

Bernd W. Wirtz und Marc-Julian Thomas

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	32
2	Konzepte der Business Model-Innovation	33
2.1	Definitionen zur Business Model-Innovation	33
2.2	Ansätze der Business Model-Innovation	37
3	Ein integrierter Business Model-Innovation Ansatz	44
4	Zusammenfassung	46
	Literatur	47

Zusammenfassung

Die Business Model-Innovation hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Insbesondere in dynamischen Wettbewerbsumfeldern kommt der Business Model-Innovation eine erfolgskritische Bedeutung zu. Der Beitrag thematisiert unterschiedliche Begriffsverständnisse und damit einhergehende Inhalte der Business Model-Innovation. Zudem wird ein Überblick über bestehende Prozessansätze der Business Model-Innovation gegeben. Auf dieser Basis wird ein integrativer Business Model-Innovation Prozessansatz entwickelt.

B. W. Wirtz (✉)

Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement, Deutsche Universität für
Verwaltungswissenschaften, Freiherr-vom-Stein-Straße 2,
67346 Speyer, Deutschland
E-Mail: wirtz@uni-speyer.de

M.-J. Thomas

Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer,
Freiherr-vom-Stein-Straße 2, 67346 Speyer, Deutschland
E-Mail: thomas@foev-speyer.de

1 Einführung

Die Business Model-Innovation ist im Rahmen des Business Model-Managements von besonderer Bedeutung. In einer von zunehmender Komplexität geprägten Unternehmenswelt ist die Business Model-Innovation ein entscheidender Erfolgsfaktor, um der sich immer schneller verändernden Umwelt erfolgreich begegnen und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sicherstellen zu können.¹

Insbesondere seit dem Jahr 2000 wurden Studien zum Thema Business Model-Innovation veröffentlicht. Vor allem die großen Beratungsunternehmen wie beispielsweise Accenture (2001, S. 13–18), Deloitte (2002), Mercer Management Consulting (2003) und McKinsey (2008) haben Ansätze zur Business Model-Innovation entwickelt.² Von besonderer Bedeutung für die Erfolgsrelevanz der Business Model-Innovation erscheint eine Studie von IBM. Eine Befragung von 765 Geschäftsführern ergab, dass finanziell erfolgreiche Unternehmen mehr als doppelt so viel Wert auf eine konsequente und nachhaltige Business Model-Innovation legen als finanziell weniger erfolgreiche Unternehmen.³

Auch in der Wissenschaft kommt der Business Model-Innovation eine besondere Bedeutung zu. Als wichtige Beiträge sind unter anderem Keen und Qureshi (2005, S. 1–10), Chesbrough (2006), Chesbrough (2010, S. 354–363), Zott und Amit (2007, S. 181–199), Johnson et al. (2008a, S. 50–59), Zott und Amit (2010, S. 216–226), Gambardella und McGahan (2010, S. 262–271) und Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 195–215) zu nennen.

Insbesondere wird in den Arbeiten zur Business Model-Innovation auf die Wertschöpfung und die hohe Umwelt-Volatilität eingegangen. So konstatieren Schneider und Spieth (2013, S. 1–34): „Within corporate practice, business model innovation has been identified as a promising approach for firms to respond to changing sources of value creation in times of high environmental volatility.“⁴ Es lässt sich festhalten, dass sowohl in der Forschung als auch in der Praxis ein großes Interesse an den Voraussetzungen, der Struktur und der Umsetzung von Innovationen auf der Business Modell-Ebene besteht.

Im Folgenden werden zunächst einige im Schrifttum relevante Definitionen zur Business Model-Innovation dargestellt. Danach werden die im Schrifttum aktuellsten und bedeutendsten Ansätze zur Business Model-Innovation vorgestellt und darauf aufbauend ein integrierter Ansatz entwickelt. Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zur Business Model-Innovation zusammengefasst.

¹ Vgl. Johnson et al. (2008a, S. 50 f.).

² Vgl. Budde et al. (2000, S. 99–107), Linder und Cantrell (2000), Deloitte (2002), Boston Consulting Group (2002), Mercer Management Consulting (2003).

³ Vgl. IBM (2009).

⁴ Schneider und Spieth (2013, S. 2).

