



## Chapter 4

### Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen

*Christian Müller-Roterberg*

#### Abstract

In den vergangenen Jahren hat sich in Forschung und Praxis zunehmend die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen herausgestellt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen nach dem gleichen etablierten Prozess abläuft wie bei Produkt-Innovationen oder ob es bei Geschäftsmodellen eines modifizierten Innovationsprozesses bedarf. Nach einer kurzen Darstellung des Prozesses bei Produkt-Innovationen, einer Definition von Geschäftsmodell-Innovationen und deren Bedeutung sowie einem merkmalsgestützten Vergleich zwischen Produkt- und Geschäftsmodell-Innovationen soll auf der Grundlage von existierenden Konzepten in diesem Artikel ein Innovationsprozess für Geschäftsmodelle vorgestellt werden. Dieser soll Unterstützung für die Praxis liefern, dabei aufzuzeigen welche Schritte und Methoden zielführend bei der Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen sind.

**Keywords:** Geschäftsmodell-Innovationen; Innovationsprozess; Produkt-Innovation

#### 1 Prozessmodelle bei Produkt-Innovationen

Die erfolgreiche Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ist bereits Gegenstand von zahlreichen Studien gewesen. Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor hat sich dabei gezeigt, dass dieser Prozess in einer systematischen und strukturierten Art ablaufen sollte. Aus der Innovationsforschung entstammen daher zahlreiche Phasenmodelle, die sich u. a. in ihrer Detaillierung unterscheiden (vgl. Derenthal 2009: 44ff., Herstatt/Verworn 2007, Vahs/Brem 2015).

Ein in der Praxis weitverbreiteter Ansatz ist der Stage-Gate-Prozess nach Cooper (2011). Hierbei wird der Innovationsprozess in Stages und Gates unterteilt. Zwischen jedem Schritt („Stage“) folgt eine Überprüfung der Idee bzw. des Vorhabens („Gate“), bei der entschieden wird, ob die Idee/Vorhaben weiterverfolgt oder fallengelassen wird, bevor es zum nächsten Schritt im Prozess kommt. Die inhärente Komplexität und Unsicherheit von Innovationsvorhaben wird dadurch sukzessive abgebaut. Zudem lassen sich mit diesem strukturierten Entscheidungsverfahren die Projekt- bzw. Produkt-Flopraten senken und die begrenzten Unternehmensressourcen effektiv und effizient nutzen. Gleichwohl wird am Stag-Gate-Prozess und auch grundsätzlich an den Phasenmodellen der stark sequentielle Charakter und damit fehlende iterative Ablauf kritisiert. Durch den Einbau von Feedback-Schleifen kann dieser Kritik begegnet werden (s. Müller-Roterberg 2018a).

## 2 Geschäftsmodell-Innovationen

Geschäftsmodell-Innovationen sind bewusste Veränderungen von bestehenden oder Schaffung neuer Geschäftsmodelle. Dabei geht es um die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung gegenüber Konkurrenten. Unter Geschäftsmodell (engl. Business Model) soll hier die modellhafte Beschreibung der Art und Weise verstanden werden, wie ein Unternehmen für bestimmte Kunden einen Wert schafft, diesen erstellt und liefert sowie davon nachhaltig wachsende Erlöse erwirtschaftet (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010: 14). Das Geschäftsmodell ist damit die Umsetzung und Konkretisierung einer Strategie und stellt das Bindeglied von Strategie zu den einzelnen Geschäftsprozessen dar (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010: 2, Bieger/Reinhold 2014: 25). Geschäftsmodell-Innovationen sind tiefgreifende, strategische Innovationen, da sie die grundlegende Struktur eines Geschäftes verändern.

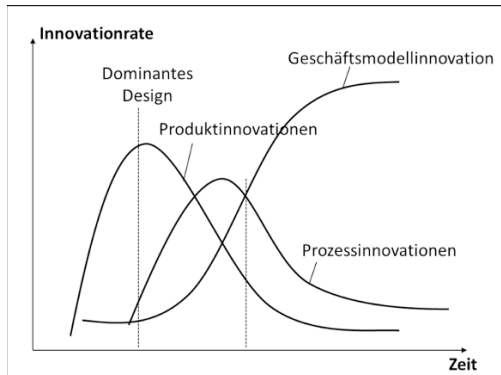
In Ergänzung sind auch die Begriffe Geschäftsidee, Geschäftsmodell-Innovationen sowie Geschäftsplan wie folgt im Sinne einer praxisorientierten Definition zu verstehen: Die Geschäftsidee betrifft nur einen Teil des Geschäftsmodells (wie z. B. eine Idee für eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation) und kann zugleich Anstoß für eine Geschäftsmodell-Innovation darstellen (s. u.). Eine Geschäftsmodell-Innovation soll hier in Abgrenzung zu Produkt-, Dienstleistungs-, Verfahrens- und Sozial-Innovationen gleichzeitig immer Änderungen von mehreren Elementen eines Geschäftsmodells umfassen (vgl. Gassmann et al. 2017: 7, Labbé/Mazet 2005: 897f. sowie Lindgardt et al. 2009: 2), und zwar mit einem gewissen Neigkeitsgrad – entweder in seinen einzelnen Elementen oder als Ganzes gesehen (vgl. Björkdahl/Holmén 2013). Der Geschäftsplan (Businessplan/Business Case) schließlich ist das schriftlich dokumentierte Konzept eines Geschäftsmodells und beschreibt auch die Schritte für dessen Umsetzung und Finanzierung.

## 3 Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen

Die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen für die unternehmerische Praxis ist in der Forschung weit anerkannt (vgl. Amit/Zott 2001, Chesbrough 2006). Erste Studien geben Hinweise, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell-Innovationen und Wachstum bzw. Erfolg eines Unternehmens gibt (vgl. Massa/Tucci 2014, Reinhold et al. 2011, Amit/Zott 2007, Stähler 2002). Die Boston Consulting Group postuliert in einer Studie, dass Innovationen bei Geschäftsmodellen vierfach erfolgreicher seien als Produkt-/Dienstleistungsinnovationen (Lindgardt et al. 2009). Eine Studie von IBM spricht in ähnlicher Weise bei Geschäftsmodell-Innovationen von einem jährlichen Gewinnmargenwachstum von mehr als 5 Prozent - ebenfalls das Fünffache mehr als bei Produkt-/Dienstleistungsinnovationen (IBM 2006). Johnson/Christensen (2008) identifizierten, dass 40 Prozent der Unternehmen, die in den letzten 25 Jahren in die Liste der weltweit 500 umsatzstärksten Unternehmen (Fortune Global 500-Unternehmen) aufgenommen worden sind, dieses durch Innovation ihres Geschäftsmodells erreicht hätten.

Vor diesem Hintergrund setzen sich zahlreiche Unternehmen das Ziel, ihre Innovationsanstrengungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zu steigern (vgl. Johnson 2010, IBM Corporation 2006, Höhmann 2014). Heutzutage ist die alleinige Fokussierung auf Pro-

dukt- und Prozess-Innovationen nicht ausreichend. Aus einer Branchenperspektive kann daher vermutet werden, dass entsprechend des etablierten Modells von Abernathy/Utterback (vgl. Abernathy/Utterback 1978, Utterback 1994) die Innovationsrate im Zeitverlauf durch die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen gesteigert werden muss (s. auch Müller-Rotterberg 2018a). In der nachfolgenden Abbildung ist daher das Branchenentwicklungsmodell nach Abernathy/Utterback ergänzt in Anlehnung an Massa/Tucci (2014: 436) mit einer Kurve für Geschäftsmodell-Innovationen ergänzt.



