

Zur Schaffung eines Grundverständnisses werden in diesem Kapitel die Grundlagen dieses Buches erläutert. Diese untergliedern sich in vier Abschnitte. Der erste [Abschn. 2.1](#) widmet sich dem Konzept des Geschäftsmodells, welches das Fundament für die Geschäftsmodellinnovation in [Abschn. 2.2](#) bildet. Der Mittelstand als Untersuchungsobjekt dieses Buches wird in [Abschn. 2.3](#) definiert und klassifiziert. Daran anschließend führt der [Abschn. 2.4](#) verschiedene Perspektiven zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen an, woraus sich die Grundlagen dieses Beitrags bilden lassen.

2.1 Geschäftsmodell

In diesem Abschnitt wird zunächst die ursprüngliche Entstehung und damit einhergehende Bedeutung von Geschäftsmodellen dargestellt ([Abschn. 2.1.1](#)). Anschließend wird das diesem Buch zugrunde liegende Verständnis und die Bestandteile von Geschäftsmodellen vorgestellt ([Abschn. 2.1.2](#)). Zur Stärkung dieses Verständnisses, wird der Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie in [Abschn. 2.1.3](#) erläutert.

2.1.1 Historische Entwicklung und Bedeutung von Geschäftsmodellen

Die Entstehung des Begriffes „Geschäftsmodell“ wird häufig der Ära der sogenannten „New Economy“, zwischen 1998 und 2001, zugeordnet (vgl. Knyphausen-Aufseß und Meinhardt 2002, S. 64; Baden-Fuller und Morgan 2010, S. 167), wo er vermehrt als Modebegriff im Zusammenhang mit dem Internet Verwendung

findet (vgl. Magretta 2002, S. 86; Osterwalder et al. 2005, S. 4; Ghaziani und Ventresca 2005, S. 547).

Erstmals wurde der Begriff „Geschäftsmodell“ als solcher bereits in einem Artikel aus dem Jahre 1957 verwendet (vgl. Osterwalder et al. 2005, S. 10). Tatsächlich entstand dieser mit dem Aufkommen der Wirtschaftsinformatik Mitte der siebziger Jahre sowie der Organisationstheorie (vgl. Schoegel 2001, S. 10). Mit der Konsolidierung der New Economy fand das Geschäftsmodell auch Einzug in die Disziplin der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Becker 2011, S. 11).

In Anbetracht der sich stark wandelnden, dynamischen Umweltbedingungen, müssen sich Unternehmen in der Praxis neuen Herausforderungen stellen. Infolgedessen ist analog eine grundlegende Revision bzw. Neuorientierung der Forschung vonnöten (vgl. Bornemann 2010, S. 6). Als wesentliche Treiber sind in diesem Zusammenhang Innovationen, kürzer werdende Markt- und Produktlebenszyklen sowie die zunehmende Technologisierung der Kommunikations- und Informationsbereiche anzuführen, die eine grundlegende Veränderung des Wettbewerbsumfeldes hervorrufen (vgl. Bettis und Hitt 1995, S. 7; Walsh et al. 2006, S. 660 ff.).

Neue Technologien wie etwa das Internet und die fortschreitende Globalisierung öffnen den Unternehmen neue Möglichkeiten der Organisation (vgl. Brews und Tucci 2004, S. 442), erhöhen aber gleichzeitig den Druck, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen (vgl. Walsh et al. 2006, S. 664). Das neue Wettbewerbsumfeld ist dabei geprägt von Dynamik und fluidisierenden Grenzen zwischen Unternehmen und Branchen (vgl. Bettis und Hitt 1995, S. 8 ff.). Einzelne Produkte oder Dienstleistungen werden vor diesem Hintergrund zunehmend obsolet in ihrer Wettbewerbsvorteilhaftigkeit. Stattdessen rückt das gesamte Geschäft eines Unternehmens in den Vordergrund der Betrachtung (vgl. Mitchell und Coles 2003, S. 19).

Angesichts der neuen Anforderungen an Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld wird deutlich, dass eine Analyse, etwa auf reiner Branchen- oder Unternehmensebene, wie aus klassischer Sicht des Strategischen Managements suggeriert, allein nicht mehr zielführend scheint (vgl. Bettis 1998, S. 359). Stattdessen wird das Geschäftsmodell als neue Analyseeinheit für Unternehmen herangezogen (vgl. Amit und Zott 2001, S. 494; Stähler 2002, S. 36; Bieger et al. 2002, S. 3; Bornemann 2010, S. 7).

Der Begriff des Geschäftsmodells ist dabei nicht als neuartig anzusehen, sondern erfährt in diesem Kontext lediglich einen inhaltlichen Wandel (vgl. Schoegel 2001, S. 10; Zollenkop 2006, S. 27). Im nächsten Abschnitt wird daher detaillierter auf das inhaltliche Verständnis von Geschäftsmodellen und deren konstituierenden Elementen eingegangen.