2 Konzepte der Business Model-Innovation

Die Business Model-Innovation kann als vergleichsweise junges Forschungsfeld gekennzeichnet werden. Innerhalb dieses Forschungsfeldes ist eine ausgeprägte Heterogenität bezüglich der Definitionen und Konzepte zu beobachten. Daher werden in Abschn 2.1 die bedeutendsten Definitionen aufgegriffen und die zentralen Aspekte herausgearbeitet. Abschließend wird eine zusammenführende Definition gegeben, die integrativ die Kernelemente der Business Model-Innovation zusammenfasst.

In Abschn 2.2 wird anschließend auf die Ansätze zur Business Model-Innovation in Theorie und Praxis eingegangen. Nach einer Darstellung der im Schrifttum relevanten Ansätze erfolgt eine Analyse, in der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der einzelnen Ansätze aufgezeigt werden. Schließlich werden die zentralen Ansätze der Business Model-Innovation in einem integrierten Ansatz subsumiert.

2.1 Definitionen zur Business Model-Innovation

Innerhalb des Schrifttums lassen sich erste Definitionen zur Business Model-Innovation ab dem Jahr 2000 finden. Dabei lag der Fokus auf dem Erklärungsansatz, neue Wege für Unternehmen zu finden, durch die Erlöse generiert und potenzielle Investoren erreicht werden können. Stewart und Zhao (2000, S. 287–296) definieren Business Model-Innovation unter dem Aspekt: „how a firm will make money“⁵, während Magretta (2002, S. 86–92) die Business Model-Innovation definitorisch zusammenfasst: „how enterprises work“⁶.

In den folgenden Jahren entstanden weiterführende Definitionen. Diese beschreiben die Business Model-Innovation als eine effiziente Möglichkeit der Wertschöpfung. So definiert Chesbrough (2010, S. 354–363) die Business Model-Innovation als: „[a] unit of analysis, [to] identify novelty, lock-in complementarities and efficiency.“⁷

Tabelle 2.1 stellt die relevantesten Definitionen der Business Model-Innovation im Überblick dar.

Die dargestellten Definitionen verdeutlichen die Heterogenität des Begriffsverständnisses Mitchell und Coles (2004, S. 16–26) subsumieren unter einer Business Model-Innovation primär die Hervorbringung neuer Produkte und Services. Bei der BCG (2009) wird eine Business Model-Innovation vor allem unter dem Aspekt der Veränderung der Value Proposition bzw. des Operating Models gesehen. In der Definition zur Business Model-Innovation von Demil und Lecocq (2010, S. 227–246) wird verstärkt ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt und die Business Model-Innovation als zentraler Kern des gesamten Business Models angesehen.

Nach Osterwalder und Pigneur (2010) soll die Business Model-Innovation primär die Entwicklung neuer Mechanismen zur Wertgenerierung umfassen. Die Wichtigkeit der

⁵ Stewart und Zhao (2000, S. 290).

⁶ Magretta (2002, S. 87).

⁷ Vgl. Chesbrough (2010), S. 358).

Tab. 2.1 Definitionen Business Model-Innovation

Autor	Definition
Stewart und Zhao (2000, S. 290)	„Business Model-Innovation is [...] how a firm will make money“
Magretta (2002, S. 87)	„Business Model-Innovation is [...] how enterprises work“
Stähler (2002, S. 52)	„Geschäftsmodellinnovationen sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschliessen“
Mitchell und Coles (2004, S. 17)	„By business model innovation, we mean business model replacements that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available. We also refer to the process of developing these novel replacements as business model innovation“
Labbé und Mazet (2005, S. 898)	„Eine Geschäftsmodellinnovation verändert eine oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells (Produkt-/Markt-Kombination, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell), sodass eine neuartige Konfiguration der Elemente eines Geschäftsmodells entsteht und umgesetzt wird“
Boston Consulting Group (2009, S. 1)	„A business model consists of two essential elements – the value proposition and the operating model – each of which has three subelements. [...] Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. Because it involves a multidimensional and orchestrated set of activities, BMI is both challenging to execute and difficult to imitate“
Gambardella und McGahan (2010, S. 263)	„In this conceptualization, business-model innovation occurs when a firm adopts a novel approach to commercializing its underlying assets. One arena in which many firms with important knowledge assets are currently innovating is in the rising ‚markets for technology‘, where firms sell rights to their intellectual property rather than themselves directly commercializing products and services based on their knowledge capital“
Chesbrough (2010, S. 358)	„Business Model-Innovation is [...] [a] unit of analysis, [to] identify novelty, lock-in complementarities and efficiency“
Amit und Zott (2010, S. 5)	„Business Model Innovation [...] represents an [...] source of future value for businesses – a way of creating new or enhanced revenues and profits at relatively low cost“
Demil und Lecocq (2010, S. 228)	„[...] the [Business Model] concept represents a transformational approach, where the BM is considered as a concept or a tool to address change and focus on innovation, either in the organization, or in the BM itself“