**Abbildung 1: Branchenentwicklungsmodell nach Abernathy/Utterback (1978) ergänzt um Geschäftsmodell-Innovationen**

Produkt-Innovationen und in der Folge Prozess-Innovationen können nur temporär die Innovationsrate und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Innovationsrate wird hier als das Verhältnis des Umsatzes der in den letzten Jahren neu eingeführten Innovationen zum Gesamtumsatz in einem bestimmten Jahr verstanden. Im Zeitverlauf ist es aus Branchensicht daher zwingend erforderlich, die Anstrengungen für Innovationen beim Geschäftsmodell zu erhöhen.

Allerdings wird nach Gassmann et al. (2017) nur 10 Prozent des Innovationsbudgets tatsächlich für die Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen verausgabt (vgl. Gassmann et al. 2017, s. auch Johnson 2010). In der Unternehmenspraxis wird darüber hinaus ein Mangel an effektiven Methoden und Instrumenten für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen (Höhmman 2014) konstatiert.

#### 4 Vergleich der Merkmale von Produkt- vs. Geschäftsmodell-Innovationen

Aufgrund der oben genannten grundsätzlichen Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen lässt sich eine hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen feststellen, die sogar den Wert von Produkt-/Dienstleistungsinnovationen übersteigen kann (IBM 2006, Lindgardt et al. 2009).

Bei der Anzahl der gleichzeitig verfolgten Innovationsvorhaben ist ein weiterer Unterschied zwischen Geschäftsmodell- und Produkt-Innovationen festzustellen. Bereits für Startup-Unternehmen ist es zielführend, aufgrund der inhärenten Unsicherheit bei Produktentwicklungen mehrere Innovationsvorhaben zu initiieren. Größere Unternehmen haben häufig mehrere Duzend Innovationsprojekte gleichzeitig entlang der einzelnen Phasen eines Innovationsprozesses laufen. Da ein Geschäftsmodell per Definition immer komplett ein Unternehmen oder zumindest einen ganzen Geschäftsbereich umfasst, wäre die Implementierung von mehreren komplett verschiedenen Geschäftsmodellen eine komplizierte und komplexe Aufgabe. Nur ein Geschäftsmodell pro Geschäftsbereich bzw. Unternehmen ist daher zu empfehlen (vgl. Johnson 2010: 167). Casadesus-Masanell/Tarzijan (2012) sehen in der simultanen Implementierung von mehreren Geschäftsmodellen sogar die Hauptursache für strategisches Versagen. Gleichwohl können in einzelnen Elementen und Gestaltungsoptionen je nach Gegenstand der Innovation und je nach Kundensegment unterschiedliche Ausprägungen sinnvoll sein. So können für das gleiche Produkt bei unterschiedlichen Zielgruppen völlig andere Arten der Kundenbeziehung bzw. der Vertriebs- und Kommunikationskanäle notwendig sein.

Bei neuen Produktentwicklungen lassen sich inkrementelle bis hin zu radikalen Innovationen feststellen. Da radikale bzw. disruptive Innovationen häufig ein neues Geschäftsmodell erfordern, sind diese (häufig aber nicht immer!) zugleich auch Geschäftsmodell-Innovationen. Daraus kann abgeleitet werden, dass innovative Geschäftsmodelle häufig einen disruptiven Charakter haben (vgl. Christensen 1997 und 2003).

Diese Geschäftsmodell-Innovationen tangieren häufig sämtliche Bereiche der unternehmerischen Geschäftstätigkeit (Köster 2003: 51), sodass alle Unternehmensbereiche im Prozess beteiligt sind. Bei Produkt-Innovationen wird zwar ebenfalls die Implementierung von abteilungsübergreifenden Teams als ein wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen, dennoch überwiegen hier als Treiber der Entwicklung die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung bzw. Marketing. Der Prozess zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen ist demgegenüber zwingend unternehmensweit anzulegen.

Des Weiteren ist bei Produkt-Innovationen – vor allem im Hightech-Bereich – ein starker Technologiebezug und damit einhergehend eine hohe Intensität der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung festzustellen. Demgegenüber zielen Geschäftsmodell-Innovationen z. B. auf neuartige Erlösmodelle, Wertschöpfungsarchitekturen, Kostenstrukturen oder einem besonderen Kundennutzen (value proposition) ab, der wiederum nicht unbedingt technologischen Charakter aufweisen muss. Insofern sind bei Geschäftsmodell-Innovationen der Technologiebezug und die Intensität von Forschung und Entwicklung (FuE) eher gering.

Der Anstoß bzw. die Quelle von Produkt-Innovationen erfordert auf Seiten der Innovatoren häufig ein vertieftes Methodik- und Fachwissen der Problemstellung („Technology-push Ansatz“) und/oder eine Offenheit bzw. Sensibilität gegenüber den Kundenbedürfnissen („Market-pull Ansatz“). Insofern lässt sich bei der Prozessausrichtung von Produktenwicklungen ein Bottom-up-Prozess beobachten, der bei den direkt am Innovationsgeschehen aktiv Beteiligten beginnt. Eine frühzeitige Unterstützung des Top-Managements wird gleichwohl für den Erfolg hierbei als hilfreich angesehen. Aufgrund ihrer strategischen Bedeutung und ihres unternehmensweiten Charakters ist bei der Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen in existierenden Unternehmen die Unterstützung des Top-Managements zwingend erforderlich.

Der Prozess kann zwar auch Bottom-up initiiert werden, dennoch ist insgesamt der Prozess Top-down auszurichten.

In der nachfolgenden Tabelle sind diese einzelnen Unterschiede zwischen Produkt- und Geschäftsmodell-Innovationen zusammengefasst. Vor dem Hintergrund dieser Differenzen stellt sich die Frage, inwieweit dies zu einer anderen Ausgestaltung des Innovationsprozesses führen muss.

**Tabelle 1: Vergleich Produkt- vs. Geschäftsmodell-Innovationen**

Merkmal	Produkt-Innovationen	Geschäftsmodell-Innovationen
Innovationsgrad	Inkrementell bis radikal	Disruptiv
Technologie-Bezug	Hoch	Gering
FuE-Intensität	Hoch	Gering
Strategische Bedeutung	Gering bis hoch	Sehr hoch
Prozessbeteiligte	Funktions- bis abteilungsübergreifend	unternehmensweit
Prozessausrichtung	Zumeist Bottom-up	Zumeist Top-down

## 5 Prozessabläufe für Geschäftsmodell-Innovationen

Aufgrund der Bedeutung des Geschäftsmodells für ein Unternehmen sollte der Prozess für Geschäftsmodell-Innovationen immer systematisch, strukturiert und methodengestützt ablaufen. Damit wird u. a. sichergestellt, dass bei so einem komplexen und unternehmensweiten Prozess die Verantwortlichkeiten geklärt sind, Aufgaben nicht vergessen werden und grundsätzlich der Ablauf effektiv sowie effizient durchgeführt wird. Dies stellt bei Geschäftsmodell-Innovationen – wie auch bei Produkt-Innovationen – einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Jonda 2004).

