



Foto:©Artistashmita

Dietfried Globocnik

## Geschäftsmodelle innovieren

### Designprozess und Rahmenbedingungen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Geschäftsmodell (GM-) Innovation ist eine Innovationsart von zunehmender Bedeutung. Da dabei alle Funktionsbereiche des Unternehmens tangiert werden, ist eine gemeinsame Sprache nötig. Hierzu wird der Business Model Canvas vorgestellt. Aus Prozesssicht bedarf erfolgreiche GM-Innovation Experimentieren, Prototyping zur Validierung und aufmerksamer Implementierung. Unternehmenskultur und -struktur können verhindern, dass radikal neue Geschäftsmodelle durch die dominante Geschäftslogik untergraben werden.

Unternehmen zahlreicher Branchen wie Pharma, Entertainment, Handel oder IT befinden sich in der Situation, dass etablierte Geschäftslogiken zu versagen beginnen. Trotz steigender Nachfrage nach Medikamenten haben etablierte Pharmakonzerne durch Generikahersteller, gesetzliche Aushebelung oder Auslaufen des Patentschutzes und sinkende Budgets der Gesundheitsfinanzierungsanstalten das Problem, dass die Refinanzierung der Entwicklung neuer Medikamente, deren Kosten durch steigende Zulassungsaufgaben zusätzlich wachsen, schwieriger wird. Johnson & Johnson oder Novartis beginnen daher abseits der dominierenden Geschäftslogik neue Konzepte der Risikoteilung einzuführen, in denen ein Medikament nur bei Ansprache des Patienten bezahlt werden muss. Was als einfache

Veränderung des Preismechanismus aussieht, bringt jedoch tiefgreifende Einschnitte mit sich. So bedarf es einer stärkeren Zusammenarbeit mit Ärzten, um Verabreichung und Wirkung zu optimieren. Es müssen für jedes Medikament Leistungsindikatoren festgelegt und auf Patientenebene Datenerfassungssysteme aufgebaut werden, um Wirkungseffekte zu dokumentieren und dieses „Outcome-based Pricing Model“ zu ermöglichen. Auch ein Kontrollsystem ist nötig, um die Unwirksamkeit des Medikaments von Fehldiagnosen oder -behandlungen unterscheiden zu können. Schließlich bedingt die Wettbewerbsdifferenzierung neue Leistungsfelder abseits der Kernkompetenzen wie Services zur Effizienzverbesserung des Krankenhausablaufs zu erschließen, um als Lieferant attraktiv zu bleiben. Das zeigt, dass

auch etablierte Unternehmen durch Wandel in Branche, Kundenanforderung und Umfeld zunehmend unter Druck geraten, der mit Produkt- und Serviceinnovation allein nicht bewältigt werden kann. Vielmehr bedarf es eines tiefgreifenden Einschnitts in die gesamte Wertschöpfungsarchitektur, oder in anderen Worten Innovation im Geschäftsmodell (GM).

**Das Geschäftsmodell ist die Geschichte, die erklärt, wie ein Unternehmen funktioniert**

IBMs Global CEO Study zeigt, dass von den über 700 befragten Unternehmen die mit branchenüberdurchschnittlichem operativen Margenwachstum weitaus mehr GM-Innovation betreiben als ihre Mitbewerber. Sie sehen GM auch als die Differenzierungs-