2.1.2 Verständnis und Bestandteile von Geschäftsmodellen

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, findet der Begriff „Geschäftsmodell“ seinen Ursprung in der Wirtschaftsinformatik, wo er als das Ergebnis einer Geschäftsmodellierung verstanden wird (vgl. Bailer 1997, S. 23; Rentmeister und Klein 2003, S. 18). Im Rahmen einer Geschäftsmodellierung werden innerbetriebliche Informationssysteme und bestehende Geschäftsprozesse analysiert und darauf aufbauend (um-)gestaltet. Dabei bildet das Modell Teile des Unternehmens ganzheitlich mit seinen Prozessen, Daten- sowie Informationsströmungen in übersichtlicher und verständlicher Art und Weise ab (vgl. Schoegel 2001, S. 10). Somit trägt es zur Formierung eines gemeinsamen Grundverständnisses bei (vgl. Bailer 1997, S. 27 f.; Nilsson et al. 1999, S. 1 ff.). Die Geschäftsmodellierung schenkt dabei insbesondere dem in der Wirtschaftsinformatik häufig antizipierten Systemgedanken starke Beachtung (vgl. Nilsson et al. 1999, S. 3). Dem Verständnis von Alpar et al. folgend besteht ein System „[...] aus einer Menge miteinander verknüpften Elementen, die sich insgesamt von ihrer Umgebung abgrenzen lassen.“ (Alpar et al. 2014, S. 16).¹ So wurde der Begriff bis zu Anfang der neunziger Jahre primär im Zusammenhang mit Computersystemen und Systemmodellierungen verwendet (vgl. Ghaziani und Ventresca 2005, S. 547).

Mit der Projektion des Begriffes auf den betriebswirtschaftlichen Kontext wurde das Grundverständnis von Geschäftsmodellen erweitert (vgl. Becker 2011, S. 14; Becker und Zimmermann 2015, S. 120). Dabei herrschen in der Literatur große Unterschiede im Verständnis von Geschäftsmodellen (vgl. Stähler 2002, S. 37; Rentmeister und Klein 2003, S. 18; Osterwalder et al. 2005, S. 1).² Diese Heterogenität existierender Definitionsansätze ist unter anderem auf die Vielfältigkeit ein-genommener Forschungsperspektiven bei der Verwendung des Begriffes zurückzuführen (vgl. Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 533; Osterwalder et al. 2005, S. 1; Zollenkop 2006, S. 40). Zudem wählen Autoren unterschiedliche Abstraktionsgrade des Begriffes im Verwendungszusammenhang (vgl. Zollenkop 2006, S. 40), sodass manche gänzlich auf eine definitorische Abgrenzung verzichten (vgl. Stähler 2002, S. 37; Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 532; Rentmeister und

¹ Für den Systemgedanken vgl. auch die Systemtheorie in Abschn. 3.3.1.

² Für eine umfangreiche Übersicht verschiedener Definitionen vgl. Scheer et al. 2003, S. 8 ff.; Pateli und Giagles 2004, S. 305; Shafer et al. 2005, S. 201; Morris et al. 2005, S. 728; Bornemann 2010, S. 30 ff.; Bieger und Reinhold 2011, S. 18 f.

Klein 2003, S. 18). Bis heute hat sich daher weder eine allgemein anerkannte Definition des Terminus "Geschäftsmodell", noch ein einheitlicher Strukturierungsansatz durchsetzen können (vgl. Porter 2001, S. 73; Seddon et al. 2004a, S. 11; Morris et al. 2005, S. 726 f.; Zollenkop 2006, S. 41; Bieger und Krysz 2011, S. 2). *Shafer et al.* sprechen in diesem Zusammenhang von einer „identity crisis of the business model“ (Shafer et al. 2005, S. 200).