Tab. 2.1 Fortsetzung

Autor	Definition
Johnson (2010, S. 13)	„Seizing the white space requires new skills, new strengths, new ways to make money. It calls for the ability to innovate something more core than the core, to innovate the very theory of the business itself. I call that process <i>business model innovation</i> “
Osterwalder und Pigneur (2010, S. 136)	„Business model innovation is not about looking back, because the past indicates little about what is possible in terms of future business models. Business model innovation is not about looking to competitors, since business model innovation is not about copying or benchmarking, but about creating new mechanisms to create value and derive revenues. Rather, business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meet unsatisfied, new, or hidden customer needs“
Wirtz (2011, S. 206)	„Business Model-Innovation bezeichnet den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt“
Schallmo (2013, S. 29)	„Die Innovationsobjekte im Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation sind einzelne Geschäftsmodell-Elemente [...] bzw. das gesamte Geschäftsmodell. Der Innovationsgrad betrifft sowohl die inkrementelle (geringfügige) als auch die radikale (fundamentale) (Weiter –) Entwicklung eines Geschäftsmodells. [...] Die Geschäftsmodell-Innovation erfolgt anhand eines Prozesses mit einer Abfolge von Aufgaben und Entscheidungen, die in logischem und zeitlichen Zusammenhang zueinander stehen“

Veränderung der Kernelemente des Business Models stellt auch Johnson (2010) heraus. Die Business Model-Innovation soll dem Unternehmen neue Fähigkeiten und Prozesse verschaffen. Labbé und Mazet (2005, S. 897–902) beziehen sich in der Schaffung neuer Fähigkeiten konkret auf die Innovierung neuer Produkt- und Serviceangebote, wodurch es zu Änderungen innerhalb der Wertschöpfungskette kommt.

Um die einzelnen, noch stark divergierenden Definitionen der Business Model-Innovation zu einer übergeordneten homogenen Definition zusammenfassen zu können, ist zunächst eine Analyse der Definitionen nach subjektbezogenen, funktionalen und teleologischen Aspekten notwendig.

In Bezug auf den Gegenstand der Business Model-Innovation zeigen die Definitionen ein ähnliches Verständnis. Dabei stellt der Gegenstand zumeist das aktuelle Business Model mit der jeweiligen Struktur dar. Die Innovation wird oft in diesem Kontext als eine Veränderung des Business Models verstanden.⁸ Im Schrifttum herrscht Uneinigkeit darüber, ab welchem Innovationsgrad von einer Business Model-Innovation gesprochen

⁸ Vgl. Wirtz (2013, S. 205).

werden kann. Einige Wissenschaftler sehen dafür schon die Innovation einiger Strukturkomponenten als ausreichend an.⁹ Andere Wissenschaftler sprechen erst ab einer tiefgreifenden oder vollständigen Veränderung des Business Models von einer Business Model-Innovation.¹⁰ In vielen wissenschaftlichen Ansätzen wird jedoch übereinstimmend eine Veränderung der Value Proposition als essentieller Innovationsgegenstand betrachtet.¹¹

