



Raphael Menez, Daniela Wühr, Sabine Pfeiffer

Business Model Innovation in der Antriebstechnik - eine Literaturstudie

Working Paper 03-2015



Impressum

Menez, Raphael; Wühr, Daniela; Pfeiffer, Sabine (2015): Business Model Innovation in der Antriebstechnik – eine Literaturstudie. Working Paper #3-2015, Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie.
www.sabine-pfeiffer.de/files/downloads/2015-Menez-ua.pdf

Dieses Working Paper entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Drive Innovation beyond Technology“, gefördert durch FVA Forschungsvereinigung Antriebstechnik e.V. und inhaltlich betreut durch den FVA-Arbeitskreis Innovationsmanagement. Es stellt eine Sammlung von Literatur zum Thema Geschäftsmodell-Innovation zusammen und versteht sich als Themensammlung und Übersichtspapier.

Inhaltsverzeichnis

1. Geschäftsmodelle unter Bedingungen der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit in dynamischen Umwelten	1
<hr/>	
Herausforderungen als Bedrohung und Chance	1
<hr/>	
Das Management von paradoxen Anforderungen – Ambidexterity	2
<hr/>	
Die Anpassung des Geschäftsmodells	4
<hr/>	
2. Definition Business Model	5
<hr/>	
3. Business Model Innovation	11
<hr/>	
4. Die Rolle von Management und Beschäftigten bei der Entwicklung oder Anpassung des Geschäftsmodells	16
<hr/>	
Management-Strategien als Verbindung zwischen BMI und Entrepreneurship	17
<hr/>	
Die Rolle von Intrapreneuren als Innovationstreiber im Unternehmen	20
<hr/>	
5. Drei Phasen einer Geschäftsmodellinnovation	29
<hr/>	
Literatur	31

Business Model Innovation in der Antriebstechnik

1. Geschäftsmodelle unter Bedingungen der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit in dynamischen Umwelten

Herausforderungen als Bedrohung und Chance

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einem dynamisch sich wandelnden Umfeld hängt heutzutage von der Fähigkeit ab, nicht nur Produkt- und Prozessinnovationen durchzuführen, sondern das gesamte Geschäftsmodell an neue gesellschaftliche Anforderungen und Technologien auszurichten. Aber neue Technologien müssen nicht nur rechtzeitig erkannt, sondern auch in neue Geschäftsmodelle überführt werden: „*technological innovation does not guarantee business success*“ (Teece 2010: 183). Denn in vielen Branchen ist das Potential an möglichen Prozessinnovationen erschöpft und gleichzeitig ist es schwierig, sich durch Produktinnovationen von Wettbewerbern abzuheben (Lettl/Speckbacher 2014: 168).

Daher sind Unternehmen dazu angehalten, ihr Geschäftsmodell regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls einer Revision zu unterziehen. Gerade in dynamischen Marktsituationen müssen Unternehmen ihr Geschäftsmodell regelmäßig hinterfragen und anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden (De Reuver/Bouwman/Haarker 2013: 1340006-2).

„Business model innovation demands a firm to consider the uncertainty within its environment as potential source of opportunities that need to be explored and exploited [...]. The current business model might be well-established and smoothly running at the moment, meanwhile a firm needs to explore potential opportunities in its environment “ (Schneider/Spieth 2013: 1340001-21).

Die dynamischen Umweltbedingungen können von Unternehmensseite entweder als Bedrohung oder als Gelegenheitsfenster wahrgenommen werden: „*We suggest a distinction between a situation in which a company is forced to innovate its business model (called ‘threat’ in the following) and a situation where it innovates to capture an opportunity (‘opportunity’)*“ (Bucherer/Eiselt/Gassmann 2012: 189). Während für neue Firmen bzw. Start-Ups vor allem die situativen Gelegenheitsstrukturen relevant sind, können etablierte Firmen sowohl günstige Gelegenheiten zum Anlass nehmen, um über Geschäftsmodellinnovationen nachzudenken, als auch interne wie externe Bedrohungen, die folgendermaßen differenziert werden können:

„In addition, a distinction between internal and external origins can be made. Resources that become too costly or unnecessary over time and enforce a change in the business model (e.g., the outsourcing of certain activities or investments in new capabilities) represent internal threats (...) External factors mentioned in the literature are: competitive threats, market shifts, and technology changes as well as commoditization of products, and legal or regulatory changes “ (Bucherer/Eiselt/Gassmann 2012: 189).

Mark Johnson, Clayton Christensen und Henning Kagermann (2008: 57) adressieren in ihrem Aufsatz fünf strategisch relevante Opportunities und Threats, um das originäre Business Model zu überdenken:

1. The opportunity to address through disruptive innovation the needs of large groups of potential customers who are shut out of a market entirely because existing solutions are too expensive or complicated for them.
2. The opportunity to capitalize on a brandnew technology by wrapping a new business model around it [...] or the opportunity to leverage a tested technology by bringing it to a whole new market.
3. The opportunity to bring a job-to-be-done focus where one does not yet exist.
4. The need to fend off low-end disrupters.
5. The need to respond to a shifting basis of competition.

Die Anpassung des Geschäftsmodells an neuartige Gelegenheitsstrukturen oder infolge von Bedrohungen ist ein Prozess, der selbst wiederum mit hohen Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten verbunden und daher nur bedingt vollständig planbar ist: *„When trying to develop a new business model, companies are confronted with high uncertainty, ambiguity and complexity levels, both in terms of technical and commercial activities“* (Andries/Debackere 2013: 337).

Das Management von paradoxen Anforderungen — Ambidexterity

Michael L. Tushman von der Harvard Business School plädiert unter diesen komplexen Bedingungen für ein Management von paradoxen Strategien: Manager und andere strategische Akteure in Unternehmen sollten ihre bisherigen Entscheidungsprämissen in Frage stellen und Entscheidungen über die Anpassung des Geschäftsmodells nicht mehr unter dem Gesichtspunkt eines entweder-oder-Prinzips fällen, sondern sich bewußt auf Komplexität und Widersprüchlichkeit einlassen und strategische Entscheidungen unter sowohl-als-auch-Gesichtspunkten treffen:

„We argue that this ‘either/or’ approach to strategic tensions is inadequate. Senior executive teams like that at USA Today need to find organizational responses capable of meeting the challenge of increasingly complex competitive environments if they are to both exploit their existing businesses and explore new ones. We suggest that success over time

is rooted in adopting this kind of ‘both/and’ approach, committing to paradoxical strategies and their associated product, market and organizational architectures. While these architectures will be internally consistent within each strategy, they may be inconsistent or contradictory across strategies. Hosting such paradoxical strategies demands complex business models that can manage the inherent tensions involved and enable contradictory agendas to thrive at the same time “ (Smith/Binns/Tushman 2010: 449).

In der Innovationsforschung wird das erfolgreiche Management von paradoxen Anforderungen unter dem Label **Ambidexterity** diskutiert. Ziel der Ambidexterity-Forschung ist es zu untersuchen, wie die Innovativität von Unternehmen gesteigert werden kann. Dabei zielt das Konstrukt der Ambidexterity vor allem auf die Frage ab, wie paradoxe Lern- und Innovationsprozesse in Unternehmen strategisch gestaltet und sinnvoll miteinander kombiniert werden können. Im Hinblick auf organisationales Lernen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wurde bisher von einem Verdrängungseffekt zwischen Strategien der Exploration und Exploitation ausgegangen (March 1991), weil beide Aktivitäten um knappe Ressourcen konkurrieren. Ressourcen, die in explorativen Aktivitäten gebunden sind, können nicht gleichzeitig für exploitative Zwecke eingesetzt werden und umgekehrt. Die Ressourcenallokation zwischen Exploration und Exploitation gleicht also einem Nullsummenspiel.

Exploration bedeutet Abkehr von einer existierenden Wissensbasis mit dem Ziel, innovative Technologien zu entwickeln, neue Beziehungen aufzubauen oder unbekannte Fähigkeiten zu erwerben (March 1991). Exploration wird durch absorptive Kapazität (Cohen/Levinthal 1990) und dynamische Fähigkeiten (Teece et al. 1997) gefördert.

Exploitation bedeutet Nutzung einer existierenden Wissensbasis mit dem Ziel, verfügbare technologische Möglichkeiten, bestehende Netzwerke oder vorhandene Fähigkeiten auszuschöpfen (March 1991). Exploitation wird durch organisationale Trägheit (Hannan/Freeman 1984) und institutionelle Isomorphie (DiMaggio/Powell 1983) gefördert.

Die Ambidexterity-Forschung (Tushman/O’Reilly 1996) hat aber gezeigt, dass es möglich ist, diese widerstreitenden Anforderungen im Unternehmen zu verbinden und eine Balance herzustellen zwischen Strategien, die auf die Schaffung neuen Wissens abstellen (exploration) und Strategien, die auf die Verwendung bestehenden Wissens abstellen (exploitation). Es lassen sich vier strategische Ansätze von Ambidexterity unterscheiden, mit denen die Balance von Exploration und Exploitation hergestellt werden kann:

1. Structural ambidexterity: Diese Lösung setzt auf organisatorische Modularisierung und ordnet Exploration und Exploitation separaten Einheiten zu (z.B. Benner/Tushman 2003; Christensen 2010; O’Reilly/Tushman 2004; Tushman et al. 2010; Tushman/O’Reilly 1996). Diese Module haben im Hinblick auf ihre Aufgaben und Strukturen eine hohe interne Konsistenz, unterscheiden sich untereinander aber stark (siehe auch Tabelle 1): Exploitative Module weisen eine

aufgabenorientierte Kultur auf und sind relativ gross und zentralisiert, während explorative Module eine beziehungsorientierte Kultur haben und vergleichsweise klein und dezentralisiert sind.

2. kontextuelle Ambidexterität: Dieser Lösungsansatz sucht die Balance von Exploration und Exploitation darin, beide Aktivitäten trotz ihrer Inkonsistenzen innerhalb einer Einheit simultan zu verfolgen (Andriopoulos/Lewis 2009; Gibson/Birkinshaw 2004). Bei kontextueller Ambidexterität wird auf einen organisatorischen Puffer zwischen Exploration und Exploitation verzichtet und werden Individuen und Gruppen in die Pflicht genommen, sich für beides zu engagieren.

3. Temporale Ambidexterität: Ein weiterer Lösungsansatz ist es, Exploration und Exploitation nicht räumlich zu separieren, sondern zeitlich zu sequenzieren (z.B. Burgelman 2002; Levinthal/March 1993; Siggelkow/Levinthal 2003). In diesem Fall erfolgt die Erzeugung und anschließende Nutzung von Wissen in der gleichen Einheit, jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten. In jedem Entwicklungsabschnitt ist nur eine Aktivität dominant, die von der jeweils anderen abgelöst wird.

4. Domänen-Ambidexterität: Die zuvor genannten Lösungsvarianten versuchen, explorative und exploitative Prozesse zu versöhnen, die in ein- und derselben Wissensdomäne stattfinden. Unternehmen innovieren aber in der Regel in verschiedenen Domänen. Das eröffnet die Möglichkeit, Exploration und Exploitation auch dadurch zum Ausgleich zu bringen, dass beide Prozesse zeitgleich innerhalb einer Einheit ablaufen, im Unterschied zur kontextuellen Ambidexterität jedoch in verschiedenen Wissensdomänen stattfinden. Diese Variante wurde von Lavie und Rosenkopf (2006) in die Diskussion eingebracht.