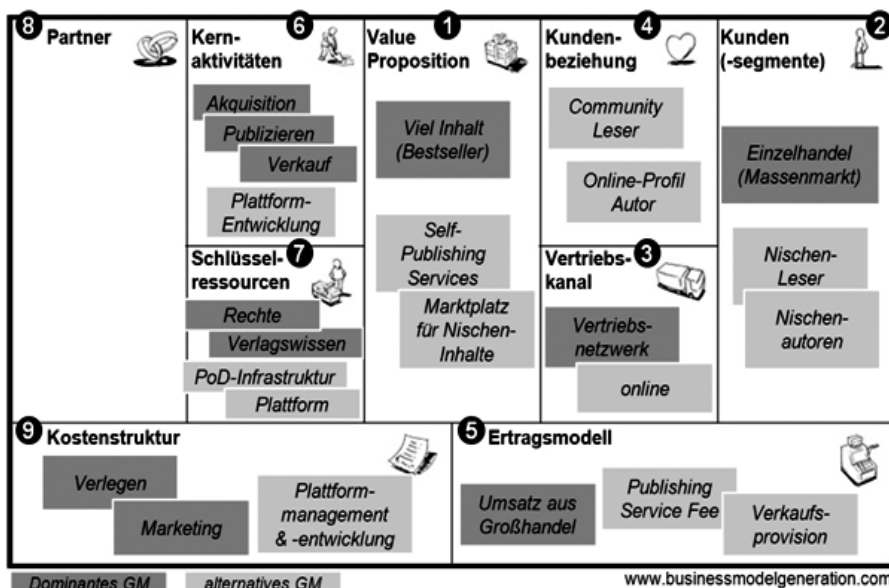


ABB. 1. BUSINESS MODEL CANVAS AM BEISPIEL DES DOMINANTEN UND ALTERNATIVEN GM IM VERLAGSWESEN

möglichkeit der Zukunft. Doch was ist nun ein GM? Ein GM beantwortet die Fragen, wer der Kunde ist, welchen Wert diesem gestiftet wird, wie und zu welchen Kosten dieser geschaffen wird, wie mit dem Kunden interagiert wird und welche Erträge daraus letztlich generiert werden (i.A.a. Magretta, 2002). Das Ziel ist es eine Konfiguration zu finden, durch die Kunden besser oder effizienter bedient werden und hierfür die Leistungserstellung so zu optimieren, dass man sich gegenüber dem Wettbewerb differenziert und Profit erwirtschaftet. Die aktive Auseinandersetzung mit GM hilft Gründern die Architektur ihres aufzubauenden Unternehmens rund um ihre Kernidee zu konzipieren, etablierten Unternehmen die eigene, häufig nicht hinterfragte Geschäftslogik explizit zu machen, den Wettbewerb zu analysieren sowie Innovationspotenzial abseits von Produkt und Service zu identifizieren.

**Business Model Canvas als gemeinsame Sprache, um GM diskutierbar zu machen**

Damit eine Auseinandersetzung mit den Prinzipien des Geschäfts stattfinden kann, bedarf es einer gemeinsamen Sprache, die in der Lage ist, diese komplexen Zusammenhänge einfach abzubilden. Die ersten Systematiken entstanden mit Aufkommen des e-commerce, als neue IT Motor für Experimente mit neuen Konfigurationen der Wertschöpfung war. Daraus ent-

wickelten sich branchenunabhängige GM-Systematiken (Zott, et al., 2010) mit dem prominentesten Modell des Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Der Business Model Canvas unterteilt das GM in neun Komponenten: Die ersten fünf beschreiben die Art der marktgerichteten Wertgenerierung. Die (1) Value Proposition bezeichnet das Leistungsbündel (Produkte, Dienstleistungen, etc.), das den Kunden Wert stiftet. Die (2) Kunden(-segmente) zeigen die Endkunden oder Organisationen mit ihren Bedürfnissen auf. Der (3) Vertriebskanal erklärt, wie Kommunikation und Transaktion abgewickelt werden. Die (4) Kundenbeziehung beschreibt die Art der Interaktion zur Kundengewinnung, -bindung und des Up-sellings. Das (5) Ertragsmodell skizziert die Form der generierten Umsatzerlöse. Die verbleibenden vier Komponenten erläutern die interne Wertschöpfungsarchitektur der Leistungserstellung. Die (6) Kernaktivitäten umfassen die zentralen Tätigkeiten, die zur Schaffung der Value Proposition, Marktansprache, Kundenbeziehung und Transaktion nötig sind und die (7) Schlüsselressourcen die hierfür nötigen Mittel wie Wissen, Patente, Marke oder Infrastruktur. (8) Partnerschaften beschreiben das externe Netzwerk, das eigene Ressourcendefizite ausgleicht. Schließlich zeigt die (9) Kostenstruktur auf, wie sich Leistungserstellung und marktgerichtete Aktivitäten kostenmäßig niederschlagen.