Die meisten Definitionen weisen nur bedingt funktionale Aspekte aus. Jedoch ist zu erkennen, dass die Business Model-Innovation primär der Funktion der Schaffung eines neuen Geschäftsmodells bzw. Leistungsangebotes dient. Im Schrifttum wird hierbei zwischen der Schaffung eines innovierten Business Models für ein Unternehmen und eines innovierten Business Models für eine ganze Branche unterschieden.¹² Bezüglich der teleologischen Aspekte besteht im Schrifttum weitgehend Einigkeit. Das Hauptziel der Business Model-Innovation liegt in der Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass trotz einer deutlichen Heterogenität der Definitionen zur Business Model-Innovation sich dennoch Überschneidungspunkte im Schrifttum finden lassen. Ein wichtiger Bestandteil der Business Model-Innovation ist demnach die Veränderung der Value Proposition. Ebenfalls ein Aspekt der Business Model-Innovation ist die Veränderung der Wertschöpfungsstruktur, auch als Value Constellation bezeichnet.¹³ Darunter fallen beispielsweise auch Veränderungen, bei denen Wertschöpfungsstufen weggelassen, oder neue Wertschöpfungspartner in die Wertschöpfungskette integriert werden. Darüber hinaus wird innerhalb des Schrifttums weitgehend übereinstimmend die Funktion der Business Model-Innovation zur Erneuerung oder Neuschaffung eines (neuen) Business Models bzw. Leistungsangebotes genannt.

Vor diesem Hintergrund und der Definition von Wirtz (2011) soll folgende terminologische Abgrenzung im weiteren verwendet werden.

► **Definition Business Model-Innovation¹⁴** Business Model-Innovation bezeichnet den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt.

Die Definition verdeutlicht, dass eine Business Model-Innovation die Veränderung eines gesamten Wertschöpfungsnetzwerks (Value Constellation) oder Wertversprechen gegenüber dem Kunden (Value Proposition) umfassen kann.¹⁵

⁹ Vgl. Zollenkop (2006, S. 117), Schallmo (2013, S. 29).

¹⁰ Vgl. Markides (2006, S. 19–25), Johnson (2010, S. 13), Malhotra (2000, S. 2 ff.), Demil und Lecocq (2010, S. 229 f.).

¹¹ Vgl. Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 200 ff.).

¹² Vgl. Johnson et al. (2008a, S. 50–59).

¹³ Vgl. Magretta (2002, S. 93), Schweizer (2005, S.43 ff.), Teece (2010, S. 180).

¹⁴ Wirtz (2013, S. 207).

¹⁵ Vgl. Wirtz (2013, S. 207 f.).

Malhotra (2000) stellt dazu fest, dass eine Business Model-Innovation eine radikale Veränderung darstellt: „Business Model Innovation[:] necessary for sustainable competitive advantage in the new business environment characterized by dynamic, discontinuous and radical pace of change.“¹⁶ Ähnlich grundlegende Veränderungen durch die Innovierung des Business Models sehen auch Demil und Lecocq (2010, S. 227–246): „In particular, new BMs have been acknowledged as radical innovations with the potential to shake whole industries.“¹⁷ Dabei ist festzuhalten, dass die radikalen Veränderungen teilweise über das Business Model hinaus Aspekte des Unternehmens beeinflussen können. Dies kann beispielsweise eine Veränderung der nach gelagerten Prozessstruktur sein.¹⁸ Neben diesen primär umfassenden bzw. radikalen Innovationskontext der Business Model-Innovation werden auch inkrementale Innovationsveränderungen unter die Business Model-Innovation Definition subsumiert, sofern eine Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation hiermit einhergeht.

2.2 Ansätze der Business Model-Innovation

Die im Schrifttum vorhandenen Ansätze zur Business Model-Innovation besitzen häufig eine prozessuale Struktur. Diese Struktur ist zumeist linear aufgebaut und besteht aus einzelnen Phasen. Jede der Phasen spiegelt einen Entwicklungsschritt wider, der Teil der Business Model-Innovation ist. Innerhalb der einzelnen Entwicklungsschritte unterscheiden sich die Ansätze zur Business Model-Innovation zum Teil deutlich. Im Folgenden sollen daher die im Schrifttum relevanten Ansätze zur Business Model-Innovation dargestellt werden. Die (graphische) Gegenüberstellung der Ansätze findet auf Basis des integrierten Business Model-Innovationsprozesses von Wirtz (2011) statt. Dieser Innovationsprozess wird im Rahmen der Gegenüberstellung der Ansätze um die Phase der Analyse der Ausgangssituation erweitert.

Innerhalb der Analyse der Business Model-Innovationsprozesse wird auf Veränderungen eingegangen, die aufgrund der zeitlichen Entwicklung im Rahmen der Forschung zu erkennen sind. Dabei werden sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten der einzelnen Ansätze dargestellt. Abbildung 2.1 stellt die relevanten Prozessmodelle innerhalb des Schrifttums in den Jahren 2000 bis 2009 dar.