Das Konzept der Ambidexterity ist für die Entwicklung von Business Model Innovation ein sehr wichtiges strategisches Tool, weil damit verdeutlicht werden kann, unter welchen Bedingungen unterschiedliche Business-Modelle in Unternehmen co-existieren können. Zahlreiche konkrete Umsetzungsbeispiele finden sich in der wissenschaftlichen Literatur, z.B. über die neuseeländische Wein-Industrie (Benson-Rea/Brodie/Sima 2013) oder über die Entwicklung eines cloud-basierten Geschäftsmodells eines großen Telekommunikationsunternehmens (Khanaga/Volberda/Oshri 2014).

Die Anpassung des Geschäftsmodells

In der Literatur zu Business Model Innovation werden zwei Möglichkeiten diskutiert, wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell anpassen können: Der Wandel des Geschäftsmodells kann entweder graduell erfolgen, beispielsweise wenn neue Serviceleistungen zu einem existierenden Leistungsportfolio hinzukommen, oder auch als radikaler Wandel, wenn zum Beispiel das bisherige produktbasierte Geschäftsmodell durch ein service-orientiertes Geschäftsmodell abgelöst werden soll (De Reuver/Bouwman/Haarker 2013: 1340006-2).

„One option is to make stepwise, incremental changes to the business model. A firm then starts from an initial business model and experiments with one closely related business model after the other. Alternatively, companies can drastically adapt their business model by experimenting with radically different, unrelated business models “ (Andries/Debackere 2013: 337 f.)

Auch Bucherer/Eiselt/Gassmann (2013) betonen, dass die Anpassung eines Geschäftsmodells inkrementeller Natur sein kann, nämlich dann, wenn zwischen altem und neuem Business Model keine Diskontinuitäten entstehen und das neue Geschäftsmodell eine Erweiterung um Serviceleistungen oder die Einbindung neuer Technologien umfasst.

Demgegenüber plädiert eine Vielzahl von Autoren dafür, die Anpassung eines Geschäftsmodells als disruptive, radikale oder Breakthrough-Innovation zu betrachten. Für Constantinos Markides (2006: 19) haben Geschäftsmodellinnovationen grundsätzlich immer disruptiven Charakter: *„One type of innovation that tends to be disruptive to established competitors is business-model innovation“*.

Die beiden japanischen Forscher Mitsuru Kodama und Tomoatsu Shibata, die die strategischen Geschäftsmodell Anpassungen beim japanischen Maschinenbau- und Automatisierungsunternehmen Fanuc untersucht haben, betonen die Notwendigkeit radikaler und Breakthrough-Innovationen im Geschäftsmodell für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen:

„In the past, a major source of competitiveness for traditional large corporations came from releasing new version product by exploiting path-dependent capability and incrementally improving existing products for existing markets (incremental innovation), thereby gaining profits. Meanwhile, radical and breakthrough innovations were a new paradigm shift of new markets and technologies, giving rise to the dramatic expansion of product function, radical transformation of existing markets, creation of new markets, and major cost reductions [...]. These kinds of radical innovations leading to new breakthroughs differ substantially from the path-dependent incremental innovations in the past. To achieve radical innovation, a company requires new knowledge distinct from existing skills and expertise [...] “ (Kodama/Shibata 2014: 76).

2. Definition Business Model

Der Ursprung des Begriffs „Business Model“ reicht zurück in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts, wo er zunächst als reiner Modellbegriff für Trainingszwecke verwendet wurde, ohne mit Inhalt gefüllt zu werden (DaSilva/Trkman 2014: 380). Erst im Zuge des Booms der New Economy wurde er wieder herangezogen und von Investoren dazu verwendet, den zukünftigen Wert von Internet-Unternehmen abschätzen zu können – man erinnere sich an die unzähligen Businessplan-Wettbewerbe, die Ideengeber und Geldgeber zusammenführen sollten und oftmals von staatlichen Stellen aus initiiert wurden. Im Unterschied zu vielen Internet Start-ups überlebte der Begriff das

Plätzen der New Economy-Blase und erlebt seit Mitte der 2000er Jahre eine zunehmende Verwendung in der wissenschaftlichen Community (DaSilva/Trkman 2014: 381). Der Begriff des Business Models wurde mit Innovativität und wirtschaftlichem Erfolg in Verbindung gebracht, so dass die Erfolgsmodelle einzelner Unternehmen auf ihr spezifisches Geschäftsmodell („a firms way of doing business“) zurückgeführt werden konnten (Afuah 2004; Johnson/Christensen/Kagermann 2008).

Trotz der breiten Verwendung mangelt es an einer einheitlichen Definition und einer theoretischen Fundierung des Begriffs Business Model (Zott/Amit/Massa 2011; Arend 2013; DaSilva/Trkman 2014):

„Business model definitions. At a general level, the business model has been referred to as a [statement](#) (Stewart & Zhao, 2000), a [description](#) (Applegate, 2000; Weill & Vitale, 2001), a [representation](#) (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Shafer, Smith, & Linder, 2005), an [architecture](#) (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Timmers, 1998), a [conceptual tool or model](#) (George & Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), a [structural template](#) (Amit & Zott, 2001), a [method](#) (Afuah & Tucci, 2001), a [framework](#) (Afuah, 2004), a [pattern](#) (Brousseau & Penard, 2006), and a [set](#) (Seelos & Mair, 2007) “ (Zott/Amit/Massa 2011: 1022)

„Thus, it is clear that there is a large discrepancy between the high level of importance attributed to the term “business model” by practitioners, consultants and researchers and the low level of clarity of its meaning “ (DaSilva/Trkman 2014: 382).

Auffallend ist erstens die mangelnde Abgrenzung zum Strategie-Begriff (Casadesus-Masanell/Ricart 2010; Arend 2013) bzw. die synonyme Verwendung von Strategic Innovation und Business Model Innovation (Markides 2006: 19 f.).

Zweitens fällt auf, dass das Konzept von Business Models eng mit dem Value Konzept verbunden ist bzw. die Value-Orientierung den Kern des Modells ausmacht. Allerdings bleibt offen, wie Value konzeptionell gefasst wird. In ökonomischer Perspektive wird Value als die Differenz zwischen Nutzen und Kosten definiert, andere konzipieren Value nutzerseitig als Kundennutzen:

„Thus, value depends on the perspective of the stakeholder (beneficiary); in other words, the value of a product for the manufacturer may be different from the value that the customer expects to get out of the product “ (Abdelkafi/Makhotin/Posselt 2013: 1340003–11)

Eine erste prominente theoretische Konzeption von Business Model lieferten Raphael Amit und Christoph Zott (2001) bei der Untersuchung von Prozessen der Value Creation im eBusiness. Sie definieren ein Business Model folgendermaßen: „*A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities*“ (Amit/Zott 2001: 493). Mit dieser Definition knüpfen sie das Verständnis von Business Models an die theoretischen Vorarbeiten von Porter (Wertkette), Schumpeter (kreative Zerstörung), Williamson (Transaktionskostentheorie) sowie die Perspektiven des Resource-based View und der Netzwerktheorie.

In weiteren Veröffentlichungen konnten die beiden Autoren den Zusammenhang zwischen Business Models und der ökonomischen Performanz von jungen Unternehmen aufzeigen und daraus Implikationen für die Entwicklung und das Design von Business Models ableiten (Zott/Amit 2007; 2008). Die Design-Perspektive wurde von den beiden Autoren im Jahr 2010 um die „Activity System Perspective“ ergänzt: „An activity system is thus a set of interdependent organizational activities centered on a focal firm, including those conducted by the focal firm, its partners, vendors or customers, etc.. The firm’s activity system may transcend the focal firm and span its boundaries, but will remain firm-centric to enable the focal firm not only to create value with its partners, but also to appropriate a share of the value created itself“ (Zott/Amit 2010: 217 f.)

Dadurch wurde eine konzeptionelle Erweiterung des Business Models entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickelt: „The business model describes the system of interdependent activities that are performed by the firm and by its partners and the mechanisms that link these activities to each other. A business model is thus a template that depicts the way the firm conducts its business“ (Zott/Amit 2013: 404).

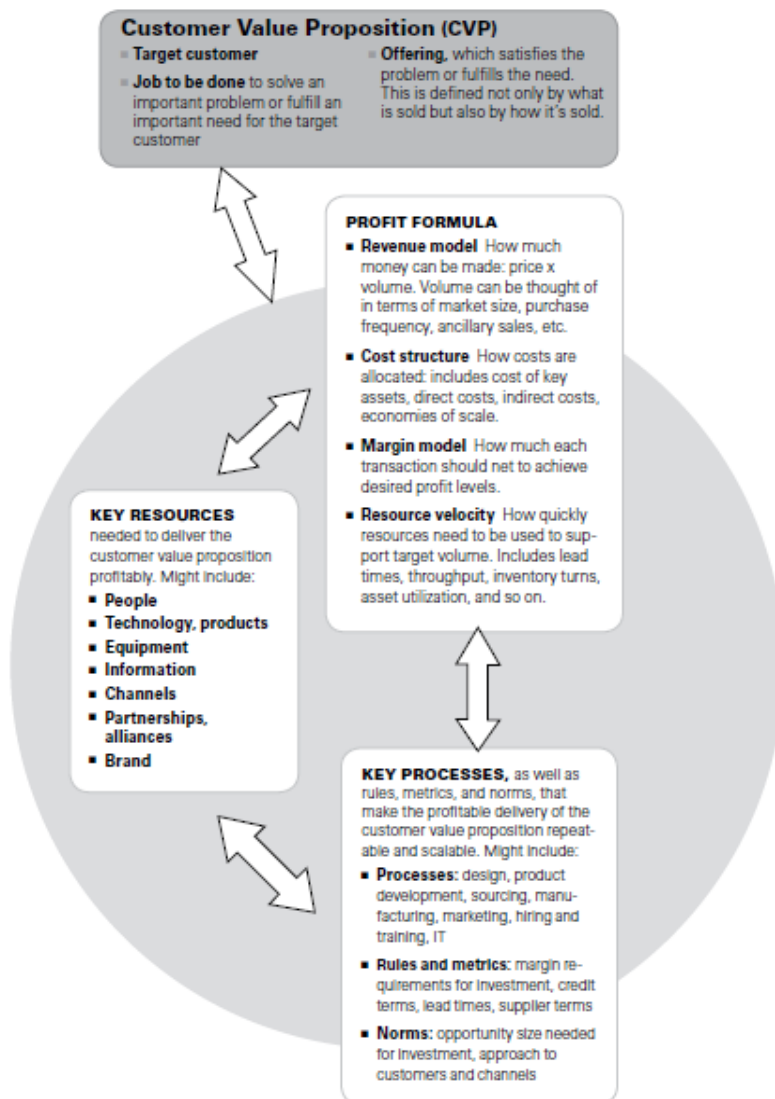
Häufig zitiert wird der Beitrag von Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen und Henning Kagermann (2008) im Harvard Business Review. Die Autoren fragen sich, wie es für bereits am Markt etablierte Firmen möglich ist, ihr Business Model zu verändern. Die Autoren empfehlen, eine Road Map dafür zu entwickeln und das neue Business Model schrittweise zu entwickeln. Wichtig ist dabei, dass der erste Schritt *nicht* von einer Produktidee ausgeht, um die herum man ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Der erste Schritt sollte immer von einem konkreten Kundennutzen ausgehen, d.h. von der Überlegung, welche neuen oder zukünftigen Bedürfnisse der Kunde hat und wie man ihn dabei unterstützen kann, dieses Bedürfnis zu realisieren:

„The first is to realize that success starts by not thinking about business models at all. It starts with thinking about the opportunity to satisfy a real customer who needs a job done. The second step is to construct a blueprint laying out how your company will fulfill that need at a profit. In our model, that plan has four elements. The third is to compare that model to

your existing model to see how much you'd have to change it to capture the opportunity “ (Johnson/Christensen/Kagermann 2008: 52).

