

Michael Zollenkop

# **Geschäftsmodellinnovation**

**Initiierung eines systematischen Innovations-  
managements für Geschäftsmodelle auf Basis  
lebenszyklusorientierter Frühaufklärung**

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	XIX

<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b>	
1.1.1 Geschäftsmodelldynamik als Wettbewerbsmerkmal	1
1.1.2 Geschäftsmodelle als Gegenstand von Innovationen	8
1.1.3 Geschäftsmodellinnovation als Herausforderung für Unternehmensführung und Wissenschaft	16
<b>1.2 Zielsetzung und Forschungsdesign der Arbeit</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Vorgehensweise</b>	<b>25</b>
<b>2 Charakteristika von Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellinnovationen</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Bedeutungswandel und Aktualität von Geschäftsmodellen</b>	<b>27</b>
2.1.1 Ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Geschäftsmodell in der Wirtschaftsinformatik	27
2.1.2 Aktuelle Bedeutung von Geschäftsmodellen im Kontext der Unternehmensführung	29
2.1.3 Begründung der Aktualität von Geschäftsmodellen	33
<b>2.2 Charakteristika von Geschäftsmodellen</b>	<b>40</b>
2.2.1 Stand der Forschung und Definition des Geschäftsmodells	40
2.2.2 Bestandteile und Systemzusammenhang von Geschäftsmodellen	48
2.2.2.1 Produkt-/Markt-Kombination	48
2.2.2.2 Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfung	54
2.2.2.3 Ertragsmechanik	75
2.2.2.4 Systemzusammenhang als Erfolgsdeterminante des Geschäftsmodells	85
2.2.3 Zusammenhang zwischen den Konstrukten Geschäftsmodell, Strategie und Wettbewerbsregeln	92
<b>2.3 Charakteristika von Geschäftsmodellinnovationen</b>	<b>107</b>
2.3.1 Charakteristika von Innovationen und Grundlagen des Innovationsmanagements	107
2.3.2 Definition und Arten von Geschäftsmodellinnovationen	117
2.3.3 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodellinnovation, Innovation der Strategie sowie komplementären Konzepten	131

<b>3</b>	<b>Lebenszyklus von Geschäftsmodellen als Grundlage für Initiierung und Timing einer Geschäftsmodellinnovation</b>	<b>141</b>
<b>3.1</b>	<b>Einsatz von Lebenszyklusmodellen in der Unternehmensführung und bei Geschäftsmodellinnovationen</b>	<b>141</b>
3.1.1	Planbarkeit der Unternehmensentwicklung im strategischen Management	141
3.1.2	Notwendigkeit von Geschäftsmodellinnovationen im Rahmen der Unternehmensentwicklung	150
3.1.3	Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen von Lebenszyklusmodellen bei Geschäftsmodellinnovationen	167
<b>3.2</b>	<b>Lebenszyklusmodelle und dynamische Innovationsmodelle als Basis für Geschäftsmodelllebenszyklen</b>	<b>175</b>
3.2.1	Ausgewählte Lebenszyklusmodelle	175
3.2.1.1	Produktlebenszyklusmodelle	175
3.2.1.2	Technologielebenszyklusmodelle	182
3.2.1.3	Unternehmenslebenszyklusmodelle	187
3.2.1.4	Branchenlebenszyklusmodelle	192
3.2.1.5	Zusammenhang der verschiedenen Lebenszyklusmodelle	196
3.2.2	Ausgewählte Modelle des Innovationsmanagements	203
3.2.2.1	Branchenentwicklungsmodell nach Abernathy/ Utterback	203
3.2.2.2	Modell der "disruptive innovation" nach Christensen	211
3.2.3	Implikationen zur Konstruktion des Lebenszyklus von Geschäftsmodellen	221
<b>3.3</b>	<b>Ableitung eines Lebenszyklusmodells für Geschäftsmodelle</b>	<b>224</b>
3.3.1	Lebenszyklus der Produkt-/Markt-Kombination	225
3.3.2	Lebenszyklus von Wertkettenkonfiguration und Durchführung der Wertschöpfung	233
3.3.3	Lebenszyklus der Ertragsmechanik	239
3.3.4	Implikationen der Lebenszyklen der Geschäftsmodellbestandteile für Geschäftsmodellinnovation und Geschäftsmodelllebenszyklus	244
<b>4</b>	<b>Initiierung und Erfolgsvoraussetzungen von Geschäftsmodellinnovationen</b>	<b>248</b>
<b>4.1</b>	<b>Bestimmung von Lebenszyklusposition und Innovationsbedarf eines Geschäftsmodells auf Basis von Frühaufklärungssystemen</b>	<b>248</b>
4.1.1	Bedeutung von Frühaufklärungssystemen bei der zukunftsorientierten Informationsgewinnung	248

4.1.2	Charakteristika und Aufbau von Frühaufklärungssystemen für die Bestandteile des Geschäftsmodells	257
4.1.2.1	Grundstruktur des Frühaufklärungssystems bei Geschäftsmodellen	257
4.1.2.2	Indikatorenbasierte Früherkennung bei Geschäftsmodellen	260
4.1.2.3	Frühaufklärung schwacher Signale für Geschäftsmodelle	263
4.1.2.4	Diskontinuitäten in Früherkennung und Frühaufklärung bei den Bestandteilen des Geschäftsmodells	270
4.1.3	Ermittlung von Innovationsbedarf des Geschäftsmodells auf Basis seiner Lebenszyklusphase	275
<b>4.2</b>	<b>Generierung zukünftiger Geschäftsmodelle mit Hilfe von Szenarien</b>	<b>278</b>
4.2.1	Szenario-Management als Instrument zur ganzheitlichen Exploration zukünftiger Wettbewerbsbedingungen	279
4.2.2	Szenarienbasierte Formulierung von Geschäftsmodelloptionen als Basis des zukünftigen Geschäftsmodells	288
<b>4.3</b>	<b>Erfolgsvoraussetzungen von Geschäftsmodellinnovationen</b>	<b>297</b>
4.3.1	Flexibilität als Basis unternehmerischen Veränderungspotenzials	298
4.3.2	Timing der Geschäftsmodellinnovation	308
<b>5</b>	<b>Fallstudie zur Geschäftsmodellinnovation</b>	<b>313</b>
<b>5.1</b>	<b>Fallstudienmethodik und Konzeption der Fallstudie zur Geschäftsmodellinnovation</b>	<b>313</b>
<b>5.2</b>	<b>Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation in der Musikindustrie</b>	<b>318</b>
5.2.1	Traditionelles Geschäftsmodell der Musikindustrie	318
5.2.2	Aktuelle Veränderungen der Wettbewerbskräfte in der Musikindustrie	328
5.2.3	Strategische Frühaufklärung, Geschäftsmodelllebenszyklus und Szenarien in der Musikindustrie	339
5.2.4	Aktuelle Geschäftsmodelloptionen und mögliche Geschäftsmodellinnovationen in der Musikindustrie	349
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>362</b>
	Literaturverzeichnis	367