Zu den ersten Modellen mit einer prozessualen Struktur im Bereich der Business Model-Innovation gehören die Ausführungen von Linder und Cantrell (2000). Die Business Model-Innovation besteht dabei aus drei Phasen. Zuerst wird das aktuelle Business Model beschrieben. In der zweiten Phase wird das neue Business Model entwickelt. Die abschließende Phase stellt die Implementierung des neuen Business Models dar. In diesem Kontext sind auch die weiteren, im frühen Stadium entstandenen, Prozessmodelle zu betrachten. Diese sind oftmals noch sehr allgemein gehalten und umfassen meist drei, höchstens vier

¹⁶ Vgl. Malhotra (2000), S. 2).

¹⁷ Vgl. Demil und Lecocq (2010, S. 229).

¹⁸ Vgl. Wirtz (2013, S. 208).

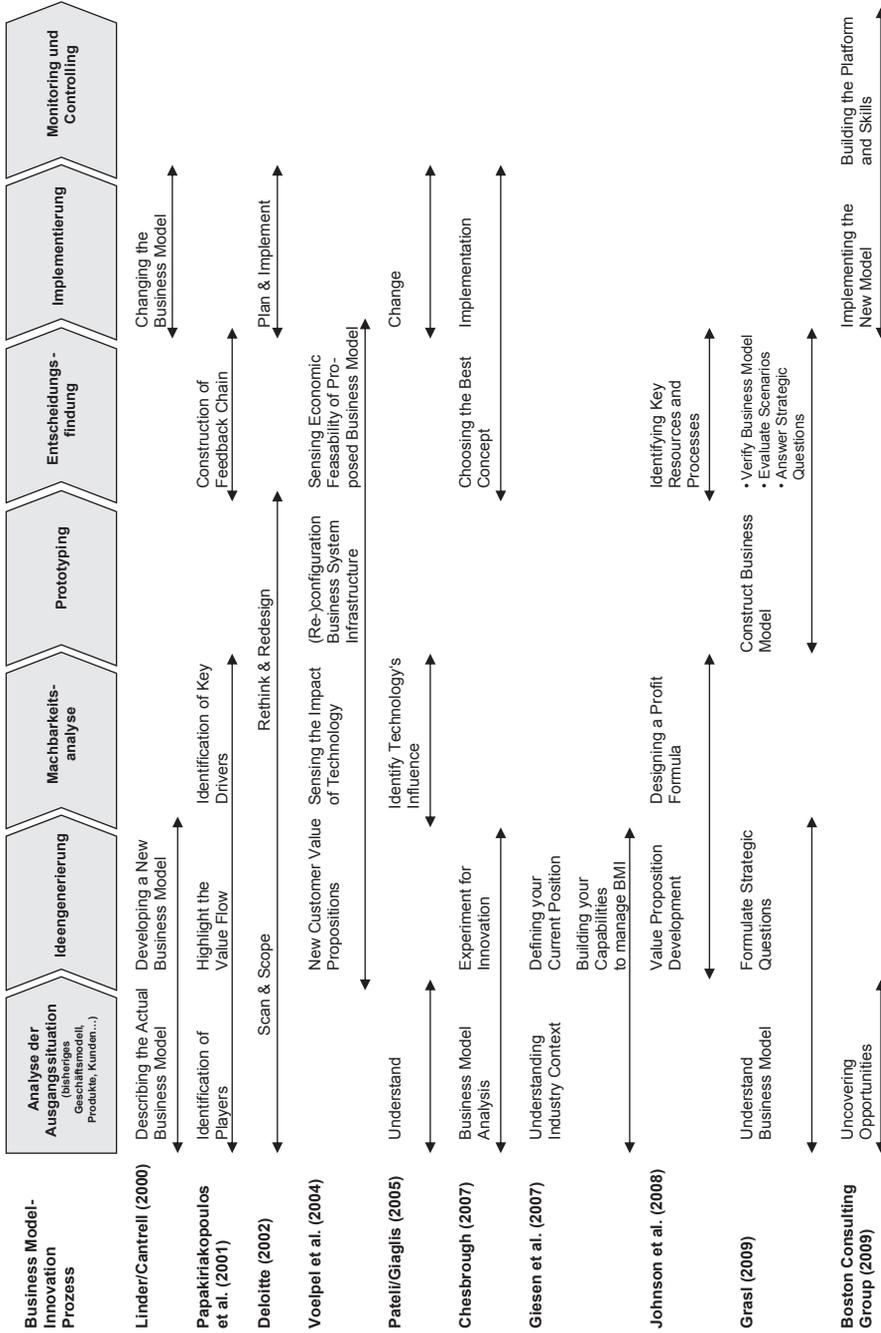


Abb. 2.1 Prozessuale Ansätze der Business Model-Innovation von 2000–2009

Prozessphasen. Dabei gehen sowohl Papakiriakopoulos et al. (2001), Deloitte (2002), Pateli und Giaglis (2005, S. 167–183), Chesbrough (2007, S. 12–17) und Giesen et al. (2007, S. 27–33) als auch die Boston Consulting Group (2009) in der ersten Prozessphase auf die Untersuchung des bestehenden Business Models ein. Demgegenüber wird in den Prozessmodellen von Voelpel et al. (2004, S. 259–276) und Johnson et al. (2008b, S. 50–59) nicht explizit auf das bestehende Business Model eingegangen, sondern gleich mit der Prozessphase begonnen, in der die Entwicklung des neuen Business Models im Vordergrund steht. Diese ersten beiden Phasen lassen sich nach Wirtz (2011) zur Analyse der Ausgangssituation und Ideengenerierung zusammen fassen.

Die Prozessphasen, die in Anlehnung an Wirtz (2011) den Bereichen Machbarkeitsanalyse, Prototyping und Entscheidungsfindung zugeordnet wurden, sind in ihren Ausführungen deutlich heterogener als die zwei zuvor dargestellten Prozessphasen. Während Papakiriakopoulos et al. (2001) den Wertefluss und die Identifikation der Schlüsseltreiber in den Vordergrund stellen, analysieren Pateli und Giaglis (2005, S. 167–183) die Umsetzung der Business Model-Innovation