Die Autoren entwickeln ein Business Model mit vier Komponenten, wobei die Customer Value Proposition einen zentralen Stellenwert einnimmt (Johnson/Christensen/Kagermann 2008: 52 f.):

1. **Customer value proposition:** The model helps customers perform a specific “job” that alternative offerings don't address.
2. **Profit formula:** The model generates value for your company through factors such as revenue model, cost structure, margins, and inventory turnover.
3. **Key resources:** Your company has the people, technology, products, facilities, equipment, and brand required to deliver the value proposition to your targeted customers.
4. **Key processes:** And it has processes (training, manufacturing, service) to leverage those resources.



(Johnson/Christensen/Kagermann 2008: 54)

Die Abbildung zeigt die sog. „Building blocks“ jeder Geschäftstätigkeit: „The customer value proposition and the profit formula define value for the customer and the company, respectively; key resources and key processes describe how that value will be delivered to both the customer and the company“ (Johnson/Christensen/Kagermann 2008: 55).

David J. Teece, der Mitbegründer des Dynamic Capability-Ansatzes in den Wirtschaftswissenschaften, hebt ähnlich wie Johnson et al. (2008) die besondere Bedeutung der Kundenorientierung bei der Entwicklung von Business Models hervor:

„A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain “ (Teece 2010: 191).

Die Aufgabe des Managements besteht nach ihm darin, Wertschöpfung von der Kundenseite her zu denken und davon ausgehend das Business Model zu definieren: „a business model reflects management’s hypothesis about what customers want, how they want it and what they will pay, and how an enterprise can organize to best meet customer needs, and get paid well for doing so“ (Teece 2010: 191).

Henry Chesbrough schließlich, der Begründer des Innovationsparadigmas der Open Innovation, konzipiert Business Models als Open Business Models (2006). Unter Business Model versteht er folgendes:

„In essence, a business model performs two important functions: It creates value, and it captures a portion of that value. The first function requires the defining of a series of activities (from raw materials through to the final customer) that will yield a new product or service, with value being added throughout the various activities. The second function requires the establishing of a unique resource, asset or position within that series of activities in which the firm enjoys a competitive advantage “ (Chesbrough 2007a: 22).

Demgegenüber versteht er unter Open Business Models die operative Öffnung des Unternehmens durch die Einbeziehung externer Akteure sowohl für Prozesse der Value Creation (inbound-Prozess) als auch Value Capture (outbound-Prozess):

„Open business models enable an organization to be more effective in creating as well as capturing value. They help create value by leveraging many more ideas because of their inclusion of a variety of external concepts. They also allow greater value capture by utilizing a firm’s key asset, resource or position not only in that organization’s own operations but also in other companies’ businesses “ (Chesbrough 2007a: 22).

Chesbrough (2010: 355) nennt sieben Funktionen,¹ die ein Business Model erfüllen sollte:

1. Articulates the value proposition (i.e., the value created for users by an offering based on technology);
2. Identifies a market segment and specify the revenue generation mechanism (i.e., users to whom technology is useful and for what purpose);
3. Defines the structure of the value chain required to create and distribute the offering and complementary assets needed to support position in the chain;
4. Details the revenue mechanism(s) by which the firm will be paid for the offering;
5. Estimates the cost structure and profit potential (given value proposition and value chain structure);
6. Describes the position of the firm within the value network linking suppliers and customers (incl. identifying potential complementors and competitors); and
7. Formulates the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.

Ein Business Model kann in Anlehnung an Zott/Amit/Massa (2011) aber auch als neuartige Analyseeinheit begriffen werden, die sich von anderen Analyseeinheiten wie Technologie, Produkt, Unternehmen, Netzwerk etc. unterscheidet. Im Zentrum der Analyseeinheit des Business Models steht das Unternehmen, genauer alle Aktivitäten, mit denen Unternehmen „do business“. Die Analyseeinheit Business Model impliziert darüber hinaus einen ganzheitlichen Blick auf die Einbettung des Unternehmens und ihre vielfältigen Interaktionsbeziehungen über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Die Analyseeinheit Business Model bezieht sich sowohl auf Value Creation als auch auf Value Capture entlang der kompletten Wertschöpfung.

Ein Business Model kann somit entweder ein Mechanismus für Innovationen oder ein Gegenstand von Innovationen sein: „The core logic of a business model, instead, revolves around a firm’s revenues and costs, its value proposition to the customer, and the mechanisms to capture value. Thus conceived, the business model can be a vehicle *for* innovation as well as a subject *of* innovation“ (Zott/Amit/Massa 2011: 1034).

¹ In der ursprünglichen Fassung waren es sechs Funktionen. Das Merkmal der Revenue Mechanism ist gegenüber der ursprünglichen Fassung von 2002 (Chesbrough/Rosenbloom 2002: 533 f.) hinzugekommen.

3. Business Model Innovation

Wie oben diskutiert sind bestehende Geschäftsmodelle permanenten Veränderungen ausgesetzt und müssen sich an dynamisch wandelnde Umweltbedingungen anpassen. Für das Unternehmen geht es entweder darum zu verhindern, dass man Opfer seines eigenen Erfolges wird, oder darum zu ermöglichen, dass bestehende Ressourcen und Kapazitäten besser ausgenutzt werden als bisher und die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur erhalten, sondern wenn möglich auch weiter verbessert werden kann. In diesem Sinne sind Business Models selbst Gegenstand von Innovationen:

„Following their acknowledgement as important drivers of innovation, business models themselves have increasingly been considered as subject to innovation. In response to environmental dynamics, even a well-established and currently successful business model cannot be understood as a permanent given “ (Schneider/Spieth 2013: 134001–2).

Geschäftsmodellinnovationen sind vom Charakter her viel umfassender als reine Produkt- oder Prozessinnovationen, da sie nicht nur die fundamentale Geschäftslogik des Unternehmens verändern können, sondern auch neue Spielregeln für eine Wertschöpfungsnetzwerk, eine Branche oder ein sog. Business Ecosystem etablieren (Jansen/Mast 2014: 25). Die Perspektive von Geschäftsmodellinnovationen richtet sich also nicht nur auf einzelne Produkt- oder Prozessinnovationen, sondern auf den gesamten Wertschöpfungsprozess. Das Business Model, d.h. die *„Logik, wie eine Organisation Wert für alle beteiligten Stakeholder schafft, wie die einzelnen Stakeholder zur Wertschöpfung beitragen und wie die Stakeholder an der Wertschaffung partizipieren“* (Lettl/Speckbacher 2014: 170) wird durch eine Geschäftsmodellinnovation neu konfiguriert (Jansen/Mast 2014: 25).

Eine Geschäftsmodellinnovation ist daher eine organisationale Innovation (OECD 2005: 51), die eine ganzheitliche systemische Betrachtung der Organisation, ihrer Aktivitäten und Umweltbeziehungen entlang ihrer Wertschöpfung verlangt.

Das Verständnis von Business Model Innovation als organisationaler Innovation soll kurz erläutert werden. Die Analyseebenen von Innovationen werden üblicherweise unterschieden in die Makroebene gesellschaftlicher Innovationssysteme, die Mesoebene des firm-level of Innovation und die Mikroebene der individual innovation. Business Model Innovations finden auf der Meso-Ebene von Organisationen/Unternehmen statt, insofern handelt es sich um Innovationen auf dem firm-level of Innovation — mit Verbindungen zur Makroebene über gesellschaftliche Einbettungsprozesse und mit Verbindung zur Mikroebene über die Aktivitäten der konkreten Individuen.

Bei der Frage, um was für einen Typ von Innovation es sich bei Business Model Innovation handelt, können wir das Oslo Manual der OECD (2005) heranziehen, in der vier unterschiedliche Arten von

Innovation unterschieden und anschließend operationalisiert werden, um eine internationale Standardisierung der Konzepte und eine Vergleichbarkeit von empirischen Studien zu ermöglichen:

„An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.“ (OECD 2005: 46).

Business Model Innovation ist demnach zuerst eine organisationale Innovation: “An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm’s business practices, workplace organisation or external relations” (OECD 2005: 51).

Sofern sich Business Model innovation nur auf neue Produktions- und Liefermethoden beschränken sollte, kann man sie auch als process innovation kategorisieren: „A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software“ (OECD 2005: 49). Wenn der impact noch geringer ausfällt, liegt die Frage nahe, ob es sich bei Business Model Innovationen nicht in Wirklichkeit eher um Rationalitätsfassaden bzw. Marketing Innovationen handelt: „A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing“ (OECD 2005: 49).

Ähnlich wie schon beim Begriff des Business Models zeigen sich auch bei der Diskussion von Business Model Innovation unterschiedliche Ansatzpunkte, Themen und Zielsetzungen, so dass eine einheitliche Definition bisher nicht gefunden wurde. Einige ausgewählte Definitionen, die häufig zitiert werden, sollen kurz gegenübergestellt werden:

Raphael Amit und Christoph Zott definieren eine Business Model Innovation in Anlehnung an ihre Activity Systems Perspective als Prozess, der „designing a new, or modifying the firm’s extant activity system“ (Amit/Zott 2010: 2) umfasst.

Constantinos Markides betont die Neudefinition bestehender Geschäftsmodelle im Zuge des Prozesses der Business Model Innovation: „Business-model innovation is the discovery of a fundamentally different business model in an existing business“ [...] „It is important to note that business model innovators do not discover new products or services; they simply redefine what an existing product or service is and how it is provided to the customer. For example, Amazon did not discover bookselling; it redefined what the service is all about, what the customer gets out of it, and how the service is provided to the customer. Similarly, Swatch did not discover the watch; it redefined what this product is and why the customer should buy it“ (Markides 2006: 20)

Ramon Casadesus-Masanell und Feng Zhu nehmen eine Wertschöpfungsperspektive ein. Business Model Innovation in ihrem Verständnis „refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders; it focuses primarily on finding new ways to generate

revenues and define value propositions for customers, suppliers, and partners“ (Casadesu-Masanell/Zhu 2013: 464).

Eva Bucherer, Uli Eisert und Oliver Gassmann (2012) betrachten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Produktinnovationen und Business Model Innovation. In Anlehnung an die Prozessperspektive von Morris/Schindelhutte/Allen (2005) definieren sie Business Model Innovationen wie folgt: „*For our work, we define business model innovation as a process that deliberately changes the core elements of a firm and its business logic*“ (Bucherer/Eisert/Gassmann 2012: 184). Als Core Elements werden 1. Value Proposition, 2. Operational Model, 3. Financial Model und 4. Customer Relations angesehen.

Neben einer Reihe von Gemeinsamkeiten werden drei zentrale Unterschiede zwischen Produktinnovationen und Business Model Innovation (BMI) hervorgehoben:

1. BMI haben eine breitere Wirkung auf die Form und Struktur von Organisationen, was die These bekräftigt, dass es sich bei BMI um organisationale Innovationen handelt.
2. Aus diesem Grund ist die Einbeziehung des Managements von strategischer Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung.
3. Sind die Wirkungen von BMI nicht nur auf das Unternehmen beschränkt, sondern beziehen sich in viel stärkerem Maße auf die Industrieebene bzw. das Business Ecosystem.