Im Gegensatz zu Produkt-Innovationen haben sich bei Geschäftsmodell-Innovationen in Forschung und Praxis noch Fumikazuetabliert (Schallmo 2013/2014/2015a/b, Weiner et al. 2010). Dennoch gibt es bereits einige Ansätze von Prozessmodellen (Bucherer 2010, Köster 2013, Schallmo 2013, Wirtz/Thomas 2014), die allerdings – im Vergleich zu den weit entwickelten Prozessmodellen bei Produkt-Innovationen – erheblich voneinander divergieren. Köster (2013) spricht hier von einer stark fragmentierten Forschungslandschaft. In der nachfolgenden Abbildung sind einige dieser Prozessmodelle exemplarisch und stellvertretend für den Stand der Forschung dargestellt. Sie unterscheiden sich nicht nur in ihrer Detaillierung und den verwendeten Begrifflichkeiten, sondern lassen sich auch anhand der einzelnen Aufgaben, unterstützenden Methodiken und der Phasen-Reihenfolge differenzieren. Vor allem in der frühen Innovationsphase, dem sog. „Fuzzy Front End“, sind größere Unterschiede in den Konzepten erkennbar, da der Anstoß bzw. die Quelle von Geschäftsmodell-Innovationen je nach Autor unterschiedlich gesehen wird. Zudem geben nur sehr wenige Autoren dezidierte Hinweise für die Praxis, welche methodischen Vorgehensweisen entlang der einzelnen Phasen zu empfehlen sind (Köster 2013, Wirtz/Thomas 2014).

## 6 Prozessmodell für Geschäftsmodell-Innovationen

Da – wie oben erwähnt – die bestehenden Prozessmodelle zu Geschäftsmodell-Innovationen die frühe Innovationsphase vernachlässigen bzw. wenige praxisrelevante Hinweise für die methodische Vorgehensweise geben, soll zur Schließung dieser Lücke ein Prozessmodell vorgestellt werden. In Anlehnung an das etablierte Stage-Gate-Modell von Cooper (2011) sowie dem Prozessmodell von Wirtz (2010: 216) werden hierzu verschiedene Phasen spezifiziert, die an bestimmten Stellen im Prozess Entscheidungspunkte haben, die die sog. „Gates“, um das Vorhaben fortzusetzen, zu modifizieren oder fallenzulassen. Um die berechtigte Kritik des zu starken sequentiellen Charakters am Stage-Gate-Prozessmodell (s. Müller-Roterberg 2018a) zu vermeiden, wird hier vorgeschlagen, dass der Prozess in einer Prototyping-Phase mit einem sog. Hypothesize-Design-Test-Learn-Zyklus entsprechend des Lean-Startup-Konzeptes (Ries 2012) auszuführen ist. In ähnlicher Weise sind auch Design-Thinking-Prozesse ausgestaltet (s. hierzu Müller-Roterberg 2018c). Das heißt, über die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Innovation sind Annahmen zu formulieren, die getestet werden, um daraus zu lernen. Zum Beispiel bietet es sich an, die Annahmen („Hypothesen“) über die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme der Kunden frühzeitig in Form von Experimenten zu testen, um daraus für die weitere Entwicklung zu lernen. Weiterhin lassen sich die Aufgaben in den einzelnen Prozessschritten in Form von Projekten bearbeiten, die sich wiederum nach den Prinzipien des agilen Projektmanagements durchführen lassen (s. zum agilen Projektmanagement s. Müller-Roterberg 2018a). Damit wird der Prozess iterativ und agil umgesetzt.

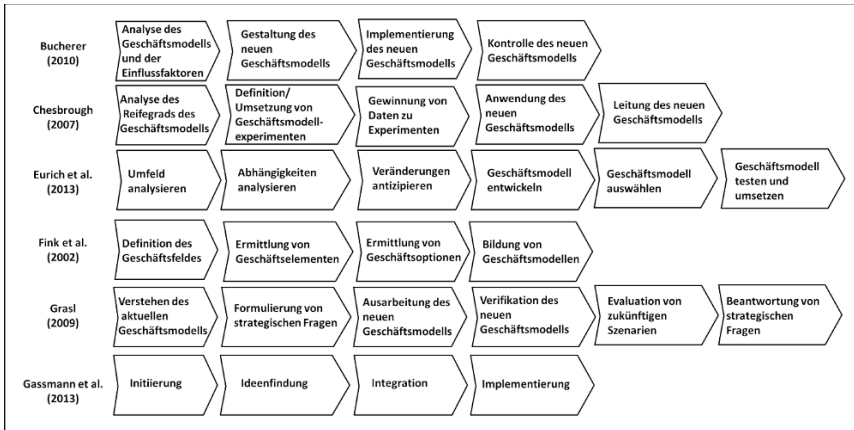
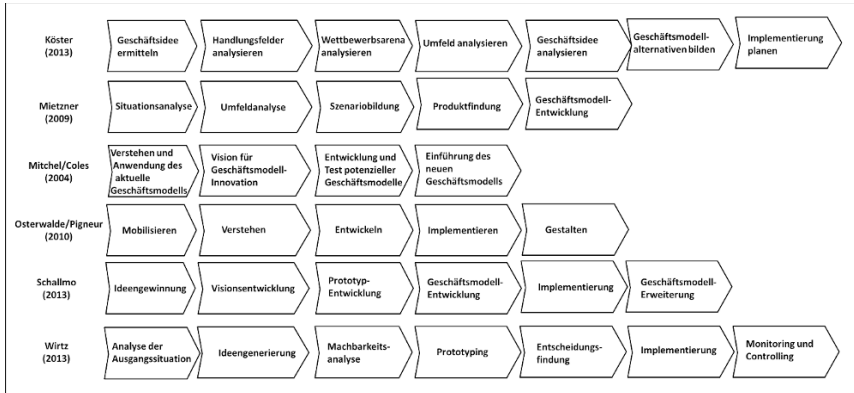


Abbildung 2: Prozessabläufe von Geschäftsmodell-Innovationen (I)



**Abbildung 3: Prozessabläufe von Geschäftsmodell-Innovationen (II)**

Nachfolgend sind die Schritte für dieses iterative und agile Prozessmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen kurz zusammengefasst (Abbildung 4). Eine ausführliche Darstellung dieses Prozessmodells findet sich in Müller-Roterberg (2019).