Abbildung 1 zeigt den Einsatz des Business Model Canvas anhand zweier GM des Verlagswesens. Im Vergleich zum dominanten GM bieten On-demand Verlage (2) Lesern (1) Nischeninhalte und (2) Nischenautoren eine (1) Publikationsmöglichkeit. Anstelle der Absatzmittler Groß- und Einzelhandel tritt (3) ein Online-Direktvertrieb. Die Plattform ist zugleich Basis für (4) eine Onlinecommunity, die dem Autor erlaubt sich zu präsentieren, sowie den Lesern ermöglicht sich zu Interessensbereichen untereinander auszutauschen. Die Erlösstruktur unterscheidet sich dahingehend, dass anstelle von großen Erlösen aus wenigen Inhalten (5) geringe Umsätze von vielen Titeln durch Verkaufsprovisionen und Gebühren für das Publikationsservice erzielt werden. Durch die Relevanz für alle marktorientierten Aktivitäten wird (7) die Plattform auch zur Kernressource bzw. (6) deren Entwicklung zur Kernaktivität, verursacht aber auch die (9) höchsten Kosten. Die hohe Varianz und geringen Stückzahlen im Druck benötigen auch (7) eine effiziente Print-on-demand Infrastruktur. Demnach unterscheidet sich dieses disruptive GM fundamental in den Kunden und den Nutzenarten, die sie stiften, aber auch in der Infrastruktur, die hierfür nötig ist.

**GM (Re-)Design als kreativer Gestaltungsprozess**

Es gibt vielfältige Ausgangspunkte für das (Re-)Design des GM (siehe Abbildung 2). GM können sowohl auf Unternehmensebene, als auch für Geschäftseinheiten oder spezifische Produktkategorien entwickelt werden. Unabhängig von Ausgangspunkt und Analyseebene liegt der Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle ein Designprozess zugrunde (i.A.a. Osterwalder & Pigneur, 2011).

*Entwurfphase:*

Diese Phase hat zum Ziel unterschiedliche Entwürfe neuer GM zu generieren. Ausgehend von der Analyse des bestehenden GM werden möglichst unterschiedliche GM-Varianten entwickelt. Komplementäre Werkzeuge wie die Bildung von Analogien zu anderen Branchen, die Blue Ocean Methode oder diverse Umfeldszenarien können

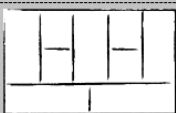
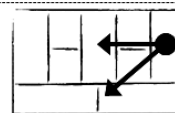
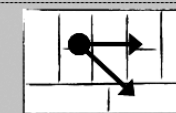
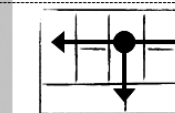
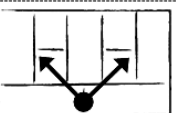
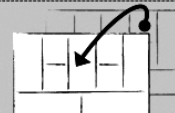
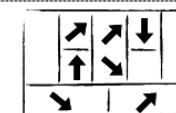
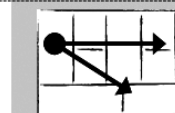
<b>Start-up</b> Von Grund auf gestalten	<b>Market-driven</b> Kundenbedürfnis erfüllen	<b>Resource-driven</b> Bestehende Ressource nutzen	<b>Value-driven</b> Wem und wie Nutzen stiften
			
