arbeit ein. Diesbezüglich werden zunächst die Ausgangslage und die Problemstellung erläutert sowie die Forschungslücken und -fragen, welche im Rahmen dieser Arbeit adressiert werden sollen, aufgezeigt. Im weiteren Verlauf werden die Forschungskonzeption sowie das forschungsmethodische Vorgehen besprochen. Das Kapitel endet mit der Vorstellung des Aufbaus der Arbeit.

Kapitel 2 stellt das theoretische Fundament dieser Arbeit vor. Die behandelten Grundlagen umfassen zum einen die Vorstellung des Konzepts des Geschäftsmodells und zum anderen eine Einführung in das Wesen der Geschäftsmodellinnovation. Darüber hinaus wird auch eine detaillierte Einführung in die theoretischen Grundlagen der musterbasierten Ideengenerierung gegeben. Die Ausführungen werden im letzten Abschnitt des Kapitels in ein Referenzmodell überführt, welches den Rahmen für die beiden durchgeführten empirischen Untersuchungen aufspannt.

Kapitel 3 stellt die Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung dieser Arbeit vor. Nach einer kurzen Einführung in das Sample an untersuchten Geschäftsmodellinnovationen werden zunächst die Inhalte der Muster, welche im Rahmen dieser Untersuchung identifiziert werden konnten, präsentiert. Hierauf basierend wird eine Analyse der praktischen Relevanz vorgenommen, die Muster für das Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellen besitzen. Die Ergebnisse der Untersuchung und die Implikationen, welche sich hieraus für die musterbasierte Generierung von Geschäftsmodellinnovationsideen ergeben, werden anschliessend in einem Fazit zusammengefasst.

Kapitel 4 stellt die Fallstudien zur musterbasierten Ideengenerierung und damit den empirischen Kern der zweiten Untersuchung dieser Arbeit vor. Um ein verbessertes Verständnis für den Prozess der Datenerhebung zu gewinnen, wird zunächst der Untersuchungsrahmen der Fallstudienuntersuchung aufgezeigt. Im Anschluss werden die vier Fallstudien nacheinander präsentiert. Das Kapitel endet mit einer vergleichenden Fallstudienanalyse, auf deren Basis erste Erkenntnisse über die Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung abgeleitet werden.

Kapitel 5 wertet die Ergebnisse aus der vergleichenden Fallstudienanalyse weiter aus. Diesbezüglich werden die Ergebnisse dem aktuellen Stand der Kreativitätsforschung gegenübergestellt. Durch den Abgleich von Empirie und Theorie werden Propositionen darüber abgeleitet, inwieweit Muster das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen auf eine effektive Art und Weise unterstützen können und

welche Faktoren Unternehmen beachten müssen, um eine Musteranwendung in der Praxis erfolgreich durchführen zu können.

Kapitel 6 fasst die theoretischen und praxisrelevanten Implikationen dieser Arbeit zusammen. Des Weiteren werden die Limitation der Arbeit sowie der Bedarf für zukünftige Forschungsvorhaben aufgezeigt und ein Ausblick auf die Thematik gegeben.

1	Einführung				
	Ausgangslage und Problemstellung	Forschungslücken und -fragen	Forschungskonzeption	Forschungsmethodik	Aufbau der Arbeit
2	Theoretische Grundlagen				
	Geschäftsmodell	Geschäftsmodellinnovation	Muster und das Generieren von Ideen	Referenzmodell	
3	Muster innovativer Geschäftsmodelle				
	Sample	Inhalte	Praktische Relevanz	Zusammenfassung	
4	Fallstudienuntersuchung zur musterbasierten Ideengenerierung				
	Untersuchungsrahmen	Fallstudien	Vergleichende Fallstudienanalyse	Zusammenfassung	
5	Propositionen zur musterbasierten Ideengenerierung				
	Muster und das Generieren von neuartigen Ideen	Muster und das Generieren von nützlichen Ideen	Muster und das Generieren von vielen Ideen	Kontext der erfolgreichen Musteranwendung	Zusammenfassung
6	Schlussbetrachtung				
	Implikationen für die Managementtheorie	Implikationen für die Managementpraxis	Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf	Ausblick	

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

Das vorliegende Kapitel stellt das theoretische Fundament dieser Arbeit vor. Die zentrale Zielsetzung besteht darin, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Konzepte einzuführen und sie aus einer aktuellen Perspektive zu beleuchten. Darüber hinaus geht es im Rahmen dieses Kapitels auch darum, die für die empirischen Untersuchungen notwendigen definitorischen Abgrenzungen vorzunehmen. Das Kapitel gliedert sich wie folgt:

Geschäftsmodell (Abschnitt 2.1). Um eine fundierte Auseinandersetzung mit der Geschäftsmodellinnovation zu ermöglichen, gilt es zunächst zu klären, was sich hinter dem Konzept des Geschäftsmodells verbirgt. Diesbezüglich werden in einem ersten Abschnitt allgemeine Grundlagen zum Geschäftsmodell präsentiert sowie eine definitorische Eingrenzung des Geschäftsmodells vorgenommen. Des Weiteren werden die Funktionen eines Geschäftsmodells und in diesem Zusammenhang auch die zu Beginn dieser Arbeit erwähnte Rezeptfunktion vorgestellt.

Geschäftsmodellinnovation (Abschnitt 2.2). Auf Basis der Vorstellung des Geschäftsmodells erfolgt eine Einführung in die Geschäftsmodellinnovation. Analog zum ersten Abschnitt werden zunächst allgemeine Grundlagen der Geschäftsmodellinnovation besprochen sowie eine Definition eines innovativen Geschäftsmodells präsentiert. Zum Schluss wird mit der dominanten Logik näher auf die zentrale Barriere von Geschäftsmodellinnovationen eingegangen.

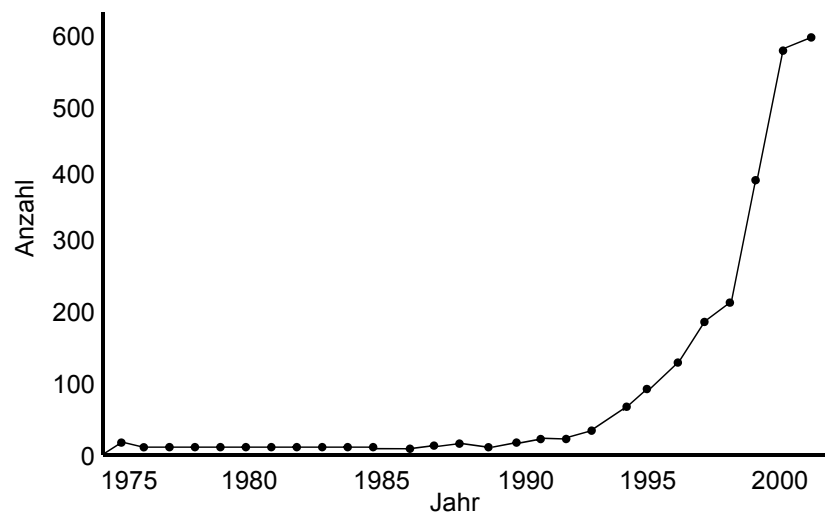
Muster und das Generieren von Ideen (Abschnitt 2.3). In einem dritten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen zur musterbasierten Ideengenerierung vorgestellt. Hierzu wird zunächst eine Einführung in die allgemeinen Grundlagen der Ideengenerierung gegeben, bevor die Grundidee von Mustern als solche vorgestellt wird. Im Anschluss werden die spezifischen Potenziale erläutert, welche Muster für das Generieren von Ideen besitzen.

Referenzmodell (Abschnitt 2.4). Die Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte werden gegen Ende des zweiten Kapitels in ein Referenzmodell überführt, welches den theoretischen Rahmen für die nachstehenden empirischen Untersuchungen aufspannt.

2.1 Geschäftsmodell

2.1.1 Allgemeine Grundlagen zum Geschäftsmodell

Aus akademischer Sicht handelt es sich bei dem Geschäftsmodell um ein vergleichsweise junges Konzept. Obschon es erstmalig bereits in dem 1954 erschienenen Werk ‚The Practice of Management‘ von Peter Drucker erwähnt wurde³⁴, wird es von Wissenschaftlern erst seit ca. Mitte der 1990er Jahre intensiver erforscht. Dies geht unter anderem aus einer Untersuchung von Ghaziani und Ventrasca (2005) hervor, welche zeigt, dass von den weltweit zwischen 1975 und 2000 zum Geschäftsmodellkonzept veröffentlichten 1‘729 Beiträgen nur etwa 10 Prozent, nämlich 166 Beiträge, vor dem Jahr 1995 publiziert wurden. Der Rest, sprich 1‘563 Beiträge, wurde folglich erst nach oder im Jahr 1995 veröffentlicht (vgl. Abbildung 3).³⁵



Quelle: Ghaziani und Ventrasca (2005)

Abbildung 3: Anstieg der Beiträge zum Geschäftsmodell zwischen 1975-2000

Der explosionsartige Anstieg an Beiträgen ab Mitte der 1990er Jahre wird im Allgemeinen dem in dieser Zeit einsetzenden Internetboom zugeschrieben³⁶. Durch die zunehmende Verbreitung des Internets entstand eine Reihe an neuen ökonomischen Möglichkeiten wie beispielsweise der elektronische Vertrieb. Um diese neuen Ansätze aus einer integrativen Sichtweise beschreiben und untereinander vergleichen zu können, fand in der Wirtschaftspresse eine immer häufigere Referenzierung auf den

³⁴ Vgl. Drucker (1954).

³⁵ Vgl. Ghaziani und Ventrasca (2005), S. 541. Anmerkung: Als Grundlage für die Analyse diente eine Untersuchung der Schlagwörter der einzelnen Beiträge.

³⁶ Vgl. Magretta (2002); Hedman und Kalling (2003); Osterwalder (2005); Teece (2010).

Begriff des Geschäftsmodells statt. Dies erregte die Aufmerksamkeit der Wissenschaft, welche sich im weiteren Verlauf intensiver mit der Erforschung des Geschäftsmodellkonzepts auseinanderzusetzen begann. Aus akademischer Sicht gelang dem Geschäftsmodell der finale Durchbruch schliesslich um die Jahrtausendwende, als das Konzept vermehrt Eingang in hochrangige, wissenschaftliche Journals fand. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die im *Strategic Management Journal* erschienene Studie von Amit und Zott (2001) hervorzuheben, in welcher die Autoren sich mit den wertschöpfungsrelevanten Faktoren (‚Werttreiber‘) junger Internetfirmen auseinandersetzen³⁷. Im Rahmen ihrer Untersuchung kommen sie zu dem Schluss, dass sich viele zentrale Eigenschaften, die bei Internetfirmen zum Generieren von ökonomischem Wert führen, am besten durch das Geschäftsmodell abbilden bzw. erklären lassen. Dem Geschäftsmodell sollte deswegen, so die Schlussfolgerung der Autoren, der Status einer eigenständigen Analyseeinheit zugesprochen werden³⁸.

Während die Ausführungen von Amit und Zott (2001) sowie weiterer Publikationen dieser Zeit³⁹ dabei noch primär auf den spezifischen Bereich der Internetökonomie beschränkt blieben, wurde das Geschäftsmodell schon bald von einer Reihe von weiteren Disziplinen wie zum Beispiel dem strategischen Management, dem Innovations- und Technologiemanagement oder der Entrepreneurship-Forschung adaptiert und dort für die Untersuchung von allgemeineren Fragestellungen verwendet.⁴⁰ Im Zuge dieser disziplinübergreifenden Diffusion konnte sich das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit zu einer neuen, allgemein anerkannten Analyseeinheit der Managementforschung etablieren. Der Kern eines Geschäftsmodells lässt sich, wie der Begriff bereits impliziert, dabei in erster Linie als eine modellartige und damit simplifizierte Wiedergabe der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens beschreiben (‚how firms do business‘⁴¹). Ein Geschäftsmodell gibt in diesem Sinne Auskunft darüber, was der Zweck einer kommerziellen Unternehmung ist und wie diese im Wesentlichen funktioniert⁴². Magretta (2002) hält in diesem Zusammenhang beispielsweise fest: „They [business models] are, at heart, stories, that explain how enterprises work.“⁴³

³⁷ Vgl. Amit und Zott (2001).

³⁸ Hierzu heisst es in Amit und Zott (2001, S. 511): „Based on our analysis of the sources of value creation in e-business, and drawing on the received theories of strategy and entrepreneurship, we propose the business model as a unit of analysis.“

³⁹ Vgl. Timmers (1998); Mahadevan (2000); Alt und Zimmermann (2001).

⁴⁰ Für eine Übersicht der Disziplinen, in denen das Geschäftsmodell erforscht wird, siehe Zott, Amit und Massa (2011).

⁴¹ Zott, Amit und Massa (2011), S. 1019.

⁴² Vgl. Hamel (1998); George und Bock (2011); Zott, Amit und Massa (2011); Schneider und Spieth (2013).

⁴³ Magretta (2002), S. 87.

Als eine der zentralen Besonderheiten eines Geschäftsmodells gilt insbesondere seine integrative Sichtweise. So werden in einem Geschäftsmodell, wie Schneider und Spieth (2013) hervorheben, typischerweise sowohl die internen als auch externen Facetten eines Unternehmens aufgegriffen und zu einer ganzheitlichen Perspektive auf dessen Geschäftstätigkeit zusammengefasst: „[...] the concept neither limits its scope on firm internal elements nor external environmental factors, but rather provides a holistic perspective that allows managers to take an integrated view on their firm’s activities.“⁴⁴ Diese integrative Sichtweise wird dabei als einer der Hauptunterschiede zwischen dem Geschäftsmodell und einseitig ausgerichteter Analyseeinheiten wie zum Beispiel der Industrie verstanden, welche insbesondere in den 1980er Jahren unter dem Begriff des Market-based View Popularität erlangte⁴⁵. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Überzeugung, dass der Erfolg eines Unternehmens in erster Linie auf dessen Positionierung innerhalb der Industrie zurückgeführt werden kann. Obschon der Market-based View zu einer der am weitesten verbreiteten Konzepte der strategischen Managementforschung gehört und in Form von Analysewerkzeugen wie den Porter’sche Five Forces auch eine starke Verbreitung in der Praxis gefunden hat, hat dieser laut Meinung einiger Wissenschaftler insbesondere in den letzten Jahren stark an Erklärungskraft eingebüsst⁴⁶. Der Grund hierfür ist in der zunehmenden Vernetzung der Wirtschaft und der damit einhergehenden Auflösung traditioneller Branchengrenzen zu suchen⁴⁷. Diese führt dazu, dass sich überdurchschnittliche Erfolge von Unternehmen immer weniger durch ihre Branchen- bzw. Industriezugehörigkeit erklären lassen. Das Geschäftsmodell hingegen ist aufgrund seiner ganzheitlichen Ausrichtung besser geeignet, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, wodurch es insbesondere in der Gegenwart als ein Konzept von hoher Relevanz verstanden wird⁴⁸.

Zusammenfassend betrachtet handelt es sich bei einem Geschäftsmodell somit um ein Konzept, welches erst seit einem vergleichsweise kurzen Zeitraum als eine wissenschaftliche Analyseeinheit existiert, jedoch bereits schon heute eine überaus gewichtige Rolle für die Erklärung von ökonomischen Zusammenhängen einnimmt. Um eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell im Rahmen der

⁴⁴ Schneider und Spieth (2013), S. 3. Siehe auch Zott, Amit und Massa (2011, S.1019), welche ein Geschäftsmodell als „[...] *system-level, holistic approach to explaining how firms do business*“ beschreiben. Eine ähnliche Sichtweise findet sich bei Santos, Spector und van der Heyden (2009, S.11), die ein Geschäftsmodell wie folgt definieren: „*A business model is a configuration of activities and of the organizational units that perform those activities both within and outside the firm.*“

⁴⁵ Vgl. Porter (1980).

⁴⁶ Vgl. Kim und Mauborgne (2004).

⁴⁷ Vgl. Bettis und Hitt (1995); Heuskel (1999).

⁴⁸ Vgl. Amit und Zott (2001); Teece (2010); Berman (2011).

vorliegenden Arbeit zu ermöglichen, beschäftigt sich der nächste Abschnitt nun mit der Frage, wie sich ein Geschäftsmodell definieren lässt.

2.1.2 Definition eines Geschäftsmodells

Obschon das Geschäftsmodellkonzept in der Literatur mittlerweile eine weitreichende Verbreitung gefunden hat, hat sich bis zum heutigen Zeitpunkt keine allgemein akzeptierte Definition etabliert. Der Mangel an einem einheitlichen definitorischen Verständnis hat dabei in der Vergangenheit immer wieder zu Kritik an der konzeptionellen Schärfe des Geschäftsmodells und insbesondere an dessen Abgrenzbarkeit gegenüber dem Konzept der Strategie geführt. Anfang des 21. Jahrhunderts kritisierte Magretta (2002) beide Konzepte in diesem Zusammenhang beispielsweise als „most sloppily used terms in business [...] stretched to mean everything – and end up meaning nothing.“⁴⁹ Zwei Jahre später wiesen auch Mansfield und Fourie (2004) auf die mangelnde Abgrenzung zwischen einem Geschäftsmodell und der Strategie hin, indem sie diese als „strange bedfellows“⁵⁰ (zu dt. merkwürdiges Zweiergespann) bezeichneten.

Vom heutigen Standpunkt aus betrachtet, wird ein Geschäftsmodell als ein Konzept interpretiert, welches zwar eine komplementäre Beziehung zur Strategie aufweist, sich von dieser jedoch gleichzeitig auch grundsätzlich unterscheidet. Ein grundlegender Unterschied zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell besteht darin, dass sich die Strategie in erster Linie mit der Wettbewerbspositionierung eines Unternehmens beschäftigt. Das Geschäftsmodell wird hingegen vor allem mit den Aktivitäten in Verbindung gebracht, die es benötigt, um in einem betrieblichen Kontext eine Wertschöpfung zu ermöglichen und damit die angestrebte Wettbewerbsposition zu erreichen. In diesem Sinne lässt sich ein Geschäftsmodell auch als eine Art Abbild der Strategie („a reflection of the firm’s realized strategy“⁵¹) beschreiben, welches die strategischen Vorgaben eines Unternehmens in konkrete Handlungen überführt und damit zur Umsetzung einer Strategie beiträgt⁵².

Der enge Bezug zwischen dem Geschäftsmodell und der Wertschöpfung eines Unternehmens spiegelt sich in zahlreichen der aktuell verfügbaren Ansätze zur Definition eines Geschäftsmodells wider. Dabei lassen sich zwei grundlegende Aspekte unterscheiden. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Frage, welchen Wert ein Unternehmen durch das Ausüben seiner Geschäftsaktivitäten generiert („value

⁴⁹ Magretta (2002), S. 92.

⁵⁰ Mansfield und Fourie (2004), S. 35.

⁵¹ Casadesus-Masanell und Ricart (2010), S. 195.

⁵² Vgl. Afuah und Tucci (2001); Seddon et al. (2004); Richardson (2008); Zott und Amit (2008).

creating‘). Wie die Definition von Chesbrough und Rosenbloom (2002) deutlich macht, wird der von einem Unternehmen generierte Wert massgeblich durch die Ausgestaltung seines Geschäftsmodells bestimmt: „We offer an interpretation of the business model as a construct that mediates the value creation process.“⁵³ Eine weitere Definition, die den Zusammenhang zwischen dem Geschäftsmodell und dem Aspekt der Wertgenerierung deutlich werden lässt, ist die von Linder und Cantrell (2000): „A business model, strictly speaking, is the organization’s core logic for creating value.“⁵⁴ Schliesslich weisen auch Amit und Zott (2001) in ihrer Definition darauf hin, dass das Geschäftsmodell einen massgeblichen Einfluss auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Wert zu generieren, ausübt: „A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.“⁵⁵

Der zweite Aspekt des Geschäftsmodells, welcher unmittelbar an den ersten anknüpft, bezieht sich auf die Frage, welchen Anteil ein Unternehmen von dem generierten Wert zu sichern (‘value capturing‘) und damit im eigentlichen Sinne abzuschöpfen vermag⁵⁶. Wie auch schon bei der Wertgenerierung als solches übt das Geschäftsmodell hierauf einen entscheidenden Einfluss aus. Dies geht beispielsweise aus der Definition von Björkdahl (2009a) hervor, welcher ein Geschäftsmodell als „[...] the logic and the activities that create and appropriate economic value, and the link between them“⁵⁷ definiert. Auch Shafer, Smith und Linder (2005) weisen in ihrer Definition explizit darauf hin, dass die Ausgestaltung des Geschäftsmodells beides, sowohl den von einem Unternehmen generierten als auch den gesicherten Wert, massgeblich mitbeeinflusst: „[...] we define a business model as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.“⁵⁸

Neben der Bedeutung, die ein Geschäftsmodell für die Wertschöpfung eines Unternehmens impliziert, besteht ein häufiger Ansatz zur Definition eines Geschäftsmodells darin, die Elemente, aus denen sich dieses zusammensetzt, zu bestimmen. Dieser elementebezogenen Definition eines Geschäftsmodells liegt dabei die Prämisse

⁵³ Chesbrough und Rosebloom (2002), S. 550.

⁵⁴ Linder und Cantrell (2000), S. 1.

⁵⁵ Amit und Zott (2001), S. 511.

⁵⁶ Die Fähigkeit, Wert zu generieren und zu sichern, gilt als zentral für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. So ist es einem Unternehmen nur dann möglich, einen Gewinn zu erwirtschaften, wenn ihm in der Praxis beides gelingt. Dies machen Chesbrough und Rosenbloom (2002, S. 534) in Bezug auf das Geschäftsmodell beispielsweise mit der folgenden Aussage deutlich: „*Creating value is necessary, but not sufficient, for a firm to profit from its business model. Once the firm has identified the value chain needed to deliver its offering, it must then address how it will appropriate some portion of that value for itself.*“

⁵⁷ Björkdahl (2009a), S. 1470.

⁵⁸ Shafer, Smith und Linder (2005), S. 202.

zugrunde, dass sich ein Geschäftsmodell in seine unterschiedlichen Bestandteile zerlegen und entlang dieser analysieren lässt. Die Elemente eines Geschäftsmodells gelten dabei, wie die folgende Aussage deutlich macht, als essentiell, um dessen Wesen als solches entschlüsseln zu können: “[...] to better understand business models, one needs to understand their component part and their relationships”⁵⁹

Ein Beispiel für eine Konzeption der Elemente eines Geschäftsmodells bieten Chesbrough und Rosenbloom (2002), die mit *value proposition*, *market segment*, *value chain*, *cost structure and profit potential*, *value network* und *competitive strategy* zwischen sechs unterschiedlichen Elementen eines Geschäftsmodells unterscheiden. Einen etwas anderen Vorschlag unterbreiten Osterwalder und Pigneur (2010), welche ein Geschäftsmodell mit *value proposition*, *customer segments*, *channels*, *customer relationship*, *key activities*, *key resources*, *partner network*, *cost structure* und *revenue stream* in neun Elemente (sogenannte ‚Building Blocks‘) zerlegen. Eine kompaktere Variante der Elemente eines Geschäftsmodells findet sich unterdessen bei Johnson, Kagermann und Christensen (2008), die ein Geschäftsmodell mit *customer value proposition*, *profit formula* und *key resources and processes* entlang drei unterschiedlicher Elemente definieren.

Wie diese drei Beispiele deutlich machen unterscheiden sich die definatorischen Abgrenzungen der Elemente eines Geschäftsmodells sowohl im Hinblick auf die Inhalte als auch auf die Anzahl an Elementen von Autor zu Autor. Dabei lassen sich auf Grundlage einer Meta-Analyse⁶⁰ vier Elemente identifizieren, die in den meisten der gegenwärtig verfügbaren Konzeptionen genannt werden und daher eine zentrale Bedeutung für ein Geschäftsmodell zu haben scheinen. Es handelt sich dabei um das Nutzenversprechen, das Kundensegment, die Wertschöpfungskette sowie die Ertragsmechanik (vgl. Abbildung 4).

(1) Das Nutzenversprechen – Was wird dem Kunden angeboten?

Das erste Element eines Geschäftsmodells besteht aus dem sogenannten Nutzenversprechen⁶¹. Hierunter sind, wie aus der Beschreibung von Chesbrough und Rosenbloom (2002) hervorgeht, grundsätzlich all jene Bestandteile des Leistungsangebotes (z.B. Produkte, Dienstleistungen) eines Unternehmens zu subsumieren, welche einen Nutzen für dessen Kunden stiften: „Value proposition, i.e. the value created for users by the offering [...]”⁶². Das Nutzenversprechen zielt in diesem Sinne

⁵⁹ Casadesus-Masanell und Ricart (2010), S. 197.

⁶⁰ Siehe Anhang 8.3.

⁶¹ Vgl. Chesbrough und Rosenbloom (2002); Dubosson-Torbay, Osterwalder und Pigneur (2002); Morris, Schindehutte und Allen (2005); Chesbrough (2010); Teece (2010).

⁶² Chesbrough und Rosenbloom (2002), S. 533.

grundsätzlich darauf ab, ein bestimmtes Bedürfnis des Kunden zu befriedigen oder ein aus seiner Sicht bestehendes Problem zu lösen.

(2) Das Kundensegment – Wer ist der Zielkunde?

Das zweite Element eines Geschäftsmodells umfasst das Kundensegment, welches durch die angebotene Leistung adressiert wird.⁶³ Die Frage nach dem „Who is the customer?“⁶⁴ lässt sich dabei in der Regel nicht losgelöst von dem Nutzenversprechen des Unternehmens beantworten, wodurch in manchen Fällen auch von einer ‚customer value proposition‘⁶⁵ gesprochen wird. Laut Morris, Schindehutte und Allen (2005) stellt das Kundensegment ein besonders kritisches Element in der Ausgestaltung eines Geschäftsmodells dar, da eine falsche oder schlecht durchgeführte Kundensegmentierung schnell zum Scheitern eines Unternehmens führen kann: „[...] failure to adequately define the market is a key factor associated with venture failure.“⁶⁶

(3) Die Wertschöpfungskette – Wie wird das Nutzenversprechen hergestellt und an den Kunden übermittelt?

Um das Nutzenversprechen herstellen und an den Kunden übermitteln zu können, bedarf es bestimmter Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse⁶⁷. Diese lassen sich zu der sogenannten Wertschöpfungskette eines Unternehmens zusammenfassen, welche das dritte Element eines Geschäftsmodells darstellt. Der im Zusammenhang mit der Wertschöpfungskette häufig verwendete Begriff des ‚value network‘⁶⁸ weist darauf hin, dass nicht alle Wertschöpfungsaktivitäten von dem Unternehmen selbst durchgeführt werden müssen, sondern stattdessen auch von einem Netzwerk aus Zulieferern, Partnern und anderen Akteuren übernommen werden können⁶⁹.

(4) Die Ertragsmechanik – Warum ist das Geschäftsmodell profitabel?

Das Bereitstellen des Nutzenversprechens ist aus Sicht des Unternehmens auf der einen Seite mit Kosten⁷⁰, auf der anderen Seite jedoch auch mit Einnahmen⁷¹

⁶³ Vgl. Chesbrough und Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Morris, Schindehutte und Allen (2005); Shafer, Smith und Linder (2005); Osterwalder und Pigneur (2010).

⁶⁴ Magretta (2002), S. 87.

⁶⁵ Vgl. Comes und Berniker (2008); Johnson, Kagermann und Christensen (2008).

⁶⁶ Morris, Schindehutte und Allen (2005), S. 730.

⁶⁷ Morris, Schindehutte und Allen (2005); Johnson, Christensen und Kagermann (2008); Osterwalder und Pigneur (2010).

⁶⁸ Vgl. Hamel (2000); Chesbrough und Rosenbloom (2002).

⁶⁹ Afuah und Tucci (2001); Weill und Vitale (2001); Yip (2004); Shafer, Smith und Linder (2005); Demil und Lecocq (2010); Osterwalder und Pigneur (2010).

⁷⁰ Vgl. Chesbrough und Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Morris, Schindehutte und Allen (2005); Demil und Lecocq (2010); Osterwalder und Pigneur (2010); Teece (2010).

⁷¹ Vgl. Timmers (1998); Afuah und Tucci (2001); Chesbrough und Rosenbloom (2002); Dubosson-Torbay, Osterwalder und Pigneur (2002); Morris, Schindehutte und Allen (2005); Demil und Lecocq (2010); Osterwalder und Pigneur (2010).

verbunden. Das Zusammenspiel dieser beiden Größen wird durch die sogenannte Ertragsmechanik abgebildet, welche das vierte Element eines Geschäftsmodells darstellt. Die Ertragsmechanik zeigt die relevanten Mechanismen auf, die zu der Entstehung von Kosten und Einnahmen führen und beantwortet somit in Summe, warum das Geschäftsmodell eines Unternehmens profitabel ist.

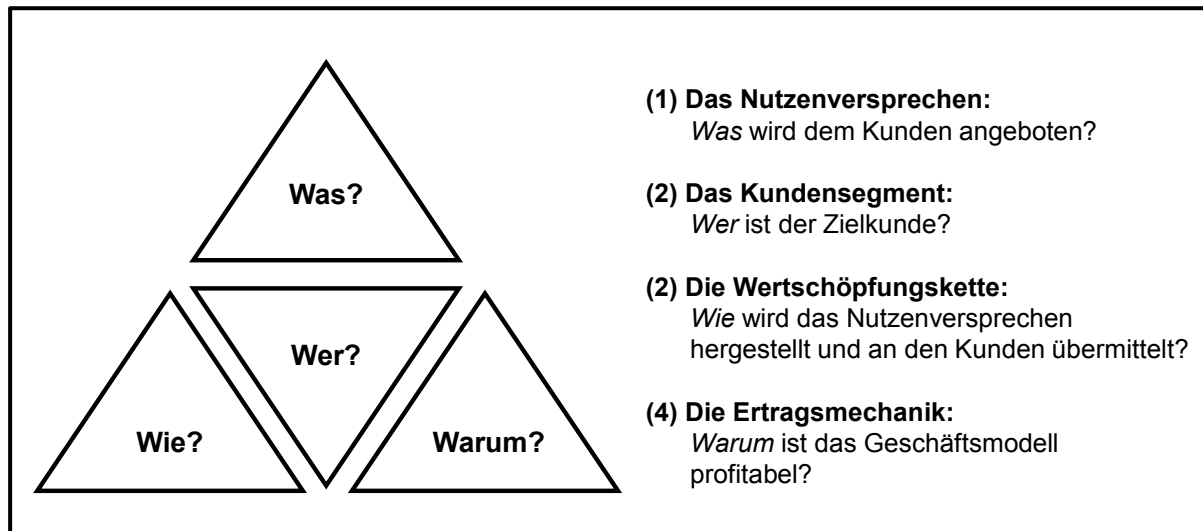


Abbildung 4: Die vier zentralen Elemente eines Geschäftsmodells

Um die Wertschöpfung und in diesem Sinne den durch das Unternehmen generierten und gesicherten Wert maximieren zu können, ist es entscheidend, dass die vier Elemente eines Geschäftsmodells in ihrer Ausgestaltung eng aufeinander abgestimmt werden. So handelt es sich bei den Elementen nicht um völlig voneinander losgelöste Einheiten, sondern vielmehr um eine Art System, in welchem jedes Element durch das andere beeinflusst wird⁷². Der systemartige Aufbau eines Geschäftsmodells geht beispielsweise aus Afuah und Tucci (2001) hervor, welche ein Geschäftsmodell als ein „system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics“⁷³ beschreiben. Des Weiteren weist auch Magretta (2002) explizit auf den systemartigen Charakter eines Geschäftsmodells hin: „Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together“⁷⁴.

Damit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass ein Geschäftsmodell aufzeigt, wie ein Unternehmen durch das Zusammenspiel des Nutzenversprechens, des Kunden-

Teece (2010).

⁷² Die verwendeten Attribute zur Verdeutlichung der Beziehung zwischen den Geschäftsmodellelementen umfassen beispielsweise „*interlocking*“ (Johnson, Kagermann und Christensen, 2008, S. 53) oder „*interrelated*“ (Morris, Schindehutte und Allen, 2005, S. 727).

⁷³ Afuah und Tucci (2001), S. 4.

⁷⁴ Magretta (2002), S. 91.

segments, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik Wert schaffen und einen Teil dieses Wertes für sich zu sichern vermag. Hieraus leitet sich die folgende Definition ab:

Definition eines Geschäftsmodells: Ein Geschäftsmodell zeigt auf, wie ein Unternehmen durch das Zusammenspiel des Nutzenversprechens, des Kundensegments, der Wertschöpfungskette und der Ertragsmechanik Wert schafft und einen Teil des geschaffenen Wertes für sich sichert.

2.1.3 Funktionen eines Geschäftsmodells

Neben der Frage, wie sich ein Geschäftsmodell aus einer inhaltlichen Sicht betrachtet definieren lässt, hat sich die Geschäftsmodellforschung in den vergangenen Jahren zunehmend damit beschäftigt, welche verschiedenen Funktionen ein Geschäftsmodell in der bzw. für die Unternehmenspraxis aufweist. Der zentrale Gedanke, welcher dieser Fragestellung dabei zugrunde liegt, ist, dass ein Geschäftsmodell als solches nicht nur eine Beschreibung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens darstellt, sondern darüber hinaus auch die Fähigkeit impliziert, diese in Form eines praktischen Tools aktiv mitzugestalten⁷⁵. Dem Geschäftsmodell kommt damit, wie Perkmann und Spicer (2010) deutlich machen, eine duale Rolle im Sinne eines realitätsbeschreibenden Konstruktes auf der einen Seite sowie eines realitätserschaffenden Konstruktes auf der anderen Seite zu: „[Business models] do not just represent reality but also guide the practice of remaking that reality.“⁷⁶ Der realitätserschaffende Aspekt, welcher in der Literatur auch unter dem Begriff der sogenannten Performativität eines Geschäftsmodells geläufig ist⁷⁷, kann sich in der Praxis dabei in verschiedenen Funktionen bemerkbar machen.

Eine erste von Wissenschaftlern diskutierte Funktion lässt sich dahingehend konstatieren, dass ein Geschäftsmodell, indem es die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen in einer simplifizierten Form wiederzugeben vermag, dafür eingesetzt werden kann, die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede („the successful characterization of similarity and the definition of difference“⁷⁸) zwischen den verschiedenen in der Praxis existierenden Geschäftsansätzen aufzuzeigen und hierdurch zu unterschiedlichen

⁷⁵ Doganova und Eyquem-Renault (2009, S. 1550) werfen in diesem Zusammenhang beispielsweise die Frage auf: „*What do business models do?*“. Baden-Fuller und Morgan (2010, 156) verweisen auf die folgende Fragestellung: „*Why is the concept of business models useful?*“ and *Who uses them, for what, and how?*“.

⁷⁶ Perkmann und Spicer (2010), S. 271-272.

⁷⁷ Vgl. Doganova und Eyquem-Renault (2009); Perkmann und Spicer (2010). Doganova und Eyquem-Renault (2009, S. 1569) äussern sich hierzu wie folgt: „*It is performativ in the sense that it shapes not only the specific new venture that it represents, but also [...] business models and new ventures to come.*“

⁷⁸ Baden-Fuller und Morgan (2010), S. 159.

Typen zusammenzufassen. Diese *Klassifikationsfunktion* des Geschäftsmodells ist aus Sicht der Unternehmenspraxis insofern von Bedeutung, als sich auf Grundlage der damit identifizierbaren Typen Entscheidungen für oder gegen einen bestimmten Geschäftsansatz transparenter treffen und in diesem Sinne besser in einem unternehmerischen Umfeld legitimieren lassen. Perkmann und Spicer (2010) bringen dies wie folgt zum Ausdruck: „[...] a business model allows a venture to associate itself with a particular type or identity, thereby creating a sense of legitimacy.“⁷⁹ Damit kann die Klassifikationsfunktion des Geschäftsmodells beispielsweise helfen, die Unsicherheiten, welche im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Geschäftsansatzes bestehen, abzubauen und so die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens weiter voranzutreiben⁸⁰.

Eine weitere, von Wissenschaftlern häufig angeführte Funktion besteht darin, dass sich das Geschäftsmodell dazu einsetzen lässt, die erfolgsrelevanten Zusammenhänge eines Unternehmens zu analysieren und damit dessen Entscheidungsträger im Rahmen von wichtigen strategischen Entscheidungen zu unterstützen⁸¹. Shafer, Smith und Linder (2005) sprechen in diesem Kontext von einem Geschäftsmodell beispielsweise als “[...] powerful tool for analyzing [...] strategic choices”⁸². Diese *Analysefunktion* eines Geschäftsmodells kann sich dabei zum einen auf die Analyse der Geschäftsaktivitäten, welche gegenwärtig von einem Unternehmen verfolgt werden, beziehen. Zum anderen lassen sich auf Basis des Geschäftsmodells auch für die Zukunft geplante Geschäftsansätze simulieren und in diesem Sinne auf ihre Viabilität testen. McGrath (2010) weist dem Geschäftsmodell in diesem Zusammenhang auch die Funktion eines Rapid Prototyping Tools zu, um eine neue Geschäftsidee in einer Art Schnellverfahren auf dessen Erfolgswahrscheinlichkeit hin überprüfen zu können⁸³. Eine ähnliche Sichtweise findet sich bei Baden-Fuller und Morgan (2010), welche das Geschäftsmodell als eine Basis für die Durchführung von geschäftsbezogenen Experimenten beschreiben, die von der Grundidee her mit den in den Naturwissenschaften durchgeführten Laborexperimenten vergleichbar sind.

Neben der Klassifikations- und Analysefunktion wird dem Geschäftsmodell ferner auch eine sogenannte *Kommunikationsfunktion* zugeschrieben. Das Geschäftsmodell wird dabei als eine Art narratives Instrument interpretiert („narrative sensemaking of business models“⁸⁴), mit dem sich der Zweck einer Unternehmung gegenüber Dritten

⁷⁹ Perkmann und Spicer (2010), S. 270.

⁸⁰ Vgl. Perkmann und Spicer (2010).

⁸¹ Vgl. Afuah und Tucci (2001); Hedman und Kalling (2003); Shafer, Smith und Linder (2005).

⁸² Shafer, Smith und Linder (2005), S. 200.

⁸³ Vgl. McGrath (2010).

⁸⁴ George und Bock (2010), S. 87.

deutlich machen lässt und diese hierdurch von dessen Sinnhaftigkeit überzeugt werden können⁸⁵. Die Kommunikationsfunktion eines Geschäftsmodells kann sich dabei beispielsweise auf die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Investoren beziehen. Darüber hinaus lässt sich das Geschäftsmodell auch dafür nutzen, um das Netzwerk an Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten), welche für die Umsetzung des Geschäftsmodells benötigt werden, aufzubauen. Doganova und Eyquem-Renault (2009) äussern sich hierzu wie folgt: „We argue that the flexible mix of narratives and calculations within the business model enables it to circulate across heterogeneous actors, which, in turn, endows it with a performative role: by circulating, it gradually builds the network of the new venture that it represents.”⁸⁶

Schliesslich lässt sich dem Geschäftsmodell mit der zu Eingang dieser Arbeit erwähnten sogenannten *Rezeptfunktion* („Business models as recipes“⁸⁷) eine weitere zentrale Funktion zuschreiben. Mit der Rezeptfunktion ist im Wesentlichen gemeint, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens dazu eingesetzt werden kann, die Ausgestaltung einer für die Zukunft angedachten Geschäftstätigkeit anzuleiten⁸⁸. Dies erfolgt dadurch, dass das Geschäftsmodell durch die Existenz seiner selbst die in diesem Zusammenhang zu konfigurierenden Geschäftsmodellelemente vorgibt und damit als eine Art Rezept für die Geschäftsmodellentwicklung fungiert. Baden-Fuller und Morgan (2010) äussern sich hierzu wie folgt: „[...] business models provide recipes that instruct actors involved with the business what they should do.“⁸⁹ Die Rezeptfunktion kann dabei zum einen dafür genutzt werden, um ein Geschäftsmodell, welches von einem Unternehmen bereits erfolgreich verwendet wurde, in einem anderen geographischen Kontext nachzubauen. In der Literatur ist in diesem Zusammenhang auch von der sogenannten Replikation eines Geschäftsmodells („Business model replication“) die Rede⁹⁰. Das zentrale Kennzeichen der Replikation besteht dabei darin, dass das Geschäftsmodell in enger Anlehnung an das Ursprungsgeschäftsmodell entwickelt und nur inkrementell an die veränderten lokalen

⁸⁵ Vgl. Magretta (2002); Knyphausen-Aufsess und Meinhardt (2002); Doganova und Eyquem-Renault (2009). Perkmann und Spicer (2010, S. 270) äussern sich hierzu wie folgt: „*Because of their forward-looking character, business model narratives may be instrumental in inducing expectations among interested constituents about how a business' future might play out.*”

⁸⁶ Doganova und Eyquem-Renault (2009), S. 1560.

⁸⁷ Baden-Fuller und Morgan (2010), S.165.

⁸⁸ Vgl. Doganova und Eyquem-Renault (2009); Baden-Fuller und Morgan (2010); Perkmann und Spicer (2010).

⁸⁹ Perkmann und Spicer (2010), S. 271. Baden-Fuller und Morgan (2010, S. 166) äussern sich hierzu auf eine ähnliche Art und Weise: „*[Business models] are used to demonstrate or give advice about how to do something so that the results will come out right. There is no particular name already given for such models, but they can be well conceived of as recipes.*”

⁹⁰ Vgl. Winter und Szulanski (2001); Szulanski und Jensen (2008); Aspara, Hietanen und Tikkanen (2010); Dunford, Palmier und Benveniste (2010).

Bedingungen angepasst wird⁹¹. Zum anderen lässt sich die Rezeptfunktion jedoch auch dafür nutzen, um auf Basis eines bestehenden Geschäftsmodells ein neues, innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln. Der hierbei zugrunde liegende Gedanke ist, dass ein Geschäftsmodell im Sinne eines Rezepts eine gewisse gestalterische Freiheit impliziert. Mit anderen Worten ist es bei der Ausgestaltung eines neuen Geschäftsansatzes nicht zwingend notwendig, das als Rezeptvorlage fungierende Geschäftsmodell originalgetreu nachzubauen. Vielmehr kann dieses kreativ von einem Unternehmen adaptiert und hierdurch in ein innovatives Geschäftsmodell überführt werden. Baden-Fuller und Morgan (2010) machen auf diesen Aspekt deutlich, indem sie ein Geschäftsmodell mit einem Kochrezept vergleichen, welches kreativ von dem Koch ausgestaltet werden kann: „The idea of the recipe suggests how the chef, within broad constraints of the principle of cooking and the kind of dish chosen, may create variations and innovations.“⁹² Eine ähnliche Sichtweise findet sich bei Sabatier, Mangematin und Rousselle (2010), welche dem Geschäftsmodell ebenfalls die Fähigkeit zuschreiben, innovative Geschäftsmodelle hervorzubringen⁹³.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich damit festhalten, dass ein Geschäftsmodell in der Praxis eine Reihe an wichtigen Funktionen impliziert, welche über die klassische Sicht auf ein Geschäftsmodell im Sinne eines deskriptiven, realitätsbeschreibenden Konzepts hinausgehen und diese um eine performative, realitätserschaffende Perspektive erweitern. Zu den zentralen, performativen Funktionen eines Geschäftsmodells, welche bisher in der Literatur vorgestellt wurden, gehören dabei die Klassifikations-, Analyse-, Kommunikations- und Rezeptfunktion.

⁹¹ Vgl. *ibid.*

⁹² Baden-Fuller und Morgan (2010). S. 166.

⁹³ Vgl. Sabatier, Mangematin und Rousselle (2010, S.433), die auf diesen Aspekt wie folgt hinweisen: „[...] *thinking of business models as recipes, a notion that both provides for a set of ideal types to follow and recognizes that variations exist both between and within those types [...].*“

2.2 Geschäftsmodellinnovation

2.2.1 Allgemeine Grundlagen zur Geschäftsmodellinnovation

Wie zu Beginn dieser Arbeit bereits erwähnt wurde, stellt die Geschäftsmodellinnovation einen von der Wissenschaft erst wenig erforschten Untersuchungsgegenstand dar. Nach einer geordneten Strömung an Beiträgen oder einer anerkannten Definition, an der man sich zwecks eines verbesserten Verständnisses für das Wesen einer Geschäftsmodellinnovation orientieren könnte, sucht man, wie Schneider und Spieth (2013) deutlich machen, vor diesem Hintergrund vergeblich: „[...] the new field of research focussing on business model innovation cannot build on an established definition and well-structured literature base.“⁹⁴.

Die ersten Bemühungen, sich mit dem Phänomen der Geschäftsmodellinnovation auseinanderzusetzen, gehen dabei auf die strategische Managementforschung zurück, in der vor etwa einer Dekade das Konzept der sogenannten strategischen Innovation entstand⁹⁵. Der Begriff der strategischen Innovation wurde damals von Wissenschaftlern eingeführt, um Innovationen, die in erster Linie auf eine Veränderung der bestehenden Wettbewerbsregeln in einer Branche zurückgeführt werden können, besser umbeschreiben zu können. Obschon das Geschäftsmodell dabei typischerweise in die Definition der strategischen Innovation miteinbezogen wurde⁹⁶, konzentrierte sich das Interesse der Forschung zunächst auf die Wettbewerbsvorteile, welche mit dieser Innovationsform verbunden sind, und nicht auf den zugrunde liegenden Gegenstand, das Geschäftsmodell, als solchen. Da diese missverständliche Begriffsdeklaration jedoch zu Unklarheiten darüber führte, was tatsächlich mit einer strategischen Innovation gemeint ist, fand im weiteren Verlauf eine Umbenennung der strategischen Innovation in die Geschäftsmodellinnovation statt. Hierzu heisst es in Markides (2006) beispielsweise wie folgt: „In earlier work (...), I called this type of

⁹⁴ Schneider und Spieth (2013), S. 2. Siehe auch Björkdahl und Holmén (2011, S. 1): „*Although the business model can be interpreted in different ways, and more research is needed in this area, even less is known about business model innovation and little research has been directed towards the innovation aspect of the business model.*“

⁹⁵ Vgl. Charitou und Markides (2003; 2004); Markides (1997; 2006); Schlegelmilch, Diamantopoulos und Kreuz (2003). Verwandte Konzepte, die dieser Strömung zuzuordnen sind, sind die ‚value innovation‘ (Kim und Mauborgne 2004; 2005) und die ‚business concept innovation‘ (Hamel, 2000).

⁹⁶ Vgl. Schlegelmilch, Diamantopoulos und Kreuz (2003, S.118), die eine strategische Innovation als „*the fundamental reconceptualization of the business model*“ bezeichnen. Eine ähnliche Definition findet sich bei Charitou und Markides (2003, S. 56): „*Strategic innovation means an innovation in one’s business model that leads to a new way of playing the game*“ sowie bei Markides (1998, S. 42): „*Strategic innovation is a fundamental reconceptualization of what the business model is all about, which, in turn, leads to a dramatically way of playing the game in an existing business.*“

innovation strategic innovation, which is a confusing term. Business-model innovation captures the essence of this type of innovation without ambiguity.”⁹⁷

Heute ist die Geschäftsmodellinnovation unter Wissenschaftlern sowohl aus terminologischer als auch inhaltlicher Sicht als eine eigenständige Innovationsart anerkannt. Allgemein gesprochen ist unter einer Geschäftsmodellinnovation eine Einführung eines neuen Geschäftsmodells zu subsumieren, das einen grundlegenden Unterschied gegenüber einem bestimmten Ausgangsgeschäftsmodell aufweist⁹⁸. Der Innovationsgrad einer Geschäftsmodellinnovation bemisst sich dabei auf Basis des Geschäftsmodells, welches durch die Innovation erneuert wird. So lässt sich eine Geschäftsmodellinnovation, welche lediglich eine Neuerung für das Geschäftsmodell des Unternehmens, das die Innovation durchführt, darstellt (‘new to the focal firm’), als eine subtile bzw. inkrementelle Geschäftsmodellinnovation beschreiben. Wird durch die Geschäftsmodellinnovation hingegen zugleich auch das Geschäftsmodell, welches bislang für einen bestimmten Markt- oder Wettbewerbsbereich als üblich galt, erneuert (‘new to the state-of-the-art’), kann von einer radikalen Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden⁹⁹.

Gemäss dem aktuellen Stand der Forschung sind mit Geschäftsmodellinnovationen und insbesondere radikalen Geschäftsmodellinnovationen zahlreiche Wettbewerbsvorteile verbunden. Als einer der zentralen Vorteile gilt insbesondere das hohe Differenzierungspotenzial, welches typischerweise mit einer Geschäftsmodellinnovation einhergeht. So erlaubt das Lancieren einer Geschäftsmodellinnovation in der Regel Wettbewerbsvorteile von grösserem Umfang zu erlangen, als dies beispielsweise im Vergleich zu der blossen Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung möglich ist. Einen empirischen Nachweis für die Überlegenheit der Geschäftsmodellinnovation liefert dabei zum Beispiel eine Untersuchung von IBM¹⁰⁰. Den Ergebnissen der Untersuchung zufolge innovieren die sogenannten Outperformer einer Branche ihr Geschäftsmodell doppelt so häufig wie die ihnen unterlegenen Underperformer, welche sich stärker auf Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen konzentrieren¹⁰¹. Diese Ergebnisse konnten indirekt durch eine weitere, von The Boston Consulting Group durchgeführte Studie bestätigt werden. Die Ergebnisse der Studie ergaben, dass Geschäftsmodellinnovatoren über einen Zeitraum von fünf Jahren im Schnitt um sechs Prozent erfolgreicher sind

⁹⁷ Markides (2006), S. 19-20.

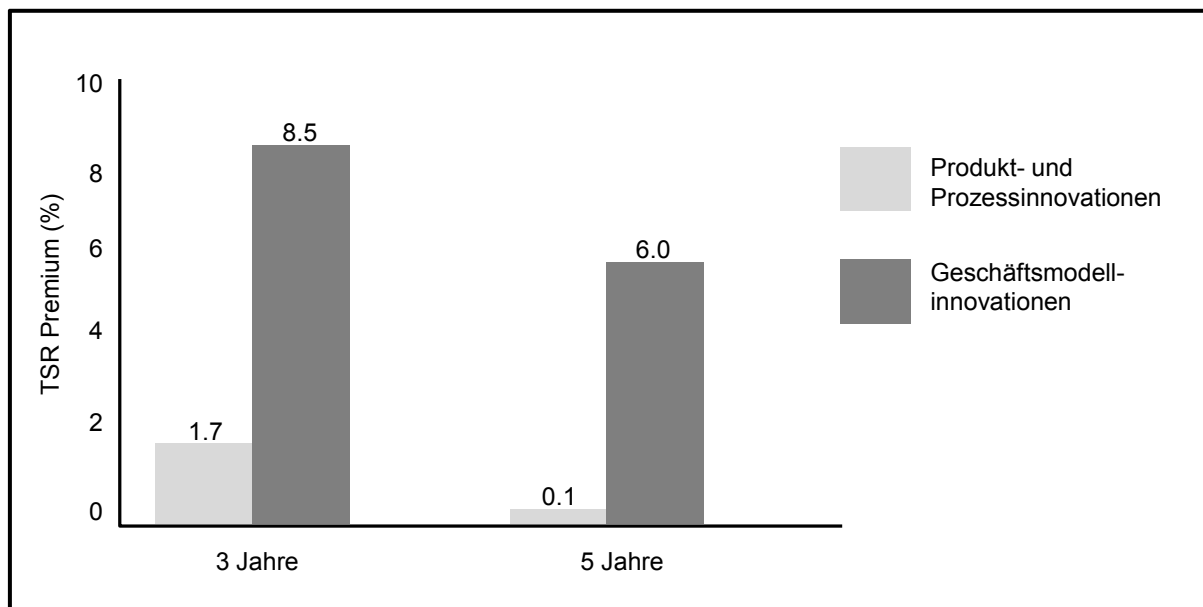
⁹⁸ Vgl. Amit und Zott (2010); Chesbrough (2010); Demil und Lecocq (2010).

⁹⁹ Vgl. Amit und Zott (2010), S. 8.

¹⁰⁰ Vgl. Pohle und Chapman (2006).

¹⁰¹ Der Unterschied zwischen den Underperformern und Outperformern wurde auf Basis der durchschnittlichen jährliche Wachstumsrate (CAGR= Compound Annual Growth Rate) der operativen Marge gemessen.

als reine Produkt- und Prozessinnovatoren. Darüber hinaus zeigte die Studie auch, dass die Wettbewerbsvorteile¹⁰², die auf Geschäftsmodellinnovationen zurückgeführt werden können, nicht nur sehr viel umfangreicher sind, sondern im Vergleich zu Produkt- und Prozessinnovationen zugleich auch eine deutlich höhere Nachhaltigkeit aufweisen. So waren die Wettbewerbsvorteile der Produkt- und Prozessinnovationen, welche im Rahmen der Studie untersucht wurden, nach fünf Jahren nahezu auf Null zurückgegangen, wohingegen die Vorteile der untersuchten Geschäftsmodellinnovationen mehrheitlich noch vorhanden waren (vgl. Abbildung 5).



Quelle: Lindgardt et al. (2009)

Abbildung 5: Wettbewerbsvorteile von Geschäftsmodellinnovationen im Vergleich zu Produkt- und Prozessinnovationen

Eine Begründung für die erhöhte Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellinnovationen kann darin gesucht werden, dass sich diese durch eine überdurchschnittlich hohe Komplexität auszeichnen. Hierdurch lassen sich Geschäftsmodellinnovationen in der Regel schwieriger als Innovationen von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen imitieren¹⁰³. Geschäftsmodellinnovationen lassen sich vor diesem Hintergrund auch als eine effektive Waffe interpretieren, um dem Kopf-an-Kopf-Rennen mit der Konkurrenz langfristig aus dem Weg gehen zu können und hierdurch neue profitable Wachstumsmöglichkeiten zu erschliessen.¹⁰⁴

¹⁰² Die Wettbewerbsvorteile wurden durch die prozentuale Differenz des Total Shareholder Return (TSR) des Innovators gegenüber dem Branchendurchschnitt gemessen (=TSR Premium).

¹⁰³ Vgl. Lindgardt et al. (2009); Sosna, Trevinyo-Rodriguez und Velamuri (2010); Amit und Zott (2012).

¹⁰⁴ Vgl. Hamel (1998; 2000); Kim und Mauborgne (2004); Matthyssens, Vandenbempt und Berghman (2006);

Ein weiterer zentraler Vorteil von Geschäftsmodellinnovationen besteht in der Möglichkeit, auf Veränderungen im eigenen Wettbewerbsumfeld zu reagieren. So hängt die Gültigkeit eines bestehenden Geschäftsmodells in der Regel stark von dem Kontext bzw. Umfeld ab, in welchem dieses von einem Unternehmen angewandt wird. Da sich das Umfeld des Unternehmens von Zeit zu Zeit aufgrund von neuen rechtlich-regulatorischen Richtlinien¹⁰⁵, disruptiven Technologiesprüngen¹⁰⁶ oder einer nachhaltigen Veränderung in den Konsumgewohnheiten der Kunden¹⁰⁷ – um nur einige der vielen möglichen Gründe zu nennen – bruchartig verändern kann, ist es in manchen Fällen zwingend erforderlich das Geschäftsmodell an diese Veränderungen anzupassen: „When external changes undermine a model, it typically cannot be recalibrated, a new model must be constructed.“¹⁰⁸ Eine Geschäftsmodellinnovation stellt den hierfür benötigten Stellhebel dar und trägt in diesem Sinne zur Aufrechterhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei.

Neben diesen Vorteilen, welche die Geschäftsmodellinnovation als eine eigenständige Innovationsart bietet („subject of innovation“¹⁰⁹), wird dieser auch eine positive Wirkung auf das Lancieren von anderen Innovationen zugeschrieben („vehicle for innovation“¹¹⁰). Die in diesem Zusammenhang am häufigsten diskutierte Beziehung bezieht sich dabei auf die Geschäftsmodellinnovation und die technologische Innovation. Laut Meinung der Wissenschaft führen neue Technologien per se zu keinem ökonomischen Wert, sondern bedürfen hierzu der Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsmodells¹¹¹. Diesbezüglich heisst es in Chesbrough (2010) beispielsweise: „Technology by itself has no single objective value. The economic value of a technology remains latent until it is commercialized in some way via a business model.“¹¹² Da sich insbesondere disruptive Technologien oftmals nur bedingt im Rahmen eines bereits existierenden Geschäftsmodells kommerzialisieren lassen, stellt das Lancieren eines innovativen Geschäftsmodells eine unabdingbare Grundvoraussetzung dar, um den inhärenten Wert der neuen Technologie vollumfänglich abschöpfen zu können. Die Geschäftsmodellinnovation wird vor diesem Hintergrund auch als ein zentraler Erfolgsfaktor für die Vermarktung von technologischen

Björkdahl (2009b); Amit und Zott (2012).

¹⁰⁵ Vgl. Voelpel et al. (2004).

¹⁰⁶ Vgl. Amit und Zott (2001); Berman (2011).

¹⁰⁷ Vgl. McGrath (2010); Teece (2010); Osterwalder und Pigneur (2010).

¹⁰⁸ Morris, Schindehutte und Allen (2005), S. 773.

¹⁰⁹ Zott, Amit und Massa (2011), S. 1034.

¹¹⁰ Vgl. *ibid.*

¹¹¹ Vgl. Chesbrough und Rosenbloom (2002); Björkdahl (2009a; 2009b); Teece (2010).

¹¹² Chesbrough (2010), S. 354.

Innovationen verstanden¹¹³. Die positive Wirkung von Geschäftsmodellinnovationen beschränkt sich jedoch nicht nur auf technologische Innovationen, sondern lässt sich grundsätzlich auch auf Produktinnovationen übertragen. Der zentrale Nutzen einer Geschäftsmodellinnovation wird in diesem Zusammenhang insbesondere darin gesehen, dass sie, indem sie den Lokus der Wertschöpfung vom Produkt auf die gesamte Geschäftstätigkeit eines Unternehmens verlagert, der Kommodifizierung von Produkten entgegenwirkt. Hierdurch lässt sich der Lebenszyklus eines Produkts bzw. einer Produktinnovation und damit auch die Erträge des innovierenden Unternehmens deutlich verlängern¹¹⁴. Amit und Zott (2012) weisen auf diesen Umstand mit der folgenden Aussage hin: „Business model innovation can help companies stay ahead in the product innovation game. [...] A good product that is embedded in an innovative business model [...] is less easily shunted aside.“¹¹⁵

Betrachtet man zusammenfassend die zahlreichen Vorteile, die mit einer Geschäftsmodellinnovation verbunden sind, wird ersichtlich, warum diese als ein zentraler Faktor für den langfristigen Erfolg von Unternehmen verstanden wird¹¹⁶. Aufgrund gegenwärtiger Trends, wie zum Beispiel des immer stärker ansteigenden Wettbewerbsdrucks oder der immer schnelleren Frequenz, mit der sich die Wettbewerbsbedingungen in bestimmten Branchen grundlegend verändern, wird für die Zukunft sogar noch mit einem Anstieg der Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen gerechnet¹¹⁷. Wie wichtig Geschäftsmodellinnovationen aus Sicht der Praxis bereits heute schon sind, geht unterdessen aus aktuellen Umfragen hervor. Demzufolge gehören Geschäftsmodellinnovationen zu den Top-3 Innovationsprioritäten der Unternehmenspraxis¹¹⁸. Darüber hinaus werden Geschäftsmodellinnovationen von über 50 Prozent der Führungskräfte wichtiger für den Erfolg ihres Unternehmens eingestuft als Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen¹¹⁹.

¹¹³ Vgl. Chesbrough und Rosenbloom (2002); Björkdahl (2009a; 2009b); Teece (2010); Zott, Amit und Massa (2011). Das Unvermögen, innovative Technologien mit innovativen Geschäftsmodellen zu verbinden, stellt laut Christensen, Grossmann und Hwang (2009, S. 18) sogar einen Hauptgrund für das Scheitern vieler Unternehmen dar: „*The history of innovation is littered with companies that had a disruptive technology within their grasp but failed to commercialize it successfully because they did not couple it with a disruptive business model.*“

¹¹⁴ Vgl. Moore (2006); Johnson (2010).

¹¹⁵ Vgl. Amit und Zott (2012), S. 42

¹¹⁶ Vgl. Hamel (2000); Chesbrough und Rosenbloom (2002); Mitchell und Coles (2003); Chesbrough (2007); Comes und Berniker (2008); Venkatraman und Henderson (2008); Björkdahl (2009); Amit und Zott (2010); Baden-Fuller und Morgan (2010); McGrath (2010); Teece (2010).

¹¹⁷ Vgl. Kim und Mauborgne (2004); Osterwalder und Pigneur (2010); IBM (2012).

¹¹⁸ Vgl. IBM (2008).

¹¹⁹ Vgl. Economist Intelligence Unit (2005).

2.2.2 Definition einer Geschäftsmodellinnovation

Mit dem wachsenden Interesse an der Geschäftsmodellinnovation haben Wissenschaftler in den vergangenen Jahren vermehrt Versuche unternommen, diese in Form von präzisen Definitionen noch besser einzugrenzen. Obschon die in diesem Zusammenhang entstandenen Definitionsversuche bis zum heutigen Zeitpunkt zu keiner allgemein gültigen Definition geführt haben, lässt sich ein Konsens konstatieren, wonach eine Geschäftsmodellinnovation als eine Veränderung der Elemente des Geschäftsmodells (i.e. Nutzenversprechen, Kundensegment, Wertschöpfungskette, Ertragsmechanik, vgl. Abschnitt 2.1.2) interpretiert werden kann. Moore (2006) definiert eine Geschäftsmodellinnovation beispielsweise als eine mögliche Veränderung des Nutzenversprechens bzw. der Wertschöpfungskette eines Unternehmens: „Business model innovation reframes an established value proposition to the customer or a company’s established role in the value chain or both.“¹²⁰ Comes und Berniker (2008) gehen in ihrer Definition ebenfalls auf die Veränderung der Elemente eines Geschäftsmodells ein. Dabei erachten sie insbesondere die Veränderung des Nutzenversprechens und der Ertragsmechanik als die möglichen Erscheinungsformen einer Geschäftsmodellinnovation: „Business model innovation is the convergence of both a new profit model and a new customer value proposition, unified to create an entirely new type of market player.“¹²¹ Wie aus diesen beiden exemplarischen Definitionen hervorgeht, scheint es grundsätzlich keine Einschränkungen zu geben, welche Elemente eines Geschäftsmodells durch die Lancierung einer Geschäftsmodellinnovation verändert werden. Unterstützung für diese Sichtweise findet sich auch in Osterwalder und Pigneur (2010), welche betonen, dass jedes Element eines Geschäftsmodells als Ausgangsbasis für eine Geschäftsmodellinnovation dienen kann: „Ideas for business model innovation can come from anywhere.“¹²²

Neben der Frage, welche Elemente durch eine Geschäftsmodellinnovation verändert werden, beziehen sich manche Definitionen auch zusätzlich auf die Frage, welcher Umfang an Elementen durch eine Geschäftsmodellinnovation verändert wird. Sawhney, Wolcott und Arroniz (2006) erachten in diesem Zusammenhang beispielsweise bereits die Veränderung eines Elements als ausreichend, um von einer Geschäftsmodellinnovation sprechen zu können: „Accordingly, we define business innovation as the creation of substantial new value for customers and the firm by

¹²⁰ Moore (2006), S. 88.

¹²¹ Comes und Berniker (2008), S. 78.

¹²² Osterwalder und Pigneur (2010), S. 138.

creatively changing one or more dimensions of the business system.”¹²³ In der Mehrheit der derzeit verfügbaren Definitionsansätze spiegelt sich hingegen das Verständnis wider, dass es sich nur dann um eine Geschäftsmodellinnovation handelt, wenn mehrere Elemente eines Geschäftsmodells verändert wurden. Ein Beispiel hierfür ist die Definition von Lindgardt et al. (2009): „Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way.“¹²⁴ Des Weiteren spiegelt sich auch in der Definition von Mahadevan (2004) die Überzeugung wider, dass eine Geschäftsmodellinnovation die Veränderung von multiplen Geschäftsmodellelementen umfasst: „[...] we define business model innovation as a strategic initiative to configure or reconfigure various elements pertaining to the [...] dimensions of the business model.“¹²⁵

Eine mögliche Erklärung dafür, warum eine Geschäftsmodellinnovation mehrheitlich als die Veränderung von mehreren Geschäftsmodellelementen definiert wird, ist darin zu suchen, dass sich eine Geschäftsmodellinnovation dadurch besser von anderen Innovationsformen abgrenzen lässt. So ist es denkbar, dass sich mit der Lancierung einer Produkt- oder Dienstleistungsinnovation zwar das Nutzenversprechen eines Unternehmens verändert, die grundlegende Wertschöpfungslogik und in diesem Sinne das eigentliche Geschäftsmodell des Unternehmens hiervon jedoch nicht wirklich betroffen sind¹²⁶. Gleichzeitig ist es denkbar, dass eine Prozessinnovation zwar eine Veränderung in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens impliziert, das Geschäftsmodell des Unternehmens hiervon jedoch grundsätzlich unberührt bleibt. Indem eine Geschäftsmodellinnovation als die Veränderung von mehreren Elementen eines Geschäftsmodells definiert wird, lassen sich etwaige Verwechslungen mit anderen Innovationsformen entsprechend vermeiden¹²⁷.

Neben dem Grund der besseren Abgrenzbarkeit bietet sich als eine weitere mögliche Interpretation der systemartige Aufbau eines Geschäftsmodells an. Dieser wurde in Abschnitt 2.1.2 dahingehend beschrieben, dass die Elemente eines Geschäftsmodells in einer engen Wechselwirkung zueinander stehen. Auf eine Geschäftsmodellinnovation übertragen bedeutet dies, dass durch die Veränderung eines Elements zumeist auch die anderen Elemente des Geschäftsmodells tangiert bzw. mitverändert werden. Dies geht beispielsweise aus einer Untersuchung von Demil und Lecocq (2010) hervor, in welcher diese die Wechselwirkung der einzelnen Geschäfts-

¹²³ Sawhney, Wolcott und Arroniz (2006), S. 76.

¹²⁴ Lindgardt et al. (2009), S. 2.

¹²⁵ Mahadevan (2004), S. 2.

¹²⁶ Eigener Gedankengang der Autorin.

¹²⁷ Eigener Gedankengang der Autorin.

modellelemente empirisch aufzeigen konnten. Im Rahmen einer Untersuchung einer vom FC Arsenal durchgeführten Geschäftsmodellinnovation konnten die Autoren feststellen, dass Geschäftsmodellinnovationen sich aus sogenannten geplanten *voluntary changes* und ungeplanten *emerging changes* zusammensetzen, wobei letztere durch erstere induziert werden. Hierdurch kamen sie zu dem Schluss, dass von der Erneuerung eines Geschäftsmodellelements typischerweise das gesamte Geschäftsmodell betroffen ist¹²⁸. Eine ähnliche Sichtweise findet sich in Osterwalder und Pigneur (2010), welche von dem sogenannten Epizentrum einer Geschäftsmodellinnovation sprechen. Die Autoren subsumieren hierunter ein Geschäftsmodellelement, welches in einem ersten Schritt verändert wird, sich im weiteren Verlauf jedoch auf die anderen Elemente des Geschäftsmodells auswirkt und diese dadurch mitverändert.¹²⁹ Schliesslich weisen auch Hacklin und Wallnöfer (2012) darauf hin, dass Geschäftsmodellinnovationen in der Regel das ganze Geschäftsmodell umfassen, da die Veränderung eines Elements einen nachhaltigen Effekt auf die anderen Elemente ausübt: „[...] the interdependent nature of the components that build the constituting elements of the business model (i.e. the components of the business model) is of special importance, since a change in one component has lasting effects on the overall business model.“¹³⁰

Fasst man diese Ausführungen zusammen, lässt sich festhalten, dass sich unter einer Geschäftsmodellinnovation grundsätzlich die Neuerung eines Geschäftsmodells subsumieren lässt und sich diese Neuerung auf die Veränderung von mindestens zwei Elementen des Ausgangsgeschäftsmodells bezieht. Hierauf basierend wird eine Geschäftsmodellinnovation im Rahmen der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert (vgl. Abbildung 6):

Definition einer Geschäftsmodellinnovation: Unter einer Geschäftsmodellinnovation ist eine Neuerung eines Geschäftsmodells zu verstehen, welche sich auf die Veränderung von mindestens zwei Geschäftsmodellelementen (Nutzenversprechen, Kundensegment, Wertschöpfungskette, Ertragsmechanik) bezieht.

¹²⁸ Vgl. Demil und Lecocq (2010).

¹²⁹ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2010).

¹³⁰ Hacklin und Wallnöfer (2012), S. 12.

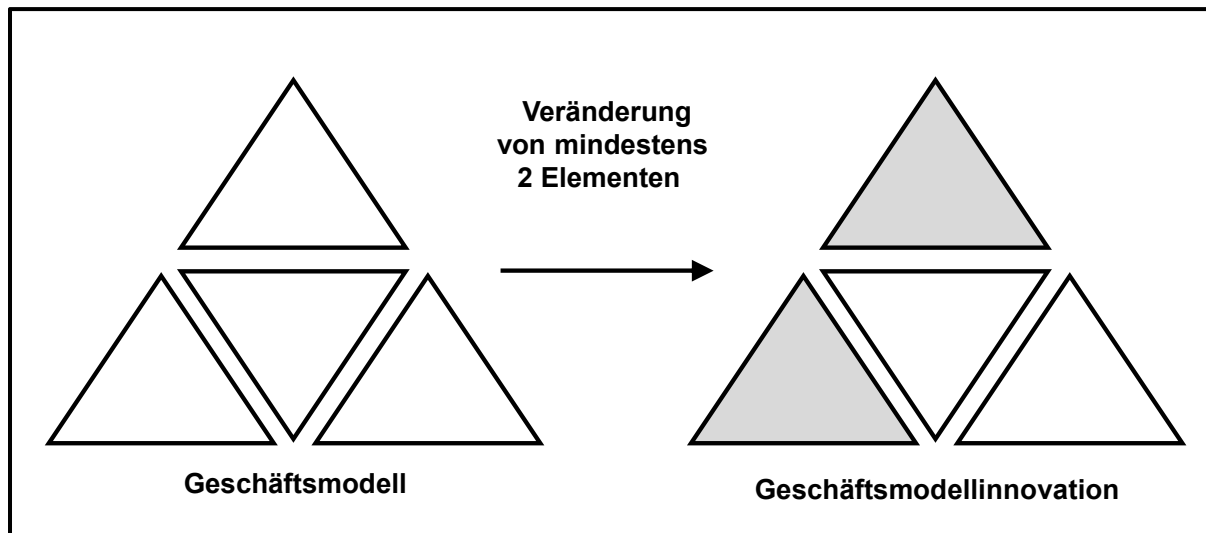


Abbildung 6: Illustration einer Geschäftsmodellinnovation

2.2.3 Die dominante Logik als zentrale Barriere der Geschäftsmodellinnovation

Das Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells ist in der Praxis mit zahlreichen Barrieren verbunden. Als potenzielle Barrieren nennt die Literatur beispielsweise fehlende Verantwortlichkeitsstrukturen im Unternehmen („business model innovation leadership gap“¹³¹), die hohe organisationale Komplexität, durch welche Geschäftsmodellinnovationen im Allgemeinen gekennzeichnet sind¹³², sowie motivationale Hürden, die zum Beispiel aus falsch ausgerichteten Anreizsystemen¹³³ oder der Angst vor dem Risiko resultieren können, welches die Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation mit sich bringt¹³⁴.

Legt man die Häufigkeit an Nennungen in der Literatur sowie das negative Ausmass auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zugrunde, stellt eine der mit Abstand grössten Barrieren von Geschäftsmodellinnovationen die sogenannte dominante Logik dar¹³⁵. Es handelt sich hierbei um ein auf Prahalad und Bettis (1986) zurückgehendes Konzept, welches von den Autoren in die strategische Managementforschung eingeführt wurde, um den Zusammenhang zwischen der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens und der Kognition von Managern aus einer wissenschaftlichen

¹³¹ Chesbrough (2007), S. 16.

¹³² Vgl. Eppler und Hoffmann (2011).

¹³³ Vgl. Chesbrough (2007); Kaplan (2012).

¹³⁴ Vgl. Markides (1997); Mitchell und Coles (2003); Mitchell, Bruckner und Coles (2004); Santos, Spector und van der Hayden (2009); Chesbrough (2010); Kaplan (2012).