Eine zusammenfassende Betrachtung des Forschungsstandes zu Business Model Innovation ermöglicht uns eine Synthese von fünf zentralen Merkmalen, die trotz der Heterogenität der Definitionen und thematischen Ausrichtungen der einzelnen Beiträge das inhaltliche Fundament von Business Model Innovation ausmachen:

1. Eine Geschäftsmodell-Innovation benötigt erstens eine klare Orientierung auf **Prozesse der Value Creation und Value Capture**. Dies gilt sowohl für die unternehmensinternen Wertschöpfungsprozesse als auch im Hinblick auf die externe Einbettung in Wertschöpfungsnetzwerke:

„It is generally accepted that value creation is the core of the business model [...]. Based on value-creation mechanisms, existing business model definitions can be divided into two types. The first type is built from the perspective of an internal value chain, which considers the offer of products or services, the arrangement of internal value activities, and the allocation of internal resources to be the main mechanisms of value creation [...]. The second type is built from the perspective of an external value network. This type emphasizes the arrangement of a value network, the integration of boundary-spanning activities, and cooperation between firms as the primary mechanisms of value creation “ (Hu 2014: 588).

„[...] the widespread recognition in the literature that a business model should be able to link two dimensions of firm activity - value creation and value capture “ (Baden-Fuller/Haeflinger 2013: 419).

„the majority of studies seem to converge on the basic understanding that business models denote the company’ s core logic for creating and capturing value by specifying the company’ s fundamental value proposition(s), the market segments it addresses, the structure of the value chain which is required for realizing the relevant value proposition, and the mechanisms of value capture that the company deploys, including its competitive strategy “ (Saebi/Foss 2014, o.S.)

Zweitens wird die **besondere Bedeutung der Kundenorientierung** hervorgehoben. Der Wert einer Geschäftsmodellinnovation lässt sich nur realisieren, wenn sie die Kundenbedürfnisse trifft und für die Kunden einen innovativen Nutzen darstellt. Die **Customer Value Proposition** ist für einige Autoren sogar das wichtigste Element des gesamten Business Models: *„It’s not possible to invent or reinvent a business model without first identifying a clear customer value proposition“* (Johnson/Christensen/Kagermann 2008: 52).

„Business model scholars frequently stress that the customer should be at the center of the business model and its primary goal is to create value for the customer [...] “. Amit and Zott (2001: 513) observe that business models “are often customer centric in their design” and customers in some cases even engage in value co-creation. Teece (2010: 172) emphasizes customer centricity, stating that a business model “reflects management’ s hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit “ (Frankenberger/Weiblen/Gassmann 2013: 673).

„[...] new customer value proposition is one of the basic elements of a business model. Creating and offering new customer value proposition is the basis from which viable and successful business models can be created. Being the first to offer such value often gives a company ‘ ‘monopoly profits’ ’ by achieving high returns before competitors start to imitate and catch up “ (Voelpel/Leibold/Tekie/vonKrogh 2005: 40)

Das bedeutet drittens, dass die **Entwicklung neuer Technologien oder Produkte** kein Mittel an sich sein sollte, sondern im Rahmen von Geschäftsmodellinnovationen **eng mit dem Kundennutzen verbunden werden muss**:

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. (Chesbrough 2010: 354)

„In summary, studies on business models, innovation, and technology management have asserted that technological innovation is important for firms, but it might not suffice to guarantee firm success [...]. This is because technology per se has no inherent value [...] “ (Zott/Amit/Massa 2011: 1032).

„Lange haben wir an der Idee festgehalten, dass Kunden ein Produkt kaufen und dass eine Innovation daher auch ein Produkt hervorbringen muss. Hilti-Kunden wollen jedoch keine Bohrhämmer, sondern schlicht Löcher kaufen. Kunden kaufen den Nutzen, der gut verpackt ist und für das Unternehmen mit einem nachhaltigen Ertragsmodell verbunden sein muss “ (Gassmann/Friesike/Csik 2010, o.S.)

Die **Verknüpfung der technischen Innovationen mit dem Geschäftsmodell** ist eine zentrale Aufgabe für das Design von Business Modells und ein erfolgskritischer Faktor für Business Model Innovation, worauf vor allem David J. Teece (2010) hinweist:

technological innovation does not guarantee business success — new product development efforts should be coupled with a business model defining their ' go to market' and ' capturing value' strategies (Teece 2010: 183)

When executives think of innovation, they all too often neglect the proper analysis and development of business models which can translate technical success into commercial success. Good business model design and implementation, coupled with careful strategic analysis, are necessary for technological innovation to succeed commercially: otherwise, even creative companies will flounder. Quintessential examples of firms that succeeded at technological innovation but failed to get the business model and the technology strategy right included EMI (the CAT scanner) and Xerox (the personal computer) (Teece 2010: 184)

History shows that, unless they can offer compelling value propositions to consumers/users and set up (profitable) business systems to satisfy them with the requisite quality at acceptable price points, the innovator will fail, even if the innovation itself is remarkable, and goes on to be widely adopted by society. Of course, this makes management, entrepreneurship and business model design and implementation as important to economic growth as is technological innovation itself. Technological creativity that is not matched by business resourcefulness and creativity (in designing business models) may not yield value to the inventor or even to their society. (Teece 2010: 186)

Als Ergebnis einer Business Modell Innovation sollte viertens ein **Geschäftsmodell** etabliert werden, das für Wettbewerber nur schwer zu kopieren oder zu imitieren ist:

While products and services can often easily be copied, business model innovations allow companies to change the rules of the game. New business models are difficult for competitors to follow, not only because they require considerable time and effort to simultaneously change various elements, but also because the business model has to fit a

company' s longterm strategy, corporate culture and core competencies. (Bucherer/Eisert/Gassmann 2012: 183)

Developing a successful business model is insufficient to assure competitive advantage as imitation is often easy: a differentiated (and hard to imitate) – yet effective and efficient e business model is more likely to yield profits. Business model innovation can itself be a pathway to competitive advantage if the model is sufficiently differentiated and hard to replicate for incumbents and new entrants alike. (Teece 2010: 173)

Dies verweist fünftens auf die **ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungsprozesse im Rahmen einer Business Model Innovation**. Gegenstand der organisationalen Innovation ist die komplette Wertschöpfung intern und extern sowie die organisationale Einbettung in ein Business Ecosystems:

„The most common role of the business model is to illustrate how the focal firm creates and captures value for its stakeholders and itself [...]. A central feature of the business model is the provision of a holistic view of the business by combining the firm's internal and external factors [...]. In other words, the business model suggests an interplay between the internal dimension of a business, such as the firm's resources and activities, and the external dimension, such as the firm's customers and partners [...]. In this regard, it is often referred to as a boundary–spanning concept explaining how the focal firm embeds in and transacts with its surrounding ecosystem “ (Frankenberger/Weiblen/Gassmann 2013: 672).

4. Die Rolle von Management und Beschäftigten bei der Entwicklung oder Anpassung des Geschäftsmodells

Innovationsprozesse in Unternehmen, die sich auf die Entwicklung oder Anpassung von Geschäftsmodellen beziehen, haben einen ganzheitlichen Charakter, da sie die formalen Strukturen und Regeln der Organisation, die Organisationskultur, die Management-Strategien, die Interaktionsbeziehungen zwischen Abteilungen, Teams und Gruppen sowie die individuellen Akteure in ihren Positionen, Qualifikationen und Skills tangieren.

Die Untersuchung von Business Model Innovation, die fragt, wie Geschäftsmodelle funktionieren und erneuert werden können, bietet daher vielfältige Überschneidungen zu Ansätzen von Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship. Beide Perspektiven stellen die Frage nach angemessenen Strategien für Geschäftsmodelle, beide Perspektiven betonen die Bedeutung des Kundennutzens und beide die Fähigkeit, vorhandene und neue Ressourcen und Wissensbestände so zu rekombinieren, dass „Opportunities for new Business“ ergriffen werden können. Schließlich betonen beide

Perspektiven den experimentellen und iterativen Charakter bei der Planung und Umsetzung von Innovationsprozessen und die unterschiedlichen Rollen- und Persönlichkeitsmerkmale des Managements und der Beschäftigten (im Sinne von Intrapreneuren) in diesem Prozess.

Management-Strategien als Verbindung zwischen BMI und Entrepreneurship

Im Konzept des Corporate Entrepreneurship (Guth/Ginsberg 1990) wird die gesamte Organisation als unternehmerisch handelnde Institution angesehen, dementsprechend werden organisatorische Rahmenbedingungen und strategische Zielsetzungen auf unternehmerisches Handeln hin ausgerichtet. Im Zentrum dieser Perspektive stehen zwei Phänomenbereiche: 1. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle innerhalb bestehender Unternehmen, beispielsweise durch Innovationen oder durch Venturing; 2. Die Transformation der Organisation durch die permanente Erneuerung ihrer Ziele, Ideen, Regeln und Strategien (Guth/Ginsberg 1990: 5).

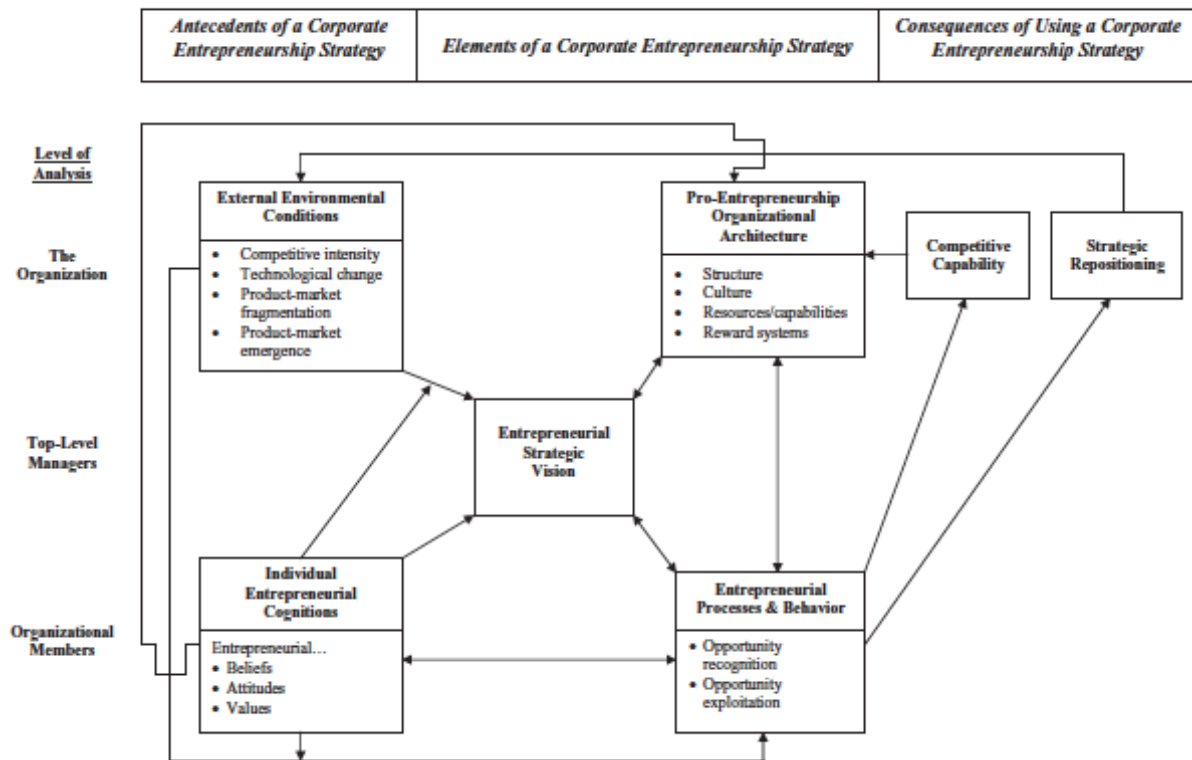
Corporate Entrepreneurship ist „ein organisationales Phänomen, in dessen Mittelpunkt ein proaktives Innovationsverhalten steht, welches in der Kultur und Strategie verankert ist und durch personelle und finanzielle Ressourcen gestützt wird, wobei die Entwicklung der organisationalen Kompetenzbasen die Wahrnehmung von Geschäftschancen und die damit verbundene Veränderungsbereitschaft fördert und die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung durch verfügbare Ressourcen und Kompetenzen nicht massive einschränkt“ (Fueglistaller/Müller/Müller/Volery 2012: 438).