<b>AUSGANGSPUNKT</b> Kein bestehendes Geschäftsmodell	Kundensegmente und deren Bedürfnisse	Überlegene Ressourcen wie IP, Wissen, Infrastruktur, Anlagen, Finanzmittel, etc.	Leistungsangebot (Produkte, Dienstleistung, etc.)
<b>AUFLÖSER</b> Erfindung, Geschäftsidee des Gründers	Ergebnisse Marktforschung, Kundenanfragen, Lead User, Ethnographie, etc.	Ergebnisse aus Benchmarks, Kernkompetenzanalyse, Auslastung, Patentportfolio	Technische Erfindung, neue Idee für Leistungsangebot
<b>LEITFRAGE</b> Wie funktioniert das Geschäftsmodell des Start-ups unter Berücksichtigung aller GM-Komponenten?	Mit welcher Leistung kann das bekannte Kundenbedürfnis bedient werden?	Welchen Kunden können vorhandene Ressourcen auf welche Weise wertstiftend zur Verfügung gestellt werden?	Welchen Kunden soll neues Leistungsangebot auf welche Weise angeboten werden und wie soll es erstellt werden?
<b>Cost/Revenue-driven</b> Neuer Kosten-/Ertragsstruktur	<b>Analogy-driven</b> Lernen von anderen Branchen	<b>Blue Ocean-driven</b> Differenzieren vom Wettbewerb	<b>Alliance-driven</b> Mit Partnern Lücken schließen
			
<b>AUSGANGSPUNKT</b> Änderung der Kostenstruktur oder neue Ertragsformen	Vergleich eigenes GM mit dem anderer Unternehmen fremder Branchen	Suche nach "Blue Ocean" durch selektive Leistungsreduktion und -steigerung	Ermöglichung neuer Geschäftsmodelle durch strategische Kooperation
<b>AUFLÖSER</b> Benchmark, Branchenvergleich, Prozesskostenrechnung, Finanzziele	Einheitliches GM der eigenen Branche erzeugt Kostendruck oder Abhängigkeiten	Mangelnde Differenzierung zum Wettbewerb	Neue strategische Partner in der Wertschöpfungskette durch Allianzen (auch M&A)
<b>LEITFRAGE</b> Welche Leistung muss wie erstellt werden, wenn in die Kosten- und/oder Ertragsstruktur eingegriffen wird?	Wie würde Unternehmen XY unser Geschäft führen? Welche Komponenten des GM lassen sich übernehmen?	Kann in GM-Komponenten reduziert/ eliminiert oder erhöht/ erneuert werden, um sich zu differenzieren?	Welche neuen GM ermöglichen Ressourcen, Marktzugang, Kostenstrukturen etc. der strategischen Partner?

ABB. 2. AUSGANGSPUNKTE UND LEITFRAGEN DES (RE-) DESIGNS VON GESCHÄFTSMODELLEN

diesen Prozess zusätzlich unterstützen. Dabei geht es nicht um die detaillierte Ausarbeitung jedes GM, sondern lediglich um die Skizzierung der grundlegenden Logik jedes GM gleich einem Architekten beim Entwickeln erste Entwürfe eines Gebäudes. Es gibt keine Restriktionen, da die Gegenüberstellung und Kombination unterschiedlicher GM-Varianten im Fokus steht.

*Prototypingphase:*

In dieser Phase werden aus den Entwürfen Prototypen entwickelt. Auch hier können unterschiedliche Abstufungen im Detaillierungsgrad vorgenommen werden – von detaillierten Business Model Canvases bis zum konkreten Geschäftsplan mit Prozess- und integrierter Finanzplanung.

Reifere GM-Prototypen ermöglichen es einzelne Komponenten direkt am Markt zu testen, wie etwa die Erfüllung der Kundenanforderungen mit den konzipierten Leistungen und Vertriebskanälen oder die Simulation des geplanten Ertragsmechanismus in einem Realexperiment.

Der Einsatz von Visualisierungen, Story Telling, Personas, Filmen, Mock-ups etc. unterstützt die Komplexität neuer GM zielgruppenadäquat begreifbar und damit bewertbar zu machen.

Wie auch bei Tests von Neuprodukten soll der „Stimulus“ für den einzelnen Stakeholder möglichst realitätsnah sein.

Auch die Prüfung der Robustheit des GM in positiven und negativen Szenarien ist Bestandteil dieser Phase. Abbildung 3 zeigt Kriterien eines GM-Prüfstands auf.