Zur Formierung eines grundlegenden Verständnisses von Geschäftsmodellen wird in Abhängigkeit von der Art der Verwendung des Konstrukts, eine Einordnung in Partial- oder Universalansätze suggeriert (vgl. Meinhardt 2002, S. 219 ff.; Zollenkop 2006, S. 41; Becker 2011, S. 12; Bieger und Reinhold 2011, S. 20).³ Die Wahl des Definitionsansatzes erfolgt hier in Bezugnahme auf den Mittelstand, der als Untersuchungsgegenstand dieses Beitrages fungiert.⁴ Dabei sollte der gewählte definitorische Ansatz einen generischen Charakter aufweisen, sodass Geschäftsmodelle sämtlicher mittelständischer Unternehmen aus allen betrachteten Branchen erfasst werden können. Dieser Anforderung kommen Universalansätze nach, die das Geschäftsmodell branchenübergreifend, unter ganzheitlicher Betrachtung unternehmerischer Tätigkeiten, verwenden (vgl. Meinhardt 2002, S. 227; Wiese 2005, S. 20). Gleichzeitig besteht, rückgreifend auf den Systemgedanke der Wirtschaftsinformatik, ebenso die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell mittelständischer Unternehmen durch weitere konstituierende Elemente zu konkretisieren, um das Verständnis von Geschäftsmodellen zu komplettieren (vgl. Becker 2011, S. 14; Zimmermann 2013, S. 19). Diesbezüglich bieten Partialmodelle, die Geschäftsmodelle branchenspezifisch anwenden oder bestimmte Unternehmensbereiche abbilden (vgl. Meinhardt 2002, S. 219; Becker 2011, S. 12), eine geeignete Grundlage, um Aufschluss über die Gestaltungselemente von Geschäftsmodellen zu geben (vgl. Zollenkop 2006, S. 42). Für diesen Beitrag werden dabei ausschließlich generische Elemente betrachtet, die auf alle mittelständischen Unternehmen anwendbar sind (vgl. Wiese 2005, S. 20). Somit ist eine Kombination beider Ansätze erforderlich, um dem Anspruch dieses Buches gerecht zu werden.⁵

Eine abstrakte, allgemeingültige Begriffsdefinition für das Geschäftsmodell ergibt sich aus dem etymologischen Ursprung des Begriffs, wobei er in seinen Bestandteilen „Geschäft“ sowie „Modell“ definiert und anschließend synthetisiert

³ Für eine Übersicht verschiedener Definitionen nach Partial- und Universalansätzen vgl. Bieger und Reinhold 2011, S. 18 f.

⁴ Für eine ähnliche Vorgehensweise vgl. auch Amit und Zott 2001; Bornemann 2010; Zimmermann 2013, S. 18 f.

⁵ Für eine ähnliche Vorgehensweise vgl. Zollenkop 2006, S. 42; Zimmermann 2013, S. 18.

wird (vgl. Becker 2011, S. 13 f.; Burkhart et al. 2011, S. 6).⁶ Einen solchen Charakter weist die Definition von Becker und Ulrich (2013) auf. Diese fand bereits Anwendung im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit mittelständischen Unternehmen (vgl. Becker und Ulrich 2013), weshalb sie sich für die Verwendung in diesem Beitrag prädestiniert. Demzufolge ist unter einem Geschäftsmodell hier in Anlehnung an *Becker* und *Ulrich*

die (vereinfachende, strukturähnliche oder strukturgebende) Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern[.]

zu verstehen (Becker und Ulrich 2013, S. 13).⁷

Obwohl die Frage nach der Anzahl der konstituierenden Elemente in der Literatur nicht final geklärt ist (vgl. Morris et al. 2005, S. 727),⁸ so herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Produkt-Markt-Kombination, die Wertkettenkonfiguration sowie die Ertragsmechanik die zentralen Bestandteile eines Geschäftsmodells repräsentieren (vgl. Becker et al. 2013b, S. 348; Knyphausen-Aufseß und Meinhardt 2002, S. 66 ff.). Diese Elemente spiegeln sich in weitaus ausdifferenzierter Form auch in dem von *Osterwalder* und *Pigneur* entwickelten Konzept des „Business Model Canvas“ wieder (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 19 f.). Das Business Model Canvas beschreibt das Geschäftsmodell anhand von neun elementaren Geschäftsmodellbestandteilen (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 46). Es zeichnet sich vor allem durch seinen allgemeingültigen, anwendungsbezogenen Charakter aus (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 19; Spieth et al. 2014, S. 243; Reinhold 2014, S. 16; Massa und Tucci 2014, S. 432), weshalb es sich im Hinblick auf die nachfolgende, empirische Untersuchung besonders eignet. Demnach soll das Geschäftsmodell in Anlehnung an *Osterwalder* und *Pigneur* aus den nachfolgenden neun konstituierenden Elementen bestehen: (1) Kundensegmente, (2) Wertangebote, (3) Kanäle, (4) Kundenbeziehungen, (5) Einnahmequellen,

⁶Für eine ähnliche Herangehensweise vgl. auch Hoppe und Kollmer 2001, S. 3 (zitiert nach Meinhardt 2002, S. 8; Schweizer 2005, S. 40); Knyphausen-Aufseß und Meinhardt 2002, S. 65; Shafer et al. 2005, S. 202; Umbeck 2009, S. 48.

⁷Die Definition ist angelehnt an Schoegel 2001, S. 16. Für die Herleitung vgl. Meyer 1996, S. 23 ff.; Schneider 1997, S. 55; Schweitzer 2000, S. 72.