Eine wichtige Verbindungslinie zwischen der Diskussion über Geschäftsmodelle und Entrepreneurship liegt in der Betonung einer strategischen Dimension beider Ansätze: „the business model brings us closer to an entrepreneurial view of strategy, which is less concerned with ‘business as usual’ in mature sectors and organizations and more with renewal and rejuvenation through opportunity creation, development, and exploitation (Demil/Lecoq/Ricart/Zott 2015: 5). Die „entrepreneurial view of strategy“ wird besonders im Ansatz der Corporate Entrepreneurship Strategy deutlich:

Das Modell der Corporate Entrepreneurship Strategy (Ireland/Covin/Kuratko 2009) ist eine Weiterentwicklung klassischer Ansätze aus der Corporate Entrepreneurship-Forschung und impliziert — ähnlich wie Konzepte der Business Model Innovation — eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation, das Management und die Organisationsmitglieder (Ireland/Covin/Kuratko 2009). Im Kern der Corporate Entrepreneurship Strategy (CE-Strategy) steht die systematische Verbindung dreier zentraler Elemente: „a CE strategy is manifested through the presence of three elements: an entrepreneurial strategic vision, a pro-entrepreneurship organizational architecture, and

entrepreneurial processes and behavior as exhibited across the organizational hierarchy“ (Ireland/Covin/Kuratko 2009: 25). Diese drei Elemente sind wiederum abhängig von den Kognitionen und Einstellungen der Organisationsmitglieder und den institutionellen Rahmenbedingungen, denen die Organisation unterliegt. Das Modell erlaubt darüber hinaus auch die Berücksichtigung des Outcomes der CE strategy (siehe Abbildung):

An Integrative Model of Corporate Entrepreneurship Strategy



Das CE Strategy-Model von Ireland/Covin/Kuratko (2009) verdeutlicht, dass unternehmerische Aktivitäten in Unternehmen besonders dann erfolgreich sind, wenn auf Ebene des Top-Managements klare unternehmerische Visionen und Strategien vorhanden sind und wenn sich diese in der Unternehmenskultur und den formalen Organisationsstrukturen niederschlagen, um unternehmerisch denkende und handelnde Mitglieder nachhaltig zu unterstützen.

Donald F. Kuratko (2009) konkretisiert das CE Strategy-Model anhand von fünf Schritten:

In einem **ersten Schritt** muss das Top-Management eine Vision („a vision of innovation“) entwickeln und deutlich innerhalb der Organisation artikulieren und verankern. Diese „shared Vision“ sollte dann gemeinsam von Managern und Beschäftigten ausgearbeitet und konkretisiert werden, um Identifikation und Commitment zu fördern.

In einem **zweiten Schritt** sollen die Mitglieder der Organisation ermutigt werden, radikale oder inkrementelle Innovationen zu entwickeln, weil Innovationen das Schlüsselement der CE-Strategy sind.

Der **dritte Schritt** beinhaltet die Implementierung einer innovationsfreundlichen Umgebung innerhalb der Organisation, was von Kuratko (2009: 423) als erfolgskritisches Element angesehen wird. Insbesondere fünf organisationale Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die „entrepreneurial behaviour“ von mittleren Managern und Beschäftigten:

1. **Management Support**, „including the championing of innovative ideas and providing the resources people require to take entrepreneurial actions“ (Kuratko 2009: 424).
2. **Work discretion & autonomy**: „Top-level managers’ commitment to tolerate failure, provide decision making latitude and freedom from excessive oversight, and delegate authority and responsibility to middle-level managers“ (Kuratko 2009: 424 f.)
3. **Rewards & Reinforcement**: „Developing and using systems which reward based on performance, highlight significant achievements, and encourage pursuit of challenging work“ (Kuratko 2009: 425).
4. **Time Availability**: „Evaluating work loads to ensure that individuals and groups have the time needed to pursue innovations, and that their jobs are structured in ways that support efforts to achieve short- and long-term organizational goals“ (Kuratko 2009: 425).
5. **Organizational Boundaries**: „Precise explanations of outcomes expected from organizational work and development of mechanisms for evaluating, selecting, and using innovations (Kuratko 2009: 425).

Der **vierte Schritt** umfasst umfangreiche Schulungs- und Trainingsmaßnahmen von Managern zur Ausbildung eines corporate entrepreneurial Leadership. Eines der Trainingsprogramme ist in Kuratko (2009: 424) kurz beschrieben.

Der **fünfte und finale Schritt** besteht in der Bildung von Innovations-Teams innerhalb des Unternehmens, „because they hold the potential for producing innovative results and productivity breakthroughs. Companies that have committed to an innovation team approach often label the change they have undergone a “transformation.” This new breed of work team is a powerful strategy for many firms“ (Kuratko 2009: 425).

Eng mit dem strategischen Fokus des Corporate Entrepreneurship verwandt ist das Modell der Entrepreneurial Orientation (Miller 1983; Covin/Slevin 1989; Rauch et al. 2009). Entrepreneurial Orientation ist eine Unternehmenseigenschaft bzw. die Summe aller unternehmerischen Strategien und Aktivitäten, die es Mitarbeitern ermöglichen sollen, innerhalb des Unternehmens unternehmerisch zu handeln:

„EO refers to a strategic organizational posture that captures the specific processes, practices and activities that enable firms to create value by engaging in entrepreneurial endeavors (Wales/Gupta/Mousa 2011: 357 f.).

Wichtige strategische Dimensionen der Entrepreneurial Orientation sind Innovativeness, Risk-Tasking und Proactiveness (Rauch et al. 2009; Wales/Gupta/Mousa 2011: 366).

„*Innovativeness* is the predisposition to engage in creativity and experimentation through the introduction of new products/services as well as technological leadership via R&D in new processes. *Risk taking* involves taking bold actions by venturing into the unknown, borrowing heavily, and/or committing significant resources to ventures in uncertain environments. *Proactiveness* is an opportunity-seeking, forward-looking perspective characterized by the introduction of new products and services ahead of the competition and acting in anticipation of future demand (Rauch et al. 2009: 763).

Unternehmen, die mittels einer Strategie der Entrepreneurial Orientation die Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft und Proaktivität ihrer Mitarbeiter fördern, haben Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen (Rauch et al. 2009).

Die Rolle von Intrapreneuren als Innovationstreiber im Unternehmen

Wie werden die strategischen Implikationen auf Organisationsebene nun auf der Individualebene der einzelnen unternehmerischen Mitarbeiter (Intrapreneure) aufgenommen und umgesetzt?

Der Unterschied zwischen Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship besteht darin, dass CE ein Top-Down-Process ist, der eine entrepreneurial Strategie umfasst, die vom Management verfolgt wird, während Intrapreneurship als bottom-up-Prozess begriffen wird, bei dem unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter proaktiv tätig werden und die Initiative für Innovationsprozesse übernehmen:

„corporate entrepreneurship is a top-down process, i.e. a strategy that management can utilize to foster more initiatives and/or improvement efforts from their workforce and organization. In contrast, intrapreneurship is bottom-up, related to proactive initiatives of individual employees to improve work procedures or products and/or to explore and exploit business opportunities (de Jong/Wennekers 2008: 8).

Im engen Verständnis von Pinchot (1988) sind Intrapreneure Mitarbeiter, die als interne Erfinder neue Ideen sowohl hervorbringen als auch im weiteren Prozess gegen Bedenken und Widerstände durchsetzen (von der Oelsnitz/Eickhölter 2014: 289).

Allerdings ist der Intrapreneur — im Unterschied zum Entrepreneur — dabei einem organisationalen Rahmen unterworfen. Er agiert innerhalb des etablierten Organisationskontextes, welches durch

strukturelle Vorgaben und institutionelle Regeln charakterisiert ist. Einerseits kann er so auf in der Organisation verfügbare Wissensbestände und Ressourcen zurückgreifen und die persönlichen Risiken bei einem Scheitern reduzieren. Andererseits muss er intern um die benötigten Ressourcen kämpfen und sich gegen interne Widerstände und Barrieren bei der Realisierung der innovativen Ideen durchsetzen (Schießl 2015).

„... intrapreneurs act within organizational boundaries and thus are less autonomous than independent entrepreneurs, reap fewer financial benefits of their entrepreneurial engagement and take fewer personal risks. The organizational context thus implies restrictions but also provides a considerable amount of security as the intrapreneur is not liable with his/her private means in case of failure (de Jong/Wennekers 2008: 8).

Ist der organisationale Rahmen zu eng für die Entwicklung eigener Ideen, kann der Fall eintreten, dass Intrapreneure kreative Mechanismen entwickeln, um die Barrieren und Widerstände zu überwinden, beispielsweise indem sie im Verborgenen arbeiten und heimlich Ressourcen für die Verwirklichung ihrer eigenen Ideen abzwiegen, was in der Literatur als **Bootlegging** bezeichnet wird:

„Employees sometimes revert to unorthodox approaches, temporarily ignoring formal rules, procedures, and monitoring systems to elaborate their ideas in the early stages (...). This behavior is referred to as bootlegging (...). Bootlegging activities occur when employees engage in predevelopment activities without official mandates or supervisory control (...), provide their own resources to remain unnoticed during the exploratory phase, and bypass formal communication channels when promoting their ideas (Globocnik/Salomo 2015: 505).

Dieses deviante Verhalten als Rule-Breaker ist aber nur eine Möglichkeit für den Intrapreneur, um individuelle, organisationale oder aufgabenspezifische **Innovationsbarrieren** (Mirow/Hölzle/Gemünden 2007) zu überwinden. Intrapreneure, denen es gelingt, paradoxe Anforderungen zu managen und Innovationen trotz Barrieren aktiv und intensiv zu fördern, werden in der Forschungsliteratur als **Champions** (Howell/Shea/Higgins 2005) oder **Promotoren** (Hauschildt/Gemünden 1999; Hölzle 2014) verstanden.

Das **Promotorenmodell** geht auf Eberhard Witte (1973) zurück und beschreibt die Promotoren als individuelle Träger des Innovationsprozesses, die sich auf spezifische Machtquellen stützen und mittels eigener Leistungsbeiträge gezielt Innovationsbarrieren überwinden können. Im engeren Sinne werden vier unterschiedliche Promotorenrollen identifiziert (Fachpromotor, Machtpromotor, Prozesspromotor, Beziehungspromotor), im weiteren Sinne wird noch die Rolle des technologischen Gatekeepers (Allen 1970) hinzugerechnet. Die besondere Leistung der Promotoren besteht darin, durch ihre jeweilige Rolle typische Barrieren im Unternehmen bekämpfen zu können. So zielt die Rolle des Fachpromotors auf die Barriere des Nicht-Wissens, der Machtpromotor bekämpft die Barriere des Nicht-Wollens, der Prozesspromotor überwindet die Barriere des Nicht-Dürfens und der

Beziehungspromotor kümmert sich um vielfältige Interaktionsbarrieren (vgl. die nachfolgende Tabelle).