Das Arbeiten mit mehreren Prototypen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen hat den Sinn, die dem neuen GM zugrunde liegenden Hypothesen in einem Lernprozess schrittweise zu überprüfen und dabei die geistige Haltung zu bewahren, dass ein Prototyp noch veränderbar ist.

*Implementierungsphase:*

Wenn ein neues GM eingeführt wird, ist das oft mit einer zeitweisen Koexistenz von altem und neuem GM verbunden. Hierbei ist speziell bei hochgradigen GM-Innovationen darauf zu achten, dass – wie bei einem radikal neuen Produkt – die Diffusion langsamer verläuft. Realistische Wachstumsziele und Controlling verhindern, dass die anfangs niedrigere Profitabilität des neuen GM nicht zu früh als Scheitern gegenüber dem dominanten GM interpretiert wird. In der Markteinführung sind Adoptionsbarrieren der Kunden (zB Lernbedarf, Wechselkosten, etc.) gezielt mit Marketinginstrumenten zu reduzieren. Der interne Ressourcenaufbau ist früh genug zu initiieren und mit den Wachstumsplänen des neuen GM zu harmonisieren.

GM-Innovation bedarf der Überwindung von Wahrnehmungsbarrieren und der Dominanz des etablierten GM

Während fundamentale Erneuerung in Unternehmen von exogenen Schocks

**Geschäftsmodell - Prüfstand**

<b>Kundenperspektive</b>	<b>Leistungsangebot</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmbarer Vorteil (funktional, emotional, haptisch, sozial, etc.)</li> <li>Kompatibilität mit Bedürfnis, Erfahrung, Werten, bestehendem System</li> <li>Lernaufwand für Nutzung</li> <li>Erprobbarkeit bzw. Risiko</li> <li>Customer Experience</li> <li>Kommunizierbarkeit</li> <li>Zugang zum Kunden</li> <li>Identifizierbarkeit d. Kunden</li> <li>Kritische Masse, Volumen und Wachstum der Kunden</li> <li>Monetäre/psychologische/zeitliche Wechselkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb überlegen</li> <li>Für Kunde wichtiges Nutzenmerkmal betreffend</li> <li>Nutzen von Kunde auch wahrgenommen</li> <li>Imitierbarkeit der Leistung</li> <li>Vom Umfeld nicht bedroht (Gesetz, Umwelt, etc.)</li> <li>Skalierbarkeit (Qualität, Quantität)</li> <li>Individualisierbarkeit</li> <li>Territoriale Abdeckung und Verfügbarkeit</li> <li>Substitutionsgefahr</li> <li>Komplementärleistungen</li> <li>Potenzial Branchenbruch</li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<b>Umfeld</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanressourcen</li> <li>Finanzielle Mittel</li> <li>Technologie</li> <li>Marke und Reputation</li> <li>Infrastruktur</li> <li>Vertriebskanal</li> <li>Managementwissen</li> <li>Patentlage</li> <li>Kapazitäten (Transport, Produktion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologieentwicklung</li> <li>Rohstoffverfügbarkeit</li> <li>Lieferantenmacht</li> <li>Abhängigkeit von Wertschöpfungspartnern</li> <li>Gesellschaftl. Entwicklung</li> <li>Interkulturelle Unterschiede</li> <li>Gesetzliche Entwicklung</li> <li>Lokale Infrastruktur und ökonomische Bedingungen</li> </ul>
<b>Finanzperspektive</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ertragspotenzial</li> <li>Fristigkeit der Erlöse</li> <li>Flexibilität d. Kostenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schadenspotenzial / Risiko</li> <li>Gebundenes Kapital</li> <li>Finanzielle KPIs</li> </ul>