im Rahmen des technologischen Einflusses. Neben dem technologischen Einfluss bestätigen Voelpel et al. (2004, S. 259–276) ebenfalls die Wichtigkeit der Rekonfiguration der Business System-Infrastruktur im Rahmen der Business Model-Innovation. Im Gegensatz dazu betrachten Johnson et al. (2008b, S. 50–59) in diesem Prozessabschnitt die Erstellung der Profitabilitätsformel als zentralen Kern.

Die letzte Prozessphase weist hingegen bei vielen Prozessmodellen Ähnlichkeiten auf. Von den neun betrachteten Modellen enden fünf mit der Implementierung des neuen Business Models. Ein Monitoring beziehungsweise Controlling des neuen Business Models wird in den Prozessmodellen vernachlässigt.

Der Ansatz von Grasl (2009) unterscheidet sich von den bisher dargestellten Ansätzen. Bei Grasl wird die Business Model-Innovation zwar ebenfalls in einem vierphasigen Prozess betrachtet, jedoch wird nach Analyse des bestehenden Business Models die Innovierung des Business Models durch eine Formulierung strategischer Fragen vorgenommen. Nach einer Konstruktions- und Validierungsphase wird schließlich ein geeignetes Business Model ausgewählt. In der letzten Prozessphase werden die eingangs formulierten strategischen Fragen als Kontrollprozess vor der Implementierung beantwortet. Dies stellt somit eher einen Ansatz eines Controllingtools im Rahmen der Entscheidungsfindung dar.

Bei der Betrachtung der im Schrifttum relevanten Prozessmodelle aus dem Jahr 2010 ist eine Weiterentwicklung gegenüber den früher entstandenen Modellen zu beobachten. Die einzelnen Prozessphasen sind weniger generisch definiert, wodurch das Vorgehen innerhalb der Prozessphasen deutlich spezifiziert wird. Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Prozessphasen wider. Fast alle Business Model-Innovation Ansätze beinhalten vier bis fünf Prozessphasen. Dadurch ergibt sich ein detaillierter Überblick über das Vorgehen innerhalb der Business Model-Innovation. Abbildung 2.2 stellt die relevanten Prozessmodelle aus dem Jahr 2010 dar.