¹³⁵ Vgl. Hamel (1998); Chesbrough (2010); Aspara (2011a; 2011b); Eppler und Hoffmann (2011); Hacklin und Wallnöfer (2012); Schneider und Spieth (2013).

Perspektive zu erfassen¹³⁶. Die dominante Logik lässt sich dabei als eine Art kollektives Gedankengut („Mindset“) beschreiben, das in einem Unternehmen vorherrscht und zentrale Annahmen über dessen Identität enthält¹³⁷. In der Literatur wird die dominante Logik in diesem Zusammenhang häufig auch als die Gesamtheit all jener Denkmuster (alternativ: Schema) beschrieben, die bereichsübergreifend in den Köpfen der Manager verankert sind¹³⁸ und auf welche diese typischerweise in wichtigen Entscheidungssituationen zurückgreifen: „The dominant [general management] logic is the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions.“¹³⁹

Aus praktischer Sicht bringt die dominante Logik auf der einen Seite zahlreiche Vorteile mit sich. So impliziert die dominante Logik beispielsweise eine komplexitätsreduzierende Wirkung, indem sie in wichtigen Situationen im Sinne einer kognitiven Landkarte unterstützend auf den Entscheidungsprozess einwirkt. Die zu bewertende Situation wird dabei von den Managern auf Basis der Informationen und Zusammenhänge, die in der dominanten Logik abgespeichert sind, bewertet. Hierdurch muss nicht jedes einzelne Detail aufs Neue analysiert werden, wodurch einer ‚Paralyse durch Analyse‘ entgegengewirkt wird¹⁴⁰. Zusätzlich dazu wird der dominanten Logik auch eine positive Wirkung auf die langfristige Stabilität des Unternehmens zugeschrieben. So werden, indem die dominante Logik unternehmensweit verankert ist, die Entscheidungen typischerweise konsistenter über die verschiedenen Ebenen und Bereiche des Unternehmens hinweg getroffen, als wenn keine dominante Logik vorhanden wäre¹⁴¹.

Diesen Nutzenpotenzialen der dominanten Logik steht auf der anderen Seite jedoch der grosse Nachteil gegenüber, welche diese im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen impliziert. Konkret wird der dominanten Logik eine stark innovationshemmende Wirkung zugeschrieben, die sich in einer Blindheit gegenüber möglichen strategischen Veränderungspotenzialen bemerkbar macht. Prahalad (2004) bringt dies wie folgt zum Ausdruck: „[...] the dominant logic embedded in an organisation may keep it on the road ahead, but it also acts as a blinder to peripheral

¹³⁶ Für eine ausführliche Diskussion zur Rolle der Kognition in der Managementforschung siehe beispielsweise Narayanan, Zane und Kemmerer (2010) sowie Kaplan (2011).

¹³⁷ Vgl. Prahalad und Bettis (1986); Bettis und Prahalad (1995). In Prahalad (2004, S.172) heisst es hierzu wie folgt: „*The dominant logic of the company is, in essence, the DNA of the organisation.*“

¹³⁸ Vgl. Lampel und Shamsie (2000, S. 595), welche die dominante Logik wie folgt umschreiben: „*When fully in place, the basic elements of dominant logic consist of premises, beliefs, and assumptions that are shared by managers at all levels of the organisation.*“

¹³⁹ Prahalad und Bettis (1986), S. 490.

¹⁴⁰ Vgl. Prahalad und Bettis (1986).

¹⁴¹ Vgl. Grant (1988); Ramanujam und Varadrajana (1989); Ginsberg (1990).

vision.“¹⁴² In der Literatur wird dieser innovationshemmende Effekt darüber erklärt, dass sich die dominante Logik überwiegend auf Basis der Erfolge eines Unternehmens herausbildet. In Konsequenz führt dies dazu, dass die bestehenden Strukturen des Unternehmens – sofern sie in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben – nur sehr selten hinterfragt werden¹⁴³. Hat sich in einem Unternehmen eine dominante Logik dabei erstmal herausgebildet, gilt es als äusserst schwierig, diese zu verändern („Changing the dominant logic is extremely difficult.“¹⁴⁴). Der Grund hierfür ist, dass die dominante Logik zu einer gefilterten Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens führt, bei der alle Informationen, die sich nicht mit der dominanten Logik decken, automatisch aussortiert werden¹⁴⁵. Hierzu heisst es in Bettis und Prahalad (1986) beispielsweise: „Organizational attention is focused only on data deemed relevant by the dominant logic. Other data are largely ignored.“¹⁴⁶ Informationen oder Impulse, die das Unternehmen auf einen möglichen Änderungsbedarf aufmerksam machen würden, dringen hierdurch erst gar nicht in die relevanten Entscheidungsprozesse vor.

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist Wissenschaftlern zufolge besonders stark von dieser innovationshemmenden Wirkung der dominanten Logik betroffen. So ist das Geschäftsmodell, indem es einen zentralen Erfolgsbestandteil eines Unternehmens darstellt, untrennbar mit dessen Identität verbunden. Hierdurch wird es in einem überdurchschnittlichen Ausmass von der dominanten Logik „protektiert“¹⁴⁷. Dies kann in der Praxis soweit gehen, dass Unternehmen selbst dann nicht in der Lage sind, ihr Geschäftsmodell anzupassen, wenn eine erfolgsbedrohende Veränderung der Wettbewerbsbedingungen bereits in Sichtweite ist. Ein in diesem Zusammenhang von der Wissenschaft ausführlich beschriebenes Beispiel stellt das Unternehmen Polaroid dar¹⁴⁸. Der ehemalige Weltmarktführer im Bereich der Sofortbildfotografie erkannte zwar als eines der ersten Unternehmen seiner Branche den Trend hin zur Digitalfotografie, scheiterte jedoch daran, diesen in ein innovatives Geschäftsmodell für das eigene Unternehmen zu übersetzen. So wurde Polaroid aufgrund seines vergangenen Erfolges von der Annahme geleitet, dass die Haupteinnahmequelle wie im bis zu diesem Zeitpunkt verfolgten Geschäftsmodell im Verkauf von Verbrauchs-

¹⁴² Prahalad (2004), S. 171.

¹⁴³ Vgl. Prahalad und Bettis (1986). Die dominante Logik gilt dabei als umso stärker, je erfolgreicher ein Unternehmen in der Vergangenheit war. Prahalad und Bettis (1986, S. 498) äussern sich hierzu beispielsweise wie folgt: „*Unlearning is simply the process by which firms eliminate old logics and behaviors and make room for new ones. Interestingly, the more successful organizations have been, the more difficult unlearning becomes.*“

¹⁴⁴ Prahalad (2004), S. 172.

¹⁴⁵ Vgl. Bettis und Prahalad (1995); von Krogh, Erat und Macus (2000).

¹⁴⁶ Bettis und Prahalad (1995), S. 7.

¹⁴⁷ Vgl. Bouchikhi und Kimberly (2003); Tikkanen et al. (2005); Cavalcante, Kesting und Ulhøi, (2011); Mason und Spring (2011).

¹⁴⁸ Vgl. Tripsas und Gavetti (2000).

materialien (i.e. Fotofilm) liegen müsse. Dieses Verharren in der dominanten Logik führte dazu, dass Polaroid es trotz ausreichender technologischer Fähigkeiten nicht gelang, im Bereich der Digitalfotografie Fuss zu fassen und das Unternehmen im Jahr 2001 Insolvenz anmelden musste. Ein anderes, ähnlich gelagertes Beispiel bietet der Fotofilmhersteller Kodak, dessen Insolvenz im Jahr 2012 bekannt wurde. Genauso wie Polaroid schaffte es Kodak nicht, sich von der dominanten Logik des Filmgeschäfts zu lösen, wodurch es verpasste, eine rechtzeitige Neuausrichtung seines Geschäftsmodells vorzunehmen. Hierzu heisst es in Gavetti (2012) wie folgt: „Als George Fischer 1993 den Chefposten des Fotoherstellers übernahm, nachdem er gerade Motorola erfolgreich saniert hatte, erkannte er, dass digitale Kameras Kodak's grosse Chancen waren. Er hatte einen radikalen Strategieschwenk vor Augen. Das Problem war nur, dass die Organisation eine fest gefügte Vorstellung von der Kamerabranche hatte, geprägt von Kameras mit Filmen. Manager und Mitarbeiter waren davon überzeugt, dass Kodak ein Filmhersteller war. Aus diesem Grund konnten sie sich trotz der eigenen, weltweit wohl besten digitalen Kameratechnik nicht als Kamerahersteller begreifen.“¹⁴⁹

Wie diese zwei Praxisbeispiele exemplarisch verdeutlichen, handelt es sich bei der dominanten Logik somit um eine Barriere, die aufgrund ihrer wortwörtlich dominanten Ausprägung nur sehr schwer ohne eine methodische Unterstützung von aussen überwunden werden kann. Eine zentrale Fragestellung lautet daher, wie sich das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle und damit die Überwindung der dominanten Logik auf eine gezielte Art und Weise fördern lassen¹⁵⁰. Vor diesem Hintergrund wird im nächsten Abschnitt mit Mustern ein Ansatz vorgestellt, der ein grosses Potenzial aufweist, einen Ausbruch aus der dominanten Logik auf systematischem Wege herbeizuführen und in diesem Sinne Ideen für neuartige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

¹⁴⁹ Gavetti (2012), S. 81.

¹⁵⁰ Vgl. Frankenberger et al. (2013); Schneider und Spieth (2013).

2.3 Muster und das Generieren von Ideen

2.3.1 Allgemeine Grundlagen zur Ideengenerierung

Innovationen gelten unbestritten als ein zentraler Stellhebel für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Das Entwickeln einer Innovation setzt dabei grundsätzlich, unabhängig davon, ob es sich um eine Produkt-, Prozess-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellinnovation handelt, die Existenz einer entsprechenden Idee voraus. Der Begriff der Idee als solches leitet sich aus dem griechischen Wort *idéa* ab und kann in einem übertragenen Sinne mit einem Gedankenbild oder geistigen Einfall übersetzt werden¹⁵¹. In einem Innovationskontext wird unter einer Idee auch eine Art konzeptioneller Vorschlag subsumiert, welcher die Grundzüge einer Innovation und damit den Kern der angestrebten Neuerung umschreibt¹⁵².

Aus praktischer Sicht ist die Generierung von Ideen für innovative Lösungen mit einem hohen Grad an Unsicherheit behaftet. So kann in Anbetracht der Tatsache, dass im Rahmen einer Innovation etwas Neues und in diesem Sinne noch nicht existentes entwickelt werden soll, nur bedingt auf vorgefertigte Lösungen zurückgegriffen werden. Darüber hinaus sind häufig nicht nur eine, sondern viele unterschiedliche Alternativen denkbar, mit denen eine bestimmte Ausgangslage verbessert bzw. erneuert werden kann. Das Vorliegen einer solchen Situation wird in der Literatur dabei auch als ein sogenanntes schlecht strukturiertes Problem (zu eng. ill-defined problem) bezeichnet.¹⁵³ Die Ideengenerierung lässt sich vor diesem Hintergrund als eine Art Problemlösungsstrategie interpretieren, mit welcher sich diese Art von Problemen in der Praxis überwinden lassen¹⁵⁴.

Im Hinblick auf den Innovationserfolg eines Unternehmens wird der Ideengenerierung eine zentrale Bedeutung beigemessen. So hat in der Regel nur ein Bruchteil aller Ideen überhaupt das Potenzial, zu einem späteren Markterfolg zu werden¹⁵⁵. Das Generieren eines ausreichend grossen Pools an Ideen gilt in diesem Sinne als entscheidend, damit erfolgreiche Innovationen als solche überhaupt stattfinden können. Darüber hinaus übt die Ideengenerierung, indem sie in der sogenannten Frühphase eines Innovationsprozesses stattfindet, einen grossen Einfluss auf alle weiteren nachgelagerten Innovationsaktivitäten aus. Fehlerbehaftete Ideen können folglich, sofern sie nicht als

¹⁵¹ Vgl. Duden (2013).

¹⁵² Der Begriff der Idee wird in diesem Zusammenhang auch synonym zu dem Begriff der Invention verwendet, welcher den Zustand einer noch nicht kommerzialisierten Innovation beschreibt, vgl. Gerpott (1999); Hauschildt (2005).

¹⁵³ Vgl. Dillon (1982).

¹⁵⁴ Vgl. Mumford et al. (1991); Schraw, Dunkle und Benedixen (1995).

¹⁵⁵ Vgl. Stevens und Burley (2003), die den Anteil geringer als ein Prozent beziffern.

solche erkannt werden, in den späteren Phasen des Innovationsprozesses kostspielige Nachbesserungen erforderlich machen, wodurch der Innovationserfolg als Ganzes gefährdet werden kann¹⁵⁶. Das Ziel jeder Ideengenerierung muss daher, so der Konsens in Wissenschaft und Praxis, in dem Hervorbringen von solchen Ideen bestehen, die durch eine entsprechend hohe Qualität gekennzeichnet sind¹⁵⁷.

Als eine zentrale Grundvoraussetzung für die Generierung qualitativ hochwertiger Ideen gilt ein ausreichendes Mass an Kreativität. Kreativität kann dabei im weitesten Sinne als die menschliche Fähigkeit definiert werden, sowohl neue als auch nützliche Ideen hervorzubringen: „Creativity is the production of novel and useful ideas in any domain.“¹⁵⁸ Die Attribute der Neuartigkeit und der Nützlichkeit werden in Anlehnung an dieses Kreativitätsverständnis dabei als die zentralen Merkmale verstanden, um qualitativ hochwertige (alternativ: kreative) von qualitativ minderwertigen (alternativ: nicht kreativen) Ideen abgrenzen zu können¹⁵⁹. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass eine Idee nur dann als kreativ bezeichnet werden kann, wenn sie sich neben einem gewissen Grad an Neuartigkeit auch durch eine gewisse Nützlichkeit auszeichnet. Amabile (1996) äussert sich in diesem Zusammenhang wie folgt: „[...] [an] idea cannot be merely different for difference’s sake; it must also be appropriate to the goal at hand, correct, valuable, or expressive of meaning.“¹⁶⁰

Mit dem divergenten und konvergenten Denken sind an dem Hervorbringen von kreativen Leistungen typischerweise zwei unterschiedliche Denkprozesse beteiligt¹⁶¹. Unter dem divergenten Denken ist die bewusste Öffnung des Denkprozesses gegenüber überraschenden Wissensverknüpfungen und damit neuartigen Lösungen bzw. Ideen zu verstehen¹⁶². Das konvergente Denken beschreibt hingegen einen Denkstil, der stärker durch lineare Denkprozesse gekennzeichnet ist und die Ideen nach rationalen Argumenten in Bezug auf ihre Nützlichkeit bewertet¹⁶³. Die

¹⁵⁶ Vgl. Herstatt und Verworn (2007); Gassmann und Sutter (2011).

¹⁵⁷ Cooper und Kleinschmidt (1994, S. 26) halten in diesem Zusammenhang beispielsweise fest: „*The greatest differences between winners and losers were found in the quality of execution of pre-development activities.*“

¹⁵⁸ Amabile (1996), S. 1.

¹⁵⁹ Vgl. Amabile (1983; 1988); Oldham und Cummings (1996).

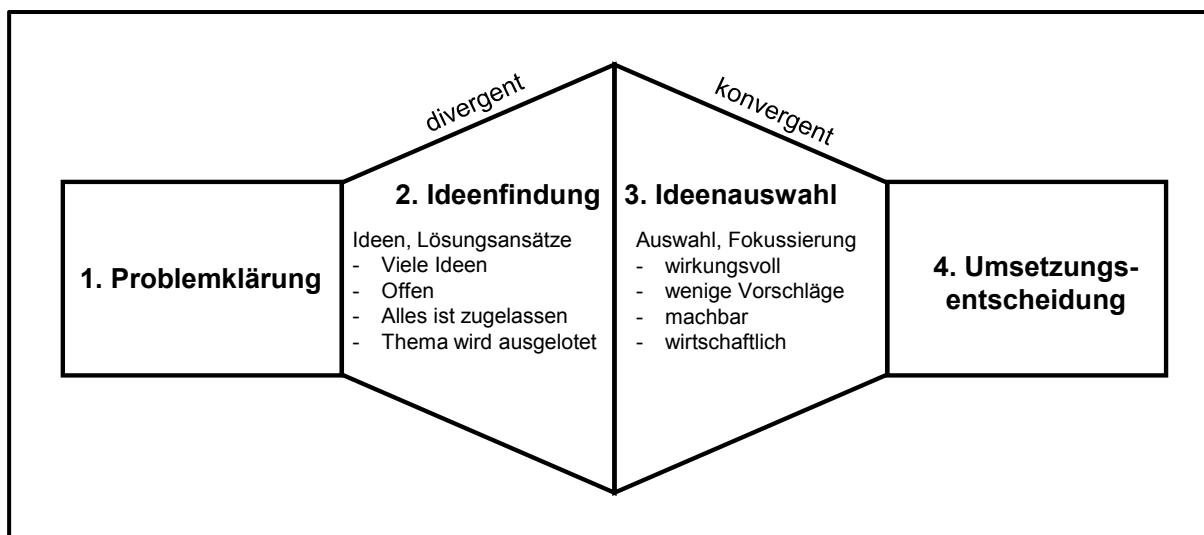
¹⁶⁰ Amabile (1996), S. 1. Die Umsetzung einer kreativen Idee führt gemäss Amabile (1996, S. 1) dabei zu der Entstehung einer Innovation: „*Innovation is the successful implementation of a creative idea within an organization.*“

¹⁶¹ Vgl. Guilford (1967); Cropley (2006). Hierzu heisst es beispielsweise in Gielnik et al. (2012, S. 560): „*Creativity is best understood as an iterative process of divergent and convergent thinking to generate, evaluate, refine, and eventually come up with a creative idea.*“

¹⁶² Cropley (2006, S. 391) definiert das divergente Denken beispielsweise wie folgt: „*Divergent thinking, [...], involves producing multiple or alternative answers from available information. It requires making unexpected combinations, recognizing links among remote associates, transforming information into unexpected forms, and the like.*“

¹⁶³ Das konvergente Denken kann nach Cropley wie folgt definiert werden (2006, S. 391): „*Convergent thinking is oriented toward deriving the single best (or correct) answer to a clearly defined question. It*

Unterscheidung zwischen dem divergenten und konvergenten Denken spiegelt sich in zahlreichen sogenannten kreativen Problemlösungsmodellen wider, welche in der Vergangenheit von Wissenschaftlern zur Unterstützung der kreativen Lösungsfindung entwickelt wurden. Ein Beispiel für solch einen kreativen Problemlösungsprozess bietet Geschka (2007), welcher die Ideengenerierung entlang vier unterschiedlicher Phasen strukturiert (vgl. Abbildung 7). In der ersten Phase, der sogenannten Problemklärung, wird das Problem, für welches im Rahmen der Ideengenerierung eine Lösung entwickelt werden soll, geklärt. Dabei steht unter anderem im Zentrum, unter den Teilnehmern ein einheitliches Verständnis für die Ausgangssituation zu schaffen. In der zweiten Phase, der Ideenfindung, findet unter Einsatz des divergenten Denkens die eigentliche Ideengenerierung statt. Das Problem wird zu diesem Zweck aus vielen unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wodurch eine Reihe an unterschiedlichen Ideen für dessen Lösung entwickelt wird. Der hierdurch erarbeitete Lösungsraum wird in der dritten Phase, der Ideenauswahl, sukzessive verkleinert, indem die generierten Ideen präzisiert, bewertet und in diesem Zusammenhang nach und nach aussortiert werden. Den Schluss dieses Prozesses bildet die sogenannte Umsetzungsentscheidung in der vierten Phase, in der letztendlich darüber entschieden wird, welche der Ideen im Innovationsprozess weiterverfolgt werden sollen.



Quelle: Geschka (2007)

Abbildung 7: Das kreative Problemlösungsmodell

emphasizes speed, accuracy, logic, and the like and focuses on recognizing the familiar, reapplying set techniques, and accumulating information [...] it leads to a single best answer and thus, leaves no room for ambiguity.

Um Praktikern in den oben beschriebenen Phasen eine Hilfestellung zur Verfügung zu stellen, sind in der Vergangenheit zahlreiche unterschiedliche Methoden entwickelt worden. Methoden, die spezifisch darauf ausgerichtet sind, das divergente Denken und damit die eigentliche Ideengenerierung zu unterstützen, werden in der Literatur als sogenannte Kreativitätsmethoden (alternativ: Kreativitätstechniken) bezeichnet. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um einen „Satz von Denk- und Verhaltensregeln [...], die in ihrer Gesamtwirkung die Generierung von Ideen begünstigen oder anregen.“¹⁶⁴ Grundsätzlich kann hierbei zwischen den sogenannten *intuitiven* (alternativ: intuitiv-assoziativ) und den *systematischen* (alternativ: systematisch-analytisch, diskursiv) Kreativitätsmethoden unterschieden werden¹⁶⁵. Bei den intuitiven Methoden wird davon ausgegangen, dass das Generieren von Ideen in erster Linie auf die Bildung von Assoziationen zurückgeführt werden kann. Unter einer Assoziation ist eine Art Gedankengang zu subsumieren, welcher durch einen anderen Gedankengang angestoßen wird, da er in irgendeiner Weise (z.B. aufgrund vergangener Erlebnisse) mit diesem in Verbindung steht. Da diese Verbindungsbahnen häufig unbewusst vom Gehirn angelegt werden, besteht das Ziel der intuitiven Methoden darin, das menschliche Unterbewusstsein, sprich die Intuition, anzuregen und hierdurch die Assoziationsbildung zu fördern. Bei den systematischen Methoden wird die Ideengenerierung hingegen nicht als ein intuitiver, sondern als ein systematisch ablaufender Prozess konzipiert, welcher durch die Zuhilfenahme von Elementen der Logik und Analytik gezielt gesteuert werden kann. In diesem Sinne wird in den systematischen Methoden bewusst ein schrittweises Vorgehen betont, während den intuitiven Methoden keine solche Linearität zugrunde liegt. Eine weitere Unterscheidung, um die derzeit existierenden Methoden voneinander abzugrenzen, bezieht sich auf den Aspekt, ob die Methode die Verwendung von Stimuli (*mit Stimuli* oder *ohne Stimuli*) vorsieht. Unter einem Stimulus kann im weitesten Sinne ein ideenanregendes Element wie zum Beispiel ein Bild, ein Beispiel oder eine Information verstanden werden, das von aussen in den Ideengenerierungsprozess eingebracht wird und das Hervorbringen von kreativen Leistungen zusätzlich zur Methode als solche unterstützen soll¹⁶⁶. Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, ist die

¹⁶⁴ Geschka (2007), S. 992.

¹⁶⁵ Vgl. Shah et al. (2001); Schlicksupp (2004).

¹⁶⁶ Eine Methode als solche stellt zwar bereits auch schon einen Stimuli dar, ist jedoch von einem Stimuli im klassischen Sinne zu unterscheiden. Hender et al. (2001, S. 2) machen hierauf aufmerksam, indem sie zwischen internen Stimuli (Methode) und externen Stimuli (Stimuli im klassischen Sinne) unterscheiden: „*Internal stimuli include the problem statement itself and the growing pool of ideas that are generated during the process. Methods may also use external stimuli, which may include objects, sounds, pictures, or concepts such as analogies.*“

Verwendung von Stimuli dabei sowohl in Kombination mit den intuitiven als auch den systematischen Methoden möglich.

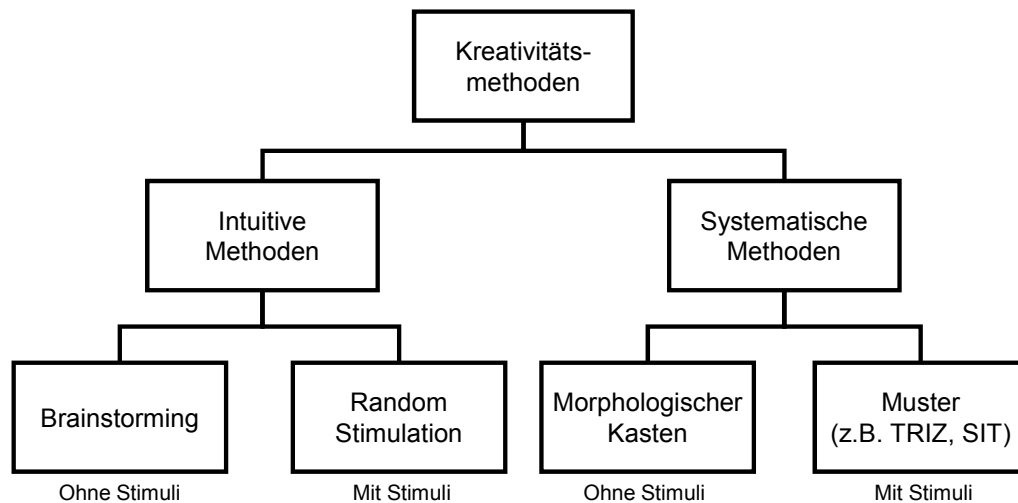


Abbildung 8: Einordnung von Mustern in die Kreativitätsmethoden

Ein Beispiel für eine intuitive Methode ohne Stimuli stellt das auf Alex Osborn (1957) zurückgehende *Brainstorming*¹⁶⁷ dar. Beim Brainstorming handelt es sich um eine zumeist in einer Gruppe angewandte Technik. Die Teilnehmer werden hierbei dazu aufgefordert, ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen und ihre Gedanken, die ihnen in diesem Zusammenhang kommen, laut zu äussern¹⁶⁸. Die Ideengenerierung basiert dabei entweder auf den eigenen Assoziationen, die durch das freie Denken spontan ausgelöst werden, oder auf einer Weiterentwicklung der von den anderen Teilnehmern geäußerten Gedanken.

Die *Random Stimulation* Methode gilt als ein Beispiel einer intuitiven Methode, in der Stimuli ihre Verwendung finden¹⁶⁹. Diese Methode wurde in den 1960er Jahren von Edward de Bono entwickelt. Im Zentrum der Methode steht die Konfrontation der Teilnehmer mit zufällig ausgesuchten Reizen (Stimuli), wodurch die Assoziationsbildung eingeleitet werden soll. Ein Beispiel hierfür stellen Wörter dar, die nach dem Zufallsprinzip aus einem Lexikon entnommen werden. Im deutschen Sprachraum ist

¹⁶⁷ Vgl. Osborn (1957).

¹⁶⁸ Eine abgewandelte Form des Brainstorming, bei der die Gedanken aufgeschrieben und dadurch nicht laut geäußert werden, ist das Brainwriting (zu dt: Stummes Schreibgespräch), vgl. Schlickensupp (2004).

¹⁶⁹ Vgl. de Bono (1992).

diese Ausprägung der Random Stimulation Methode auch unter dem Begriff der sogenannten Reizwortmethode geläufig¹⁷⁰.

Ein Beispiel für eine systematische Methode, welche ohne Stimuli auskommt, ist der *Morphologische Kasten*¹⁷¹. Bei dieser Methode wird ein Problem (z.B. zu verbesserndes Produkt) zunächst in seine zentralen Parameter (z.B. Farbe, Anzahl Beine, Material) zerlegt und für diese mögliche Varianten gesammelt. In einem zweiten Schritt werden die einzelnen Parameter systematisch auf Kombinationsmöglichkeiten und damit auf mögliche Ideen zur Verbesserung des Ausgangsproblems hin überprüft.

Unter der letzten Kategorie, den systematischen Methoden mit Stimuli, lassen sich schliesslich *Muster* bzw. die hierauf basierenden Methoden wie z.B. TRIZ oder SIT (siehe nächster Abschnitt) subsumieren. Im Kern dieses Ansatzes steht die Verwendung von Vorlagen (Stimuli), die sich aus den wiederkehrenden Ausprägungen von bereits durchgeführten Innovationen ableiten. Da Muster den Hauptfokus dieser Arbeit bilden, werden diese nun ausführlicher im nächsten Abschnitt vorgestellt.

2.3.2 Die Grundidee von Mustern

Die grundsätzliche Idee, die sich hinter der Nutzung von Mustern verbirgt, basiert auf der Tatsache, dass die meisten Innovationen nicht grundlegend neu sind, sondern in einem hohen Masse in wiederkehrenden Ausprägungen auftreten¹⁷². Diese wiederkehrenden Ausprägungen werden im Allgemeinen als sogenannte Muster (zu engl. *template, pattern*) bezeichnet¹⁷³. Im Rahmen der Kreativitätsforschung werden Muster dabei als Vorlagen verstanden, mit denen sich die Ideengenerierung auf eine systematische Art und Weise durchführen lässt. So wird davon ausgegangen, dass sich durch die Verwendung von Lösungen und Konzepten, die bereits auch schon in der Vergangenheit mehrfach zu Innovationen geführt haben, das Auffinden von neuen innovativen Ideen auf eine positive Art und Weise unterstützen lässt (siehe auch Abschnitt 2.3.3). Der Sinn und Zweck, Muster für die Generierung von Ideen anzuwenden, besteht demzufolge darin, den Ideengenerierungsprozess vom blossen Zufall zu entheben und hierdurch dessen Aussicht auf Erfolg systematisch zu erhöhen. Muster als solche sind dabei jedoch weniger als eine reine Kopiervorlage zu verstehen,

¹⁷⁰ Vgl. Geschka (2007).

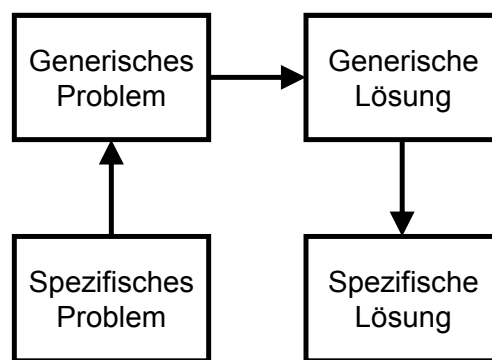
¹⁷¹ Vgl. Zwicky (1959).

¹⁷² Schumpeter (1939) zufolge bestehen 90 Prozent aller Innovationen aus einer Rekombination bestehender Lösungen und Konzepte.

¹⁷³ Vgl. Barak und Goffer (2002, S. 231): „According to this approach, a series of creative ideas or products is analyzed in the search for repetitive characteristics or thinking patterns.“

sondern vielmehr als ein generisches Prinzip, auf dessen Basis sich wiederum viele eigenständige, kreative Lösungen entwickeln lassen: „[...] templates are useful in guiding the creativity execution process; however, they do not prescribe the outcome ideas. In other words, they provide the framework for generating ideas although within the template constraints various ideas may be generated.“¹⁷⁴ Der Grund hierfür ist in erster Linie der Tatsache zuzuschreiben, dass Muster – indem sie die Gemeinsamkeiten vieler einzelner Innovationen in sich vereinen – typischerweise einen recht hohen Abstraktionsgrad aufweisen. Hierdurch sind auf Basis eines Musters nicht nur eine, sondern viele unterschiedliche Ideenalternativen denkbar.

In Anlehnung an dieses Verständnis wird die Anwendung eines Musters bzw. die damit einhergehende Ideengenerierung häufig als ein Prozess beschrieben, bei dem die generische Lösung, welche im Rahmen eines Musters abgebildet ist, durch einen kreativen Prozess auf das jeweilige Problem übertragen werden muss (vgl. Abbildung 9)¹⁷⁵. In einem ersten Schritt wird das im Rahmen der Ideengenerierung zu lösende Problem dabei zunächst in ein generisches Problem überführt. Hierauf basierend werden durch die Musteranwendung in einem zweiten Schritt generische Lösungen für das Problem entwickelt. Diese werden in einem dritten Schritt schließlich in eine spezifische Lösung für das Ausgangsproblem überführt.



Quelle: in Anlehnung an Mann (2001)

Abbildung 9: Generischer Ablauf der musterbasierten Ideengenerierung

¹⁷⁴ Goldenberg, Marzursky und Salomon (1999b), S. 349. Vgl. auch Souchkov (2007, S. 8): „As seen, an Inventive Principle does not offer an exact solution. Instead, it proposes a number of rather generic strategies and recommendations which still have to be translated to a specific solution.“

¹⁷⁵ In Anbetracht der Tatsache, dass die Ideengenerierung auf Grundlage einer Übertragung von bereits aus früheren Innovationen bzw. Situationen bekannten Lösungen stattfindet, wird die musterbasierte Ideengenerierung auch den sogenannten analogiebasierten Methoden zugeordnet, vgl. Herstatt und Kalogerakis (2005). Unter einer Analogie ist im weitesten Sinne das kreative Übertragen einer Lösung von einem bekannten auf einen neuen Kontext zu subsumieren, vgl. Gassmann und Zeschky (2008).

Eine zentrale Voraussetzung, damit eine musterbasierte Ideengenerierung überhaupt stattfinden kann, besteht in der Identifikation der Muster, welche für den jeweiligen Anwendungszweck als geeignet erscheinen. So gibt es nicht die eine Sammlung an Mustern, welche für alle Situationen wiederverwendet werden kann. Vielmehr hält jeder spezifische Gegenstandsbereich (z.B. Produkt, Technologie, Werbung, Software) seine eigenen Muster bereit, welche es im Vorfeld zur eigentlichen Ideengenerierung zu identifizieren gilt. Dies spiegelt sich unter anderem darin wider, dass in der Vergangenheit eine Reihe an bereichsspezifischen Mustersammlungen bzw. -methoden entwickelt wurden, von denen die wichtigsten im Folgenden kurz vorgestellt werden.

TRIZ. Eine der bekanntesten Methoden, welche sich die Logik von Mustern zunutze macht und darüber hinaus zu einer der ältesten systematischen Ideengenerierungsmethoden zählt¹⁷⁶, ist die sogenannte TRIZ-Methode. TRIZ wurde in den 1960er Jahren von dem russischen Forscher Genrich S. Altshuller begründet und in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich durch seine Schüler weiterentwickelt. TRIZ steht dabei für das russische Akronym *Teoria reshenija izobretatjelskich zadacz*, was auf Deutsch mit ‚Theorie des erfinderischen Problemlösens‘ übersetzt werden kann. Die Grundidee von TRIZ besteht darin, Ingenieuren zu einem systematischen Erfinden von neuartigen, technischen Lösungen zu verhelfen. Hierzu gibt TRIZ 40 sogenannte Innovationsprinzipien (i.e. Muster) vor. Jedes Prinzip beinhaltet dabei einen generischen Ansatz, mit dem sich Widersprüche in physikalischen Systemen überwinden und folglich innovative Lösungen entwickeln lassen¹⁷⁷. Diese Prinzipien wurden von Altshuller auf Basis einer Analyse von über 40‘000 Patenten entdeckt, welche in der Vergangenheit auf innovative technische Lösungen angemeldet wurden. Die Analyse ergab dabei, dass sich die grundlegenden Mechanismen, die für diese Innovationen ursächlich sind, mehrheitlich auf diese 40 Prinzipien zurückführen lassen. Zwischenzeitlich wurden diese Prinzipien durch eine Analyse von über zwei Millionen Patenten validiert. Dabei konnte festgestellt werden, dass über 99 Prozent aller Innovationen auf diese Muster zurückgeführt werden können und folglich weniger als ein Prozent wirklich neuartig sind¹⁷⁸. Die Selektion der anzuwendenden Prinzipien für die Ideenfindung ist zum einen auf Basis eines freien Matchings möglich, bei der die 40 Prinzipien und die zugrunde liegende Problemstellung in einem losen Verfahren auf übertragbare Lösungen abgeglichen werden. Darüber hinaus ist es zum anderen auch möglich, die anzuwendenden Prinzipien mithilfe der

¹⁷⁶ Hierzu heisst es in Souchkov (2007, S. 6): „*Before TRIZ [...] [t]here was no systematic method to support problems solving process except brainstorm, which is still completely based on trials an errors.*“

¹⁷⁷ Vgl. Altshuller (1984; 1999); Mann (2001); Moehrle (2005); Zhang, Chai und Tan (2005).

¹⁷⁸ Vgl. Souchkov (2007).

sogenannten TRIZ-Widerspruchsmatrix (alternativ: Widerspruchstabelle) zu bestimmen. Es handelt sich hierbei um ein komplementäres Instrument zu den 40 Prinzipien, welches je nach Art des zu überwindenden Widerstands eine Empfehlung für verschiedene Prinzipien abgibt und so eine effiziente Allokation relevanter Prinzipien ermöglichen soll. Ein Beispiel für eines der 40 Innovationsprinzipien ist die sogenannte Verschachtelung. Analog zu einer Matroschka (zu dt. Steckpuppe) wird ein Objekt in das Innere eines anderen Objekts gelegt und hierdurch dessen Hohlraum ausgenutzt. Durch dieses Prinzip lässt sich beispielsweise der Widerspruch beseitigen, der entstehen würde, wenn ein System die gleiche Ausdehnung behalten, aber zugleich mehrere Funktionen erfüllen soll.

SIT. Eine weitere Methode, bei der die Anwendung von Mustern eine zentrale Rolle einnimmt, ist die sogenannte SIT-Methode (Systemative Inventive Thinking).¹⁷⁹ SIT wurde ursprünglich von Ginadi Filkovsky, einem ehemaligen Schüler Altshuller's, und zwei weiteren Wissenschaftlern, Jacob Goldenberg und Roni Horowitz, in Israel entwickelt. Es handelt sich hierbei um eine Weiterentwicklung der TRIZ-Methode, die im Wesentlichen auf eine Vereinfachung von TRIZ abzielt. Vor diesem Hintergrund weist SIT keine 40, sondern nur fünf Muster auf. SIT ist dabei in erster Linie auf das Entwickeln von innovativen Produkten spezialisiert¹⁸⁰. Im Zentrum der Methode steht das sogenannte 'Closed World' Prinzip. Diesem Prinzip zufolge ist die Lösung für ein innovatives Produkt immer in der Modifikation eines bereits bestehenden Produkts und damit in einem geschlossenen Lösungsraum zu suchen. Die Modifikation erfolgt über die Anwendung der fünf Muster, wobei für die Anwendung der Muster keine einschränkenden Vorgaben oder Empfehlungen existieren. Ein Beispiel für eines der SIT-Muster ist das sogenannte Replacement Template, welches die Substitution eines Produktmerkmals durch ein anderes Merkmal vorsieht, ohne die Funktion des Produkts als solches zu verändern¹⁸¹.

Creativity Templates. Mit den sogenannten Creativity Templates haben Muster des Weiteren auch im Bereich der Werbung ihre Verbreitung gefunden. Es handelt sich hierbei um sechs Muster, die in 16 unterschiedlichen Varianten vorkommen und die Hauptmerkmale kreativer Werbeanzeigen beschreiben¹⁸². Die Muster wurden von Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999b) durch eine Analyse von über 200 als

¹⁷⁹ Vgl. Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999c); Goldenberg und Mazursky (2002); Goldenberg et al. (2003).

¹⁸⁰ Die fünf Muster wurden durch einen Abgleich der 40 TRIZ-Innovationsprinzipien und den wiederkehrenden Ausprägungen innovativer Produkte abgeleitet, vgl. Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999c).

¹⁸¹ Das Replacement Template wird von Goldenberg und Mazursky (2002, S. 4) wie folgt definiert: „*The utilization of resources available in the immediate environment to replace a component that fulfills a needed function of the product.*“

¹⁸² Vgl. Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999b).

besonders kreativ eingestuften Anzeigen identifiziert. Die Analyse ergab dabei, dass sich 89 Prozent der untersuchten Anzeigen auf diese Muster zurückführen lassen. Ein Beispiel für ein Creativity Template ist das Extreme Situation Template, bei dem eine Alltagssituation derartig verfremdet wird, dass sie auf den Betrachter absurd wirkt. Die Anwendung der Muster erfolgt ohne eine spezielle Methodik, setzt aber ein grundsätzliches Verständnis für die inhaltliche Bedeutung der Muster voraus.

Weitere Mustersammlungen. Neben den oben vorgestellten Methoden lassen sich zahlreiche weitere Bereiche identifizieren, in denen Muster angewendet werden. Da es sich hierbei jedoch häufig in erster Linie um lose Mustersammlungen handelt, deren Muster sich nicht zwangsläufig nur auf innovative Lösungen beschränken, wird an dieser Stelle nur kurz auf die wichtigsten Sammlungen verwiesen¹⁸³. Eine sehr ausladende Mustersammlung findet sich im Architekturbereich in Gestalt der sogenannten Design Patterns. Es handelt sich hierbei um eine Sammlung an 257 Mustern, die auf den Architekten Christopher Alexander (1979) zurückgehen¹⁸⁴ und sich dabei auf die architektonische Gestaltung von ganzen Gemeinden bis hin zu konkreten Bereichen (z.B. ein einzelner Raum) beziehen. Im Softwarebereich haben Muster vor allem durch Gamma et al. (1995) ihre Verbreitung gefunden¹⁸⁵. Die Autoren, welche auch unter dem Namen ‚Gang of Four‘ bekannt sind, haben insgesamt 23 Muster zur Unterstützung des objektorientierten Programmierens identifiziert. Im HCI-Bereich (Human Computer Interaction) sind weitere Mustersammlungen vorzufinden, von denen zu den bekanntesten jene von Jennifer Tidwell (1998)¹⁸⁶ gehört. Die 59 darin enthaltenen Muster decken Ansätze ab, mit denen sich die Usability (Anwenderfreundlichkeit) bei der Softwarenutzung erhöhen lässt. Schliesslich lassen sich weitere Mustersammlungen für das Designen von Hypermedia-Applikationen¹⁸⁷ sowie webbasierten E-Commerce Applikationen¹⁸⁸ finden.

¹⁸³ Für eine Übersicht der einzelnen Sammlungen siehe Klose (2002).

¹⁸⁴ Vgl. Alexander (1979).

¹⁸⁵ Vgl. Gamma et al. (1995).

¹⁸⁶ Vgl. Tidwell (1998).

¹⁸⁷ Vgl. Garrido, Rossi und Schwabe (1997).

¹⁸⁸ Vgl. Rossi, Lyardet und Schwabe (2000).

2.3.3 Potenziale von Mustern für die Ideengenerierung

Obschon die grundsätzliche Überlegung, die Ideengenerierung auf eine systematische Art und Weise durchzuführen, verlockend klingt, hat sich die Wissenschaft bislang erst wenig mit der Untersuchung der damit einhergehenden Potenziale beschäftigt. So wurde die Mehrheit der bislang zur Ideengenerierung erschienenen Studien unter Verwendung von intuitiven Methoden und insbesondere des Brainstormings durchgeführt. Seit geraumer Zeit ist in der Kreativitätsforschung jedoch ein zunehmendes Interesse an der systematischen und damit auch an der musterbasierten Ideengenerierung zu verzeichnen. Die in diesem Zusammenhang entstandenen Studien weisen dabei darauf hin, dass die Verwendung von Mustern (z.B. TRIZ, SIT) im Vergleich zu den intuitiven Methoden (z.B. Brainstorming) grundsätzlich eine grössere Effektivität aufweist, um Ideen von hoher Neuartigkeit zu entwickeln (vgl. Tabelle 1). Gemäss dem aktuellen Stand der Kreativitätsforschung lassen sich hierfür im Wesentlichen zwei Potenziale verantwortlich machen, welche der Verwendung von Mustern zugeschrieben werden können.

Das erste Potenzial bezieht sich auf die kreativitätsfördernde Wirkung, welche mit der Verwendung von Stimuli im Allgemeinen einhergeht. So haben bereits mehrere Studien zeigen können, dass die Verwendung von Stimuli das Entwickeln von neuartigeren Ideen ermöglicht, als wenn keine Stimuli angewendet werden¹⁸⁹. Dieser Effekt liegt gemäss der Kreativitätsforschung dabei in dem Umstand begründet, dass Individuen in ihrer natürlichen Fähigkeit, neuartige Ideen zu entwickeln, typischerweise beeinträchtigt sind. So neigen Individuen im Rahmen der Ideengenerierung häufig automatisch dazu, solche Ideen hervorzubringen, die sie mit der geringsten kognitiven Mühe abrufen können. Da es sich hierbei in der Regel um bereits bekannte Lösungen handelt, weisen die in diesem Zusammenhang generierten Ideen einen zumeist nur geringen Neuartigkeitsgrad auf¹⁹⁰. Mit der Verwendung von Stimuli wird diesem Mechanismus in dem Sinne entgegengewirkt, als der Ideenfindungsprozess in andere Gedankenbahnen gelenkt und damit das Generieren neuer Wissensverknüpfungen positiv unterstützt wird¹⁹¹. Gleichzeitig reduziert die Verwendung von Stimuli auch die Gefahr, dass Individuen in ihre eingefahrenen Denkstrukturen zurückfallen. So gehen zahlreiche Kreativitätsforscher davon aus, dass die Gefahr hierfür dann am grössten ist, wenn der Ideengenerierungsprozess durch einen maximalen Freiheitsgrad

¹⁸⁹ Der positive Effekt von Stimuli auf die Neuartigkeit der Ideen konnte für eine Reihe an unterschiedlichen Arten von Stimuli wie zum Beispiel die Ideen von anderen Teilnehmern (vgl. Dennis, Valacich und Connolly, 1996; Dugosh und Paulus, 2005), verbale und visuelle Reize (vgl. Santanen, Briggs und de Vreede, 2000), Lösungsbeispiele (vgl. Finke et al., 2010) sowie Informationen (vgl. Gielnik et al., 2012) festgestellt werden.

¹⁹⁰ Vgl. Finke, Ward und Smith (1992); Ward (1994); Ward et al. (2002).

¹⁹¹ Vgl. Nagasundaram und Bostrom (1994-1995); Satzinger, Garfield und Nagasundaram (1999).

gekennzeichnet ist¹⁹². Mit anderen Worten bedeutet dies, dass die Existenz bestimmter Denkvorgaben, wie sie zum Beispiel Vorlagen für die Ideengenerierung darstellen, die Kreativität von Individuen nicht wie auf den ersten Blick vermutet einschränkt, sondern vielmehr positiv unterstützt. Finke, Ward und Smith (1992) äussern sich hierzu beispielsweise wie folgt: „[...] restricting the ways in which creative cognition are interpreted encourages creative exploration and discovery and further reduces the likelihood that the person will fall back on conventional lines of thought.“¹⁹³ Auf Muster übertragen bedeutet dies, dass diesen vor allem gegenüber solchen Methoden eine erhöhte Effektivität zugesprochen kann, die keine Stimuli verwenden und dabei lediglich auf die reine Fantasie der Anwender setzen. In diesem Zusammenhang ist allen voran das Brainstorming zu nennen, in welchem zwar ein maximaler Ausbruch aus den eingefahrenen Denkmustern im Zentrum steht, die Teilnehmer in diesem Zusammenhang jedoch mehr oder weniger auf ihr eigenes Assoziationsvermögen angewiesen sind¹⁹⁴.

Das zweite zentrale Potenzial von Mustern für die Ideengenerierung kann darin gesehen werden, dass der Ausbruch aus den bestehenden Denkstrukturen nicht gänzlich unkontrolliert, sondern auf Basis solcher Lösungen und Konzepte erfolgt, die in der Vergangenheit bereits schon mehrfach zu Innovationen geführt haben. In diesem Sinne wird Mustern eine erhöhte Wahrscheinlichkeit zugeschrieben, wiederum selbst innovative bzw. neuartige Ideen für Innovationen hervorzubringen, wodurch der Ideengenerierungsprozess eine erhöhte Effektivität erfährt¹⁹⁵. Goldenberg und Mazursky (2000) äussern sich hierzu wie folgt: „[...] a bounded approach, which draws on past successful templates of product development, can contribute to reduction of

¹⁹² Vgl. Costello und Keane (2000); Stokes (2001; 2006); Coyne, Clifford und Dye (2007).

Eine Studie, welche die kreativitätsfördernde Wirkung von Denkvorgaben empirisch nachweisen konnte, stammt von Moreau und Dahl (2005). Im Rahmen eines Experiments gaben die Autoren Teilnehmern bei der Ideengenerierung sogenannte Input Requirements (Elemente, die die Teilnehmer zwingend verwenden müssen) und Input Restrictions (Elemente, die die Teilnehmer nicht verwenden dürfen) vor. Dabei konnten sie feststellen, dass die manipulierten Teilnehmer signifikant neuartigere Ideen generieren konnten, als wenn keine Vorgaben bei der Ideengenerierung berücksichtigt werden mussten. Hierdurch kamen sie zu der folgenden Schlussfolgerung: „*While many creativity techniques (e.g., brainstorming) encourage unconstrained thinking, our results paradoxically suggest that placing constraints on the generative task may increase the amount of creative processing.*“ (S.18).

¹⁹³ Finke, Ward und Smith (1992), S. 32. Vgl. auch Sagiv et al. (2009, S. 1089): „[...] it is not total freedom but rather some deliberate restriction that enhances creativity: Restricting the scope of a problem in a way that channels individuals to focus on its core elements is likely to lead to creativity.“

¹⁹⁴ Vgl. Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999b). Die Abgrenzung gegenüber dem Brainstorming wird beispielsweise auch in Goldenberg et al. (2003, S. 4) deutlich: „*It represents a complete overhaul of traditional brainstorming, replacing the creative free-for-all with a highly disciplined ‘inside the box’ approach to idea generation.*“

¹⁹⁵ Vgl. Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999a); Goldenberg und Mazursky (2000); Sagiv et al. (2009). Vgl. auch Barak und Goffer (2002, S. 231), welche sich hierzu wie folgt äussern: „*The total absence of order and ‘cognitive anarchy’ in the problem-solving process are less effective than systematic thinking, aided by a methodological review of a given, limited set of possibilities.*“

the reliance on randomness characterizing the invention of many new and successful products.“¹⁹⁶ Diese direkte Steuerung der Neuartigkeit bzw. der Ideenqualität¹⁹⁷ markiert dabei einen zentralen Unterschied zu den meisten intuitiven Methoden, welche keine vergleichbare Beeinflussung der Ideenqualität vorsehen. Basierend auf der Grundannahme, dass die Ideengenerierung einen intuitiven Vorgang darstellt, welcher in diesem Sinne nur bedingt kontrolliert werden kann, wird im Rahmen dieser Methoden davon ausgegangen, dass jede hervorgebrachte Idee eine vergleichbare Chance auf eine ‚gute Idee‘ besitzt. Der einzige Weg, die Ideenqualität als solche überhaupt zu beeinflussen, besteht, so die Schlussfolgerung, darin, die Anzahl an generierten Ideen zu maximieren. Die hierbei zugrunde liegende Prämisse ist, dass sich in einem grösseren Pool an Ideen automatisch mehr ‚gute‘ bzw. qualitativ hochwertige Ideen finden lassen. Alex Osborn, der Begründer des Brainstormings, bringt diese Überlegung wie folgt zum Ausdruck: „It is almost axiomatic that quantity breeds quality in ideation. Logic and mathematics are on the side of the truth that the more ideas we produce, the more likely we are to think up some that are good.“¹⁹⁸

Aus gegenwärtiger Sicht der Kreativitätsforschung ist die direkte Beeinflussung der Ideenqualität, wie sie im Rahmen der musterbasierten Ideengenerierung erfolgt, in jedem Fall der indirekten Beeinflussung über die Ideenquantität vorzuziehen, da sie eine erhöhte Effektivität verspricht. So gibt es zwar Studien, die zeigen konnten, dass eine Steigerung der Ideenanzahl tatsächlich zu einer erhöhten Anzahl an guten (i.e. neuartigen) Ideen führen kann¹⁹⁹, gleichzeitig finden sich jedoch auch zahlreiche Studien, welche keinen solchen Effekt aufzeigen konnten²⁰⁰. Eine Begründung für diese Unregelmässigkeit in den Ergebnissen ist gemäss der Kreativitätsforschung dabei in dem Umstand zu suchen, dass die Fähigkeit, neuartige Ideen zu generieren, in erster Linie davon abhängt, inwieweit es einem Individuum gelingt auf solche Wissensgebiete zuzugreifen, welche die Generierung von neuartigen Wissens-

¹⁹⁶ Goldenberg und Mazursky (2000), S.141. Vgl. auch Goldenberg, Mazursky und Salomon (1999a, S. 1496): „Because a template consists of a sequence of well-defined and first-principle operations, an algorithm can be defined that can produce [...] ideas systematically.“

¹⁹⁷ Die direkte Steuerung der Ideenqualität bezieht sich in erster Linie auf das Attribut der Neuartigkeit (erstes Kriterium der Ideenqualität), wohingegen für das Attribut der Nützlichkeit (zweites Kriterium der Ideenqualität) keine vergleichbare Einschätzung vorliegt. Zwecks einer besseren Abgrenzung zur Ideenquantität wird der Begriff der Neuartigkeit unabhängig davon im Folgenden synonym zum Begriff der Ideenqualität verwendet.

¹⁹⁸ Osborn (1963). S. 131.

¹⁹⁹ Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Ideenquantität und -qualität feststellen konnten, umfassen beispielsweise Diehl und Stroebe (1987) sowie Gallupe et al. (1992).

²⁰⁰ Connolly et al. (1990); Aiken et al. (1996); Rietzschel, Nijstad und Stroebe (2006); Reinig und Briggs (2008). Einige Forscher ziehen hieraus die Schlussfolgerung, dass die Quantität einen unangemessenen Prädiktor darstellt, um die Qualität der Ideen hervorsagen bzw. erklären zu können, vgl. Briggs et al. (1997, S. 101): „[...] the model ‘Quality follows Quantity’ is clearly incomplete, and as such is inadequate for predicting and explaining idea quality.“

verknüpfungen begünstigen²⁰¹. Ist das Individuum hierzu nicht in der Lage, kann die Ideenquantität im Sinne eines Stellhebels zur Beeinflussung der Ideenqualität nicht greifen²⁰².

Zusammenfassend betrachtet lässt sich somit festhalten, dass die bereits in mehreren empirischen Studien festgestellte Überlegenheit von Mustern nicht auf reinem Zufall basiert, sondern vielmehr auf die spezifischen Merkmale, die Muster im Sinne einer systematischen Ideengenerierungsmethode auszeichnen, zurückgeführt werden können. Zum einen helfen Muster Individuen dabei, aus ihren eingefahrenen Denkstrukturen auszubrechen, indem sie das sonst automatisch ablaufende Zurückgreifen auf bereits existierende Lösungen unterbinden bzw. den Ideengenerierungsprozess auf neue Gedankenbahnen führen. Zum anderen handelt es sich bei Mustern um Lösungen und Konzepte, die in der Vergangenheit bereits mehrfach zu Innovationen geführt haben und in diesem Sinne prädestiniert sind, wiederum innovative bzw. neuartige Ideen hervorzubringen. Damit erlauben Muster gezielt, neuartige Ideen zu entwickeln, ohne dass es erforderlich wäre, auf den ‚unsicheren‘ Stellhebel der Ideenquantität zurückgreifen zu müssen²⁰³.

²⁰¹ Vgl. Perkins (1981); Weisberg (1986; 1993); Simonton (1999); Ward, Smith und Finke (1999).

²⁰² Eine Studie, welche diesen Aspekt deutlich werden lässt, stammt von Rietzschel, Nijstad und Stroebe (2007). Im Rahmen eines Brainstorming-Experiments lenkten die Forscher einige Teilnehmer durch entsprechende Fragestellungen gezielt auf solche Wissensgebiete, die sie zuvor als innovationsförderlich identifiziert hatten. Dabei stellte sich heraus, dass die Ideenanzahl nur bei den Teilnehmern, welche durch die Fragen manipuliert worden waren, einen positiven Einfluss auf die Anzahl an neuartigen Ideen ausübte. Bei den anderen Teilnehmern, die kein solches Priming erhalten hatten, konnte hingegen kein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Hierdurch zogen die Autoren die folgende Schlussfolgerung: „[...] *the originality of generated ideas is not a matter of mere chance, but the result of specific cognitive operations on available knowledge.*“ (S. 935), vgl. auch Baruah und Paulus (2008).

²⁰³ Hipple (2005, S. 25) macht dies beispielsweise in Bezug auf TRIZ deutlich: „[...] *TRIZ does not make the linkage between the need to generate a large quantity of ideas to generate the optimum solution. TRIZ has the capability to produce an optimum solution without the need to analyse many alternatives.*“

Tabelle 1: Studien zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung

Autor (Jahr)	Titel	Methode	Untersuchungsgegenstand	Ergebnis
Goldenberg, Mazursky, Salomon (1999b)	The Fundamental Templates of Quality Ads	Experiment (n=60)	Entwicklung von von Ideen für eine Werbeanzeige	Die Anwendung der Creativity Templates führt zu neuartigeren Ideen als die Ideengenerierung, welche alleine auf Basis von freiem Assoziieren durchgeführt wird.
Goldenberg, Mazursky, Salomon (1999c)	Toward Identifying the Inventive Templates of New Products: A Channeled Ideation Approach	Experiment (n=120; 37)	Entwicklung von Ideen für Babyprodukte	Die Anwendung von SIT führt zu neuartigeren Ideen als im Vergleich zu einer mit der Lateral Thinking, Random Stimulation oder HIT ¹ Methode durchgeführten Ideengenerierung.
Goldenberg, Lehmann, Mazursky (2001)	The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success	n.a.	n.a	Der Erfolg von neuen Produkten lässt sich auf Basis der SIT-Muster (berücksichtigt/ nicht berücksichtigt) vorhersagen.
Okudan, Ogut, Shirwaiker (2006)	An Investigation on the Effectiveness Design Ideation Using TRIZ	Experiment (n=71)	Entwicklung von Ideen zur Verbesserung eines Ampelanlagensystems	Die Anwendung von TRIZ führt zu neuartigeren Ideen als im Vergleich zu einer ohne methodische Unterstützung durchgeführten Ideengenerierung.
Sagiv et al. (2009)	Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style	Experiment (n=124)	Entwicklung von Ideen für eine Werbeanzeige	Die Anwendung der Creativity Templates führt zu neuartigen Ideen als die Ideengenerierung, welche auf Basis der Blue-Sky Methode durchgeführt wird.
Vargas, Schmidt, Okudan Kremer (2012)	Empirical Study of Effectiveness of TRIZ as a Design Creativity Aid	Fallstudien zu Studentenprojekten	Entwicklung von Ideen für Medizin- und Technikgeräte	Die Anwendung von TRIZ führt zu neuartigeren Ideen als im Vergleich zu einer mit der Collaborative Sketching/ Smart Pen Methode durchgeführten Ideengenerierung.

¹ Heuristic Ideation Technique (Intuitive Methode).

2.4 Referenzmodell

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit besteht darin, zu untersuchen, welche Potenziale Muster für das Generieren von innovativen Geschäftsmodellideen besitzen. Vor diesem Hintergrund wurden in den vorherigen Abschnitten relevante theoretische Grundlagen zum Geschäftsmodell, zur Geschäftsmodellinnovation und zur musterbasierten Ideengenerierung präsentiert. Ziel des vorliegenden Abschnitts ist es, diese Grundlagen in ein Referenzmodell zu überführen und hierdurch einen theoretischen Bezugsrahmen für die nachstehenden empirischen Untersuchungen aufzuspannen. Ein Referenzmodell kann dabei als eine strukturierte Darstellung der zu untersuchenden Thematik interpretiert werden. Es zeigt das vorläufige Verständnis für die Thematik auf, definiert die Beziehungen zwischen den relevanten Konstrukten und Theorien und hilft dadurch den Prozess der Datenerhebung und -auswertung zu strukturieren²⁰⁴. In Anbetracht der Erkenntnisziele dieser Arbeit sowie des sich hieraus ableitbaren Forschungsbedarfes erscheinen in diesem Zusammenhang insbesondere zwei Aspekte von zentraler Bedeutung.

Um sich der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit (*„In welchen Mustern treten innovative Geschäftsmodelle auf?“*) widmen zu können, muss erstens ein grundlegendes Verständnis dafür existieren, was im Rahmen dieser Arbeit unter einem Geschäftsmodellinnovationsmuster verstanden werden soll. Eine vorgefertigte Definition, auf die man in diesem Zusammenhang zurückgreifen könnte, ist aufgrund der in der Literatur bisher vernachlässigten Thematik bislang nicht vorhanden. Unter einem Muster ist dabei im Allgemeinen eine Ausprägung zu subsumieren, welche wiederkehrend bei mehreren bereits durchgeführten Innovationen beobachtet werden kann (vgl. Abschnitt 2.3.2). Eine Geschäftsmodellinnovation stellt hingegen eine Geschäftsmodellkonfiguration dar, die eine Veränderung der Elemente gegenüber einem bestimmten Ausgangsgeschäftsmodell impliziert (vgl. Abschnitt 2.2.2). Führt man diese zwei Positionen zu einem ganzheitlichen Verständnis zusammen, kann ein Geschäftsmodellinnovationsmuster als eine Konfiguration interpretiert werden, die

- i) sich auf die Elemente bezieht, die im Rahmen einer Geschäftsmodellinnovation gegenüber dem Ausgangsgeschäftsmodells verändert wurden
- ii) bei mindestens zwei Geschäftsmodellinnovationen in gleicher Ausprägung beobachtet werden kann.

Auf eine Unterscheidung, ob es sich dabei um eine inkrementelle oder radikale Geschäftsmodellinnovation handelt, bei welcher diese Konfiguration beobachtet

²⁰⁴ Vgl. Kubicek (1977); Miles und Huberman (1994).

werden kann, soll vor dem Hintergrund der Zielsetzung, ein möglichst umfassendes Bild über die Muster von innovativen Geschäftsmodellen zu erlangen, bewusst verzichtet werden. Des Weiteren soll es für die vorliegende Arbeit aus dem gleichen Grund als irrelevant erachtet werden, ob es sich hierbei um eine von einem Startup oder einem etablierten Unternehmen lancierte Geschäftsmodellinnovation handelt. Dies führt zu der folgenden Definition eines Geschäftsmodellinnovationsmusters (vgl. Abbildung 10):

Definition eines Geschäftsmodellinnovationsmusters: Ein Geschäftsmodellinnovationsmuster stellt eine Konfiguration dar, die sich auf eine Veränderung der Elemente eines Ausgangsgeschäftsmodells bezieht und bei mindestens zwei Geschäftsmodellinnovationen in gleicher Ausprägung beobachtet werden kann.

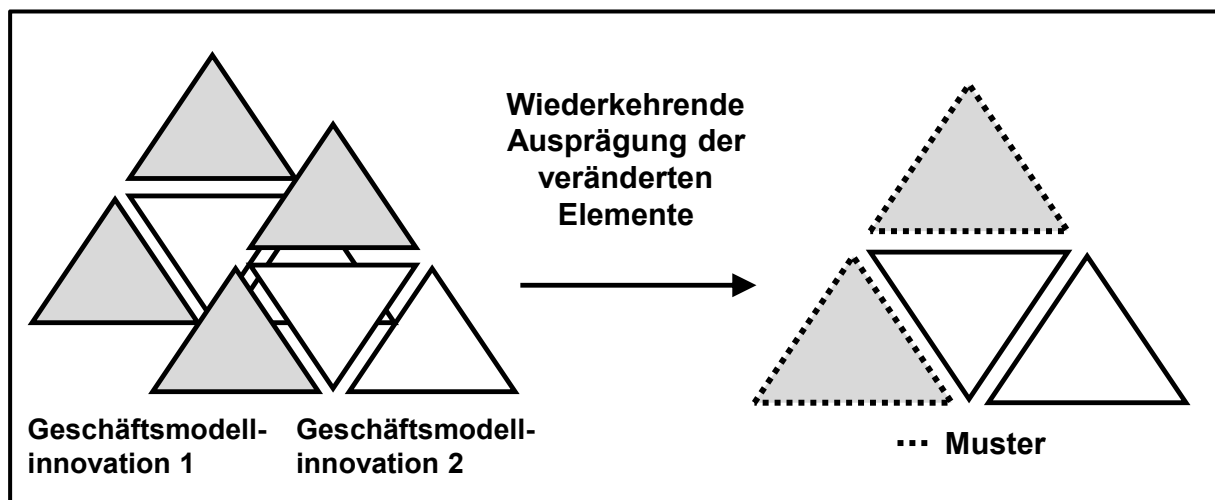


Abbildung 10: Illustration eines Geschäftsmodellinnovationsmusters

Neben der Klärung, wie ein Geschäftsmodellinnovationsmuster im Rahmen dieser Arbeit definiert werden soll, gilt es in Anbetracht der zweiten Forschungsfrage (*„Inwieweit können Muster das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle effektiv unterstützen?“*) ferner ein grundlegendes Verständnis dafür zu gewinnen, welche Effekte von der Musteranwendung auf Basis des aktuellen Literaturstandes erwartet werden können. Zu diesem Zweck wurde in Abschnitt 2.3.3 bereits ein erster Überblick über die Potenziale gegeben, die Mustern aus Sicht der gegenwärtigen Kreativitätsforschung zugeschrieben werden. Ein erster zentraler Vorteil wurde dabei dahingehend konstatiert, dass es sich bei Mustern um Stimuli handelt, die von aussen in den Ideengenerierungsprozess eingebracht werden und damit ein Ausbrechen aus den eingefahrenen Denkstrukturen unterstützen. Ein zweiter Nutzen, den Muster aufweisen, wurde dahingehend beschrieben, dass dieser Ausbruch durch solche

Lösungen und Konzepten eingeleitet wird, die bereits in der Vergangenheit mehrfach zu Innovationen geführt haben. Hierdurch besteht durch die Musteranwendung eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, Ideen hervorzubringen, die ebenfalls wiederum als innovativ gelten und damit eine Grundlage für die Entwicklung von zukünftigen Innovationen bilden. Stellt man diese Potenziale nun den Merkmalen der dominanten Logik gegenüber, welche als eine der Hauptbarrieren von Geschäftsmodellinnovationen gilt, erscheint es plausibel anzunehmen, dass Muster eine hohe Eignung aufweisen, den Ausbruch aus der dominanten Logik und damit das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle zu unterstützen. So besteht die Hauptproblematik der dominanten Logik, wie in Abschnitt 2.2.3 erläutert wurde, darin, dass sie zu einer scheuklappenartigen Ausblendung möglicher Innovationspotenziale führt und innovativen Ideen in diesem Sinn den für ihre Entstehung notwendigen Nährboden entzieht. Geht man davon aus, dass hiervon auch jene Lösungen und Konzepte von innovativen Geschäftsmodellen betroffen sind, die im Rahmen der Muster abgebildet sind, liegt die Vermutung nahe, dass sich durch ihre Anwendung Ideen generieren lassen, auf welche das Unternehmen sonst ohne die Muster nicht gekommen wäre.

Auf die in Abschnitt 2.1.3 vorgestellte Rezeptfunktion eines Geschäftsmodells übertragen bedeutet dies, dass sich die Muster von innovativen Geschäftsmodellen als Rezeptvorlagen interpretieren lassen, um die Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen bzw. den hierfür benötigten Ideen effektiv voranzutreiben. Damit kommt Geschäftsmodellinnovationsmustern eine Art Doppelfunktion zu: Auf der einen Seite handelt es sich bei Geschäftsmodellinnovationsmustern um deskriptive Konstrukte, welche die wiederkehrenden Ausprägungen von bereits durchgeführten Geschäftsmodellinnovationen in sich vereinen und somit eine realitätsbeschreibende Funktion implizieren. Auf der anderen Seite handelt es sich hierbei auch um performative Konstrukte, da die Anwendung der Muster die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellinnovationen zu unterstützen vermag und in diesem Sinne zur Erschaffung von neuen Realitäten führt.

Aufbauend auf diesem Grundverständnis wird in Abbildung 11 das dieser Arbeit zugrunde liegende Referenzmodell präsentiert, an dem die nachstehenden empirischen Untersuchungen ausgerichtet sind. Während die erste Untersuchung auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage abzielt und die Muster damit in Bezug auf ihre deskriptive Funktion untersucht, steht in der zweiten Untersuchung die Analyse der performativen Wirkung von Mustern und damit die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage im Vordergrund.

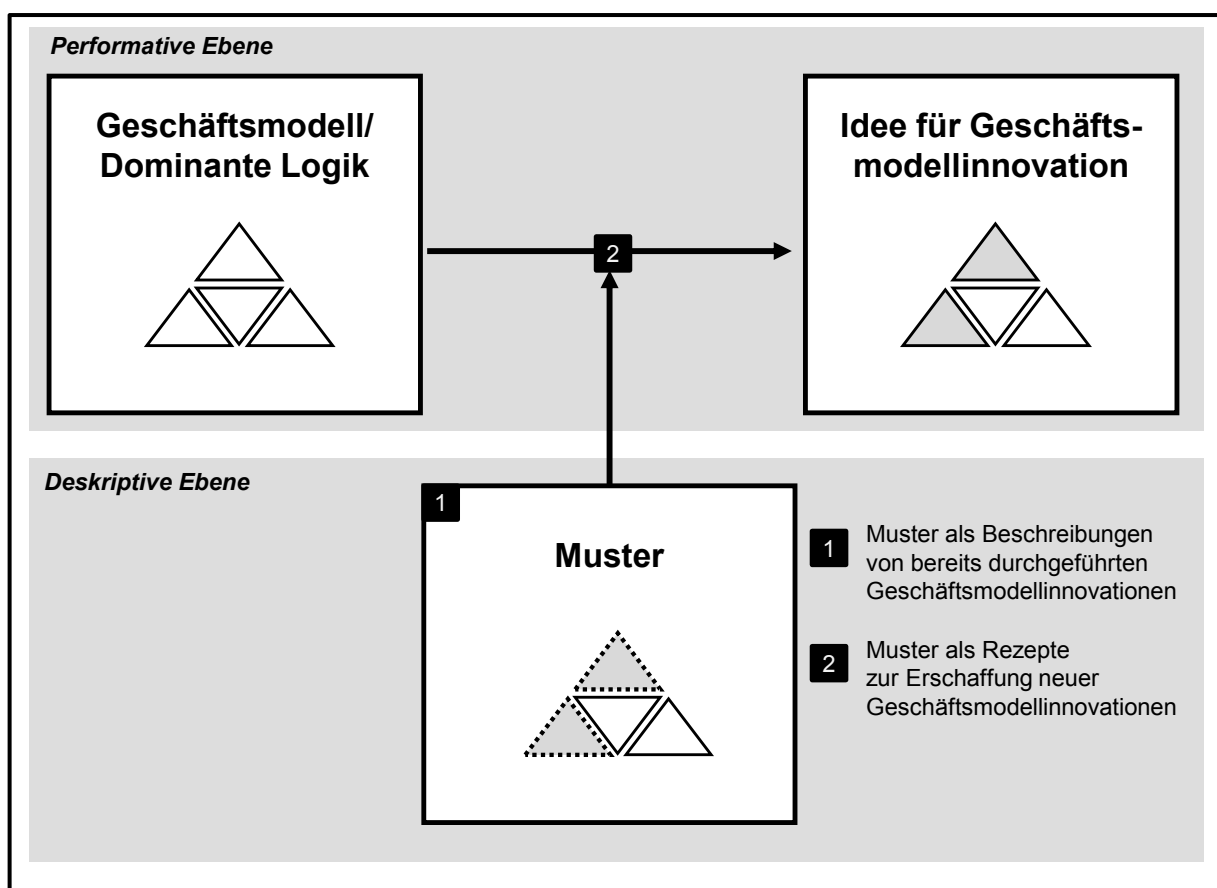


Abbildung 11: Referenzmodell

3 Muster von innovativen Geschäftsmodellen

In dem vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung dieser Arbeit vorgestellt. Diese war der Beantwortung der Fragestellung gewidmet, in welchen Mustern innovative Geschäftsmodelle auftreten (vgl. Forschungsfrage 1). Der Aufbau des Kapitels gliedert sich wie folgt: *Abschnitt 3.1* gibt einen Überblick über das Sample an Geschäftsmodellinnovationen, die in diesem Zusammenhang untersucht wurden. Im Anschluss werden in *Abschnitt 3.2* die Inhalte der insgesamt 55 identifizierten Muster präsentiert. Hierauf basierend erfolgt in *Abschnitt 3.3* eine Diskussion der praktischen Relevanz, welche Muster für das Entstehen von Geschäftsmodellinnovationen besitzen. *Abschnitt 3.4* fasst die Ergebnisse der Untersuchung in einem Fazit zusammen.