### 6.1 Anstoß und Initiierung [0/1]

Der Anstoß für die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation kann sehr vielfältig sein und soll hier in interne und externe Auslöser unterteilt werden:

Der Abgleich des bestehenden Geschäftsmodells mit der (Unternehmens-)Vision bzw. Strategie kann als interner Auslöser zur Einsicht führen, dass es einen akuten Handlungsbedarf zur Überarbeitung des Geschäftsmodells gibt. Zudem können die gerade initiierten oder laufenden Innovationsvorhaben, die zu neuen Produkten, Verfahren, Dienstleistungen oder zur Restrukturierung von administrativen Aspekten führen, ein neues Geschäftsmodell notwendig werden lassen. Wie oben bereits erwähnt, ist dies häufig bei radikalen oder disruptiven Innovationen der Fall. Das Erkennen von offensichtlichen Schwächen des Unternehmens bzw. die tiefergehende Analyse der aktuellen und zukünftigen Unternehmens- und Umwelt-Situation können des Weiteren Anlässe darstellen, dass Geschäftsmodell komplett zu überarbeiten und nicht nur inkrementelle Verbesserungen vorzunehmen (zu Methoden für die Unternehmens- und Umweltanalyse s. Müller-Roterberg 2018b). Strategisch denkende Mitarbeiter sind ebenfalls eine fruchtbare interne Quelle für Anstöße, die vielleicht zunächst scheinbar nur einen unbedeutenden Teil des Geschäftsmodells betreffen, dann aber die Notwendigkeit einer Geschäftsmodell-Innovation aufzeigen.

Externe Auslöser für Geschäftsmodell-Innovationen können ebenso aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen: Kunden, Lieferanten, Händler, Forschungsinstitute, Hochschulen, Berater/Dienstleister können mit ihren Ideen, Problemen, Bedürfnissen, Wünschen oder Aufgaben die Initiierung eines Entwicklungsprozesses für ein neues Geschäftsmodell bewirken. In der Praxis häufig anzutreffen, ist die Initiierung eines solchen Innovationsvorhabens als Reaktion einer Veränderung in der Wettbewerbsstruktur bzw. bei dem größten Mitkonkurrenten. Ebenso können (abrupte) technologische, politisch-rechtliche, sozial-gesellschaftliche Einflüsse oder auch Natur-Ereignisse der Anlass sein. Ein Unternehmen sollte diese Anstöße

nicht nur reaktiv auf sich zukommen lassen, sondern sollte mit den Methoden der Unternehmens- und Umfeldanalyse (s. Müller-Roterberg 2018b) sowie den Methoden zur Kundenorientierung (s. Müller-Roterberg 2018a) bzw. durch den hier dargestellten Innovationsprozess sein Geschäftsmodell permanent kritisch reflektieren und Verbesserungen bzw. substantielle Änderungen anstreben.

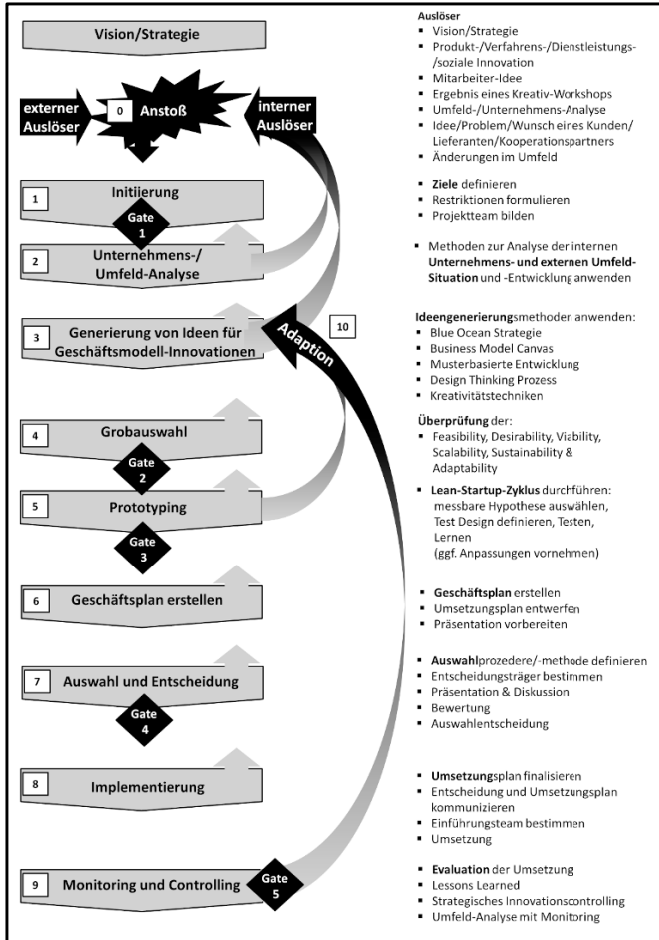


Abbildung 4: Prozessmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen

Nachdem der Anstoß für die Überarbeitung bzw. Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells gegeben wurde, sollte im Sinne einer systematischen (Top-down; s.o.) Vorge-



hensweise ein internes Projekt hierfür vom Top-Management initiiert werden. Hiermit beginnt offiziell der eigentliche Innovationsprozess. Idealerweise sollte die Initiierung des Projektes eine Veränderungsbereitschaft im Unternehmen erzeugen.

Als Erstes sind dabei die Ziele dieses Projektes zu definieren. Mit Geschäftsmodell-Innovationen lassen sich die strategischen Innovationsziele eines Unternehmens umsetzen. Im Einzelnen sind z. B. aus Kunden-/Wettbewerbs- und Unternehmenssicht folgende Ziel zu nennen (in Anlehnung an Schallmo 2013: 33f.): Einen neuen bzw. gesteigerten Kundenwert stiften und damit Kundenbindung erhöhen bzw. neue Kundensegmente ansprechen, Wettbewerbsvorteile schaffen bzw. verbessern, sich gegenüber der Konkurrenz klarer differenzieren und die Imitierbarkeit erschweren sowie neue Erlösquelle erschließen und verbesserte Kostenstruktur erzielen. Im Sinne einer klaren Zielbildung sind hier auch mögliche Vorgaben zu definieren. Dazu gehört auch präzise zu benennen, welche Restriktionen zu beachten sind. Dies kann die Eingrenzung des Suchfeldes oder Festlegungen bedeuten, welche Elemente des Geschäftsmodells (s. Osterwalder/Pigneur 2010) nicht oder nur in einem gewissen Rahmen verändert werden dürfen. Obwohl diese Vorgaben die Kreativität stark bescheiden können, wird damit die Strategie-Konformität und Umsetzbarkeit sichergestellt. Gleichwohl sollten solche Vorgaben gut begründet sein und kritisch hinterfragt werden. Gerade im Durchbrechen von Konventionen kann viel Kreativitätspotenzial stecken.

Sobald die Ziele grob definiert sind, sollte ein interdisziplinäres Projektteam zusammengesetzt werden. Da Geschäftsmodell-Innovationen alle Funktionen betreffen, sind hier leitende Personen aus der Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling und anderen Service-Einheiten (z. B. Rechts-/Patentabteilung, Qualitätsmanagement etc.) einzubinden. Das Kernteam sollte nicht mehr als fünf bis neun Personen umfassen. Schließlich ist das Zeit- und Kostenbudget für dieses Projekt sowie die Berichts- und Kommunikationswege abzuklären. Die grundsätzliche Durchführung dieses Projektes sollte sich nach den Prinzipien des agilen Projektmanagements (s. Müller-Roterberg 2018a) richten.