Die Weiterentwicklung der Prozessstruktur ist bereits in der ersten Prozessphase zu erkennen. Fast alle Autoren beginnen mit der Analyse der Ausgangssituation und schaffen somit einen Überblick über das bestehende Geschäftsmodell bzw. die Marktsituation.

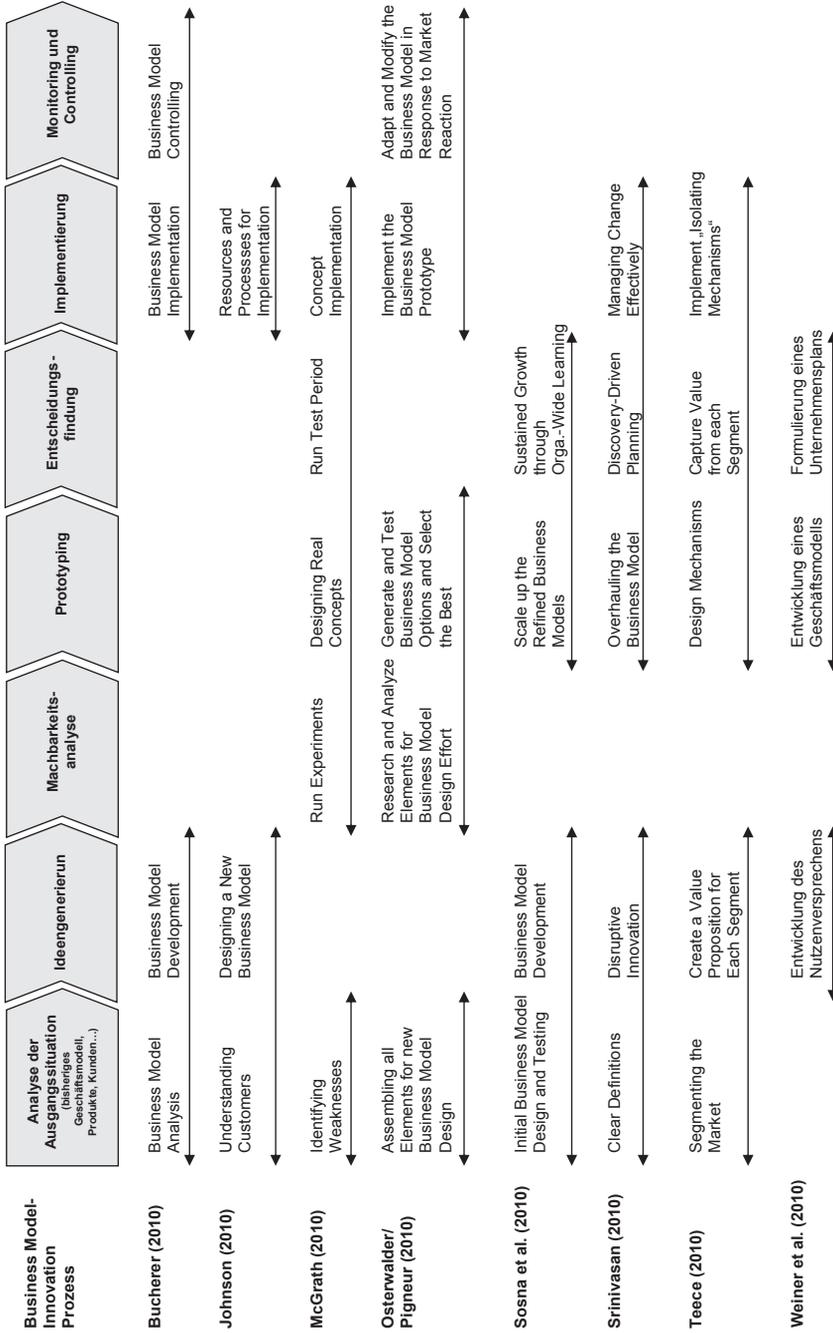


Abb. 2.2 Prozessuale Ansätze der Business Model-Innovation aus 2010



<http://www.springer.com/978-3-658-04458-9>

Kompendium Geschäftsmodell-Innovation
Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur
erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation
Schallmo, D.R.A. (Hrsg.)
2014, XXIX, 475 S. 135 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-04458-9