3.1 Sample

Insgesamt bestand das Sample aus 237 Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Anhang 8.1). Das Sample lässt sich dabei entlang der folgenden Eckdaten beschreiben:

i) Chronologisch: Mit insgesamt 94 Innovationen fand der grösste Anteil der untersuchten Geschäftsmodellinnovationen im Zeitraum zwischen 1980 und 2000 statt. Knapp dahinter mit insgesamt 89 Innovationen befindet sich der Anteil, der nach 2000 lanciert wurde. Geschäftsmodellinnovationen, die vor 1980 stattfanden, waren in insgesamt 54 Fällen vertreten.

ii) Geographisch: Die Mehrheit der Geschäftsmodellinnovationen wurde in den USA (125 Innovationen) und Europa (92 Innovationen) lanciert. Der Rest des Samples verteilt sich auf Asien (17 Innovationen) sowie andere geographische Regionen (3 Innovationen).

iii) Sektoren: Das Sample bestand mehrheitlich aus Geschäftsmodellinnovationen, die im B2C-Sektor lanciert wurden. So fanden insgesamt 180 der untersuchten Innovationen im B2C-Sektor und nur 52 Innovationen im B2B-Sektor statt. Für fünf Innovationen war keine eindeutige Zuordnung möglich, da sich diese über beide Sektoren erstrecken.

iv) Industrien: Die untersuchten Geschäftsmodellinnovationen verteilen sich auf über 20 unterschiedliche Industrien (vgl. Abbildung 12). Hiervon am häufigsten vertreten sind der Dienstleistungssektor mit 35 Innovationen, die Konsumgüterbranche mit 30 Innovationen sowie der Handel mit 27 Innovationen.

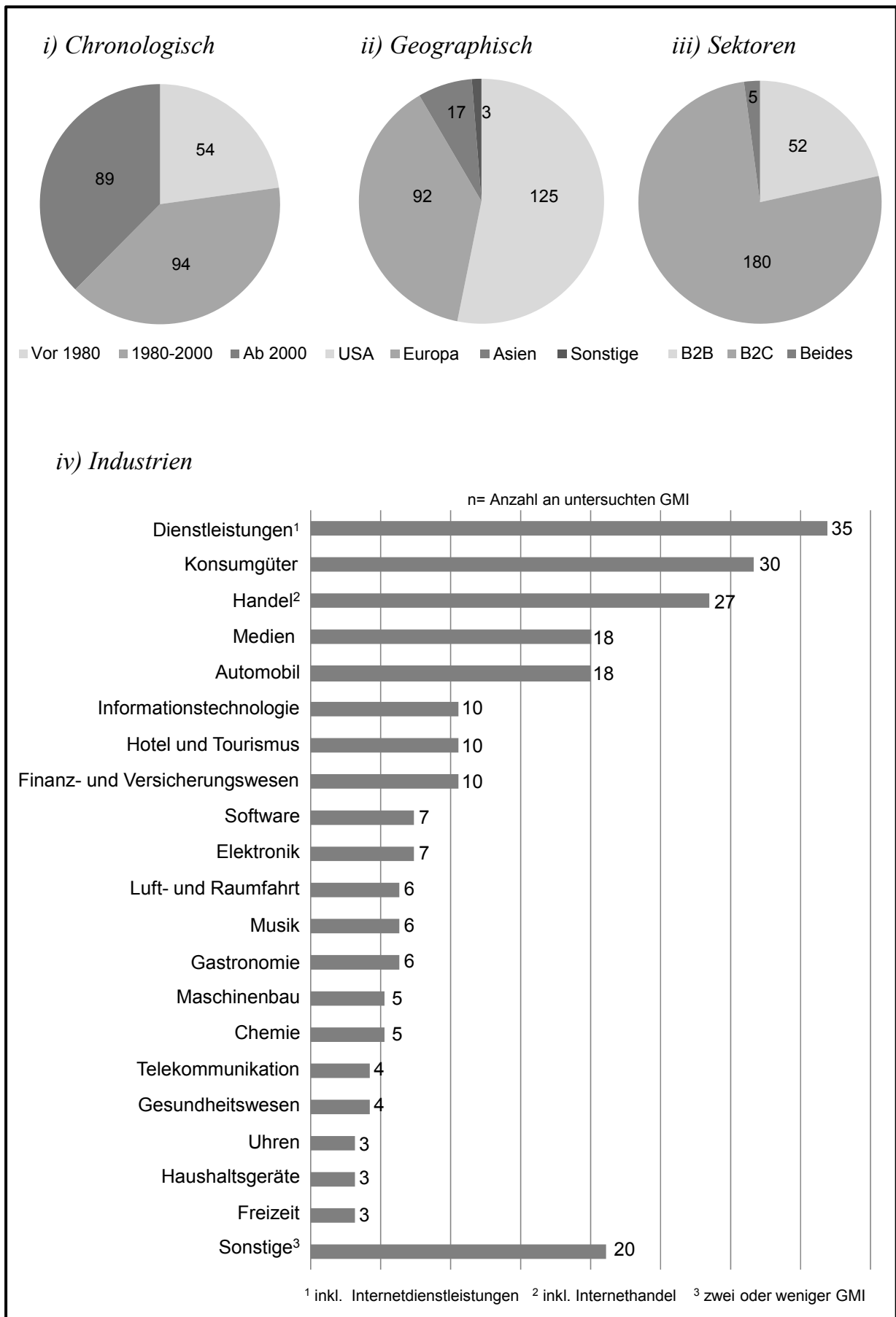


Abbildung 12: Eckdaten des untersuchten Geschäftsmodellinnovationssamples

3.2 Inhalte

Dieser Abschnitt stellt die Inhalte der Muster, welche durch die Untersuchung des in Abschnitt 3.1 vorgestellten Samples identifiziert werden konnten, vor. Insgesamt führte das Sample zu einer Identifikation von 55 unterschiedlichen Mustern²⁰⁵. Die Vorstellung der Muster orientiert sich dabei an den Geschäftsmodellelementen (*Was? Wer? Wie? Warum?*), welche wiederkehrend bei den untersuchten Geschäftsmodellinnovationen beobachtet werden konnten und das Muster damit als solches konstituieren. Des Weiteren wird ein Überblick über die Geschäftsmodellinnovationen gegeben, welche auf das jeweilige Muster zurückgeführt werden können und im Rahmen der Untersuchung folglich zu dessen Identifikation geführt haben.

3.2.1 Add-On

Im Rahmen des ADD-ON Musters wird ein Produkt oder eine Dienstleistung zu einem günstigen Preis angeboten. Eine Vielzahl von aufpreispflichtigen Extras treibt den finalen Preis jedoch in die Höhe, sodass der Kunde final sehr viel mehr als ursprünglich angenommen bezahlt (*Was? Warum?*). Während dieser Aspekt des ADD-ON Musters auf der einen Seite für den Kunden mit finanziellen Nachteilen verbunden ist, profitiert er auf der anderen Seite von einer Variabilität des Angebots. So wird dem Kunden typischerweise die Möglichkeit gegeben, sein Produkt bzw. die Dienstleistung selber zu konfigurieren. Hierdurch bleibt es diesem zu grossen Teilen selber überlassen, inwieweit er von den kostspieligen Extras Gebrauch machen möchte bzw. auf welche er verzichtet (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das ADD-ON Muster zurückgeführt werden können, sind *Ryanair*, *SAP* und *Sega*.

3.2.2 Affiliation

AFFILIATION (zu dt. Angliederung) beschreibt ein Muster, bei dem ein Unternehmen Dritte, sogenannte Affiliates, für das Zuführen von neuer Kundschaft nutzt (*Wie?*). Die Affiliates machen hierfür im Rahmen ihres eigenen Vertriebskonzepts auf das Leistungsangebot des Unternehmens aufmerksam. In der Regel handelt es sich hierbei um eine Werbeanzeige im Internet, die dem Kunden per Click den Wechsel auf die Internetseite des Unternehmens erlaubt (*Wie?*). Der Affiliate wird für die Weiter-

²⁰⁵ Die Vorstellung der Muster basiert auf dem Buch ‚Geschäftsmodelle entwickeln‘ von Gassmann, Frankenberger und Csik (2013), in welchem die 55 Muster bereits in einer ausführlicheren Form veröffentlicht wurden, vgl. auch Gassmann, Csik und Frankenberger (2012).

leitung des Kunden entweder pro Click oder pro Kaufvorgang, welcher der Kunde nach der Vermittlung bei dem Unternehmen tätig, vergütet. Aus Sicht des Unternehmens besteht der zentrale Vorteil des AFFILIATION Musters darin, dass es seine Vertriebsreichweite erhöhen kann, ohne in eine eigene Infrastruktur investieren zu müssen (*Warum?*). Der Affiliate profitiert ebenfalls von diesem Muster, da er hierdurch einen Teil der Kosten, die ihm aufgrund seiner eigenen Vertriebskanäle entstehen, rekompensieren kann (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das AFFILIATION Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon*, *CDNow* und *Pinterest*.

3.2.3 Aikido

AIKIDO bezeichnet eine japanische Kampfsportart, bei der versucht wird die Kraft eines Angreifers so abzulenken, dass sie sich gegen diesen selbst richtet. In Form eines Musters ist mit AIKIDO das Anbieten von Produkten und Dienstleistungen gemeint, welche sich radikal vom üblichen Branchenangebot unterscheiden (*Was?*). Aus Sicht des Unternehmens kann hierdurch eine Position besetzt werden, welche jener der Konkurrenz diametral entgegensteht. Das Unternehmen kann so das direkte Kräfte-messen mit seinen Wettbewerbern umgehen und in eine nahezu konkurrenzfreie Zone mit profitablen Wachstumsmöglichkeiten vorstossen (*Warum?*). Die Konkurrenz ist in ihrer Gleichartigkeit dabei in der Regel so sehr mit sich selbst beschäftigt, dass sie von dieser neuen Art des Angebots gänzlich überrascht wird. Im Ergebnis verwandeln sich dessen einstige Stärken, wie beispielsweise ein Qualitätsvorsprung oder ein inkrementell günstigerer Preis, plötzlich zu dessen Schwächen, da sie der Andersartigkeit des neuen Gegners nicht länger standhalten können.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das AIKIDO Muster zurückgeführt werden können, sind *Cirque du Soleil*, *Nintendo*, *Six Flags*, *Swatch* und *The Body Shop*.

3.2.4 Auktion

Bei dem Muster der AUKTION handelt es sich um eine Form der partizipativen Preisermittlung. Dies bedeutet, dass der Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht fix durch den Verkäufer vorgegeben wird, sondern der Käufer stattdessen aktiv hierauf Einfluss nehmen kann. Als Basis für die Preisermittlung dient die Abgabe eines Gebots durch den potenziellen Käufer, welches seine individuelle Zahlungsbereitschaft widerspiegelt. Nach Ablauf der Auktion erhält der Meistbietende den Zuschlag und erwirbt daraufhin verbindlich die Leistung. Aus Sicht des Käufers hat

dies den Vorteil, dass er nicht mehr für eine Leistung bezahlen muss, als er sich leisten kann oder leisten möchte (*Was?*). Der Verkäufer profitiert ebenfalls von diesem Muster, da er hierdurch eine verbesserte Marktallokation seiner Leistungen erreichen kann (*Warum?*). Dies kann sich insbesondere für sehr seltene und inhomogene Güter, für die kein Referenzpreis existiert bzw. die Nachfrage nur schwer abgeschätzt werden kann, als ein Vorteil erweisen.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das AUKTION Muster zurückgeführt werden können, sind *eBay*, *Elance*, *Google*, *MyHammer*²⁰⁶, *Priceline*²⁰⁷, *WineBid* und *Zopa*.

3.2.5 Barter

BARTER (zu dt. Tauschhandel) bezeichnet ein Muster, bei dem die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens kostenlos für eine nicht monetäre Gegenleistung zur Verfügung gestellt werden. Es handelt sich damit im engeren Sinne um ein entgeltloses Kompensationsgeschäft (*Was?Warum?*). Der Abnehmer der Leistung profitiert von diesem Muster insofern, als er die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nutzen kann, ohne einen finanziellen Verlust zu erleiden. Stattdessen kann er die Leistung mit einer Gegenleistung bezahlen, die aus seiner Sicht passender erscheint oder auf welche er erleichtert zugreifen kann (*Was?*). Der zentrale Vorteil von BARTER aus Sicht des Unternehmens besteht darin, dass es nicht unmittelbar auf die Zahlungsbereitschaft seiner Kunden angewiesen ist. Hierdurch kann es für eine schnellere Verbreitung seiner Leistungen auf dem Markt sorgen und damit unter Umständen von erhöhten Umsatzströmen profitieren (*Warum?*). Des Weiteren lässt sich der Tauschhandel auch dafür einsetzen, um Zugang zu nur schwer zugänglichen Ressourcen zu erhalten.

Geschäftsmodellinnovationen, die auf das BARTER Muster zurückgeführt werden können, sind *Lufthansa*, *Magnolia Hotels*, *Pay with a Tweet* und *Pepsi*.

3.2.6 Cross Selling

Im Rahmen des CROSS SELLING (zu dt. Kreuzverkauf) wird das Leistungsangebot eines Unternehmens um komplementäre Produkte und Dienstleistungen ergänzt. Das Ziel dieses Musters besteht darin, Zusatzverkäufe zu dem bereits bestehenden Leistungsangebot des Unternehmens zu generieren. Aus Sicht des Unternehmens kann hierdurch der Umsatz gesteigert werden, ohne dass es signifikant in die Akquise neuer

²⁰⁶ Reverse Auktion: Abgabe des Angebots erfolgt durch den potenziellen Verkäufer.

²⁰⁷ Ibid.

Kunden investieren muss (*Warum?*). Darüber hinaus können die existierenden Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, wie zum Beispiel dessen Vertriebskanäle oder Marketingkompetenz, gehebelt werden (*Wie?Warum?*). Für den Kunden besteht der Nutzen von CROSS SELLING in erster Linie darin, dass eine grössere Bandbreite seines Bedarfs aus einer Hand abgedeckt wird. Hierdurch kann er sich den Aufwand für die Beschaffung sparen, der sonst zum Beispiel in Form von Suchkosten für das Auffinden eines geeigneten Zusatzprodukts entstehen würde (*Was?*). Ein weiterer zentraler Vorteil dieses Musters ist das Gefühl von Sicherheit. So sieht der Kunde sich bei einer bereits erfolgreichen Beziehung zu einem Unternehmen weniger dem Risiko ausgesetzt, negativ überrascht zu werden, als dies beim Aufsuchen eines neuen Anbieters der Fall ist (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, die auf das CROSS SELLING Muster zurückgeführt werden können, sind *Aldi*, *IKEA*, *Sanifair*, *Shell* und *Tchibo*.

3.2.7 Crowdfunding

Bei CROWDFUNDING handelt es sich um einen Neologismus, welcher sich aus den Wörtern ‚Crowd‘ (zu dt. Schwarm, Menschenmenge) und ‚Funding‘ (zu dt. Finanzierung) zusammensetzt. Im Sinne eines Musters ist damit die Auslagerung der Finanzierung eines Projekts (alternativ: Initiative, Startup, etc.) an die breite Masse gemeint. Als Grundlage dient eine Ausschreibung, mit welcher das Projekt potenziellen Geldgebern vorgestellt wird (*Wie?*). Die Geldgeber, auch Crowdfunder genannt, sind in der Regel Privatpersonen oder private Gemeinschaften, welche frei darüber entscheiden, welchen Betrag sie in das Projekt einbringen möchten. Für den eingebrachten Geldbetrag wird mit dem Projektinitiator eine Gegenleistung in Form einer projektspezifischen Prämie ausgehandelt, die zum Beispiel im Erhalt des Produkts selbst, welches im Rahmen des Projekts entwickelt werden soll (z.B. Musik-CD), oder in darüber hinausgehenden Leistungen (z.B. Bonus-Material) bestehen kann (*Wie?*). Anders als bei klassischen Finanzinvestoren oder Banken sind die an CROWDFUNDING beteiligten Geldgeber häufig nicht an einer Renditemaximierung, sondern an der Durchführung eines Projekts selbst interessiert. Um diesen speziellen Charakter aufrechtzuerhalten und den Einflussbereich professioneller Investoren möglichst gering zu halten, wird im Rahmen der Projektausschreibung oftmals der maximal investierbare Geldbetrag auf eine bestimmte Obergrenze begrenzt. (*Wie?*). Der Projektinitiator profitiert von CROWDFUNDING insofern, als dass dieser seinen Kapitalgeberkreis ausweiten kann. Hierdurch erhöht sich für ihn die Chance, sein Projekt zu vorteilhaften Konditionen finanzieren zu können (*Warum?*). Zudem kann er

die Ausschreibung im Vorfeld als kostenlose Werbung für sein Projekt und in diesem Sinne als eine verkaufsfördernde Massnahme nutzen (*Wie? Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das CROWDFUNDING Muster zurückgeführt werden können, sind *Brainpool*, *Diaspora*, *Marillion* und *Pebble Technology*.

3.2.8 Crowdsourcing

Bei CROWDSOURCING handelt es sich, analog zu CROWDFUNDING, um einen Neologismus, welcher sich in diesem Fall aus den Wörtern ‚Crowd‘ (zu dt. Schwarm, Menschenmenge) und ‚Outsourcing‘ (zu dt. Auslagern) zusammensetzt. In Form eines Musters ist mit CROWDSOURCING das Auslagern bestimmter Aufgaben an externe Akteure gemeint. Diese erfahren von der Aufgabe typischerweise in Form einer Ausschreibung (*Wie?*). Aus Sicht eines Unternehmens wird mit CROWDSOURCING das Ziel verfolgt, den eigenen Innovations- und Wissenshorizont zu erweitern und hierdurch das Entwickeln einer kostengünstigeren und effektiveren Problemlösung zu ermöglichen (*Wie? Warum?*). Gegenstand von CROWDSOURCING kann dabei eine Reihe von unterschiedlichen Aufgabenstellungen wie zum Beispiel das Generieren von innovativen Ideen oder das Lösen einer bestimmten Problemstellung sein. Des Weiteren ist CROWDSOURCING auch dazu geeignet, die Präferenzen der Kunden für zukünftige Produkte besser abschätzen zu können und so die eigene Floprate zu reduzieren (*Warum?*). Die Motive der Crowd sich an einer CROWDSOURCING-Ausschreibung zu beteiligen, können dabei sowohl extrinsischer (z.B. monetäre Entlohnung) als auch intrinsischer Natur (z.B. persönliches Interesse) sein.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das CROWDSOURCING Muster zurückgeführt werden können, sind *Cisco*, *InnoCentive*, *MyFab*, *Procter & Gamble* und *Threadless*.

3.2.9 Digitalisierung

Im Rahmen des DIGITALISIERUNG Musters werden traditionell physische Güter durch virtuelle Repräsentationen ergänzt oder gar vollständig ersetzt. Die Grundlage hierfür bildet die Umwandlung von analoger Information über das physische Gut in ein digitales Signal (*Wie?*). Die Speicherung dieses Signals in einem digitaltechnischen System ermöglicht, die Information über elektronische Netzwerke wie dem Internet weiter zu verbreiten (siehe E-COMMERCE) (*Wie?*). Die Vorteile von digitalisierten Gütern für den Kunden bestehen darin, dass er auf diese orts- und zeitunabhängig zurückgreifen kann. Des Weiteren sind digitale Güter oftmals günstiger als ihre analogen Versionen, da sie zu geringeren Grenzkosten reproduziert werden können

(*Was?Warum?*). Ein weiterer zentraler Vorteil der DIGITALISIERUNG lässt sich dahingehend konstatieren, dass der Kunde leichter in den Leistungserstellungsprozess eingebunden bzw. die Leistung besser auf diesen zugeschnitten werden kann (*Wie?*). Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, Leistungsangebote zu kreieren, die eine starke Differenzierung gegenüber physisch-analogen Gütern aufweisen (*Was?*). Aus Sicht des Unternehmens lassen sich hierüber unter Umständen gänzlich neue Umsatzpotenziale erschliessen (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das DIGITALISIERUNG Muster zurückgeführt werden können, sind *CEWE Color, Dropbox, Facebook, Hotmail, Jones International University, Napster, Netflix, Spiegel Online, SurveyMonkey, Wikipedia* und *WXYC*.

3.2.10 Direct Selling

DIRECT SELLING (zu dt. Direktvertrieb) beschreibt ein Muster, bei dem ein Unternehmen seine Leistungen direkt an seine Kunden verkauft (*Wie?*). Durch das Umgehen von Zwischenhändlern kann das Unternehmen Einsparungen im Bereich der Vertriebskosten realisieren (*Warum?*). Darüber hinaus kann es wichtige Informationen über die Bedürfnisse seiner Kunden sammeln, wodurch sich neue Impulse für die Verbesserung der angebotenen Leistungen ergeben (*Was?Wie?*). Ein weiterer Vorteil von DIRECT SELLING ist, dass die Verkaufsinformationen direkt vom Unternehmen gesteuert werden können und hierdurch nicht über Zwischenstufen verwässert werden. Infolgedessen kann ein einheitliches und in sich konsistentes Vertriebskonzept gewährleistet werden (*Wie?Warum?*). Für den Kunden besteht der Vorteil des DIRECT SELLING insbesondere in den verbesserten Beratungsleistungen. Diese sind insbesondere dann von Vorteil, wenn es sich um erklärungsbedürftige Produkte handelt (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das DIRECT SELLING Muster zurückgeführt werden können, sind *Amway, Dell, Dollar Shave Club, First Direct, Nestlé BabyNes, Nestlé Nespresso, Nestlé Special. T, The Body Shop, Tupperware* und *Vorwerk*.

3.2.11 E-Commerce

Gegenstand des E-COMMERCE Musters bildet, wie der Name bereits impliziert, der elektronische Handel. Hierunter sind im weitesten Sinne geschäftliche Transaktionen zu subsumieren, die unter Einsatz elektronischer Kommunikationstechniken und insbesondere des Internets durchgeführt werden (*Wie?*). Neben dem eigentlichen Verkauf von Gütern und Dienstleistungen kann dies sowohl den für die Leistungs-

anbahnung benötigten Informationsaustausch als auch nachgelagerte Supportleistungen inkludieren. Der Vorteil des E-COMMERCE aus Sicht des Unternehmens gegenüber dem rein physischen Warenabsatz besteht darin, dass es eine grössere Anzahl an potenziellen Kunden erreichen und damit möglicherweise seine Umsätze steigern kann. Darüber hinaus lassen sich im Rahmen dieses Musters häufig auch die Vertriebskosten reduzieren, da die Notwendigkeit für eine physische Ladenpräsenz entfällt (*Warum?*). Aus Sicht des Kunden ist das E-COMMERCE Muster mit dem Nutzen verbunden, dass dieser unabhängig von zeitlichen oder lokalen Restriktionen auf die Waren zugreifen kann und zudem von einer höheren Transparenz der angebotenen Leistungen profitiert (*Was?*). Nachteilig ist hingegen der Wegfall der Möglichkeit, die Güter des Anbieters vor dem Kauf nicht selber testen zu können (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das E-COMMERCE Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon, Asos, Blacksocks, Dell, Dollar Shave Club, Flyeralarm, WineBid, Zappos* und *Zopa*.

3.2.12 Experience Selling

EXPERIENCE SELLING beschreibt ein Muster, bei dem nicht nur die Produkte oder Dienstleistungen als solche, sondern darüber hinaus die gesamten Eindrücke des Kunden im Zentrum des Nutzenversprechens stehen (*Was?*). Aus Sicht des Unternehmens besteht das Ziel darin, dem Kunden ein umfassendes Erlebnis zu vermitteln und sich hierdurch gegenüber Standardprodukten oder -dienstleistungen zu differenzieren. Die hieraus resultierenden Vorteile für das Unternehmen bestehen zum einen in einer erhöhten Kundenbindung. Darüber hinaus lässt sich im Rahmen von EXPERIENCE SELLING oftmals auch das Umsatzpotenzial steigern, da die Kunden im Durchschnitt bereit sind einen erhöhten Preis für die gebotene Leistung zu bezahlen (*Warum?*). Als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von EXPERIENCE SELLING gilt das geschickte Koordinieren aller Faktoren, die aktiv die wahrnehmbare Umwelt des Kunden und dadurch das kundenseitige Erleben beeinflussen. Hierzu zählen beispielsweise die Produktpräsentation, die Verpackung, die Ladeneinrichtung oder das Verkaufspersonal (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das EXPERIENCE SELLING Muster zurückgeführt werden können, sind *Barnes&Noble, Harley Davidson, IKEA, Nestlé Nespresso, Nestlé Special. T, Red Bull, Starbucks, Swatch* und *Trader Joe's*.

3.2.13 Flatrate

Im Rahmen eines FLATRATE Geschäftsmodells zahlt der Kunde einen Pauschalpreis für eine Leistung und kann diese hierfür in unbegrenzten Mengen nutzen. Der Vorteil dieses Musters für den Kunden ist, dass er sich nicht in seinem Konsum einschränken muss und zudem die volle Kontrolle über die anfallenden Kosten behält (*Was?*). Durch diesen Vorteil lassen sich im Rahmen dieses Musters oftmals gesteigerte Absatzzahlen erreichen (*Warum?*). Solange sich jene Nutzer, welche das Gut im Übermass konsumieren, mit jenen Nutzern, die das Gut in nur geringem Umfang nutzen, die Waage halten, ist das Anbieten eines FLATRATE Geschäftsmodells für das Unternehmen rentabel (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das FLATRATE Muster zurückgeführt werden können, sind *Buckaroo Buffet*, *Next Issue Media*, *Sandals Resorts* und *SBB*.

3.2.14 Fractional Ownership

Mit FRACTIONAL OWNERSHIP (zu dt. Teileigentum) ist gemeint, dass der Kunde das Kaufobjekt nicht als Ganzes, sondern nur einen Teil davon erwirbt. Da er infolgedessen nur für einen Bruchteil des vollen Kaufpreises aufkommen muss, kann der Kunde sich im Rahmen dieses Musters Objekte leisten, für welche ihm sonst möglicherweise die notwendige Kaufkraft fehlen würde (*Was?*). Als Basis für die Umsetzung dient typischerweise eine Käufergemeinschaft, in welcher jeder Käufer ein eigentumsanteiliges Nutzungsrecht an dem Kaufobjekt erhält. Das Unternehmen, welches das Teileigentum seiner Leistungen anbietet, ist dabei in der Regel für die Verwaltung des Kaufobjekts bzw. der Käufergemeinschaft zuständig (*Wie?*). Es profitiert von diesem Muster insofern, als es durch die Stückelung des Kaufbetrags einen erweiterten Kreis an potenziellen Käufern erreichen kann (*Wer? Warum?*). Dies stellt insbesondere bei kapitalintensiven Gütern, für die oftmals nur ein kleiner Interessentenkreis existiert, einen erheblichen Nutzensvorteil dar. Ein weiterer, allgemeiner Vorteil des FRACTIONAL OWNERSHIP Musters ist, dass ein Kaufobjekt ökonomischer genutzt werden kann, als dies im Fall eines Einzelerwerbs möglich ist (*Was?*)

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das FRACTIONAL OWNERSHIP Muster zurückgeführt werden können, sind *écurie25*, *Hapimag*, *HomeBuy*, *Mobility Carsharing* und *NetJets*.

3.2.15 Franchising

FRANCHISING steht für eine Geschäftsmodellkonfiguration, bei der ein sogenannter Franchisegeber einem Franchisenehmer die kommerzielle Nutzung seines Geschäftskonzepts für ein Entgelt (Lizenzgebühr) überlässt (*Was?Warum?*). Das Ziel aus Sicht des Franchisegebers besteht darin, eine rasche geographische Expansion seines Konzepts voranzutreiben, ohne selber hierfür die notwendigen Ressourcen aufbringen bzw. das volle wirtschaftliche Risiko tragen zu müssen (*Wie?Warum?*). Beides entfällt auf den Franchisenehmer, welcher als selbstständiger Unternehmer agiert und hierdurch einen Grossteil der lokalen Operationen auf eigene Rechnung übernimmt. Die Vorteile für den Franchisenehmer bestehen darin, dass er ein wirtschaftlich erprobtes Format mit all seinen Leistungs- und Differenzierungsmerkmalen (z.B. Produkte, Markenrechte, Ausstattung, Arbeitsabläufe) nutzen kann. Im Vergleich zu der Situation, in der er selber ein gänzlich neues Geschäftskonzept entwickeln müsste, kann er so sein unternehmerisches Risiko deutlich reduzieren (*Was?*). Des Weiteren profitiert er auch von der Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber, welcher das Geschäftskonzept nach aussen hin vermarktet und seine Expertise an seine Franchisenehmer weitergibt (z.B. in Form von Weiterbildungsmassnahmen, Prozess-erfahrung, Marken-Spill-Over) (*Was?Wie?*). Im Idealfall führt FRANCHISING zu einem beidseitigen Erfolg, bei dem der Franchisegeber von einer schnellen Marktexpansion seines Konzepts profitiert und der Franchisenehmer an seinem wirtschaftlichen Erfolg partizipiert. Für den Endkunden ist FRANCHISING ebenfalls mit Vorteilen verbunden, da er unabhängig vom einzelnen Anbieter eine gleichbleibende Angebotsqualität erfährt (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das FRANCHISING Muster zurückgeführt werden können, sind *Fressnapf*, *Marriott International*, *Naturhouse*, *Singer Sewing Machine* und *Starbucks*.

3.2.16 Freemium

Bei FREEMIUM handelt es sich um einen Neologismus, der sich aus den Begriffen ‚Free‘ und ‚Premium‘ zusammensetzt. In Form eines Musters ist damit die kostenlose Bereitstellung einer Basisversion eines Produkts oder einer Dienstleistung gemeint, wohingegen für die Premiumversion ein entsprechender Aufpreis verlangt wird (*Was?*). Durch die Bereitstellung der kostenlosen Basisversion soll eine möglichst grosse Nutzergruppe gewonnen werden, in der sich, so die Hoffnung, genügend Nutzer finden lassen, welche bereit sind, für die Premiumversion zu bezahlen (*Warum?*). Der Anteil an zahlenden Kunden (Premiumversion) gegenüber nicht zahlenden Kunden

(Basisversion) wird durch die sogenannte Konversionsrate gemessen. Da diese zumeist sehr klein ausfällt, ist es entscheidend, dass die Kosten für die Basisversion möglichst gering ausfallen. Nur wenn die Basisversion sehr günstig bereitgestellt werden kann, reichen die durch die Premiumnutzer generierten Einnahmen aus, um die fehlenden Einnahmen der Basisnutzer quersubventionieren zu können (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das FREEMIUM Muster zurückgeführt werden können, sind *Dropbox, Hotmail, LinkedIn, Skype, Spotify* und *SurveyMonkey*.

3.2.17 From Push-to-Pull

Im Rahmen des FROM PUSH-TO-PULL Musters werden alle unternehmerischen Aktivitäten an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet. Der Kunde zieht dabei sinnbildlich betrachtet am Ende einer virtuellen Leine, treibt so die Prozesse des Unternehmens und definiert hierüber das Nutzenversprechen (*Was?Wie?*). Die Produktion der Leistung, welche das Unternehmen seinen Kunden anbietet, erfolgt dabei unmittelbar auf Basis der Nachfrage seiner Kunden. In der Umsetzung macht dies eine flexible und reaktive Wertschöpfungsarchitektur erforderlich (*Wie?*). Darüber hinaus werden auch die Schnittstellen bei der Distribution, an denen das Unternehmen in Kontakt mit seinen Kunden tritt, nach deren Bedürfnissen und Nutzungsgewohnheiten ausgerichtet (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das FROM PUSH-TO-PULL Muster zurückgeführt werden können, sind *Dell, Geberit, Toyota* und *Zara*.

3.2.18 Garantierte Verfügbarkeit

Bei dem Muster GARANTIERTE VERFÜGBARKEIT zahlt der Kunde nicht für das Eigentum an einem Produkt, sondern, wie der Name bereits impliziert, für dessen garantierte Verfügbarkeit (*Was?*). Das zentrale Ziel dieses Musters besteht in der Reduktion der Kosten, welche durch den Ausfall von technischen Geräten wie zum Beispiel Maschinen oder Anlagen entstehen und je nach Einzelfall sehr hoch sein können. Indem eine Verfügbarkeitsgarantie auf das Produkt gegeben wird, wird versucht dieser Problematik entgegenzuwirken (*Was?*). Der Kunde schliesst hierzu einen Rahmen-vertrag mit dem Unternehmen ab, welcher diesen zu der Zahlung eines pauschalen Betrags verpflichtet. Im Gegenzug erhält der Kunde Leistungen zur Verfügung gestellt, die es für die Aufrechterhaltung einer dauerhaften Produktverfügbarkeit benötigt. Neben der Bereitstellung von Ersatzgeräten zählen hierzu beispielsweise Reparatur- sowie Wartungsleistungen dazu (*Was?Wie?*). Da die

Kunden den Vorteil der dauerhaften Verfügbarkeit sehr schätzen, können Unternehmen durch die Anwendung dieses Musters häufig eine langfristige und intensive Beziehung zu ihren Kunden aufbauen, welche sich in wiederkehrenden Erträgen widerspiegelt (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das GARANTIERTE VERFÜG-BARKEIT Muster zurückgeführt werden können, sind *ABB Turbo Systems, Hilti, IBM, MachineryLink, NetJets* und *PHH Corporation*.

3.2.19 Ingredient Branding

INGREDIENT BRANDING bezeichnet die Bildung einer Marke („Branding“) für ein Produkt, welches nicht einzeln, sondern als Bestandteil („Ingredient“) eines Endprodukts erworben wird. Das Produkt wird dabei gezielt als ein eigenständiges Merkmal des Endprodukts beworben, wodurch es zu der Herausbildung einer ‚Marke in der Marke‘ des Endprodukts kommt (*Was?Wie?*). Das Ziel dieses Vorgehens aus Sicht des Zulieferunternehmens besteht darin, die Bekanntheit seiner Produkte zu steigern und hierdurch eine Präferenz beim Endkunden aufzubauen. Diese kann dazu genutzt werden, um der Substituierbarkeit der eigenen Produkte vorzubeugen und sich strategisch günstig gegenüber dem Hersteller des Endprodukts zu positionieren (*Wie?*). Im Idealfall führt INGREDIENT BRANDING zu einer Win-Win-Situation, bei der die positiven Attribute des Zulieferprodukts auf das Endprodukt übertragen werden und somit die Attraktivität des Endprodukts steigt (*Was?*). Zu den zentralen Voraussetzungen für INGREDIENT BRANDING gehört, dass das Zulieferprodukt eine wesentliche Funktion für das Endprodukt übernimmt. Darüber hinaus muss es sich in puncto Qualität signifikant von den Konkurrenzprodukten unterscheiden. Nur so kann dem Käufer glaubhaft vermittelt werden, dass das Endprodukt eine bedeutende Wertsteigerung durch die Verwendung des Zulieferprodukts erfährt.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das INGREDIENT BRANDING Muster zurückgeführt werden können, sind *Bosch, Carl Zeiss, DuPont, Intel, Shimano* und *W. L. Gore & Associates*.

3.2.20 Integrator

Das INTEGRATOR Muster zeichnet sich dadurch aus, dass ein Unternehmen den Grossteil seiner Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie durchführt. Hierdurch weist dieses einen überdurchschnittlich niedrigen Fremdbezugsanteil auf (*Wie?*). Aus Sicht des Unternehmens ist damit der Vorteil verbunden, dass es die Kontrolle über alle

seine Schlüsselressourcen und -aktivitäten behält und sich hierdurch vor einer strategischen Abhängigkeit von Lieferanten und anderen Kooperationspartnern schützen kann (*Wie?*). Des Weiteren kann das Unternehmen seine Transaktionskosten reduzieren, da es seine Wertschöpfungskette optimal an den eigenen Arbeitsabläufen und Branchenbedürfnissen ausrichten kann (*Wie?Warum?*). Das Unternehmen profitiert hierdurch nicht nur von einer erhöhten Effizienz seiner Wertschöpfung (z.B. geringere Transportzeiten, bessere Abstimmung von Zwischenprodukten), sondern kann so auch schneller auf Veränderungen in seinem Marktumfeld reagieren (*Wie?Warum?*). Nachteilig ist hingegen, dass es nicht von Spezialisierungsvorteilen Gebrauch machen kann, welche für gewöhnlich mit dem Auslagern von Aufgaben an spezialisierte Dienstleister verbunden sind (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das INTEGRATOR Muster zurückgeführt werden können, sind *BYD Auto, Carnegie Steel, Exxon Mobil, Ford* und *Zara*.

3.2.21 Kundendaten-Multiplizierer

Im Zentrum des KUNDENDATEN-MULTIPLIZIERER Musters steht das Sammeln von Kundendaten, um diese im Anschluss gewinnbringend weiterzuvermarkten (*Wie?Warum?*). Möglichkeiten zur Kommerzialisierung ergeben sich dabei durch den direkten Verkauf der Daten an Dritte, die selber keinen direkten Zugang zu den Daten besitzen (*Warum?*). Darüber hinaus lassen sich die Kundendaten auch für interne Zwecke nutzen, indem zum Beispiel die Wirksamkeit der eigenen Werbemaßnahmen erhöht oder eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für absatzpolitische Massnahmen geschaffen wird (*Warum?*). Die erhobenen Daten werden hierfür typischerweise durch sogenannte Data-Mining (zu dt. ‚Daten schürfen‘) Programme ausgewertet und zu Profilen zusammengefasst. Diese erlauben es dem Unternehmen, das Konsumverhalten seiner Kundengruppen besser zu verstehen und hierdurch effektiver durch spezifisch zugeschnittene Marketing-Massnahmen zu adressieren (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das KUNDENDATEN-MULTIPLIZIERER Muster zurückgeführt werden können, sind *23andMe, Amazon, Facebook, Google, PatientsLikeMe, Payback, Twitter* und *Verizon Communications*.

3.2.22 Kundenloyalität

Im Zentrum des KUNDENLOYALITÄT Musters steht der Aufbau einer loyalen Kundenbeziehung. Als Basis hierzu dient ein Anreizsystem, welche die Kunden eines

Unternehmens dazu antreiben soll, möglichst viele ihrer Einkäufe bei diesem zu tätigen (*Was?Wie?*). Typischerweise handelt es sich hierbei um bonusabhängige Prämienleistungen, die dem Kunden einen Teil seiner getätigten Einkäufe entweder monetär oder in Form von Sachleistungen rückvergüten (*Wie?*). Während der Kunde im Rahmen dieses Musters in erster Linie von den Rückvergütungen profitiert (*Was?*), besteht der zentrale Nutzen für das Unternehmen in loyaleren Kunden und den hierdurch konstanteren Einnahmeströmen (*Warum?*). Darüber hinaus kann es die Prämien, die es seinen Kunden gewährt, dazu nutzen, die eigenen Umsätze anzukurbeln, insofern sich diese gegen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens einlösen lassen (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das KUNDENLOYALITÄT Muster zurückgeführt werden können, sind *American Airlines, Safeway, Payback* und *Sperry & Hutchinson*.

3.2.23 Layer Player

Beim LAYER PLAYER Muster fokussiert sich ein Unternehmen auf eine oder einige wenige Aktivitäten bzw. Stufen einer Wertschöpfungskette (*Wie?*). Die Leistungen, die es in diesem Zusammenhang erbringt, beschränken sich dabei nicht auf eine einzelne Industrie, sondern werden quer verteilt über diverse Marktsegmente angeboten (*Was?*). Das Unternehmen agiert hierdurch für diesen bestimmten Bereich der Wertschöpfungskette als eine Art Schichtenspezialist (*Was?Wie?*). Seine Kunden bestehen überwiegend aus Unternehmen, welche weite Teile ihrer Wertschöpfung an spezialisierte Dienstleister ausgelagert haben (z.B. Anwender des ORCHESTRATOR Musters, siehe Abschnitt 3.2.24) Durch seinen hohen Spezialisierungsgrad profitiert der LAYER PLAYER von Spezialisierungsvorteilen sowie von einer Multiplikation seines Know-Hows und seiner Eigentumsrechte (*Wie?Warum?*). Des Weiteren hat ein Unternehmen im Rahmen dieses Musters die Möglichkeit, Standards in seinem bedienten Spezialbereich zu seinen eigenen Gunsten zu beeinflussen (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das LAYER PLAYER Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon Web Services, Dennemeyer, PayPal, TRUSTe* und *Wipro Technologies*.

3.2.24 Lizenzierung

Im Rahmen der LIZENZIERUNG konzentriert sich die Aktivität eines Unternehmens auf die Schöpfung von geistigem Eigentum, welches in Form von Lizenzen an Dritte

veräußert wird. Im Fokus steht somit nicht die eigene Umsetzung des geistigen Eigentums, sondern vielmehr die Kommerzialisierung der damit verbundenen Nutzungsrechte (*Wie?Warum?*). Da die Lizenz grundsätzlich mehr als an nur einen Abnehmer vergeben werden kann, bringt dieses Muster aus Sicht des Unternehmens den Vorteil mit sich, dass es seine Umsätze und damit sein wirtschaftliches Risiko diversifizieren kann (*Warum?*). Des Weiteren lassen sich die Umsätze oftmals schneller sowie mit einem geringeren Kostenaufwand erreichen, da das Unternehmen nicht selber in eigene Kompetenzen zur Vermarktung des geistigen Eigentums investieren muss (*Warum?*). Vielmehr wird die Vermarktung im Rahmen des Musters durch die sogenannten Lizenznehmer übernommen. Der Nutzen für diese besteht darin, dass sie die kostenintensiven, langwierigen und unsicheren Forschungs- und Entwicklungsprozesse umgehen bzw. mangelndes eigenes geistiges Eigentum kompensieren können (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das LIZENZIERUNG Muster zurückgeführt werden können, sind *ARM, DIC2, Duales System Deutschland* und *Max Havelaar*.

3.2.25 Lock-In

LOCK-IN bezeichnet ein Muster, bei dem der Kunde in das Leistungsangebot eines Unternehmens 'eingeschlossen' wird (*Wie?*). Als Grundlage dienen sogenannte Wechselkosten. Es handelt sich hierbei um Kosten, die dem Kunden bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter entstehen. Die Wechselkosten können dabei entweder monetärer Art sein (z.B. durch eine vertragliche Bindung) oder in Form eines Lern- oder Zeitaufwandes bestehen, den der Kunde im Falle eines Wechsels zu einem anderen Anbieter aufbringen müsste (*Was?*). Einen weiteren Stellhebel stellen technologische Restriktionen dar, welche eine Inkompatibilität der bereits erworbenen Produkte mit Konkurrenzprodukten hervorrufen und damit einen Verlust der bereits getätigten Investitionen bedeuten würden (*Was?*). Während das LOCK-IN Muster aus Kundensicht tendenziell mit Nachteilen verbunden ist, da es ihn in seiner Flexibilität eingrenzt, profitiert das Unternehmen von konstanteren und längerfristigeren Einnahmen (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das LOCK-IN Muster zurückgeführt werden können, sind *Gillette, Hewlett-Packard, Lego, Microsoft, Nestlé BabyNes, Nestlé Nespresso* und *Nestlé Special.T*.

3.2.26 Long Tail

Der Begriff LONG TAIL kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt ‚langer Schwanz‘ (alternativ: Rattenschwanz). In Form eines Musters ist damit das grosszahlige Anbieten und Verkaufen von Nischenprodukten gemeint, welche in Summe einen ähnlich grossen Umsatzstrom wie einige wenige ‚Blockbuster‘-Produkte generieren (*Was?Warum?*). Die Anwendung dieses Musters geht dabei mit einer Aufhebung der klassischen 80-20 Regel einher, wonach 80 Prozent des Umsatzes mit 20 Prozent der Produkte erzielt werden. Stattdessen werden gleich grosse Umsatzanteile mit Massen- und Nischenprodukten oder in Extremfällen sogar überwiegend mit Nischenprodukten generiert (*Warum?*). Das Unternehmen kann sich hierdurch gegenüber den Anbietern von Blockbuster-Produkten differenzieren und mit den Nischenprodukten eine alternative Einnahmequelle erschliessen (*Warum?*). Für den Kunden ist mit LONG TAIL der Vorteil verbunden, dass er aus einer grösseren und bunteren Angebotspalette wählen kann, wodurch er eine höhere Chance hat ein Produkt nach seinem individuellen Gusto zu finden (*Was?*). Die erfolgreiche Umsetzung von LONG TAIL setzt dabei insbesondere einen kosteneffizienten Vertrieb voraus, bei dem das Verkaufen eines Nischenprodukts nur unwesentlich mehr als das Verkaufen eines Blockbuster-Produkts kostet (*Wie?*). Des Weiteren müssen die Nischenprodukte auch zu geringen Suchkosten auffindbar sein, da sonst die Gefahr besteht, dass diese die Abnehmerseite nicht erreichen. Eine zentrale Rolle in diesem Zusammenhang nehmen computergestützte Suchfilter und Empfehlungssysteme ein, welche dem Kunden auf Grundlage seiner vergangenen Suchaktivitäten bzw. Käufe neue Produktvorschläge unterbreiten (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das LONG TAIL Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon*, *Apple (iPod/iTunes, iPhone/AppStore)*, *eBay* und *YouTube*.

3.2.27 Make more of it

Im Rahmen dieses Musters nutzt ein Unternehmen sein Know-How und seine Ressourcen nicht nur für die internen Prozesse, sondern stellt diese darüber hinaus auch anderen Unternehmen in Form einer externen Dienstleistung zur Verfügung (*Was?Wie?*). Zweck dieses Handelns ist es, über lange Zeit aufgebautes Spezialwissen oder überschüssige Kapazitäten in einen monetären Vorteil zu verwandeln (*Warum?*). Darüber hinaus kann MAKE MORE OF IT auch für eine positive Rückkoppelung auf das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens genutzt werden (*Warum?*). So lässt sich durch eine externe Vermarktung des unternehmenseigenen

Know-Hows sowie der dazugehörigen Ressourcen beispielsweise neue Expertise aufbauen, die zur Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe genutzt kann. Darüber hinaus genießen Unternehmen, die das MAKE MORE OF IT Muster anwenden, nicht selten den Ruf eines Innovationsführers, welcher sich wiederum langfristig positiv auf die Absatzentwicklung des Unternehmens auswirken kann (*Warum?*). Für die Kunden besteht der Vorteil dieses Musters darin, dass sie eine spezialisierte Leistung nutzen können, ohne selber das hierfür benötigte Wissen bzw. die hierfür erforderlichen Ressourcen aufbauen zu müssen (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das MAKE MORE OF IT Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon Web Services*, *BASF*, *Festo Didactic*, *Porsche* und *Sennheiser*.

3.2.28 Mass Customization

Bei dem Begriff der MASS CUSTOMIZATION handelt es sich um ein Oxymoron, welches sich aus den Begriffen ‚Mass Production‘ (zu dt. Massenproduktion) und ‚Customization‘ (zu dt. kundenindividuelle Fertigung) zusammensetzt. In Form eines Musters ist damit die Anpassung eines Produkts an die individuellen Bedürfnisse des Kunden gemeint, wobei ähnliche Effizienzbedingungen wie bei der Herstellung eines Massenprodukts vorherrschen (*Was?Warum?*). Als Grundlage hierfür dient der Einsatz von modularisierten Produktarchitekturen (*Wie?*). Modularisierte Produktarchitekturen ermöglichen auf der einen Seite ein hohes Variantenreichtum, da die einzelnen Module zu vielen unterschiedlichen Endprodukten kombiniert und diese so an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden können. Auf der anderen Seite sind die Module als solche standardisiert, wodurch sie zu einem Kostenniveau hergestellt werden können, welches mit dem der Massenproduktion vergleichbar ist. Der Nutzen dieses Musters für den Kunden besteht darin, dass er ein auf sich zugeschnittenes Produkt erhält ohne einen signifikanten Aufpreis zahlen zu müssen (*Was?*). Das Unternehmen profitiert ebenfalls von diesem Muster, da es sich gegenüber den Anbietern von Massenprodukten differenzieren und so seine Umsatzzahlen steigern kann (*Warum?*). Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit, eine intensivere Kundenbeziehung aufbauen zu können. So löst die Individualisierung eines Produkts und das hiermit verbundene Prozesserlebnis beim Kunden typischerweise einen sogenannten ‚I do it myself‘-Effekt aus (*Was?*). In Folge dessen fühlt sich dieser emotional stärker an das Produkt und das Unternehmen gebunden, was sich ebenfalls positiv auf die Umsatzentwicklungen auswirken kann (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das MASS CUSTOMIZATION Muster zurückgeführt werden können, sind *Dell*, *Factory121*, *Levi's*, *Miadidas*, *mymuesli*, *My Unique Bag* und *PersonalNOVEL*.

3.2.29 Mieten statt kaufen

Bei diesem Muster wird, wie der Name bereits impliziert, ein Gegenstand nicht von einem Kunden gekauft, sondern stattdessen von diesem gemietet. Der zentrale Nutzen für den Kunden besteht darin, dass er nicht für die Anschaffungskosten, welche sonst üblicherweise bei dem Kauf des Gegenstandes anfallen, aufkommen, sondern lediglich den Mietpreis entrichten muss (*Was?*). Da dieser oftmals um ein Vielfaches geringer als der Kaufpreis des Gegenstandes ist, kann der Kunde im Rahmen dieses Musters Gegenstände nutzen, die er sich sonst gegebenenfalls nicht leisten könnte (*Was?*). Ein weiterer Nutzen aus Sicht des Kunden besteht darin, dass er sein Kapital nicht langfristig an einen bestimmten Nutzungszweck binden muss und hierdurch von einem grösseren finanziellen Spielraum profitiert (*Was?*). Aufgrund dieser Vorteile kann ein Unternehmen im Rahmen des MIETEN STATT KAUFEN Musters oftmals insbesondere im Bereich kapitalintensiver Produkte ein grösseres Absatzpotenzial erschliessen, als dies bei einer alleinigen Kaufoption möglich ist (*Warum?*). Da sich die Umsatzströme im Rahmen der Miete jedoch in die Zukunft verlagern, macht dessen Implementierung zwingend eine Vorfinanzierung der Produkte erforderlich (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das MIETEN STATT KAUFEN Muster zurückgeführt werden können, sind *Blockbuster*, *CWS-boco*, *FlexPetz*, *Luxusbabe*, *Saunders System*, *Rent a Bike* und *Xerox (Modell 914)*.

3.2.30 Negativer Geldumschlag

Bei dem Geldumschlag (engl. ‚Cash Conversion Cycle‘) handelt es sich um eine zeitbezogene Grösse, die sich aus der durchschnittlichen Lagerdauer der angebotenen Ware (inkl. Rohstoffe, halbfertige Fabrikate, Endprodukte), dem Zahlungsziel des Kunden sowie dem Zahlungsziel der Lieferanten zusammensetzt²⁰⁸.

Ein NEGATIVER GELDUMSCHLAG bedeutet, dass ein Unternehmen schneller Einnahmen generiert, als es die hierfür notwendigen Ausgaben tätigen muss. Dieses Muster ist für den Kunden zumeist kaum ersichtlich, hat für das Unternehmen jedoch weitreichende Implikationen. So kommt es im Rahmen seiner Anwendung zur Freisetzung zusätzlicher Liquidität, welche für anderweitige Zwecke wie zum Beispiel zur

²⁰⁸ Geldumschlag = Durchschnittliche Lagerdauer + Zahlungsziel des Kunden – Zahlungsziel der Lieferanten.

Schuldentilgung oder Investitionen aufgewendet werden kann (*Warum?*). Das Unternehmen profitiert in diesem Zuge von geringeren Kapitalkosten sowie beschleunigten Wachstumsmöglichkeiten (*Warum?*). Effektive Stellhebel, um einen negativen Geldumschlag zu erzielen, sind die Vereinbarung langfristiger Zahlungsbedingungen mit den Lieferanten sowie die Durchsetzung kurzfristiger Zahlungsziele bei den Kunden (*Wie?*). Darüber hinaus kann ein negativer Geldumschlag auch durch eine Built-to-Order Strategie (Fertigung nach Auftragseingang) oder einen hohen Warenumsatz erreicht werden, da hierdurch die Lagerdauer der Erzeugnisse reduziert wird (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das NEGATIVER GELDUMSCHLAG Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon, American Express, Blacksocks, Dell, Groupon, MyFab* und *PayPal*.

3.2.31 No Frills

Im Rahmen des NO FRILLS Musters wird ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht zu seinem sonst üblichen Leistungsumfang, sondern in einer stark reduzierten Variante angeboten (*Was?*). Die hierdurch eingesparten Kosten werden zu grossen Teilen an den Kunden weitergegeben, sodass dieser im Gegenzug von einem deutlich reduzierten Preis profitiert (*Was?*). Ziel dieses Musters ist es, ein erweitertes Zielpublikum und im Idealfall die breite Masse zu erreichen (*Wer?*). Diese zeichnet sich im Vergleich zu den oberen Einkommensschichten zwar durch eine erhöhte Preissensitivität aus, kann jedoch durchaus zu einem profitablen Geschäftsmodell führen, da sich die Erträge mit der Breite der Masse aufsummieren (*Warum?*). Eine erfolgreiche Implementierung dieses Musters erfordert aus Sicht des Unternehmens eine konsequente Ausrichtung all seiner Aktivitäten an den Kosten, da nur so der Preis für das Angebot auf ein möglichst niedriges Niveau gesenkt und dieses hierdurch massentauglich gemacht werden kann (*Wie?*). Ein effektiver Stellhebel stellt beispielsweise die Standardisierung des Angebots dar, da diese das Ausnutzen von Skaleneffekten sowie eine erhöhte Auslastung der Produktionskapazitäten erlaubt (*Wie?*). Des Weiteren lassen sich auch im Rahmen des Vertriebskonzepts deutliche Kosteneinsparungen realisieren, zum Beispiel indem Zwischenhändler ausgelassen werden²⁰⁹ oder der Kunde in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens mit eingebunden wird²¹⁰ (*Wie?*).

²⁰⁹ Siehe auch unter DIRECT SELLING.

²¹⁰ Siehe auch unter SELF-SERVICE.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das NO FRILLS Muster zurückgeführt werden können, sind *Accor*, *Aldi*, *Aravind Eye Care System*, *Dow Corning*, *Ford*, *McDonald's*, *McFit* und *Southwest Airlines*.

3.2.32 Open Business Model

Im Rahmen des OPEN BUSINESS MODEL Musters bezieht ein Unternehmen aktiv externe Akteure in die Leistungserstellung mit ein (*Wie?*). Die Zusammenarbeit mit den Akteuren ist durch eine kooperative Grundeinstellung gekennzeichnet, wodurch eine Differenzierung gegenüber einer reinen Outsourcing-Partnerschaft vorliegt. Ziel dieses Musters ist dabei, einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, indem durch die Partnerschaft mit den Akteuren neue Absatzmärkte erschlossen oder die bestehenden noch besser bedient werden (*Warum?*). Das Unternehmen und seine Partner sind dabei in einer Art Ökosystem miteinander verbunden, in welchem der Erfolg des einen Akteurs von dem Erfolg des anderen abhängt und umgekehrt. Damit solch ein Ökosystem auf Dauer aufrechterhalten werden kann, muss der Zielkonflikt zwischen der Profitabilität des eigenen Unternehmens und den Zielen der Partner für beide Seiten zufriedenstellend gelöst werden (*Warum?*). Darüber hinaus muss durch die Partner eine sinnvolle Ergänzung zu den eigenen Leistungserstellungsprozessen gewährleistet sein (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das OPEN BUSINESS MODEL Muster zurückgeführt werden können, sind *Smartville* und *Valve Corporation*.

3.2.33 Open Source

Im Rahmen des OPEN SOURCE Musters wird ein Produkt nicht von einem einzelnen Unternehmen sondern von einer öffentlichen Community entwickelt (*Wie?*). Der für die Entwicklung benötigte Quellcode ist für die Öffentlichkeit frei einsehbar, wodurch quasi jeder, vom Hobby-Tüftler bis zum Profi, der Community beitreten und seine Expertise einbringen kann. Die Entwicklungsleistung wird von der Community in der Regel freiwillig und ohne Bezahlung durchgeführt. Ihre Motivation an der Entwicklung mitzuwirken ist somit in erster Linie intrinsischer Natur, z.B. weil persönliches Interesse an der Verbesserung einer derzeitigen Lösung existiert. Die Befürworter von OPEN SOURCE sind in der Regel davon überzeugt, dass sich mit dieser Vorgehensweise überlegeneren Lösungen als im Vergleich zu einem Proprietär-Modell erzielen lassen, weil die Arbeitskraft einer Gemeinschaft genutzt wird (*Was?*). Darüber hinaus besteht ein weiterer häufig genannter Nutzen dieses Musters darin, dass Herstellerabhängigkeiten umgangen werden können (*Was?Wie?*). Aus Sicht des

Unternehmens stellt OPEN SOURCE ein interessantes Konzept dar, weil man die Arbeitsleistung anderer für sich nutzen kann und damit nicht in die Entwicklung eigener neuer Produkte investieren muss (*Warum?*). Die Monetarisierung macht dabei jedoch nicht selten alternative Erlösmodelle (z.B. über komplementäre Serviceleistungen) erforderlich, da sich das Unternehmen die Eigentumsrechte an der entwickelten Lösung zusammen mit der Community teilt (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das OPEN SOURCE Muster zurückgeführt werden können, sind *IBM, Local Motors, mondoBIOTECH, Mozilla, Red Hat* und *Wikipedia*.

3.2.34 Orchestrator

Bei dem ORCHESTRATOR Muster lässt ein Unternehmen alle Aktivitäten entlang einer Wertschöpfungskette, die ausserhalb seines eigentlichen Kompetenzbereichs liegen, von spezialisierten Dienstleistern übernehmen (*Wie?*). In diesem Sinne kommt dem Unternehmen im Rahmen dieses Musters die Rolle eines Wertschöpfungsdirigenten zu, der aktiv damit beschäftigt ist, einzelne Wertschöpfungsaktivitäten und -partner zu koordinieren und miteinander zu verknüpfen. Das Unternehmen erleidet hierdurch zwar vergleichsweise hohe Transaktionskosten, kann durch das Ausnutzen von Spezialisierungsvorteilen jedoch gleichzeitig auch Kostenersparnisse realisieren (*Wie?Warum?*). Ein weiterer Vorteil, der mit dem ORCHESTRATOR Muster verbunden ist, ist die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern, welche sich im Zuge der Auslagerung der Wertschöpfungsaktivitäten ergibt. Hierdurch kann das Unternehmen von deren Innovationskraft profitieren und diese für die Weiterentwicklung der eigenen Produkte nutzen (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das ORCHESTRATOR Muster zurückgeführt werden können, sind *Bharti Airtel, Li&Fung, Nike* und *Procter&Gamble*.

3.2.35 Pay per Use

PAY PER USE bezeichnet ein Muster, bei dem eine Leistung nicht pauschal, sondern nach ihrer effektiven Nutzung durch den Kunden abgerechnet wird (*Was?*). Je nach Beschaffenheit der Leistung erfolgt die Abrechnung in unterschiedlichen Messgrößen wie zum Beispiel der Anzahl an genutzten Leistungseinheiten oder dem Zeitraum der Nutzungsdauer (*Was?Warum?*). Ein zentraler Vorteil dieses Musters aus Sicht des Kunden besteht in der hohen Transparenz der Kosten, da diese unmittelbar an die Inanspruchnahme der Leistung gekoppelt sind (*Was?*). Darüber hinaus impliziert

dieses Muster auch ein hohes Mass an Gerechtigkeit. So fallen für jene Kunden, welche die Leistung in nur geringem Umfang nutzen, entsprechend auch nur geringe Kosten an (*Was?*). Da die Leistung typischerweise spontan durch den Kunden abgerufen wird, ist es für das Unternehmen schwierig eine genaue Prognose über die Absatzmengen zu treffen. Effektive Stellhebel, um dennoch in den Genuss von Planungssicherheit zu kommen, bestehen darin, das Leistungsangebot mit einer bestimmten Mindestabnahmemenge zu kombinieren oder den Kunden in Form eines Rahmenvertrags zur exklusiven Nutzung des Anbieters zu verpflichten (*Was?*). Hierdurch profitiert dieser von konstanten Einnahmen, auch wenn die Produkte und Dienstleistungen als solche nutzungsabhängig verrechnet werden (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das PAY PER USE Muster zurückgeführt werden können, sind *Ally Financial*, *Better Place*, *Car2Go* und *Google*.

3.2.36 Pay What You Want

PAY WHAT YOU WANT beschreibt ein Muster, bei dem der Preis für eine Leistung allein durch den Käufer festgelegt wird. Hierdurch muss dieser für die Leistung nur so viel bezahlen, wie er tatsächlich auch möchte (*Was?*). Das Unternehmen verpflichtet sich dabei, jeden vom Kunden vorgeschlagenen Preis zu akzeptieren, auch wenn dieser bei Null oder weit unter dem Wert der erbrachten Leistung liegen sollte. Anders als man annehmen würde, nutzen Kunden dieses Muster nur in seltenen Fällen aus (*Warum?*). Ein Grund hierfür sind soziale Normen (z.B. Fairness), welche als eine Art Kontrollmechanismus bei der Preisgestaltung fungieren. Des Weiteren orientieren sich die Kunden typischerweise auch an dem Preis, der sonst für eine vergleichbare Leistung gezahlt werden müsste (i.e. Referenzpreis). Die Kunden erachten diese partizipative Preisermittlung als vorteilhaft, da sie hierdurch die anfallenden Kosten kontrollieren können (*Was?*). Auch für den Anbieter der PAY WHAT YOU WANT Konditionen verspricht das Muster einen Nutzen, da er durch den damit verbundenen positiven Marketing-Effekt neue Kunden gewinnen und damit seine Umsätze steigern kann (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das PAY WHAT YOU WANT Muster zurückgeführt werden können, sind *Humble Bundle*, *NoiseTrade*, *One World Everybody Eats*, *Panera Bread Bakery* und *Radiohead*.

3.2.37 Peer-to-Peer

Der Begriff PEER-TO-PEER stammt originär aus der Computerbranche und steht dort für das Kommunizieren zweier oder mehrerer gleichberechtigter Rechner. In Form eines Musters sind mit PEER-TO-PEER Transaktionen zwischen Privatleuten gemeint, welche beispielsweise in dem Verleihen persönlicher Gegenstände, dem Anbieten von bestimmten Dienstleistungen und Produkten oder dem Teilen von Informationen und Erfahrungswerten bestehen können (*Was?*). Das Unternehmen fungiert dabei als eine Art Mittler, welcher für die sichere und effiziente Abwicklung der Transaktion verantwortlich ist (*Wie?*). Das Ziel besteht im Wesentlichen darin, sich als eine Art Anlaufstelle für die zwischenmenschlichen Bedürfnisse einer Gemeinschaft zu etablieren. Diese Funktion wird dann im weiteren Verlauf monetär geltend gemacht, zum Beispiel indem eine Transaktionsgebühr verlangt oder auf indirekte Umsatzformen (z.B. Werbung, Spenden) zurückgegriffen wird (*Warum?*). Aus Sicht der Nutzer besteht ein wesentlicher Vorteil des PEER-TO-PEER Musters darin, dass Angebote von Privatpersonen auf ähnliche Art und Weise genutzt werden können, wie dies bei kommerziellen Anbietern der Fall ist (*Was?*). Dabei wird insbesondere die soziale Komponente, die mit dem Nutzen von Privatangeboten einhergeht, wertgeschätzt (*Was?*). Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Musters hängt zu einem grossen Teil davon ab, inwieweit es dem Unternehmen gelingt eine vertrauenswürdige Atmosphäre für das jeweilige Angebot zu schaffen (*Wie?*). So schätzen die Nutzer zwar die Möglichkeit, Privatangebote in Anspruch nehmen zu können, möchten zugleich jedoch nicht auf den Komfort eines professionellen Angebots verzichten.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das PEER-TO-PEER Muster zurückgeführt werden können, sind *Airbnb*, *Couchsurfing*, *Craigslist*, *Dropbox*, *eBay*, *Gidsy*, *LinkedIn*, *Napster*, *RelayRides*, *Skype*, *SlideShare*, *TaskRabbit*, *Twitter* und *Zopa*.

3.2.38 Performance-based Contracting

PERFORMANCE-BASED CONTRACTING bezeichnet ein Muster, bei dem sich der Preis für ein Produkt (i.e. Maschine oder Anlage) nicht nach seinem physischen Wert, sondern auf Basis der Leistung, welche damit erbracht wird, ermittelt. Die Leistung wird in einer festen Ergebnisgrösse gemessen, für die der Kunde dem Unternehmen einen zuvor festgelegten Betrag bezahlt (*Was?Warum?*). In diesem Betrag sind typischerweise alle wesentlichen Kostenfaktoren wie Betriebs-, Wartungs- und Reparaturkosten des Produkts enthalten, wodurch der Kunde vom Vorteil der Kostenkontrolle profitiert (*Was?*). Der Hersteller, welcher das Produkt vertreibt, ist typischerweise stark in den Leistungserstellungsprozess seines Kunden integriert

(*Wie?*). Hierdurch kann er sein Wissen über das Produkt an den Kunden weitergeben und gleichzeitig neue eigene Expertise aufbauen (*Was? Warum?*). Eine Extremvariante dieses Musters stellen sogenannte Betreibermodelle dar, bei denen das Produkt im Besitz des Unternehmens verbleibt und von diesem für seine Kunden betrieben wird (*Wie?*). Das Unternehmen trägt hierdurch zwar ein vergleichsweise hohes finanzielles und operatives Risiko, profitiert gleichzeitig jedoch auch von einer langfristigen und partnerschaftlichen Beziehung zu seinen Kunden, wodurch konstante Einnahmen ermöglicht werden (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das PERFORMANCE-BASED CONTRACTING Muster zurückgeführt werden können, sind *BASF*, *Rolls-Royce* und *Xerox (Cost per Page)*.

3.2.39 *Razor and Blade*

Im Rahmen des Musters RAZOR AND BLADE wird ein Basisprodukt günstig oder gar umsonst angeboten. Das Komplementärprodukt hingegen, welches es zur Nutzung des Basisprodukts bedarf, ist teurer und für den Hauptumsatz des Unternehmens verantwortlich (*Was? Warum?*). Die grundlegende Idee, die sich hinter diesem Muster verbirgt, besteht darin, den Kunden in erster Instanz an sich zu binden, indem die Kaufbarrieren für das Basisprodukt herabgesenkt werden (*Was?*). Diese Bindung wird dann in einer zweiten Instanz durch den Absatz des Komplementärprodukts monetär geltend gemacht (*Warum?*). Insbesondere bei häufig genutzten Komplementärprodukten wie Verbrauchsartikeln wird auf diese Art und Weise ein profitables Geschäftsmodell ermöglicht (*Warum?*). Um hiervon als Unternehmen profitieren zu können, müssen Austrittsbarrieren existieren, die verhindern, dass die Kunden das Komplementärprodukt bei der Konkurrenz erwerben. Als effektive Stellhebel gelten beispielsweise Patente, die auf das Komplementärprodukt angemeldet werden, oder ein starker Markenaufbau (*Wie?*). Des Weiteren können auch technische Kompatibilitäten (siehe LOCK-IN) eingesetzt werden, um das Abwandern des Kunden zur Konkurrenz zu vermeiden.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das RAZOR AND BLADE Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon Kindle*, *Apple (iPod/iTunes, iPhone/AppStore)*²¹¹, *Better Place*, *Gillette*, *Hewlett-Packard*, *Nestlé BabyNes*, *Nestlé Nespresso* und *Nestlé Special. T.*

²¹¹ Im Rahmen von Apple liegt eine reverse Anwendung des RAZOR AND BLADE Musters vor, da der Hauptumsatz nicht mit dem Komplementärprodukt (iTunes bzw. AppStore), sondern mit dem Basisprodukt (iPod bzw. iPhone) verdient wird.

3.2.40 Revenue Sharing

Das REVENUE SHARING Muster bezeichnet die Praxis von Unternehmen, den generierten Umsatz mit seinen Stakeholdern zu teilen. Die Umsatzbeteiligung dient zur Entlohnung von wertschöpfenden Tätigkeiten, welche diese für das Unternehmen erbringen (*Warum?*). Es handelt sich hierbei typischerweise um Tätigkeiten, welche sich direkt auf die Umsätze des Unternehmens auswirken. Hierzu gehören beispielsweise das Erbringen von einzelnen Teilleistungen oder die Vermittlung von neuer Kundschaft (*Wie?*). Ziel des Musters ist der Aufbau einer symbiotischen Beziehung, welche über die bloße Verrechnung von Leistungen hinausgeht (*Was?*). Hierdurch soll der Anreiz für eine gegenseitige Zusammenarbeit geschaffen werden, von der beide Parteien langfristig profitieren.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das REVENUE SHARING Muster zurückgeführt werden können, sind *Apple (iPod/iTunes, iPhone/AppStore)*, *CDNow*, *Groupon* und *HubPages*.

3.2.41 Reverse Engineering

Der Ausdruck REVERSE ENGINEERING setzt sich aus den englischen Begriffen ‚Reverse‘ (zu dt. umgekehrt, rückwärts) und ‚Engineering‘ (zu dt. Konstruktion) zusammen. In Form eines Musters ist damit das Nachbauen eines Produkts eines Konkurrenten oder eines anderen Marktteilnehmers gemeint. Das Produkt wird zu diesem Zweck zunächst in seine Einzelbestandteile zerlegt und auf seine Funktionsweise und Beschaffenheit hin analysiert. Die gewonnenen Informationen werden anschliessend dazu genutzt, um ein vergleichbares Produkt zu konstruieren und auf den Markt zu bringen (*Wie?*). Indem keine nennenswerten Investitionen in Forschung und Entwicklung anfallen, können die im Rahmen des REVERSE ENGINEERING entwickelten Produkte oftmals zu einem niedrigeren Preis als das Originalprodukt angeboten werden (*Was?Warum?*). Darüber hinaus erlaubt das Muster von den Fehlern des Pioniers zu lernen, wodurch unter Umständen überlegene Produktvarianten entstehen können (*Was?*). Zentral für die Umsetzung von REVERSE ENGINEERING ist der rechtskonforme Umgang mit Patenten und Lizenzen, um langwierige und kostspielige Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das REVERSE ENGINEERING Muster zurückgeführt werden können, sind *Bayer*, *Brilliance China Auto*, *Denner* und *Pelikan*.

3.2.42 Reverse Innovation

REVERSE INNOVATION beschreibt ein Muster, bei dem ein Produkt zunächst für ein Entwicklungs- oder Schwellenland konzipiert, im Anschluss jedoch auch mit grossem Erfolg in der entwickelten Welt verkauft wird (*Wie?*). Hintergrund dieses Musters ist, dass viele der Produkte, welche für den Gebrauch in Entwicklungs- und Schwellenländern bestimmt sind, in der Regel extremen Anforderungen genügen müssen. So dürfen diese beispielsweise nur einen Bruchteil eines vergleichbaren Produkts aus der entwickelten Welt kosten, müssen jedoch gleichzeitig Funktionalitäten aufweisen, die den Standards aus der entwickelten Welt nahe kommen. In diesem Spannungsfeld kommt es zu der Entstehung gänzlich neuer Problemlösungsansätze, welche auch für Konsumenten aus der entwickelten Welt von grossem Nutzen sein können (*Was?*). Der Begriff ‚reverse‘ rührt dabei daher, dass neue Produkte im Normalfall in wissens- und kapitalintensiven Industrieländern entwickelt und in Niedriglohnländern produziert werden. Im Rahmen des REVERSE INNOVATION Musters wird dieser Strom umgedreht, da ein Produkt in einem Entwicklungs- bzw. Schwellenland entwickelt und anschliesslich in den Industrieländern kommerzialisiert wird (*Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das REVERSE INNOVATION Muster zurückgeführt werden können, sind *General Electric, Haier, Logitech, Nokia* und *Renault*.

3.2.43 Robin Hood

Im Rahmen des ROBIN HOOD Musters versucht ein Unternehmen der gleichnamigen englischen Sagenfigur nachzueifern, indem es die sozial Benachteiligten einer Gesellschaft explizit auf Kosten der Bessergestellten begünstigt. Das Ziel dieses Musters besteht darin, ersteren den Zugang zu einem Angebot zu ermöglichen, welches sie sich sonst nicht leisten könnten (*Was?Wer?*). Die Einnahmen, welche durch die Bessergestellten erzielt werden, dienen der Quersubventionierung, um den sozial Benachteiligten das Angebot des Unternehmens zu einem stark vergünstigten Preis oder kostenlos anbieten zu können (*Was?Warum?*). Während letztere hierdurch von einer wohlfahrtsähnlichen Unterstützung profitieren, kommen erstere in den Genuss eines guten Gewissens (*Was?*). Aus Sicht des Unternehmens besteht der Vorteil dieses Musters darin, dass es imagefördernd auf sich aufmerksam macht und so unter Umständen seine Umsätze steigern kann (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das ROBIN HOOD Muster zurückgeführt werden können, sind *Aravind Eye Care System, One Laptop per Child, TOMS Shoes* und *Warby Parker*.