Zum Abschluss der Initiierungsphase sollte im Sinne eines „Gates“ die Entscheidung über die nachfolgende Frage fallen:



*„Sind alle Voraussetzungen und Anforderungen an dem Projekt geklärt, dass sich zum Ziel setzt, eine Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln?“*

## 6.2 Unternehmens-/Umfeldanalyse [2]

Im nächsten Schritt kann eine tiefere Analyse über die Ist-Situation und die zukünftigen Entwicklungen und Trends sowohl unternehmensintern als auch im Umfeld des Unternehmens durchgeführt werden. Hierfür bieten sich zahlreiche Methode der Unternehmens- und Umfeldanalyse an, die in Müller-Roterberg (2018a) ausführlich erläutert und in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst sind. Die Ergebnisse der Umfeld- und Unternehmensanalysen können Methoden wie z. B. die Portfolio-Technik und SWOT-Analyse ganzheitlich bewertet werden.

**Tabelle 2: Methoden der Umfeld- und Unternehmensanalyse**

Umfeldanalyse	Unternehmensanalyse
▪ Trendanalyse	▪ GAP-Analyse
▪ PESTEL-Analyse	▪ Stärken-Schwächen-Analyse
▪ Trend-Impact-Analyse	▪ Risikoanalyse
▪ Technologie-/Industrie-Entwicklungsmodelle	▪ Wertketten- und Prozess-Analysen
▪ Delphi-Methode	▪ Benchmarking
▪ Szenario-Technik	▪ Analyse der Dienstleistungsqualität
▪ Road-Mapping	▪ Kernkompetenzen-Methode (VRIO)
▪ Stakeholder-Analyse	<b>Ganzheitliche Methoden</b>
▪ Branchenstruktur-Analyse	▪ Portfolio-Analyse
▪ Konkurrenten-Analyse	▪ SWOT-Analyse
▪ Anforderungsanalyse	

### 6.3 Generierung und Auswahl von Ideen [3/4]

Sofern – wie bei jedem existierenden Unternehmen – ein aktuelles Geschäftsmodell vorliegt, sollte dieses durch die oben genannte Unternehmensanalyse bewertet werden. Bei der Betrachtung des Geschäftsmodells ist es wichtig, die richtige Flughöhe für die Analyse und Entwicklung zu finden („Nicht Bodenhöhe, sondern 10 000 Meter Flughöhe wird angestrebt“ (Gassmann et al. 2017: 29)).

Eine einfache Möglichkeit die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells mit der richtigen Flughöhe zu beschreiben, ist das Business-Modell-Canvas-Konzept von Osterwalder/Pigneur (2010). Dieser Ansatz ist auch dazu geeignet, Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Hierbei wird das Geschäftsmodell in die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells zerlegt und für jedes Element die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -optionen betrachtet. Damit lassen sich neue Gestaltungsoptionen entwickeln bzw. im Ganzen neu kombinieren.

Unterstützend kann man dabei Kreativitätstechniken bzw. Methoden der Kundenorientierung (wie z. B. die Customer Journey) einsetzen. Nachfolgend ist eine Zusammenstellung von Kreativitätstechniken aufgeführt, die in Müller-Roterberg (2018c) ausführlich beschrieben werden und sich in intuitiv-kreative und systematisch-analytische Methoden einteilen lassen.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen ist der musterbasierte Ansatz (vgl. Gassmann 2017, Müller-Roterberg 2019), bei dem man Anregungen aus anderen Bereichen durch die Konfrontation bzw. Adaption von erfolgreichen Geschäftsmodellen bzw. Teilen davon bekommt.

Ergänzend sollte man für eine wettbewerbsorientierte Vorgehensweise bei der Ideengenerierung auch die Blue-Ocean-Strategie (vgl. Kim/Mauborgne 2005) verwenden. Damit ist es möglich, die dominante Branchenlogik zu erkennen und gezielt Konventionen zu durchbrechen. Hierbei sollte man aber immer antizipieren, dass der Wettbewerber darauf reagieren wird. Geschäftsmodelle, die neue Markteintrittsbarrieren schaffen, sind hier vorteilhaft.

**Tabelle 3: Kreativitätstechniken**

Intuitive-kreative Techniken	Systematisch-analytische Techniken
▪ Brainstorming	▪ Osborn-Checkliste (SCAMMPER)
▪ 635-Methode (Brainwriting)	▪ Mind-Mapping
▪ Reizworttechnik	▪ SIL-Methode
▪ Semantische Intuition/The perfect prefix	▪ Synektik/Bionik
▪ ABC-Wortliste	▪ Progressive Abstraktion
▪ Forced Relationship	▪ TILMAG
▪ Provokationstechnik	▪ Morphologischer Kasten/ Sequentielle Morphologie / Attribute Listing
▪ Walt-Disney-Methode	▪ HIT
▪ 6-Hüte Methode	▪ Lotusblüten-Technik
▪ Zukunftswerkstatt	▪ TRIZ
▪ Delphi-Methode	▪ SIT

Nach der Generierung von verschiedenen Ideen für Geschäftsmodell-Innovationen können in Anlehnung an Day (2007) in einer ersten qualitativen, checklistenartigen Bewertung die aussichtsreichsten Ideen nach den Kriterien Desirability, Feasibility, Viability, Sustainability/Scalability und Adaptability ausgewählt werden. Im Sinne einer Checkliste können mit diesen Kriterien folgende Fragen adressiert werden:

Ist die Geschäftsmodell-Idee wünschenswert/nützlich aus Kundensicht? („**Desirability**“/„**Utility**“)

- Sind Kunden für das Geschäftsmodell identifizierbar?
- Kann man mit dem Geschäftsmodell einen Kundennutzen schaffen? Werden damit (unentdeckte) Wünsche des Kunden befriedigt?
- Passt das Geschäftsmodell zur Innovationsstrategie und kann es einen bedeutenden Beitrag zur Strategie leisten? Wird das Geschäftsmodell vom Top-Management gewünscht?
- Wird das Geschäftsmodell im Unternehmen akzeptiert? Passt es zur Kultur?
- Gibt es Synergien zu anderen Geschäftsbereichen bzw. Kompetenzen des Unternehmens?
- Lassen sich aus dem Geschäftsmodell Lerneffekte für das Unternehmen erzielen?
- Ist das Geschäftsmodell ethisch wünschenswert?

Ist die Geschäftsmodell-Idee machbar? („**Feasibility**“)

- Ist das Geschäftsmodell klar/verständlich/nachvollziehbar?
- Ist das Geschäftsmodell leicht nachzuzahlen?
- Sind zur Umsetzung Lizenzen/Know-how von anderen notwendig?
- Ist es technisch umsetzbar?
- Sind hohe Investitionen für Entwicklung, Produktion und/oder Markteinführung/Vertrieb notwendig?
- Besitzt das Unternehmen die notwendigen Ressourcen/Kompetenzen zur Umsetzung? Wenn nicht, sind diese leicht/schnell beschaffbar?
- Sind Partnerschaften mit anderen (Unternehmen/Forschungseinrichtungen) nötig bzw. möglich? Sind diese schnell umzusetzen?

- Gibt es hohe Markteintrittsbarrieren?