ABB. 3. KRITERIEN ZUR ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG VON BESTEHENDEN UND NEUEN GESCHÄFTSMODELLEN

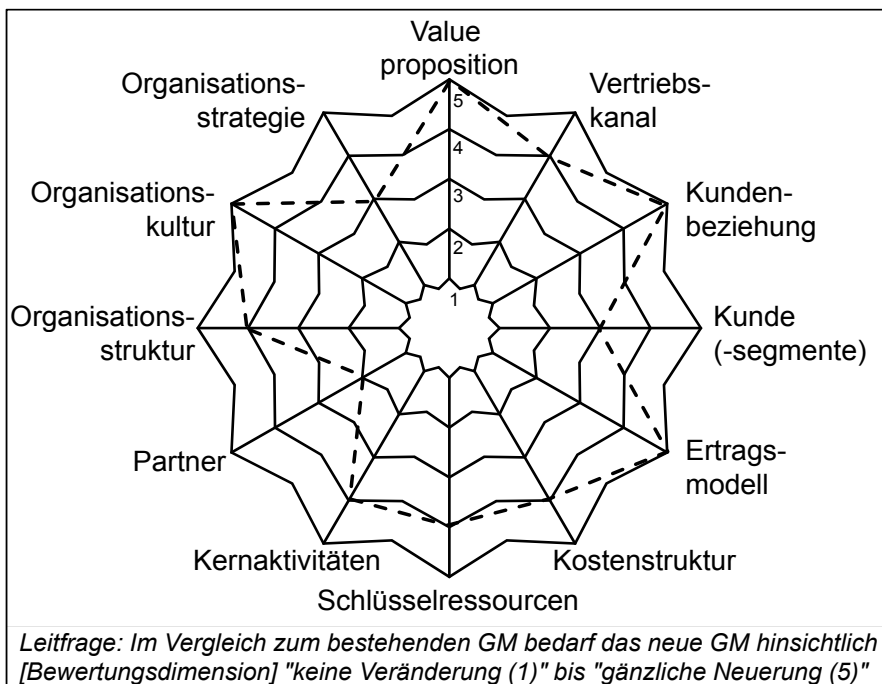


ABB. 4. MEHRDIMENSIONALE MESSUNG DES GM-INNOVATIONSGRADES MIT BEISPIEL EINER RADIKAL NEUEN GM-KONTUR

und externem Druck begünstigt wird (Van de Ven, 1986), stößt sie bei geringem Problemdruck leicht auf interne Barrieren. Das einheitliche Verständnis davon, wie das Unternehmen Wert generiert, hilft allen Mitarbeitern die für das Geschäft handlungsrelevanten Informationen herauszufiltern. Diese Fixiertheit auf das bestehende GM verhindert jedoch die Wahrnehmung alternativer Möglichkeiten (Chesbrough, 2010). Neben dieser kognitiven Barriere zeigen Christensen & Raynor (2003), dass nicht Unfähigkeit, sondern die Dominanz des etablierten GM um die bestehende Technologie die Barriere für die interne Durchsetzung disruptiver Innovationen ist.

Da Disruption neue Kunden, Vertriebskanäle und Infrastruktur bedeuten kann, fällt deren Bewertung hinsichtlich Risiko und Investitionsbedarf im direkten Vergleich immer hinter das etablierte Geschäft zurück. Beide Barrieren unterstreichen die Bedeutung des Innovationsgrads. Der Startpunkt zum Überwinden dieser Barrieren ist zunächst die Höhe des Innovationsgrads zu bestimmen. Neben den GM-Komponenten sind auch organisationale Dimensionen der Kernorganisation danach zu bewerten, inwieweit sie sich vom bestehenden GM unterscheiden (siehe Abbildung 4). Je nach Innovationsgrad kann die Weiterentwicklung und Implementierung

neuer GM dann in unterschiedlichen Rahmenbedingungen stattfinden.

**Gemeinsame GM-Sprache, Managementeinstellung und formale Strukturen unterstützen den Abbau interner Barrieren**

*Gemeinsame GM-Sprache:*

Speziell für das Suchen von und Experimentieren mit alternativen GM ermöglichen Visualisierungstechniken wie die hier dargestellte Methode des Business Model Canvas unterschiedliche GM-Konfigurationen explizit darzustellen und diskutierbar zu machen, noch bevor Investitionen getätigt werden (Chesbrough, 2010). Zudem erfordern hochgradige Innovationen aufgrund ihres Einflusses auf die gesamte Organisation seitens der Entscheider einen sehr hohen Interpretationsaufwand (Dutton & Jackson, 1987) und GM-Innovationen im Vergleich zu Mainstream-Projektinitiativen besonderer Überzeugungskraft.