3.2.44 Self-Service

Bei dem Muster SELF-SERVICE (zu dt. Selbstbedienung) werden Teile der Wertschöpfungskette vom Unternehmen auf den Kunden übertragen (*Wie?*). Klassische Beispiele hierfür stellen die Abholung der Ware aus dem Verkaufsregal, die Durchführung von Planungsaktivitäten oder die Abwicklung von Zahlungsvorgängen dar. Für das Unternehmen ergeben sich im Rahmen dieses Musters grosse Einsparpotenziale im Bereich seiner Personalkosten, da durch das Einbeziehen des Kunden im Regelfall der Personalbestand signifikant reduziert werden kann (*Warum?*). Die eingesparten Kosten werden typischerweise an den Kunden weitergegeben, sodass dieser im Gegenzug für seine eingebrachte Arbeitsleistung von einem reduzierten Angebotspreis profitiert. Neben diesen Preisersparnissen profitiert der Kunde im Rahmen der Selbstbedienung häufig auch von Zeitersparnissen (*Was?*). So lassen sich manche Wertschöpfungsvorgänge schneller und effizienter durch den Kunden erledigen, als dies im Vergleich zu einer Durchführung durch das Unternehmen möglich wäre.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das SELF-SERVICE Muster zurückgeführt werden können, sind *Accor*, *BackWerk*, *IKEA*, *McDonald's* und *Mobility Carsharing*.

3.2.45 Shop-in-Shop

SHOP-IN-SHOP beschreibt ein Muster, bei dem ein Unternehmen keine eigene Ladeninfrastruktur besitzt, sondern stattdessen einen Verkaufsraum innerhalb eines anderen Ladengeschäfts nutzt (*Wie?*). Ziel dieses Vorgehens ist die Einsparung von Kosten, welche typischerweise durch den Aufbau eines eigenen Ladens entstehen (*Warum?*). Darüber hinaus lässt sich das Muster auch dafür nutzen, einen Zugang zu einer bevorzugten Verkaufslage zu erhalten und so die eigenen Umsätze zu steigern (*Wie?Warum?*). Aus Sicht des Ladenbetreibers ist das SHOP-IN-SHOP Muster mit dem Vorteil verbunden, dass er seinen Kunden durch die Integration eines anderen Anbieters ein erweitertes Produktsortiment offerieren kann (*Was?*). Ferner ermöglicht dieses Muster, die Ladenkapazitäten ökonomischer zu nutzen bzw. die hierfür anfallenden Kosten mit anderen Unternehmen zu teilen (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das SHOP-IN-SHOP Muster zurückgeführt werden können, sind *Bosch*, *Deutsche Post*, *MinuteClinic* und *Tchibo*.

3.2.46 Solution Provider

Im Rahmen des SOLUTION PROVIDER (zu dt. Lösungsanbieter) Musters bietet ein Unternehmen seinen Kunden eine umfassende Gesamtlösung an integrierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten an (*Was?*). Das vorrangige Ziel besteht darin, den Kunden ein ‚Rundum-Sorglos-Paket‘ zu offerieren, welches ihm einen Grossteil aller Aufgaben in einem bestimmten Bereich abnimmt. Der Kunde soll hierdurch befähigt werden, sich vollumfänglich auf sein eigentliches Kerngeschäft zu konzentrieren (*Was?*). Da das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen den gesamten Bedarf rund um das Kundenproblem abdeckt, fungiert es als sein ‚Single Point of Contact‘ (*Wie?*). Dies ermöglicht es dem Unternehmen, eine intensivere Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen und so konstantere Einnahmeströme zu generieren (*Warum?*). Darüber hinaus erhält das Unternehmen im Rahmen dieses Musters Zugang zu einer Reihe von wichtigen Informationen über die Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse seiner Kunden. Diese können genutzt werden, um neue, verbesserte Lösungen zu entwickeln (*Was?Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das SOLUTION PROVIDER Muster zurückgeführt werden können, sind *3M Services*, *Apple (iPod/iTunes)*, *CWS-boco*, *Geek Squad*, *Heidelberger Druckmaschinen*, *Lantal Textiles* und *Tetra Pak*.

3.2.47 Subskription

Beim Muster der SUBSKRIPTION, welches auch unter dem Begriff des Abonnements geläufig ist, bezieht der Kunde in regelmässigen Abständen eine Leistung. Die Nutzungsfrequenz und -dauer wird dabei vertraglich mit dem Unternehmen vereinbart und vom Kunden im Voraus oder in regelmässigen Zeitabständen bezahlt (*Warum?*). Der Vorteil dieser Konstellation für den Kunden ist, dass er die einzelne Leistung nicht immer wieder aufs Neue erwerben muss, wodurch er Zeit und Kosten bei der Beschaffung spart. Darüber hinaus kommt er nicht selten in den Genuss eines reduzierten Preises (*Was?*), da viele Unternehmen ihren Kunden für die regelmässige Abnahme der Leistung einen Preisabschlag einräumen. Aus Sicht des Unternehmens ist dieses Muster von Vorteil, da es von kalkulierbaren Einnahmeströmen profitiert (*Warum?*). Zentral für die Umsetzung der SUBSKRIPTION ist, dass der Kunde die längerfristige Bindung nicht als eine Art ‚Abo-Falle‘ wahrnimmt, sondern aus seiner Sicht die damit verbundenen Nutzenvorteile überwiegen.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das SUBSKRIPTION Muster zurückgeführt werden können, sind *Blacksocks*, *Dollar Shave Club*, *Jamba*, *Next Issue Media* und *Salesforce*.

3.2.48 Supermarkt

Das SUPERMARKT Muster beschreibt ein Verkaufsformat, bei dem ein Unternehmen seinen Kunden eine grosse Produktvielfalt zu vergleichsweise tiefen Preisen anbietet (*Was?*). Durch die bewusste Ausweitung des Produktangebots lässt sich ein breites Spektrum an potenziellen Kundenwünschen abdecken und in Folge dessen ein grosser Nachfragestrom generieren (*Warum?*). Aufgrund des hohen Absatzvolumens sowie der gebündelten Nutzung von Vertriebskanälen, der betrieblichen Infrastruktur und anderen Ressourcen kann das Unternehmen Grössen- und Verbundvorteile realisieren und hierdurch Kosten einsparen (*Wie?Warum?*). Für den Kunden ist mit dem SUPERMARKT Muster typischerweise der Komfort verbunden, seinen gesamten Bedarf an einem Ort befriedigen zu können (*Was?*). Das Muster unterscheidet sich in diesem Sinne massgeblich von einer Boutique, bei der ein Unternehmen in der Regel nur einige wenige spezialisierte Produkte anbietet.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das SUPERMARKT Muster zurückgeführt werden können, sind *Best Buy*, *Fressnapf*, *King Kullen Grocery Company*, *Merrill Lynch*, *Staples*, *The Home Depot* und *Toys"R"Us*.

3.2.49 Target the Poor

TARGET THE POOR beschreibt ein Muster, bei dem gezielt die einkommensschwächsten Kundengruppen am Fuss der sogenannten Welteinkommenspyramide (zu engl. ‚Bottom-of-the-Pyramid‘) adressiert werden (*Wer?*). Hierunter lassen sich definitionsgemäss all jene Bevölkerungsschichten subsumieren, welche über ein kaufkraftbereinigtes Einkommen von weniger als 2‘000 US-Dollar pro Jahr verfügen. Das Adressieren dieser Kundengruppen ist – trotz ihrer geringen Kaufkraft – mit grossen Absatzpotenzialen verbunden. So lassen sich derzeit über die Hälfte der Weltbevölkerung diesem Kundensegment zuordnen, was in Summe einem sehr hohen Umsatzvolumen entspricht (*Warum?*). Um in dieser ärmlichen Bevölkerung Kunden gewinnen zu können, sind in der Regel eine Reihe an unterschiedlichen Massnahmen erforderlich. So dürfen die Produkte beispielsweise nur einen Bruchteil ihres sonst üblichen Marktpreises kosten. Um dies erreichen zu können, müssen typischerweise eine Reihe von Leistungsmerkmalen eliminiert oder gänzlich neu aufbereitet werden (*Was?*). Des Weiteren sind in der Regel angepasste Distributions- und Logistikkonzepte erforderlich (*Wie?*), da die ärmlichen Bevölkerungsgruppen oftmals in Entwicklungs- und Schwellenländern mit einer nur schwach ausgeprägte Infrastruktur für den Warenabsatz vorzufinden sind.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das TARGET THE POOR Muster zurückgeführt werden können, sind *Arvind Mills*, *Bharti Airtel*, *Hindustan Unilever*, *Tata Nano* und *Walmart*.

3.2.50 Trash-to-Cash

Im Zentrum des TRASH-TO-CASH (zu dt. ‚aus Müll wird Geld‘) Musters steht die Wiederverwertung von gebrauchten Gütern. Die Güter, insbesondere Abfall- und Nebenprodukte, werden von dem Unternehmen recycelt, zu neuen Waren weiter verarbeitet und im Anschluss im selben oder in anderen Märkten verkauft (*Wie?*). Der Vorteil dieses Musters aus Sicht des Unternehmens ist, dass es die für die Leistungserstellung benötigten Materialien sehr günstig oder sogar kostenlos beziehen kann und dadurch von geringen Beschaffungskosten profitiert (*Warum?*). Ausserdem lässt sich das Muster dafür nutzen, ein umweltfreundliches Image aufzubauen (*Was?*). Das Unternehmen kann sich so von der Konkurrenz abheben, wodurch wiederum eine Steigerung der Umsätze ermöglicht wird (*Warum?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das TRASH-TO-CASH Muster zurückgeführt werden können, sind *Duales System Deutschland*, *Emeco*, *Freitag lab AG*, *Greenwire* und *H&M*.

3.2.51 Ultimativer Luxus

Im Rahmen des Musters ULTIMATIVER LUXUS konzentriert sich ein Unternehmen auf die einkommensstärksten Bevölkerungsschichten der Welteinkommenspyramide (*Wer?*). Im Zentrum des Nutzenversprechens stehen dementsprechend Produkte und Dienstleistungen, welche sich durch eine hohe Exklusivität auszeichnen (*Was?*). Effektive Stellhebel, um die Exklusivität des Angebots herzustellen, sind beispielsweise die Verwendung von edlen oder seltenen Materialien, eine starke Markendifferenzierung oder die Spezialbehandlung des Kunden während des Verkaufs und der Beratung (*Was?Wie?*). Die hohen Investitionen, welche das Unternehmen in diesem Zusammenhang erbringen muss, werden typischerweise durch exorbitant hohe Preise kompensiert, welche die Kunden für den Luxus zu zahlen bereit sind (*Warum?*). Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das ULTIMATIVER LUXUS Muster zurückgeführt werden können, sind *Abbot Downing*, *Jumeirah Group*, *Lamborghini* und *MirCorp*.

3.2.52 User Designed

Im Rahmen des USER DESIGNED Musters ist nicht, wie sonst üblich, das Unternehmen, sondern der Kunde der Erfinder und Verkäufer eines Produkts. Die Hauptfunktion des Unternehmens besteht darin, den Kunden in der Realisierung seines unternehmerischen Vorhabens zu unterstützen (*Was?Wie?*). Hierzu gehört beispielsweise die Bereitstellung von Werkzeugen für die Produktentwicklung sowie die technische Realisierung der von den Kunden eingereichten Entwürfe. Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen den Kunden in der Vermarktung, indem es die von ihm kreierten Produkte auf der unternehmenseigenen Plattform (z.B. Online-Shop) vertreibt. Für diese Leistung erhält das Unternehmen für jedes verkaufte Produkt einen bestimmten Betrag, welcher sich typischerweise am erzielten Umsatz orientiert (*Warum?*). Der Vorteil dieses Musters für das Unternehmen besteht darin, dass es keine eigenen Produkte entwickeln muss, sondern stattdessen von der kreativen Schöpfungskraft seiner Kunden profitieren kann (*Wie?*). Der Kunde profitiert ebenfalls vom USER DESIGNED Muster, da er in die Rolle des erfinderischen Unternehmers schlüpfen kann, ohne in eine eigene Infrastruktur investieren zu müssen (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das USER DESIGNED Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon Kindle*, *Apple (iTunes /AppStore)*, *Createmytattoo*, *Lego*, *Lulu*, *Ponoko*, *Quirky* und *Spreadshirt*.

3.2.53 Werbefinanzierung

Beim Muster der WERBEFINANZIERUNG generiert ein Unternehmen seinen Hauptumsatz nicht durch den Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern durch die Kommerzialisierung einer Werbefläche, welche daran geknüpft ist (*Wie?Warum?*). Hierdurch bedient das Unternehmen zum einen die klassischen Kunden, an welche die Produkte und Dienstleistungen verkauft werden, und zum anderen die Werbekunden, an welche die Werbefläche verkauft oder vermietet wird (*Wer?*). Der Umsatz, der mit den Werbekunden generiert wird, dient in der Regel dazu, den Preis des Angebots quersubventionieren, sodass dieses vergünstigt oder sogar kostenlos angeboten werden kann (*Was?*). Hierdurch ergibt sich die Konstellation, dass das Unternehmen seine Einnahmen nicht durch die klassischen Kunden, sondern die Werbekunden generiert. Aus Sicht des Unternehmens besteht der zentrale Vorteil dieses Musters in der Erschließung einer alternativen Einnahmequelle, welche den Umsatz mit den klassischen Kunden ergänzen oder sogar gänzlich substituieren kann (*Warum?*). Darüber hinaus lässt sich die Werbefinanzierung auch dafür einsetzen, die Attraktivität des Nutzenversprechens zu steigern, da viele Kunden

bereit sind Werbung über sich ergehen zu lassen, wenn sie das Produkt im Gegenzug günstiger erhalten können (*Was?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das WERBEFINANZIERUNG Muster zurückgeführt werden können, sind *Facebook, Google, JCDecaux, Metro Newspaper, Sat.1, Spotify* und *Zattoo*.

3.2.54 White Label

Der Begriff WHITE LABEL kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt ‚weisses Etikett‘. In Form eines Musters ist damit gemeint, dass Produkte nach ihrer Herstellung nicht an eine bestimmte Marke geknüpft sind, sondern unter verschiedenen Markennamen angeboten werden (*Wie?*). Die Herstellung der WHITE LABEL Produkte wird dabei entweder von spezialisierten Zulieferern oder dem herstellenden Unternehmen selbst übernommen, welches die Produkte zum Aufbau einer Zweitmarkenstrategie verwendet (*Wie?*). Da sich die Produktdifferenzierung überwiegend auf den Aspekt der Vermarktung beschränkt und damit erst nach dem eigentlichen Herstellungsprozess stattfindet, können WHITE LABEL Produzenten typischerweise eine hohe Produktionsauslastung mit entsprechend hohen Skaleneffekten realisieren (*Wie? Warum?*). Bezogen auf die Möglichkeit einer Zweitmarkenstrategie erlaubt das Muster darüber hinaus eine bessere Diversifikation der Umsatzquellen, da ein erweitertes Zielkundensegment angesprochen werden kann (*Warum?*). Zentral für die Umsetzung des WHITE LABEL Musters ist, dass der gemeinsame Ursprung der Produkte für den Kunden nicht ersichtlich ist, da sonst die Gefahr einer Markenerosion besteht.

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das WHITE LABEL Muster zurückgeführt werden können, sind *Foxconn, Printing In a Box* und *Richelieu Foods*.

3.2.55 Two-Sided Market

Bei einem TWO-SIDED MARKET (zu dt. Zweiseitiger Markt) existieren zwei unterscheidbare Nutzergruppen²¹² (*Wer?*), die auf der Plattform eines Dritten zusammengeführt werden. Zentrales Charakteristikum dieses Musters ist das Ausnutzen sogenannter indirekter Netzwerkeffekte. Demnach wird die Plattform für die eine Gruppe umso attraktiver, je mehr Nutzer der anderen Gruppe sich auf dieser versammeln, und umgekehrt (*Was?*). Die zentrale Herausforderung für das Unternehmen, welches die Plattform anbietet, besteht darin, die zwei Nutzergruppen

²¹² Bei drei oder mehreren Nutzergruppen spricht man auch von mehrseitigen Märkten.

so zu steuern, dass die indirekten Netzwerkeffekte möglichst gross werden, da sich hierdurch beide Gruppen effektiv an das Unternehmen binden lassen (*Wie?*). Für den Aufbau eines TWO-SIDED MARKET ist in einem ersten Schritt das Lösen eines sogenannten Henne-Ei-Problems erforderlich. So besteht, solange sich noch keine Nutzer auf der Plattform versammelt haben, weder für die eine noch die andere Gruppe ein Anreiz dieser beizutreten. Effektive Stellhebel zur Lösung dieses Problems stellen zum Beispiel breit angelegte Werbekampagnen oder Gratisangebote dar, welche anfänglich für die schnelle Verbreitung der Plattform sorgen (*Was?Wie?*).

Geschäftsmodellinnovationen, welche auf das TWO-SIDED MARKET Muster zurückgeführt werden können, sind *Amazon, Apple (iPod/iTunes), Diners Club, eBay, Elance, Facebook, Google, Groupon, JCDecaux, Metro, MyHammer, Priceline, Sat.1* und *Zattoo*.

3.3 Praktische Relevanz

Nach der erfolgten Vorstellung der 55 identifizierten Muster wird im vorliegenden Abschnitt näher auf die praktische Relevanz von Mustern eingegangen. Das Ziel, das damit verfolgt wird, besteht darin, ein verbessertes Bild über die praktische Bedeutsamkeit des Musterphänomens zu erlangen und hierüber die bereits aus der Theorie bekannten Potenziale von Mustern (vgl. Abschnitt 2.3.3) um eine Praxissicht zu erweitern. Der Abschnitt gliedert sich wie folgt: Um ein grundlegendes Verständnis dafür zu gewinnen, in welchem Ausmass innovative Geschäftsmodelle in Mustern auftreten, wird zunächst näher auf das Vorkommen von Mustern im untersuchten Sample eingegangen. Hierauf basierend wird die Analyse der praktischen Relevanz um eine dynamische Perspektive ergänzt. Dies erfolgt dadurch, als mit der Entstehung und der Diffusion eines Musters zwei generische Mechanismen vorgestellt werden, mit denen Muster in der Praxis zu innovativen Geschäftsmodellen führen und in diesem Sinne von Unternehmen zur Innovation ihres Geschäftsmodells verwendet werden können.

3.3.1 Vorkommen von Mustern

Im Hinblick auf das Vorkommen von Mustern lassen sich die zwei folgenden empirischen Befunde konstatieren:

Ein erster empirischer Befund bezieht sich auf das generelle Ausmass, mit denen die 55 identifizierten Muster im Sample beobachtet werden konnten. Konkret konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung festgestellt werden, dass sich jede der insgesamt 237 analysierten Geschäftsmodellinnovationen mindestens einem der 55 Muster zuordnen lässt. Damit gab es im Sample keine Geschäftsmodellinnovation, die nicht durch die 55 Muster abgedeckt war.

Ein zweiter empirischer Befund lässt sich im Hinblick auf den Umfang konstatieren, in welchem die untersuchten Geschäftsmodellinnovationen in den 55 Mustern auftreten. Konkret ergab die empirische Untersuchung, dass sich manche Geschäftsmodellinnovationen nicht nur einem, sondern mehreren Mustern zuordnen lassen. Die Bandbreite an gleichzeitig angewendeten Mustern, welche in diesem Zusammenhang beobachtet werden konnte, reicht dabei von zwei bis maximal sechs Mustern (vgl. Tabelle 2).

Eine generelle Aussage, die sich vor dem Hintergrund dieser Befunde ableiten lässt, ist, dass das musterartige Auftreten von Geschäftsmodellinnovationen ein Phänomen darzustellen scheint, welchem in der Praxis eine sehr hohe Bedeutung zukommt. So

zeigen die Untersuchungsergebnisse klar auf, dass eine Vielzahl an Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Geschäftsmodellinnovation durchgeführt haben, in einem sehr hohen Umfang auf bestehende Geschäftsmodellkonfigurationen, sprich Muster, zurückgreift. Damit scheint es sich bei der Geschäftsmodellinnovation weniger um eine Innovationsform zu handeln, für die es das ‚Rad immer wieder aufs Neue‘ zu erfinden gilt, sondern welche sich vielmehr durch das kreative Wiederverwenden von bereits existierenden Geschäftsmodellkonfigurationen erzielen lässt. Diese Sichtweise steht dabei im Einklang mit den Ergebnissen früherer Musteruntersuchungen, in denen eine vergleichbar hohe Relevanz von Mustern festgestellt werden konnte. So geht beispielsweise die Forschung zur TRIZ-Methode mittlerweile davon aus, dass sich 99 Prozent aller technologischen Innovationen auf die 40 TRIZ-Innovationsprinzipien zurückführen lassen (vgl. Abschnitt 2.3.2)²¹³. Darüber hinaus weist auch Schumpeter (1939) in einem allgemeinen Zusammenhang darauf hin, dass 90 Prozent aller Innovationen eine Rekombination aus bereits existierenden Lösungen und Konzepten darstellen²¹⁴.

Obschon das im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Sample nur bedingt als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller bereits durchgeführten oder für die Zukunft vorstellbaren Geschäftsmodellinnovationen gilt (vgl. Abschnitt 6.3), lässt sich die durchgeführte Untersuchung als ein erster Indikator dafür interpretieren, dass die bereits für innovative Technologien oder Produkte festgestellte hohe Relevanz von Mustern auch auf Geschäftsmodellinnovationen zuzutreffen scheint. Dies ergänzt die in Abschnitt 2.3.3 vorgestellten theoretischen Potenziale von Mustern insofern, als diese auch aus einer aktuellen Praxissicht einen vielversprechenden Ansatz darzustellen scheinen, um die Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells effektiv zu unterstützen. Mit anderen Worten lässt sich die Tatsache, dass eine grosse bzw. die absolute²¹⁵ Mehrheit der Unternehmen für die Durchführung einer Geschäftsmodellinnovation auf Muster zurückgreift, als ein Indiz dafür werten, dass eine Anwendung von Mustern in der Lage ist, Geschäftsmodellinnovationen mit einer realistischen Erfolgsaussicht hervorzubringen. Die zwei grundsätzlichen Möglichkeiten, welche Unternehmen hierfür zur Verfügung stehen, werden im nächsten Abschnitt besprochen.

²¹³ Vgl. Souchkov (2007).

²¹⁴ Vgl. Schumpeter (1939).

²¹⁵ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die Muster von allen 237 Geschäftsmodellinnovationen und damit von der absoluten Mehrheit angewendet.

Tabelle 2: Multiples Vorkommen von Mustern

Musteranzahl	Geschäftsmodellinnovation (Muster)
6	<i>Amazon</i> (Affiliation, E-Commerce, Kundendaten-Multiplizierer, Long Tail, Negativer Geldumschlag, Two-Sided Market)
5	<i>Dell</i> (Direct Selling, E-Commerce, From-Push-to-Pull, Mass Customization, Negativer Geldumschlag), <i>Facebook</i> (Digitalisierung, Kundendaten-Multiplizierer, Peer-to-Peer, Two-Sided Market, Werbefinanzierung), <i>Google</i> (Auktion, Kundendaten-Multiplizierer, Pay Per Use, Two-Sided Market, Werbefinanzierung)
4	<i>Nestlé Nespresso</i> (Direct Selling, Experience Selling, Lock-In, Razor and Blade), <i>Nestlé Special. T</i> (Direct Selling, Experience Selling, Lock-In, Razor and Blade)
3	<i>Blacksocks</i> (E-Commerce, Negativer Geldumschlag, Subskription) <i>Dollar Shave Club</i> (Direct Selling, E-Commerce, Subskription), <i>Dropbox</i> (Digitalisierung, Freemium, Peer-to-Peer), <i>eBay</i> (Auktion, Long Tail, Peer-to-Peer), <i>Groupon</i> (Negativer Geldumschlag, Revenue Sharing, Two-Sided Market), <i>IKEA</i> (Cross Selling, Experience Selling, Self-Service), <i>Nestlé BabyNes</i> (Direct Selling, Lock-In, Razor and Blade), <i>Next Issue Media</i> (Digitalisierung, Flatrate, Subskription), <i>Spotify</i> (Subskription, Two-Sided Market, Werbefinanzierung)
2	<i>Accor</i> (No Frills, Self-Service), <i>Amazon Kindle</i> (Razor and Blade, User Designed), <i>Amazon Web Services</i> (Layer Player, Make more of it), <i>Aravind Eye Care System</i> (No Frills, Robin Hood), <i>Better Place</i> (Pay per Use, Razor and Blade), <i>Bharti Airtel</i> (Target the Poor, Orchestrator), <i>CDNow</i> (Affiliation, Revenue Sharing), <i>CWS-boco</i> (Mieten statt kaufen, Solution Provider), <i>Duales System Deutschland</i> (Lizenzierung, Trash-to-Cash), <i>Elance</i> (Auktion, Two-Sided Market), <i>Fressnapf</i> (Franchising, Supermarkt), <i>Gillette</i> (Lock-In, Razor and Blade), <i>Hewlett-Packard</i> (Lock-In, Razor and Blade), <i>Hotmail</i> (Digitalisierung, Freemium), <i>JCDecaux</i> (Two-Sided Market, Werbefinanzierung), <i>McDonald's</i> (No Frills, Self-Service), <i>Metro Newspaper</i> (Two-Sided Market, Werbefinanzierung), <i>Mobility Carsharing</i> (Fractional Ownership, Self-Service), <i>MyFab</i> (Crowdsourcing, Negativer Geldumschlag), <i>MyHammer</i> (Auktion, Two-Sided Market), <i>Napster</i> (Digitalisierung, Peer-to-Peer), <i>NetJets</i> (Fractional Ownership, Garantierte Verfügbarkeit), <i>Payback</i> (Kundendaten-Multiplizierer, Kundenloyalität), <i>PayPal</i> (Layer Player, Negativer Geldumschlag), <i>Priceline</i> (Auktion, Two-Sided Market), <i>Sat.1</i> (Two-Sided Market, Werbefinanzierung), <i>Skype</i> (Freemium, Peer-to-Peer), <i>Starbucks</i> (Experience Selling, Franchising), <i>SurveyMonkey</i> (Digitalisierung, Freemium), <i>Swatch</i> (Aikido, Experience Selling), <i>Tchibo</i> (Cross Selling, Shop-in-Shop), <i>Twitter</i> (Kundendaten-Multiplizierer, Peer-to-Peer), <i>Wikipedia</i> (Digitalisierung, Open Source), <i>WineBid</i> (Auktion, E-Commerce), <i>Zara</i> (From Push-to-Pull, Integrator), <i>Zattoo</i> (Two-Sided Market, Werbefinanzierung), <i>Zopa</i> (Auktion, Peer-to-Peer)
1	Restliche Geschäftsmodellinnovationen

3.3.2 Entstehung und Diffusion von Mustern

Während die Untersuchung der Muster eine erste grundlegende Einschätzung über deren praktische Relevanz erlaubte, führte diese zu einer zweiten zentralen Erkenntnis, welche das bisherige Verständnis von Mustern um eine dynamische Perspektive erweitert. Diese Erkenntnis bezieht sich auf den Aspekt, dass Muster keine Geschäftsmodellkonfigurationen darstellen, welche im Sinne von statischen Gebilden seit eh und je existieren, sondern sich vielmehr mit der Zeit neu herausbilden. Hierfür spricht im Wesentlichen, dass einige der 55 Muster, welche im Rahmen der Untersuchung identifiziert werden konnten, überhaupt erst seit einigen Jahren von Unternehmen zur Innovation des Geschäftsmodells angewendet werden²¹⁶. Ein Beispiel hierfür stellt das MASS CUSTOMIZATION Muster dar. So lassen sich Geschäftsmodellinnovationen, welche auf dieses Muster zurückgeführt werden können, vermehrt erst seit Anfang der 1990er Jahre beobachten²¹⁷. Gleiches trifft auf das PEER-TO-PEER Muster zu, dessen Anfänge sich auf das Ende der 1990er Jahre zurückverfolgen lassen²¹⁸.

Auf Basis der Erkenntnis, dass sich mit der Zeit neue Muster herausbilden können, lassen sich zwei generelle Mechanismen ableiten, über die Muster in der Praxis eine Geschäftsmodellinnovation auslösen können. Der erste Mechanismus besteht in der Anwendung einer Geschäftsmodellkonfiguration, welche bereits von vielen unterschiedlichen Unternehmen zur Innovation ihres Geschäftsmodells verwendet wurde und in diesem Sinne bereits in der Form eines klar erkennbaren Musters vorliegt. Der Kern der Geschäftsmodellinnovation besteht dabei im Wesentlichen darin, dass das Muster bzw. die ihm zugrunde liegende Geschäftsmodellkonfiguration auf einen Bereich übertragen wird, in welchem dieses zuvor noch keine Anwendung erfahren hat. In diesem Sinne führt die Geschäftsmodellinnovation zu einer Verbreitung des Musters in solche Bereiche, in welchen das Muster zuvor noch nicht präsent war. Hierdurch kann im Zusammenhang mit diesem Mechanismus auch von der *Diffusion eines Musters* gesprochen werden. Der zweite Mechanismus besteht in der Anwendung einer Geschäftsmodellkonfiguration, welche noch von keinem oder nur sehr wenigen Unternehmen zur Innovation des Geschäftsmodells verwendet wurde und sich folglich erst noch im Sinne eines Musters herausbilden muss. Die Geschäftsmodellinnovation basiert damit weniger auf der Übertragung eines bereits bestehenden Musters, sondern vielmehr auf der initialen Anwendung einer so noch

²¹⁶ Die Mehrheit der 55 identifizierten Muster ist im Gegensatz hierzu schätzungsweise bereits sehr alt. Ein Beispiel hierfür stellt das Muster der AUKTION dar, welches bereits schon 500 v. Chr. im alten Babylon zur Versteigerung von Ehefrauen verwendet wurden, vgl. Cassady (1967). Ein anders bereits schon sehr altes Muster bildet BARTER, das schätzungsweise bis auf die prähistorische Zeit zurückverfolgt werden kann.

²¹⁷ Zu einem der Pioniere des MASS CUSTOMIZATION Musters zählt Dell.

²¹⁸ Zu einem der Pioniere des PEER-TO-PEER Musters zählt eBay.

nicht existenten Geschäftsmodellkonfiguration. Die damit einhergehende *Entstehung des Musters* legt dabei den Grundstein für alle nachgelagerten Anwendungen und in diesem Sinne auch für die oben erwähnte Diffusion.

Diese sich aus der Entstehung und Diffusion eines Musters zusammensetzende dynamische Sichtweise lässt sich exemplarisch am Beispiel des PEER-TO-PEER Musters verdeutlichen. Eine der ersten Innovationen, auf welche die Anwendung dieses Musters zurückgeführt werden kann, stellt das Unternehmen *eBay* mit der Idee eines Online-Auktionshauses für Privatauktionen dar (i.e. Entstehung des Musters). In den darauffolgenden Jahren wurde das PEER-TO-PEER Muster dann von weiteren Unternehmen wie beispielsweise *Airbnb*, *RelayRides* oder *Zopa* angewendet (vgl. Abschnitt 3.2.37) und damit auf das Tourismuswesen, die Automobilbranche bzw. die Finanzindustrie übertragen (i.e. Diffusion des Musters).

Die zentrale Implikation, welche sich in Anbetracht dieser dynamische Sichtweise für das Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationen ableiten lässt, besteht darin, dass Unternehmen zur Innovation ihres Geschäftsmodells nicht nur die Anwendung der 55 im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Muster, sondern darüber hinaus auch die Anwendung von gänzlich neuen Geschäftsmodellkonfigurationen und damit in Zukunft sich erst noch herausbildenden Mustern zur Verfügung steht. Dabei bleibt einschränkend jedoch hinzuzufügen, dass der deutlich effektivere Stellhebel zur Innovation eines Geschäftsmodells in der Anwendung der 55 bereits existierenden Muster und damit in der ersten Variante zu liegen scheint. So weist die Untersuchung auch darauf hin, dass eine Geschäftsmodellinnovation, welche auf Basis der Herausbildung eines neuen Musters erfolgt, nur den wenigsten Unternehmen zu gelingen scheint. Im Rahmen des untersuchten Samples traf dies schätzungsweise auf weniger als zehn Prozent der 237 Geschäftsmodellinnovationen zu²¹⁹.

Eine Begründung für dieses geringe Vorkommen ist darin zu sehen, dass die Herausbildung eines neuen Musters an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft ist, welche nur bedingt von einem einzelnen Unternehmen beeinflusst werden können. Konkret lassen sich auf Basis der Muster, dessen Entstehung sich aus einer heutigen Perspektive heraus zurückverfolgen lässt, drei Faktoren identifizieren, welche an der Entstehung eines neuen Musters mitwirken bzw. diese im Sinne eines Treibers begünstigen. Der erste Faktor ist in dem Verfügbarwerden einer neuen Technologie zu sehen, welche die bisher geltende ökonomischen Gesetzmässigkeiten verschiebt und dadurch die Anwendung von gänzlich neuen Geschäftsmodellkonfigurationen erlaubt.

²¹⁹ Qualitative Einschätzung durch die Autorin.

Ein Beispiel hierfür stellt das MASS CUSTOMIZATION Muster dar, welches im Wesentlichen auf das Aufkommen von computergestützten Fertigungstechnologien zurückzuführen ist²²⁰. Diese haben vor allem ab den 1990er Jahren die effiziente Umsetzung von modularen Produktionsstrategien ermöglicht, welche im Rahmen des MASS CUSTOMIZATION Musters eine zentrale Rolle spielen. So wird die Individualisierung der Produkte (Customization) in erster Linie über eine Kombination der vielen unterschiedlichen Module erreicht, aus denen sich das Produkt zusammensetzt. Die Module als solche werden jedoch standardisiert gefertigt, wodurch die Fertigungskosten mit jenen der Massenproduktion (Mass) vergleichbar sind. Der zweite Faktor ist in einer Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu suchen. So gilt als ein Wegbereiter des TARGET THE POOR Musters beispielsweise der wirtschaftliche Aufschwung in den heutigen Schwellenländern (ehemals: Entwicklungsländer) wie Indien oder China²²¹. Durch den Anstieg der Prosperität in diesen Ländern sind dort in den vergangenen 20 Jahren Absatzmöglichkeiten entstanden, die früher als solche nicht existent waren. Obschon die Kaufkraft der einzelnen Konsumenten nach wie vor deutlich geringer als in der industrialisierten Welt ausfällt, stellt diese gesamthaft betrachtet eine neue, ökonomisch attraktive Absatzmöglichkeit dar, da sich die Kaufkraft mit der Breite der Bevölkerungsmasse aufsummiert. Schliesslich kann die Entstehung eines neuen Musters drittens auch durch gesellschaftliche Trends beeinflusst werden. Ein Beispiel hierfür stellt das bereits oben erwähnte PEER-TO-PEER Muster da, welches auf den Trend der sogenannten Collaborative Consumption zurückgeführt werden kann²²². In dessen Zentrum steht die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen, Gegenständen und Informationen, wodurch immer mehr Konsumenten nicht mehr die Angebote kommerzieller, sondern privater Anbieter nutzen wollen.

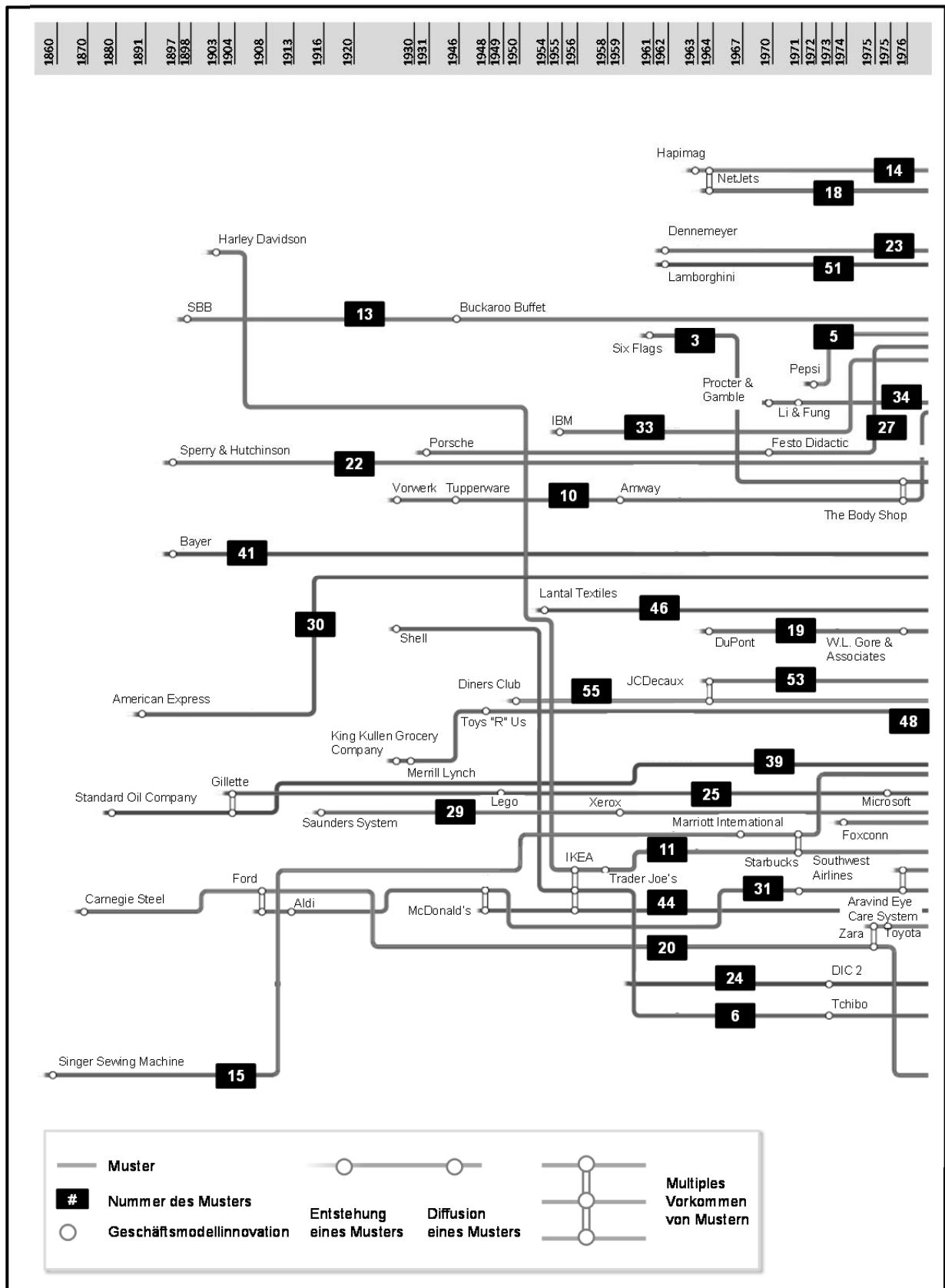
Damit lässt sich festhalten, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell zwar grundsätzlich durch die Anwendung einer gänzlich neuen Geschäftsmodellkonfiguration innovieren können, diese Möglichkeit jedoch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sich die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen in der externen Umwelt eines Unternehmens befinden, nur in sehr eingeschränktem Masse geplant werden kann. Damit ist der zentrale Stellhebel zur Innovation eines Geschäftsmodells in der Anwendung der 55 Muster zu sehen, welche ad-hoc verfügbare Vorlagen für die Geschäftsmodellentwicklung darstellen.

²²⁰ Vgl. Kotha (1995); Reichwald und Piller (2006).

²²¹ Vgl. Prahalad (2005); Seelos und Mair (2007).

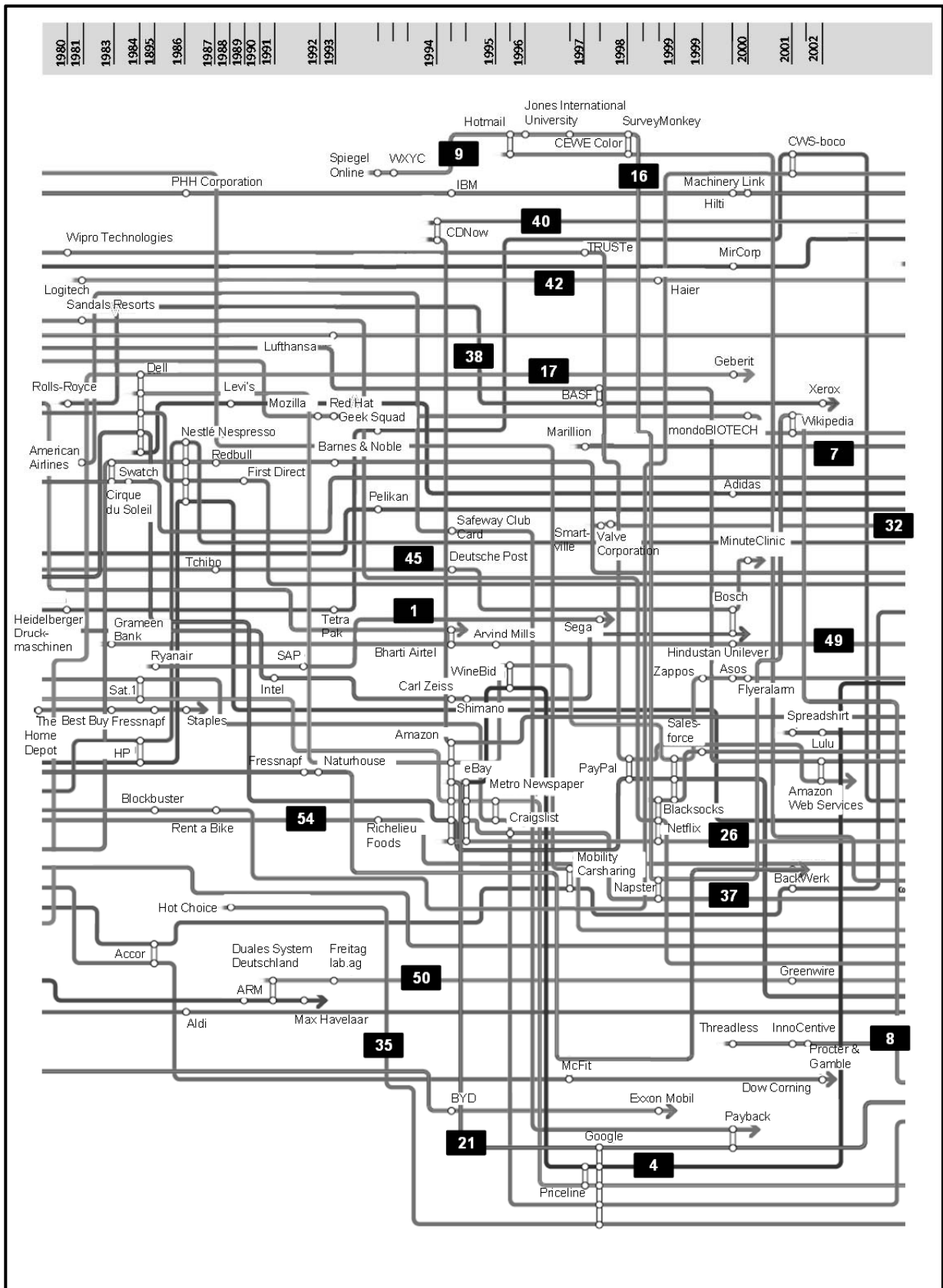
²²² Vgl. Botsman und Rogers (2010). Anmerkung. Die Entstehung des PEER-TO-PEER Musters wurde zusätzlich durch das Aufkommen des Internets und damit auch durch das Verfügbarwerden einer neuen Technologie begünstigt, vgl. Hughes, Lang und Vragov (2008); Karakas (2009); Jeon, Kim und Lee (2011).

Abbildung 13-15 auf den nächsten Seiten fassen die Ergebnisse dieses bzw. des vorangegangenen Abschnitts in einer Grafik zusammen, indem sie die untersuchten Geschäftsmodellinnovationen nach ihrem Entstehungszeitpunkt sowie den Mustern, in welchen diese vorkommen, ordnen und in diesem Zusammenhang die Entstehung und die Diffusion der 55 Muster illustrieren (siehe Legende).



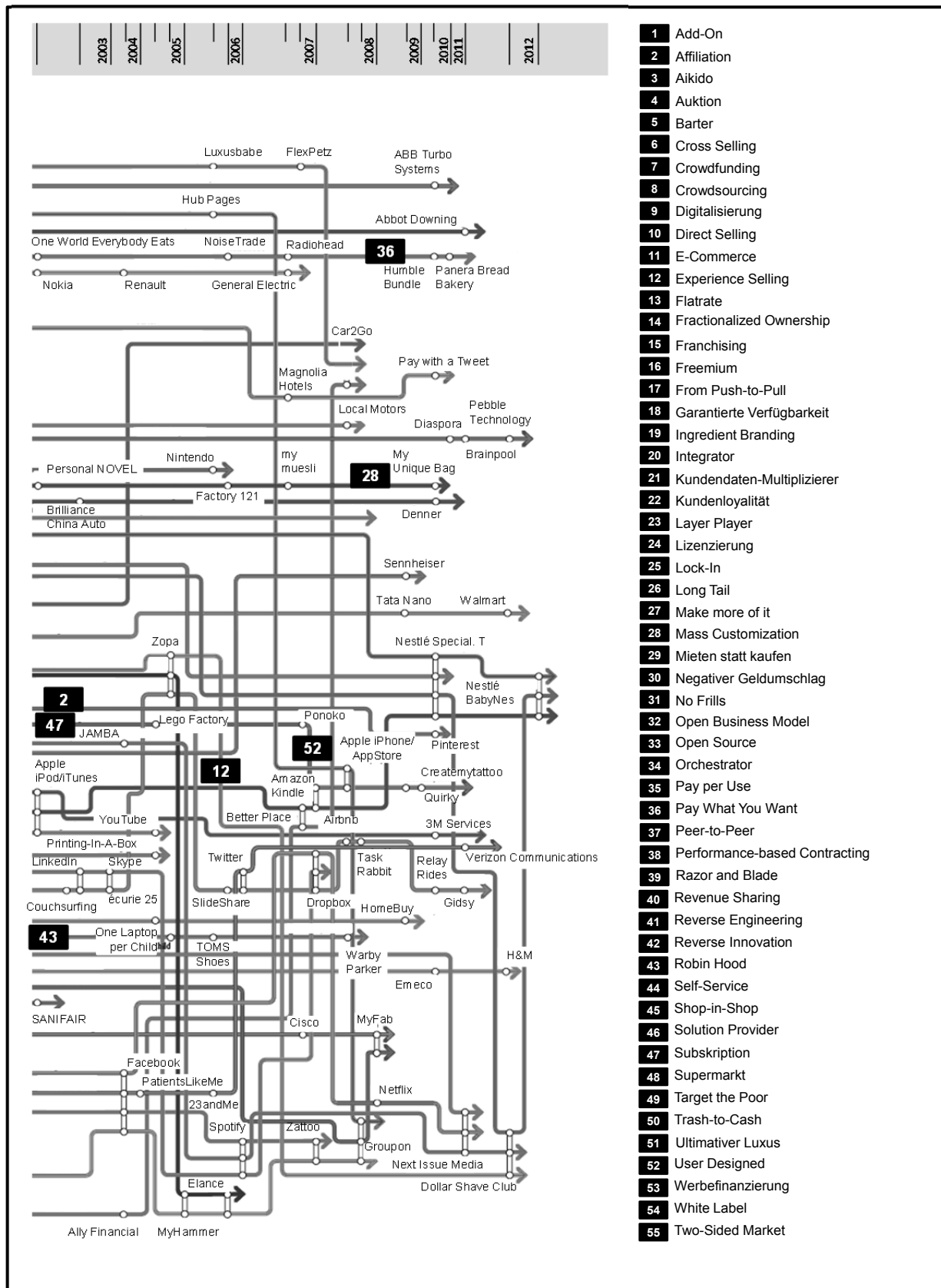
Quelle: in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger und Csik (2013)

Abbildung 13: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil I



Quelle: in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger und Csik (2013)

Abbildung 14: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil II



Quelle: in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger und Csik (2013)

Abbildung 15: Übersicht über die 55 Geschäftsmodellinnovationsmuster – Teil III

3.4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der geringen Kenntnisse über die Muster, in denen innovative Geschäftsmodelle auftreten, bestand der Schwerpunkt des dritten Kapitels in der Untersuchung der derzeit existierenden Geschäftsmodellinnovationsmuster. Nach einer kurzen Einführung in das Sample an untersuchten Geschäftsmodellinnovationen wurden zunächst die Inhalte der 55 identifizierten Muster vorgestellt. Hierauf basierend wurde in einem weiteren Schritt die praktische Relevanz von Mustern analysiert. Eine zentrale Erkenntnis, welche aus der Untersuchung hervorging, bestand darin, dass Muster eine sehr grosse Relevanz für das Entstehen von innovativen Geschäftsmodellen zu besitzen scheinen. So konnte im Rahmen der Untersuchung festgestellt werden, dass sich von den 237 untersuchten Geschäftsmodellinnovationen alle auf mindestens eines und manche sogar auch auf mehrere der 55 Muster zurückführen lassen. Des Weiteren zeigte die Untersuchung auch auf, dass Muster sich mit der Zeit aufgrund von Veränderungen in den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen neu herausbilden können. Damit stehen Unternehmen zur Innovation eines Geschäftsmodells grundsätzlich zwei unterschiedliche Varianten zur Verfügung. Erstens können Unternehmen gänzlich neue Geschäftsmodellkonfigurationen anwenden, welche in diesem Sinne noch kein eigenständiges Muster darstellen. Zweitens können Unternehmen eine Anwendung der 55 Muster durchführen, welche im Rahmen dieser Arbeit identifiziert wurden und in diesem Sinne bereits als Vorlagen für die Geschäftsmodellentwicklung existieren. Da die Herausbildung eines neuen Musters jedoch ein vergleichsweise seltenes Phänomen darstellt, welches zudem nur bedingt von einem einzelnen Unternehmen gesteuert werden kann, ist die zweite Variante, die Anwendung der 55 Muster, als der deutlich effektivere Stellhebel zur Lancierung eines innovativen Geschäftsmodells zu bewerten. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, welche bereits schon in naher Zukunft eine Geschäftsmodellinnovation durchführen wollen. Wie dies konkret in der Praxis erfolgen kann, bildet dabei den Gegenstand der nächsten beiden Kapitel, welche sich mit dem musterbasierten Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen auseinandersetzen.

4 Fallstudienuntersuchung zur musterbasierten Ideengenerierung

Nachdem die Inhalte der 55 Muster, die im Rahmen der ersten Untersuchung dieser Arbeit identifiziert wurden, präsentiert und die praktische Relevanz des Musterphänomens näher beleuchtet wurde, beschäftigt sich das vorliegende Kapitel mit der zweiten Forschungsfrage dieser Arbeit (*„Inwieweit können Muster das Entwickeln von Ideen für innovative Geschäftsmodelle effektiv unterstützen?“*). Durch die Beantwortung dieser Fragestellung sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit Muster tatsächlich eine Eignung für das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen aufweisen und sich die bisher in Bezug auf Muster festgestellten Potenziale damit auch in Form einer Methode nutzen lassen. Zu diesem Zweck werden nachstehend vier Fallstudien vorgestellt, in denen die Muster in realen Innovationsprojekten für das Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen zur Anwendung kamen. Der Aufbau des Kapitels gliedert sich wie folgt: Um einen Überblick über den Kontext, in dem die Fallstudienuntersuchung stattfand, zu geben, wird in einem ersten Abschnitt zunächst in den allgemeinen Rahmen der Untersuchung eingeführt (*Abschnitt 4.1*). Daraufhin werden die vier Fallstudien jeweils einzeln präsentiert (*Abschnitt 4.2*). In dem darauffolgenden Abschnitt werden die Fallstudien einer vergleichenden Fallstudienanalyse unterzogen (*Abschnitt 4.3*). Diese dient dazu, ein erstes Bild über die Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung zu gewinnen und damit eine Basis für die Ableitung von Propositionen im fünften Kapitel zu schaffen. Die zentralen Ergebnisse des Kapitels werden schliesslich in einem vierten Abschnitt zusammengefasst (*Abschnitt 4.4*).

4.1 Untersuchungsrahmen

Wie bereits in Abschnitt 1.4.2 erläutert wurde, handelte es sich bei den Fallstudien um Innovationsprojekte, die in Zusammenarbeit mit dem ITEM-HSG und den Unternehmen *Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom* und *BASF* durchgeführt wurden. Jedes Innovationsprojekt hatte dabei das Ziel, Ideen für eine geschäftsmodellrelevante Problemstellung der jeweiligen Organisation zu entwickeln. Die zu diesem Zweck angewandte Methode bestand in der Anwendung der 55 Muster, welche in der ersten Untersuchung dieser Arbeit identifiziert wurden.

4.1.1 Musterkarten als Tool für die Ideengenerierung

Um die Muster in den Innovationsprojekten anwenden und damit ihre Effektivität für das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen als solche überhaupt überprüfen zu können, wurden von der Autorin im Vorfeld zu den Projekten sogenannte Musterkarten konzipiert. Es handelt sich hierbei um ein physisches Kartenset, welches die 55 Muster auf handlichen Karten (1 Muster pro Karte) abbildet. Jede Musterkarte enthält dabei die relevanten Informationen, die benötigt werden, um das Muster in seinen zentralen Grundzügen zu verstehen (vgl. Abbildung 16): den Titel, eine Beschreibung der Inhalte, ein ausführliches Beispiel eines Unternehmens, welches dieses Muster in der Vergangenheit zur Innovation seines Geschäftsmodells angewendet hat, sowie Beispiele von weiteren Innovatoren. Darüber hinaus werden in der oberen Leiste der Karte die Geschäftsmodellelemente (*Was? Wer? Wie? Warum?*), welche dieses Muster konstituieren, angezeigt.

Für den Zweck der Ideengenerierung wurden die Musterkarten den Teilnehmern mit der Anleitung überreicht, über potenzielle Übertragungsmöglichkeiten der auf den Karten abgebildeten Muster nachzudenken. Hierzu wurden diese aufgefordert, sich die folgende Leitfrage zu stellen: *Was würde Muster XY für unser Geschäftsmodell bedeuten?* Die in diesem Zusammenhang entwickelten Ideen wurden auf Post-Its festgehalten und im Anschluss in mehreren Etappen weiter ausgearbeitet, bewertet und selektiert (vgl. Abschnitt 4.2.1 – 4.2.4).

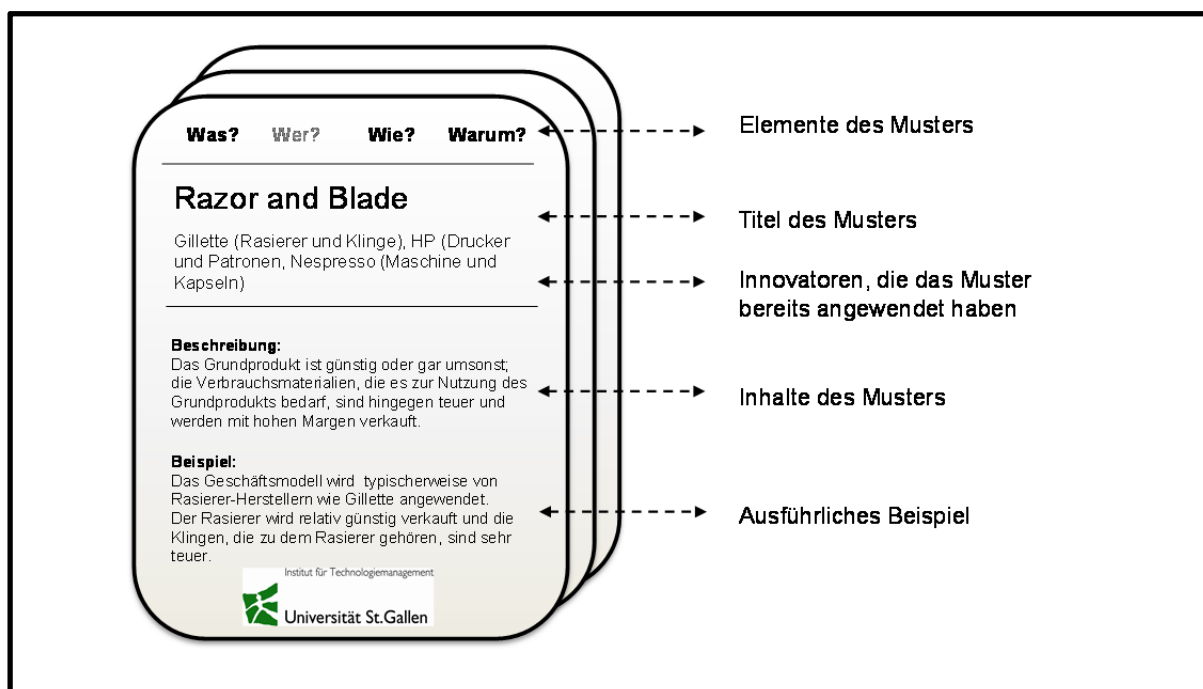


Abbildung 16: Musterkarte am Beispiel von ‚Razor and Blade‘

4.1.2 Evaluation der Ideengenerierung

Um den durch die Musteranwendung hervorgerufenen Ideengenerierungserfolg bewerten zu können, wurde es als zentral erachtet, die in den Projekten generierten Ideen zu evaluieren. Insgesamt kamen für die Evaluation der Ideengenerierung drei unterschiedliche Kriterien zur Anwendung.

Auswahl der Kriterien

Als erstes Kriterium wurde die *Neuartigkeit* der Ideen herangezogen. Die Verwendung dieses Kriteriums diente im Rahmen der Projekte zur Überprüfung, inwieweit Muster tatsächlich geeignet sind, das Hervorbringen solcher Geschäftsmodellideen zu unterstützen, die sich vom bestehenden Geschäftsmodell des Unternehmens unterscheiden und damit als innovativ eingestuft werden können. In diesem Sinne diente das Kriterium der Neuartigkeit dazu, eine Untersuchung der vom Referenzmodell postulierten Annahme zu ermöglichen, wonach Muster eine potenzielle Eignung aufweisen, Unternehmen bei der Überwindung der dominanten Logik zu unterstützen.

Das zweite Kriterium bestand aus der *Nützlichkeit* der Ideen. Obschon die Nützlichkeit in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu der dominanten Logik und damit zu der Hauptbarriere von Geschäftsmodellinnovationen steht, wurde dieses Kriterium als relevant für die vorliegende Untersuchung erachtet. So gilt eine Idee nur dann als kreativ bzw. qualitativ hochwertig, wenn sie beides – einen gewissen Grad an Neuartigkeit (erstes Kriterium der Ideenqualität) und Nützlichkeit (zweites Kriterium der Ideenqualität) – aufweist (vgl. Abschnitt 2.3.1). Da bislang generell nur sehr wenige empirische Erkenntnisse darüber existieren, wie Muster sich auf das Hervorbringen von nützlichen Ideen auswirken²²³, wurde das Einbeziehen der Nützlichkeit als sinnvoll erachtet, um das Gewinnen von neuen Erkenntnissen in diesem Bereich zu ermöglichen.

Das dritte Kriterium bildete die *Quantität* der Ideen. Die Einbeziehung dieses Kriteriums erfolgte vor dem Hintergrund der in der Kreativitätsforschung verbreiteten Annahme, wonach sich in einem grösseren Pool an Ideen mehr ‚gute‘ Ideen finden lassen und die Ideenquantität hierdurch grundsätzlich als eine – wenn auch nur indirekte – Möglichkeit zur Beeinflussung der Ideenqualität in Frage kommt (vgl. Abschnitt 2.3.3). Während Muster dabei aufgrund der in ihnen angelegten direkten Steuerungsmöglichkeit die Fähigkeit implizieren, neuartige Ideen ohne die Notwendigkeit einer grossen Ideenanzahl hervorzubringen (vgl. Abschnitt 2.3.3), liegen

²²³ Die Mehrzahl der Studien zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung haben sich bisher ausschliesslich auf das Kriterium der Neuartigkeit fokussiert, vgl. Tabelle 1 in Abschnitt 2.3.3.

derzeit keine Einschätzungen darüber vor, inwieweit dies auch auf die Nützlichkeit der Ideen zutrifft. Das Einbeziehen des Kriteriums der Ideenquantität soll es entsprechend ermöglichen, neue Erkenntnisse über die Beziehung zwischen der Quantität und der Nützlichkeit der Ideen zu gewinnen. Darüber hinaus sollen auch allgemeine Erkenntnisse darüber gewonnen werden, durch welche Faktoren die Ideenquantität als solche überhaupt bei der Musteranwendung beeinflusst wird.

Definition der Kriterien

Während die Anzahl an generierten Ideen, sprich die Ideenquantität, ein objektives Evaluationskriterium darstellt, welches leicht über das Auszählen ermittelt werden kann, handelt es sich bei der Neuartigkeit und Nützlichkeit der Ideen (i.e. Ideenqualität) um Kriterien, die eine subjektive Bewertung erforderlich machen²²⁴. Um ein klares Verständnis darüber zu gewinnen, was im Rahmen der Untersuchung unter diesen beiden Kriterien verstanden werden soll und in diesem Sinne eine einheitliche Evaluation der Ideen zu ermöglichen, wurden die folgenden definitorischen Eingrenzungen zugrundegelegt (vgl. Tabelle 3).

Neuartigkeit. In Anlehnung an die Definition einer Geschäftsmodellinnovation (vgl. 2.2.2) wurde eine Idee als neuartig definiert, wenn diese einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell enthält, welches sich grundlegend von dem Ausgangsgeschäftsmodell des Unternehmens unterscheidet²²⁵. Diese Definition deckt sich dabei mit der in der Kreativitätsforschung verbreiteten Sichtweise, wonach es sich dann um eine neuartige Idee handelt, wenn sie einen gewissen Grad an Originalität gegenüber früheren Ideen aufweist²²⁶ bzw. eine Modifikation eines bestehenden Paradigmas impliziert²²⁷. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde dabei differenziert, ob sich die Veränderung lediglich auf das Geschäftsmodell des Unternehmens bezieht (inkrementell neuartig) oder ob sich diese Veränderung zusätzlich auf das Geschäftsmodell erstreckt, welches bislang in dem Umfeld des Unternehmens als üblich galt (radikal neuartig)²²⁸.

Nützlichkeit. Im Hinblick auf das Kriterium der Nützlichkeit wurde die Definition an den drei Subkriterien ausgerichtet, die in der Kreativitätsforschung am häufigsten für die Beschreibung einer nützlichen Idee herangezogen werden. Hierbei handelt es sich um die Relevanz, die Umsetzbarkeit und die Werthaltigkeit einer Idee. Während eine

²²⁴ Vgl. Shah et al. (2001).

²²⁵ In Einklang mit der Definition einer Geschäftsmodellinnovation muss sich die Veränderung auf mindestens zwei Geschäftsmodellelemente beziehen (vgl. Abschnitt 2.2.2).

²²⁶ Vgl. Diehl und Stroebe (1987); MacCrimmon und Wagner (1994); Sosik, Avolio und Kahai (1997).

²²⁷ Vgl. Nagasundaram und Bostrom (1994-95); Garfield et al. (2001).

²²⁸ Anmerkung: Eine Idee, die eine reine Imitation eines Geschäftsmodells von einem Konkurrenten des Unternehmens darstellt, wurde als nicht neuartig definiert.

Idee als relevant gilt, wenn sie einen gewissen Bezug zu der im Rahmen der Ideengenerierung zu lösenden Problemstellung erkennen lässt²²⁹, wird die Umsetzbarkeit in der Regel darüber definiert, inwieweit sich die Idee in der Realität potenziell umsetzen lässt und in diesem Sinne keine reine Utopie darstellt²³⁰. Die Werthaltigkeit beschreibt hingegen, inwieweit die Idee auch aus wirtschaftlicher Sicht heraus sinnvoll bzw. attraktiv erscheint²³¹. Für die vorliegende Untersuchung wurden diese Kriterien dahingehend adaptiert, als eine Idee als relevant bewertet wurde, wenn das durch die Idee vorgeschlagene Geschäftsmodell einen Beitrag zur Lösung der im Rahmen der Projekte adressierten Thematik bzw. Problemstellung erkennen liess. Die Umsetzbarkeit wurde als gegeben betrachtet, wenn eine kurz- oder langfristige Umsetzung des Geschäftsmodells durch das Unternehmen als wahrscheinlich galt. Im Hinblick auf die Werthaltigkeit wurde schliesslich festgelegt, dass eine Idee als werthaltig gilt, wenn das darin abgebildete Geschäftsmodell eine realistische Aussicht auf ökonomischen Erfolg besitzt.

Bewertung der Kriterien

In Anbetracht des explorativen Charakters der Untersuchung wurde für die Bewertung der oben vorgestellten Kriterien eine einfache Unterscheidung zwischen ‚erfüllt‘ bzw. ‚nicht erfüllt‘ zugrundegelegt. Aus Gründen der Diskretion wurde die Bewertung der Ideen dabei direkt durch die an den Innovationsprojekten teilnehmenden Unternehmenseinheiten vorgenommen²³². Während die Bewertung der Neuartigkeit, der Umsetzbarkeit und der Relevanz dabei auf dem persönlichen Erfahrungsschatz der Projektteilnehmer basierte, wurden für die Bewertung der Werthaltigkeit Business Cases gerechnet. Um den Arbeitsaufwand in einem angemessenen Rahmen zu halten, wurde die Bewertung der Neuartigkeit und Nützlichkeit (i.e. Relevanz, Umsetzbarkeit, Werthaltigkeit) nur für eine bestimmte Selektion der Ideen vorgenommen. Konkret wurden die Neuartigkeit und Nützlichkeit nur für jene Ideen bewertet, die über die verschiedenen Bewertungs- und Selektionsrunden in die finale Auswahl der Innovationsprojekte gelangten und in diesem Sinne die ‚besten Ideen‘ widerspiegeln²³³. Dieses Vorgehen steht dabei im Einklang zu der weitläufig verbreiteten Meinung, wonach es aus Sicht des angestrebten Innovationserfolges vorteilhafter ist, einige wenige extrem gute als viele durchschnittliche Ideen hervorzubringen. Hierdurch schlagen einige Kreativitätsforscher vor, die Effektivität von Ideengenerier-

²²⁹ Vgl. Fern (1982); Shalley (1995); Kramer und Kuo (1997).

²³⁰ Vgl. Diehl und Stroebe (1987); Gallupe et al. (1992); MacCrimmon und Wagner (1994).

²³¹ Vgl. Franke, von Hippel und Schreier (2006), Girotra, Terwiesch und Ulrich (2010),

²³² Für die Limitationen, welche sich durch dieses Vorgehen ergeben, siehe Abschnitt 6.3.

²³³ Ibid.

ungsmethoden nicht auf Basis des Durchschnitts aller Ideen, sondern auf der Basis der besten Ideen zu bewerten²³⁴.

Tabelle 3 fasst die oben vorgestellten Kriterien für die Evaluation der Ideengenerierung abschliessend zusammen.

Tabelle 3: Evaluation der Ideengenerierung

Kriterium	Definition	Bewertung
<i>Neuartigkeit</i>	Die Idee beinhaltet einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell, welches als neu für das Unternehmen (<i>inkrementell</i>) oder dessen Wettbewerbsumfeld (<i>radikal</i>) gilt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radikal neuartig - inkrementell neuartig - nicht neuartig ▪ Beste Ideen
<i>Nützlichkeit</i>	<i>Relevanz:</i> Die Idee beinhaltet einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell, welches einen Beitrag zur Lösung des Problems, welches im Rahmen der Ideengenerierung adressiert wird, leistet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevant- nicht relevant ▪ Beste Ideen
	<i>Umsetzbarkeit:</i> Die Idee beinhaltet einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell, welches sich kurz- oder langfristig umsetzen lässt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzbar - nicht umsetzbar ▪ Beste Ideen
	<i>Werthaltigkeit:</i> Die Idee beinhaltet einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell, welches eine realistische Aussicht auf ökonomischen Erfolg besitzt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werthaltig - nicht werthaltig ▪ Beste Ideen
<i>Quantität</i>	n.a. (Anzahl an Ideen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ n.a. ▪ Alle Ideen

²³⁴ Vgl. Dahan und Mendelson (2001); Terwiesch und Loch (2004); Girotra, Terwiesch und Ulrich (2010); Poetz und Schreier (2012).

4.2 Fallstudien

Die Fallstudien sind entlang der vier folgenden Kategorien strukturiert:

Unternehmen stellt die an dem Innovationsprojekt beteiligte Organisation im Hinblick auf ihre zentralen Merkmale und Kennzahlen vor.

Ausgangslage erläutert den Kontext, welcher zu der Durchführung des Innovationsprojekts geführt hat und stellt die hieran beteiligte Unternehmenseinheit vor.

Durchführung beschreibt die mit dem Projekt verfolgte Zielsetzung sowie das Projektvorgehen als solche. Die Beschreibung konzentriert sich in erster Linie auf die Anwendung der Muster in der Phase der Ideengenerierung, wobei aus Gründen der Ganzheitlichkeit jedoch auch auf vor- und nachgelagerte Projektphasen eingegangen wird.

Evaluation präsentiert das Ergebnis der Ideengenerierung in Bezugnahme auf die in 4.1.2 vorgestellten Evaluationskriterien.

4.2.1 Sennheiser

Unternehmen

Sennheiser ist ein weltweit führender Hersteller von Mikrofonen, Kopfhörern und drahtlosen Übertragungssystemen mit Sitz in Wedemark-Wennebostel (DE). Das Unternehmen wurde im Jahr 1945 von Fritz Sennheiser als Laboratorium Wennebostel gegründet und befindet sich seit seiner Gründung im Besitz der Familie Sennheiser. Insgesamt umfasst die Sennheiser-Gruppe neben dem Mutterunternehmen Sennheiser electronic GmbH & Co. KG das Joint Venture Sennheiser Communications A/S, das Unternehmen Georg Neumann GmbH sowie zahlreiche Vertriebsgesellschaften im In- und Ausland. Im Jahr 2012 beschäftigte Sennheiser weltweit rund 2'300 Mitarbeiter in über 90 Ländern und konnte einen Umsatz von 584 Mio. EUR erwirtschaften.

Das Unternehmen versteht sich als ein Anbieter von Premium-Produkten, welcher es sich zum Ziel gemacht hat, seinen Kunden ein einzigartiges Sounderlebnis zu verschaffen. Die von Sennheiser in diesem Zusammenhang angebotenen Produktlösungen decken sowohl die Aufnahme als auch die Übertragung und Wiedergabe von Ton ab.

Das Unternehmen ist derzeit in vier funktionale Einheiten und drei Geschäftseinheiten unterteilt (vgl. Abbildung 17). Die Geschäftseinheiten setzen sich unter anderem aus den folgenden Produktgruppen zusammen:

- *Consumer Electronics*: Kopfhörer, Headsets, Audiologie

- *Professional Systems*: Drahtlose Mikrofone, kabelgebundene Mikrofone, professionelle Kopfhörer und Headsets, Studiomikrofone, Monitorlautsprecher
- *Installed Sound*: Konferenz- und Informationssysteme

Mit knapp 49 Prozent bzw. 35 Prozent Anteil am Jahresumsatz gehören Kopfhörer (Consumer Electronics) und drahtlose Mikrofone (Professional Systems) zu den umsatzstärksten Produktgruppen, die das Unternehmen anbietet. Im Kopfhörergeschäft ist Sennheiser mit einem wertbasierten Anteil von über 22 Prozent europäischer Marktführer.



Abbildung 17: Organisationsstruktur Sennheiser

Ausgangslage

Trotz seiner führenden Marktposition sowie der zahlreichen Preise (z.B. Academy Award, Emmy Award, Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft), die Sennheiser in der Vergangenheit für sich verbuchen konnte, strebt das Unternehmen kontinuierlich eine Verbesserung seines Leistungsangebots an. Eine wichtige Funktion hierfür nimmt zusätzlich zu den traditionell stark ausgeprägten F&E-Innovationsaktivitäten das proaktive Vorwegnehmen von Kundenbedürfnissen und Trends ein. Dafür verantwortlich ist in erster Linie die Sennheiser Innovation (Schweiz) AG, welche im Jahr 2008 gegründet wurde und in Zürich angesiedelt ist. Zu den Hauptaufgaben der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG gehört es, Zukunftsszenarien für alle Sennheiser Geschäftsbereiche zu entwickeln und hierüber Impulse für neue Produkt- und Dienstleistungskonzepte abzuleiten. Die Erarbeitung der Szenarien und Konzepte dient dem Zweck, das Unternehmen langfristig auf die Auswirkungen von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Trends vorzubereiten sowie neue Markt- und

Kundenpotenziale aufzudecken. Die diesbezüglich durchgeführten Aktivitäten sind breit gefächert (z.B. Delphi-Befragungen, ethnografische Studien, Marktanalysen) und werden von einem interdisziplinären Team durchgeführt, welches durchschnittlich aus zehn Mitarbeitern besteht.