Innova-toren-Rolle	Typische Barrieren	Typische Machtquellen	Typische Leistungsbeiträge
Fach-Promotor	Fähigkeitsbarrieren („Barriere des Nicht-Wissens“)	- Objektspezifisches Fachwissen	- Ideengenerierung - Alternativenentwicklung - Konzeptevaluierung - Implementierung
Macht-Promotor	Willensbarrieren Hierarchiebarrieren („Barriere des Nicht-Wollens“)	- Hierarchisches Potenzial	- Zieldefinition - Ressourcenbereitstellung - Schutz vor Opponenten - Prozesssteuerung
Prozess-Promotor	Fachübergreifende Fähigkeits- und Abhängigkeitsbarrieren („Barriere des Nicht-Dürfens“)	- Organisationskenntnis - Kommunikationsfähigkeit	- Zusammenführung - Vermittlung - Konfliktmanagement - Kommunikation - Prozesssteuerung - Koordination
Beziehungs-Promotor	Fachübergreifende Fähigkeitsbarrieren Abhängigkeitsbarrieren („Barrieren des Nicht-Voneinander-Wissens, Nicht-Miteinander-Dürfens, Nicht-Miteinander-Könnens und Nicht-Miteinander-Wollens“)	- Sozialkompetenz - Netzwerkwissen - Beziehungsportfolio	- Informationsaustausch - Finden und Zusammenbringen von Interaktionspartnern - Koordination - Planung und Steuerung von Austauschprozessen - Konfliktmanagement
Techno-logischer Gatekeeper	Wissensbarrieren	- Zugang zu fachspezifischen Informationen - Kontrolle der Informationsflüsse	- Expertenwissen - Meinungsführerschaft - Stellt Kontakte her - Interpretation fachspezifischer Informationen

Quelle: Gemünden/Hölzle/Letl 2006: 108

Diese verschiedenen Rollen Aspekte sind selten in einer einzigen Person gebündelt. Deswegen ist es für den Prozess des Intrapreneurship hilfreich, sich Unterstützung zu suchen, Teams zu organisieren und einzelne Rollen Aspekte auf Teammitglieder zu übertragen. Kuratko & Hodgetts (1992) verweisen darauf, dass Intrapreneure nicht zwingend die Erfinder neuer Problemlösungen sein müssen, aber zumindest diejenigen Akteure sind, die die Umsetzung neuer Ideen in Geschäftsmodelle mit Hilfe von **Teams** vorantreiben:

„The intrapreneurs are not necessarily the inventors of new products or services, but those persons who can turn ideas or prototypes into profitable realities. They are the persons

behind a product or service. They are team builders with a commitment and a strong drive to see their ideas become a reality (Kuratko/Hodgetts 1992: 112).

Eine Möglichkeit der Zusammenstellung von einzelnen Innovationsrollen und -kompetenzen in projektorientierte Teamstrukturen besteht in der Bildung sog. **Venture-Teams** (Klotz/Hmieleski/Bradley/Busenitz 2014). Dabei handelt es sich um selbstständig operierende Einheiten mit Spezialaufgaben, die innovative Entscheidungsprozesse schlagkräftiger bewältigen können als der schwerfällig Gesamtapparat des Unternehmens (von der Oelsnitz/Einckhölter 2014: 309). Eine interessante Variante bei der Zusammenstellung dieser Teamstrukturen sind sog. **Heavyweight-Teams** (Clark/Wheelwright 1992), die in der Arbeitsgruppe sowohl fachliche Experten als auch mit hoher Organisationsmacht ausgestattete hierarchische Schwergewichte zusammenbringen. Diese „kraftvolle Verbindung von Macht und Wissen“ (von der Oelsnitz/Einckhölter 2014: 309) wurde beispielsweise bei Lockheed Martin oder bei der Entwicklung des Apple Macintosh systematisch angewendet.

Erfolgreiche Intrapreneure müssen darüber hinaus auch Eigenschaften mit sich bringen, die sich auf den prozessualen und politischen Aspekt ihres unternehmerischen Verhaltens beziehen. Griffin et al. (2009) haben 11 explorative Interviews mit industriellen Innovatoren durchgeführt, die mit ihren bahnbrechenden Innovationen in der „Electronic Design Engineering Hall of Fame“ gelistet sind. Die Auswertung der Interviews zeigte eine starke Verbindung zwischen individueller Kreativität und organisationalem Innovationsprozess. Insbesondere spezifische Persönlichkeitsmerkmale dieser herausragenden Innovatoren, die im **MP⁵-Modell des Intrapreneurs** (Griffin et al. 2009) differenziert werden, beförderten den organisationalen Innovationsprozess:

1. Prozessuale Fähigkeiten (process): die befragten intrapreneurial innovators sind in der Lage, den Innovationsprozess iterativ zu gestalten und permanente Rückkopplungen zwischen Kundenbedürfnissen, technologischen Lösungen und Marktanforderungen zu implementieren:

„The innovator starts from an identified customer problem. Then, he immerses himself in the technology domains and works to obtain a very broad understanding of why this is a problem and why it has not been solved before, iterating back and forth between technology and customer as needed to obtain a joint full understanding [...] There is nearly continuous interplay between obtaining customer information and feedback and seeking the right technical solution, with periodic forays into the broader market to check for validity or generalizability of the solution“ (Griffin et al. 2009: 228).

2. Politische Fähigkeiten (politics): Die intrapreneurial innovators haben besondere politische Fähigkeiten entwickelt, sich Unterstützungsleistungen zu organisieren und andere Mitglieder im Unternehmen sowie auf Kundenseite von ihrem Vorhaben zu überzeugen.

“However, these extraordinary innovators understand and are good at the political processes of gaining project acceptance and support. This political understanding is what enables these innovators to transfer interesting ideas and creative concepts into the more implementational innovation process. [...] They know that they must sell their ideas to others and that they have to work the political issues up (to management), laterally (with others needed to do the job), and externally (with customers and others whose expertise is needed)” (Griffin et al. 2009: 233).

3. Persönlichkeit des Intrapreneurs (personality): Ein gemeinsames Merkmal der befragten Innovatoren besteht darin, dass „these individuals are systems thinkers, thinking holistically about problems” (Griffin et al. 2009: 234). Zudem haben sie eine hohe Ungewissheitstoleranz und nehmen gerne Herausforderungen an, die mit Risiken behaftet sind. Im Verlauf arbeiten sie beharrlich an der Lösung dieser Herausforderungen und Probleme.

4. Sichtweisen und Einstellungen des Intrapreneurs (perspective): Die grundlegende Haltung des intrapreneurial Innovator ist gleichermaßen geschäftsorientiert wie idealistisch. Alle Befragten äußerten einerseits die Ansicht, dass sich neue Technologien und Produkte auch verkaufen lassen müssen und für das Unternehmen Profit abwerfen müssen. Auf der anderen Seite wird Technologie als Mittel gesehen, um Probleme zu lösen: „[...] they wanted to use technology to solve people’s problems and make the world a better place while making money for the company” (Griffin et al. 2009: 235).

5. technisches Fachwissen des Intrapreneurs (preparation): Ein gemeinsames Merkmal der befragten Innovatoren ist ein hohes technisches Fachwissen und ein breites Interesse an anderen Wissensdomänen, was mit dem Ausdruck „study broadly, dig deeply“ (Griffin et al. 2009: 235) beschrieben werden kann. „They have created a broad background of knowledge that allows them to join technical insight to customer problems, in the context of understanding that the result must be profitable for the business” (Griffin 2009: 235).

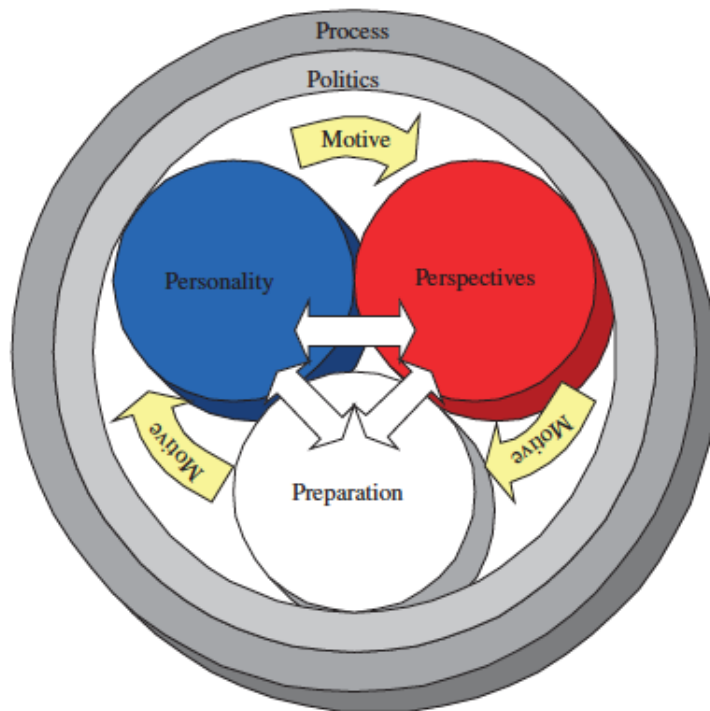


Figure 3. The Six Elements of Extraordinary Electronic Industrial Inventors: MP⁵

Quelle: Griffin et al. 2009: 233

Das Konzept des Intrapreneurship betont zusammengefasst die Kreativität und Innovativität der Intrapreneure, deren Bereitschaft, Risiken einzugehen und ihre Fähigkeit, Ideen und Visionen proaktiv, d.h. aus eigenem Antrieb und zur Not auch gegen Widerstände durchzusetzen. Eine sehr umfassende Aufarbeitung des Forschungsstandes zu Intrapreneurship wurde von Jeroen de Jong & Sander Wennekers (2008) vorgelegt. Die Autoren nennen drei zentrale Merkmale eines Intrapreneurs:

„First, intrapreneurs are proactive individuals with a strong desire for action. They are self-starters who do not have to be asked to take an initiative. In fact, they usually do not even ask for permission, and may ignore disapproval and other negative reactions from their environment about their ideas. Second, their proactive behaviour is focussed on the pursuit of an opportunity without regard to the resources they currently control. Somehow intrapreneurs always seem to find a way. And third, intrapreneurs often pursue something that in some sense is new or innovative, i.e. intrapreneurial behaviours and actions deviate from the status quo (de Jong/Wennekers 2008: 8).

De Jong & Wennekers (2008) fokussieren auf den Aspekt des unternehmerischen Verhaltens und der tatsächlichen Aktivitäten von Intrapreneuren innerhalb der Unternehmen. Sie fragen, was typische Verhaltensmuster von Intrapreneuren sind und mit welchen konkreten Aktivitäten unternehmerisches Handeln im Unternehmen durch die Beschäftigten umgesetzt wird. Zu diesem Zweck führen sie die Debatten um [Proactiveness](#) und [innovative work behaviour](#) zusammen und

entwickeln anschließend ein Phasenmodell, das den Intrapreneurship-Prozess beschreibt und sich konzeptionell sehr gut mit unserem Phasenmodell der Geschäftsmodellinnovation verbinden lässt.