Ist die Geschäftsmodell-Idee wirtschaftlich? („**Business Viability**“)

- Gibt es eine große Kaufkraft und -bereitschaft beim Kunden?
- Ist der Markt attraktiv und wächst dieser (dynamisch und langfristig)?
- Ist die zu erwartende Rendite attraktiv?
- Sind die Risiken für die Umsetzung des Geschäftsmodells bestimmbar/quantifizierbar/akzeptabel?

Ist die Geschäftsmodell-Idee langfristig bzw. nachhaltig tragbar? („**Sustainability/Scalability**“)

- Gibt es Vorteile gegenüber existierenden (bzw. möglichen neuen) Geschäftsmodellen der Konkurrenz?
- Sind die potenziellen Kunden auch langfristig bereit, dafür zu bezahlen?
- Ist das Geschäftsmodell skalierbar?
- Besitzt das Geschäftsmodell ökologische/gesellschaftliche Vorteile?

Ist die Geschäftsmodell-Idee passfähig zum dynamischen Umfeld? („**Adaptability**“)

- Ist das Geschäftsmodell passfähig bzw. anpassungsfähig an die dynamisch ändernde Umfeldsituation?
- Ist das Geschäftsmodell passfähig zu den politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen/regulativen Rahmenbedingungen?
- Können weitere Geschäftsmodelle (-alternativen) für sich ändernde Situationen daraus entstehen?
- Ist der Zeitpunkt bei der Markteinführung des Geschäftsmodells ideal?

Auf Basis dieser (ersten) Bewertung ist am Entscheidungspunkt Gate 2 letztlich folgende Frage zu beantworten:



*„Ist das Geschäftsmodell wünschenswert aus Sicht des Kunden, machbar, wirtschaftlich, nachhaltig, skalierbar und anpassungsfähig?“*

## 6.4 Prototyping [5]

Im Rahmen der Entwicklung eines Geschäftsmodells sollte jede Änderung eines Elementes oder die Wahl einer neuen Gestaltungsoption (s. Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur 2010) getestet werden. Es ist hierzu zu empfehlen, im Sinne des Lean-Startup-Ansatzes nach Ries (2012) eine Annahme (Hypothese) über die gewünschte Wirkung dieser Änderung bzw. Gestaltungsoption zu formulieren, ein geeignetes Testdesign auszuwählen, einen Test mit der relevanten Zielgruppe durchzuführen und aus den Ergebnissen zu lernen, um ggf. umzusteuern. Da die zu testenden Hypothesen möglichst in einer visualisierten, im weitesten Sinne greifbaren funktionsfähigen Art und Weise vorliegen sollten, spricht man hier auch von Prototyping (vgl. Müller-Roterberg 2018c). Idealerweise sind hier mehrere Alternativen gleichzeitig und vergleichend zu testen. Plakativ spricht Schrage (2014) von der 5 x 5 x 5 x 5 x 5-Formel: Fünf Teams von je fünf Personen machen je fünf Tests in fünf Wochen für maximal je 5.000 Euro.

**Tabelle 4: Prototyping-Techniken im Rahmen der Geschäftsmodell-Entwicklung**

Prototyping-Methoden	
▪ Vor-Ort Interviews	▪ Interviews auf neutralen Platz
▪ Telefon-Interviews	▪ Video-Chats
▪ Instant Messaging	▪ E-Mails
▪ Online-Befragungen	▪ Fokus-Gruppen
▪ Kundenbeobachtungen	▪ Kundenkliniken
▪ Tagebuch des Kunden	
▪ Cultural Probes	
▪ Experience Sampling	
▪ Usability-Tests/Live Testing	▪ Zeichnungen
▪ Modellkonstruktionen	▪ Storyboarding
	▪ Storytelling
▪ Comics	▪ Rollenspiele
	▪ Bodystorming
	▪ Lego Serious Games
▪ Wireframes/Mockups	▪ Websites/Landing Pages
▪ Videos	▪ Concierge-Minimum Viable Prototypes
▪ Wizard-of-Oz-Minimum Viable Prototypes	▪ Open-Source-Prototypen
▪ 3D-Rapid-Prototyping	▪ Crowdfunding
▪ Business Model Canvas	

Die Tests für die Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Elemente Schlüsselpartner, Ressourcen und Schlüsselaktivitäten (s. Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur 2010) lassen sich „Backstage“ handhaben, denn hier kann auf die Expertise der eigenen Mitarbeiter bzw. Kooperationspartner zurückgegriffen werden. Die Tests über die Geschäftsmodell-Elemente Nutzenversprechen, Kundensegmente, Beziehungen, Kanäle und Erlösmodelle sind wiederum „Frontstage“ durchzuführen, da hier ein Kundenfeedback eingeholt werden muss. Um diese Test durchzuführen und die Annahmen bzw. die Ausgestaltungsoptionen für den Kunden anschaulich und greifbar werden zu lassen, bieten sich die in der nachfolgenden Tabelle zusammengefassten Prototypen-Techniken an. Eine ausführliche Beschreibung dieser Prototyping-Techniken findet sich in Müller-Roterberg (2018c).

Ausführliche Empfehlungen zur Durchführung des Lean-Startup-Ansatzes, der entgegen des Namens auch bzw. gerade für bestehende Unternehmen geeignet ist, finden sich bei Ries (2012) bzw. in Müller-Roterberg (2018a). Diese iterative Durchführung von Tests mit der gezielten Weiterentwicklung des Geschäftsmodells auf Basis eines frühzeitigen Kundenfeedbacks ist gerade bei der komplexen und unsicheren Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen ein zielführendes Konzept.

Am Entscheidungspunkt Gate 3 ist somit folgende Frage zu beantworten:



*„Welche Gestaltungsoptionen des Geschäftsmodells können verwendet, welche müssen geändert/verworfen werden?“*

## 6.5 Geschäftsplan erstellen [6]

Sofern die Annahmen zum Geschäftsmodell durch das Kundenfeedback ihre Bestätigung bekommen haben, kann auf dieser Basis ein Geschäftsplan entwickelt werden. Wenn es sich um das Geschäftsmodell des kompletten Unternehmens handelt, spricht man von einem Businessplan ansonsten auf Projektebene von einem Business Case. Eine detaillierte Anleitung zur Entwicklung eines Businessplans/Business Cases findet sich ausführlich in Müller-Roterberg (2019).

Bei bestehenden Unternehmen ist so ein Geschäftsplan für die Entscheidungsfindung notwendig, da es sich hier um eine strategisch wichtige Entscheidung handelt. Bei Unternehmensgründungen oder Startup-Unternehmen fordern die externen Investoren häufig derartige Geschäftspläne an. Ist dies allerdings nicht notwendig und wird auf eine schnelle flexible Entscheidung z. B. aus Wettbewerbsgründen mehr Wert gelegt, kann auch ein ausführlicher Business Model Canvas (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010) als Entscheidungsgrundlage dienen.

Der Geschäftsplan sollte auch einen ersten Entwurf des Umsetzungsplans umfassen. Damit lassen sich die Umsetzungsgeschwindigkeiten/-risiken und Aufwände abschätzen.