Aufgrund der zunehmenden Relevanz, welche innovativen Geschäftsmodellen für die langfristige Entwicklung der Branche zugeschrieben wird, fasste die Geschäftsleitung der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG Anfang 2010 den Entschluss, ein Projekt aufzusetzen, das sich gezielt mit dem Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellen befasst. In diesem Zusammenhang kam das nachstehend beschriebene Projekt zustande.

Durchführung

Als Ziel des Projekts wurde definiert, zwei bis drei innovative Geschäftsmodellideen für den Geschäftsbereich Professional Systems zu entwickeln, welcher als Pilot für das Projekt ausgesucht wurde²³⁵. Die Durchführung des Projekts erstreckte sich auf den Zeitraum von April 2010 bis März 2011, wobei je nach Phase durchschnittlich acht bis zwölf Mitarbeiter in das Projekt eingebunden waren. Es handelte sich hierbei im Wesentlichen um Mitglieder aus der Einheit Professional Systems (u.a. Marketing, Finanzen, Vertrieb, Logistik) sowie um Mitarbeiter der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG.

Der Ablauf des Projekts bestand insgesamt aus drei Phasen und gliederte sich wie folgt:

Die erste Phase des Projekts bestand aus einer Einführung in die Thematik und umfasste im Wesentlichen einen ganztägigen Kick-Off Workshop im Hauptsitz in Wedemark-Wennebostel. Der Workshop bestand aus einem Impulsvortrag, welcher den Teilnehmern allgemeine theoretische Grundlagen sowie die Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen vermittelte. Darüber hinaus wurden praktische Übungen durchgeführt, in denen die Workshop-Teilnehmer das bestehende Geschäftsmodell von Professional Systems (sowie auch der anderen beiden Geschäftseinheiten) stichpunktartig beschreiben sollten, um so ein verbessertes Verständnis für das Geschäftsmodellkonzept zu erlangen.

Die zweite Phase umfasste die Generierung von innovativen Geschäftsmodellideen durch die Anwendung der Musterkarten. Den Rahmen hierfür bildete ein 2.5-tägiger Workshop, der in Zürich durchgeführt wurde. Der erste halbe Tag wurde dazu

²³⁵ Die Entscheidung erfolgte vor dem Hintergrund, dass für diese Einheit in Zukunft mit der grössten Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen gerechnet wird.

verwendet, die Eindrücke aus dem Kick-Off Workshop zu rekapitulieren und die Teilnehmer, die hieran verhindert gewesen waren, in die Thematik einzuführen. Am darauffolgenden Tag fand dann die eigentliche Ideengenerierung statt. Hierzu wurden die Teilnehmer (insgesamt zwölf Personen) in 2-er Gruppen aufgeteilt und mit dem generellen Aufbau der Musterkarten vertraut gemacht. Für die Bearbeitung der Karten, die zufällig unter den Teilnehmern verteilt wurden, standen den Teilnehmern 30 Minuten pro Karte zur Verfügung. Die auf Basis der Musterkarten generierten Ideen wurden im Anschluss von den einzelnen 2-er Gruppen im Plenum vorgestellt. Dieses Verfahren wurde im weiteren Verlauf mehrmals durchlaufen, sodass am Ende des Tages insgesamt 13 Musterkarten bearbeitet wurden. Am Folgetag wurden die Ideen von den Teilnehmern weiter vertieft und geclustert.

Die dritte Phase bestand aus einem 3-tägigen Workshop in Zürich und diente im Wesentlichen dazu, die generierten Ideen weiter zu konkretisieren und zu priorisieren. Diesbezüglich wurden im Rahmen von mehreren Etappen und unter Einsatz verschiedener Techniken (z.B. World Café, Punktbewertungsverfahren) die Ideen von den Teilnehmern weiter in Bezug auf ihre inhaltlichen Details ausgearbeitet, bewertet und damit nach und nach aussortiert. Insgesamt kam es dadurch zu einer Selektion von vier Ideen, für die die Teilnehmer im weiteren Verlauf detaillierte Konzepte inklusive eines Business Case anfertigten. Das Projekt endete mit einer Vorstellung der vier Konzepte vor der Geschäftsleitung der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG sowie der gesamten Sennheiser-Gruppe im Rahmen einer Abschlussveranstaltung.

Evaluation

Quantität. Insgesamt wurden durch die Anwendung der Musterkarten 26 Ideen generiert.

Neuartigkeit. Der Einschätzung der Projektteilnehmer sowie auch der Geschäftsleitung zufolge zeichneten sich drei der vier finalen Ideen bzw. Konzepte durch einen radikalen Neuartigkeitsgrad aus. So enthielten diese Konzepte Vorschläge für Geschäftsmodelle, welche nicht nur als neu für Professional Systems, sondern auch als neu für die gesamte Branche eingestuft wurden. Das vierte Konzept enthielt zwar keinen Vorschlag für ein branchenneues Geschäftsmodell, wurde jedoch als inkrementell neuartig eingestuft, da das Unternehmen dieses Geschäftsmodell zuvor noch nicht als eine mögliche Option für Professional Systems ins Auge gefasst bzw. angewendet hatte.

Nützlichkeit. Alle vier Konzepte enthielten Vorschläge für Geschäftsmodelle, die einen klaren Bezug zur Geschäftseinheit Professional Systems aufwiesen (*Kriterium der*

Relevanz) und darüber hinaus als potenziell umsetzbar eingestuft wurden (*Kriterium der Umsetzbarkeit*). Im Hinblick auf das ökonomische Potenzial der vier Geschäftsmodellkonzepte zeigte sich hingegen ein durchmisches Bild. So wurde nach der Berechnung der Business Cases nur zwei Geschäftsmodellen die Aussicht auf ökonomischen Erfolg eingeräumt, während dies für die beiden anderen Geschäftsmodelle als fragwürdig bzw. als unrealistisch eingestuft wurde (*Kriterium der Werthaltigkeit*).

4.2.2 Bühler

Unternehmen

Bühler mit Sitz in Uzwil (CH) ist ein international tätiger Schweizer Technologiekonzern, der sich auf die Herstellung von Maschinen und Anlagen zur Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln sowie zur Produktion hochwertiger Materialien spezialisiert hat. Das Unternehmen hält weltweit führende Marktpositionen im Bereich der Getreideverarbeitung für Mehl²³⁶ und Futtermittel, der Herstellung von Pasta und Schokolade sowie im Bereich des Aluminiumdruckgusses.

Bühler wird als eine Holding AG geführt und umfasst neben dem Hauptsitz in Uzwil über 70 weitere Niederlassungen. Das Unternehmen, welches sich seit seiner Gründung im Jahr 1860 im Besitz der Familie Bühler befindet, beschäftigte im Jahr 2012 weltweit über 10'000 Mitarbeiter und war in über 140 Ländern tätig. Bühler konnte hierdurch einen Umsatz in Höhe von 2'409 Mio. CHF erwirtschaften.

Insgesamt gliedert sich Bühler in fünf funktionale Divisionen und drei Produktdivisionen (vgl. Abbildung 18). Mit einem Umsatzanteil von 62 Prozent stellt Grain Processing, gefolgt von Food Processing (21 Prozent) und Advanced Materials (17 Prozent), die deutlich umsatzstärkste Produktdivision dar. Die drei Produktdivisionen setzen sich aus den folgenden Angebotsgruppen zusammen:

- *Grain Processing (Getreideverarbeitung)*: Maschinen, Anlagen und Prozesslösungen für die Verarbeitung von unterschiedlichen Getreidearten, Hülsenfrüchten, Rohmaterialien, Futtermitteln und Speiseölen; Sortiermaschinen und -lösungen; Komplettlösungen und Maschinen entlang der gesamten Lebensmittelwertschöpfungskette (z.B. Siloanlagen, Umschlaglager, Mälzereianlagen).
- *Food Processing (Nahrungsmittelverarbeitung)*: Maschinen, Anlagen und Prozesslösungen für die Pastaherstellung sowie Kaffee- und Kakaoverarbeitung; Extrusionslösungen; Industrielösungen für die Trocknung und weitere thermische Prozesse; Ernährungslösungen.
- *Advanced Materials (Moderne Werkstoffe)*: Maschinen, Anlagen und Prozesslösungen für den Druckguss, die Wärmebehandlung unterschiedlicher Polymere sowie auf dem Gebiet der Nassmahl- und Dispergiertechnik und Nanopartikel-Dispersionstechnologie.

²³⁶ Im Jahr 2009 wurden 75 Prozent der weltweiten Mehrproduktion mit Bühler Maschinen verarbeitet.

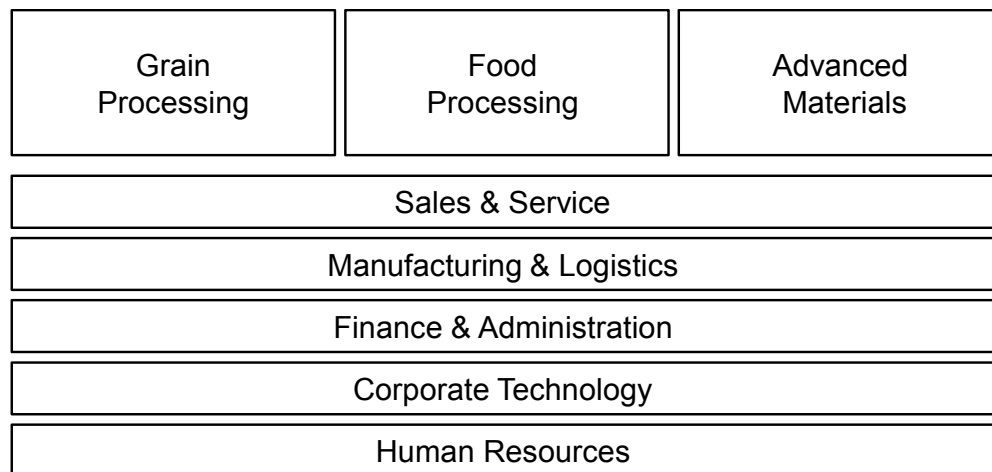


Abbildung 18: Organisationsstruktur Bühler

Neben seinen Anlagen- und Maschinenlösungen bietet Bühler seinen Kunden ein umfassendes Spektrum an Dienstleistungen wie zum Beispiel die Durchführung von Machbarkeitsstudien, die Analyse von Leistungsproben sowie die Optimierung der Maschinen-, Anlagen- und Prozesseffizienz durch Beratungsdienstleistungen an. Eine immer wichtigere Stellung nimmt das Thema der Lebensmittelsicherheit („Food Safety“) und in diesem Zusammenhang insbesondere das Themengebiet der sogenannten Validierung ein.

Ausgangslage

Unter der Validierung ist im weitesten Sinne das Erfüllen eines dokumentierten Nachweises zu verstehen, dass die für die Lebensmittelverarbeitung geltenden Sicherheitsstandards erbracht wurden. Die Validierung versteht sich in diesem Zusammenhang als eine Fortführung bzw. Ergänzung der sogenannten Qualifizierung, welche zwar das faktische Erbringen dieser Standards, jedoch noch keine entsprechende Dokumentation über deren Einhaltung umfasst. In den vergangenen Jahren lässt sich in der lebensmittelverarbeitenden Industrie ein wachsendes Interesse an der Validierung verzeichnen. Verantwortlich hierfür sind vor allem eine Häufung der Lebensmittelkandale mit kostspieligen Rückrufaktionen²³⁷ sowie neue, in diesem Zusammenhang auf den Weg gebrachte Gesetzesänderungen (z.B. Food Modernization Act, USA). Diese sehen vor die Lebensmittelhersteller im Schadensfall zukünftig noch stärker zur Rechenschaft zu ziehen. Aus Sicht der Unternehmen bietet die Validierung den einzigen wirklich effektiven Schutz, um sich vor Schadensersatzansprüchen schützen zu können, wodurch ihr aktuell eine stark wachsende Bedeutung zugeschrieben wird.

²³⁷ Bei der Grossbäckerei Müller-Brot kam es im Jahr 2012 beispielsweise zu einem Lebensmittelkandal, bei dem Schimmel und Mäusekot im Mehl nachgewiesen wurde. Der ehemalige Lieferant von Aldi und Lidl musste daraufhin Insolvenz anmelden.

Als Marktführer im Bereich der lebensmittelverarbeitenden Maschinen und Anlagen hat Bühler es sich zum Ziel gesetzt, seine Kunden (Lebensmittelhersteller) bei der Bewältigung dieser Herausforderung aktiv zu unterstützen. Dr. Ian Roberts, der CTO von Bühler, formuliert dies wie folgt: „Lebensmittelsicherheit ist eine branchenweite Herausforderung, und wir müssen mit führenden Wissenschaftlern und Kunden zusammenarbeiten, um unseren Kunden pragmatische und effektive Lösungen anbieten zu können.“²³⁸ Vor diesem Hintergrund ist bei Bühler ein ca. 20-köpfiges interdisziplinäres Team an sogenannten Food Safety Beauftragten (z.B. Naturwissenschaftler, Rechtsanwälte, Mikrobiologen) fortlaufend damit betraut, innovative Lösungsansätze für die Verbesserung der Lebensmittelsicherheit zu entwickeln. Da Bühler selbst bis jetzt fast ausschliesslich im Bereich der Qualifizierung aktiv war²³⁹, steht das Unternehmen aktuell vor der Frage, ob und wie es seine Kunden mit dem Anbieten von neuen Validierungsleistungen zukünftig noch ganzheitlicher in puncto Lebensmittelsicherheit unterstützen kann. Diese Frage bildete den Kontext des nachstehend beschriebenen Projekts.

Durchführung

Die Zielsetzung des Projekts bestand darin, Ideen für mögliche Geschäftsmodelle zu entwickeln, mit denen Bühler in Zukunft Leistungen im Bereich der Validierung anbieten und damit sein derzeit bestehendes Geschäftsmodell weiter ausbauen bzw. erneuern kann. Der Durchführungszeitraum des Projekts war von Dezember 2011 bis April 2012. Seitens Bühler waren in das Projekt drei Food Safety Beauftragte sowie eine Innovationsmanagerin eingebunden. Unter den Mitgliedern aus dem Food Safety Bereich befand sich unter anderem der Head of Safety, durch den das Projekt intern bei Bühler initiiert wurde.

Der Ablauf des Projekts umfasste insgesamt drei Phasen und gliederte sich wie folgt:

Die erste Phase bestand aus einem halbtägigen Kick-Off Meeting in St.Gallen, in dem das Projektteam mit der Ausgangslage und den relevanten theoretischen Grundlagen eines Geschäftsmodells bzw. einer Geschäftsmodellinnovation vertraut gemacht wurde.

Die zweite Phase bestand aus einem halbtägigen Workshop in St.Gallen und beinhaltete im Wesentlichen die Ideengenerierung durch die Anwendung der Musterkarten. Für die Anwendung der Musterkarten wurden die Teilnehmer (insgesamt vier

²³⁸ Bühler (2012).

²³⁹ Hierzu gehören zum Beispiel die Umsetzung von Sicherheitsrichtlinien im Bereich der Maschinen- und Anlagenkonstruktion, die Beratung des Kunden bei der Planung einer neuen Maschine oder Anlage sowie Schulungsmassnahmen zur fachgerechten Bedienung.

Personen) in zwei 2-er Gruppen aufgeteilt, wobei jede Gruppe die Hälfte der 55 Musterkarten erhielt. Für die Bearbeitung einer Karte hatten die Gruppen im Durchschnitt 2-3 Minuten Zeit zur Verfügung, sodass die Bearbeitung der Karten knapp eine Stunde (aufgeteilt in zwei Sessions à 30 Minuten) in Anspruch nahm. Nach der Bearbeitung aller Karten wurden die generierten Ideen jeweils der anderen Gruppe vorgestellt. Im Anschluss wurden die Ideen geclustert sowie pro Cluster eine Idee weiter vertieft. Die zweite Phase endete mit einer Präsentation der Ideen vor dem CTO von Bühler, welcher zu diesem Zweck extra zu dem Workshop hinzusties. Aus den generierten Ideen wurden gegen Ende des Workshops von den Teilnehmern fünf Ideen für die weitere Bearbeitung ausgewählt.

Die weitere Bearbeitung der fünf selektierten Ideen erfolgte in der dritten Phase des Projekts. Den Rahmen hierfür bildete ein Integrationsseminar, in welchem die Ideen von Studierenden der Universität St.Gallen in enger Abstimmung mit Bühler in detaillierte Konzepte (z.B. Finanz- und Umsetzungsplan) überführt wurden. Das Projekt endete mit einer Vorstellung der Konzepte vor dem Projektteam sowie dem CTO.

Evaluation

Quantität. Durch die Anwendung der Musterkarten wurden insgesamt 40 Ideen generiert.

Neuartigkeit. Die fünf finalen Ideen bzw. ausgearbeiteten Konzepte zeichneten sich alle durch einen radikalen Neuartigkeitsgrad aus. So enthielten diese Vorschläge für Geschäftsmodelle, welche weder von Bühler vor Beginn des Projekts angedacht worden waren, geschweige denn in dieser Form derzeit von Bühler's Wettbewerbern angewendet werden.

Nützlichkeit. Die ausgearbeiteten Konzepte enthielten alle Vorschläge für Geschäftsmodelle, welche sich auf das Anbieten von Validierungsleistungen bezogen (*Kriterium der Relevanz*) und als potenziell umsetzbar eingestuft wurden (*Kriterium der Umsetzbarkeit*). Die Berechnung der Werthaltigkeit der Ideen ergab, dass vier der fünf ausgearbeiteten Geschäftsmodelle unter realistischen Annahmen Aussicht auf ökonomischen Erfolg besitzen. Für das fünfte der ausgearbeiteten Geschäftsmodellkonzepte konnte diesbezüglich keine abschliessendes Urteil gebildet werden, da zum Zeitpunkt der Konzeptausarbeitung nur unzureichende Kenntnisse über die hierfür benötigten Informationen vorlagen (*Kriterium der Werthaltigkeit*).

4.2.3 Swisscom

Unternehmen

Die Swisscom mit Sitz in Ittingen bei Bern (CH) ist mit rund 6.2 Mio. Mobilfunkkunden, 791'000 Swisscom TV-Kunden und 1.7 Mio. Breitband-Anschlüssen das führende Telekommunikationsunternehmen der Schweiz. Das Kerngeschäft der Swisscom umfasst Dienstleistungen und Produkte für die mobile, netzgebundene und IP-basierte Sprach- und Datenkommunikation. Im Jahr 2012 beschäftigte die Swisscom knapp 20'000 Mitarbeitende und erwirtschaftete einen Umsatz in Höhe von 11'384 Mio. CHF. Ungefähr 80 Prozent davon wurden in der Schweiz erwirtschaftet, welche den Zielmarkt der Swisscom bildet.

Organisatorisch ist die Swisscom in vier sogenannte Headquarters (Finanzen & Controlling, Strategie & Business Development Konzern, Unternehmenskommunikation, Human Resources) sowie vier Konzerngesellschaften (Swisscom (Schweiz) AG, Swisscom IT Services AG, Swisscom Beteiligungen, Fastweb) unterteilt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich dabei auf die Konzerngesellschaft Swisscom (Schweiz) AG, welche per 1. Januar 2008 aus einer Reorganisation der Swisscom AG hervorging. Mit den fünf Geschäftsbereichen *Privatkunden*, *Kleine und Mittlere Unternehmen*, *Grosskunden*, *Wholesales* sowie *Netz und IT* umfasst die Swisscom (Schweiz) AG weite Teile des operativen Kerngeschäfts der Swisscom und war im Jahr 2012 für rund 74 Prozent des Gesamtumsatzes der Swisscom verantwortlich. Das Angebotsspektrum der fünf Bereiche gestaltet sich wie folgt:

- *Privatkunden*: Mobile- und Festnetzbereich, Breitband-Internet-Anschlüsse sowie digitales Fernsehen für Privatkunden.
- *Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)*: Mobile- und Festnetzbereich, Breitband-Internet-Anschlüsse, Unterhalt- und Betrieb der IT-Infrastruktur für kleine und mittlere Unternehmen.
- *Grossunternehmen*: Planung, Realisierung und Betrieb von Informations- und Kommunikationslösungen von Grossunternehmen.
- *Wholesale*: Dienste für andere Telekommunikationsanbieter (z.B. Roaming)
- *Netz und IT*: Ausbau und Erhalt der Mobilfunkinfrastruktur sowie IT-Plattformen, Bereitstellung von Unterstützungsfunktionen.

Des Weiteren gehören zur Swisscom (Schweiz) AG mit *Business Engineering*, *Human Resources* und *Strategie und Innovation* drei Supportbereiche (vgl. Abbildung 19).

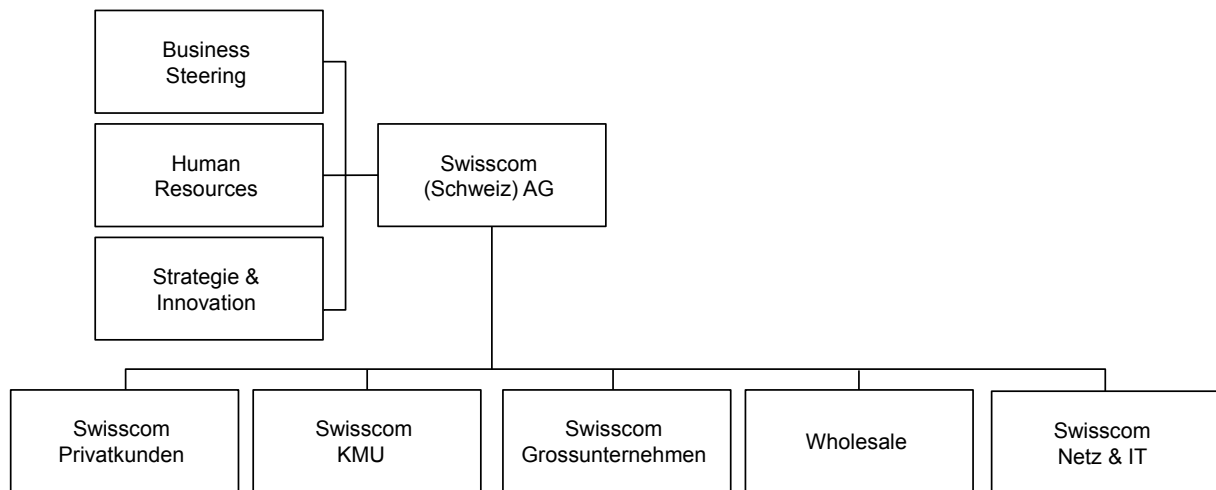


Abbildung 19: Organisationsstruktur Swisscom (Schweiz) AG

Mit über 40 Prozent Umsatzanteil sowie knapp einem Drittel am gesamten Konzernumsatz stellt das Mobilfunkgeschäft das wichtigste Geschäftsfeld der Swisscom (Schweiz) AG dar. Die Swisscom ist in diesem Markt seit Anfang der 1980er Jahre aktiv und stellt mit einem Marktanteil von über 60 Prozent den Marktführer in der Schweiz dar²⁴⁰.

Ausgangslage

Obschon die Swisscom in den letzten Jahren ein kontinuierliches Wachstum bei den Mobilfunkanschlüssen verbuchen konnte, sind die Umsatzentwicklungen in etwa seit 2005 stagnierend. Dies kann im Wesentlichen auf die folgenden drei Faktoren zurückgeführt werden:

- *SIM-Karten Penetration:* Mit einer SIM-Karten Penetrationsrate von über 120 Prozent (gemessen an der Gesamtbevölkerung) ist der Schweizer Mobilfunkmarkt stark gesättigt. Das Potenzial für Umsatzsteigerungen kann hierdurch grösstenteils als bereits ausgeschöpft betrachtet werden.
- *Durchschnittliche Nutzung pro Mobilfunkkunde:* Das durchschnittliche Nutzungsvolumen pro Mobilfunkkunde befindet sich derzeit in einem Abschwung. Dies betrifft sowohl das durchschnittliche Nutzungsvolumen an Sprachminuten als auch die durchschnittliche Anzahl an SMS. Verantwortlich hierfür sind vor allem kostenlose Messaging- und Sprachdienste von OTT-Anbietern wie zum Beispiel Skype (VoIP-Dienst) oder Apple (Messaging-Dienst WhatsApp, iMessage), welche die kostenpflichtigen Dienste etablierter Telekommunikationsanbieter zunehmend substituieren.

²⁴⁰ Basierend auf Schätzungen der Swisscom.

- *Preisindex:* Die Mobilfunkpreise sind seit der Liberalisierung des Mobilfunkmarktes stark rückläufig. Im Bereich der mobilen Datennutzung haben sich die Preise in den letzten zwei Jahren beispielweise nahezu halbiert.

Um diesen negativen Trend im Mobilfunkmarkt auffangen zu können, ist es für die Swisscom auf langfristige Sicht von essentieller Bedeutung, durch das Lancieren von Innovationen neue Wachstumsfelder zu erschliessen. Für die Identifikation dieser Innovationspotenziale ist in erster Linie der Supportbereich Strategie und Innovation zuständig, welcher eine zentrale Rolle in der Innovations- und Strategieentwicklung der Swisscom (Schweiz) AG einnimmt. Zu den Hauptaufgaben des Bereichs gehört es unter anderem, neue strategische Innovationsfelder im Markt- und Technologieumfeld der Swisscom aufzudecken und hierdurch dessen Innovationskraft nachhaltig zu stärken.

Da insbesondere innovativen Geschäftsmodellen ein grosses Potenzial zugesprochen wird, um profitable Wachstumschancen im Mobilfunkmarkt erschliessen zu können, wurde Anfang 2012 ein übergeordnetes Strategieprojekt²⁴¹ zu dieser Thematik lanciert, an welchem sowohl der Supportbereich Strategie und Innovation als auch die für die einzelnen Geschäftseinheiten verantwortlichen Heads of Strategy vertreten waren. Das nachstehende Projekt ordnet sich in diesen Kontext ein und diente explizit der Ausarbeitung von innovativen Geschäftsmodellideen für das Mobilfunkgeschäft der Swisscom (Schweiz) AG.

Durchführung

Als Ziel des Projekts wurde definiert, 3-5 Konzepte für innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, welche es der Swisscom ermöglichen, der negativen Entwicklung auf dem Mobilfunkmarkt entgegenzuwirken. Das Projekt erstreckte sich über den Zeitraum Dezember 2011 bis Februar 2012. Je nach Projektphase waren durchschnittlich sechs bis acht Mitarbeiter in das Projekt eingebunden. Diese entstammten dabei sowohl dem Bereich Strategie und Innovation sowie den einzelnen Geschäftsbereichen (z.B. Grossunternehmen, Privatkunden, KMU), wobei unterschiedliche Funktionen wie zum Beispiel Marketing, Controlling, Strategie sowie New Business Development vertreten waren.

Der Ablauf des Projekts umfasste insgesamt drei Phasen und gliederte sich wie folgt:

Die erste Phase bestand aus einem halbtägigen Kick-Off Workshop im Hauptsitz in Bern, bei dem die Ausgangslage des Projekts besprochen wurde. Des Weiteren wurden

²⁴¹ Weitere Angaben sind aus Gründen der Diskretion nicht möglich.

die Teilnehmer mit den Grundlagen von Geschäftsmodellen bzw. Geschäftsmodellinnovationen vertraut gemacht.

Die zweite Phase des Projekts umfasste die Ideengenerierung durch die Anwendung der Musterkarten. Den Rahmen hierfür bildete ein Ganztagesworkshop in einem Kurhotel in Bern. Die Teilnehmer (insgesamt zehn Personen) wurden hierzu in zwei Gruppen aufgeteilt und die 55 Musterkarten auf diese beiden Gruppen verteilt. Die Anwendung der Musterkarten erfolgte in einer Art Rotationsmodus, bei dem jeder Teilnehmer die Karten einzeln für sich bearbeitete und die bereits bearbeitete Karte an seinen Sitznachbarn weiterreichte. Die Rotation endete, nachdem die Karten die Teilnehmer in den Gruppen einmal passiert hatten. Im Anschluss wurden die durch die Musterkartenanwendung generierten Ideen im Plenum vorgestellt und in zehn übergeordnete Themenfelder geclustert. Pro Cluster wurden im weiteren Verlauf des Tages ein bis zwei Ideen weiter ausgearbeitet.

Am Folgetag fand die dritte Phase des Projekts statt, die sich mit der Erstellung von detaillierten Geschäftsmodellkonzepten beschäftigte. In einem ersten Schritt wurden die Ideen vom Vortag von den Teilnehmern gepitcht und hierauf basierend die fünf besten Ideen in einem Punktbewertungsverfahren selektiert. In einem zweiten Schritt wurden die fünf selektierten Ideen dann weiter im Hinblick auf ihre inhaltlichen Merkmale sowie auch auf ihr Ertragspotenzial ausgearbeitet. Die fünf finalen Konzepte wurden am Morgen des nächsten Tages den Strategieverantwortlichen der Swisscom (Schweiz) AG präsentiert.

Evaluation

Quantität. Insgesamt wurden durch die Anwendung der Musterkarten 80 Ideen generiert.

Neuartigkeit. Der Neuartigkeitsgrad der fünf ausgearbeiteten Ideen wurde als radikal bewertet, da diese weder zu Beginn des Projekts von der Swisscom angedacht worden waren bzw. in dieser Form derzeit auch nicht im direkten Wettbewerbsumfeld der Swisscom angewendet werden.

Nützlichkeit. Bei allen fünf Ideen handelte es sich um Vorschläge für Geschäftsmodelle, die einen klaren Bezug zum Mobilfunkmarkt aufwiesen (*Kriterium der Relevanz*) und als potenziell umsetzbar eingestuft wurden (*Kriterium der Umsetzbarkeit*)²⁴². Die Berechnung des Ertragspotenzials ergab, dass grundsätzlich alle fünf Geschäftsmodelle Aussicht auf ökonomischen Erfolg besitzen. Die Spanne des

²⁴² Bei zwei von fünf Ideen wurde die Umsetzbarkeit als schwierig, aber machbar eingestuft, bei zwei Ideen als mittelschwerig und bei einer Idee als leicht.

errechneten Ertragspotenzials für die einzelnen Geschäftsmodelle belief sich auf 200 bis 500 Mio. CHF jährlich²⁴³ (*Kriterium der Werthaltigkeit*).

²⁴³ Eingeschwungener Zustand (> 5 Jahre).

4.2.4 BASF

Unternehmen

Die BASF mit Sitz in Ludwigshafen am Rhein (DE) ist nach Umsatz und Marktkapitalisierung gemessen das weltweit grösste Chemieunternehmen der Welt. Der im Jahr 1865 als Badische Anilin und Soda Fabrik gegründete Konzern umfasst weltweit über 400 Gesellschaften und Beteiligungen und erzielte im Jahr 2012 einen Umsatz von 78.7 Mrd. EUR. Weltweit beschäftigt die BASF über 113'000 Mitarbeiter an über 390 Produktionsstandorten in mehr als 80 Ländern. Mit einer Fläche von über zehn Quadratkilometern und über 2'000 Gebäuden stellt der Produktionsstandort in Ludwigshafen am Rhein das weltweit grösste zusammenhängende Chemieareal der Welt dar.

Die BASF ist mit *Chemicals*, *Plastics*, *Performance Products*, *Functional Solutions*, *Agricultural Solutions* und *Oil&Gas* insgesamt in sechs Segmente gegliedert, von denen Performance Products mit rund 20 Prozent Anteil am Konzernumsatz (bezogen auf 2012) das umsatzstärkste Segment darstellt. Die sechs Segmente sind in 14 Unternehmensbereiche unterteilt (vgl. Abbildung 20).

Chemicals	Plastics	Performance Products	Functional Solutions	Agricultural Solutions	Oil & Gas
Inorganics	Performance Polymers	Dispersions& Segments	Catalysts	Crop Protection	Oli & Gas
Petro-chemicals	Poly-urethanes	Nutrition& Health	Construction Chemicals		
Inter-mediates		Paper Chemicals	Coatings		
		Performance Chemicals			

Abbildung 20: Organisationsstruktur BASF

Die vorliegenden Ausführungen beziehen sich auf den Bereich Performance Chemicals (Segment Performance Products). Der Bereich Performance Chemicals ist auf die Herstellung von Grund- und Zusatzstoffen für die Kosmetik-, Wasch- und Reinigungsmittelindustrie spezialisiert. Darüber hinaus werden auch Inhaltsstoffe für technische Anwendungen sowie für den Hygienebereich angeboten.

Ausgangslage

Einer der angebotenen Inhaltsstoffe für den Hygienebereich stellen die sogenannten Superabsorber dar. Es handelt sich hierbei um ein Polymer-Produkt, das aufgrund seiner hohen Saugkraft für die Herstellung von Babywindeln, Damenhygieneartikeln und Inkontinenzprodukten verwendet wird. Die globale Produktion und Vermarktung der Superabsorber wird von der Geschäftseinheit G-EMH gesteuert, die mit einem Volumen von über 400'000 Tonnen pro Jahr derzeit auf dem Markt der Superabsorber eine weltweit führende Stellung einnimmt. G-EMH hat ihren Hauptsitz in Ludwigshafen und unterhält darüber hinaus weltweite Niederlassungen in Europa, Asien und den USA.

Die Superabsorber werden dem Kunden (Konsumgüterhersteller, Kosmetikfirmen, etc.) in Tonneneinheiten verkauft und nach eingekaufter Menge abgerechnet. Darüber hinaus bietet G-EMH auch technische Services an, welche dem Zweck dienen, die Verarbeitung der Superabsorber vor Ort beim Kunden zu optimieren. In diesem Zusammenhang wurde von G-EMH im Jahr 2011 eine neuartige Applikationsdüse entwickelt, welche einen noch schonenderen Einsatz der Superabsorber in die Hygieneprodukte ermöglichen soll. Die Vorteile der Applikationsdüse für den Kunden liegen insbesondere in einer Reduktion der Ausschussmenge bzw. der damit verbundenen Reduktion des benötigten Einkaufs- und Transportvolumens.

Im Rahmen der Entwicklung der Düse kam seitens G-EMH die Frage auf, mit welchem Geschäftsmodell diese am besten kommerzialisiert werden kann, sodass sowohl die BASF als auch dessen Kunden hiervon langfristig profitieren können. Die zentrale Herausforderung lag dabei insbesondere in der Fragestellung, wie der durch die Düse geschaffene Mehrwert (i.e. reduzierter Verbrauch, effizienterer Produktionsprozess) in Form eines entsprechenden Geschäftsmodells angeboten bzw. verteilt werden kann, sodass er langfristig nicht nur alleine den Kunden, sondern auch der BASF zu Gute kommt. Diese Frage führte zur der Durchführung des nachstehend beschriebenen Projekts, welches bei BASF intern von der Einheit BASF Perspectives betreut wurde. Es handelt sich hierbei um eine dem Vorstand unterstellte Stabseinheit, welche im Jahr 2006 mit dem Ziel gegründet wurde, die Kundenzentrierung in der Kultur und in allen Marketing- und Vertriebsaktivitäten der BASF langfristig zu verankern. Da hierzu auch die Optimierung bestehender bzw. die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle dazugehören, fand die Durchführung des Projekts mit Beteiligung von BASF Perspectives statt.

Durchführung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausgangslage wurde als Ziel des Projekts festgelegt, mehrere Geschäftsmodelloptionen zu entwickeln, welche aus Sicht von G-EMH eine erfolgreiche Kommerzialisierung der technischen Applikationsdüse erlauben. Der Durchführungszeitraum des Projekts war von Februar bis März 2012. Insgesamt waren in das Projekt ein Mitglied von BASF Perspectives sowie sieben Mitarbeiter aus dem Bereich G-EMH eingebunden. Unter den Mitarbeitern von G-EMH waren unterschiedliche Funktionen wie Marketing, technischer Service und Vertrieb vertreten.

Das Vorgehen umfasste im Wesentlichen die folgenden beiden Phasen:

Die erste Phase bestand aus einem halbtägigen Meeting, in dem die Ausgangslage sowie die Zielsetzung des Projekts besprochen wurden. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer in die allgemeinen theoretischen Grundlagen eines Geschäftsmodells bzw. einer Geschäftsmodellinnovation eingeführt.

Die zweite Phase bestand aus einem halbtägigen Ideengenerierungsworkshop, bei dem die Musterkarten zur Anwendung kamen. Nach einer kurzen Einführung in den Aufbau und die Logik der Karten wurden die Teilnehmer (insgesamt acht Personen) in vier 2-er Gruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe wurden darauf hin zwei Karten für die Bearbeitung zugelost, wodurch insgesamt acht unterschiedliche Karten zur Anwendung kamen. Für die Bearbeitung einer Karte hatte eine Gruppe 15 Minuten Zeit zur Verfügung. Die durch die Anwendung der Musterkarten generierten Ideen wurden jeweils den anderen Teilnehmern vorgestellt. Im Anschluss wurden durch ein Punktbewertungsverfahren drei Ideen für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Die weitere Bearbeitung bestand im Wesentlichen aus einer Diskussionsrunde, in der die einzelnen Geschäftsmodelloptionen kritisch durch Anwendung der Sechs Denkhüte-Methode²⁴⁴ analysiert und bewertet wurden. Das Projekt endete nach der Durchführung des Ideengenerierungswshops (Begründung siehe unter Evaluation).

Evaluation

Quantität. Insgesamt wurden durch die Anwendung der Musterkarten zwölf Ideen generiert.

Neuartigkeit. Bei den drei selektionierten Ideen handelte es sich um Optionen für Geschäftsmodelle, welche in dieser Form zuvor noch gar nicht oder nur in einer sehr viel inkrementelleren Variante von G-EMH angedacht worden waren. Aus diesem

²⁴⁴ Es handelt sich hierbei um eine von de Bono entwickelte Methode, in welcher die Teilnehmer die generierten Ideen durch das sinnbildliche Aufsetzen von sechs Hüten aus sechs unterschiedlichen Perspektiven bewerten.

Grund, sowie in Anbetracht der Tatsache, dass es derzeit im Wettbewerbsumfeld der BASF keinen Anbieter einer vergleichbaren Düse gibt, kann der Neuartigkeitsgrad dieser Ideen als radikal eingestuft werden.

Nützlichkeit. Die Ideen wurden von den Teilnehmern grundsätzlich als umsetzbar eingestuft (*Kriterium der Umsetzbarkeit*). Kritisiert wurde hingegen, dass die im Mittelpunkt stehende Fragestellung, wie der Mehrwert der Düse effektiv zwischen der BASF und seinen Kunden verteilt werden kann, nur unzureichend im Rahmen der Ideengenerierung adressiert wurde (*Kriterium der Relevanz*). So enthielten die Ideen zwar Vorschläge für neuartige bzw. potenziell umsetzbare Geschäftsmodelle, griffen den Aspekt der Wertverteilung zwischen der BASF und seinen Kunden jedoch nur unzureichend auf. Die weitere Ausarbeitung der Ideen (Erstellung eines Konzepts, Berechnung von Business Cases) wurde aus diesem Grund verworfen, wodurch keine Informationen zum *Kriterium der Werthaltigkeit* vorliegen.

4.3 Vergleichende Fallstudienanalyse

Im vorliegenden Abschnitt werden die vier soeben präsentierten Fallstudien einer vergleichenden Fallstudienanalyse unterzogen. Das damit verfolgte Ziel besteht in der Ableitung erster Erkenntnisse, welche Effektivität Muster für das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen besitzen. Im Hinblick auf die Frage, welches Analyseraster diesen Zweck am besten erfüllt, erscheinen insbesondere drei Aspekte von zentraler Bedeutung: Um ein grundlegendes Verständnis über die Potenziale der musterbasierten Ideengenerierung gewinnen zu können, bedarf es *erstens* eines Vergleichs, welche Resultate mit der Musteranwendung in den einzelnen Innovationsprojekten erzielt wurden. *Zweitens* gilt es die spezifischen Merkmale zu identifizieren, durch welche die Musteranwendung bei den einzelnen Unternehmen gekennzeichnet war. Hierdurch soll das Aufdecken jener Faktoren ermöglicht werden, die – neben der generellen Tatsache, dass eine Anwendung von Mustern stattfand – einen Einfluss auf das finale Ideenresultat gehabt haben könnten. Da das Entwickeln von kreativen Leistungen als solche jedoch nicht nur von der angewendeten Methode, sondern auch von den in einem Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen abhängen kann²⁴⁵, erscheint es *drittens* sinnvoll, den Kontext, in dem die Musteranwendung stattfand, in die vergleichende Fallstudienanalyse mit einzubeziehen. Hierdurch soll ein ganzheitliches Verständnis ermöglicht werden, welche weiteren Faktoren es in einem Unternehmen zu berücksichtigen gilt, um eine erfolgreiche Musteranwendung überhaupt realisieren und damit die Potenziale von Mustern vollumfänglich nutzen zu können.

Auf dieser Überlegung aufbauend wird der Vergleich der Fallstudien im Folgenden für den Kontext (*Abschnitt 4.3.1*), die Merkmale (*Abschnitt 4.3.2*) sowie die Resultate (*Abschnitt 4.3.3*) der Musteranwendung durchgeführt. Die Aussagen, welche sich auf Grundlage dieses Vergleichs ableiten lassen, werden gegen Ende dieses Abschnitts zu Zwischenresultaten zusammengefasst (*Abschnitt 4.3.4*).

4.3.1 Kontext der Musteranwendung

Betrachtet man den generellen Kontext, in dem die Muster im Rahmen der Innovationsprojekte angewendet wurden, fällt in erster Linie auf, dass unter den vier Fallstudien eine Reihe an zentralen Gemeinsamkeiten vorlag. Eine erste Gemeinsamkeit lässt sich dabei im Hinblick auf die grundlegende Motivation konstatieren, welche die Unternehmen zur Durchführung der Projekte und damit zur Muster-

²⁴⁵ Vgl. Woodman, Sawyer und Griffin (1993).

anwendung als solche bewog. Konkret wurde in allen vier Fallstudien ein potenzieller Bedarf identifiziert, sich mit der Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells auseinanderzusetzen. Den Auslöser hierfür bildete eine mehr oder weniger spezifische Problemstellung, für welche die Unternehmen im Rahmen der Projekte Lösungen in Form von Geschäftsmodellideen entwickeln wollten (siehe nächster Abschnitt 4.3.2). Neben der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells bestand eine weitere Motivation für die Anwendung der Muster zudem auch darin, dass die Unternehmen (*Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom*, *BASF*) neue Methoden zur Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells kennenlernen wollten. Den Hintergrund hierfür bildete die Tatsache, dass diese selber über keine adäquaten Methoden auf dem Gebiet der Geschäftsmodellinnovation verfügten. Hierdurch sahen sie die Projekte als eine Art Plattform, um das eigene Methodenrepertoire um den Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation erweitern zu können.

Neben der grundsätzlichen Motivation bestand eine weitere Parallele zwischen den Fallstudien in der strategischen Relevanz, die den Projekten von den Unternehmen beigemessen wurde und sich explizit in der Unterstützung des Top-Managements bemerkbar machte. Im Falle von *Sennheiser* nahm beispielsweise der Geschäftsführer der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG sowohl an dem Ideengenerierungsworkshop als auch an allen vor- und nachgelagerten Projektphasen aktiv teil. Gleiches trifft in den Head of Strategy von Strategie und Innovation (*Swisscom*) zu, der ebenfalls während des gesamten Verlaufs des Projekts präsent war. Im Falle von *Bühler* war zum einen der Head of Food Safety an der gesamten Durchführung des Projekts beteiligt. Zum anderen wurde das Projekt auch durch die Anwesenheit des CTOs unterstützt, welcher explizit für die Vorstellung der relevanten Ergebnisse zum Projekt dazu stiess. An dem Projekt der *BASF* nahm zum einen eine Führungskraft aus dem globalen Marketing der Geschäftseinheit G-EMH teil. Darüber hinaus wurden zwei weitere Führungskräfte von G-EMH extra für den Ideengenerierungsworkshop aus den USA eingeflogen.

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den vier Fallstudien lässt sich auch im Hinblick auf das organisationale Umfeld konstatieren, in welchem die Durchführung der Projekte in den Unternehmen stattfand. Konkret wurden die Projekte mit der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG (*Sennheiser*), Strategie und Innovation (*Swisscom*), dem Food Safety Team (*Bühler*) und BASF Perspectives (*BASF*) in allen vier Fällen in direkter Zusammenarbeit mit solchen Organisationseinheiten durchgeführt, die in den Unternehmen explizit für das Entwickeln von innovativen Lösungen verantwortlich sind. Die hier genannten Innovationseinheiten waren zum

einen selbst direkt an der Initiierung sowie an der Durchführung der Projekte beteiligt, in dem sie sich in Form von eigenen Mitarbeitern in die Projekte einbrachten. Zum anderen fungierten diese auch als eine Art Schnittstelle, um einen Kontakt zwischen dem ITEM-HSG und den an den Projekten beteiligten Geschäftseinheiten (*Sennheiser: Professional Systems, Swisscom: KMU, Grosskunden, etc., Bühler: Anmerkung siehe Fussnote²⁴⁶, BASF: G-EMH*) herzustellen und hierdurch deren Teilnahme an dem Forschungsprogramm des ITEM-HSG zu ermöglichen. Die grösste Ähnlichkeit lässt sich dabei zwischen der Sennheiser Innovation (Schweiz) AG von *Sennheiser* und Strategie und Innovation der *Swisscom* konstatieren, da beide Einheiten sich gleichermassen auf das Aufspüren von langfristigen Innovationstrends und -potenzialen spezialisiert haben. Einen etwas spezifischeren, jedoch nicht weniger ausgeprägten Innovationsfokus weist die Food Safety Einheit von *Bühler* auf, die explizit für das Entwickeln von innovativen Lösungen im Bereich der Lebensmittelsicherheit verantwortlich ist. Die Einheit BASF Perspectives der *BASF* nimmt einen stärker marketing- und vertriebsorientierten Fokus ein, wobei dem Entwickeln von neuen Geschäftsmodellen eine immer wichtigere Bedeutung zugeschrieben wird.

Eine letzte Gemeinsamkeit zwischen den Fallstudien lässt sich im Hinblick auf die personelle Besetzung der an den Projekten beteiligten Projektteams konstatieren. Diese war dadurch gekennzeichnet, dass in den Projektteams von *Sennheiser, Swisscom, Bühler²⁴⁷* und *BASF* auf der einen Seite Mitglieder aus den oben aufgeführten Innovationseinheiten und auf der anderen Seite Mitglieder aus den Geschäftseinheiten teilnahmen. Hierdurch lässt sich die Konstellation der Projektteams als crossfunktional beschreiben. Darüber hinaus war die Teamkonstellation auch in dem Sinne durch eine Crossfunktionalität gekennzeichnet, als die Geschäftseinheiten durch eine Reihe an unterschiedlichen operativen Funktionen wie zum Beispiel Marketing, Finanzen oder Logistik vertreten waren.

Damit lässt sich festhalten, dass der Kontext der Musteranwendung im Rahmen aller vier Innovationsprojekte durchaus vergleichbar war, wobei die diesbezüglich relevanten Merkmale die *Motivation* für die Musteranwendung, die unterstützende Rolle des *Top-Managements*, das *organisationale Umfeld* sowie die *Konstellation der Projektteams* darstellen.

Tabelle 4 fasst die relevanten Merkmale, die den Kontext der Musteranwendung in den vier Fallstudienunternehmen beschreiben, abschliessend zusammen.

²⁴⁶ Im Fall von Bühler wies die Food Safety Einheit eine Doppelrolle auf, da sie zum einen die Innovationseinheit als solche darstellte, die dieser Einheit zugehörigen Unternehmensmitglieder zugleich jedoch auch einer Geschäftseinheit angehören.

²⁴⁷ Siehe Anmerkung oben.

Tabelle 4: Kontext der Musteranwendung

Merkmale	Sennheiser	Bühler	Swisscom	BASF
<i>Motivation</i>	Lösung einer GM-relevanten Problemstellung/ Interesse an neuen GMI-Methoden	Lösung einer GM-relevanten Problemstellung/ Interesse an neuen GMI-Methoden	Lösung einer GM-relevanten Problemstellung/ Interesse an neuen GMI-Methoden	Lösung einer GM-relevanten Problemstellung/ Interesse an neuen GMI-Methoden
<i>Organisatorisches Umfeld</i>	Innovationseinheit (Sennheiser Innovation (Schweiz) AG)	Innovations-einheit (Food Safety)	Innovations-einheit (Strategie und Innovation)	Innovations-einheit (BASF Perspectives)
<i>Rolle des Top-Managements</i>	Unterstützend	Unterstützend	Unterstützend	Unterstützend
<i>Team-konstellation</i>	Crossfunktional	Crossfunktional	Crossfunktional	Crossfunktional

4.3.2 Merkmale der Musteranwendung

Während sich der Kontext der Musteranwendung in den vier Fallstudien sehr einheitlich gestaltete, war die konkrete Anwendung der Muster sowohl durch Gemeinsamkeiten als auch durch Unterschiede gekennzeichnet.

Eine Gemeinsamkeit lässt sich im Hinblick auf das generelle Vorgehen konstatieren, welches der Anwendung der Muster im Rahmen der vier Fallstudien zugrunde lag. So erhielten die Teilnehmer mit den in Abschnitt 4.1.1 vorgestellten Musterkarten zum einen ein identisches Hilfsmittel für die Anwendung der Muster bzw. die Ideengenerierung zur Verfügung gestellt. Zum anderen lief auch die Selektion der Muster, welche die Unternehmen in den Projekten für das Entwickeln der Ideen bearbeiten sollten, nach einem einheitlichen Schema ab. Konkret wurden diese auf einer randomisierten Basis selektiert, indem die Teilnehmer eine zufällige Auswahl aus den insgesamt 55 Musterkarten vornahmen. Dieses Vorgehen lag dabei in erster Linie in dem Umstand begründet, dass zum Zeitpunkt der Projekte keinerlei Kenntnisse über eine Zuordenbarkeit der Muster zu der zu bearbeitenden Problemstellung existierten. Hierdurch wurde eine randomisierte Selektion der anzuwendenden Muster als die einzige in Frage kommende Vorgehensweise betrachtet.

Im Hinblick auf die Unterschiede, welche zwischen den Fallstudien bei der Musteranwendung bestanden, lässt sich zunächst die Anzahl an Mustern festhalten, die von den Unternehmen im Rahmen der Projekte angewendet wurden. Während im Fall von *Bühler* und *Swisscom* alle der 55 Muster zur Anwendung kamen, wurden im Fall von *BASF* und *Sennheiser* mit 8 bzw. 13 Karten deutlich weniger Muster angewendet. Ein weiterer Unterschied lässt sich im Hinblick auf die Zeit konstatieren, in welcher die Muster von den Teilnehmern bearbeitet wurden. Während die Anwendung der Muster im Fall von *Bühler* und *Swisscom* in einem Turnus von 2-3 Minuten erfolgte, wurden die Muster im Fall von *BASF* und *Sennheiser* mit 15 bzw. 30 Minuten deutlich länger angewendet. Abweichungen zwischen den vier Fallstudien zeigten sich zudem auch in der Anzahl an Teilnehmern, die an den Projekten im Allgemeinen und der Musteranwendung im Speziellen beteiligt waren. Während das Projekt von *Sennheiser* mit insgesamt zwölf an der Ideengenerierung beteiligten Personen die grösste Teilnehmeranzahl aufwies, fiel diese im Falle von *Bühler* mit nur vier Teilnehmern deutlich geringer aus. Die Projekte der *Swisscom* und der *BASF* ordneten sich mit jeweils acht Teilnehmern in das Mittelfeld zwischen diesen beiden Werten ein. Schliesslich lässt sich ein weiterer Unterschied zwischen den vier Projekten auch in Bezug auf die Problemstellung konstatieren, die den jeweiligen Projekten zugrunde lag und auf welche sich die Musteranwendung in diesem Sinne bezog²⁴⁸. Im Falle von *Sennheiser* lässt sich diese dahingehend beschreiben, dass es aufgrund der wachsenden Relevanz, welche Geschäftsmodellinnovationen für die langfristige Entwicklung der Branche zugesprochen wird, als notwendig erachtet wurde, proaktiv verschiedene Optionen für ein innovatives Geschäftsmodell der Geschäftseinheit Professional Systems zu entwickeln. Die Problemstellung wurde in diesem Zusammenhang sehr offen formuliert, da ausser dem Ziel, dass Ideen für ein innovatives Geschäftsmodell entwickelt werden sollen, keine weiteren Rahmenbedingungen für die Ideengenerierung vorlagen. Ähnlich offene Problemstellungen lagen im Innovationsprojekt der *Swisscom* bzw. von *Bühler* vor, welche in dem Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellideen für das Geschäftsfeld des Mobilfunks bzw. der Validierung bestanden, ohne dass weitere konkrete Vorgaben gemacht wurden. Eine Abweichung hiervon wies die Problemstellung auf, die dem Innovationsprojekt der *BASF* zugrunde lag. So lagen hier mit der Applikationsdüse bzw. dem Ziel, den damit geschaffenen Mehrwert zwischen der *BASF* und seinen Kunden auf eine gewinnbringende Art und Weise zu verteilen, bereits erste konkrete Rahmenbedingungen für die zu

²⁴⁸ Der Problemstellung wird in der Kreativitätsforschung typischerweise eine erfolgskritische Rolle für die Anwendung von Ideengenerierungsmethoden zugeschrieben, wodurch sie in die Analyse der Musteranwendung miteinbezogen wird.

entwickelnde Geschäftsmodellinnovation vor. In diesem Sinne handelte es sich in diesem Fall nicht wie bei den anderen drei Fällen um eine offene Problemstellung, sondern vielmehr eine spezifische Problemstellung.

Damit lässt sich festhalten, dass die Musteranwendung zwischen den vier Projekten im Hinblick auf die *randomisierte Selektion* der Musterkarten zwar vergleichbar war, sich in den restlichen Merkmalen jedoch mehr oder weniger deutlich unterschied. Zentrale Unterschiede bilden zum einen die *Anzahl an Mustern*, die in den Projekten angewendet wurden, die *Zeit pro Musteranwendung* sowie die *Anzahl an Teilnehmern*, von welchen die Muster in den Projekten angewendet wurden. Darüber hinaus wiesen die vier Projekte auch beim Spezifikationsgrad der *Problemstellung*, welche es durch die Musteranwendung zu lösen galt, Unterschiede auf.

Tabelle 5 fasst die zentralen Merkmale der Musteranwendung in den Innovationsprojekten abschliessend zusammen.

Tabelle 5: Merkmale der Musteranwendung

Merkmale	Sennheiser	Bühler	Swisscom	BASF
<i>Auswahl der Muster</i>	Randomisiert	Randomisiert	Randomisiert	Randomisiert
<i>Anzahl Muster</i>	13 St.	55 St.	55 St.	8 St.
<i>Zeit pro Muster</i>	30 Minuten	2-3 Minuten	2-3 Minuten	15 Minuten
<i>Anzahl Teilnehmer</i>	12	4	8	8
<i>Problemstellung</i>	Offen: GMI-Ideen für den Geschäftsbereich Professional Systems	Offen: GMI-Ideen für das Geschäftsfeld Validierung	Offen: GMI-Ideen für das Geschäftsfeld Mobilfunk	Spezifisch: GMI-Ideen für technische Applikationsdüse (Wertverteilung)

4.3.3 Resultate der Musteranwendung

Die Resultate der Musteranwendung präsentieren sich wie folgt:

Im Hinblick auf das erste zentrale Evaluationskriterium, die Neuartigkeit der Ideen, lässt sich eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den vier Fallstudien konstatieren. So führte die Musteranwendung bei allen vier Innovationsprojekten zu Ideen, die als neuartig und dabei mehrheitlich sogar als radikal neuartig bewertet wurden. Im Fall von *Sennheiser* wurden konkret drei der vier der finalen Ideen als radikal neuartig und nur eine Idee als inkrementell neuartig bewertet. Im Fall von *Bühler*, *Swisscom* und *BASF* wurden hingegen sogar alle der selektierten Ideen als Vorschläge für radikal neuartige Geschäftsmodelle gewertet.

Ein ebenfalls einheitliches Bild zeichnete sich bei der Umsetzbarkeit ab, welche eines der drei Subkriterien der *Nützlichkeit* darstellte. So wurden die bewerteten Ideen im Rahmen aller vier Projekte ohne Ausnahme als umsetzbar eingestuft, da ihre Umsetzung in kurz- oder langfristiger Zukunft als realistisch bewertet wurde. Im Hinblick auf das zweite Subkriterium, der Relevanz der Ideen, wiesen die Fallstudien hingegen starke Abweichungen voneinander auf. Während die Relevanz im Fall von *Bühler*, *Sennheiser* und *Swisscom* für alle bewerteten Ideen als erfüllt betrachtet wurde, wurde bei der *BASF* keine der drei finalen Ideen als relevant bewertet. Als Begründung hierfür wurde, wie in 4.2.4 beschrieben, angeführt, dass das zentrale Problem der Wertverteilung zwischen *BASF* und seinen Kunden nur unzureichend im Rahmen der generierten Ideen aufgegriffen wurde. Was die Werthaltigkeit der Ideen und damit das dritte Subkriterium der *Nützlichkeit* anbelangt, wurde bei der *Swisscom* für alle der fünf bewerteten Ideen eine Aussicht auf ökonomischen Erfolg eingeräumt, wohingegen dies im Fall von *Bühler* nur für vier der fünf Ideen der Fall war²⁴⁹. Im Rahmen des Innovationsprojekts von *Sennheiser* wurden nur zwei von vier und damit nur der Hälfte der final ausgearbeiteten Ideen Aussicht auf ökonomischen Erfolg eingeräumt²⁵⁰.

Der grösste Unterschied zwischen den vier Innovationsprojekten zeigte sich im Hinblick auf das dritte Evaluationskriterium, welches in der Quantität der Ideen bestand. Mit insgesamt 80 Ideen wurde die höchste Anzahl an Ideen im Innovationsprojekt der *Swisscom* generiert, während das Projekt der *BASF* mit zwölf Ideen zu der geringsten Anzahl an Ideen führte. Die Innovationsprojekte von

²⁴⁹ Für das fünfte Konzept konnte aufgrund mangelnder robuster Informationen keine Berechnung durchgeführt werden, vgl. Abschnitt 4.2.2.

²⁵⁰ Im Rahmen des Innovationsprojekts der *BASF* wurde vor dem Hintergrund der mangelnden Relevanz der generierten Ideen keine Bewertung der Werthaltigkeit vorgenommen, vgl. Abschnitt 4.2.4.

Sennheiser und *Bühler* ordnen sich mit 26 bzw. 40 Ideen in das Mittelfeld zwischen diesen Extremwerten ein.

Damit lässt sich festhalten, dass die Musteranwendung im Hinblick auf die *Neuartigkeit* und die *Umsetzbarkeit (Nützlichkeit)* der Ideen eine konstant hohe Effektivität aufwies, wohingegen diese im Hinblick auf die *Relevanz (Nützlichkeit)*, *Werthaltigkeit (Nützlichkeit)* und *Quantität* der Ideen zwischen den vier Innovationsprojekten variierte. Tabelle 6 fasst die Resultate, die im Rahmen der vier Projekte durch die Anwendung der Muster erzielt werden konnten, abschliessend zusammen.

Tabelle 6: Resultate der Musteranwendung

Merkmale	Sennheiser	Bühler	Swisscom	BASF
<i>Neuartigkeit</i>	Radikal: 3/4	Radikal: 4/5	Radikal: 5/5	Radikal: 3/3
<i>Nützlichkeit</i>	Relevanz: 4/4 Ideen	Relevanz: 5/5 Ideen	Relevanz: 5/5 Ideen	Relevanz: 0/3 Ideen
	Umsetzbarkeit: 4/4 Ideen	Umsetzbarkeit: 5/5 Ideen	Umsetzbarkeit: 5/5 Ideen	Umsetzbarkeit: 3/3 Ideen
	Werthaltigkeit: 2/4 Ideen	Werthaltigkeit: 4/5 Ideen	Werthaltigkeit: 5/5 Ideen	Werthaltigkeit: n.a.
<i>Quantität</i>	26	40	80	12

4.3.4 Zwischenergebnisse

Von der Zielsetzung geleitet, erste Erkenntnisse über die Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung abzuleiten, wurden die in Abschnitt 4.2 vorgestellten Fallstudien einer vergleichenden Fallstudienanalyse unterzogen. Die vergleichende Fallstudienanalyse wurde dabei mit dem Kontext, den Merkmalen sowie den Resultaten der Musteranwendung in drei unterschiedliche Abschnitte unterteilt. Die in den einzelnen Abschnitten gewonnenen Erkenntnisse lassen sich dabei zu den folgenden Zwischenergebnissen verdichten.

Erstens scheinen Muster, was das Hervorbringen von neuartigen und umsetzbaren Ideen betrifft, eine sehr hohe Effektivität aufzuweisen. So konnte im Rahmen des Fallstudienvergleichs festgestellt werden, dass die Musteranwendung in den Projekten unabhängig von ihren fallstudienspezifischen Anwendungsmerkmalen auf einem

konstant hohen Niveau sowohl radikal neuartige als auch umsetzbare Ideen hervorbrachte. In diesem Sinne konnte die dem Referenzmodell zugrunde liegende Annahme, wonach Muster eine potenzielle Eignung aufweisen, Ideen für innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, bestätigt und mit der Umsetzbarkeit um eine zusätzliche Dimension erweitert werden. Die Selektion der anzuwendenden Muster fand dabei, wie in Abschnitt 4.3.2 bereits erwähnt wurde, im Rahmen aller vier Projekte auf einer randomisierten Basis statt. Inwieweit sich die Effektivität von Mustern auf diese spezifische Art der Anwendung beschränkt oder losgelöst hiervon ist, gilt es im Rahmen des weiteren Verlaufs dieser Arbeit noch zu klären.

Zweitens scheinen Muster auch eine grundsätzliche Effektivität aufzuweisen, was das Hervorbringen von relevanten und werthaltigen Ideen anbelangt. So konnte festgestellt werden, dass die Musteranwendung in der Mehrheit aller Fälle nicht nur zu neuartigen bzw. umsetzbaren, sondern auch zu relevanten und werthaltigen Ideen führte. Die Konstanz, mit welcher dies in den Projekten gelang, fiel unterdessen im Vergleich zu der Neuartigkeit und Umsetzbarkeit geringer aus. So wurde im Hinblick auf die Relevanz bei der *BASF* festgestellt, dass von den final selektierten Ideen keine als relevant eingestuft wurde. Die Werthaltigkeit der Ideen wurde im Fall von *Sennheiser* ebenfalls nicht für alle, sondern nur für die Hälfte der in den Projekten bewerteten Ideen erreicht. In Anbetracht der Tatsache, dass die Merkmale der Musteranwendung ebenfalls von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausgeprägt waren, liegt die Vermutung nahe, dass die Varianz in den Resultaten auf diese Unterschiede zurückgeführt werden kann. Mit anderen Worten erscheint es denkbar, dass die Varianz in der Relevanz und der Werthaltigkeit der Ideen durch die fallstudienspezifischen Unterschiede hervorgerufen wurde, welche zwischen den vier Projekten im Hinblick auf die Anzahl an Mustern, der Zeit pro Musteranwendung, die Anzahl an Teilnehmern sowie den Spezifikationsgrad der Problemstellung bestanden.

Ein weiterer Faktor, der im Rahmen der Projekte einen Einfluss auf die Relevanz und Werthaltigkeit der Ideen gehabt haben könnte, lässt sich ferner im Hinblick auf die Anzahl an Ideen konstatieren, die im Rahmen der Projekte generiert wurden. So wurde die Ideenquantität, wie in Abschnitt 4.1.2 erwähnt, explizit in die Untersuchung miteinbezogen, um ihren potenziellen Einfluss auf die Ideenqualität im Allgemeinen und die Nützlichkeit der Ideen im Speziellen untersuchen zu können. Indem die Anzahl der Ideen, welche in den Projekten generiert wurden, stark voneinander abwichen, erscheint es möglich, dass die Ideenquantität einen Einfluss auf die Relevanz oder die Werthaltigkeit der Ideen gehabt haben könnte. Dabei ist im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu klären, inwieweit sich die in Bezug auf die spezifischen Anwendungsmerkmale (Anzahl an Mustern, Anzahl an Teilnehmern, Zeit pro

Musteranwendung, Spezifikationsgrad der Problemstellung) bestehenden Unterschiede direkt auf die Relevanz bzw. Werthaltigkeit auswirkten oder hierauf auf indirektem Weg Einfluss nahmen, indem sie sich auf die Anzahl an generierten Ideen auswirkten. Schliesslich bleibt *drittens* festzuhalten, dass die Musteranwendung in den Projekten in einem Kontext stattfand, welcher sich durch eine hohe Vergleichbarkeit auszeichnete. Als die zentralen Gemeinsamkeiten zwischen den vier Fallstudienunternehmen wurden dabei zum einen die Motive für die Musteranwendung sowie die Unterstützung der Projekte durch das Top-Management identifiziert. Des Weiteren liessen sich auch im Hinblick auf das organisationale Umfeld sowie die Konstellation der Projektteams starke Parallelen zwischen den vier Fallstudienunternehmen erkennen. Da das Hervorbringen von kreativen Leistungen neben der angewandten Ideengenerierungsmethode auch von den in einem Unternehmen vorherrschenden Rahmenbedingungen abhängen kann, gilt es zu untersuchen, inwieweit diese Merkmale den für die Musteranwendung benötigten Kontext schufen und hierdurch ermöglichten, dass sich die damit einhergehenden Potenziale für die Ideengenerierung entfalten konnten.

4.4 Zusammenfassung

Gegenstand des vierten Kapitels bildeten insgesamt vier Fallstudien von Innovationsprojekten, in denen eine Anwendung der im dritten Kapitel dieser Arbeit vorgestellten 55 Muster stattfand. Die Fallstudienuntersuchung diente dabei dem Zweck, erste Erkenntnisse über die Effektivität abzuleiten, welche Muster für das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen besitzen. Vor diesem Hintergrund wurden die im Rahmen der Projekte generierten Ideen mit der Neuartigkeit, der Nützlichkeit und der Quantität auf Basis drei unterschiedlicher Kriterien bewertet. Durch den Vergleich der durch die Musteranwendung erzielten Resultate auf der einen Seite sowie den spezifischen Anwendungsmerkmalen auf der anderen Seite liessen sich erste konkrete Aussagen darüber ableiten, inwieweit Muster eine Effektivität für das Hervorbringen von Geschäftsmodellideen besitzen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Muster insbesondere für das Hervorbringen von neuartigen und umsetzbaren Ideen eine hohe Effektivität versprechen, wohingegen dies für die Relevanz und die Werthaltigkeit der Ideen von den projektspezifischen Anwendungsmerkmalen (Anzahl an Mustern, Anzahl an Teilnehmern, Zeit pro Musteranwendung, Spezifikationsgrad der Problemstellung) sowie der Anzahl an generierten Ideen abzuhängen scheint. Darüber hinaus liessen sich im Rahmen der Untersuchung mit der Motivation für die Musteranwendung, der Unterstützung durch das Top-Management, dem organisationalen Umfeld sowie der Teamkonstellation auch kontextbezogene Faktoren ableiten, von welchen eine erfolgreiche Realisierung der Musteranwendung in einem Unternehmen möglicherweise abzuhängen scheint.

Diese bisherigen Erkenntnisse sind in Abbildung 21 in einer Grafik zusammengefasst. Da sich diese Ergebnisse mit den Fallstudien dabei nur auf den empirischen Teil der Untersuchung beziehen, ohne einen Bezug auf die aktuelle Theorie der Kreativitätsforschung zu nehmen, wird die Analyse der Fallstudien im nächsten Kapitel durch das Hinzuziehen aktueller Literatur weiter vertieft.

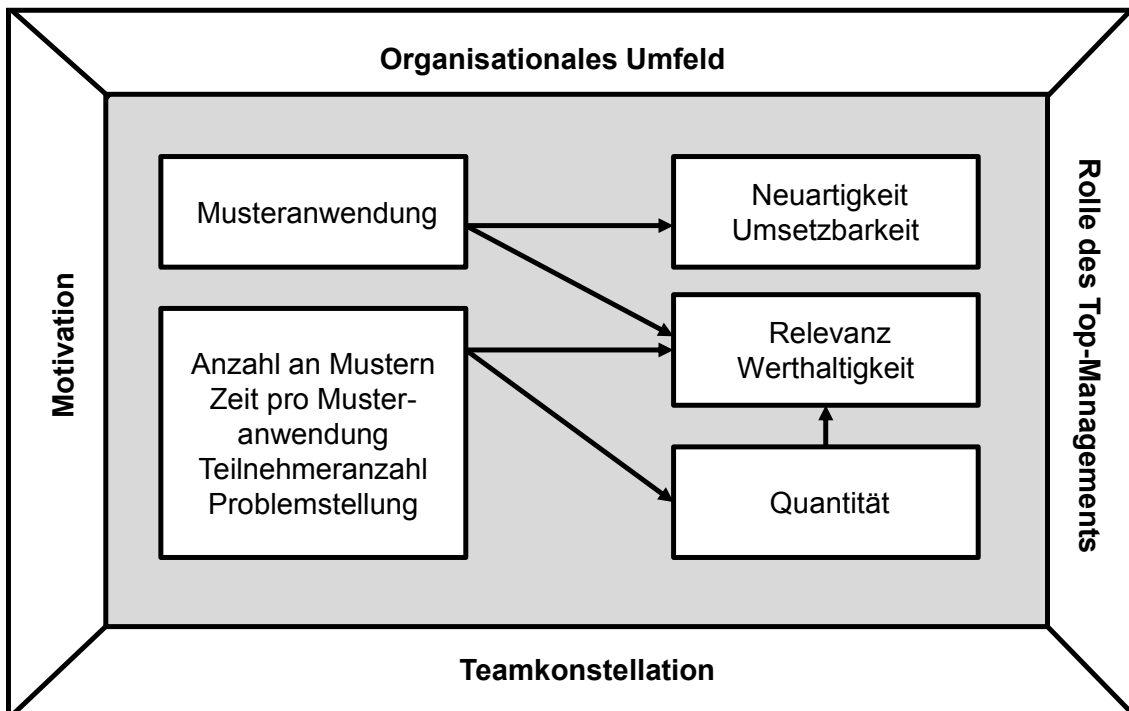


Abbildung 21: Zwischenresultate zur Effektivität der musterbasierten Ideengenerierung

5 Propositionen zur musterbasierten Ideengenerierung

Das Ziel des vorliegenden, fünften Kapitels besteht darin, die Erkenntnisse aus der Fallstudienuntersuchung weiter zu vertiefen und hierdurch in Propositionen zum musterbasierten Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen zu überführen. Das Vorgehen orientiert sich dabei an den Empfehlungen von Eisenhardt (1989), wonach die Theoriebildung durch Fallstudien einen stetigen Abgleich zwischen der Empirie und Theorie erforderlich macht²⁵¹. Zu diesem Zweck werden die Erkenntnisse aus den Fallstudien im Folgenden dem aktuellen Stand der Kreativitätsforschung sowie weiteren relevanten Theorieströmungen gegenübergestellt und auf mögliche, sich in diesem Zusammenhang ableitbare Aussagen über die Effektivität von Mustern überprüft. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit orientiert sich der Aufbau des Kapitels mit der Neuartigkeit, der Nützlichkeit und der Quantität der Ideen dabei an den drei zentralen Kriterien, die im Rahmen der Fallstudienuntersuchung für die Evaluation der Ideengenerierung zur Anwendung kamen und an denen bereits die Zwischenresultate aus dem vorherigen Kapitel ausgerichtet wurden (*Abschnitt 5.1-5.3*). Darüber hinaus wird im Rahmen dieses Kapitels auch vertieft auf die Kontextfaktoren eingegangen, die es in einem Unternehmen zu berücksichtigen gilt, um eine Musteranwendung als solche überhaupt erfolgreich durchführen zu können (*Abschnitt 5.4*). Die Propositionen, die sich in diesem Zusammenhang zur Effektivität von Mustern ableiten lassen, werden gegen Ende des Kapitels zusammengefasst (*Abschnitt 5.5*).