Proactiveness bzw. proaktives Verhalten von Beschäftigten verweist allgemein auf eine hohe Lern- und Veränderungsorientierung sowie die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen, neue Gelegenheitsstrukturen wahrzunehmen und daraufhin Veränderungen im Unternehmen zu initiieren: Proactiveness zeichnet sich vor allem durch eine starke Handlungsorientiertheit, eine hohe Veränderungsorientiertheit und einen starken Zukunftsfokus aus (von der Oelsnitz/Eickhölter 2014: 298). „proactiveness relates to pioneering (...) and initiative taking in pursuing new opportunities or entering new markets“ (de Jong/Wennekers 2008: 17). Vier typische Verhaltensweisen werden darunter gefasst:

1. **Personal Initiative**: eine Verhaltensweise, die a) dem Verfolgen selbstgesetzter Ziele dient, die b) einen long-term-focus hat in dem Sinne, dass neue (Kunden-)Bedürfnisse antizipiert und proaktiv günstige Gelegenheiten und Chancen zur Problemlösung wahrgenommen werden und die c) eine gewisse Beharrlichkeit und Persistenz bei der Verfolgung dieser Ziele voraussetzt.

2. **Taking Charge**: verweist auf den freiwilligen und konstruktiven Beitrag der Intrapreneure zur Veränderung und Verbesserung des Status-Quo der Organisation, wenn sich Gelegenheiten dazu bieten.

3. **Issue Selling**: eine Verhaltensweise, mit der versucht wird, Einfluss auf den Prozess des Agenda-Settings innerhalb des Unternehmens auszuüben und Themen voranzutreiben, die als Opportunities wahrgenommen werden.

4. **Voice**: Damit ist gemeint, dass Intrapreneure innovative Vorschläge für Veränderungen und Verbesserungen auch dann machen, wenn andere Akteure im Unternehmen nicht zustimmen oder eine andere Sichtweise haben. Voice ist im Unterschied zu einfacher Kritik immer veränderungs- und zukunftsorientiert.

Das **Konzept der innovative work behaviour** betont im Unterschied zur Proactiveness stärker den spezifischen Beitrag der Intrapreneure zu Innovationsprozessen. Innovative work behaviour wird definiert als „individuals' behaviours directed towards the initiation and intentional introduction (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures“ (de Jong/Wennekers 2008: 20). Vier innovative Verhaltensweisen lassen sich unterscheiden:

1. **Opportunity Exploration**: Das Suchen und Wahrnehmen neuer Gelegenheiten und Chancen macht sich fest an „looking for ways to improve current products, services or processes, or trying to think

about current work processes, product or services in alternative ways“ (de Jong/Wennekers 2008: 20). Opportunities, die Innovationen auslösen können, bestehen beispielsweise in unerwarteten Ereignissen oder einem Missverhältnis zwischen Ist-Zustand und anvisiertem Zustand, in neuen Marktentwicklungen oder Technologien, in demographischen Veränderungen oder Wertewandel.

2. Idea Generation: Die Entwicklung neuer Ideen setzt an neuen (Kunden-)Bedürfnissen an und vollzieht sich als kreativer Prozess der Entwicklung neuer Ideen und Konzepte für Produkte, Services oder Prozesse. Der Schlüssel für diesen kreativen Prozess liegt in der Neukombination bestehender Ressourcen und vorliegender Informationen, z.B. über Marktveränderungen, Technologien oder Kundennutzen.

3. Championing: Innovative Ideen stoßen organisationsintern auf viele Widerstände und Barrieren. Um diese Hürden zu überwinden, sind sog. Champions nötig, die den Aufwand auf sich nehmen, diese innovativen Ideen auch gegen Widerstände voranzutreiben. Dahinter stecken Persönlichkeiten, die ein besonderes commitment gegenüber innovativen Ideen haben und in der Lage sind, andere von der Nützlichkeit dieser Ideen zu überzeugen: „Championing includes behaviours related to finding support and building coalitions, such as persuading and influencing other employees and pushing and negotiating“ (de Jong/Wennekers 2008: 22).

4. Application: Die Umsetzung der innovativen Ideen in konkrete Anwendungen erfordert ein Verhaltensmuster, das Dinge in Gang setzt und sich durch eine hohe Beharrlichkeit auszeichnet: „Application means doing what is needed to exploit opportunities. It includes behaviours such as developing new products or work processes, and testing and modifying them“ (de Jong/Wennekers 2008: 22).

Zusammengefasst zeigt der Vergleich zwischen Proactiveness und innovative work behaviour stellenweise Überschneidungen, aber auch dezente Unterschiede an: der Startpunkt von innovative work behaviour ist die aktive Suche nach neuen Opportunities und die anschließende kreative Ideengenerierung. Proactiveness setzt im Prozess später an und fokussiert sich auf den Veränderungsprozess, den die Akteure mit starker Handlungs- und Veränderungsorientierung verfolgen.

table 4. Key behavioural categories in three literatures

<i>Business founding activities</i>	<i>Business founding behavioural aspects</i>	<i>Proactiveness</i>	<i>Innovative work behaviour</i>
Opportunity perception	Creativity		Opportunity exploration Idea generation
Designing the new product or concept; Exploring the market	Taking initiative		
Resource acquisition The organizing process	Overcoming obstacles Getting the job done; Bearing uncertainty and risk	Personal initiative; Taking charge Issue selling; Voice	Championing Application

Quelle deJong/Wennekers 2008: 23

De Jong & Wennekers (2008) entwickeln ein **Prozessmodell unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern**, dass aus drei Phasen besteht. Die drei analytischen Phasen von de Jong & Wennekers differenzieren sich aus in 1. Vision and Imagination; 2. Preparation; 3. Emerging Exploitation, wobei die Autoren betonen, dass Vision and Imagination und der anschließende Prozess der active Preparation die beiden zentralen Kerne von Intrapreneurship ausmachen, während die Phase der Emerging Exploitation vielleicht keine notwendige bedingung mehr für Intrapreneurship sei.

Sarah Eckardt (2015) hat in ihrer Doktorarbeit über das Intrapreneurship-Klima in Unternehmen das **Phasenmodell** von De Jong/Wennekers (2008) aufgegriffen und weiterentwickelt. Sie unterscheidet ebenso wie De Jong & Wennekers zwischen konkreten Aktivitäten und typischen Verhaltensdispositionen von Intrapreneuren und identifiziert drei Phasen aus: 1. Die embryonale Phase bzw. Vision & Imagination; 2. Die Vorbereitungsphase bzw. interne Einführung; 3. Die Realisierungsphase bzw. beginnende Ausschöpfung.

Der Intrapreneurship-Prozess			
Phase	1 Embryonale Phase: Vision/ Imagination	2 Vorbereitungsphase: Interne Einführung	3 Realisierungsphase: Beginnende Ausschöpfung
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmen von Chancen Aktive Informationssuche Ideengenerierung Design des neuen Produktes/ Konzeptes 	<ul style="list-style-type: none"> Diskussion der Idee mit Kollegen, Externen, potentiellen Kunden Überzeugen der Führung Bilden strategischer Allianzen Marktforschung Entwicklung und Test des Produktes/ Konzeptes Vorbereitung eines Projektplans Suche nach interner Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation eines Teams Kauf von Ausstattung Durchführung der Produktion Marketing des neuen Produktes/Konzeptes Operationalisierung des neuen Konzeptes oder erste Verkäufe
Verhaltensaspekte des Intrapreneurs	<ul style="list-style-type: none"> Networking Rekombination von Information Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Verfechten der Idee Übernahme von Verantwortung Stures Verfolgen der Idee, auch Ungehorsam Ausmalen von Problemen und Lösungen Überwinden von Barrieren Finden eines Weges Risiko des Scheiterns, Karriereschadens, Statusverlustes, Arbeitsplatzverlustes 	<ul style="list-style-type: none"> Ausdauer Dinge einfach tun Risiko des Scheiterns, Karriereschadens, Statusverlustes, Arbeitsplatzverlustes

Quelle: Eckardt 2015: 14

Diese drei Phasen des Intrapreneurship-Prozesses lassen sich sehr gut mit **unserem Prozessmodell der Geschäftsmodellinnovation** mit den Phasen der **Sensibilisierung**, **Konkretisierung** und **Realisierung** verbinden (siehe nächster Abschnitt), wobei Vision & Imagination unserer Sensibilisierungsphase, die Vorbereitungsphase unserer Konkretisierungsphase entsprechen und beide Phasenmodelle von einer Realisierungsphase abgeschlossen werden.

5. Drei Phasen einer Geschäftsmodellinnovation

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Drive Innovation beyond Technology“ untersuchen wir die Frage, wie Unternehmen aus der Antriebstechnik die Neukonfiguration ihrer Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen können. Analytisch unterscheiden wir dazu drei Phasen der Business Model Innovation, die aus Phasenmodellen des Innovationsprozesses und aus Phasenmodellen aus der Forschung zu Entrepreneur- und Intrapreneurship abgeleitet wurden:

Die erste Phase der **Sensibilisierung** untersucht die Fähigkeit von Unternehmen aus der Antriebstechnik, Bedarfe und Chancen einer Geschäftsmodellinnovation zu erkennen und technologische, gesellschaftliche und globale Trends zu antizipieren. Die zweite Phase der **Konkretisierung** untersucht branchen- und unternehmensspezifische Bedingungen der Entwicklung von GMI und deren Chancen-Risiken-Bewertung im Verhältnis zum bewährten Geschäftsmodell. Die dritte Phase der **Realisierung** beinhaltet die Prüfung von Umsetzungsstrategien und neuen Organisationsmodellen auf ihre Anwendbarkeit im jeweiligen Unternehmen.

Die ganzheitliche systemische Betrachtung der Organisation, ihrer Aktivitäten und Umweltbeziehungen entlang ihrer Wertschöpfung (Teece 2010; Chesbrough 2010; Frankenberger/Weiblen/Csik/Gassmann 2013) verlangt eine Ausdifferenzierung zentraler Untersuchungsdimensionen auf der intra- und interorganisationalen Ebene der Unternehmen. Wichtige organisationsinterne Kategorien sind die organisationalen Strukturen und Wertschöpfungsprozesse, Mitarbeiter und Führungskräfte sowie das Produktportfolio und die technologische Basis der Organisation. Wichtige organisationsübergreifende Kategorien sind die Kunden des Unternehmens, die Marktbeziehungen und die Netzwerkstrukturen.