Während bei inkrementellen Innovationen Markt- und Finanzprognosen dies zu leisten vermögen, sind es bei hochgradigen vielmehr die generelle Machbarkeit, die Reichweite und die strategischen Auswirkungen (O'Connor & Veryzer, 2001).

*Wille zur Kannibalisierung:*

Hochgradige Innovation setzt beim betreffenden Unternehmen eine Bereitschaft voraus, Investitionen, Umsatzströme, eingespielte Routinen und Geschäftsprozesse zugunsten neuer Vorhaben teilweise oder gänzlich aufzugeben (Chandy & Tellis, 1998). Die Implementierung gänzlich neuer GM ist somit nur möglich, wenn das Management bereit ist, die Opportunitätskosten für die Abkehr vom dominierenden GM zu akzeptieren. Andernfalls sind lediglich kleine Modifikationen des bestehenden GM möglich.

*Kompetenzmanagement:*

Ein signifikanter Wandel im GM bedarf eines entsprechenden Managements der Kompetenzen. Besonders wichtig erscheint bei hochgradigen Neuerungen die Koppelung des Kompetenzaufbaus an die bestehende Kompetenzbasis. Bestehende Kompetenzen sind gezielt zu erweitern, um den Anforderungen des neuen GM gerecht zu werden. Dieser Bezug zur vorhandenen Wissensbasis reduziert Unsicherheit und Risiko. Alternativ zu diesem „competence stretching“ ist es aus dem gleichen Grund sinnvoll Kompetenzlücken durch strategische Allianzen zu schließen (McDermott & O'Connor, 2002).

*Projektteam und Leitung:*

Nachdem GM-Innovation alle Funktionsbereiche tangiert, ist ein Einbezug von hierarchisch höheren Vertretern aller Bereiche zu empfehlen. Neben dem Argument des interdisziplinären Wissens liegt die Begründung im Experimentieren und Implementieren neuer GM, die ein hohes Maß an Interaktion und Konfliktbewältigung zwischen den Funktionsbereichen erfordern.

Die Leitung ist in KMU bei der Geschäftsführung angesiedelt, speziell wenn eigentümergeführt. In Großunternehmen sind Geschäftsbereichsleiter in der besten Position, obgleich die Amtszeit aufgrund der typischen regelmäßigen Rotation oft nicht ausreicht, um den Experimentier-, Lern- und Implementierungsprozess gänzlich zu begleiten (Chesbrough, 2010). Karrierepfade und Kompensationsmodelle

haben die längere Dauer von GM-Innovationen zu berücksichtigen.

#### *Mandat und Struktur:*

Eine enge und starre Strategie verhindert, dass neue GM angedacht und realisiert werden können. Daher bedarf es zur Förderung solcher Initiativen eines vom Management erteilten Mandats Möglichkeiten abseits der Strategie und dominierenden GM zu erkunden und – ein Minimum an Bezug zu bestehenden Kompetenzen vorausgesetzt – neue Arenen zu betreten (Burgelman, 1986). Neben dem Freiraum neue GM zu konzipieren, bedarf es auch der Ressourcen diese als Prototyp zu erproben und zu implementieren. Bei geringem GM-Innovationsgrad kann die betreffende Geschäftseinheit aufgrund der vorhandenen Kompetenzen und des unmittelbaren Nutzens diese Aufgabe und Ressourcenverantwortung übernehmen. Bei hochgradig neuen GM ist diese eindeutige Zuordnung meist nicht gegeben. Vielmehr können neue Geschäftseinheiten entstehen oder bestehende ersetzt werden. Das legt nahe, radikale Innovationen vom Tagesgeschäft strukturell zu trennen (was die Teilnahme von Personen der Liniorganisation in Projektteams nicht ausschließt). Dadurch wird das neue Vorhaben vor den Routinen, kurzfristigen Planungshorizonten, Leistungszielen und Existenzängsten der bestehenden Geschäftseinheiten geschützt. Eine gänzliche Entkoppelung ist jedoch nicht sinnvoll (Leifer, et al., 2000). Einerseits blieben verfügbare Ressourcen ungenutzt, andererseits wäre bei der Übertragung des neuen GM auf eine bestehende Geschäftseinheit mit dem Not-invented-here Syndrom und Verzögerungen zu rechnen.