5.1 Muster und das Generieren von neuartigen Ideen

Im Zentrum der Fallstudienuntersuchung stand die Frage, inwieweit Muster dazu geeignet sind, das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen auf eine effektive Art und Weise zu unterstützen. Um diese Fragestellung untersuchen zu können, wurde als das erste zentrale Kriterium zur Evaluation der in den Projekten generierten Ideen die Neuartigkeit hinzugezogen. Das Kriterium der Neuartigkeit leitete sich unmittelbar von dem in Abschnitt 2.4 aufgestellten Referenzmodell ab, in welchem Mustern eine potenzielle Eignung zugesprochen wurde, Individuen bei der Überwindung der dominanten Logik und in diesem Sinne bei der Entwicklung von Ideen für innovative Geschäftsmodelle zu unterstützen. Die Fallstudienuntersuchung brachte dabei das Ergebnis hervor, dass diese Eignung tatsächlich in der Praxis zu bestehen scheint. So wurden im Rahmen aller vier Innovationsprojekte Ideen für

²⁵¹ Vgl. Eisenhardt (1989).

Geschäftsmodelle entwickelt, die sich durch einen radikalen Neuartigkeitsgrad auszeichneten²⁵².

Für eine Interpretation dieser Ergebnisse bieten sich aus einer theoretischen Sicht zunächst die Potenziale an, welche Mustern im Allgemeinen aus Sicht der aktuellen Kreativitätsforschung zugeschrieben werden. Diese bestehen, wie in Abschnitt 2.3.3 erläutert wurde, zum einen darin, dass es sich bei Mustern um Stimuli handelt, welche von aussen in den Ideengenerierungsprozess eingebracht werden. Damit tragen Muster aktiv zu einem Ausbruch aus den sich im Kopf eines Individuums verfestigten Denkstrukturen und damit auch zu einer Überwindung der dominanten Logik bei. Zum anderen ist ein weiterer zentraler Vorteil von Mustern darin zu sehen, dass es sich hierbei nicht um irgendwelche beliebigen Stimuli, sondern um Lösungen und Konzepte handelt, die bereits auch schon in der Vergangenheit mehrfach zu Innovationen geführt haben. Durch diese spezifische Eigenschaft implizieren Muster eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, wiederum selbst innovative bzw. neuartige Ideen hervorzubringen. Diesem Potenzial ist dabei insbesondere in einem Umfeld wie sie bei der dominanten Logik vorherrscht eine zentrale Bedeutung zuzuschreiben. So führt die dominante Logik, wie in Abschnitt 2.2.3 erläutert wurde, dazu, dass jegliche Impulse und Informationen, welche von dem bestehenden Geschäftsmodell des Unternehmens abweichen und damit auf mögliche Veränderungspotenziale hinweisen könnten, scheuklappenartig ausgeblendet werden. Durch die Musternanwendung wird diesem innovationshemmenden Effekt in dem Sinne entgegengewirkt, als hierdurch eine Konfrontation mit solchen Lösungen und Konzepten stattfindet, auf welche die Mitglieder des Unternehmens aufgrund der durch die dominante Logik hervorgerufenen ‚Blindheit‘ typischerweise keinen Zugriff hätten.

Neben den Potenzialen, welche der Anwendung von Mustern im Allgemeinen zugeschrieben werden können, lässt sich als eine weitere Erklärung für das Ergebnis der Fallstudienuntersuchung die randomisierte Selektion der in den Projekten angewendeten Muster anführen. Die randomisierte Selektion erscheint für eine ganzheitliche Analyse der Mustereffektivität dabei insofern von Bedeutung, als der Anteil jener Muster, die keinen oder einen nur schwachen Bezug zu der in den Projekten adressierten Problemstellung aufwiesen, hierdurch tendenziell als erhöht eingestuft werden kann. Mit dem Bezug zur Problemstellung ist in der Kreativitätsliteratur dabei im Wesentlichen gemeint, inwieweit sich das verwendete Stimuli unmittelbar aus der

²⁵² Die Existenz einer dominanten Logik wird im Rahmen der Untersuchung dahingehend als erfüllt betrachtet, dass die an den Projekten teilnehmenden Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten in der Vergangenheit so gut wie keine Erfahrungen mit dem Entwickeln von innovativen Geschäftsmodellen gesammelt hatten, vgl. Abschnitt 1.4.2.

Problemstellung ableitet (zu eng. related stimuli) oder – im gegenteiligen Fall – zufällig ausgesucht wurde und damit in keinem erkennbaren Zusammenhang zu dieser steht (zu eng. unrelated stimuli). Dabei herrscht in der Kreativitätsforschung der Tenor vor, dass die Verwendung von Stimuli ohne Bezug zur Problemstellung im Vergleich zu Stimuli mit Bezug zur Problemstellung eine deutlich erhöhte Wahrscheinlichkeit impliziert, um Ideen von hoher Neuartigkeit hervorzubringen²⁵³. Als eine Begründung hierfür wird im Allgemeinen angeführt, dass durch die Verwendung von ‚unrelated‘ Stimuli eine erhöhte Wahrscheinlichkeit zur Anregung solcher Gedanken besteht, auf die ein Individuum von sich aus normalerweise nicht gekommen wäre. So führt die Verwendung von ‚unrelated‘ Stimuli im Wesentlichen dazu, dass das Individuum aktiv dazu gezwungen wird, jene Denkkategorien zu verlassen, die es normalerweise mit dem Problem in Verbindung bringen würde. Im umgekehrten Fall, der Verwendung von ‚related‘ Stimuli ist diese Wahrscheinlichkeit vergleichsweise reduziert, da nur solche Stimuli in die Ideengenerierung miteinbezogen werden, welche sich von der Problemstellung aus betrachtet erkennen lassen²⁵⁴. Die Überlegenheit von ‚unrelated‘ Stimuli gegenüber ‚related‘ Stimuli konnte dabei bereits in mehreren Studien empirisch nachgewiesen werden. Ein Beispiel hierfür ist ein Experiment von Mobley et al. (1992), bei welchem die Teilnehmer verschiedene Gegenstände (z.B. Tisch, Stuhl) zu einer Kategorie (z.B. Möbel) zusammenfassen mussten. Die Untersuchung ergab dabei, dass die Konfrontation mit Gegenständen, die nur einen geringen Bezug zu der jeweiligen Kategorie (i.e. Problemstellung) aufwiesen, neuartigere Kategoriebegriffe hervorbrachte, als wenn die Gegenstände einen diesbezüglich klaren Zusammenhang erkennen liessen²⁵⁵. Eine andere Studie, welche den positiven Effekt von sogenannten ‚unrelated‘ Stimuli nachweisen konnte, stammt von Satzinger, Garfield und Nagasundaram (1999). Diese Studie konnte zeigen, dass die Verwendung von Stimuli (Ideen), die aufgrund ihres paradigm-modifizierenden (‚paradigm modifying‘) Charakters keinen direkten Bezug zur Problemstellung aufweisen, zu deutlich mehr radikal neuartigen Ideen führt, als wenn sogenannte paradigm-befürwortende (‚paradigm preserving‘) Stimuli zur Anwendung kommen²⁵⁶.

Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die hohe Effektivität, welche im Rahmen der Fallstudienstudienuntersuchung für das Hervorbringen von neuartigen Ideen festgestellt werden konnte, nicht nur auf die Musteranwendung als

²⁵³ Vgl. VanGundy (1988; 1992); Nagasundaram und Bostrom (1994-95); McFadzean (1998).

²⁵⁴ Vgl. *ibid.*

²⁵⁵ Vgl. Mobley, Doares und Mumford (1992).

²⁵⁶ Vgl. Satzinger, Garfield und Nagasundaram (1999).

solche, sondern zu einem gewissen Grad auch auf das randomisierte Vorgehen, mit welchem die Muster in den Projekten selektiert wurden, zurückgeführt werden kann.

Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass es per se unmöglich ist, auf Basis einer problembezogenen Auswahl von Stimuli neuartige Ideen zu entwickeln. So gibt es beispielsweise in der Analogieforschung zahlreiche Hinweise darauf, dass die Übertragung von Lösungen, die auf Basis einer analogen Auswahl zur Problemstellung identifiziert werden, durchaus radikal neuartige Ideen hervorbringen kann, sofern die Problemstellung als solche in einer ausreichend abstrahierten Form vorliegt. Befürworter dieser Sichtweise stellen beispielsweise Gassmann und Zeschky (2008) dar, welche in der Abstraktion der Problemstellung eine zwingende Voraussetzung sehen, um auf Basis des analogen Denkens radikal neuartige Innovationen hervorzubringen. Darüber hinaus weisen auch Herstatt und Kalogerakis (2005) darauf hin, dass eine Abstraktion der Problemstellung notwendig ist, um mit Analogien radikal neuartige Innovationsideen zu entwickeln. Als eine Begründung für die Notwendigkeit, die Problemstellung zu abstrahieren, wird dabei typischerweise angeführt, dass sich hierdurch die Chance auf die Identifikation von sogenannten ‚weiten Analogien‘ erhöht²⁵⁷. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um Analogien, welche sich im Vergleich zu sogenannten ‚nahen Analogien‘ durch eine grössere kognitive Distanz zwischen dem Problem und der zu übertragenden Lösung auszeichnen und hierdurch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf das Hervorbringen von radikal neuartigen Ideen implizieren²⁵⁸. Im Hinblick auf die Anwendung von Mustern, welche im Wesentlichen ebenfalls übertragbare Lösungen und Konzepte darstellen und in diesem Zusammenhang auch den analogiebasierten Methoden zugeordnet werden können²⁵⁹, bedeutet dies, dass eine Selektion der Muster, welche analog zu der Problemstellung durchgeführt wird, zwar typischerweise eine reduzierte Wahrscheinlichkeit auf neuartige Ideen als eine randomisierte Selektion impliziert, grundsätzlich betrachtet jedoch auch zu radikal neuartigen Ideen führen kann, sofern die Problemstellung als solche in einer abstrahierten Form vorliegt²⁶⁰.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich damit festhalten, dass die hohe Effektivität von Mustern, die im Rahmen der Untersuchung in Bezug auf das Kriterium der Neuartigkeit der Ideen festgestellt werden konnte, zum einen auf die Potenziale, welche die Musteranwendung als solche impliziert, und zum anderen auf die im Rahmen der

²⁵⁷ Vgl. Holyoak und Thagard (1995); Dahl und Moreau (2002); Gassmann und Zeschky (2008); Kalogerakis, Lüthje und Herstatt (2010).

²⁵⁸ Vgl. *ibid.*

²⁵⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

²⁶⁰ Im Fall von Mustern würde eine analoge Selektion der Muster bedeuten, dass nur solche Muster selektiert werden, bei denen sich eine potenzielle Übertragbarkeit auf das zu lösende Problem erkennen lässt.

Projekte randomisiert durchgeführte Musterselektion zurückgeführt werden kann. Gleichzeitig gibt es auch grundsätzlich, wenn auch zu einer reduzierten Wahrscheinlichkeit, die Möglichkeit, neuartige Ideen durch die Anwendung solcher Muster zu generieren, welche analog zu der Problemstellung selektiert wurden, sofern die Problemstellung in einer abstrahierten Form vorliegt.

Diese Erkenntnisse lassen sich zu den folgenden Propositionen zusammenfassen:

Proposition 1a: Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren.

Proposition 1b: Die Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren, sofern die Problemstellung in einer abstrahierten Form vorliegt.

Proposition 1c: Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern impliziert im Vergleich zu der Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren.

5.2 Muster und das Generieren von nützlichen Ideen

In Anbetracht der Tatsache, dass es sich nur dann um eine qualitativ hochwertige Idee handelt, wenn diese sowohl einen gewissen Grad an Neuartigkeit als auch Nützlichkeit aufweist, wurde in die Fallstudienuntersuchung als ein zweites zentrales Evaluationskriterium die Nützlichkeit miteinbezogen.

Relevanz

Das erste Subkriterium der Nützlichkeit bildete die Relevanz der Ideen. Die Relevanz einer Idee wurde im Rahmen der Untersuchung dahingehend definiert, dass sich in der Idee bzw. dem darin enthaltenen Geschäftsmodell ein Beitrag zur Lösung des Problems, welches von dem Unternehmen im Rahmen des Innovationsprojektes adressiert wurde, erkennen lassen musste. Die Fallstudienuntersuchung brachte dabei das Resultat hervor, dass die Relevanz im Fall von *Sennheiser*, *Bühler* und *Swisscom* für alle der bewerteten Ideen gegeben war, wohingegen im Innovationsprojekt der *BASF* keine der final selektierten Ideen als relevant erachtet wurde (vgl. Abschnitt 4.3.4). Für eine Interpretation dieser Varianz in den Ergebnissen bieten sich aus aktueller Theoriesicht zwei unterschiedliche Erklärungen an.

Eine erste mögliche Erklärung ist in den fallstudienspezifischen Anwendungsmerkmalen und dabei konkret in dem unterschiedlich hohen Spezifikationsgrad der Problemstellung zu suchen, welche es in den Innovationsprojekten durch die Anwendung der Muster zu lösen galt. Während die Problemstellungen im Rahmen der Projekte von *Sennheiser*, *Bühler* und *Swisscom* in einer grundsätzlich sehr offenen Form vorlagen, zeichnete sich das Projekt der *BASF* durch eine eher spezifische Problemstellung aus. So galt es hier mit der technischen Applikationsdüse eine Geschäftsmodellinnovation zu entwickeln, welche aufgrund des Aspektes der Wertverteilung durch eine konkrete Rahmenbedingung gekennzeichnet war. In Anbetracht des erhöhten Spezifikationsgrades ist es denkbar, dass der Raum an potenziellen Lösungen, welche im Projekt der *BASF* überhaupt zum Hervorbringen einer relevanten Idee hätten führen können, vergleichsweise eingeschränkt war und sich deswegen durch die Musteranwendung keine relevanten Ideen finden liessen. Eine Unterstützung für diese Argumentation findet sich beispielsweise in Briggs und Reinig (2010). Die Autoren weisen darauf hin, dass der Anteil an relevanten Ideen im Fall einer spezifischen Problemstellung („closed-ended task“) typischerweise geringer als bei einer offenen Problemstellung („open-ended task“) ist, weil es in der Natur der Sache liegt, dass sich mit einem zunehmenden Spezifikationsgrad der Problemstellung der

Raum an in Frage kommenden Lösungen verkleinert²⁶¹. Darüber hinaus lässt sich diese Argumentation auch in Bezugnahme auf Nijstad, Stroebe und Lodewijx (2002) begründen, welche die Beziehung zwischen der Grösse des potenziellen Lösungsraumes und der Effektivität von Stimuli aufgreifen. Den Autoren zufolge weisen Stimuli im Falle eines kleinen Lösungsraumes (i.e. spezifische Problemstellung) eine geringere Wahrscheinlichkeit auf, den Ideengenerierungsprozess sinnvoll zu unterstützen, als wenn dieser in einer vollumfänglichen Form (i.e. offene Problemstellung) vorliegt. So heisst es hierzu beispielsweise: „Topics with a relatively large solution space, with many categories of solutions and many possible ideas per category [...], are more likely to show stimulation effects than topics with a small solution space.“²⁶² Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die fehlende Relevanz der Ideen im Projekt der *BASF* mit einer grossen Wahrscheinlichkeit darauf zurückgeführt werden kann, dass aufgrund der darin vorliegenden spezifischen Problemstellung ein vergleichsweise kleiner Lösungsraum und damit auch eine reduzierte Wahrscheinlichkeit vorlag, mit der Anwendung der Muster überhaupt relevante Ideen hervorbringen zu können.

Eine zweite mögliche Erklärung für die abweichenden Resultate zwischen der *BASF* und den Innovationsprojekten von *Sennheiser*, *Bühler* und *Swisscom* ist darüber hinaus in der bereits in Abschnitt 5.1 angesprochenen randomisierten Selektion der Muster zu suchen. So legt der aktuelle Stand der Literatur die Vermutung nahe, dass sich die Verwendung von randomisiert selektierten Stimuli (i.e. Mustern) zwar positiv auf die Neuartigkeit der Ideen auswirkt, im Hinblick auf die Relevanz der Ideen jedoch genau den gegenteiligen Effekt besitzt. Indizien hierfür lassen sich beispielsweise in der Analogieforschung finden, in welcher die analoge Selektion der zu übertragenden Lösung (i.e. Analogie) als eine zentrale Grundvoraussetzung betrachtet wird, um relevante Ideen als solche überhaupt hervorbringen zu können²⁶³. Darüber hinaus konnte der Vorteil einer zur Problemstellung analog durchgeführten Musterselektion von Howard, Culley und Dekoninck (2010) bereits auch schon spezifisch für die TRIZ-Methode nachgewiesen werden. Konkret konnten die Autoren nachweisen, dass eine Anwendung jener Muster bzw. TRIZ-Innovationsprinzipien, die auf einer randomisierten Basis selektiert werden, zu deutlich weniger relevanten Ideen führt, als wenn diese über die TRIZ-Widerspruchsmatrix ausgesucht werden²⁶⁴. Die TRIZ-Widerspruchsmatrix stellt, wie in Abschnitt 2.3.2 bereits erwähnt wurde, eine Art

²⁶¹ Vgl. Briggs und Reinig (2010).

²⁶² Nijstad, Stroebe und Lodewijx (2002), S. 543.

²⁶³ Vgl. Gentner (1989); Reeves und Weisberg (1994); Gavetti und Rivkin (2005).

²⁶⁴ Vgl. Howard, Culley und Dekoninck (2010).

Hilfsmittel dar, um die Anwender der TRIZ-Methode bei der Auswahl an geeigneten Innovationsprinzipien zu unterstützen. Zu diesem Zweck sind in der Matrix verschiedene Kombinationen aus technischen Parametern hinterlegt, die den im Rahmen der Ideengenerierung zu lösenden technischen Widerspruch (i.e. Problem) beschreiben. Für jede Kombination wird dabei eine Empfehlung für jene Innovationsprinzipien abgegeben, die bereits auch schon in der Vergangenheit zu einer Lösung dieses Widerspruchs geführt haben und in diesem Sinne eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf eine relevante Idee implizieren²⁶⁵.

Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass der Mangel an Auswahlhilfen für eine entsprechende analoge Musterselektion eine zusätzliche Ursache dafür gewesen sein könnte, warum es im Rahmen des Projekts der *BASF* nicht gelang, relevante Ideen zu entwickeln. So ist es konkret denkbar, dass durch die randomisierte Selektion der Muster per Zufall nur solche Muster angewendet wurden, die keine auf die Problemstellung der *BASF* übertragbare Lösung enthielten und in diesem Sinne ausschliesslich zu irrelevanten Ideen führten. Diese Erklärung erscheint insbesondere auch aus dem Grund plausibel, als im Projekt der *BASF* im Vergleich zu den anderen Projekten die kleinste Anzahl an Mustern (8 Stück) angewendet wurde. Damit kann die Gefahr, dass es hier zu einer zufälligen Anwendung der ‚falschen‘, sprich nicht relevanten Mustern kam, als überdurchschnittlich hoch eingestuft werden.

Damit lässt sich festhalten, dass die Wahrscheinlichkeit, durch die Musteranwendung relevante Ideen hervorzubringen, zum einen problemseitig von dem Spezifikationsgrad der Problemstellung und zum anderen lösungsseitig von der Fähigkeit, jene Muster zu selektieren, welche eine auf das Problem zu übertragende Lösung beinhalten, abhängen kann. Die Fallstudien weisen dabei darauf hin, dass die Selektion der richtigen Muster dabei insbesondere für den Fall einer spezifischen Problemstellung ausschlaggebend zu sein scheint, wohingegen im Falle einer offenen Problemstellung auch eine randomisierte Selektion als ausreichend erscheint. So konnten in allen Projekten, in denen eine offene Problemstellung vorlag (i.e. *Sennheiser*, *Bühler*, *Swisscom*), auch durch eine randomisierte Selektion der Muster relevante Ideen generiert werden. Dies ist insofern wenig verwunderlich, als hier durch die Offenheit der Problemstellung die einzige Vorgabe für die Ideengenerierung mehr oder weniger darin bestand, dass Ideen für innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden sollten. Hierdurch besass jedes Muster quasi gleichermassen eine hohe Eignung, eine relevante Idee hervorzubringen.

²⁶⁵ Für eine Einführung in die Funktionsweise der TRIZ-Widerspruchsmatrix siehe beispielsweise Domb (1997).

Zusammenfassend betrachtet lässt sich damit festhalten, dass im Falle einer offenen Problemstellung eine randomisierte Selektion als ausreichend erscheint, wohingegen dies im umgekehrten Fall, einer spezifischen Problemstellung, nicht gegeben ist. Vielmehr hängt hier die Wahrscheinlichkeit, relevante Ideen hervorzubringen, hier in erster Linie davon ab, inwiefern diese analog zu der Problemstellung selektiert werden.

Die Erkenntnisse dieses Abschnitts lassen sich zu den folgenden Propositionen zusammenfassen:

Proposition 2a: *Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um im Falle einer offenen Problemstellung relevante Geschäftsmodellideen zu generieren.*

Proposition 2b: *Die Wahrscheinlichkeit, mit randomisiert selektierten Mustern relevante Ideen zu generieren, ist umso geringer, je spezifischer die Problemstellung ist.*

Proposition 2c: *Die Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um im Falle einer spezifischen Problemstellung relevante Geschäftsmodellideen zu generieren.*

Umsetzbarkeit

Das zweite Subkriterium der Nützlichkeit bestand in der Umsetzbarkeit der Ideen. Die Fallstudienuntersuchung hat dabei ergeben, dass Muster eine sehr grosse Effektivität aufweisen zu scheinen, um auf einem konstanten Niveau nicht nur neuartige, sondern auch umsetzbare Ideen hervorzubringen. So konnte im Rahmen der Untersuchung festgestellt werden, dass sich die im Rahmen der Projekte entwickelten, finalen Ideen alle durch eine grundlegende Umsetzbarkeit auszeichneten. Aus aktueller Theoriesicht ist dies insofern überraschend, als bereits in zahlreichen Studien ein negativer Zusammenhang zwischen der Neuartigkeit und der Umsetzbarkeit von Ideen nachgewiesen werden konnte²⁶⁶. Dieser negative Zusammenhang wird in der Literatur dabei zum einen damit begründet, dass die Umsetzbarkeit von neuartigen Ideen per se als weniger wahrscheinlich als die Umsetzbarkeit von nicht neuartigen Ideen gilt, da diese zuvor noch nicht in der Praxis getestet wurden. Dahl und Moreau (2005) halten in diesem Zusammenhang beispielsweise fest: „The same creative processes that are expected to produce more novel outcomes, however, are also likely to result in ideas

²⁶⁶ Vgl. Manske und Davis (1968); Kristensson, Gustafsson und Archer (2004); Runco, Illies und Eisenmann (2005); Kilgour und Koslow (2009); Magnusson (2009).

that have never been tested or implemented.“²⁶⁷ Darüber hinaus wird der negative Zusammenhang zwischen der Neuartigkeit und der Umsetzbarkeit der Ideen auch aus einer kognitiven Sichtweise heraus begründet. Konkret wird davon ausgegangen, dass zu viel Wissen darüber, welche innovativen Entwicklungen in einem bestimmten Bereich als möglich bzw. umsetzbar gelten, das divergente Denken und damit den Suchprozess nach neuartigen Lösungen von vornherein blockieren kann²⁶⁸. Damit gilt es als besonders schwierig solche Ideen hervorzubringen, welche sich gleichzeitig durch sowohl eine gewisse Neuartigkeit als auch Umsetzbarkeit auszeichnen. Poetz und Schreier (2012) äussern sich in diesem Zusammenhang wie folgt: „[...] prior knowledge and experience concerning what has technically worked (or not) in the past blocke[s] the divergent thinking skills necessary for developing truly novel solutions.“²⁶⁹

In Anbetracht der Tatsache, dass es im Rahmen aller vier Projekte dennoch gelang, sowohl neuartige als auch umsetzbare Geschäftsmodellideen zu kreieren, ist anzunehmen, dass dieser Effekt mit einer grossen Wahrscheinlichkeit durch die spezifischen Eigenschaften, welche Mustern bzw. ihrer Anwendung zugrunde liegen, hervorgerufen wurde. Konkret erscheint es denkbar, dass die Tatsache, wonach es sich bei Mustern um Lösungen und Konzepte von bereits durchgeführten Innovationen handelt, nicht nur das Hervorbringen von neuartigen, sondern auch das Hervorbringen von umsetzbaren Ideen positiv begünstigt. So handelt es sich bei einer Innovation im weitesten Sinne um eine neuartige Idee, welche bereits in der Praxis erfolgreich umgesetzt und in diesem Sinne bereits auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft wurde. Damit erscheint es logisch, dass die Anwendung von Mustern, welche sich aus den zentralen Gemeinsamkeiten von Innovationen ableiten, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit impliziert, wiederum selbst umsetzbare Ideen hervorzubringen.

Eine Unterstützung für diese Sichtweise findet sich in Beiträgen von Wissenschaftlern, welche sich explizit – wenn zugleich auch nur auf einer theoretischen Basis – mit den spezifischen Merkmalen von Mustern auseinandergesetzt haben. Ein Beispiel hierfür ist Appleton (2001), welcher den Aspekt der Umsetzbarkeit in Bezug auf Software-Muster wie folgt beschreibt: „A pattern is where theory and practice meet to reinforce and complement one another, by showing that the structure it describes is useful,

²⁶⁷ Dahl und Moreau (2005), S.18.

²⁶⁸ Vgl. Wiley (1998); Kilgour und Koslow (2009). Empirische Belege hierfür finden sich in Studien, welche zeigen konnten, dass Individuen, die eine grosse fachliche Expertise über das zu lösende Problem besitzen (i.e. Experten), in Bezug auf das Hervorbringen von neuartigen Ideen typischerweise schlechter als solche Individuen abschneiden, die über keinen entsprechenden Erfahrungsschatz verfügen (i.e. Novizen), vgl. Magnusson, Matthing und Kristensson (2003); Kristensson, Gustafsson und Archer (2004); Bayus (2013).

²⁶⁹ Poetz und Schreier (2012), S.10.

useable, and used!“²⁷⁰ Eine ähnliche Aussage findet sich in Souchkov (2007), welcher in Bezug auf die 40 TRIZ-Innovationsprinzipien ebenfalls auf den Aspekt der erleichterten Umsetzbarkeit hinweist: „However, these strategies and recommendations already successfully resolved similar contradictions in the past, which means that by re-using them we significantly increase our chance to find a needed solution.“²⁷¹ Weitere Hinweise darauf, dass Muster eine positive Wirkung auf die Umsetzbarkeit von Ideen implizieren, lassen sich zudem auch in der Analogieforschung finden. So weisen zahlreiche Forscher darauf hin, dass ein zentraler Vorteil, welcher der Nutzung von bereits vorhandenen Lösungen (i.e. Analogien) zugrunde liegt, darin besteht, dass die damit entwickelten Lösungen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf eine spätere Umsetzbarkeit implizieren. So heisst es in Gassmann und Zeschky (2008) in diesem Zusammenhang beispielsweise wie folgt: „[...] drawing analogies from an initial problem to distant but similar problem settings may reduce uncertainty as potential solutions have already proved to function in a similar context.“²⁷² Eine ähnliche Einschätzung findet sich in Kalogerakis, Lüthje und Herstatt (2010), welche darauf hinweisen, dass sich die auf Analogien zurückgehenden Lösungen effizienter von Unternehmen umsetzen lassen, als wenn keine Analogien verwendet werden²⁷³.

Damit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die hohe Konstanz, mit der Muster im Rahmen der Innovationsprojekte zu sowohl neuartigen als auch umsetzbaren Ideen führten, nicht auf einem glücklichen Zufall basiert. Vielmehr kann diese darauf zurückgeführt werden, dass es sich bei Mustern um Lösungen und Konzepte handelt, deren Umsetzbarkeit bereits im Rahmen vergangener Innovationen erprobt wurde und welche damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit implizieren, wiederum selbst umsetzbare Ideen hervorzubringen. Ein Indiz dafür, dass die Umsetzbarkeit der Ideen durch die Art, mit welcher die Muster selektiert werden (i.e. randomisiert vs. analog), beeinflusst wird, liegt dabei in der aktuellen Literatur nicht vor.

Hierdurch lässt sich die folgende Proposition formulieren:

Proposition 3: *Die Anwendung von Mustern stellt eine effektive Methode dar, um Ideen für umsetzbare Geschäftsmodelle zu generieren.*

²⁷⁰ Appleton (2001), S. 1.

²⁷¹ Souchkov (2007), S. 8.

²⁷² Gassmann und Zeschky (2008), S. 97.

²⁷³ Kalogerakis, Lüthje und Herstatt (2010).

Werthaltigkeit

Die Werthaltigkeit der Ideen bildete das dritte Subkriterium, welches im Rahmen der Fallstudienuntersuchung zur Überprüfung der Nützlichkeit zur Anwendung kam. Eine Idee wurde im Rahmen der Untersuchung dann als werthaltig bewertet, wenn das darin abgebildete Geschäftsmodell eine realistische Aussicht auf ökonomischen Erfolg erkennen liess. Die Fallstudienuntersuchung brachte dabei wie auch schon bei der Relevanz ein heterogenes Ergebnis hervor. So konnte durch die Berechnung von Business Cases festgestellt werden, dass die Werthaltigkeit in den Projekten von *Swisscom* und *Bühler* für alle bewerteten Ideen gegeben war, wohingegen dies im Projekt von *Sennheiser* nur für die Hälfte der Ideen festgestellt werden konnte. Aus aktueller Theoriesicht bieten sich für die Interpretation dieses Ergebnisses zwei mögliche Erklärungen an.

Eine erste mögliche Erklärung ist darin zu sehen, dass das abweichende Ideenresultat durch die Muster selbst, welche im Rahmen der Projekte zur Anwendung kamen, hervorgerufen wurde. Konkret ist es denkbar, dass die hohe Musteranzahl bei *Swisscom* bzw. *Bühler* (55 Stück) dazu führte, dass hier im Vergleich zu *Sennheiser* (12 Stück) mehr solche Muster angewendet wurden, welche das Aufspüren von werthaltigen Ideen begünstigten. Diese Begründung lässt sich aus der aktuellen Literatur ableiten, wonach die Wahrscheinlichkeit, werthaltige Ideen hervorzubringen, gezielt durch das Einbringen solcher Informationen gesteuert werden kann, die dem Aufspüren einer aus Sicht des Marktes attraktiv erscheinenden Lösung förderlich sind. Prominentes Beispiel hierfür stellt die Forschungsströmung rund um die sogenannte ‚User innovation‘ (zu dt. Kundeninnovation) dar. Innerhalb dieser Strömung konnte bereits mehrfach empirisch nachgewiesen werden, dass sich der Anteil an werthaltigen Ideen bzw. Innovationen durch das Einbeziehen von Kunden in die Innovationsentwicklung erhöhen lässt, da diese den Unternehmen gezielt dazu verhelfen, die Bedürfnisse des Marktes besser zu verstehen²⁷⁴.

Auf die vorliegende Untersuchung übertragen würde dies bedeuten, dass im Rahmen der Projekte von *Swisscom* bzw. *Bühler* ein erhöhter Anteil solcher Muster zur Anwendung kam, welche die Entwicklung einer aus Sicht der Kunden dieser Unternehmen attraktiv erscheinende Lösung möglich machte²⁷⁵. Mit anderen Worten würde dies implizieren, dass die Werthaltigkeit der Ideen auf die angewendeten Muster selbst zurückgeführt werden kann. Eine zweite, alternative Erklärung für die

²⁷⁴ Vgl. Urban und von Hippel (1988); Morrison et al. (2000); Lilien et al. (2002); Franke und Shah (2003); Lüthje (2004); Ogawa und Piller (2006).

²⁷⁵ Eine solche Lösung könnte beispielsweise darin bestehen, dass ein zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse überlegenes Angebot vorliegt oder dem Kunden ein bereits bestehendes Angebot deutlich günstiger als bisher offeriert werden kann.

Varianz in den Ideenresultaten lässt sich dahingehend konstatieren, dass die Werthaltigkeit der Ideen weniger durch die angewendeten Muster als solche, sondern indirekt über die Anzahl an Ideen beeinflusst wurde, welche von den Unternehmen im Rahmen der Projekte durch die Musteranwendung generiert wurden. Konkret ist es in Anlehnung an die gegenwärtige Kreativitätsforschung denkbar, dass die Innovationsprojekte der *Swisscom* bzw. *Bühler* bei der Werthaltigkeit deswegen besser abschnitten, weil hier ein grösserer Pool an Ideen vorlag, aus dem die ‚werthaltigsten‘ Ideen ausgesucht werden konnten. So wurden im Projekt von *Bühler* bzw. *Swisscom* mit 40 bzw. 80 Ideen deutlich mehr Ideen als im Projekt von *Sennheiser* kreiert, in welchem insgesamt nur 26 Ideen entwickelt wurden.

Stellt man diese beiden potenziellen Erklärungen den Merkmalen, welche Muster im Sinne einer Ideengenerierungsmethode auszeichnen, gegenüber, spricht vieles dafür, dass die Muster selbst nur einen geringeren Einfluss auf die Werthaltigkeit der Ideen hatten und diese hierdurch in erster Linie durch die Ideenquantität beeinflusst wurde. Konkret lassen sich hierfür zwei Begründungen anführen. Eine erste Begründung lässt sich dahingehend konstatieren, dass es sich bei Mustern um Ausprägungen handelt, die sich durch einen sehr hohen Abstraktionsgrad auszeichnen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Vor diesem Hintergrund erscheint es denkbar, dass ein bestimmtes Muster im Vergleich zu einem anderen Muster zwar per se eine erhöhte Eignung für einen bestimmten Kontext aufweist, sich dieser Vorteil jedoch kaum im Rahmen der Ideengenerierung bemerkbar macht, weil er durch die kreative Ausgestaltung des Musters wieder ‚ausgeglichen‘ wird. Damit ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit, durch die Anwendung eines bestimmten Musters eine werthaltige Idee zu entwickeln, nicht zwingend auf das Muster selbst, sondern auf die damit entwickelten Ideen zurückzuführen ist. Eine zweite Begründung lässt sich dahingehend anführen, dass Muster in erster Linie nur die Gemeinsamkeiten von bereits durchgeführten Innovationen und damit lediglich einen bestimmten Ausschnitt von diesen Innovationen wiedergeben. Dies spiegelt sich im Rahmen der 55 identifizierten Muster insofern wider, als sich diese in den meisten Fällen nur auf zwei oder drei der vier Elemente eines Geschäftsmodells (*Was? Wer? Wie? Warum?*) beziehen²⁷⁶. Geht man, wie in Abschnitt 2.1.2 erwähnt, davon aus, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, Wert zu schaffen und zu sichern, von dem Zusammenspiel aller vier Elemente eines Geschäftsmodells abhängt, erscheint es somit ebenfalls als unrealistisch, dass die Werthaltigkeit der Ideen, welche auf Basis eines Musters generiert werden, in einem entscheidenden Masse durch dieses selbst beeinflusst wird.

²⁷⁶ Von den 55 Mustern bezogen sich nur drei Muster auf alle vier Elemente, wohingegen 22 Muster sich auf zwei der vier Elemente und 30 Muster auf drei der vier Elemente bezogen.

Obschon der explorative Charakter der Untersuchung es nicht erlaubt, einen finalen Nachweis dafür zu erbringen, inwiefern die Werthaltigkeit der Ideen auf direktem Wege über die Muster oder auf indirektem Wege über die Ideenquantität gesteuert wurde, lässt sich somit vorläufig festhalten, dass eine Beeinflussung der Werthaltigkeit durch das angewendete Muster als eher unwahrscheinlich einzustufen ist. Die einzige plausible Erklärung, welche derzeit für die Werthaltigkeit der Ideen zur Verfügung steht, besteht demnach in der Quantität der Ideen, welche durch die Musteranwendung hervorgebracht wird.

Diese Erkenntnis lässt sich zu der folgenden Proposition zusammenfassen:

Proposition 4: *Die Wahrscheinlichkeit, durch die Musteranwendung Ideen für werthaltige Geschäftsmodellinnovationen zu generieren, wird positiv von der Anzahl an generierten Ideen beeinflusst.*

5.3 Muster und das Generieren von vielen Ideen

Wie im vorherigen Abschnitt bereits erläutert wurde, wies die Ideenquantität zwischen den vier Fallstudien deutliche Unterschiede auf, wobei die höchste Anzahl mit insgesamt 80 Ideen im Projekt der *Swisscom* und die geringste Anzahl im Projekt der *BASF* mit insgesamt 12 Ideen vorlag. *Sennheiser* und *Bühler* ordnen sich mit 26 bzw. 40 Ideen in das Mittelfeld zwischen diesen Ausprägungen ein. In Anbetracht der aktuellen Theorie lassen sich drei Faktoren identifizieren, denen ein potenzieller Einfluss auf die Ideenquantität zugeschrieben werden kann und auf welche sich die Differenzen damit im Wesentlichen zurückführen lassen.

Anzahl an Mustern

Der erste Faktor bezieht sich auf die Anzahl an Mustern, die bei der Ideengenerierung zur Anwendung kam. So finden sich in der aktuellen Kreativitätsforschung zahlreiche Hinweise darauf, dass die Anzahl an Stimuli, welche im Rahmen der Ideengenerierung angewendet werden, in einem positiven Verhältnis zu der Anzahl an hierdurch hervorgebrachten Ideen steht. Ein Beispiel hierfür ist eine Untersuchung von Dugosh et al. (2000), in welcher die Autoren feststellten, dass die Anzahl an Ideen proportional mit der Anzahl an angewendeten Stimuli zunimmt²⁷⁷. Diese Ergebnisse wurden durch weitere Studien wie zum Beispiel von Coskun et al. (2000)²⁷⁸ sowie Dugosh und Paulus (2005)²⁷⁹ bestätigt, welche ebenfalls eine positive Beziehung zwischen der Anzahl an Stimuli und der Anzahl an Ideen nachweisen konnten.

Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die erhöhte Ideenanzahl bei *Bühler* bzw. *Swisscom* möglicherweise durch die in diesen Projekten zur Anwendung gekommene Musteranzahl hervorgerufen wurde. Tatsächlich kamen hier mit insgesamt 55 Mustern deutlich mehr Stimuli als in den Innovationsprojekten von *BASF* und *Sennheiser* zur Anwendung, in welchen insgesamt eine Bearbeitung von nur 8 bzw. 13 Mustern stattfand. Damit erscheint es plausibel, dass die Anzahl an angewendeten Mustern eine mögliche Ursache dafür war, warum im Falle von *Bühler* bzw. *Swisscom* deutlich mehr Ideen als im Falle der anderen beiden Projekte (*Sennheiser* bzw. *BASF*) generiert werden konnten. Dieses Ergebnis darf dabei jedoch nicht so interpretiert werden, dass die Verwendung von Mustern per se immer in einem positiven Verhältnis zu der Anzahl an generierten Ideen stehen muss. So gibt es in der Kreativitätsforschung auch Hinweise darauf, dass die Verwendung von Stimuli in manchen Fällen sogar zu einer gesamthaft geringeren Ideenanzahl führen kann, als

²⁷⁷ Vgl. Dugosh et al. (2000).

²⁷⁸ Vgl. Coskun et al. (2000).

²⁷⁹ Vgl. Dugosh und Paulus (2005).

wenn überhaupt keine Stimuli angewendet werden²⁸⁰. Diese negative Wirkung von Stimuli auf die Ideenanzahl wird in der Literatur dabei in erster Linie auf den sogenannten Fixationseffekt zurückgeführt, welcher auf Jansson und Smith (1991) zurückgeht²⁸¹. Diesem Effekt zufolge neigen Individuen typischerweise dazu, die ihnen vorgegebenen Stimuli (i.e. Informationen oder Beispiele) automatisch in den Ideengenerierungsprozess mit einzubeziehen. Durch diesen unbewussten ‚Plagiarismus‘ kann es dabei vorkommen, dass Ideen, auf welche das Individuum sonst ohne die Vorgabe der Stimuli gekommen wäre, verdrängt bzw. unterdrückt werden. Im Endergebnis kann dies dazu führen, dass gesamthaft eine geringere Anzahl an Ideen entwickelt wird, als wenn die Ideengenerierung gänzlich ohne die Verwendung von Stimuli durchgeführt worden wäre²⁸². Auf die Anwendung von Mustern übertragen bedeutet dies, dass eine Steigerung der Musteranzahl als solche somit zwar einen positiven Effekt auf die Ideenanzahl impliziert, aus einer theoretischen Sicht heraus jedoch nicht mit Bestimmtheit gesagt werden kann, inwiefern diese in jedem Fall höher liegt, als wenn die Ideengenerierung gänzlich ohne Muster durchgeführt wird. Eine Möglichkeit, welche sich anbietet, um solch einem Fixationseffekt bzw. der damit einhergehenden Beeinträchtigung des Ideenpotenzials vorbeugen zu können, besteht dabei darin, vor der Anwendung der Muster ein sogenanntes Get-it-all-out durchzuführen. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um eine Übung, bei der die Teilnehmer vor der Anwendung einer Ideengenerierungsmethode alle ihre bereits vorhandenen Ideen äussern und damit ihren Kopf vor dem eigentlichen Ideengenerierungsakt entleeren²⁸³. Durch die Durchführung eines Get-it-all-outs erscheint es realistisch, dass sich eine Unterdrückung der bereits vorhandenen Ideen umgehen lässt, weil diese bereits vor der eigentlichen Musteranwendung und damit auch vor Eintritt eines möglichen Fixationseffektes in den Ideengenerierungsprozess eingebracht werden können²⁸⁴. Damit lässt sich festhalten, dass sich die generierte Ideenanzahl relativ betrachtet mit der Anzahl an Mustern steigern lässt, wohingegen sich diese aus einer absoluten Sicht zusätzlich durch das Vorschalten eines Get-it-all-outs maximieren lässt.

Dies führt zu der Formulierung der folgenden Proposition:

²⁸⁰ Vgl. Jansson und Smith (1991); Smith, Ward und Schumacher (1993); Purcell und Gero (1996).
Chrysikou und Weisberg (2005).

²⁸¹ Vgl. Jansson und Smith (1991).

²⁸² Vgl. Jansson und Smith (1991); Smith, Ward und Schumacher (1993); Purcell und Gero (1996);
Chrysikou und Weisberg (2005).

²⁸³ Vgl. Meister (2011); Gassmann, Frankenberger und Csik (2013).

²⁸⁴ Eigener Gedankengang der Autorin.

Proposition 5a: *Die Anzahl an generierten Ideen wird positiv von der Anzahl an angewendeten Mustern beeinflusst. Eine zusätzliche Möglichkeit, um die Ideenanzahl positiv zu beeinflussen, besteht darin, vor der Musteranwendung ein Get-it-all-out durchzuführen.*

Anzahl an Teilnehmern

Der zweite Faktor, welchem im Rahmen der Innovationsprojekte ein Einfluss auf die Ideenanzahl zugeschrieben werden kann, bezieht sich auf die Anzahl an Teilnehmern, von welchen die Muster angewendet wurden. Konkret ist es denkbar, dass die Anzahl an Ideen positiv mit der Anzahl an Personen, welche an der Musteranwendung beteiligt waren, korrelierte. Diese Sichtweise lässt sich insofern durch die Kreativitätsforschung begründen, als das Hervorbringen von kreativen Leistungen typischerweise als ein Akt beschrieben wird, welcher im Kopf des einzelnen Individuums vor sich geht²⁸⁵. Die Anzahl an Ideen hängt hierdurch, so die logische Schlussfolgerung, mehr oder weniger von der Anzahl an Personen („Köpfen“) ab, welche in die Ideengenerierung miteinbezogen werden²⁸⁶. Im Hinblick auf die durchgeführte Untersuchung lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Ideen- und der Teilnehmeranzahl tatsächlich bestätigen. So wurden im Fall des Innovationsprojekts der *Swisscom*, in welchem die 55 Muster von insgesamt acht Teilnehmern angewendet wurden, doppelt so viele Ideen als im Projekt von *Bühler* generiert (*Bühler*: 40 Ideen, *Swisscom*: 80 Ideen), an dem insgesamt nur vier Personen und damit nur die Hälfte der Teilnehmeranzahl der *Swisscom* beteiligt waren. Des Weiteren lässt sich ein positiver Effekt der Teilnehmeranzahl auch für die Innovationsprojekte von *Sennheiser* und *BASF* aufzeigen. So lässt sich in diesen sowie auch in den anderen beiden Projekten ein nahezu linearer Zusammenhang zwischen der Anzahl an hervorgebrachten Ideen und der Gesamtanzahl an Musteranwendungen²⁸⁷ nachweisen (vgl. Abbildung 22). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Anzahl an generierten Ideen in diesen Projekten aller Wahrscheinlichkeit nach ebenfalls auf der einen Seite durch die Anzahl

²⁸⁵ Vgl. Mumford (2001); Shalley und Gilson (2004). Diese Sichtweise spiegelt sich beispielsweise darin wider, dass die Kreativität eines Individuums typischerweise als Ausgangspunkt für eine Analyse der Kreativität in Gruppen oder Organisationen dient, vgl. Woodman, Sawyer und Griffin (1993).

²⁸⁶ Fern (1982, S. 2) spricht in diesem Zusammenhang von einer „[...] *intuitively appealing idea that two heads are better than one* [...].“

²⁸⁷ Die Gesamtanzahl an Musteranwendungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch das Produkt der durchschnittlichen Anzahl an Mustern pro Teilnehmer und der Teilnehmeranzahl definiert. Da in den Projekten von *Sennheiser* und *BASF* sowohl die Muster- als auch die Teilnehmeranzahl voneinander abweichen, wird diese Proxyvariable eingeführt, um die beiden Projekte untereinander vergleichen zu können.

an Mustern (Stimuli) und auf der anderen Seite durch die Anzahl an Teilnehmern beeinflusst wurde.

Tabelle 7: Berechnung der Musteranwendungen

Faktoren	Sennheiser	Bühler	Swisscom	BASF
Anzahl Muster pro Teilnehmer	2^{288}	27.5^{289}	27.5^{290}	2^{291}
Anzahl Teilnehmer	12	4	8	8
Musteranwendungen	24	110	220	16

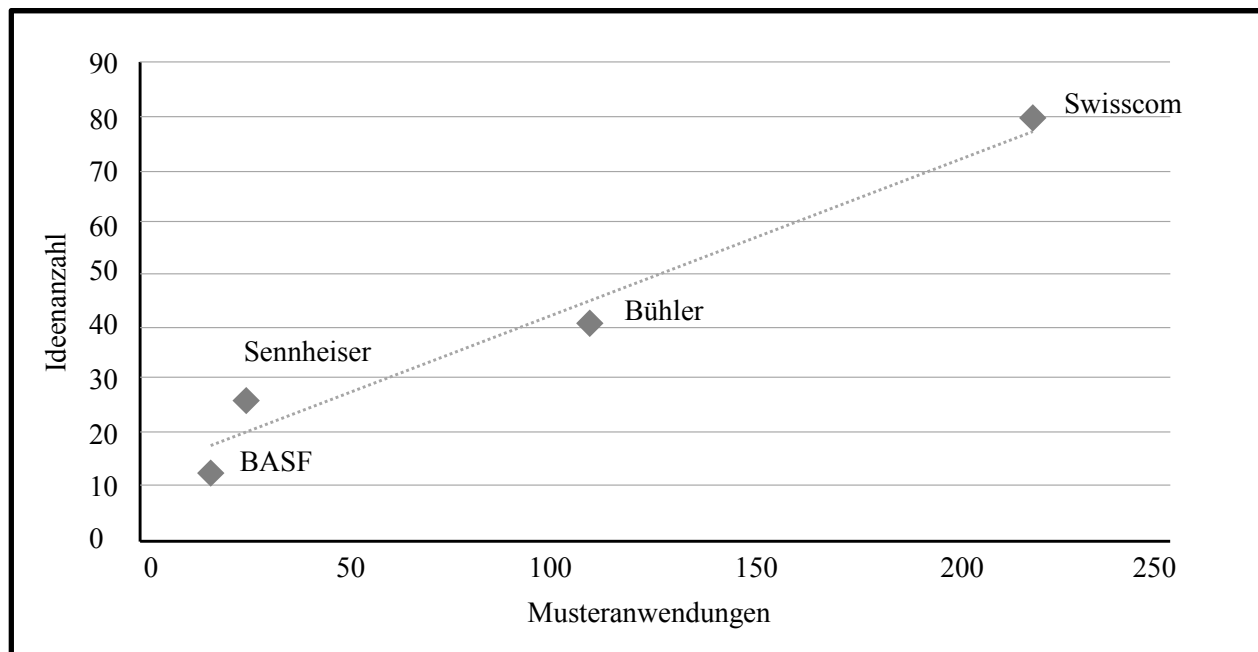


Abbildung 22: Beziehung zwischen der Anzahl an Musteranwendungen und der Anzahl an Ideen

Um diese Ergebnisse richtig interpretieren zu können, ist es aus Sicht der Kreativitätsforschung jedoch entscheidend, nicht nur die Gesamtanzahl an Teilnehmern als solche, sondern auch die Grösse der einzelnen Gruppen, in welchen eine bestimmte Ideen-

²⁸⁸ Insgesamt wurden bei *Sennheiser* 13 Musterkarten angewendet. Die Karten wurden auf 2-er Gruppen verteilt, wobei jedes Team im Durchschnitt 2 Musterkarten bearbeitete.

²⁸⁹ Insgesamt wurden bei *Bühler* 55 Musterkarten angewendet. Die Karten wurden auf zwei Gruppen verteilt, wodurch ein einzelner Teilnehmer 27 bzw. 28 Mustern ($\bar{\emptyset}$ 27.5) angewendete.

²⁹⁰ Insgesamt wurden bei *Swisscom* 55 Musterkarten angewendet. Die Karten wurden auf zwei Gruppen verteilt, wodurch ein einzelner Teilnehmer 27 bzw. 28 Mustern ($\bar{\emptyset}$ 27.5) angewendete.

²⁹¹ Insgesamt wurden bei *BASF* 8 Musterkarten angewendet. Die Karten wurden auf 2-er Gruppen verteilt, wobei jedes Team im Durchschnitt 2 Musterkarten bearbeitete.

generierungsmethode angewendet wird, in die Analyse mit einzubeziehen. So geht die Kreativitätsforschung weiter davon aus, dass sich die Anzahl an Teilnehmern zwar grundsätzlich positiv auf die Ideenanzahl auswirkt, dies jedoch nur dann der Fall ist, wenn diese in Kleingruppen zusammenarbeiten. Konkret konnte bereits mehrfach in empirischen Studien festgestellt werden, dass die Ideenanzahl, die von einer grossen Gruppe generiert wird, typischerweise kleiner ausfällt, als wenn die gleiche Anzahl an Teilnehmern in vielen, kleinen Gruppen zusammenarbeiten²⁹². Dieser Produktivitätsverlust lässt sich dabei in erster Linie auf die sogenannte Produktionsblockierung („Production blocking“) zurückführen. Hiermit ist im Wesentlichen gemeint, dass Teilnehmer, die in grossen Gruppen arbeiten, sich gegenseitig beim Hervorbringen von Ideen behindern, da die Gedankengänge durch den gegenseitigen verbalen Austausch unterbrochen werden²⁹³. Darüber hinaus wird der Produktivitätsverlust auch durch bestimmte Verhaltensmuster wie der Angst vor einer schlechten Bewertung der eigenen Ideen durch die anderen Teilnehmer („evaluation apprehension“) oder das Phänomen des sogenannten Free-riding hervorgerufen²⁹⁴, welches typischerweise mit grösseren Gruppenkonstellationen einhergeht.

Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass sich die grössere Anzahl an Teilnehmern im Rahmen der Innovationsprojekte zwar positiv auf die Ideenanzahl auswirkte, dies aber nur deswegen der Fall war, weil die Muster in den Projekten von *Sennheiser*, *Bühler* und *BASF* in kleinen Gruppen (2-er Gruppen) und im Fall der *Swisscom* sogar individuell von den Teilnehmern bearbeitet wurden. Zusammengefasst lässt sich somit festhalten, dass eine Maximierung der Anzahl an Teilnehmern zwar sinnvoll ist, um eine möglichst grosse Anzahl an Ideen hervorbringen zu können, die Muster hierzu jedoch von den Teilnehmern in Kleingruppen oder individuell angewendet werden müssen²⁹⁵.

Dies führt zu der folgenden Proposition:

Proposition 5b: *Die Anzahl an generierten Ideen wird positiv von der Anzahl an Teilnehmern beeinflusst, welche die Muster anwenden. Die Anzahl an Ideen, welche von einer grossen Gruppe generiert wird, ist geringer, als wenn die Muster in kleinen Gruppen oder individuell von den Teilnehmern angewendet werden.*

²⁹² Vgl. Fern (1982); Diehl und Stroebe (1987; 1991); Mullen, Johnson und Salas (1991).

²⁹³ Vgl. Diehl und Stroebe (1987; 1991); Nijstad, Stroebe und Lodewijkx (2003).

²⁹⁴ Vgl. Diehl und Stroebe (1987).

²⁹⁵ Weitere Möglichkeiten, die bestehen, um einem Produktivitätsverlust vorzubeugen, stellt das stumme Aufschreiben der Ideen (i.e. Brainwriting, vgl. Paulus und Yang, 2000) oder der Einsatz von sogenannten Group Support Systemen (GSS) wie zum Beispiel das elektronische Brainstorming dar, da solche Systeme eine parallele Interaktion von mehreren Teilnehmern erlauben (vgl. Dennis und Valacich, 1993; Valacich, Dennis und Connolly, 1994).

Zeit pro Musteranwendung

Ein dritter und letzter Faktor, welchem ein Einfluss auf die Ideenanzahl zugeschrieben werden kann, lässt sich im Hinblick auf die Zeitdauer konstatieren, in welcher die Musteranwendung stattfand. Konkret ist es denkbar, dass sich eine Zunahme der Zeit, welche den Teilnehmern in den Projekten für die Anwendung eines Musters zur Verfügung stand, positiv auf die Anzahl an hervorgebrachten Ideen auswirkte. Diese Erklärung lässt sich aus der Kreativitätsforschung ableiten, in welcher das Vorhandensein von Zeit typischerweise als eine zentrale Voraussetzung für das Generieren von Ideen hervorgehoben wird²⁹⁶. Empirische Belege für den positiven Einfluss von Zeit finden sich dabei zum Beispiel in Studien, welche zeigen konnten, dass die Anzahl an hervorgebrachten Ideen über die Zeitdauer, welche für die Ideengenerierung zur Verfügung steht, stetig weiter zunimmt²⁹⁷. Tatsächlich lässt sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen der Zeit und der Ideenanzahl feststellen. So zeigt die Berechnung der durchschnittlichen Ideenanzahl, die pro Musteranwendung in den Projekten generiert werden konnte²⁹⁸, auf, dass die Anzahl der Ideen positiv durch eine Zunahme der Zeit beeinflusst wurde, welche die Teilnehmer für die Bearbeitung eines Musters zur Verfügung hatten (vgl. Abbildung 23). Während in den Projekten der *BASF* und *Sennheiser*, in denen die Teilnehmer 15 bzw. 30 Minuten für die Bearbeitung eines Musters zur Verfügung hatten, durchschnittlich 0.8 bzw. 1.1 Ideen pro Musteranwendung generiert wurden, fiel diese in den Projekten von *Bühler* und *Swisscom*, in denen die Musteranwendung in einem Turnus von 2-3 Minuten erfolgte, mit jeweils durchschnittlich 0.4 Ideen deutlich geringer aus. Dabei ist einschränkend hinzuzufügen, dass in der Kreativitätsforschung auch Hinweise dafür vorliegen, dass sich die Produktivität der Ideengenerierung durch einen gewissen Zeitdruck erhöhen lässt. Mit anderen Worten lassen sich durch eine Verknappung der Zeit unter Umständen genauso viele Ideen generieren, als wenn ein vergleichsweise längerer Zeitraum vorliegt²⁹⁹. Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die Projekte von *Swisscom* und *Bühler* rein theoretisch genauso viele Ideen wie die Projekte von *BASF* und *Sennheiser* hätten hervorbringen können, in denen die Teilnehmer für die Musteranwendung deutlich mehr Zeit zur Verfügung hatten.

²⁹⁶ Vgl. Dahl und Moreau (2005); Nijstad und Stroebe (2006).

²⁹⁷ Vgl. Perttula, Krause und Sipilä (2006); Baruah und Paulus (2008). Der positive Zusammenhang bezieht sich auf die absolute Produktivität (Gesamtanzahl an Ideen) und nicht auf die relative Produktivität (durchschnittliche Anzahl an Ideen pro Zeiteinheit).

²⁹⁸ Um die Fallstudien auf einer einheitlichen Grundlage untereinander vergleichen zu können, wurde diese auf Basis der Gesamtanzahl an Musteranwendungen durchgeführt.

²⁹⁹ Vgl. Karau und Kelly (1992); Kelly und Karau (1993); Marsh, Landau und Hicks (1997).

Tabelle 8: Durchschnittliche Anzahl an Ideen pro Musteranwendung

Faktoren	Sennheiser	Bühler	Swisscom	BASF
Anzahl Ideen	26	40	80	12
Anzahl Musteranwendungen	24	110	220	16
$\bar{\emptyset}$ Ideen pro Musteranwendung	1.1	0.4	0.4	0.8

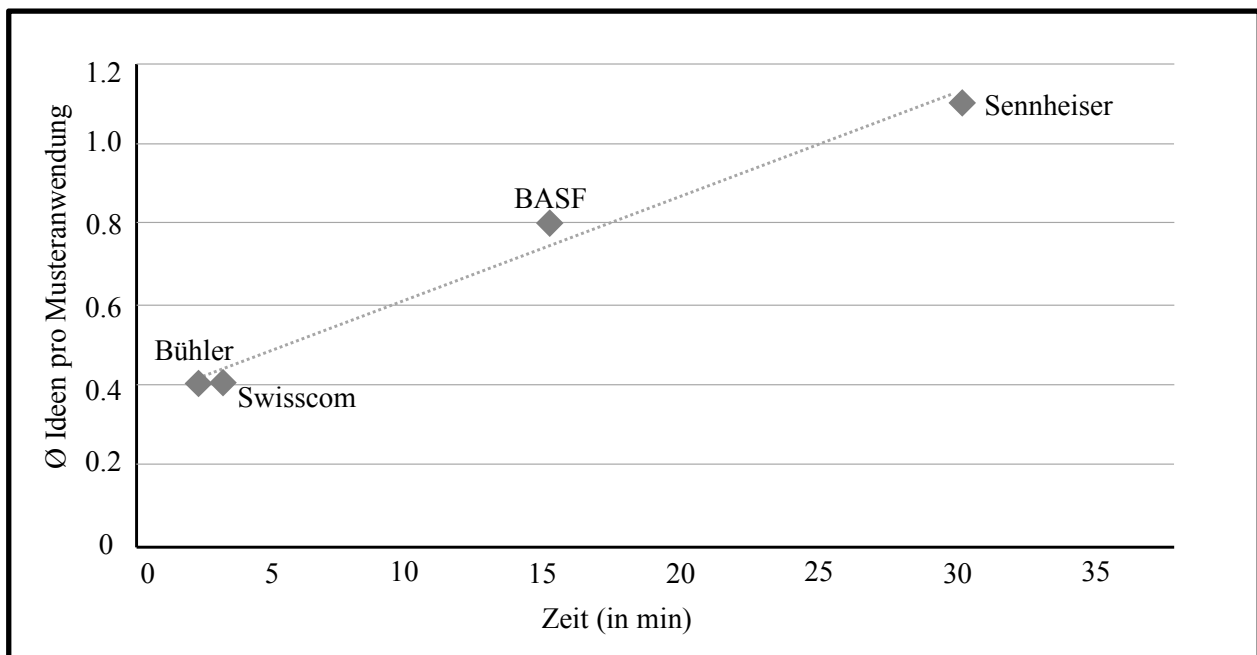


Abbildung 23: Beziehung zwischen der Zeit und der durchschnittlichen Anzahl an Ideen pro Musteranwendung

Dass dies in der Realität nicht eingetreten ist bzw. der Zeitdruck bei *Swisscom* und *Bühler* keine Wirkung auf die Ideenanzahl zeigte, lässt sich dabei auf zwei mögliche Erklärungen zurückführen. Eine erste mögliche Erklärung ist darin zu suchen, dass die Teilnehmer in diesen Projekten über keine eigenen Ideen verfügten, mit denen sie die mangelnde Zeit, welche diese für die Musteranwendung zur Verfügung hatten, hätten ausgleichen können. Diese Erklärung leitet sich dabei aus der aktuellen Theorie ab, wonach die erhöhte Produktivität unter Zeitdruck in erster Linie dadurch hervorgerufen wird, dass Individuen auf solche Ideen zurückgreifen, die bereits existieren oder welche sie mit geringer kognitiver Mühe abrufen können³⁰⁰. Als eine zweite

³⁰⁰ Hierdurch entstehen unter Zeitdruck typischerweise weniger neuartige Ideen, als wenn kein vergleichbarer Zeitdruck vorliegt, vgl. Karau und Kelly (1992); Kelly und Karau (1993); Andrews und Smith (1996).

mögliche Erklärung bietet sich zudem der bereits erwähnte Fixationseffekt (vgl. ‚Anzahl an Mustern‘) an. So könnte dieser dazu geführt haben, dass die Teilnehmer zwar über eigene Ideen verfügten, diese im Rahmen der Musteranwendung jedoch unterdrückt wurden und aus diesem Grund die mangelnde Zeit nicht ‚ausgleichen‘ konnten.

Unabhängig von der Begründung weist die Fallstudienuntersuchung darauf hin, dass ein gewisser Zeitdruck im Rahmen der Musteranwendung nicht zu greifen scheint und die Ideenanzahl hierdurch in erster Linie positiv von einer Zunahme der Zeit, welche für die Musteranwendung zur Verfügung steht, beeinflusst wird. Dabei gilt es ergänzungshalber jedoch hinzuzufügen, dass dieser positive Effekt nicht unendlich ausgereizt werden kann. So tritt bei Individuen nach einer gewissen Zeitspanne typischerweise eine kognitive Ermüdung ein, welche diese am Hervorbringen von weiteren Ideen behindert („Exhaustion Boundary“³⁰¹). Damit lässt sich final festhalten, dass eine Zunahme der für die Musteranwendung stehenden Zeit sich nur solange positiv auf die Ideenanzahl auswirkt, solange noch kein kognitiver Ermüdungseffekt eingetreten ist³⁰².

Hieraus leitet sich die folgende Proposition ab:

Proposition 5c: *Eine Zunahme der Zeit pro Musteranwendung wirkt sich bis zum Eintritt einer natürlichen, kognitiven Ermüdung der Teilnehmer positiv auf die Anzahl an generierten Ideen aus.*

³⁰¹ Briggs und Reinig (2010), S. 133.

³⁰² Studien der Kreativitätsforschung zufolge tritt eine kognitive Ermüdung in der Regel nach einem Zeitraum von 60 Minuten ein, vgl. Liikkanen et al. (2009, S. 3): „Possibly under the belief that fatigue surely kills creativity, research on idea generation has been commonly carried out in periods of 20-60 min.“

5.4 Kontext der erfolgreichen Musteranwendung

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass das Erbringen von kreativen Leistungen nicht nur von der hierfür angewendeten Methode, sondern darüber hinaus auch von den in einem Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen abhängen kann, wurde neben den spezifischen Merkmalen der Musteranwendung auch der Kontext untersucht, in welchem diese in den Projekten stattfand. Die Untersuchung zielte dabei auf die Identifikation jener Faktoren ab, welche Unternehmen im Allgemeinen berücksichtigen müssen, um eine Musteranwendung in der Praxis erfolgreich durchführen und hierdurch die Potenziale, welche mit Mustern einhergehen, für sich nutzen zu können. Aus der Fallstudienuntersuchung ging dabei eine Reihe an Gemeinsamkeiten hervor, durch welche der Kontext der Musteranwendung in den vier Projekten gekennzeichnet war.

Eine erste Gemeinsamkeit wurde in Bezug auf die *Motivation* konstatiert, welche in den Unternehmen zu der Durchführung der Projekte und damit zu der Durchführung der Musteranwendung als solche führte. Diese bestand im Wesentlichen darin, dass die an den Projekten teilnehmenden Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten alle einen konkreten Bedarf zur Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells identifiziert hatten. Darüber hinaus wollten die Unternehmen die Projekte auch dafür nutzen, um neue Methoden im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung kennenzulernen, da diese zu Beginn der Projekte selber über keine eigenen Methodenkenntnisse verfügten. Der grundlegenden Motivation, kreative Leistungen zu erbringen, wird in der Kreativitätsforschung dabei von zahlreichen Wissenschaftlern eine erfolgskritische Rolle zugeschrieben. Konkret geht die Wissenschaft davon aus, dass das Vorhandensein einer Motivation im Allgemeinen und einer intrinsischen Motivation im Speziellen entscheidende Voraussetzungen dafür darstellen, dass kreative Leistungen entstehen können³⁰³. Das zentrale Kennzeichen einer intrinsischen Motivation besteht darin, dass das Entwickeln von kreativen Leistungen aus einer Eigenmotivation heraus erfolgt. Eine intrinsische Motivation führt dabei typischerweise dazu, dass Individuen eine überdurchschnittlich grosse Begeisterung für die zu lösende Aufgabe und damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit mit sich bringen, auf kreative Ideen zu stossen³⁰⁴. Ein weiterer Vorteil der intrinsischen Motivation ist darin zu sehen, dass diese zu einem gesteigerten Durchhaltevermögen von Individuen führen kann. Dies stellt

³⁰³ Vgl. Amabile et al. (1996); Utman (1997).

³⁰⁴ Vgl. Barron und Harrington (1981); Amabile und Gryskiewicz (1987); Amabile (1988;1990;1998); Amabile et al. (1996); Utman (1997). Im Gegensatz hierzu wird der extrinsischen Motivation oftmals eine negative Wirkung auf die Kreativität zugeschrieben, da diese zu einer Ablenkung von der eigentlichen Aufgabe sowie zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann, vgl. Deci et al. (1999a; 1999b).

insbesondere vor dem Hintergrund des hohen Unsicherheitsgrades, welcher kreativen Aufgaben in der Regel zugrunde liegt, einen entscheidenden Nutzenvorteil dar³⁰⁵. In Anbetracht der oben aufgeführten Motive, welche die Unternehmen zu der Durchführung der Projekte bewog, kann dabei grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass eine intrinsische Motivation vorhanden war. So kann konstatiert werden, dass die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen bzw. die Anwendung der hierzu benötigten Methoden einen Themenbereich darstellt, mit welchem sich die Unternehmen in ihrem Alltag vermehrt auseinandersetzen müssen und dessen Relevanz sie in diesem Sinne von sich aus bereits vor der Projektdurchführung erkannt hatten. In Anbetracht der Tatsache, dass die Projekte den Unternehmen die Möglichkeit boten, eine neue Geschäftsmodellinnovationsmethode kennenzulernen und damit ein neues, innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, lässt sich schlussfolgern, dass die an den Projekten beteiligten Einheiten bzw. Individuen einen persönlichen Nutzen in den Projekten sahen und hierdurch aus einer Eigenmotivation, sprich intrinsischer Motivation, heraus an diesen teilnahmen. Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die Motivation der Unternehmen einen ersten kontextbezogenen Faktor darstellte, warum die Anwendung der Muster in den Projekten greifen bzw. ihre Effektivität entfalten konnte. Damit lässt sich die intrinsische Motivation als ein erster Kontextfaktor einer erfolgreichen Musteranwendung festhalten.

Ein weiterer Faktor ist in der Rolle des *Top-Managements* zu sehen, welche als eine zweite zentrale Gemeinsamkeit zwischen den vier Fallstudienunternehmen identifiziert wurde. Konkret konnte im Rahmen der Fallstudienuntersuchung festgestellt werden, dass in allen vier Projekten eine Unterstützung durch das Top-Management vorhanden war, weil sich dieses persönlich in die Projekte einbrachte und damit die strategische Relevanz, welche den Projekten beigemessen wurde, zum Ausdruck brachte. Von der Kreativitätsforschung wird einer solchen unterstützenden Funktion des Top-Managements ein positiver Einfluss auf die Kreativität der Mitglieder eines Unternehmens zugeschrieben. So kann eine aktive Partizipation bzw. Interessensbekundung des Managements an den Problemen und Themen der Unternehmensmitglieder deren kreatives Potenzial steigern, da sie ein grösseres Selbstvertrauen in ihre kreativen Fähigkeiten entwickeln³⁰⁶. Darüber hinaus kann eine entsprechende Vorbildfunktion auch die intrinsische Motivation von Mitarbeitern erhöhen und sich hierdurch zusätzlich positiv auf ihr kreatives Potenzial auswirken.³⁰⁷ Damit lässt sich die

³⁰⁵ Vgl. Amabile et al. (1996); Utman (1997).

³⁰⁶ Vgl. Tierney und Farmer (2002); Shin und Zhou (2003); Shalley und Gilson (2004).

³⁰⁷ Vgl. Deci und Ryan (1985); Deci, Connell und Ryan (1989).

Unterstützung des Top-Managements, wie sie sich im Rahmen der vier Projekte in Gestalt einer aktiven Projektteilnahme zeigte, als ein weiterer kontextspezifischer Faktor festhalten, um eine Musteranwendung in einem Unternehmen effektiv durchführen zu können.

Mit dem *organisationalen Umfeld*, in welchem die Projekte bzw. Musteranwendungen durchgeführt wurden, lässt sich ferner ein weiterer entsprechender Kontextfaktor konstatieren. Das organisationale Umfeld war im Rahmen aller vier Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass die Projektdurchführung in Zusammenarbeit mit Einheiten stattfand, welche in den Unternehmen explizit für das Entwickeln von innovativen Lösungen zuständig sind. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass das grundsätzliche Klima, welches in den Projekten vorherrschte, als innovationsfreundlich bzw. kreativitätsförderlich beschrieben werden kann³⁰⁸. Gemäss der Kreativitätsforschung ist hierunter im Wesentlichen ein Klima zu subsumieren, in welchem die Mitarbeiter eines Unternehmens keine negative Bewertung ihrer kreativen Leistungen befürchten müssen und es sich dadurch zutrauen, diese überhaupt zu entwickeln³⁰⁹. Typische Merkmale eines solchen Klimas umfassen dabei beispielsweise eine grundsätzliche Akzeptanz des Scheiterns sowie eine gewisse Risikobereitschaft des Unternehmens³¹⁰. Darüber hinaus gehören auch eine offene Kommunikationskultur sowie eine gewisse Wertschätzung, die den Urhebern von kreativen Lösungen entgegengebracht wird, zu solch einem kreativitätsbegünstigenden Klima dazu³¹¹. Auf die vorliegende Untersuchung übertragen bedeutet dies, dass die Anwendung der Muster insofern von dem organisationalen Umfeld profitierte, als es die notwendigen Voraussetzungen für das Kreativwerden der an den Projekten beteiligten Geschäftseinheiten schuf. Damit lässt sich das Vorhandensein eines kreativitätsförderlichen organisationalen Umfeldes als ein weiterer relevanter Kontextfaktor für eine erfolgreiche Musteranwendung festhalten.

Ein letzter Faktor ist schliesslich in den an der Musteranwendung beteiligten Projektteams bzw. ihrer *crossfunktionalen Zusammensetzung* zu suchen. Diese zeichnete sich dadurch aus, dass in den Projektteams unterschiedliche operative Funktionen wie Marketing, Logistik oder Finanzen vertreten waren. Darüber hinaus lässt sich die Teamkonstellation auch dahingehend als crossfunktional bezeichnen, weil die an den Projekten beteiligten Mitglieder sowohl aus den Innovations- als auch den Geschäftseinheiten der Unternehmen stammten. Einer crossfunktionalen Teamkonstellation wird

³⁰⁸ Vgl. Abbey und Dickson (1983); Woodman, Sawyer und Griffin (1993); Amabile et al. (1996).

³⁰⁹ Vgl. Edmondson (1999); Shalley und Gilson (2004).

³¹⁰ Vgl. Nystrom (1990).