Abschließend sollte das Geschäftsmodell nochmals auf Konsistenz der einzelnen Elemente überprüft werden und ggf. optimiert werden. Die Positionierung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals (Unique Selling Proposition; USP) gegenüber anderen sollte zudem klar erkennbar sein.

## 6.6 Auswahl und Entscheidung

Die Auswahl eines Geschäftsmodells und die Entscheidung über dessen Umsetzung ist eine weitreichende strategische Entscheidung, die in der Verantwortung des Top-Managements liegt. Am besten ist schon im Rahmen der oben genannten Initiierung zu klären, wer zu den Entscheidungsträgern gehört, welche Entscheidungskriterien mit welchen Bewertungsmethoden angewendet werden und welche Informationen mit welchem Detaillierungsgrad hierfür vorliegen müssen. Nur wenn dies vorab definiert ist und allen Beteiligten kommuniziert wurde (insbesondere dem Projektteam zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells), kann effektiv und effizient der Auswahl- und Entscheidungsprozess durchgeführt werden.

Neben den oben bereits genannten qualitativen Kriterien Desirability, Feasibility, Viability, Sustainability/Scalability und Adaptability zur checklistenartigen Bewertung stehen zahlreiche weitere Methoden zur Verfügung, die von rein qualitativen bis hin zu quantitativen Methoden aus dem Bereich der Wirtschaftlichkeitsrechnung reichen. Eine Übersicht von potenziellen Bewertungstechniken findet sich in der nachfolgenden Tabelle, wobei in dieser noch frühen Phase der Geschäftsmodellentwicklung die qualitativen Techniken zielführender sind. Vor allem das Scoring-Verfahren zum Vergleich verschiedener Geschäftsmodellalternativen unter Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Kriterien ist hier für die unternehmerische Praxis zu nennen.

Neben der Entscheidung über ein Geschäftsmodell sollte auch über den Umsetzungsplan formal entschieden werden. Dieser Plan umfasst die im nächsten Abschnitt genannten Aspekte.

Am Entscheidungspunkt Gate 4 ist somit folgende Frage zu beantworten:



„Welches Geschäftsmodell wird wie und wann umgesetzt?“

**Table 5: Bewertungstechniken für Geschäftsmodell-Ideen**

Bewertungstechniken	Erläuterung bzw. Literaturangabe für ausführliche Beschreibung
Checklisten mit Ja/Nein-Abfragen	s.o. mit den Kriterien Desirability, Feasibility, Viability, Sustainability/Scalability und Adaptability.
Advocatus Diaboli vs. Advocatus Angeli	Je eine Person schlüpft in die Rolle des Kritikers (Advocatus Diaboli) und/oder des Verteidigers (Advocatus Angeli) der betrachteten Geschäftsmodell-Alternative.
Pro-/Kontra-Bilanz	Argumente Pro und Contra zu den Geschäftsmodell-Alternativen werden gegenüber gestellt.
Rosinenpicken	Jeder Teilnehmer wählt seinen Favoriten und begründet dies kurz.
Kartenreihung	Karten mit Vorschlägen zu Geschäftsmodellen werden in eine Reihung gebracht.
Dot-Voting (Dotcrization)	Abstimmung über die Geschäftsmodell-Alternativen mit Klebepunkten, die jeder Teilnehmer in einer bestimmten Anzahl bekommt und frei verteilen darf.
COCD-Box	Ideen für neue Geschäftsmodelle werden anhand der beiden Dimensionen Originalität und Schwierigkeitsgrad der Umsetzung in drei Felder einsortiert: Now: Geschäftsmodell, das man sofort umsetzen kann. Wow: Geschäftsmodell, das sehr originell und umsetzbar ist. How: Geschäftsmodell, das sehr originell, aber schwer umsetzbar ist. Mit unterschiedlich farbigen Punkten kann jeder Bewertungsteilnehmer die Geschäftsmodelle klassifizieren.
Ich mag, ich wünschte, wie wäre es, wenn	Jeder Bewerter soll bei den entwickelten Geschäftsmodellen beschreiben, was er daran mag, wie er sich dieses Geschäftsmodell als Lösung wünschen würde und wie aus seiner Sicht das ideale Geschäftsmodell sein könnte, wenn irgendetwas möglich wäre.
Opus-Methode	Die unten stehenden Statements zu den entwickelten Geschäftsmodellen werden auf Karten geschrieben und die Bewerter sortieren diese Karten in Schachteln, die mit „Ich stimme zu“, „Ich stimme teilweise zu“, „Ich stimme nicht zu“, „Ich habe keine Meinung“. Statements zu den Geschäftsmodellen können z. B. sein: „Kunden werden das Geschäftsmodell mögen, weil ...“ „Der Nutzen des Geschäftsmodells ist ...“ „Das Geschäftsmodell ist der Konkurrenz überlegen, weil ...“ „Die Umsetzung des Geschäftsmodells wird funktionieren, wie ...“ „Die Finanzierung des Geschäftsmodells wird funktionieren, weil ...“ (In Anlehnung an Michalko 2006 bzw. Aerssen van Bueholz 2018: 354).
PPCO-Methode	
6-Hüte-Methode/Walt-Disney-Methode	s. Management-Handbuch Innovation von Müller-Roterberg (2018a)
Portfolio-Technik	
Entscheidungsbaum	
SWOT-Analyse	
Scoring-Verfahren	
Präferenzmatrix (Paarvergleich)	
Net Present Value	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Real-Options-Verfahren	
Interner Zinsfuß	
Return-on-Investment (RoI)	
Amortisationsdauer („Payback“-Periode)	

## 6.7 Implementierung und Steuerung

Der Umsetzungsplan sollte folgende Aspekte umfassen (vgl. Wirtz 2010: 260f.): Realisierungspläne mit Fristen/Termine und insbesondere den Meilensteinen, Budgetierung der Implementierung (Schulungskosten, Aufbau einer neuen Infrastruktur etc.), Auswahl geeigneter

(fachlich als auch sozial/kommunikativ) Teammitglieder für die Einführung, Teamausstattung, Festlegung von Maßnahmen zur Umsetzung einschließlich der begleitenden Kommunikationsmaßnahmen sowie Festlegung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben bei der Implementierung.

Die oben in der Phase 2 erläuterte Unternehmens- und Umfeldanalyse sollte als ein permanent durchzuführender Prozessschritt verstanden werden. Auf dieser Basis sollten mit einem Monitoring über einen längeren Abschnitt die Trends und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens beobachtet werden. Die zugrundeliegenden Annahmen des Geschäftsmodells sind wiederum im Sinne eines Prämissen-Controllings regelmäßig zu hinterfragen. Der oben erwähnte Lean-Startup-Ansatz (Ries 2012) ist hierfür auch während der Umsetzung einzusetzen, um durch frühzeitiges Feedback einen Änderungsbedarf zu erkennen. Wie der Erfolg, Hindernisse und Risiken bei der Umsetzung des Geschäftsmodells frühzeitig identifiziert werden können, ist ebenso vorab zu klären. Methoden aus dem Innovationscontrolling, wie z. B. das Erheben und Analysieren von geeigneten Kennzahlen sowie Methoden des Risikomanagements (vgl. Müller-Roterberg 2018b) können hier hilfreich sein.