Die für das jeweilige Unternehmen optimale Aufbaustruktur kann aus den Aufgaben zur Realisierung hochgradiger Innovation heraus konzipiert werden: (1) Discovery, was das Erkennen, Konzipieren und Artikulieren neuer Möglichkeiten beschreibt, (2) Incubation, was die Ausreifung der Idee und Testen eines Prototypen bezeichnet und (3) Acceleration, was schließlich die Ausreifung und Implementierung des Vorhabens inkl. Infrastruktur- und Geschäftsprozessaufbau bis zu einem Stadium benennt, in dem das GM selbständig existieren oder

operativ von einer bestehenden Geschäftseinheit übernommen werden kann. Unternehmen, die in allen drei Bereichen signifikante Investitionen in Kompetenzaufbau, Infrastruktur und formale Prozesse tätigen, zeigen eine höhere Erfolgsrate hochgradiger Neuerungen. Die sequentiellen Schritte können strukturell unterschiedlich abgebildet werden. Alle Funktionen können in einer mit Vollzeitmitarbeitern bestellten Stabstelle integriert werden, in einer Projektorganisation anlassbezogen gebildet und nach Projektabschluss wieder aufgelöst werden, parallel in einer Stabstelle (verantwortlich für Vorhaben ohne Bezug zu bestehenden Geschäftseinheiten) und in den Geschäftsbereichen (verantwortlich für Vorhaben mit Bezug zur eigenen Geschäftseinheit) angesiedelt werden, oder als Zusatzaufgabe einer zentralen F&E-Abteilung zugewiesen werden. Bei der strukturellen Gestaltung ist sicherzustellen, dass die Schnittstellen zwischen diesen drei Kernaktivitäten ausreichend berücksichtigt werden und keiner der Schritte übersprungen wird (O'Connor & DeMartino, 2006).

#### *Literatur*

Burgelman, R.A. 1986. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-244.  
Chandy, R.K. & Tellis, G.J. 1998. Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4):474-487.  
Chesbrough, H. 2010. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning, 43:354-363.  
Christensen, C. & Raynor, M. 2003. *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.  
Dutton, F.E. & Jackson, S.E. 1987. Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, 12(1):76-90.  
Leifer, R., McDermott, C., Peter, L., Rice, M., Verryzer, R. 2000. *Radical In-*

*novation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press.

Magretta, J. 2002. Why Business Models matter. *Harvard Business Review*, May, 86-92.

McDermott, C.M. & O'Connor, G.C. 2002. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19:424-438.

O'Connor, G.C. & DeMartino, R. 2006. Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23:475-497.

O'Connor, G.C. & Verryzer, R.W. 2001. The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18:231-246.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2011. *Business Model Generation*. Campus. [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Van de Ven, A. H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32:590-607.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2010. *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and future research*. Working Paper WP-862, IESE University of Navarra, 1-43.



**Dr. rer.soc.oec.**

**Dietfried Globocnik**

**Inst. f. Marketing der  
KFU Graz;  
Senior Consultant  
Strategyn iip**

#### *Autor:*

Dr. Dietfried Globocnik, arbeitet als Forscher und Lektor an der Karl-Franzens-Universität Graz sowie als Senior Consultant für Strategyn iip. Sein Interesse gilt speziell dem Innovationsmarketing, der Organisation von hochgradigen Innovationen und dem Management von Initiativen für Innovationen.

[dietfried.globocnik@uni-graz.at](mailto:dietfried.globocnik@uni-graz.at)