³¹¹ Vgl. Ashford und Cummings (1985); Amabile und Grysiewicz (1987); Kanter (1988).

innerhalb der Kreativitätsforschung dabei eine positive Wirkung auf das Erbringen von kreativen Leistungen zugeschrieben, da sie sich positiv auf das divergente Denkvermögen der einzelnen Teammitglieder auswirkt³¹². Damit lässt sich die cross-funktionale Zusammensetzung der Teilnehmer als ein weiterer wichtiger Kontextfaktor für eine erfolgreiche Musteranwendung festhalten. Im Hinblick auf die spezifische Ausgestaltung der Projektteams lassen sich zusätzlich hierzu zwei weitere, damit zusammenhängende Kontextfaktoren konstatieren. Der erste Faktor ist dahingehend zu konstatieren, dass durch die Einbindung von unterschiedlichen operativen Funktionen eine ausreichende Wissensbasis vorlag, um Ideen für Geschäftsmodelle als solche überhaupt entwickeln zu können. So geht die Kreativitätsforschung davon aus, dass das Vorhandensein eines Basiswissens über die Domäne, für die kreativen Lösungen entwickelt werden sollen, eine hierfür zwingende Voraussetzung darstellt³¹³. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei einem Geschäftsmodell, wie die Vorstellung der vier Elemente eines Geschäftsmodells in Abschnitt 2.1.2 indirekt aufzeigte, um ein bereichsübergreifendes Konstrukt handelt³¹⁴, lässt sich das Einbinden von unterschiedlichen operativen Funktionen als ein effektiver Stellhebel interpretieren, um das für das Entwickeln von Geschäftsmodellideen notwendige Basiswissen in den Ideengenerierungsprozess einbringen zu können. Der zweite Faktor bezieht sich auf die Tatsache, dass die Projekte mit einer aktiven Beteiligung von Mitarbeitern aus den Innovationseinheiten der Unternehmen durchgeführt wurden. Dies erscheint insofern von Relevanz, als zahlreiche Kreativitätsforscher darauf hinweisen, dass die Wahrscheinlichkeit, kreative Leistungen hervorzubringen, von dem Vorhandensein eines gewissen kreativen Talents („Creative thinking skills“³¹⁵) abhängen kann³¹⁶. Unter solch einem Talent sind zum einen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie ein ausreichendes Mass an Selbstbewusstsein oder ein gewisser Hang zum selbstbestimmten Handeln³¹⁷ zu subsumieren. Darüber hinaus wird das kreative Talent eines Individuums auch durch seine kognitiven Fähigkeiten, und insbesondere seine Begabung zum divergenten Denken bestimmt³¹⁸. Da die

³¹² Vgl. Andrews (1979); Amabile (1988); Woodman, Sawyer und Griffin (1993); Shalley, Zhou und Oldham (2004).

³¹³ Amabile (1995, S. 5) äussert sich hierzu beispielsweise wie folgt: „*Expertise is the foundation for all creative work. This component includes memory for factual knowledge, technical proficiency, and special talents in the target work domain.*“

³¹⁴ Vgl. Gassmann, Frankenberger und Csik (2013, S. 14-15): „*Fakt ist, dass das Thema Geschäftsmodellinnovation von bereichsübergreifender Natur ist und – je nach konkretem Fall – seinen Ursprung in verschiedenen Organisationseinheiten haben kann, wie die vier Elemente eines Geschäftsmodells[...] unmittelbar verdeutlichen.*“

³¹⁵ Amabile (1996), S. 5.

³¹⁶ Vgl. Amabile (1988); Woodman, Sawyer und Griffin (1993); Shalley, Zhou und Oldham (2004).

³¹⁷ Vgl. Barron und Harrington (1981).

³¹⁸ Vgl. Guilford (1967); Amabile (1988); Amabile et al. (1996); Feist (1998).

Teilnehmer aus den Innovationseinheiten in ihrer täglichen Arbeit mit der Entwicklung von kreativen Lösungen konfrontiert sind, kann davon ausgegangen werden, dass diese im Vergleich zu einem durchschnittlichen Mitarbeiter des Unternehmens über ein erhöhtes kreatives Talent verfügten und hierdurch den für die Musteranwendung erforderlichen Kontext schufen.

Damit lässt sich festhalten, dass sich der Kontext, in welchem die Anwendung der Muster in den Projekten stattfand, durch eine Reihe an solchen Merkmalen auszeichnete, welchen von der Kreativitätsforschung eine positive Wirkung auf das Erbringen von kreativen Leistungen zugesprochen wird und welche es in diesem Sinne zu berücksichtigen gilt, um eine Musteranwendung in einem Unternehmen erfolgreich durchführen zu können. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die intrinsische Motivation der Teilnehmer, die Muster anwenden zu wollen, die unterstützende Rolle des Top-Managements, das kreativitätsförderliche Umfeld sowie die crossfunktionale Konstellation der Projektteams, von denen die Musteranwendung durchgeführt wird. Die crossfunktionale Zusammensetzung sollte sich dabei idealerweise dadurch auszeichnen, dass unterschiedliche operative Funktionen auf der einen Seite und als kreativ geltende Mitarbeiter („kreative Talente“) auf der anderen Seite in die Teams miteinbezogen werden.

Diese Erkenntnisse lassen sich zu der folgenden Proposition zusammenfassen:

Proposition 6: Eine erfolgreiche Anwendung der Muster hängt von dem Kontext, in welchem diese stattfindet, ab. Zu den relevanten Faktoren, die es in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen gilt, gehören eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter, eine Unterstützung durch das Top-Management, ein kreativitätsförderliches Umfeld sowie eine crossfunktionale Konstellation der Projektteams, wobei idealerweise auf die Einbindung von unterschiedlichen operativen Funktionen auf der einen Seite sowie kreativen Talenten auf der anderen Seite geachtet werden sollte.

5.5 Zusammenfassung

Das zentrale Ziel des fünften Kapitels bestand darin, die aus der vergleichenden Fallstudienanalyse abgeleiteten Erkenntnisse weiter zu vertiefen und in entsprechende Propositionen über die Effektivität von Mustern zu überführen. Zu diesem Zweck wurden die Erkenntnisse dem aktuellen Stand der Kreativitätsforschung gegenübergestellt und auf mögliche, sich in diesem Zusammenhang ableitbare Aussagen untersucht. Durch den iterativen Abgleich der Daten aus den Fallstudien mit der aktuellen Theorie konnten insgesamt zwölf Propositionen (vgl. Tabelle 7) formuliert werden. Die Propositionen beziehen sich dabei zum einen auf die Effektivität, welche Muster in Bezug auf die Neuartigkeit, Nützlichkeit und Quantität der Ideen besitzen, und zum anderen auf die Kontextfaktoren, die es aus Sicht eines Unternehmens zu berücksichtigen gilt, um eine Musteranwendung erfolgreich durchführen zu können.

Zusammenfassend betrachtet zeigt die Untersuchung auf, dass Muster eine sehr hohe Effektivität zu besitzen scheinen, was das Hervorbringen von neuartigen und umsetzbaren Geschäftsmodellideen betrifft. Während die Umsetzbarkeit der Ideen von keinen spezifischen Faktoren abhängen zu scheint (*Proposition 3*), ist bei der Neuartigkeit zu unterscheiden, inwieweit die anzuwendenden Muster auf einer randomisierten Basis oder analog zur Problemstellung selektiert werden. Während sich die randomisierte Selektion als eine Art sichere bzw. überlegene Variante beschreiben lässt (*Proposition 1a, 1c*), um Ideen von einem hohen Neuartigkeitsgrad hervorzubringen, hängt dies bei der analogen Selektion in erster Linie von einer Abstraktion der Problemstellung ab (*Proposition 1b*). Die analoge Selektion kann dabei insbesondere in Situationen, in denen eine spezifische Problemstellung vorliegt, von entscheidendem Nutzensvorteil sein. Der Grund hierfür ist, dass die Wahrscheinlichkeit, durch eine randomisierte Selektion auf relevante Ideen zu stossen, mit Zunahme des Spezifikationsgrades der Problemstellung abnimmt (*Proposition 2b*). Hierdurch erscheint die randomisierte Selektion der Muster nur für Situationen mit einer offenen Problemstellung geeignet (*Proposition 2a*), wohingegen im Fall einer spezifischen Problemstellung eine analoge Selektion der anzuwendenden Muster durchgeführt werden sollte (*Proposition 2c*).

Um neben der Neuartigkeit, Umsetzbarkeit und Relevanz auch die Werthaltigkeit der Ideen gewährleisten bzw. positiv beeinflussen zu können, muss ferner darauf geachtet werden, dass eine möglichst grosse Anzahl an Ideen generiert wird (*Proposition 4*). Effektive Stellhebel in diesem Zusammenhang stellen die Anzahl an angewendeten Mustern (*Proposition 5a*), die Teilnehmeranzahl (*Proposition 5b*) sowie die Zeit, welche den Teilnehmern für die Bearbeitung der Muster zur Verfügung gestellt wird (*Proposition 5c*), dar. Dabei ist, um einem Fixationseffekt sowie einer Produktionsblockierung vorzubeugen, darauf zu achten, dass vor der Musteranwendung ein Get-it-

all-out durchgeführt (*Proposition 5a*) wird bzw. die Muster in Kleingruppen oder individuell von den einzelnen Teilnehmern angewendet werden (*Proposition 5b*). Zusätzlich zu diesen Vorkehrungen ist auf die Schaffung eines Kontextes zu achten, welcher die erfolgreiche Anwendung der Muster begünstigt (*Proposition 6*). Hierzu gehören, dass die Teilnehmer, von welchen die Muster angewendet werden, dies aus einer intrinsischen Motivation heraus tun. Des Weiteren sollte die Musteranwendung eine Unterstützung durch das Top-Management erfahren und in einem Umfeld stattfinden, welches als kreativitätsförderlich beschrieben werden kann. Schliesslich ist bei der Konstellation der Projektteams auf eine crossfunktionale Zusammensetzung zu achten, wobei idealerweise möglichst viele unterschiedliche operative Funktionen in die Projektteams miteinbezogen werden sollten. Des Weiteren sollte bei der Auswahl der Teilnehmer auch darauf geachtet werden, dass sich diese durch ein gewisses kreatives Talent auszeichnen.

Abbildung 21 fasst die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Propositionen zusammen.

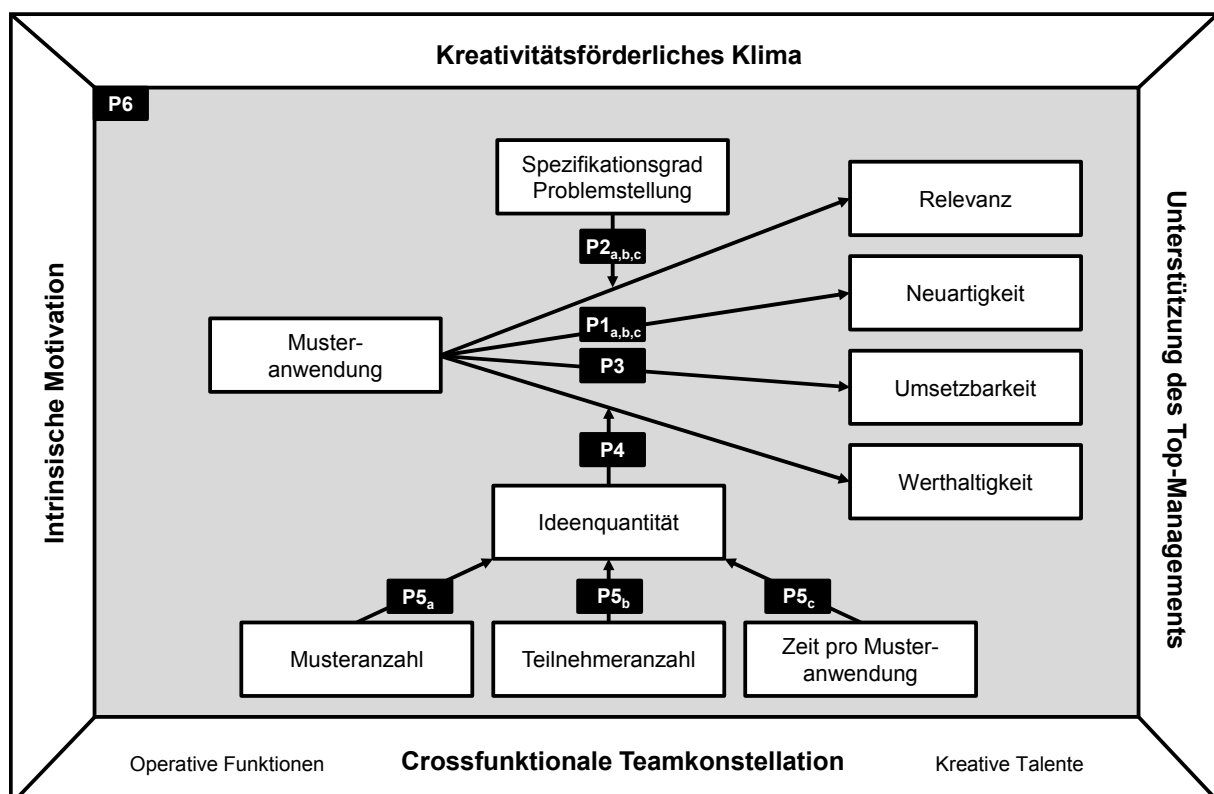


Abbildung 24: Die Effektivität von Mustern im Überblick

Tabelle 9: Propositionen zum musterbasierten Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen

#	Proposition
P1	<i>1a: Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren.</i>
	<i>1b: Die Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren, sofern die Problemstellung in einer abstrahierten Form vorliegt.</i>
	<i>1c: Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern impliziert im Vergleich zu der Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, radikal neuartige Geschäftsmodellideen zu generieren.</i>
P2	<i>2a: Die Anwendung von randomisiert selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um im Falle einer offenen Problemstellung relevante Geschäftsmodellideen zu generieren.</i>
	<i>2b: Die Wahrscheinlichkeit, mit randomisiert selektierten Mustern relevante Ideen zu generieren, ist umso geringer, je spezifischer die Problemstellung ist.</i>
	<i>2c: Die Anwendung von analog zur Problemstellung selektierten Mustern stellt eine effektive Methode dar, um im Falle einer spezifischen Problemstellung relevante Geschäftsmodellideen zu generieren.</i>
P3	<i>Die Anwendung von Mustern stellt eine effektive Methode dar, um Ideen für umsetzbare Geschäftsmodelle zu generieren.</i>
P4	<i>Die Wahrscheinlichkeit, durch die Musteranwendung Ideen für werthaltige Geschäftsmodellinnovationen zu generieren, wird positiv von der Anzahl an generierten Ideen beeinflusst.</i>
P5	<i>5a: Die Anzahl an generierten Ideen wird positiv von der Anzahl an angewendeten Mustern beeinflusst. Eine zusätzliche Möglichkeit, um die Ideenanzahl positiv zu beeinflussen, besteht darin, vor der Musteranwendung ein Get-it-all-out durchzuführen.</i>
	<i>5b: Die Anzahl an generierten Ideen wird positiv von der Anzahl an Teilnehmern beeinflusst, welche die Muster anwenden. Die Anzahl an Ideen, welche von einer grossen Gruppe generiert wird, ist geringer, als wenn die Muster in kleinen Gruppen oder individuell von den Teilnehmern angewendet werden.</i>
	<i>5c: Eine Zunahme der Zeit pro Musteranwendung wirkt sich bis zum Eintritt einer natürlichen, kognitiven Ermüdung der Teilnehmer positiv auf die Anzahl an generierten Ideen aus.</i>
P6	<i>Eine erfolgreiche Anwendung der Muster hängt von dem Kontext, in welchem diese stattfindet, ab. Zu den relevanten Faktoren, die es in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen gilt, gehören eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter, eine Unterstützung durch das Top-Management, ein kreativitätsförderliches Umfeld sowie eine cross-funktionale Konstellation der Projektteams, wobei idealerweise auf die Einbindung von unterschiedlichen operativen Funktionen auf der einen Seite sowie kreativen Talenten auf der anderen Seite geachtet werden sollte.</i>

6 Schlussbetrachtung

Das vorliegende Kapitel zeigt die Implikationen dieser Arbeit für Wissenschaft und Praxis auf. Darüber hinaus werden relevante Limitationen der Arbeit besprochen und hieraus der Bedarf für zukünftige Forschung abgeleitet. Schliesslich wird in einem letzten Abschnitt ein Ausblick auf die Entwicklung der Thematik gegeben.

6.1 Implikationen für die Managementtheorie

Obschon Geschäftsmodellinnovationen eine unbestrittene Rolle für den langfristigen Erfolg von Unternehmen einnehmen, gab es bis zum heutigen Zeitpunkt so gut wie keine Ansätze, mit denen sich Ideen für innovative Geschäftsmodelle auf eine systematische und damit effektive Art und Weise entwickeln lassen. Um diese Lücke zu schliessen, setzte sich die Arbeit mit der Frage auseinander, inwieweit sich das Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen durch die Anwendung von Mustern auf eine effektive Art und Weise unterstützen lässt. In diesem Zusammenhang wurden in einem ersten Schritt die Muster von innovativen Geschäftsmodellen untersucht. Hierauf aufbauend wurde in einem zweiten Schritt überprüft, inwieweit sich diese Muster tatsächlich im Sinne einer Methode für das Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen nutzen lassen. Der Beitrag, welche die vorliegende Arbeit damit aus Sicht der Theorie leistet, erstreckt sich auf die folgenden drei Bereiche:

Muster als Ausprägungen von Geschäftsmodellinnovationen

Ein erster zentraler Beitrag, welcher sich auf die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung der Muster von innovativen Geschäftsmodellen bezieht, lässt sich dahingehend konstatieren, dass mit den 55 Mustern erstmalig eine *umfassende Übersicht über die derzeit existierenden Geschäftsmodellinnovationsmuster* geschaffen und auch die *praktische Relevanz des Musterphänomens* erstmalig aus einer wissenschaftlichen Sicht beleuchtet wurde. Zu Beginn dieser Arbeit waren zu diesen beiden Bereichen nur sehr wenige Kenntnisse vorhanden. So beschränkten sich die diesbezüglich relevanten Ausführungen in der Literatur auf einige wenige, lose strukturierte Muster, ohne dass eine systematische Sammlung, wie sie zum Beispiel für die Muster von innovativen Produkten, Technologien oder Werbeanzeigen existieren (vgl. Abschnitt 2.3.2), vorlag. Gleichzeitig lag auch keinerlei Wissen darüber vor, in welchem Umfang innovative Geschäftsmodelle überhaupt in Mustern auftreten bzw. das musterbasierte Generieren von Ideen in diesem Sinne als eine potenziell sinnvolle Möglichkeit für die Geschäftsmodellentwicklung einzustufen ist. Indem auf Basis einer Untersuchung von 237 Geschäftsmodellinnovationen 55

Geschäftsmodellinnovationsmuster identifiziert sowie die praktische Relevanz von Mustern beleuchtet werden konnte, wurde diese Lücke im Rahmen dieser Arbeit geschlossen. Die Kernaussage der Untersuchung lautete dabei, dass sich Geschäftsmodellinnovationen in der Mehrheit aller Fälle auf die 55 im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Muster zurückführen lassen. Diese Erkenntnis erweitert die aktuelle Geschäftsmodellforschung dahingehend, als bislang nur ein sehr vages Verständnis für das Wesen der Geschäftsmodellinnovation vorlag. Ein Grund hierfür ist darin zu sehen, dass sich die Geschäftsmodellforschung seit ihrer Herausbildung über weite Strecken ausschliesslich mit der Erforschung des Geschäftsmodellkonzepts beschäftigt hat, wohingegen die Geschäftsmodellinnovation erst vor einem vergleichsweise kurzen Zeitraum in das Zentrum des wissenschaftlichen Interesses gerückt ist. Die diesbezüglich bisher verfügbare Wissensbasis beschränkte sich dabei insbesondere auf die Potenziale, welche mit dem Lancieren einer Geschäftsmodellinnovation verbunden sind³¹⁹. Darüber hinaus wurden auch erste Versuche zur Definition einer Geschäftsmodellinnovation³²⁰ sowie einige grundlegende Einschätzungen zu den Barrieren von innovativen Geschäftsmodellen präsentiert³²¹. Mit den 55 Mustern wird diese Wissensbasis nun um ein vertieftes Verständnis für die unterschiedlichen Ausprägungen, welche innovative Geschäftsmodelle in der Praxis annehmen können, erweitert. Die Arbeit leistet damit einen wichtigen Beitrag, um eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodellforschung in Richtung eines systematischen Verständnisses für das Wesen der Geschäftsmodellinnovation zu ermöglichen. Wissenschaftler können die 55 Muster dabei zum einen als eine Art ‚Vokabular‘ nutzen, um Geschäftsmodellinnovationen in Zukunft noch einheitlicher beschreiben und hierdurch noch gezielter untereinander vergleichen zu können. Zum anderen lassen sich die Muster auch als eine analytische Linse zu nutzen, um neue Erkenntnisse über die Beziehung zwischen der Ausgestaltung einer Geschäftsmodellinnovation und dem hiermit einhergehenden Erfolg ableiten zu können. Dies erscheint aus aktueller Sicht insofern von Interesse, als sich die Erkenntnisse über die Beziehung zwischen der Ausprägung und dem Erfolg einer Geschäftsmodellinnovation gegenwärtig in erster Linie auf die Geschäftsmodelle von internetbasierten Unternehmen beschränken³²², wohingegen es an einer darüber hinausgehenden Einschätzung derzeit noch mangelt.

³¹⁹ Vgl. Hamel (2000); Chesbrough und Rosenbloom (2002); Mitchell und Coles (2003); Kim und Mauborgne (2004; 2005); Lindgardt et al. (2009).

³²⁰ Vgl. Mahadevan (2004); Moore (2006); Comes und Berniker (2008).

³²¹ Vgl. Bouchikhi und Kimberly (2003); Tikkanen et al. (2005); Chesbrough (2007); Eppler und Hoffmann (2011); Kaplan (2012).

³²² Vgl. Amit und Zott (2001).

Muster als eine Möglichkeit für das systematische Generieren von Geschäftsmodellinnovationsideen

Ein zweiter zentraler Beitrag, welche die Arbeit aus Sicht der aktuellen Forschung leistet, besteht darin, dass mit den Mustern erstmalig eine Möglichkeit aufgezeigt wurde, wie sich *Ideen für innovative Geschäftsmodelle auf eine systematische Art und Weise generieren* lassen. Diese Erkenntnis ist aus Sicht der aktuellen Geschäftsmodellforschung dabei insofern als eine ‚kleine Revolution‘ einzustufen, als eine vergleichbare Sichtweise auf den Geschäftsmodellinnovationsprozess bislang nicht vorhanden war. So war die Geschäftsmodellliteratur vor dem Hintergrund der geringen Kenntnisse über das Wesen einer Geschäftsmodellinnovation überwiegend durch eine Sichtweise gekennzeichnet, wonach das Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells eine Art zufallsgetriebenes Experimentieren mit dem eigenen Geschäftsmodell erforderlich macht³²³. Mit Mustern wurde diese Sichtweise erstmalig bewusst in Frage gestellt bzw. um ein systematisches Vorgehen ergänzt. Die aus der Fallstudienuntersuchung abgeleitete Erkenntnis, dass sich mit Mustern Ideen für innovative Geschäftsmodelle entwickeln lassen, unterstreicht dabei die in der Geschäftsmodellliteratur verbreitete Sichtweise, wonach Geschäftsmodelle eine Art Rezeptfunktion implizieren, mit der sich das Entwickeln von zukünftigen Geschäftsmodellen gezielt unterstützen lässt. Konkret zeigt die Arbeit auf, dass diese Rezeptfunktion in der Praxis tatsächlich zu bestehen scheint und sich in Gestalt der Muster effektiv als eine Methode für die Geschäftsmodellinnovationsentwicklung nutzen lässt. Diese Erkenntnis erweitert die Geschäftsmodellforschung dahingehend, als empirische Erkenntnisse zu der Rezeptfunktion bislang nur zu der Replikation eines Geschäftsmodells existierten³²⁴, wohingegen der Einsatz von Rezepten für das Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells bislang nicht untersucht wurde. Die Arbeit reiht sich in diesem Sinne in den gegenwärtigen Trend der Geschäftsmodellforschung ein, ein verbessertes Verständnis für die verschiedenen performativen Funktionen zu entwickeln, welche das Geschäftsmodell aus Sicht der Unternehmenspraxis impliziert. Eine sich in diesem Zusammenhang aktuell herauskristallisierende Tendenz besteht darin, die Wechselwirkung zwischen dem Geschäftsmodell und der Kognition der Manager eines Unternehmens zu untersuchen. Mit der vorliegenden Arbeit wird diese Tendenz dahingehend aufgegriffen, als mit den Mustern eine aus der Kreativitätsforschung abgeleitete Möglichkeit zur Überwindung der dominanten Logik aufgezeigt und hierdurch ein verbessertes Verständnis für die im Rahmen der

³²³ Vgl. Chesbrough (2010); McGrath (2010); Sosna, Trevinyo-Rodriguez und Velamuri (2010).

³²⁴ Vgl. Winter und Szulanski (2001); Szulanski und Jensen (2008); Aspara, Hietanen und Tikkanen (2010); Dunford, Palmier und Benveniste (2010).

Geschäftsmodellentwicklung ablaufenden kognitiven Prozesse gewonnen werden konnte. Wissenschaftler können die Ergebnisse dieser Arbeit dabei als eine Grundlage nutzen, um sich zukünftig in einem Geschäftsmodellkontext noch gezielter mit der Überwindung der dominanten Logik auseinandersetzen zu können und damit eine Integration der Geschäftsmodell- und Kreativitätsforschung voranzutreiben.

Effektivität von Mustern

Ein finaler Beitrag dieser Arbeit ist schliesslich darin zu sehen, dass das allgemeine Verständnis für die *Effektivität von Mustern* verbessert bzw. erweitert werden konnte. So wurden mit der Nützlichkeit und der Quantität der Ideen zwei Kriterien untersucht, über welche bislang im Bereich der musterbasierten Ideengenerierung nur sehr eingeschränkte Kenntnisse vorlagen. Konkret konnte im Rahmen der Untersuchung aufgezeigt werden, dass Muster nicht nur wie bisher angenommen die Fähigkeit implizieren, radikal neuartige Ideen hervorzubringen, sondern sich darüber hinaus auch für das Entwickeln von umsetzbaren Ideen einsetzen lassen. Damit erweitert die Arbeit zum einen das Verständnis für die Potenziale, welche Mustern im Sinne einer Ideengenerierungsmethode zugeschrieben werden können. Zum anderen relativiert diese Erkenntnis auch die in der Literatur bislang verbreitete Annahme, wonach das Entwickeln von Ideen, welche zugleich als neuartig und umsetzbar gelten, eine nur sehr geringe Erfolgsaussicht besitzt. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung bezieht sich auf die Wirkung, welche Muster auf die Relevanz und die Werthaltigkeit von Ideen besitzen. Konkret konnte auf Basis der Untersuchung die Aussage abgeleitet werden, dass Muster eine grundsätzliche Eignung aufweisen, um sowohl relevante als auch werthaltige Ideen hervorzubringen, wobei dies jedoch von dem Spezifikationsgrad der Problemstellung bzw. der Anzahl an generierten Ideen abzuhängen scheint. Diese Erkenntnis trägt insofern zu einem ganzheitlichen Verständnis über die Mustereffektivität bei, als sie nicht nur auf die Potenziale, sondern auch auf die Faktoren, welche hierauf einen potenziellen Einfluss nehmen können, hinweist. Mit den Kontextfaktoren, welche für eine erfolgreiche Musteranwendung berücksichtigt werden müssen, wurde das Verständnis für die Mustereffektivität schliesslich auch durch die Voraussetzungen komplementiert, die in einem Unternehmen vorliegen müssen, um die Potenziale von Mustern überhaupt nutzen zu können. Da die Mehrheit der Untersuchungen, welche bislang zu der Effektivität von Mustern durchgeführt wurde (vgl. Tabelle 1), auf Experimenten basierte, lagen hierzu zu Beginn dieser Arbeit keinerlei Erkenntnisse vor.

6.2 Implikationen für die Managementpraxis

Im Rahmen dieser Arbeit wurden nicht nur Erkenntnisse generiert, welche zu einer Erweiterung der aktuellen Theorie beitragen, sondern die sich darüber hinaus auch von Unternehmen nutzen lassen, um in der Praxis aktiv innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. So zeigen die im Rahmen der Fallstudienuntersuchung abgeleiteten Propositionen nicht nur auf, *dass* sich mit Mustern Ideen für innovative Geschäftsmodelle entwickeln lassen, sondern auch von *welchen Faktoren* die Effektivität der Musteranwendung im spezifischen Fall abzuhängen scheint. Hieraus ergeben sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen, die eine Generierung von Geschäftsmodellinnovationsideen auf einem systematischen Wege anstreben. Die Gestaltungsempfehlungen lassen sich mit dem Kontext der Musteranwendung, der Selektion der anzuwendenden Muster und der Durchführung der Musteranwendung in drei übergeordnete Bereiche unterteilen.

Kontext der Musteranwendung

Obschon Muster als eine hoch effektive Methode einzustufen sind, um Ideen für Geschäftsmodellinnovationen zu entwickeln, dürfen diese nicht als eine ‚Wunderwaffe‘ interpretiert werden, welche in jedem erdenklichen Umfeld zu den beabsichtigten Ergebnissen führt. Um die Potenziale von Mustern vollumfänglich nutzen zu können, müssen Unternehmen vielmehr darauf achten, dass die Musteranwendung in einer hierfür geeigneten Umgebung stattfindet. Die Fallstudienuntersuchung hat dabei ergeben, dass ein erster diesbezüglich relevanter Stellhebel darin besteht, die Anwendung der Muster von solchen Teilnehmern durchführen zu lassen, die in dem Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen einen persönlichen Nutzen sehen und hierdurch eine hohe *intrinsische Motivation* für die Musteranwendung aufweisen. Eine Möglichkeit, um diese Anforderung in der Praxis umsetzen zu können, besteht darin, die Musteranwendung in erster Linie mit solchen Geschäftseinheiten durchzuführen, deren Geschäftsmodell auf kurz- oder langfristige Sicht von einer Veränderung betroffen sein wird und die deswegen zwingend auf Ideen für ein innovatives Geschäftsmodell angewiesen sind. Darüber hinaus erscheint die Anwendung der Muster insbesondere auch für solche Geschäftseinheiten geeignet, welche die grundsätzliche Bereitschaft mitbringen, sich proaktiv mit dem Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells auseinanderzusetzen.

Neben der Wahl einer für die Musteranwendung in Frage kommenden Geschäftseinheit sollten Unternehmen ebenfalls darauf achten, dass die Musteranwendung bzw. das damit einhergehende Entwickeln von Geschäftsmodellinnovationsideen grundsätzlich durch das *Top-Management* abegesenet ist und von diesem unterstützt wird.

Idealerweise weisen Führungskräfte dabei durch ihre aktive Projektteilnahme auf die Relevanz der Musteranwendung hin oder machen durch anderweitige Signale (z.B. persönliche Präsenz bei der Vorstellung der Ideenergebnisse) auf diese aufmerksam. Im Hinblick auf die Frage, wie sich die Anwendung der Muster aus einer organisationalen Sicht am besten umsetzen lässt, sollten Unternehmen ferner darauf achten, dass diese in einem *kreativitätsförderlichen Umfeld* durchgeführt wird. Dies lässt sich beispielsweise umsetzen, indem die Musteranwendung in Zusammenarbeit mit einer Unternehmenseinheit durchgeführt wird, welche explizit für das Entwickeln von Innovationen zuständig ist. Hierdurch lässt sich sicherstellen, dass die Musteranwendung von einer entsprechenden kreativitätsförderlichen Umgebung profitiert und sich die Potenziale, welche den Mustern zugrunde liegen, somit vollumfänglich entfalten können.

Schliesslich ist bei der Wahl eines geeigneten Kontexts auch darauf zu achten, dass sich die Konstellation der Projektteams, von welchen die Muster angewendet werden, durch eine *crossfunktionale Zusammensetzung* auszeichnet. Bei der spezifischen Ausgestaltung der Teams sollte dabei zum einen darauf geachtet werden, dass Teilnehmer aus den unterschiedlichen operativen Einheiten eines Unternehmens wie z.B. Marketing, Logistik oder Finanzen in den Ideengenerierungsworkshop miteinbezogen werden. Zum anderen sollte idealerweise auch darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer ein gewisses natürliches kreatives Talent mitbringen. Ein möglicher Indikator, um dieses zu identifizieren, besteht darin, dass der potenzielle Teilnehmer bereits in der Vergangenheit durch das Entwickeln von kreativen Leistungen auf sich aufmerksam gemacht hat. Des Weiteren kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass jene Unternehmensmitglieder, welche in ihrer täglichen Arbeit mit dem Entwickeln von kreativen Leistungen bzw. Innovationen konfrontiert sind, über solch ein überdurchschnittliches kreatives Talent verfügen.

Selektion der anzuwendenden Muster

Liegt der für eine erfolgreiche Musteranwendung benötigte Kontext vor, besteht der nächste Schritt darin, eine Selektion der anzuwendenden Muster vorzunehmen. Die Fallstudienuntersuchung hat dabei ergeben, dass die Fragestellung, inwiefern hierfür eine analoge oder randomisierte Auswahl geeignet erscheint, unter Berücksichtigung des Spezifikationsgrades der Problemstellung beantwortet werden muss. Grundsätzlich kann in der Praxis zwischen einer offenen und einer spezifischen Problemstellung unterschieden werden. Eine *offene Problemstellung* liegt tendenziell dann vor, wenn sich ein Unternehmen (wie im Fall von Sennheiser) entweder proaktiv mit dem Entwickeln eines innovativen Geschäftsmodells befassen möchte oder (wie im Fall von Swisscom oder Bühler) auf eine Veränderung in seinem Wettbewerbsumfeld

reagieren muss, ohne jedoch einen konkreten Anhaltspunkt dafür zu haben, wie es sein Geschäftsmodell in diesem Zusammenhang verändern kann. Eine *spezifische Problemstellung* lässt sich hingegen (wie im Fall von BASF) als eine Situation definieren, in welcher ein klares Verständnis vorherrscht, dass ein innovatives Geschäftsmodell entwickelt werden muss und bereits erste Zielvorgaben über das zu entwickelnde Geschäftsmodell vorliegen. Hierbei erscheint es denkbar, dass bestimmte Vorgaben vorliegen, die es im Sinne von Inputfaktoren bei der Ideengenerierung zu berücksichtigen gilt (BASF: technische Applikationsdüse). Darüber hinaus erscheint es auch vorstellbar, dass ein Unternehmen über konkrete outputbezogene Vorstellungen verfügt, welche die Geschäftsmodellinnovationen in ihrem Endzustand erfüllen sollen (BASF: Wertverteilung des geschaffenen Mehrwertes).

Führt eine Analyse der Situation dabei zu der Einschätzung, dass eine offene Problemstellung vorliegt, ist es im Hinblick auf die Relevanz der Ideen ausreichend, die anzuwendenden Muster auf einer *randomisierten Basis* zu selektieren. Dies kann in der Praxis bedeuten, dass die Muster den Teilnehmern entweder zugelost oder von diesen zufällig aus einem Stapel ausgesucht werden. Im gegenteiligen Fall, einer spezifischen Problemstellung, sollten die anzuwendenden Muster *analog zu der Problemstellung* ausgesucht werden. Dies bedeutet konkret, dass es jene Muster zu identifizieren gilt, welche eine potenzielle, auf das Problem zu übertragende Lösung erkennen lassen. Ein in diesem Zusammenhang sinnvoll erscheinendes Vorgehen besteht darin, zu hinterfragen, welche Probleme in der Vergangenheit durch das jeweilige Muster bereits gelöst wurden bzw. warum die verschiedenen Innovationen, auf welchen das Muster basiert, sich in der Vergangenheit für eine Anwendung dieses Musters entschieden haben. Um die Selektion der Muster dabei nicht zu stark auf allzu offensichtliche („nahe“) Muster einzuschränken und damit die Neuartigkeit der zu entwickelnden Ideen zu gefährden, muss die Problemstellung vor der eigentlichen Selektion zwingend abstrahiert werden. Dies kann beispielsweise darüber geschehen, dass diese möglichst unabhängig von implizit enthaltenen Lösungsvorschlägen formuliert bzw. bei der Formulierung auf eine allzu unternehmens- oder branchenspezifische Ausdrucksweise verzichtet wird.

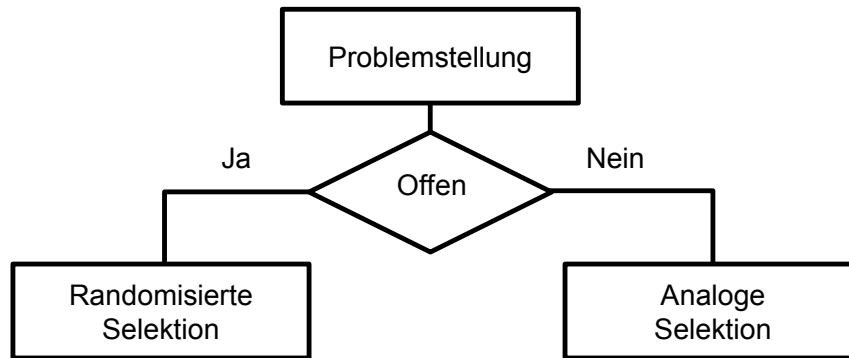


Abbildung 25: Selektion der anzuwendenden Muster nach Art der Problemstellung

Durchführung der Musteranwendung

Nachdem die zu lösende Problemstellung analysiert bzw. eine Selektion der Muster vorgenommen wurde, können die Muster für die Generierung von Geschäftsmodell-innovationsideen angewendet werden. Für die operative Durchführung der Musteranwendung gilt es dabei mit der *Anzahl an Teilnehmern*, der *Anzahl an Mustern* sowie der *Zeit*, welche den Teilnehmern für die Bearbeitung eines Musters zur Verfügung gestellt wird, eine Entscheidung über die Ausgestaltung von drei unterschiedlichen Gestaltungsdimensionen vorzunehmen. Obschon die Fallstudienuntersuchung ergeben hat, dass eine Maximierung aller drei Dimensionen angestrebt werden sollte, da diese sich positiv auf die Ideenanzahl und damit auf die Werthaltigkeit der Ideen auswirken, wird es aus praktischer Sicht notwendig sein, einen Trade-off zwischen diesen drei Faktoren vorzunehmen. So erscheint es in Anbetracht der Tatsache, dass Individuen mit der Zeit eine kognitive Ermüdung erleiden, nur wenig realistisch, dass sich zugleich die Anzahl an Mustern als auch die Zeit für die Bearbeitung der Muster bis ins Unendliche maximieren lassen. Die Anzahl an möglichen, anzuwendenden Mustern hängt wiederum bis zu einem gewissen Grad von der Anzahl an Teilnehmern ab, welche für die Musteranwendung als solche überhaupt zur Verfügung stehen, da sich von mehr Teilnehmern grundsätzlich auch eine grössere Menge an Mustern bearbeiten lässt. Des Weiteren ist auch zu beachten, dass es im Falle einer spezifischen Problemstellung nicht in jedem Fall sinnvoll ist, die 55 Muster in ihrem vollen Umfang anzuwenden. Hierdurch kann die Anzahl an Mustern, welche für die Ideengenerierung in Frage kommen, von vornherein limitiert sein. Um die drei Gestaltungsdimensionen effektiv aufeinander abstimmen zu können, bietet es sich in einem ersten Schritt an, jene Grössen zu identifizieren, welche aufgrund der vorliegenden Rahmenbedingungen exogen vorgegeben sind (z.B. Anzahl an Teilnehmern), und die anderen Grössen (z.B. Zeit pro Musteranwendung, Anzahl an Mustern) sukzessive

hieran anzupassen. Liegt dabei die Situation vor, dass tendenziell mehr Muster angewendet werden sollen, als es die verfügbaren Ressourcen (i.e. Zeit, Teilnehmer) zulassen, besteht eine zusätzliche Ausgestaltungsmöglichkeit darin, die Muster auf die unterschiedlichen Gruppen bzw. Teilnehmer zu verteilen. Im umgekehrten Fall, können die Muster zwischen den einzelnen Teilnehmern rotiert werden, sodass jeder Teilnehmer mit jedem einzelnen Muster in Berührung kommt. Unabhängig davon, für welche Ausgestaltung sich ein Unternehmen entscheidet, ist darauf zu achten, dass vor der eigentlichen Musteranwendung ein *Get-it-all-out* durchgeführt wird. Dieses kann dabei helfen, einem möglichen Fixationseffekt und hierdurch einer Unterdrückung der möglicherweise bereits schon bestehenden Ideen vorzubeugen. Gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer die Muster nicht in einer grossen Gruppe, sondern in *Kleingruppen à 2-3 Teilnehmern oder individuell* anwenden. Hierdurch lässt sich ein Produktivitätsverlust, welcher typischerweise mit grossen Gruppenkonstellationen einhergeht, vermeiden.

6.3 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf

Vor dem Hintergrund der spärlichen Wissensbasis über die Muster von innovativen Geschäftsmodellen und deren Potenzial für das Generieren von innovativen Geschäftsmodellideen war das Forschungsvorgehen dieser Arbeit durch einen stark explorativen Charakter gekennzeichnet. Die vorliegende Arbeit versteht sich daher nicht als eine finale Abklärung, sondern vielmehr als ein erster wichtiger Meilenstein, um ein verbessertes Verständnis für die in der Geschäftsmodellliteratur bisher vernachlässigte Musterthematik zu ermöglichen. Im Folgenden gilt es die Limitationen dieser Arbeit herauszuarbeiten sowie den sich hieraus ergebenden Bedarf für zukünftige Forschungsvorhaben aufzuzeigen.

Definitorische Grundlagen. Eine erste Limitation bezieht sich auf den Umstand, dass im Rahmen dieser Arbeit nur bedingt auf etablierte Definitionen zurückgegriffen werden konnte. Hierdurch mussten in einem ersten Schritt für die relevanten Konzepte (i.e. Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, Geschäftsmodellinnovationsmuster) eigene Definitionsgrundlagen erarbeitet werden. Obschon darauf geachtet wurde, dass die Definitionsbildung auf Basis des aktuellen Standes der Geschäftsmodellforschung stattfand, dürfen die Ergebnisse dieser Arbeit – und spezifisch die Ergebnisse der Musteruntersuchung – nicht losgelöst von ihren definitorischen Rahmenbedingungen betrachtet werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass eine andere Einteilung der Elemente eines Geschäftsmodells (z.B. mehr Elemente, andere Elemente) zu einer abweichenden Musteridentifikation oder zur Aufdeckung zusätzlicher Muster geführt hätte. Um solche Verzerrungen ausschliessen zu können, sollten zukünftige Untersuchungen überprüfen, inwieweit sich die Ergebnisse dieser Arbeit vor dem Hintergrund veränderter definitorischer Grundlagen replizieren lassen.

Sample der untersuchten Geschäftsmodellinnovationen. Mit insgesamt 237 Geschäftsmodellinnovationen aus über 20 unterschiedlichen Industrien deckte die Musteruntersuchung zwar ein sehr breites Sample ab, ist jedoch im Hinblick auf die Grundgesamtheit aller existierenden bzw. denkbaren Geschäftsmodellinnovationen nur bedingt als repräsentativ zu bewerten. So wurden, wie in Abschnitt 3.1 aufgezeigt, vergleichsweise viele Geschäftsmodellinnovationen aus den USA sowie Europa untersucht, wohingegen Geschäftsmodellinnovationen aus anderen geographischen Regionen wie zum Beispiel China oder Indien stark unterrepräsentiert waren. Eine ähnliche Dominanz lässt sich im Hinblick auf Geschäftsmodellinnovationen aus dem B2C-Sektor konstatieren, welche eine deutliche Mehrheit im untersuchten Sample darstellten. Vor dem Hintergrund dieser ungleichen Verteilung des Samples kann wie auch schon im Rahmen der ersten Limitation nicht ausgeschlossen werden, dass

weitere Muster existieren, die nicht im Rahmen dieser Arbeit aufgedeckt werden konnten. Zukünftige Forschungsvorhaben sollten daher bestreben, die Untersuchung von Mustern verstärkt auf diese Bereiche auszuweiten. Ein anderer Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsvorhaben, welcher bewusst im Rahmen dieser Arbeit ausgeschlossen wurde, besteht darin, die Muster von gescheiterten, sprich nicht erfolgreichen Geschäftsmodellinnovationen zu untersuchen. Hierdurch lässt sich womöglich ein verbessertes Verständnis dafür gewinnen, welche Geschäftsmodellkonfigurationen eine erhöhte Gefahr für das Scheitern von Unternehmen mit sich bringen und welche Handlungsempfehlungen diese in diesem Zusammenhang beachten müssen. Schliesslich ist eine andere sinnvolle Fortsetzung dieser Arbeit auch darin zu sehen, die Identifikation von Mustern in Zukunft vermehrt für spezifische Ausprägungen von Geschäftsmodellinnovationen (z.B. IT-basiert) durchzuführen. Hierdurch lassen sich möglicherweise neue Erkenntnisse über solche Muster generieren, deren Anwendung für einen bestimmten Bereich (z.B. IT-Branche) als besonders geeignet erscheint.

Sample der Fallstudienuntersuchung. Mit lediglich vier Fallstudien war die Datengrundlage der Fallstudienuntersuchung gewissermassen begrenzt. Hierdurch erscheint es für die Zukunft notwendig, weitere empirische Untersuchungen durchzuführen. Eine zentrale Limitation bezieht sich dabei auf den Umstand, dass die Selektion der anzuwendenden Muster im Rahmen der untersuchten Projekte ausschliesslich auf einer randomisierten Basis durchgeführt wurde. Vor diesem Hintergrund sind derzeit nur sehr wenige empirische Kenntnisse darüber vorhanden, wie sich die analoge Selektion von Mustern in der Praxis erfolgreich umsetzen lässt. Zukünftige Arbeiten sollten sich daher verstärkt darauf fokussieren, die Untersuchung der Mustereffektivität für diesen bestimmten Fall durchzuführen. In diesem Zusammenhang erscheinen insbesondere solche Situationen geeignet, in denen Unternehmen eine spezifische Problemstellung zu lösen haben bzw. eine randomisierte Musterselektion eine nur eingeschränkte Effektivität für die Relevanz der Ideen verspricht. Eine in diesem Zusammenhang zu klärende Fragestellung könnte beispielsweise darin bestehen, wie die Problemstellung derart formuliert werden kann, dass die hierauf basierende Selektion der Muster zu sowohl ausreichend neuartigen als auch relevanten Ideen führt. Darüber hinaus wäre es auch interessant, verschiedene spezifische Problemstellungen und die damit einhergehende Effektivität von Mustern untereinander zu vergleichen. Hierdurch liesse sich auf lange Sicht womöglich ein zur TRIZ-Widerspruchsmatrix analoges Tool ableiten, welches Unternehmen bei der Selektion der anzuwendenden Muster gezielt unterstützen kann. Ein weiterer, vielversprechender Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsvorhaben bezieht sich schliesslich auf die Fragestellung, wie die

Werthaltigkeit der Ideen in Ergänzung zu der Ideenquantität auf einem direkten Wege gesteuert werden kann. In Anlehnung an den aktuellen Stand der Forschung besteht eine in diesem Zusammenhang sinnvoll erscheinende Möglichkeit zum Beispiel in der Untersuchung der Fragestellung, wie die Werthaltigkeit der Ideen bei der Musteranwendung positiv durch die Einbeziehung von bestimmten Teilnehmergruppen (z.B. Kunden, Lieferanten) beeinflusst werden kann.

Qualitativer Forschungsansatz. Weitere Ansatzpunkte für zukünftige Forschung ergeben sich aus den Limitationen, die sich auf das methodische Vorgehen dieser Arbeit und insbesondere auf die Untersuchung der musterbasierten Ideengenerierung beziehen. Indem diese auf Basis des qualitativen Ansatzes der Fallstudienforschung durchgeführt wurde, sind die damit abgeleiteten Propositionen zur Effektivität von Mustern nur als vorläufige Ergebnisse zu verstehen, deren universelle Gültigkeit es in zukünftigen Untersuchungen erst noch zu überprüfen gilt. In diesem Zusammenhang erscheint insbesondere die Verwendung von quantitativen Methoden wie dem Experiment geeignet, welches in der Vergangenheit bereits in zahlreichen Studien für die Überprüfung von Ideengenerierungsmethoden zur Anwendung kam. Um die Effektivität von Mustern dabei in Relation setzen zu können, besteht eine damit einhergehende Überlegung darin, die Musteranwendung im direkten Vergleich zu anderen Methoden wie zum Beispiel dem Brainstorming zu testen. Dabei sollte im Rahmen zukünftiger Untersuchungen auch darauf geachtet werden, dass die Ideen nicht wie im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die Teilnehmer, sondern eine externe Instanz (z.B. Jury) bewertet werden. Hierdurch lassen sich mögliche Verzerrungen, welche sich durch die subjektive Bewertung der eigenen Ideen ergeben, in Zukunft gezielt vermeiden und damit eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Teilnehmergruppen oder auch unterschiedlichen Methoden erreichen. Eine weitere, mögliche Erweiterung dieser Arbeit könnte ferner darin bestehen, die Bewertung der Ideenqualität nicht nur auf die ‚besten Ideen‘ zu beschränken, sondern in Zukunft für alle generierten Ideen durchzuführen. Dies wäre zwar mit einem erhöhten Aufwand verbunden, würde aber gleichzeitig sicherstellen, dass die Untersuchungsergebnisse nicht durch den Ideenselektionsprozess verfälscht werden. So weisen einige Forscher darauf hin, dass die Fähigkeit von Individuen, aus einer grossen Menge an Ideen die besten auszusuchen, nicht in jedem Fall gegeben sein muss³²⁵.

Begrenzter Fokus. Indem sich die Arbeit ausschliesslich auf den Bereich der Ideengenerierung fokussierte, gibt sie nur bedingt Aufschluss darüber, was für die effektive

³²⁵ Vgl. Rietzschel, Nijstad und Stroebe (2006); Girotra, Terwiesch und Ulrich (2010).

Umsetzung der durch die Musteranwendung hervorgebrachten Ideen benötigt wird. Obschon die Umsetzung von Ideen im Allgemeinen nicht zwingend von der Methode, mit welcher diese generiert wurden, abhängt, wäre es von Interesse zu untersuchen, inwieweit Muster auch den Umsetzungsprozess effektiv zu unterstützen vermögen. So ist es denkbar, dass Muster sich nicht nur förderlich auf die Ideengenerierung als solche, sondern auf Grund ihres vorlagenartigen Charakters auch positiv auf die spätere Umsetzung der Ideen auswirken. Darüber hinaus sollten sich weitere Forschungsvorhaben auch mit den allgemeinen Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen auseinandersetzen, da hierzu bislang nur sehr wenige Erkenntnisse vorliegen.

6.4 Ausblick

Geschäftsmodellinnovationen haben in den vergangenen Jahren zweifellos stark an Bedeutung zugenommen. Wie sich innovative Geschäftsmodelle in der Praxis effektiv entwickeln lassen stellte bislang jedoch sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine ungeklärte Fragestellung dar. Mit der explorativen Analyse eines muster-basierten Vorgehens für das Generieren von Ideen für innovative Geschäftsmodelle wurde ein erster Beitrag zur Klärung dieser Fragestellung geleistet. In diesem Zusammenhang wurden neue, wertvolle Erkenntnisse über den erst wenig unter-suchten Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation generiert.

Die Arbeit versteht sich dabei als ein Ausdruck des derzeit vielerorts zu beobachten-den Wandels, wonach der Erfolg von Unternehmen immer weniger auf das alleinige Entwickeln von innovativen Produkten, sondern stattdessen zunehmend auf deren Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle hervorzubringen, zurückgeführt werden kann. Im Gegensatz zu noch vor ca. einer Dekade, als Geschäftsmodellinnovationen überwiegend mit dem Aufkommen des Internets in Verbindung gebracht wurden, beschränkt sich die zunehmende Relevanz von innovativen Geschäftsmodellen dabei heutzutage nicht mehr auf einige wenige spezifische Bereiche. Vielmehr handelt es sich bei Geschäftsmodellinnovationen um ein Phänomen von globalem Ausmass. Die Treiber hierfür sind vielseitiger Natur, lassen sich aber zu einem Grossteil auf den weltweit zunehmenden Wettbewerbsdruck und der damit einhergehenden Suche nach neuen profitablen Wachstumsmöglichkeiten zurückführen. Darüber hinaus ist die zunehmende Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen auch auf das Aufkommen neuer Möglichkeiten zur Konfiguration eines Geschäftsmodells zurückzuführen, wie sie zum Beispiel aktuell im Bereich des 3-D Drucks oder ubiquitären Computings vorliegen.

Während der Übergang in das ‚Zeitalter der Geschäftsmodellinnovation‘ in einigen Bereichen wie zum Beispiel der Medien- oder der Telekommunikationsbranche bereits weiter fortgeschritten ist, impliziert die wachsende Bedeutung von Geschäftsmodell-innovationen für die meisten der gegenwärtig existierenden Unternehmen, dass sie ihr aktuelles Innovationsverständnis von Grund auf überdenken müssen. So wurde insbesondere in Europa die Mehrheit aller Branchen über Jahrzehnte von der Grund-annahme geleitet, dass das Hervorbringen erfolgreicher Innovationen eine Funktion von technologisch exzellenten Produkten darstellt. Um diese einseitige Sichtweise langfristig um den Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation zu erweitern, bedarf es einer bewussten Öffnung der Innovationskultur gegenüber der Relevanz des Geschäftsmodellkonzepts als solches. So können erfolgreiche Geschäftsmodell-

innovationen überhaupt erst nur stattfinden, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens verstehen, dass das Geschäftsmodell einen eigenständigen Innovationsgegenstand darstellt, welchen es im täglichen Denken und Handeln zu berücksichtigen gilt. Des Weiteren gilt es auch, die heute mehrheitlich F&E-getriebenen Innovationsaktivitäten nachhaltig um den Aspekt der Geschäftsmodellentwicklung zu erweitern. Hierzu gehören in erster Linie eine Neuausrichtung der derzeit vorhandenen Innovationsprozesse sowie eine Erweiterung des gegenwärtigen Methodenrepertoires.

Um einen Beitrag zur Erweiterung des Methodenrepertoires zu leisten, wurde mit den 55 Mustern erstmalig eine effektive Methode vorgestellt, mit welcher sich innovative Geschäftsmodelle bzw. die hierfür benötigten Ideen auf eine systematische Art und Weise generieren lassen. Die positiven Resultate, die im Rahmen der Fallstudienuntersuchung durch die Musteranwendung erzielt werden konnten, können als Grundlage und Inspiration für weitere Forscher dienen, um sich zukünftig vermehrt mit systematischen Möglichkeiten der Geschäftsmodellentwicklung auseinanderzusetzen. Aus einer praktischen Sicht besteht eine erstrebenswerte Vision dabei darin, zukünftig auf eine Art Baukasten aus verschiedenen Methoden und Prozessen zurückgreifen zu können, um die Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells ähnlich effektiv wie die Entwicklung von innovativen Produkten voranzutreiben.

Für den Praktiker, welcher sich bereits heute mit der Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells auseinandersetzen möchte, hält die Arbeit mit den 55 identifizierten Mustern eine direkt in der Praxis anwendbare Vorgehensweise bereit. Die im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Gestaltungsempfehlungen können dabei als eine Hilfestellung genutzt werden, um sowohl die Musteranwendung als solche als auch den Kontext der Musteranwendung optimal ausgestalten und die Effektivität von Mustern damit vollumfänglich nutzen zu können. Die Autorin wünscht bei der praktischen Umsetzung gutes Gelingen und hofft, mit ihrer Arbeit etwas Licht in die ‚Black Box‘ der Geschäftsmodellinnovation gebracht zu haben.

7 Literaturverzeichnis

- Abbey, A. und Dickson, J.W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors Academy of Management Journal 26(2): 362-368.
- Afuah, A. und Tucci, C. (2001). Internet Business Models and Strategies McGraw-Hill: International Editions.
- Aiken, M., Vanjani, M. und Paolillo, J. (1996). A Comparison of Two Electronic Idea Generation Techniques Information and Management 30(2): 91-99.
- Alexander, C. (1979). The Timeless Way of Building Oxford University Press: New York.
- Altshuller, G. (1984). Creativity as an Exact Science Gordon & Breach: New York.
- Altshuller, G. (1999). The Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation, and technical creativity Technical Innovation Center: Worcester, MA.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity Springer: New York.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, in: Staw, B.M. und Cummings, L.L. (Hrsg.) Research in Organizational Behavior JAI Press: Greenwich, CT.
- Amabile, T.M. (1990). Within you, without you: The social psychology of creativity and beyond, in: Runco, M.A. und Albert, R.S. (Hrsg.) Theories of creativity Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Amabile, T.M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations Harvard Business School Background Note January 1996, 396-239: 1-15.
- Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity Harvard Business Review 76(5): 76-87.
- Amabile, T.M. und Grysiewicz, S. (1987). Creativity in the R&D laboratory Technical Report 30 Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. und Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity Academy of Management Journal 39(5): 1154-1184.
- Amit, R. und Zott, C. (2001). Value Creation in E-business Strategic Management Journal 22(6-7): 493-520.
- Amit, R. und Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change IESE Business School University of Navarra Working Paper 870, July 2010.
- Amit, R. und Zott, C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation MIT Sloan Management Review 53(3): 41-49.
- Andrews, F.M. (1979). Scientific Productivity - The Effectiveness of Research Groups in six Countries Cambridge University Press: Cambridge, MA.

- Andrews, J. und Smith, D.C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products Journal of Marketing Research 33(2): 174-187.
- Appleton, B. (2001). Patterns and Software: Essential Concepts and Terminology, abgerufen am 03. September 2013, <http://www.bradapp.com/docs/patterns-intro.html>.
- Ashford, S.J. und Cummings, L.L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment Journal of Occupational Psychology 58(1): 67-79.
- Aspara, J., Hietanen, J. und Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases Journal of Strategic Marketing 18(1): 39-56.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A. und Tikkanen, H. (2011a). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia Management Decision 49(4): 622-647.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A. und Tikkanen, H. (2011b). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. Long Range Planning in press, corrected proof.
- Baden-Fuller, C. und Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models Long Range Planning 43(2-3): 156-171.
- Barak, M. und Goffer, N. (2002). Fostering systematic innovative thinking and problem solving: Lessons education can learn from industry International Journal of Technology and Design Education 12(3): 227-247.
- Barron, R. und Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality, in: M. R. Rosenweig, M.W. und Porter, L.W. (Hrsg.) Annual Review of Psychology Vol. 32, Palo Alto, CA.
- Baruah, J. und Paulus, P.B. (2008). Effects of training on idea generation in groups Small Group Research 39(5): 523-541.
- Bayus, B. (2013). Crowdsourcing New Product Ideas over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community Management Science 59(1): 226-244.
- Berman, S.J. (2011). Not for Free – Revenue Strategies for a New World Harvard Business Review Press: Boston, MA.
- Bettis, R.A. und Hitt, M.A. (1995). The new competitive landscape Strategic Management Journal 16(S1): 7-19.
- Bettis, R.A. und Prahalad, C.K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension Strategic Management Journal 16(1): 5-14.
- Björkdahl, J. (2009a). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products Research Policy 38(9): 1468-1477.
- Björkdahl, J. (2009b). Why Business Model Innovation Matters, abgerufen am 03. Mai 2013, <https://www.innovationmanagement.se/inside/iframe/single.php?cid=&p=48>.

- Björkdahl, J. und Holmén, M. (2011). Guest Editorial, Special Issue on Business Model Innovation, International Journal of Product Development, abgerufen am 11. August 2011, <http://www.inderscience.com/info/ingeneral/cfp.php?id=1597>.
- Botsman, R. und Roo Rogers., R. (2010). What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption Harper Business: New York.
- Bouchikhi, H. und Kimberly, J.R. (2003). Escaping the Identity Trap MIT Sloan Management Review 44(3): 20-26.
- Briggs R.O., Reinig B.A., Shepherd M.M., Yen J. und Nunamaker J.F. Jr. (1997). Quality as a function of quantity in electronic brainstorming Proceedings of the thirtieth annual Hawaiian conference on system sciences, Los Alamitos, IEEE.
- Briggs, R.O. und Reinig, B.A. (2010). Bounded ideation theory Journal of Management Information Systems 27(1): 123-144.
- Bucherer, E., Eisert, U. und Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management Creativity and Innovation Management 21(2): 183-198.
- Bühler (2012). Pressemitteilung vom 03. Mai 2012, abgerufen am 24. September 2012, <http://www.buhlergroup.com/global/de/ueber-buehler/news/news-detail-10974.htm>.
- Calia, R., Guerrini, F. und Moura, G. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration Technovation 27(8): 426-432.
- Cavalcante, S.A., Kesting, P. und Ulhøi, J.P. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re-)establishing the missing linkages Management Decision 49(8): 1327-1342.
- Casadesus-Masanell, R. und Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics Long Range Planning 43(2-3): 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. und Ricart, J.E. (2011). How to Design a Winning Business Model Harvard Business Review 89(1-2): 100-107.
- Cassady, R. (1967). Auctions and Auctioneering University of California Press.
- Charitou, C. und Markides, C. (2003). Responses to Disruptive Strategic Innovation Sloan Management Review 44(2): 55-63.
- Chesbrough, H. (2006). Open business models: How to thrive in the new innovation landscape Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore Strategy and Leadership 35(6): 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers Long Range Planning 43(2-3): 354-363.
- Chesbrough, H. und Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies Industrial and Corporate Change 11(3): 529-555.

-
- Christensen, C.M. (1997). The Innovator's Dilemma Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Christensen, C., Grossman, J. und Hwang, J. (2009). The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for HealthCare McGraw-Hill: New York.
- Chrysikou, E.G. und Weisberg, R.W. (2005). Following the wrong footsteps: Fixation effects of pictorial examples in a design problem-solving task Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition 31(5): 1134-1148.
- Comes, S. und Berniker, L. (2008). Business Model Innovation, in: Pantaleo, D. und Pal, N. (Hrsg.) From Strategy to Execution - Turning Accelerated Global Change into Opportunity Springer: Berlin, Heidelberg.
- Connolly, T., Jessup, M.L. und Valacich, J.S. (1990). Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer-Mediated Groups Management Science 36(6): 689-703.
- Cooper, R.C. und Kleinschmidt, E.J. (1994). Screening new products for potential winners Institute of Electrical and Electronics Engineers IEEE Engineering Management Review 22(4): 24-30.
- Coskun, H., Paulus, P.B., Brown, V. und Sherwood, J.J. (2000). Cognitive stimulation and problem presentation in idea-generating groups Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 4(4): 307-329.
- Costello, F. und Keane, M. (2000). Efficient Creativity: Constraint-Guided Conceptual Combination Cognitive Science 24 (2): 299-349.
- Coyne, K.P., Clifford, P.G. und Dye R. (2007). Breakthrough Thinking from Inside the Box Harvard Business Review 85(12):70-78.
- Cropley, A.J. (2006). In praise of convergent thinking Creativity Research Journal 18(3): 391-404.
- Dahan, E. und Mendelson H. (2001). An extreme value model of concept testing Management Science 47(1): 102-116.
- Dahl, D.W. und Moreau, P. (2002). The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation Journal of Marketing Research 39(1): 47-60.
- De Bono, E. (1992). Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas Harper Collins: London, UK.
- Dean, D.L., Hender, J.M., Rodgers, T.L. und Santanen, E.L. (2006). Identifying Quality, Novel, and Creative Ideas: Constructs and Scales for Idea Evaluation Journal of the Association for Information Systems 7(10): 646-699.
- Deci, E.L. und Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior Plenum: New York.
- Deci, E.L., Connell, J.P. und Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization Journal of Applied Psychology 74(4): 580-590.
- Deci, E.L., Koestner, R. und Ryan, R.M. (1999a). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation Psychological Bulletin 125(6): 627-668.

- Deci, E.L., Koestner, R. und Ryan, R.M. (1999b). The undermining effect is a reality after all – Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999) Psychological Bulletin 125(6): 692-700.
- Demil, B. und Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency Long Range Planning 43(2-3): 227-246.
- Dennis, A.R. und Valacich, J.S. (1993). Computer brainstorming: More heads are better than one Journal of Applied Psychology 78(4): 531-537.
- Dennis, A.R., Valacich, J.S., Carte, T. und Garfield, M. (1997). Research Report: The Effectiveness of Multiple Dialogues in Electronic Brainstorming Information Systems Research 8(2): 203-211.
- Dennis, A.R., Valacich, J.S., Connolly, T. und Wynne, B.E. (1996). Process structuring in electronic brainstorming Information Systems Research 7(2): 268-277.
- Diehl, M. und Stroebe, W. (1987). Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle Journal of Personality and Social Psychology 53(3): 497-509.
- Diehl, M. und Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generating groups: Tracking down the blocking effect Journal of Personality and Social Psychology 61(3): 392-403.
- Dillon, J.T. (1982). Problem finding and solving Journal of Creative Behavior 16 (2): 97-111.
- D'Iribarne, P. (1996). The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations International Studies of Management & Organization 26(4): 30-47.
- Doganova, L. und Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship Research Policy 38(10): 1559-1570.
- Domb, E. (1997). Contradictions: Air Bag Applications The TRIZ Journal July, 1997.
- Drucker, P.F. (1954). The Practice of Management Harper: New York.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements Thunderbird International Business Review 44(1): 5-23.
- Duden (2013). Idee, abgerufen am 26. Juni 2013, <http://www.duden.de/recht-schreibung/Idee>.
- Dugosh, K.L., Paulus, P.B., Roland, E.J. und Yang, H.-C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming Journal of Personality and Social Psychology 79(5): 722-735.
- Dugosh K.L. und Paulus P.B. (2005). Cognitive and social comparison processes in brainstorming Journal of Experimental Social Psychology 41(3): 313-320.

- Dunford, R., Palmer, I. und Benveniste, J. (2010). Business Model Replication for Early and Rapid Internationalisation - The ING Direct Experience Long Range Planning 43 (5): 655-674.
- Economist Intelligence Unit (2005). Business 2010: Embracing the challenge of change - A report of the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP, abgerufen am 18. April 2013, http://graphics.eiu.com/files/ad.pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams Administrative science quarterly 44(2): 350-383.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research The academy of management review 14(4): 532-550.
- Eppler, M.J. und Hoffmann, F. (2011). Challenges and visual solutions for strategic business model innovation, in: Hülsmann, M. und Pfeffermann, N. (Hrsg.) Strategies and communications for innovations: an integrative management view for companies Springer: Berlin, Heidelberg.
- Eppler, M.J., Hoffmann, F. und Bresciani, S. (2011). New business models through collaborative idea generation. International Journal of Innovation Management 15(06): 1323-1341.
- Eppler, M.J., Hoffmann, F. und Bresciani, S. (2012). The role of artifacts in facilitating business model innovation in groups Innovation: Management, Policy & Practice (0): 1130-1158.
- Feist, G.J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity Personality and Social Psychology Review 2(4): 290-309.
- Fern, E.F. (1982). The Use of Focus Groups for Idea Generation: The Effects of Group Size, Acquaintanceship, and Moderator on Response Quantity and Quality Journal of Marketing Research 19(1): 1-13.
- Fink A., Grabner R.G., Gebauer D., Reishofer G., Koschutnig K. und Ebner F. (2010). Enhancing creativity by means of cognitive stimulation: Evidence from an fMRI study NeuroImage 52 (4): 1687-1695.
- Finke, R.A., Ward, T.B. und Smith, S.M. (1992). Creative Cognition: Theory, research, and applications MIT Press: Cambridge, MA.
- Flick, U. (2002). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung 6. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reineck bei Hamburg.
- Franke, N. und Shah, S. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users Research Policy 32(1):157-178.
- Franke, N., von Hippel, E. und Schreier, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead - User Theory Journal of Product Innovation Management 23(4): 301-315.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M. und Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: an analysis of the process phases and challenges International Journal of Product Development 18(3-4): 249-273.

- Gallupe, R.B., Dennis, A.R., Cooper, W.H. und Valacich J.S. (1992). Electronic Brainstorming and Group Size Academy of Management Journal 35(2): 350-369.
- Gamma, E., Helm, R., Johnson, R. und Vlissides, J. (1995). Design Patterns - Elements of Reusable Object-Oriented Software Addison-Wesley.
- Garfield, M.J., Nolan, J.T., Dennis, A.R. und Satzinger, J.W. (2001). Modifying Paradigms-Individual Differences, Creativity Techniques, and Exposure to Ideas in Group Idea Generation Information Systems Research 12(3): 322-333.
- Garrido, A., Rossi, G. und Schwabe, D. (1997). Pattern Systems for Hypermedia Proceedings of the 4th Pattern Language of Programming Conference, Allerton Park, Monticello, Illinois, USA.
- Gassmann, O. (1997). Management transnationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Eine empirische Untersuchung von Potentialen und Gestaltungskonzepten transnationaler F&E-Projekte in industriellen Grossunternehmen Dissertation Universität St.Gallen.
- Gassmann, O. und Zeschky, M. (2008). Opening up the solution space: the role of analogical thinking for breakthrough product innovation Creativity and Innovation Management 17(2): 97-106.
- Gassmann, O., Csik, M. und Frankenberger, K. (2012). Aus alt mach neu Harvard Business Manager 34(6): 18-19.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. und Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St.Galler Business Model Navigator Hanser: München.
- Gassmann, O. und Sutter, P. (2011, Hrsg.). Praxiswissen Innovationsmanagement: von der Idee zum Markterfolg Hanser: München.
- Gavetti, G. (2012). Mit Psychologie zu neuen Strategien Harvard Business Manager 34(1): 76-86.
- Gavetti, G. und Rivkin, J.W. (2005). How Strategists Really Think Harvard Business Review 83(4): 54-63.
- Gentner, D. (1989). The Mechanisms of Analogical Transfer, in: Vosniadou, S. und Ortony, A. (Hrsg.) Similarity and Analogical Reasoning Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- George, G. und Bock, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research Entrepreneurship Theory and Practice 35(1): 83-111.
- Gerpott, T.J. (1999). Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Geschka, H. (2007). Kreativitätstechniken, in: Köhler, R., Küpper, H.U. und Pfingsten, A. (Hrsg., 6. Auflage) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

- Ghaziani, A. und Ventrasca, M.J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000 Sociological Forum 20(4): 523-559.
- Gibbert, M. und Ruigrok, W. (2010). The ‘What’ and ‘How’ of case study rigor: Three strategies based on published work Organizational Research Methods 13(4): 710-737.
- Gielnik, M.M., Frese, M., Graf, J.M. und Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information Journal of Business Venturing 27(5): 559-576.
- Ginsberg, A. (1990). Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach Academy of Management Review 15(3): 514-535.
- Girotra, K., Terwiesch, C. und Ulrich, K.T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea Management Science 56(4): 591-605.
- Goldenberg, J. und Mazursky, D. (2000). First we throw dust in the air, then we claim we can't see: Navigating in the creativity storm Creativity and Innovation Management 9(2): 131-143.
- Goldenberg, J. und Mazursky, D. (2002). Creativity in product innovation Cambridge University Press: Cambridge.
- Goldenberg, J., Mazursky, D. und Solomon, S. (1999a). Creative Sparks Science 285 (5433): 1495-1496.
- Goldenberg, J., Mazursky, D. und Solomon, S. (1999b). The Fundamental Templates of Quality Ads Marketing Science 18(3): 333-351.
- Goldenberg, J., Mazursky, D. und Solomon, S. (1999c). Towards identifying the inventive templates of new products: a channelled ideation approach Journal of Marketing Research 36(2): 200-210.
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A. und Mazursky, D. (2003). Finding the sweet spot of innovation Harvard Business Review 81(3): 120-129.
- Goldenberg, J., Lehmann, D.R. und Mazursky, D. (2001). The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success Management Science 47(1): 69-84.
- Gordon, W.J.J. (1961). Synectics: The development of creative capacity Harper & Row: New York.
- Grant, R.M. (1988). On “dominant logic”, relatedness and the link between diversity and performance Strategic Management Journal 9(6): 639-642.
- Guilford, J. (1967). The Nature of Human Intelligence McGraw-Hill: New York.
- Hacklin, F. und Wallnöfer, M. (2012). The business model in practice of strategic decision making: insights from a case study Management Decision 50(2): 166-188.
- Hamel, G. (1998). The challenge today: Changing the rules of the game Business Strategy Review 9(2): 19-27.