	Sensibilisierung	Konkretisierung	Realisierung
Kunde	Value Proposition Customer Needs	Value Creation Lead User Communities	Value Capture
Netzwerke	Business Ecosystem	Open Innovation	Open Business Models
Markt & Wertschöpfung	Exploration Opportunities Market Change	Value Creation	Value Capture
Produkte & Technologie	Disruptive Technologies	Prototyping Experimentation Trial and Error	Neue Produkte oder Services
Organisation	Exploration Searching Sensing	Ambidexterity Strategy Business Model Canvas Road-Maps	Exploitation Venturing Spin-Offs Ambidexterity
Führungskräfte	Entrepreneurial Orientation	Corporate Entrepreneurship Strategy Promotoren	Corporate Entrepreneurship Strategy Promotoren Innovation-Teams
Mitarbeiter	Innovative Work behaviour Opportunities Idea Generation	Proactiveness Idea Generation	MP5-Modell

Literatur

- Adner, Ron / Kapoor, Rahul (2010): Value creation in investment ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal* 31: 306-333.
- Afuah, Allan (2004): *Business models. A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Allen, Thomas J. (1970), Communication networks in R&D laboratories, in: *R&D Management*, S. 14-21.
- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): Value creation in E-business. In: *Strategic Management Journal* 22 (6-7), S. 493–520.
- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2010). *Business model innovation: Creating value in times of change*. Working Paper, No. WP-870. IESE Business School, Spain.
- Arend, R. J. (2013): The business model: Present and future--beyond a skeumorph. In: *Strategic Organization* 11 (4), S. 390–402.
- Baden-Fuller, Charles; Haefliger, Stefan (2013): Business Models and Technological Innovation. In: *Long Range Planning* 46 (6), S. 419–426.
- Baldwin, Carliss Y. (2012): Organization Design for Business Ecosystems. *Journal of Organization Design* 1 (1): 20-23.
- Benkler, Yochai (2006): *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale: Yale University Press.
- Björkdahl, Joakim (2009): Technology cross fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy* (38): 1468-1477.
- Boudreau, Kevin J. / Lakhani, Karim (2009): How to manage outside innovation. *MIT Sloan Management Review* (50) 4: 69-76.
- Bullinger, Angelika C. / Neyer, Anne-Katrin / Rass, Matthias / Möslein, Kathrin M. (2010): Community-Based Innovation Contests: Where Competition Meets Cooperation. *Creativity and Innovation Management* (19) 3: 290-305.
- Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan Enric (2010): From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 195–215.
- Casadesus-Masanell, Ramon; Zhu, Feng (2013): Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. In: *Strategic Management Journal* 34 (4), S. 464–482.
- Chesbrough, Henry (2007a): Why companies should have open business models. In: *MIT Sloan Management Review* 48 (2), S. 22–28.
- Chesbrough, Henry (2010): *Business Model Innovation. Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning* (43): 354-363.
- Christensen, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B.; Wheelwright, S. C. (1992): Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*, 34(3): 9–28.

- Cohen, Wesley M. / Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* (35) 1: 128-152.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P.; (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10, 75–87. doi:10.1002/smj.4250100107
- DaSilva, Carlos M.; Trkman, Peter (2014): Business Model: What It Is and What It Is Not. In: *Long Range Planning* 47 (6), S. 379–389.
- De Jong, J.; Wennekers, S. (2008): Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. Scales Research Reports no. H200802, EIM Business and Policy Research, <http://econpapers.repec.org/paper/eimpapers/h200802.htm>.
- Denicolai, Stefano; Ramirez, Matias; Tidd, Joe (2014): Creating and capturing value from external knowledge: the moderating role of knowledge intensity. In: *R&D Manage* 44 (3), S. 248–264.
- Demil, B., X. Lecocq, J.E. Ricart & C. Zott, (2015): Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal* 9: 1–11.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.
- Eckardt, Sarah (2015): *Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Enkel, E. and Gassmann, O. (2010), Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation. *R&D Management*, 40: 256–270.
- Frankenberger, Karolin / Weiblen, Tobias / Csik, Michaela / Gassmann, Oliver (2013): The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development* (18) 3-4: 249-273.
- Frankenberger, Karolin; Weiblen, Tobias; Gassmann, Oliver (2013): Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. In: *Industrial Marketing Management* 42 (5), S. 671–682.
- Fueglistaller, U.; Müller, C.; Müller, S.; Volery, T. (2012): *Entrepreneurship. Modelle — Umsetzung — Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gassmann, Oliver; Friesike, Sascha; Csik, Michaela (2010): Change a Running System: Konstruktionsmethodik für Geschäftsmodellinnovation. In: Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (Hrsg.): *Praxiswissen Innovationsmanagement*. München: Hanser, 2010, S. 197-213.
- Gemünden, H. G., Hölzle, K. und Lettl, C. (2006): Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges: Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jhg. 58, Sonderheft 54/06, S. 110-132.
- Globocnik, D.; Salomo, S. (2015): Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4): 505–521.
- Grames, P; Redlich, T.; Wulfsberg, J. P. (2011): Open Source Hardware – Wie interaktive Wertschöpfung traditionelle Produktionssysteme revolutioniert. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb ZWF* 5: 314 – 320.

- Granovetter, Mark (1985): Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* (91) 3: 481–510.
- Griffin, A., Price, R. L., Maloney, M. M., Vojak, B. A., & Sim, E. W. (2009): Voices from the Field: How Exceptional Electronic Industrial Innovators Innovate. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2): 222–240.
- Gruner, Kjell / Homburg, Christian (2000): Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research* (49) 1: 1–14.
- Gulati, Ranjay (1998): Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* (19) 4: 293-317.
- Guth, W.D. & A. Ginsberg, (1990): Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11: 5–15.
- Harhoff, Dietmar / Henkel, Joachim / von Hippel, Eric (2003): Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations. *Research Policy* (32): 1753-1769.
- Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. (1999): *Promotoren – Champions der Innovation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hölzle, K. (2014): Quo vadis Promotorenforschung? In C. Schultz & K. Hölzle (Eds.), *Motoren der Innovation: 197–214*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Howell, J. M.; Shea, C. M.; & Higgins, C. A. (2005): Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5): 641–661.
- Hu, Baoliang (2014): Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. In: *European Management Journal* 32 (4), S. 587–595.
- Ireland, R.D.; Covin, J.G., Kuratko, D.F. (2009): Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33: 19–46.
- Jansen, Stephan A. / Mast, Clemens (2014): Konvergente Geschäftsmodellinnovationen in Deutschland. Studienergebnisse zu Treibern, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren. *Zeitschrift Führung + Organisation* (83) 1: 25-31.
- Jeppesen, Lars Bo / Frederiksen, Lars (2006): Why do users contribute to firm-hosted user communities? *Organization Science* (17) 1: 45–63.
- Jeppesen, Lars Bo / Lakhani, Karim R. (2010): Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization Science* (21) 5: 1016-1033.
- Joshi, Ashwin W. / Sharma, Sanjay (2004): Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing* (68) 4: 47–59.
- Klotz, A. C.; Hmieleski, K.M.; Bradley, B. H., Busenitz, L. W. (2014). New Venture Teams A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1): 226–255.
- Kuratko, D.F. (2009): The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons* 52, 421–428. doi:10.1016/j.bushor.2009.04.006
- Kuratko, Donald F. / Hodgetts, Richard M. (1992): *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. 2. Auflage. Fort Worth: Dryden Press.

- Lettl, Christopher / Speckbacher, Gerhard (2014): Business Model Innovation. Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit durch die Schaffung echter Win-win-Situationen. Zeitschrift Führung + Organisation (83) 3: 168-173.
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* (2) 1: 71-87.
- Markides, Constantinos (2006): Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. In: *J Product Innovation Man* 23 (1), S. 19–25.
- Markides, Constantinos (2008): Game-changing strategies. How to create new market space in established industries by breaking the rules. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McGrath, Rita (2010): Business Models: A Discovery Driven Approach. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 247–261.
- McKinsey Gloabl Institute (2013): Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. www.mckinsey.com/mgi
- Menez, Raphael; Kahnert, Daniel, Blättel-Mink, Birgit (2012): Open Innovation und die betriebliche Integration von Internetnutzern. S. 13-42. In: Beyreuther, Tabea / Duske, Katrin / Eismann, Christian / Hornung, Sabine / Kleemann, Frank (Hrsg.): *consumers@work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0*. Frankfurt: Campus.
- Mezger, Florian; Enkel, Ellen (2013): "Borrow with pride": Digitale Geschäftsmodellinnovationen durch branchenübergreifende Imitation. In: Frank Keuper, Kiumars Hamidian, Eric Verwaayen, Torsten Kalinowski und Christian Kraijo (Hg.): *Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 421–443.
- Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mirow, C.; Hölzle, K.; Gemünden, H. G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(2): 101–134.
- Nambisan, Satish; Sawhney, Mohanbir (2011): Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence from the Field. *Academy of Management Perspectives* (25) 3: 40-57.
- Nemeth, Andreas (2011): Geschäftsmodellinnovation : Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Grossunternehmen. Dissertation. St. Gallen.
- OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD: OECD Publishing.
- Oliver, C. (1991): Strategic Responses To Institutional Processes. In: *Academy of Management Review* 16 (1), S. 145–179.
- Piller, Frank; Ihl, Christoph (2009): Open innovation with customers – foundations, competences and international trends. http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Piller-Ihl_Open_Innovation_with_Customers.pdf .
- Pinchot, Gifford (1988): *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Pyka, Andreas; Küppers, Günter (2002): *Innovation Networks: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G. T.; Frese, M. (2009): Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3): 761–787.
- Raymond, Eric (1999): The Cathedral and the Bazaar. *Knowledge, Technology & Policy* (12) 3: 23-49.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler.
- Saebi, Tina; Foss, Nicolai J. (2014): Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. In: *European Management Journal* (2014) doi: 10.1016/j.emj.2014.11.002. (forthcoming)
- Schießl, Nina (2015): Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schröder, Annika; Hölzle, Katharina (2010): Virtual Communities for Innovation: Influence Factors and Impact on Company Innovation. *Creativity and Innovation Management* (19) 3: 257-268.
- Simmons, Geoff; Palmer, Mark; Truong, Yann (2013): Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. In: *Industrial Marketing Management* 42 (5), S. 744–754
- Sosna, Marc; Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly; Velamuri, S. Ramakrishna (2010): Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse case. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 383–407.
- Teece, David J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* (43) 172-194.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* (18) 7: 509-533.
- Tongur, Stefan; Engwall, Mats (2014): The business model dilemma of technology shifts. In: *Technovation* 34 (9), S. 525–535.
- Voelpel, Sven; Leibold, Marius; Tekie, Eden; Krogh, Georg von (2005): Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy. In: *European Management Journal* 23 (1), S. 37–49.
- von der Oelsnitz, Dietrich; Eickhölder, Jelena K. (2014): Intrapreneurship - Mitarbeiter als Erfolgsfaktor der Innovation. In: Burr, W. (Hrsg.): *Innovation. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart. S. 288-319.
- Von Hippel, Eric (1986): Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science* (32): 791-805.
- Von Hippel, Eric; Katz, Ralph (2002): Shifting Innovation to Users via Toolkits. *Management Science* (48) 7: 821-833.
- Wales, W. J.; Gupta, V. K.; Mousa, F.-T. (2013): Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4): 357–383.
- West, Joel; Bogers, Marcel (2014): Leveraging external sources of innovation: A review of research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management* (31) 4: 814-831.
- West, Joel; Lakhani, Karim (2008): Getting clear about communities in open innovation. *Industry & Innovation* (15) 2: 223-231.
- West, Joel; O'Mahony, Siobhán (2008): The role of participation architecture in growing sponsored open source communities. *Industry & Innovation* (15) 2: 145-168.

- Wiertz, Caroline; de Ruyter, Ko (2007): Beyond the call of duty: why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization Studies* (28) 3: 347–376.
- Williamson, Peter James; De Meyer, Arnoud (2012): Ecosystem Advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review* (55) 1: 24-46.
- Wirtz, Bernd. W.; Thomas, Marc-Julian (2014): Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. S. 31-49. In: Schallmo, Daniel (Hrsg.): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* (37) 4: 1019-1042
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2007): Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 18: 181–99.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2008): The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. In: *Strategic Management Journal* 29 (1), S. 1–26.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 216–226

Business Model Innovation in der Antriebstechnik - eine Literaturstudie

Zu den Autoren/-innen

Dr. Raphael Menez und Daniela Wühr sind wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer ist Professorin für Soziologie an der Universität Hohenheim.

Homepage des Fachgebiets Soziologie an der Universität Hohenheim:
<https://soziologie.uni-hohenheim.de>