Am Entscheidungspunkt Gate 5 ist somit folgende Frage zu beantworten:



„Muss das Geschäftsmodell angepasst werden?“

Schließlich ist das Geschäftsmodell regelmäßig auf Basis der Informationen des Monitorings und Controllings an das dynamisch verändernde Umfeld anzupassen.

Die oben aufgeführten Schritte vom Anstoß bis zur Adaption des Geschäftsmodells sind hier zur besseren Übersichtlichkeit sequenziell dargestellt, gleichwohl umfasst dieser Prozess – wie bereits eingangs erwähnt – in jeder Phase Rückkoppelungen, wie es in der Abbildung 4 angedeutet ist. Je nach Unternehmenssituation (großes, bestehendes Unternehmen vs. kleines, neu gegründetes Unternehmen) werden nicht alle Schritte in dieser Ausführlichkeit durchgeführt. Dennoch umfasst der hier vorgestellte Prozess eine Ausführlichkeit, die der Bedeutung des richtigen Geschäftsmodells für ein Unternehmen angemessen ist.

## Literatur

Abernathy, William J. / Utterback, James M. (1978): Patterns of industrial innovation, in: *Technology Review* 80, 7, S. 40 - 47.

Aerssen, Benno van / Buchholz, Christian (2018): *Das große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen*, München: Vahlen-Verlag.

Amit, Raphael / Zott, Christoph (2001): Value Creation in E-Business, in: *Strategic Management Journal*, 6-7, S. 493 - 520.

Amit, Raphael / Zott, Christoph (2012): Creating Value Through Business Model Innovation, in: *MIT Sloan Management Review*, 53, 3, S. 41-49.



- Björkdahl, Joakim / Holmén, Magnus (2013): Editorial: Business model innovation – the challenges ahead, in: *Int. J. Product Development*, 18, 3/4, S. 213 - 225.
- Bucherer, Eva (2010): *Business model innovation: guidelines for a structured approach*, Aachen: Shaker Verlag.
- Casadesus-Masanell, Ramon / Tarzijan, Jorge (2012): When one business model isn't enough, in: *Harvard Business Review*, 1/2012, S. 132-137.
- Chesbrough, Henry (2006): *Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, Henry (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore, in: *Journal of strategy and leadership*, 35, 6, S. 12 - 17.
- Christensen, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. / Raynor, Michael E. (2003): *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, Robert G. (2011): *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*, 4. Auflage, New York: Basic Books.
- Day, George S. (2007): Is it real? Can we win? Is it worth it? Managing risk and reward in an innovation portfolio, in: *Harvard Business Review*, 85, 12, S. 110 - 120.
- Fink, Alexander / Schlake, Oliver / Siebe, Andreas (2002): *Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau*, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Eurich, Markus / Breitenmoser, Pablo / Boutellier, Roman / Weiblein, Tobias (2013): A 'Network Thinking' approach to business model design, in: *Proceedings of ISPIM 2013, 24th Conference on International Society for Professional Innovation Management*, June 16-19 2013, Helsinki, Finland.
- Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin/ Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.
- Grasl, Oliver (2009), *Professional Service Firms: Business Model Analysis - Method and Case Studies*, Siplingen: Dissertation.
- Herstatt, Cornelius / Verworn, Birgit (2007): *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Höhmnn, Ingmar (2014): Neue Tools für Strategen, in: *Harvard Business Manager*, 6, S. 16-17.
- IBM Corporation (Hrsg.) (2006): *Business model innovation – the new route to competitive advantage*, Somers: IBM Global Business Services.

Johnson, Mark W. (2010): *Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.

Johnson, Mark W. / Christensen, Clayton M. (2008): *Reinventing Your Business Model*, in: Harvard Business Review, 12, S. 50-59.

Jonda, Marian (2004): *Szenario-Management digitaler Geschäftsmodelle – Skizze einer Geschäftsmodellierung am Beispiel von Mobile-Health-Dienstleistungen*, Dissertation: Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Universität Oldenburg.

Kim, W. Chan / Mauborgne, Renée (2005): *Der blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt*, Carl Hanser Verlag, München.

Köster, Oliver (2013): *Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Produktentstehung*. Dissertation: Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn.

Labbé, Marcus / Mazet, Tobias (2005): *Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten*, in: Der Betrieb, 17, S. 897 - 902.

Lindgardt, Zhenya / Reeves, Martin / Stalk, George / Deimler, Michael S. (2009): *Business Model Innovation – When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group.

Massa, Lorenzo / Tucci, Christopher L. (2014): *Business Model Innovation*, in: Dodgson, Mark / Gann, David M. / Phillips, Nelson (Hrsg.) (2014): *The Oxford Handbook of Innovation Management*, reprint, Oxford: Oxford University Press.

Michalko, Michael (2006): *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, 2. Auflage, Berkeley: Ten Speed Press.

Mietzner, Dana (2009): *Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien*, in: 3. Potsdamer Gründertag, 17. November 2009, IHK Potsdam.

Mitchell, Donald und Coles, Carol (2004), *Business model innovation breakthrough moves*, in: Journal of Business Strategy, 25, 1, S. 16-26.

Müller-Roterberg, Christian (2018a): *Management-Handbuch Innovation*, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2018b): *Praxishandbuch Innovationscontrolling*, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2018c): *Praxishandbuch Design Thinking*, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2019): *Praxishandbuch Geschäftsmodell-Innovationen*, Books on Demand, Norderstedt.

Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York: John Wiley & Sons.

Reinhold, Stephan / Reuter, Emanuelle / Bieger, Thomas (2011): *Innovative Geschäftsmodelle – Sicht des Managements*, in: Bieger, Thomas / Knyphausen-Aufseß, Dodo / Krys, Christian

(Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle – Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Berlin: Springer Verlag, S. 71-92.

Ries, Eric (2012): Lean Startup, München: Redline Verlag.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Wiesbaden: Springer.

Schallmo, Daniel (2014): Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation – bestehende Ansätze, Phasen, Aktivitäten und Ergebnisse, in Schallmo, Daniel (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell- Innovation – Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer, S. 51 - 74.

Schallmo, Daniel (2015a): Die DNA von Unternehmen als Erfolgsfaktor – Geschäftsmodelle verstehen, innovieren, implementieren, in: Keuper, Frank / Schomann, Marc (Hrsg.), Entrepreneurship heute, Berlin: Logos Verlag, S. 117–149.

Schallmo, Daniel (2015b). Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen, Wiesbaden: Springer.

Schrage, Michael (2014): The Innovator's Hypothesis, Boston: MIT Press.

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Auflage, Lohmar: Josef Eul Verlag.

Utterback, James (1994): Mastering the Dynamics of Innovation, Boston: Harvard Business School Press.

Weiner, Nico / Renner, Thomas / Kett, Holger (2010): Geschäftsmodelle im Internet der Dienste – Aktueller Stand in Forschung und Praxis, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Heidelberg: Gabler Verlag.

Wirtz, Bernd /, Thomas, Marc-Julian (2014). Design und Entwicklung der Business Model-Innovation, in: Schallmo, Daniel (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation – Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer, S. 31 – 49.

Zott, Christoph / Amit, Raphael (2007): Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, in: Organization Science, 18, 2, S. 181 - 199.