- Hamel, G. (2000). Leading the Revolution Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Harrison, R.T. und Leitch, C.M. (2000). Learning and organization in the knowledge-based information economy: initial findings from a participatory action research case study British Journal of Management 11(2): 103-119.
- Hauschildt, J. (2005). Dimensionen der Innovation, in: Albers, S., Gassman, O. (Hrsg.) Handbuch Technologie und Innovationsmanagement Gabler: Wiesbaden.
- Hedman, J. und Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations European Journal of Information Systems 12(1): 49-59.
- Hender, J.M., Rodgers, T. L., Dean, D. L. und Nunamaker, J.F. (2001). Improving group creativity: Brainstorming versus non-brainstorming techniques in a GSS environment, abgerufen am 24. Juni 2004, http://www.computer.org/proceedings/ps_dl.htm.
- Hender, J.M., Dean D.L., Rodgers T.L. und Nunamaker J.F. Jr. (2002). An Examination of the Impact of Stimuli Type and GSS Structure on Creativity: Brainstorming Versus Nonbrainstorming Techniques in a GSS Environment Journal of Management Information Systems 18(4): 59-85.
- Herstatt, C. und Kalogerakis, K. (2005). How to use analogies for breakthrough innovations International Journal of Innovation and Technology Management 2(3): 331-347.
- Herstatt, C. und Verworn, B. (2007). Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze Gabler: Wiesbaden.
- Heuskel, D. (1999). Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Hipple, J. (2005). The Integration of TRIZ with Other Ideation Tools and Processes as well as with Psychological Assessment Tools Creativity and Innovation Management 14(1): 22-33.
- Hoffman, L.R. und Maier, N.R.F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups Journal of Abnormal and Social Psychology 62(2): 401-407.
- Holyoak, K.J. und Thagard, P. (1995). Mental Leaps: Analogy in Creative Thought MIT Press: Cambridge, MA.
- Howard, T.J., Culley, S.J. und Dekoninck, E.A. (2010). The use of Creative Stimuli at early stages of Industrial Product Innovation Research in Engineering Design 21(4): 263-274.
- Hughes, J., Lang, K.R. und Vragov, R. (2008). An analytical framework for evaluating Peer-to-Peer business models Electronic Commerce Research & Applications 7(1): 105-118.
- IBM (2008). IBM Global CEO Study – Das Unternehmen der Zukunft, abgerufen am 18. April 2013, <http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html>.

- IBM (2012). IBM Global CEO Study – Leading Through Connections, abgerufen am 01. September 2013, <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/>.
- Jansson, D.G. und Smith, S.M. (1991). Design fixation Design Studies 12 (1): 3-11.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. und Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model Harvard Business Review 86(12): 51-59.
- Johnson, M.W. (2010). Seizing the White Space - Business Model Innovation for Growth and Renewal Harvard Business Press: Boston, MA.
- Jeon, S., Kim, S.T. und Lee, D.H. (2011). Web 2.0 business models and value creation International Journal of Information and Decision Sciences 3(1): 70- 84.
- Kalogerakis, K., Lüthje, C. und Herstatt, C. (2010). Developing innovations based on analogies: experience from design and engineering consultants Journal of Product Innovation Management 27(3): 418-436.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, in: Staw, B.M. und Cummings, L.L. (Hrsg.) Research in organizational behavior JAI Press: Greenwich, CT.
- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future Journal of Management Studies 48(3): 665-695.
- Kaplan, S. (2012). The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing John Wiley & Sons: New Jersey.
- Karakas, F. (2009). Welcome to World 2.0: the new digital ecosystem Journal of Business Strategy 30(4): 23-30.
- Karau, S.J. und Kelly, J.R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process Journal of Experimental Social Psychology 28(6): 542-571.
- Kelly, J.R. und Karau, S.J. (1993). Entrainment of Creativity in Small Groups Small Group Research 24(2): 179-198.
- Kilgour, M. und Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work?: Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising Journal of the Academy of Marketing Science 37(3): 298-309.
- Kim, W.C. und Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy Harvard Business Review 82(10): 76-84.
- Kim, W.C. und Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Klose, M. (2002). Design Patterns für digitale Produkte im digitalen Wirtschaftsraum Dissertation Universität St.Gallen.
- Kotha, S. (1995). Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage Strategic Management Journal Special Issue 16 (S1): 21-42.

- Kramer, M.W. und Kuo, C.L. (1997). The Impact of Brainstorming Techniques on Subsequent Group Processes Small Group Research 28(2): 218-242.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. und Archer, T. (2004). Harnessing the creative potential among users Journal of Product Innovation Management 21(1): 4-14.
- Kromrey, H. (1995). Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung 7. Auflage, Leske + Budrich: Opladen.
- Kubicek, H. (1977). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Lamnek, S. (1995). Methoden und Techniken 3. Auflage, Psychologie-Verlag-Union: München.
- Lampel, S. und Shamsie, J. (2000). Probing the unobtrusive link: dominant logic and the design of joint ventures at General Electric Strategic Management Journal 21(5): 593-602.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems Journal of Social Issues 2(4): 34-46.
- Liikkanen, L.A., Björklund, T., Hämäläinen, M.M. und Koskinen, M. (2009). Time Constraints in Design Idea Generation International Conference on Engineering Design (ICED), Palo Alto, CA.
- Lilien, G., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. und von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Generation Process for New Product Development Management Science 48(8):1042-1059.
- Linder, J. und Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. und Deimler, M.S. (2009). Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group, abgerufen am 18. April 2013, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>.
- Lüthje, C. (2004). Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field - An Empirical Study of Sport-related Product Consumers Technovation 24(9):683-695.
- MacCrimmon, K.R. und C. Wagner (1994). Stimulating Ideas through Creativity Software Management Science 40 (11): 1514-1532.
- Magnusson, P.R. (2009). Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services Journal of Product Innovation Management 26(5): 578-593.
- Magnusson, P.R., Matthing, J. und Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation: Experiments with innovating end-users Journal of Service Research 6(2): 111-124.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter Harvard Business Review 80(5): 86-92.

- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy California Management Review 42(4): 55-70.
- Mahadevan, B. (2004). A framework for business model innovation. Working Paper Indian Institute of Management, Bangalore, abgerufen am 13. Mai 2013, <http://www.iimb.ernet.in/~mahadev/imrc2004.pdf>.
- Mann, D. (2001). An Introduction to TRIZ: The Theory of Inventive Problem Solving Creativity and Innovation Management 10(2): 123-25.
- Mansfield, G.M. und Fourie, L.C.H. (2004). Strategy and business models – strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture South African Journal of Business Management 35(1): 35-44.
- Markides, C. (1997). Strategic Innovation Sloan Management Review 38(3): 9-23.
- Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies Sloan Management Review 39(3): 31-42.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory Journal of Product Innovation Management 23(1):19-25.
- Markides, C. und Charitou, C. (2004). Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach Academy of Management Executive 18(3): 22-36.
- Marsh, R.L., Landau, J.D. und Hicks, J.L. (1997). Contributions Of Inadequate Source Monitoring to Unconscious Plagiarism During Idea Generation Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 23(4): 886-897.
- Mason, K. und Spring, M. (2011). The sites and practices of business models Industrial Marketing Management 40(6): 1032-1041.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. und Berghman, L. (2006). Value Innovation in Business Markets: Breaking the Industry Recipe. Industrial Marketing Management 35(8): 751-761.
- McFadzean, E. (1998). The creativity continuum: Towards a classification of creative problemsolving techniques Creativity and Innovation Management 7(3): 131-139.
- McGrath, R.G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach Long Range Planning 43(2-3): 247-261.
- McLeod, P.L. und Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups Academy of Management Best Paper Proceedings 227-231.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A. und Cox, T.H. Jr. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Group Small Group Research (27)2: 248-264.
- Mednick, S.A. (1962). The associative basis of the creative process Psychological Review 69 (3): 220-232.
- Meister, C. (2011). Die Emotionalisierung von F&E-Mitarbeitern in der Innovationsfrühphase Dissertation Universität St.Gallen.
- Miles, M.B. und Huberman, M.A. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook Sage Publications: Thousands Oaks, CA.

- Mitchell, D. und Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation Journal of Business Strategy 24(5): 15-21.
- Mitchell, D.W. und Bruckner Coles, C. (2004). Establishing a continuing business model innovation process Journal of Business Strategy 25(3): 39-49.
- Mobley, M.I., Doares, L.M. und Mumford, M.D. (1992). Process analytic models of creative capacities: Evidence for the combination and reorganization process Creativity Research Journal 5(2): 125-155.
- Moehrle, M.G. (2005). What is TRIZ? From Conceptual Basics to a Framework for Research Creativity and Innovation Management 14(1): 3-13.
- Moore, G.A. (2006). Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution Capstone Publishing: Chichester, UK.
- Moreau, C.P. und Dahl, D.W. (2005). Designing the solution: The impact of constraints on consumers' creativity Journal of Consumer Research 32(6): 13-22.
- Morris, M., Schindehutte, M. und Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective Journal of Business Research 58(6): 726-735.
- Morrison, P.D., Roberts, J.H. und von Hippel, E. (2000). Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market Management Science 46(12):1513-27.
- Mullen, B., Johnson, C. und Salas, E. (1991). Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration Basic Applied Social Psychology 12(1): 3-23.
- Mumford, M.D., Mobley, M.I., Uhlman, C.E., Reiter-Palmon, R. und Doares, L.M. (1991). Process analytic models of creative capacities Creativity Research Journal 4 (2): 91-122.
- Nagasundaram, M. und Bostrom R.P. (1994-95). The Structuring of Creative Processes Using GSS: A Framework for Research Journal of Management Information Systems 11(3): 87-114.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. und Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrated Review Journal of Management 37(1): 305-351.
- Nijstad, B.A., Stroebe, W. und Lodewijkx, H.F. (2002). Cognitive stimulation and interference in groups: Exposure effects in an idea generation task Journal of Experimental Social Psychology 38(6): 535-544.
- Nijstad, B.A., Stroebe, W. und Lodewijkx, H.F. (2003). Production blocking and idea generation: Does blocking interfere with cognitive processes? Journal of Experimental Social Psychology 39(6): 531-548.
- Nystrom, H. (1990). Organizational innovation, in: West, M.S. und Farr, J.L. (Hrsg.) Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies Wiley: New York.
- Ogawa, S. und Piller, F.T. (2006). Reducing the risks of new product development MIT Sloan management review 47(2): 65.

- Okudan, G.E., Ogot, M. und Shirwaiker, R. (2006). An Investigation on the Effectiveness Design Ideation Using TRIZ Proceedings of IDETC/CIE, Design Education Conference September 10-13, 2006, Philadelphia, PA.
- Oldham, G.R. und Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work Academy of Management Journal 39(3): 607-634.
- Osborn, A.F. (1957). Applied Imagination Charles Scriber's Sons: New York.
- Osborn, A.F. (1963). Applied Imagination 3. Auflage, Charles Scriber's Sons: New York.
- Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers John Wiley & Sons, Hoboken: NJ.
- Paulus, P.B. und Yang, H.C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations Organizational Behavior and Human Decision Processes 82(1): 76-87.
- Perkins, D.N. (1981). The mind's best work Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Perkmann, M. und Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representation, in: Phillips, N., Sewell, G. und Griffiths, D. (Hrsg.) Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations, Volume 29), Emerald Group Publishing Limited.
- Perttula M. und Sipilä P. (2007). The idea exposure paradigm in design idea generation Journal of Engineering Design 18(1): 93-102.
- Perttula, M., Krause, M. und Sipilä, P. (2006). Does idea exchange promote productivity in design idea generation? CoDesign 2(3): 125-138.
- Poetz, M. und Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? Journal of Product Innovation Management 29(2): 245-256.
- Pohle, G. und Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters Strategy & Leadership 34(5): 34-40.
- Porac, J.F., Thomas, H. und Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers Journal of Management Studies 26(4): 397-416.
- Prahalad, C.K. (2004). The Blinders of Dominant Logic Long Range Planning 37(2): 171-179.
- Prahalad, C.K. (2005). Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits Wharton School Publishing: Philadelphia.
- Prahalad, C.K. und Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance Strategic Management Journal 7(6): 485-501.
- Punch, K.F. (2005). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches 2. Auflage, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

- Purcell, A.T. und Gero, J.S. (1996). Design and other types of fixation Design Studies 17(4): 363-383.
- Ramanujam, V. und Varadrajana, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis Strategic Management Journal 10(6): 523-551.
- Reason, P. und Bradbury, H. (2001). Handbook of action research Sage Publications: London.
- Reichwald, R. und Piller, F. (2006). Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung Gabler: Wiesbaden.
- Reinig, B.A. und Briggs, R. (2008). On The Relationship Between Idea-Quantity and Idea-Quality During Ideation Group Decision and Negotiation 17(5): 403-420.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution Strategic Change 17(5-6): 133-144.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A. und Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. Journal of Experimental Social Psychology 42 (2): 244-251.
- Rietzschel, E.F., Nijstad, B.A. und Stroebe, W. (2007). Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas Journal of Experimental Social Psychology 43(6): 933-946.
- Reeves, L. und Weisberg, R. W. (1994). The role of content and abstract information in analogical transfer Psychological Bulletin 115(3): 381-400.
- Rossi, G., Lyardet, F. und Schwabe, D. (2000). Patterns for E-Commerce Applications Proceedings of the Fifth European Conference on Pattern Languages of Programs 2000 (EuroPLoP 2000), Irsee.
- Runco, M.A., Illies, J.J. und Eisenman, R. (2005). Creativity, originality, and appropriateness: What do explicit instructions tell us about their relationships? Journal of Creative Behavior 39(2): 137-148.
- Sabatier, V., Mangematin, V. und Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry Long Range Planning 43(2): 431-447.
- Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J. und Goldschmidt A. (2009). Structure and Freedom in Creativity: The Interplay Between Externally Imposed Structure and Personal Cognitive Style Journal of Organizational Behavior 31(8): 1086-1110.
- Santanen, E.L., Briggs, R.O. und de Vreede, G.-J. (2000). The cognitive network theory: A new causal model of creativity and a new brainstorming technique Proceedings of the Thirty-Third Hawaii International Conference on System Sciences. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, 2000.
- Santos, J., Spector, B. und van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms Faculty & Research Working Paper Fontainebleau: INSEAD.

- Satzinger, J. W., Garfield, M. J. und Nagasundaram, M. (1999). The Creative Process: The Effects of Group Memory on Individual Idea Generation Journal of Management Information Systems 15(4): 143-160.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C. und Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate MIT Sloan Management Review 47(3): 75-81.
- Schlegelmilch, B.B, Diamantopoulos, A. und Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes Journal of Strategic Marketing 11(2): 117-132.
- Schlicksupp, H. (2004). Innovation, Kreativität und Ideenfindung 6. Auflage, Vogel Business Media: Würzburg.
- Schneider, S. und Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda International Journal of Innovation Management 17(1): 1-34.
- Schraw, G., Dunkle, M.E. und Bendixen, L.D. (1995). Cognitive processes in well-defined and ill-defined problem solving Applied Cognitive Psychology 9(6): 523-538.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process McGraw-Hill: New York.
- Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P. und Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy Communications of the Association for Information Systems 13(25): 427-442.
- Seelos, C. und Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view Academy of Management Perspectives 21(4): 49-63.
- Shafer, S., Smith, H. und Linder, J.C. (2005). The power of business models Business Horizons 48(3): 199-207.
- Shah, J., Vargas-Hernandez, N., Summers, J. und Kulkarni, S. (2001). Collaborative sketching as an idea generation technique for engineering design Journal of Creative Behavior 35 (3): 169-198.
- Shalley, C.E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity Academy of Management Journal 38(2): 483-503.
- Shalley, C.E., Zhou, J. und Oldham, G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? Journal of Management 30(6): 933-959.
- Shalley, C.E. und Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity The Leadership Quarterly 15(1): 33-53.
- Shepherd, M.M., Briggs, R.O., Reinig, B.A., Yen, J. und Nunamaker, J.F. Jr. (1995-6). Invoking Social Comparison to Improve Electronic Brainstorming: Beyond Anonymity Journal of Management Information Systems 12(3): 155-170.

- Shin, S. und Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea Academy of Management Journal 46(6): 703-714.
- Simonton, D. (1999). Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity Oxford University Press: New York.
- Smith, S.M., Ward, T.B. und Schumacher, J.S. (1993). Constraining Effects Of Examples In A Creative Generation Task Memory & Cognition 21(6): 837-845.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. und Kahai, S.S. (1997). Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment Journal of Applied Psychology 82(1): 89-103.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N. und Velamuri, S.R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning – The Naturhouse Case Long Range Planning 43(2-3): 383-407.
- Souchkov, V. (2007). Breakthrough Thinking with TRIZ for Business and Management: An Overview ICG Training & Consulting.
- Spender, J.C. (1989). Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement Blackwell: Oxford.
- Stevens, G.A. und Burley, J. (2003). Piloting the rocket of radical innovation. Research Technology Management 46(2): 16-26.
- Stokes, P.D. (2001). Variability, Constraints, and Creativity: Shedding Light on Claude Monet. American Psychologist 56(4): 355-59.
- Stokes, P.D. (2006). Creativity from Constraints: The Psychology of Breakthrough Spring Publishing Company: New York.
- Szulanski, G. und Jensen, R.J. (2008). Growing through copying: the negative consequences of innovation on franchise network growth Research Policy 37 (10): 1732-1741.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning 43(2-3): 172-194.
- Terwiesch, C. und Loch, C.H. (2004). Collaborative prototyping and the pricing of custom-designed products Management Science 50(2): 145-158.
- Tidwell, J. (1998). Interaction design patterns Conference on Pattern Languages of Programming (PLoP) '98, Allerton Park, Monticello, Illinois, USA.
- Tierney, P. und Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance Academy of Management Journal 45(6): 1137-1148.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P. und Kallunki, J. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm Management Decision 43(6): 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets Electronic Markets 8(2): 3-8.

- Tomczak, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz Marketing ZFP 2, S.77-87
- Tripsas, M. und Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging Strategic Management Journal 21(10-11): 1147-1161.
- Ulrich, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung: Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. Die Unternehmung Jahrgang 38, S. 303-325.
- Ulrich, P. und Hill, W. (1976). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil I) Wirtschaftswissenschaftliches Studium 5(7): 204-309.
- Urban, G. und von Hippel, E. (1988). Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products Management Science 34(5): 569-582.
- Utman, C.H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. Personality and Social Psychology Review 1(2): 170-182.
- Valacich, J.S., Dennis, A.R. und Connolly, T. (1994). Idea-generation in computer-based groups: A new ending to an old story Organizational Behavior and Human Decision Processes 57(3): 448-467.
- VanGundy, A.B. (1988). Techniques of Structured Problem Solving 2. Auflage, Van Nostrand: New York.
- VanGundy, A.B. (1992). Idea Power: Techniques and Resources to Unleash the Creativity in Your Organization AMACOM: New York.
- Vargas, H.N., Schmidt, L. und Okudan Kremer, G.E. (2012) Empirical Study of Effectiveness of TRIZ as a Design Creativity Aid Proceedings of International Design Engineering Technical Conferences (ASME-IDETC 2012), August 15-18, Chicago, IL.
- Venkatraman, N. und Henderson, J.C. (2008). Four Vectors of Business Model Innovation: Value Capture in a Network Era, in: Pantaleo, D. und Pal, N. (Hrsg.) From Strategy to Execution – Turning Accelerated Global Change into Opportunity Springer: Berlin, Heidelberg.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. und Tekie, E.B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors Journal of Change Management 4(3): 259-276.
- Ward, T.B. (1994). Structured imagination: The role of conceptual structure in exemplar generation Cognitive Psychology 27(1): 1-40.
- Ward, T. B., Patterson, M.J., Sifonis, C. M., Dodds, R. A. und Saunders, K.N. (2002). The role of graded category structure in imaginative thought Memory & Cognition 30(2): 199-216.
- Ward, T.B., Smith, S.M. und Finke, R.A. (1999). Creative cognition, in: Sternberg, R. J. (Hrsg.) Handbook of creativity Cambridge University Press: Cambridge.
- Weill, P. und Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to eBusiness models. Boston Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Weisberg, R.W. (1986). Creativity, genius, and other myths Freeman: New York.

- Weisberg, R.W. (1993). Creativity: Beyond the myth of genius Freeman: New York.
- Whyte, W.F. (1991, Hrsg.). Participatory action research Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Winter, S.G. und Szulanski, G. (2001). Replication as strategy Organization Science 12 (6): 730-743.
- Woodman, R., Sawyer, J. und Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity Academy of Management Review 18(2): 293-321.
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research: Design and Methods 4. Auflage, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Yip, G.S. (2004). Using strategy to change your business model Business Strategy Review 15(2): 17-24.
- Zhang, J., Chai, K.-H. und Tan, K.-C. (2005). Applying TRIZ to Service Conceptual Design: An Exploratory Study Creativity and Innovation Management 14(1): 34-42.
- Zhou, J. und Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research, in: Martocchio, J.J. und Ferris, G.R. (Hrsg.) Research in Personnel and Human Resources Management JAI Press: Greenwich, CT.
- Zott, C. und Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance Strategic Management Journal 29(1): 1-26.
- Zott, C., Amit, R. und Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research Journal of Management 37(4): 1019-1042.
- Zu Knyphausen-Aufsess, D. und Meinhardt, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., zu Knyphausen-Aufsess, D. und Reding, K. (Hrsg.) Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie Springer: Berlin.
- Zwicky, F. (1959). Morphologische Forschung Winterthur, Neuauflage Glarus: Baeschlin, 1989.

8 Anhang

8.1 Sample an untersuchten Geschäftsmodellinnovationen

Unternehmen	GMI	Jahr	Hauptsitz	Sektor / Branche	Muster
23andMe	Genetische Gesundheitstests für Endverbraucher	2006	Mountain View, Kalifornien, USA	B2C/ Gesundheitswesen	Kundendaten-Multiplizierer
3M Services (gehört zu 3M)	Massgeschneiderte Lösungen für 3M Produkte und Dienstleistungen	2010	Hannover, Deutschland	B2B/ Mischkonzern (n.a.)	Solution Provider
ABB Turbo Systems (gehört zu ABB)	Sicherheitskonzept für Abgasurbolader	2010	Baden, Schweiz	B2B/ Maschinenbau	Garantierte Verfügbarkeit
Abbot Downing	Ultra-High-Net-Worth Angebot der Wells Fargo Bank	2011	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Finanz- und Versicherungswesen	Ultimativer Luxus
Accor	Automatenhotel Formule 1 (Frankreich) bzw. Ibis Budget (Deutschland)	1985	Paris, Frankreich	B2C/ Hotel und Tourismus	No Frills Self-Service
Adidas	Miadidas-Initiative zur Personalisierung von Turnschuhen	2000	Herzogenaurach, Deutschland	B2C/ Konsumgüter	Mass Customization
Airbnb	Online-Marktplatz für die weltweite Buchung und Vermietung von Privatunterkünften	2008	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Hotel und Tourismus	Peer-to-Peer
Aldi	Pionier im Bereich der Lebensmittel-Discounter	1913	Essen (Aldi Nord), Mülheim an der Ruhr (Aldi Süd), Deutschland	B2C/ Einzelhandel	No Frills
Aldi	Erweiterung des Lebensmittelsortiments um Non-Food Produkte	1986	Essen (Aldi Nord), Mülheim an der Ruhr (Aldi Süd), Deutschland	B2C/ Einzelhandel	Cross Selling
Ally Financial	Autoversicherung	2004	Detroit,	B2C/ Finanz- und	Pay per Use

(ehemals GMAC)	mit risikoeffektiver Prämienberechnung		Michigan, USA	Versicherungs- wesen	
Amazon	Online-Versandhandel (anfänglich nur für Bücher, später auch für diverse andere Waren)	1995	Seattle, Washington, USA	B2C/ Internethandel	Affiliation E-Commerce Kundendaten-Multiplizierer Long Tail Negativer Geldumschlag Two-Sided Market
Amazon Kindle	E-Book-Reader	2007	Seattle, Washington, USA	B2C/ Medien	Razor and Blade User Designed
Amazon Web Services	Bündelung verschiedener Services im Bereich des Cloud Computing	2002	Seattle, Washington, USA	B2B/ Internetdienstleistungen	Layer Player Make more of it
American Airlines	Vielfliegerprogramm 'AAdvantages'	1981	Fort Worth, Texas, USA	B2C/ Luft- und Ramfahrt	Kundendaten-Multiplizierer
American Express	Reisescheck (Traveler's cheque)	1891	New York City, New York, USA	B2C/ Finanz- und Versicherungs- wesen	Negativer Geldumschlag
Amway	Netzwerk-Marketing für Produkte im Bereich Körperpflege, Kosmetik und Accessoires	1959	Ada, Michigan, USA	B2C/ Handel	Direct Selling
Apple	iPod/iTunes-Kombination	2003	Cupertino, Kalifornien, USA	B2C/ Unterhaltungselektronik	Long Tail Razor and Blade Solution Provider Two-Sided Market ³²⁶
Apple	iPhone/AppStore-Kombination	2008	Cupertino, Kalifornien, USA	B2C/ Unterhaltungselektronik	Revenue Sharing User Designed Two-Sided Market ³²⁷
Aravind Eye	Augenklinik für	1976	Madurei,	B2C/ Gesund-	No Frills

³²⁶ Auf Abbildung 13-15 nicht abgebildet (Grafikfehler).

³²⁷ Auf Abbildung 13-15 nicht abgebildet (Grafikfehler).

Care System	Arme		Indien	heitswesen	Robin Hood
ARM	Lizenzvergabe von Mikrochip-Designs	1989	Cambridge, England, Vereinigtes Königreich	B2B/ Informations-technologie	Lizenzierung
Arvind Mills	Billigtextilien für Entwicklungs- und Schwellenländer	1995	Ahmedabad, Indien	B2C/ Konsumgüter	Target the Poor
Asos	Online-Versandhandel im Bereich Mode und Beauty	2000	London, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Internet-handel	E-Commerce
BackWerk	SB-Bäckereikette	2001	Essen, Deutschland	B2C/ Gastronomie	Self-Service
Barnes & Noble	Buchhandelskette (mit integrierten Lesecken und Kaffee)	1993	New York City, New York, USA	B2C/ Einzelhandel	Experience Selling
BASF	„Cost per Unit“ Angebot für Autolacke (durch BASF Coatings)	1998	Ludwigshafen am Rhein, Deutschland	B2B/ Chemie	Performance-based Contracting
BASF	Ökoeffizienz-Analyse	1998	Ludwigshafen am Rhein, Deutschland	B2B/ Chemie	Make more of it
Bayer	Aspirin-Tabletten (Nachbau auf Grundlage bereits existierender Aspirin-Präparate)	1897	Leverkusen, Deutschland	B2C/ Pharma	Reverse Engineering
Best Buy	Fachhandel für Unterhaltungselektronik	1983	Richfield, Minnesota, USA	B2C/ Einzelhandel	Supermarkt
Better Place	Infrastruktur-Netzwerk an Batterieauflade- und austauschstationen für Elektroautos	2007	Palo Alto, Kalifornien, USA	B2C/ Automobil	Pay per Use Razor and Blade
Bharti Airtel	Radikale Preissenkung durch Outsourcing der Telekommunikationsinfrastruktur	1995	New Delhi, Indien	B2C/ Telekommunikation	Orchestrator Target the Poor
Blacksocks	Sockenabonnement (‘Sock-	1999	Zürich, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	E-Commerce Negativer

	scription ^{TM,*)}				Geldumschlag Subskription
Blockbuster	Video- und DVD-Verleihkette	1985	Englewood, Colorado, USA	B2C/ Dienstleistungen	Mieten statt kaufen
Bosch	Verkaufsräume in Baumärkten	2000	Gerlingen, Deutschland	B2C/ Befestigungstechnik	Shop-in-Shop
Bosch	Endkundenorientierte Vermarktung von Automobilzubehör	2000	Gerlingen, Deutschland	B2B/ Automobil	Ingredient Branding
Brainpool	Kinofilm 'Stromberg - Der Film' (finanziert durch Crowdfunding)	2011	Köln, Deutschland	B2C/ Medien	Crowdfunding
Brilliance China Auto	Herstellung von Automobilen im dem Design westlicher Luxus-Karosserien (z.B. BMW)	2003	Shenyang, China	B2C/ Automobil	Reverse Engineering
Buckaroo Buffet	All you-can-eat Restaurant	1946	Las Vegas, Nevada, USA	B2C/ Gastronomie	Flatrate
BYD Auto	Automobilhersteller mit integrierten Angebot von Elektroautos und Autobatterien	1995	Shenzhen, China	B2C/ Automobil	Integrator
Car2Go (Joint Venture des Automobilherstellers Daimler und des Mietwagenunternehmens Europcar)	Flexibles Car-sharingkonzept mit minutengenauer Abrechnung	2008	Ulm, Deutschland	B2C/ Automobil	Pay per Use
Carl Zeiss	Endkundenorientierte Vermarktung von Objektivkameras in Mobilfunkgeräten	1995	Jena, Deutschland	B2B/ Optik und Feinmechanik	Ingredient Branding
Carnegie Steel	Voll integrierter Stahlkonzern	1870	New York City, New York, USA	B2B/ Stahl	Integrator
CDNow	Online-Musikhandel	1994	Ambler, Pennsylvania,	B2C/ Musik	Affiliation Revenue Sharing

USA					
CEWE Color	Digitale Foto- produkte (z.B. Fotobücher)	1997	Oldenburg, Deutschland	B2C/ Foto- technik	Digitalisierung
Cirque du Soleil	Showbasiertes Zirkuskonzept	1984	Montréal, Kanada	B2C/ Freizeit	Aikido
Cisco	I-Prize (Innovations- wettbewerb)	2007	San Jose, Kalifornien, USA	B2B/ Infor- mations- technologie	Crowdsourcing
Couchsurfing	Gastfreundschafts- netzwerk für die Vermittlung von kostenlosen Privatunterkünften	2003	San Francisco, USA	B2C/ Hotel und Tourismus	Peer-to-Peer
Craigslist	Anzeigenportal für private Klein- anzeigen	1996	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Medien	Peer-to-Peer
Createmytattoo	Online-Marktplatz für die Kommerz- ialisierung von Tattoo-Designs	2009	Fogelsville, Pennsylvania, USA	B2C/ Internet- dienstleistungen	User Designed
CWS-boco	Textilmietservices und ganzheitliche Lösungen für Waschraumhygiene	2001	Dreieich, Deutschland	B2B/ Dienst- leistungen	Mieten statt kaufen Solution Provider
Dell	Direktvertriebs- basiertes Built-to- Order Konzept für Computer	1984	Round Rock, Texas, USA	B2C/ Infor- mations- technologie	Direct Selling E-Commerce (ab Mitte der 1990er) From-Push-to- Pull Mass Customization (ab Mitte der 1990er) Negativer Geldumschlag
Denemeyer	IP-Dienstleister	1962	Luxemburg (Stadt), Luxemburg	B2B/ Finanz- und Versicherungs- wesen	Layer Player
Denner	Nachgebaute Nespresso- Kaffeekapseln	2010	Zürich, Schweiz	B2C/ Einzel- handel	Reverse Engineering
Deutsche Post	Integration von Postfilialen und Paket-Shops in Tankstellen, Zeitschriften- und Lebensmittelläden	1995	Bonn, Deutschland	B2C/ Logistik	Shop-in-Shop

Diaspora	Soziales Netzwerk (finanziert durch Crowdfunding)	2010	New York City, New York, USA	B2C/ Medien	Crowdfunding
DIC2	Lizenzvergabe für Comicfiguren (z.B. Asterix)	1973	Vittuone, Italien	B2B/ Medien	Lizenzierung
Diners Club	Weltweit erste Kreditkarte	1950	Riverwoods, Illinois, USA	B2C/ Finanz- und Versicherungswesen	Two-Sided Market
Dollar Shave Club	Rasierklingen-Abonnement	2012	Santa Monica, Kalifornien, USA	B2C/ Internet-handel	Direct Selling E-Commerce Subskription
Dow Corning	Plattform Xiameter zur Vermarktung von günstigen Silikonchemikalien	2002	Midland, Michigan, USA	B2B/ Chemie	No Frills
Dropbox	Online-Speicherdienstleistungen	2007	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Software	Digitalisierung Freemium Peer-to-Peer
Duales System Deutschland	Mülltrennungssystem 'Grüner Punkt'	1991	Köln, Deutschland	B2B/ Dienstleistungen	Lizenzierung Trash-to-Cash
DuPont	Vermarktung des Kunststoffes Polytetrafluorethylen unter dem Handelsnamen Teflon	1964	Wilmington, Delaware, USA	B2B/ Chemie	Ingredient Branding
eBay	Online-Auktionshaus (für Privatauktionen)	1995	San Jose, Kalifornien, USA	B2C/ Internet-handel	Auktion Long Tail Peer-to-Peer Two-Sided Market
écurie25	Carsharing-Angebot für Luxusautos	2005	London, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Automobil	Fractional Ownership
E lance	Online-Plattform zur Vermittlung von Outsourcing-Dienstleistungen	2006	Mountain View, Kalifornien, USA	B2B, B2C/ Internetdienstleistungen	Auktion Two-Sided Market
Emeco	Designer-Möbel aus recycelten	2010	Hanover, Pennsylvania,	B2C/ Konsumgüter	Trash-to-Cash

	Materialien		USA		
Exxon Mobil	Voll integrierter Mineralölkonzern	1999	Irving, Texas, USA	B2B/ Öl und Gas	Integrator
Facebook	Internetbasiertes soziales Freundschaftsnetzwerk	2004	Menlo Park, Kalifornien, USA	B2C/ Medien	Digitalisierung Kundendaten-Multiplizierer Peer-to-Peer Two-Sided Market Werbefinanzierung
Factory121	Plattform zur Gestaltung von personalisierten Uhren	1996	Martigny, Schweiz	B2C/ Uhren	Mass Customization
Festo Didactic	Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich der Steuerungs- und Automatisierungstechnik	1970	Esslingen, Deutschland	B2B/ Automatisierungstechnik	Make more of it
First Direct (gehört zu HSBC)	Direktversicherung	1989	Leeds, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Finanz- und Versicherungswesen	Direct Selling
FlexPetz	Mietservices für Haustiere	2007	San Diego, Kalifornien, USA	B2C/ Dienstleistungen	Mieten statt kaufen
Flyeralarm	Vollautomatisierte Online-Druckerei	2002	Würzburg, Deutschland	B2B, B2C/ Internetdienstleistungen	E-Commerce
Ford	T-Modell	1908	Dearborn, Michigan, USA	B2C/ Automobil	Integrator No Frills
Foxconn	Auftragsherstellung für Elektronik- und Computerteile	1974	Taipeh, Taiwan	B2B/ Elektronik	White Label
Freitag lab AG	Taschen aus gebrauchten LKW-Planen und Autogurten	1993	Zürich, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	Trash-to-Cash
Fressnapf	Fachhandel für Tiernahrung und -zubehör	1985	Krefeld, Deutschland	B2C/ Einzelhandel	Franchising (ab 1992) Supermarkt
Geberit	Endkunden-zentriertes	2000	Rapperswil-	B2B, B2C/	From Push-to-Pull

	Vertriebskonzept für Sanitäranlagen		Jona, Schweiz	Sanitärtechnik	
Geek Squad	Lösungsorientierte Dienstleistungsangebote für Unterhaltungselektronik	1994	Richfield, Minnesota, USA	B2C/ Dienstleistungen	Solution Provider
General Electric	Tragbares Ultraschallgerät (ursprünglich für China entwickelt, später auch in den USA und Europa verkauft)	2007	Schenectady, New York, USA	B2C/ Mischkonzern (n.a.)	Reverse Innovation
Gidsy	Online-Marktplatz zur Vermittlung von privaten Freizeitaktivitäten	2011	Berlin, Deutschland	B2C/ Freizeit	Peer-to-Peer
Gillette (gehört zu Procter & Gamble)	Erfindung und Vermarktung der austauschbaren Wegwerfklinge	1904	Cincinnati, Ohio, USA	B2C/ Konsumgüter	Lock-In Razor and Blade
Google	Dienstleistungen im Bereich des Suchmaschinen-Marketing und der Internetwerbung	1998	Mountain View, Kalifornien, USA	B2C, B2B/ Internetdienstleistungen	Auktion Kundendaten-Multiplizierer Pay Per Use Two-Sided Market Werbefinanzierung
Grameen Bank	Mikrofinanzkreditinstitut	1983	Dhaka, Bangladesh	B2C/ Finanz- und Versicherungswesen	Target the Poor
Greenwire	Recycling von Mobiltelefonen	2001	London, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Unterhaltungselektronik	Trash-to-Cash
Groupon	Online-Plattform für Rabattangebote	2008	Chicago, Illinois, USA	B2C, B2B/ Internethandel	Negativer Geldumschlag Revenue Sharing Two-Sided Market
Haier	Preiswerte Waschmaschinen (ursprünglich für China entwickelt, später weltweiter)	1999	Qingdao, China	B2C/ Haushaltsgeräte	Reverse Innovation

Verkauf)					
Hapimag	Vermittlung von Wohnrechten für Ferienanlagen	1963	Baar, Schweiz	B2C/ Hotel und Tourismus	Fractional Ownership
Harley Davidson	Lifestyle-Marke für Motorräder und Zubehör	1903	Milwaukee, Wisconsin, USA	B2C/ Maschinenbau	Experience Selling
Heidelberger Druckmaschinen	Lösungsanbieter für Präzisions-Druckmaschinen	1980	Heidelberg, Deutschland	B2B/ Maschinenbau	Solution Provider
H & M	Recycling-Initiative für gebrauchte Textilien	2012	Stockholm, Schweden	B2C/ Einzelhandel	Trash-to-Cash
Hewlett-Packard	Drucker für den Privatgebrauch (z.B. HP ThinkJet)	1984	Palo Alto, Kalifornien, USA	B2C/ Informationstechnologie	Lock-In Razor and Blade
Hilti	Flottenmanagement für Befestigungstools	2000	Schaan, Liechtenstein	B2B/Befestigungstechnik	Garantierte Verfügbarkeit
Hindustan Unilever (gehört zu Unilever)	Konsumgüter für Entwicklungs- und Schwellenländer	2000	Mumbai, Indien	B2C/ Konsumgüter	Target the Poor
HomeBuy	Wohnbauförderungsprogramm	2009	Dartford, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Hotel und Tourismus	Fractional Ownership
Hot Choice	Bezahlfernsehen für Erotikinhalte	1988	Atlanta, Georgia, USA	B2C/ Medien	Pay per Use
Hotmail (gehört zu Microsoft)	Pionier im Bereich der Webmail-Dienstleistungen	1996	Redmond, Washington, USA	B2C/ Internetdienstleistungen	Digitalisierung Freemium
HubPages	Internetwerbeplattform	2006	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Internetdienstleistungen	Revenue Sharing
Humble Bundle	Vermarktungsexperiment für Computerspiele	2010	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Konsumgüter	Pay What You Want
IBM	Plattform für die kollaborative Entwicklung von Programmier-	1955	Armonk, New York, USA	B2B/ Informationstechnologie	Open Source

	sprachen und Datenbanken				
IBM	Geschäfts- und Technologiedienstleistungen	1995	Armonk, New York, USA	B2B/ Informations-technologie	Garantierte Verfügbarkeit
IKEA	Lifestyle-Möbel zum Selber-zusammenbauen	1956	Delft, Niederlande (gegründet in Älmhult, Schweden)	B2C/ Konsumgüter	Cross Selling Experience Selling Self-Service
InnoCentive	Anbieter von Crowdsourcing-Dienstleistungen	2001	Waltham, Massachusetts, USA	B2B/ Dienstleistungen	Crowdsourcing
Intel	'Intel Inside' Initiative für Mikrochips	1991	Santa Clara, Kalifornien, USA	B2B/ Informations-technologie	Ingredient Branding
Jamba (gehört zu Jesta Digital GmbH)	Abonnement für Handy-Klingeltöne	2004	Berlin, Deutschland	B2C/ Medien	Subskription
JCDecaux	Stadtmöbel zur Platzierung von Aussenwerbung (z.B. Litfassäulen, Bushaltestellen)	1964	Neuilly-sur-Seine, Frankreich	B2B/ Medien	Two-Sided Market Werbefinanzierung
Jones International University	Online-Universität	1996	Centennial, Colorado, USA	B2C/ Bildungswesen	Digitalisierung
Jumeirah Group	Kette für Luxus-hotels (z.B. Burj al Arab in Dubai)	1994	Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	B2C/ Hotel und Tourismus	Ultimativer Luxus
King Kullen Grocery Company	Weltweit erster Lebensmittel-Supermarkt	1930	Bethpage, New York, USA	B2C/ Einzelhandel	Supermarkt
Lamborghini	Anbieter von Luxuskarosserien	1962	Sant'Agata Bolognese, Italien	B2C/ Automobil	Ultimativer Luxus
Lantal Textiles	Komplettangebote für Textilien im Luft-, Bus- und Bahnverkehr sowie Kreuzfahrtschiffe	1954	Langenthal, Schweiz	B2B/ Dienstleistungen	Solution Provider
Lego	Legosteine	1949	Billund, Dänemark	B2C/ Konsumgüter	Lock-In
Lego DesignByMe	Online-Plattform zum Selbergestalten	2005	Billund, Dänemark	B2C/ Konsumgüter	User Designed

von Lego-Figuren					
Levi's	Initiative zur Personalisierung von Levi's Jeans	1990	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Konsumgüter	Mass Customization
Li&Fung	Handelsunternehmen mit eigenem Händlernetzwerk	1971	Hongkong, China	B2B/ Handel	Orchestrator
LinkedIn	Soziales Netzwerk für Geschäftsbeziehungen	2003	Mountain View, Kalifornien, USA	B2C/ Medien	Freemium Peer-to-Peer
Local Motors	Open Source Automobilhersteller	2008	Chandler, Arizona, USA	B2C/ Automobil	Open Source
Logitech	Computermaus (ursprünglich für China entwickelt, später weltweiter Verkauf)	1981	Lausanne, Schweiz	B2C/ Elektronik	Reverse Innovation
Lufthansa	Tauschinitiative	1993	Köln, Deutschland	B2C/ Luft- und Raumfahrt	Barter
Lulu	Print-on-Demand Dienstleistungen (z.B. für Bücher, E-Books, Filme, Kalender)	2002	Raleigh, North Carolina, USA	B2C/ Internetdienstleistungen	User Designed
Luxusbabe	Handtaschenverleih für Luxushandtaschen	2006	Berlin, Deutschland	B2C/ Dienstleistungen	Mieten statt kaufen
Machinery Link	Verfügbarkeitsbasierte Lösungen für Agrarmaschinen	2000	Kansas City, Missouri, USA	B2B/ Maschinenbau	Garantierte Verfügbarkeit
Magnolia Hotels	Hotelunternehmen	2007	Denver, Colorado, USA	B2C/ Hotel und Tourismus	Barter
Marillion	US-Konzerttournee (finanziert durch Crowdfunding)	1997	Aylesbury, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Musik	Crowdfunding
Marriott International	Hotelunternehmen	1967	Bethesda, Maryland, USA	B2C/ Hotel und Tourismus	Franchising
Max Havelaar	Fair Trade-Gütesiegel	1992	Basel, Schweiz	B2B/ Einzelhandel	Lizenzierung
McDonald's	Weltweit erstes Schnellrestaurant	1948	Oak Brook, Illinois, USA	B2C/ Gastronomie	No Frills Self-Service

McFit	Discounter-Fitnessstudio	1997	Schlüsselfeld, Deutschland	B2C/ Dienstleistungen	No Frills
Merrill Lynch	Pionier im Bereich des ‚Financial Supermarket‘	1930	New York City, New York, USA	B2C/ Finanz- und Versicherungswesen	Supermarkt
Metro Newspaper	Werbefinanzierte Gratiszeitung	1995	Luxemburg (Stadt), Luxemburg	B2C/ Medien	Two-Sided Market Werbefinanzierung
Microsoft	Betriebssystem Windows	1975	Redmond, Washigton, USA	B2B/ Software	Lock-In
MinuteClinic (gehört zu CVS Caremark Corporation)	Retail-Health-Klinik	2000	Woonsocket, Rhode Island, USA	B2C/ Gesundheitswesen	Shop-in-Shop
MirCorp	Weltraum-tourismus-unternehmen	2000	Amsterdam, Niederlande	B2C/ Luft- und Raumfahrt	Ultimativer Luxus
Mobility Carsharing	Pionier im Bereich des Carsharings	1997	Luzern, Schweiz	B2C/ Automobil	Fractional Ownership Self-Service
mondo-BIOTECH	Biotech-Unternehmen zur Entwicklung von Wirkstoffen für seltene Erkrankungen	2000	Stans, Schweiz	B2B/ Pharma	Open Source
Mozilla	Browser-Software Firefox	1992	Mountain View, Kalifornien, USA	B2B/ Software	Open Source
My Unique Bag	Personalisierte Handtaschen	2010	Berlin, Deutschland	B2C/ Konsumgüter	Mass Customization
MyFab	Online-Community Konzept für Designermöbel	2008	Shanghai, China	B2C/ Konsumgüter	Crowdsourcing Negativer Geldumschlag
MyHammer	Online-Portal zur Vermittlung von Handwerks- und Dienstleistungsaufträge	2005	Berlin, Deutschland	B2C/ Internetdienstleistungen	Auktion Two-Sided Market

mymuesli	Müsli zum Selbermischen	2007	Passau, Deutschland	B2C/ Konsumgüter	Peer-to-Peer
Napster	Online-Musiktauschbörse	1999	San Mateo, Kalifornien, USA	B2C/ Musik	Digitalisierung Peer-to-Peer
Naturhouse	Reformhaus für Diät- und Ernährungsprodukte	1992	Barcelona, Spanien	B2C/ Einzelhandel	Franchising
Nestlé BabyNes	Kapselsystem für Babynahrung	2010	Vevey, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	Direct Selling Lock-In Razor and Blade
Nestlé Nespresso	Kapselsystem für Kaffee	1986	Vevey, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	Direct Selling Experience Selling Lock-In Razor and Blade
Nestlé Special. T	Kapselsystem für Tee	2012	Vevey, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	Direct Selling Experience Selling Lock-In Razor and Blade
Netflix	Online-Streaming-Angebot für Filme, Serie und TV-Shows	1999	Los Gatos, Kalifornien, USA	B2C/ Internetdienste	Digitalisierung
NetJets	Sharing-Angebot für Privatflugzeuge	1964	Columbus, Ohio, USA	B2C/ Luft- und Raumfahrt	Fractional Ownership Garantierte Verfügbarkeit
Next Issue Media	Online-Kiosk für Zeitschriften	2012	Palo Alto, Kalifornien, USA	B2C/ Medien	Digitalisierung Flatrate Subskription
Nike	Sportartikelhersteller (mit exklusivem Fokus auf Marketing und Vertrieb)	1978	Beaverton, Oregon, USA	B2C/ Konsumgüter	Orchestrator
Nintendo	Videospielkonsole Wii	2006	Kyōto, Japan	B2C/ Unterhaltungselektronik	Aikido
NoiseTrade	Online-Musik-	2006	London,	B2C/ Musik	Pay What You

	handel (ohne feste Preise)		England, Vereinigtes Königreich		Want
Nokia	Modell 1100	2003	Espoo, Finnland	B2C/ Telekommunikation	Reverse Innovation
One Laptop per Child	Initiative zur Versorgung von Schulkindern in der Dritten Welt mit Lerncomputern	2005	Cambridge, Massachusetts, USA	B2C/ Gemeinnützige Organisation (n.a.)	Robin Hood
One World Everybody Eats	Restaurant (ohne feste Preise)	2003	Salt Lake City, Utah, USA	B2C/ Gastronomie	Pay What You Want
Panera Bread Bakery	Bäckerei (ohne feste Preise)	2010	Sunset Hills, Missouri, USA	B2C/ Gastronomie	Pay What You Want
PatientsLikeMe	Gesundheitswebsite	2004	Cambridge, Massachusetts, USA	B2C/ Gesundheitswesen	Kundendaten-Multiplizierer
Pay with a Tweet	Weltweit erstes soziales Bezahlungssystem	2010	New York City, New York, USA	B2C/ Internetdienstleistungen	Barter
Payback (gehört zu Loyal Partner)	Bonusprogramm für den Einzelhandel	2000	München, Deutschland	B2B/ Dienstleistungen	Kundendaten-Multiplizierer Kundenloyalität
PayPal	Online-Bezahlungssystem	1998	San Jose, Kalifornien, USA	B2C/ Internetdienstleistungen	Layer Player Negativer Geldumschlag
Pebble Technology	Smartwatch Pebble (finanziert durch Crowdfunding)	2012	Scottsdale, Arizona, USA	B2C/ Uhren	Crowdfunding
Pelikan	Nachbau von Druckerpatronen namhafter Druckerhersteller	1994	Schindellegi, Schweiz	B2C/ Konsumgüter	Reverse Engineering
Pepsi	Tauschinitiative	1972	Purchase, New York, USA	B2C/ Konsumgüter	Barter
Personal-NOVEL	Plattform zur Erstellung von personalisierter Literatur	2003	München, Deutschland	B2C/ Internetdienstleistungen	Mass Customization
PHH Corporation	Flottenmanagement-Anbieter für Autos	1986	Mount Laurel Township, New Jersey, USA	B2B/ Automobil	Garantierte Verfügbarkeit
Pinterest	Soziales Netzwerk mit der Funktion einer virtuellen	2010	San Francisco, Kalifornien,	B2C/ Medien	Affiliation

	Pinnwand		USA		
Ponoko	3-D Druck-Dienstleister	2007	Oakland California, USA	B2C/ Dienstleistungen	User Designed
Porsche	Ingenieurdienstleistungen für Automobilhersteller	1931	Stuttgart, Deutschland	B2B/ Automobil	Make more of it
Priceline	Online-Hotelbuchungsplattform (nach dem Prinzip der reversen Auktion)	1997	Norwalk, Connecticut, USA	B2C/ Hotel und Tourismus	Auktion Two-Sided Market
Printing In a Box	Online-Printdienstleister	2005	Mountain View, Kalifornien, USA	B2B/ Dienstleistungen	White Label
Procter & Gamble	Konsumgüterhersteller (mit exklusivem Fokus auf Marketing und Vertrieb)	2001	Cincinnati, Ohio, USA	B2C/ Konsumgüter	Orchestrator
Procter & Gamble	Connect+Develop Initiative	2001	Cincinnati, Ohio, USA	B2C/ Konsumgüter	Crowdsourcing
Quirky	Online-Plattform zur Gestaltung und Vermarktung von diversen Produkten	2009	New York City, New York, USA	B2C/ Dienstleistungen	User Designed
Radiohead	CD Rainbows (Verkauf ohne festen Preis)	2007	Oxford, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Musik	Pay What You Want
Red Bull	Lifestyle-Energy Drink Red Bull	1987	Fuschl am See, Österreich	B2C/ Konsumgüter	Experience Selling
Red Hat	Dienstleistungen für die Open Source-Software LINUX	1993	Raleigh, North Carolina, USA	B2B/ Software	Open Source
RelayRides (gehört zu General Motors)	Carsharing unter Privatpersonen	2010	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Automobil	Peer-to-Peer
Renault	Dacia Logan	2004	Paris, Frankreich	B2C/ Automobil	Reverse Innovation
Rent a Bike	Fahrradverleihservice	1987	Sursee, Schweiz	B2C/ Transportwesen	Mieten statt kaufen
Richelieu Foods	Auftragshersteller	1994	Randolph, Massachusetts,	B2B/ Konsum-	White Label

	für Lebensmittel		USA	güter	
Rolls-Royce	'Power-by-the-Hour' Konzept für Flugzeugturbinen	1980	Derby, England, Vereinigtes Königreich	B2B/ Maschinenbau	Performance-based Contracting
Ryanair	Billigfluganbieter	1985	Dublin, Irland	B2C/ Luft- und Raumfahrt	Add-On
Safeway	Safeway Club Card	1995	Pleasanton, Kalifornien, USA	B2C/ Einzelhandel	Kundenloyalität
Salesforce	Cloud Computing Lösungen für Unternehmen	1999	San Francisco, Kalifornien, USA	B2B/ Software	Subskription
Sandals Resorts	All-Inclusive-Hotel	1981	Montego Bay, Jamaika	B2C/ Hotel und Tourismus	Flatrate
SANIFAIR (gehört zu Autobahn Tank & Rast GmbH)	Betreiber von Autoraststätten-toiletten	2003	Bonn, Deutschland	B2C/ Dienstleistungen	Cross Selling
SAP	Modular aufgebaute Softwarelösungen	1972	Walldorf, Deutschland	B2B/ Software	Add-On
Sat.1 (gehört zu ProSiebenSat.1 Media AG)	Deutschlands erster Privatfernsehsender	1984	Unterföhring, Deutschland	B2B/ Medien	Two-Sided Market Werbefinanzierung
Saunders System	Weltweit erste Autovermietung	1916	Omaha, Nebraska, USA	B2C/ Automobil	Mieten statt kaufen
SBB	Generalabonnement	1898	Bern, Schweiz	B2C/ Transportwesen	Flatrate
Sega	Videogaming-System (mit erweiterbaren Features)	1998	Tokio, Japan	B2C/ Unterhaltungselektronik	Add-On
Sennheiser	Sennheiser Sound Academy	2009	Wennebostel, Deutschland	B2C/ Audio-technik	Make more of it
Shell	Shell Shop (Tankstellen-Supermarkt)	1930	Houston, Texas, USA	B2C/ Öl und Gas	Cross Selling
Shimano	Endkundenorientierte Vermarktung von Fahrradkomponenten	1995	Sakai, Japan	B2B/ Konsumgüter	Ingredient Branding
Singer Sewing	Händlerbasiertes	1860	La Vergne,	B2C/ Haushalts-	Franchising

Machine	System für den Vertrieb von Nähmaschinen		Tennessee, USA	geräte	
Six Flags	Action-Freizeitpark	1961	Grand Prairie, Texas, USA	B2C/ Freizeit	Aikido
Skype	Internetbasierte Telefonie (VoIP)	2003	Luxemburg (Stadt), Luxemburg	B2C/ Telekommunikation	Freemium Peer-to-Peer
SlideShare	Web-2.0-Plattform zum Tauschen und Archivieren von Präsentationen	2006	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Internetdienste	Peer-to-Peer
Smartville	Produktionsstätte des Smart Fortwo (mit aktiver Integration der Lieferanten)		Hambach, Frankreich	B2B/ Automobil	Open Business Model
Southwest Airlines	Weltweit erster Billigflughanbieter	1971	Dallas, Texas, USA	B2C/ Luft- und Raumfahrt	No Frills
Sperry & Hutchinson	Pionier im Bereich der Treuemarken für Kunden	1897	Delray Beach, Florida, USA	B2C/ Einzelhandel	Kundenloyalität
Spiegel Online	Online-Format der Zeitschrift ‚Der Spiegel‘	1994	Hamburg, Deutschland	B2C/ Medien	Digitalisierung
Spotify	Dienstleistungen im Bereich des Online-Musik-Streamings	2006	Stockholm, Schweden	B2C/ Musik	Subskription Two-Sided Market Werbefinanzierung
Spreadshirt	Online-Plattform für die Gestaltung und Vermarktung von T-Shirts	2001	Leipzig, Deutschland	B2C/ Dienstleistungen	User Designed
Staples	Fachhandel für Bürobedarf	1986	Framingham, Massachusetts, USA	B2C/ Einzelhandel	Supermarkt
Starbucks	Kaffeekauskette mit Wohnzimmercharakter	1971	Seattle, Washington, USA	B2C/ Gastronomie	Experience Selling Franchising
Survey Monkey	Online-Umfrage-tool	1998	Palo Alto, Kalifornien,	B2C/ Internetdienstleistungen	Digitalisierung

			USA	Freemium	
Swatch	Lifestyle-Uhren	1983	Biel, Schweiz	B2C/ Uhren	Aikido Experience Selling
TaskRabbit	Online-Marktplatz für Mikrojobs	2008	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Dienst- leistungen	Peer-to-Peer
Tata Nano	Billigauto für 2'000 USD	2009	Mumbai, Indien	B2C/ Automobil	Target the Poor
Tchibo	Kaffeehersteller mit integriertem Einzel- handelskonzept	1949	Hamburg, Deutschland	B2C/ Einzel- handel	Cross Selling Shop-in-Shop
Tetra Pak	Lösungsanbieter für Verpackungen im Lebensmittel- bereich	1993	Pully, Schweiz	B2B/ Verpackungs- technik	Solution Provider
The Body Shop	Pionier im Bereich der Naturkosmetik	1976	Littlehampton, England, Vereinigtes Königreich	B2C/ Konsum- güter	Aikido
The Home Depot	Fachhandel für Baumaterialien	1978	Atlanta, Georgia, USA	B2C/ Einzel- handel	Supermarkt
Threadless	Online-Community basierter T-Shirt Hersteller	2000	Chicago, Illinois, USA	B2C/ Dienst- leistungen	Crowdsourcing
TOMS Shoes	Schuhhersteller (mit 'One-for-One' Angebot)	2006	Santa Monica, Kalifornien, USA	B2C/ Konsum- güter	Robin Hood
Toyota	Automobilhersteller (Pionier des Kanban-Prinzips)	1975	Toyota, Japan	B2C/ Automobil	From Push-to-Pull
Toys "R" Us	Fachhandel für Spielzeug	1948	Wayne, New Jersey, USA	B2C/ Einzel- handel	Supermarkt
Trader Joe's	Lebensmittel- einzelhandelskette mit Kultcharakter	1958	Monrovia, Kalifornien, USA	B2C/ Einzel- handel	Experience Selling
TRUSTe	Auf Internet- Sicherheits-	1997	San Francisco, Kalifornien,	B2B/ Internet-	Layer Player

	lösungen spezialisiertes Dienstleistungs- unternehmen		USA	dienstleistungen	
Tupperware	Verkaufsparty für Tupperware- Produkte	1946	Orlando, Florida, USA	B2C/ Konsum- güter	Direct Selling
Twitter	Weltweit erster Microblogging- Dienst	1996	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Medien	Kundendaten- Multiplizierer Peer-to-Peer
Valve Corporation	Entwicklung von Videospielen mit Gaming- Community	1996	Bellevue, Washington, USA	B2C/ Software	Open Business Model
Verizon Communi- cations	Verkauf anonymer Telekommuni- kationsdaten	2011	New York City, New York, USA	B2C / Tele- kommunikation	Kundendaten- Multiplizierer
Vorwerk	Verkauf von Staubsaugern durch Haustürgeschäft	1883	Wuppertal, Deutschland	B2C/ Haushalts- geräte	Direct Selling
W. L. Gore & Associates	Vermarktung von Textilmembranen unter der Handelsmarke Goretex	1976	Newark, Delaware, USA	B2B/ Chemie	Ingredient Branding
Walmart	Finanzdienst- leistungen für insolvente US- Amerikaner	2012	Bentonville, Arkansas, USA	B2C/ Finanzen- und Versiche- rungswesen	Target the Poor
Warby Parker	Brillenhersteller (mit 'Buy one, Give one' Angebot)	2008	New York City, New York, USA	B2C/ Konsum- güter	Robin Hood
Wikipedia	Online- Enzyklopädie	2001	San Francisco, Kalifornien, USA	B2C/ Internet- dienstleistungen	Digitalisierung Open Source
WineBid	Online-Auktions- portal für Wein	1996	Napa, Kalifornien, USA	B2C/ Internet- handel	Auktion E-Commerce
Wipro Technologies	Auf Outsourcing spezialisiertes IT- Dienstleistungs- unternehmen	1980	Bengaluru, Indien	B2B/ Infor- mations- technologie	Layer Player
WXYC	Weltweit erster Online-Radiosender	1994	Chapel Hill, North Carolina, USA	B2C/ Medien	Digitalisierung

Xerox	,Cost per Page'- Angebot im Bereich des Dokumenten- managements	2002	Norwalk, Connecticut, USA	B2B/ Infor- mations- technologie	Performance- based Contracting
Xerox	Modell 914	1959	Norwalk, Connecticut, USA	B2B/ Infor- mations- technologie	Mieten statt kaufen
YouTube	Online-Video- portal	2005	San Bruno, Kalifornien, USA	B2C/ Internet- dienstleistungen	Long Tail
Zappos	Online-Versand- handel für Schuhe	1999	Henderson, Nevada, USA	B2C/ Internet- handel	E-Commerce
Zara	Vertikal integriertes Textilunternehmen	1975	Arteixo, Spanien	B2C/ Einzel- handel	Integrator From Push-to-Pull
Zattoo	Online-TV Plattform	2007	Ann Arbor, Michigan, USA	B2C/ Medien	Two-Sided Market Werbefinanzier- ung
Zopa	Social Lending Plattform	2005	London, England, United Kingdom	B2C/ Finanz- und Versicherungs- wesen	Auktion Peer-to-Peer

8.2 Interviewverzeichnis

Unternehmen	Name	Position	Ort	Datum ³²⁸
-	Dr. Alexander Osterwalder	Autor des Buches „Business Model Generation“	Lausanne, Schweiz	7. Juni 2010
12designer.com	Eva Missling	CEO	Telefon-interview	21. November 2011
3M Corporation	Anonym	Marketingleiter	Telefon-interview	18. Mai 2011
ABB Turbo Systems	René Eberle	General Manager Service Center	Baden, Schweiz	25. Oktober 2010
ABB Turbo Systems	Michael Daiber	Manager Business Development	Baden, Schweiz	19. November 2011
Allianz	Dr. Wolfgang Naraschewsk	Head Allianz Inhouse Consulting	Telefon-interview	21. Juli 2011
Allianz Versicherung	Boris Berten	Head eCommerce and Direct Business	Telefon-interview	23. Juli 2011
BASF	Dr. Uta Holzenkamp	Head of New Business Development & Licensing	Ludwigshafen am Rhein, Deutschland	23. Juni 2010
BASF	Weiran Lu	Commercial Support ECO	Telefon-interview	29. November 2011
BASF	Dr. Johannes Becker	Strategic Manager	Telefon-interview	23. Mai 2011
Better Place	Adi Aron-Gilat	Global Head of Policy	Stanford, USA	13. November 2012
Blacksocks	Samy Liechti	CEO und Gründer	Telefon-interview	16. Mai 2012
Borer Chemie	Dr. Markus Borer	CEO	Telefon-interview	20. Mai 2011
Car2Go	Andreas Leo	Pressesprecher	Telefon-interview	5. Oktober 2010
CEWE Color	Dr. Reiner Fageth	Geschäftsführer	St.Gallen, Schweiz	14. November 2011
Chemia Brugg	Peter Steiner	CEO	Telefon-	29. April 2011

³²⁸ Die Interviews wurden stellenweise unter Mithilfe von Bachelor- und Masterstudenten erhoben.

			interview	
Chemie+Papier Holding	Dr. Moritz Braun	Strategische Gruppenentwicklung	Telefoninterview	4. Mai 2011
Couchsurfing	Tony Espinoza	CEO	Telefoninterview	03. Dezember 2012
CWS-boco	Detlfen Kröpelin	Sprecher der Geschäftsleitung	Dreieich, Deutschland	24. Januar 2013
DMG	Dr. Maurice Eschweiler	Managing Director	Telefoninterview	18. Oktober 2010
e+a	Götz Wiebicke	Member of the Executive Board	Telefoninterview	13. Mai 2011
eBay	Guy Schory	New Ventures Manager	Telefoninterview	10. Dezember 2012
Entris Banking	Bernhard Ziörjen	Head Organizational Development/ Business Engineer	Telefoninterview	12. September 2011
evalueScience	Prof. Ernst Hafen	Mitbegründer und CEO	Hönggerberg, Schweiz	17. Juni 2010
Festo Didactic	Dr. Theodor Niehaus	CEO	Uzwil, Schweiz	05. Mai 2012
fluidminds	Prof. Dr. Patrick Stähler	Partner und Consultant	Zürich, Schweiz	04. Juni 2010
Freymatic	Riccarda Manzanella	Präsident und Direktor	Felsberg, Schweiz	02. Mai 2011
Hapimag	Kurt Scholl	CEO	Baar, Schweiz	07. Dezember 2012
Hatebur Umformmaschinen	Urs Tschudin	CEO	Telefoninterview	10 Mai 2011
Heidelberger Druckmaschinen	Stephan Plenz	Vorstand Equipment	Heidelberg, Deutschland	27. Oktober 2010
Hewlett-Packard	Sven Graupner	Senior Scientist	Palo Alto, USA	16. November 2012
Hilti	Dr. Arndt Paul	SVP Service Management/RS	Schaan, Lichtenstein	06. Dezember 2011
Hilti	Lalit Kumar	Corporate Development Project Manager	Telefoninterview	21. September 2010
Hoffmann-La	Brian Bethell	Business	Basel,	16. Juni 2010

Roche		Manager Portfolio Governance	Schweiz	
HSM	Dietmar Dengler	Geschäfts- führung	Telefon- interview	19. Mai 2011
ING-DiBa	Christophe Jayr	Manager Corporate Development	Telefon- interview	14. September 2011
Kasto GmbH & Co. KG	Armin Stolzer	Geschäfts- führender Gesellschafter	Achern, Deutschland	28. Oktober 2010
Lanxess	Dr. Uwe Boltersdorf	Leitung Corporate Development	Telefon- interview	13. Mai 2011
Linde	Dr. Aldo Belloni	Mitglied der Geschäfts- leitung	Telefon- interview	12. Mai 2011
Max Lehner & Co. AG	Harry Lehner	Vorsitzender der Geschäfts- leitung	St.Gallen, Schweiz	12. Mai 2011
Messer Group GmbH	Stefan Messer	Vorstands- vorsitzender	Telefon- interview	30. Mai 2011
Mobility Carsharing	Sonja Roos	Leiterin Strategische Projekte	Luzern, Schweiz	02. September 2010
mondoBIOTECH	Fabio Cavalli	Mitgründer und Verwaltungs- rats- präsident	Stans, Schweiz	09. Juni 2010
Nestlé BabyNes	Martin Grieder	Global Head of Nestlé BabyNes	Telefon interview	14. November 2012
Nestlé Nespresso	Frank Lehmann	Global Head of Intellectual Asset Management	Telefon- interview	21. Juni 2012
Nestlé Special. T	Vincent Milliet	Controller	Telefon- interview	29. November 2012
Oertli Werkzeuge	Paul Oertli jun.	CEO	Telefon- interview	11. Mai 2011
Parhsip.ch	Stella Zeco	Contract Media Manager	Zurich, Schweiz	23. November 2011
Ponoko	David ten Have	CEO	Telefon- interview	16. November 2012

Reifenhäuser GmbH & Co. KG	Klaus Reifenhäuser	Geschäftsführer	Telefoninterview	04. Mai 2011
Ricardo.ch	Tobias Pulfer	Kundendienst Projektleiter IT	Zug, Schweiz	06. Dezember 2011
Salesforce	Neeracha Tychakhoonavuh	SVP, Distribution Chief of Staff	Telefoninterview	20. November 2011
SAP	Wolfgang Faisst	Head of SAP Store & Commercial Infrastructure Solution Management	Telefoninterview	14. November 2011
SAP	Tobias Weiblen	Research Associate	St.Gallen, Schweiz	28. April 2012
SAP	Amir Bonakdar	Research Associate	St.Gallen, Schweiz	16. November 2011
Schaeffler	Michael Hildinger	Leiter Unternehmensstrategie	Telefoninterview	18. Mai 2011
Selectchemie	Dr. Peter Kaufmann	CEO	Telefoninterview	03. Mai 2011
SIG allCap	Martin Leuzinger	Head of Global Market Segment Management	Telefoninterview	13. Oktober 2010
SIG allCap	Dr. oec. Christoph Hoffmann	Manager Strategy & Projects	Schaffhausen, Schweiz	26. November 2009
Sigma-Aldrich Chemie	Dr. Dieter Hofner	Verwaltungsrat	St.Gallen, Schweiz	05. Mai 2011
Sika	Ernst Bärtschi	CEO	Telefoninterview	11. Mai 2011
Solvay (Schweiz)	Dr. Michael Odenwald	Standortleiter	Telefoninterview	17. Mai 2011
Stahl-Contor	Adrian von Arx	Geschäftsführender Inhaber	Embrach, Schweiz	19. Oktober 2010
Twike	Ralph Schnyer	Gründungsmitglied	Telefoninterview	03. September 2010
Vinnolit GmbH & Co.KG	Dr. Karl-Martin Schellerer	Head of Corporate Development	Telefoninterview	17. Mai 2011
W. L. Gore & Associates	Ludwig Harrer	New Business Development	Telefoninterview	02. Dezember 2009

Manager

Xerox	Werner Rügsegger	VR-Mitglied	Telefon- interview	20. September 2010
-------	------------------	-------------	-----------------------	--------------------

8.3 Meta-Analyse Geschäftsmodellelemente

Autor (Jahr)	Nutzen- versprechen	Kunden- segment	Wertschöpf- ungskette	Ertrags- mechanik	Sonstige
Timmers (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ product and service flow ▪ actor benefits 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ information flow ▪ business actors and roles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue sources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marketing strategy
Hamel (2000)			<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategic resources ▪ customer interface ▪ value network 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ core strategy
Linder und Cantrell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ commerce relationship ▪ commerce process model ▪ channel model 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pricing model ▪ revenue model 	
Afuah und Tucci (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer value scope ▪ value configuration 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ connected activities ▪ capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue source ▪ pricing ▪ cost structure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sustainability
Weill und Vitale (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flow of product 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumers ▪ customers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flow of information ▪ allies ▪ suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flow of money 	
Dubosson-Torbay, Osterwalder und Pigneur (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ product innovation 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ infrastructure management ▪ customer relationship 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ financial aspects 	
Chesbrough und Rosenbloom (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ market segment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ structure of value chain ▪ position within value network 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cost structure and profit potential 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ competitive strategy
Knyphausen-Aufsess und Meinhardt (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt-/Markt-kombination 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt-/Markt-kombination 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ertrags-mechanik 	
Magretta (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value to customer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer definition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ economic logic 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue logic 	

Hedman und Kalling (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ offering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ activities and organization ▪ resources ▪ supply of factor and production inputs 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ competitors
Mahadevan (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ target customers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value delivery system 		
Yip (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geographic scope ▪ nature of customers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nature of inputs ▪ how to transform inputs ▪ nature of outputs ▪ vertical scope ▪ horizontal scope ▪ how to organize 		
Morris, Schindehutte und Allen (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ internal processes and competencies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ economic model 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ external positioning ▪ personal/investor factors
Osterwalder, Pigneur und Tucci (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ target customer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value configuration ▪ core competency ▪ partner network ▪ distribution channel ▪ relationship 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cost structure ▪ revenue model 	
Schweizer (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ market power of innovation 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ value chain constellation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue model 	
Shafer, Smith und Linder (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition ▪ offering ▪ branding ▪ differentiation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ resources/assets ▪ processes/activities ▪ supplier ▪ capabilities/competencies ▪ customer information ▪ customer relationship ▪ information flows ▪ product/service flows 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue/pricing ▪ cost ▪ financial aspects ▪ profits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategy ▪ mission ▪ competitors

Johnson, Christensen und Kagermann (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer value proposition 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ key resources ▪ key processes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ profit formula
Lindgardt et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ product or service offering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ target segment(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value chain ▪ organization 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ revenue model ▪ cost model
Demil und Lecocq (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value propositions 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ internal and external organization ▪ resources and competences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ volume and structure of revenues ▪ volume and structure of costs
Giesen et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition ▪ specific ‘job to be done’ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer segments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ critical internal resources and processes as ▪ external partnerships ▪ company’s role and relationships across the value chain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pricing model ▪ forms of monetization
Teece (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ value proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ customer 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ structure of revenues and costs
Mason und Spring (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ market offering ▪ technology (product) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ network architecture ▪ technology (process, core infrastructure) 	

Lebenslauf

Persönliche Daten

24. März 1983 Geboren in Kosice, Slowakei

Ausbildung

2009-2014 **Universität St.Gallen, Schweiz**
Doktorandenstudium

2012 **Stanford University, USA**
Forschungsaufenthalt am Center for Design Research

2003-2008 **Universität Mannheim, Deutschland**
Studium der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kffr.)

2003 **Humboldt-Gymnasium Karlsruhe, Deutschland**
Abitur

Berufliche Tätigkeiten

Seit 11/2013 **Holcim Technology Ltd, Schweiz**
Innovationsmanagerin

2013 **BMI Lab AG, Schweiz**
Senior Consultant

2009-2013 **Universität St.Gallen, Schweiz**
Wissenschaftliche Assistentin am Institut für
Technologiemanagement (ITEM-HSG)

2008 **Universität St.Gallen, Schweiz**
Praktikantin und wissenschaftliche Hilfskraft am Center
for Innovation (CFI-HSG)

2007-2008 **Perlitz Strategy Group, Deutschland**
Wissenschaftliche Hilfskraft

2006 **BASF Electronic Materials, Hong Kong**
Praktikum

2005-2006 **Universität Mannheim, Deutschland**
Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Sport

2005 **BASF AG, Deutschland**
Praktikum

2004 **PricewaterhouseCoopers, Deutschland**
Praktikum