⁸Vgl. für eine umfangreiche Übersicht der Anzahl der Elemente Morris et al. 2005, S. 728. Vgl. Knyphausen-Aufseß und Meinhardt 2002, S. 64 f. für Geschäftsmodelle mit drei Dimensionen sowie Osterwalder und Pigneur 2011, S. 20 f. für Geschäftsmodelle mit neun Dimensionen.

(6) Schlüsselressourcen, (7) Schlüsselaktivitäten, (8) Schlüsselpartnerschaften und (9) Kostenstruktur (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 20 f.). Im Sinne des Systemgedankens sind die einzelnen Bestandteile nicht isoliert, sondern interdependent zueinander zu betrachten (vgl. Stähler 2014, S. 112 f.).

Im Baustein (1) „Kundensegment“ sind Personengruppen sowie Organisationen inbegriffen, die das Unternehmen beabsichtigt anzusprechen bzw. zu bedienen. Die (2) „Wertangebote“ bündeln die Produkte und/oder Dienstleistungen, die für ein ausgewähltes Kundensegment nutzenversprechend bzw. wertschöpfend sind. Das Element (3) „Kanäle“ beschreibt, auf welche Art und Weise die Kundensegmente erreicht und adressiert werden, um das Wertangebot zu vermitteln. Der Bestandteil (4) „Kundenbeziehungen“ bezieht sich auf die Arten von Beziehungen, die das Unternehmen zu einem bestimmten Kundensegment aufbaut. Die Einnahmen aus den jeweiligen Kundensegmenten werden dabei unter dem Element (5) „Einnahmequellen“ subsumiert. Unter die (6) „Schlüsselressourcen“ fallen die relevantesten Ressourcen, die benötigt werden, um das Geschäftsmodell funktionsfähig zu halten. (7) „Schlüsselaktivitäten“ hingegen beziehen sich auf die wichtigsten Aktivitäten, um das Geschäftsmodell zu betreiben. Das Netzwerk aus Zulieferern und Partnern, die einen Beitrag zum Gelingen des Geschäftsmodells leisten, wird dem Element (8) „Schlüsselpartnern“ zugeordnet. Die im Rahmen der Ausführung des Geschäftsmodells anfallenden Kosten finden unter der (9) „Kostenstruktur“ entsprechende Berücksichtigung (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 24 ff.).

Wenngleich dem Geschäftsmodell in diesem Beitrag ein eigenes Verständnis zugrunde liegt, so wird in der Literatur oftmals dessen synonyme Verwendung zu anderen Begriffen beanstandet (vgl. Rentmeister und Klein 2003, S. 18; Pecha 2004, S. 15; Schweizer 2005, S. 42; Casadesus-Masanell und Ricart 2011, S. 107). Gelte das Geschäftsmodell nur als Synonym etablierter Begriffe, so wäre der Mehrwert dieses Beitrags anzuzweifeln (vgl. Seddon et al. 2004b, S. 428 f.; Bornemann 2010, S. 22; Becker 2011, S. 15 f.). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine Abgrenzung zu einem der am häufigsten verwendeten Synonyme „Strategie“ vorzunehmen.

2.1.3 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Geschäftsmodell und der Strategie hat die Literatur bisher keine einschlägige Aussage getroffen (vgl. Zollenkop 2006, S. 94). Häufig kommt es zur Verwechslung der beiden Begriffe (vgl. Seddon et al. 2004a, S. 11). Diese Problematik wird dadurch erkennbar, dass ebenfalls der

Strategiebegriff in der Literatur unterschiedlichen Deutungen obliegt (vgl. Porter 1986, S. 61; Knyphausen-Aufseß und Meinhardt 2002, S. 64).⁹ Folglich werden auch die Abgrenzung und die Positionierung zueinander von Autoren unterschiedlich vorgenommen (vgl. Umbeck 2009, S. 52; Bornemann 2010, S. 25).

Morris et al. verstehen das Geschäftsmodell nicht als Strategie, wenngleich das Geschäftsmodell Aspekte der Strategie enthält (vgl. Morris et al. 2005, S. 727). Andere Autoren nehmen eine inhaltliche Trennung der Konstrukte vor (vgl. Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535; Seddon et al. 2004a, S. 27; Magretta 2002, S. 91; Mansfield und Fourie 2004, S. 41). Einigkeit herrscht weitestgehend darüber, dass den jeweiligen Konstrukten verschiedene Aufgaben zukommen, woraus sich eine klare Abgrenzung der Begriffe ergibt (vgl. Bornemann 2010, S. 26 f.). So wird der Strategie gemäß des Strategieverständnisses nach Porter¹⁰ die Aufgabe der vorteilhaften Positionierung im Wettbewerb zugewiesen (vgl. Magretta 2002, S. 91; Zott und Amit 2008, S. 4; Seddon et al. 2004a, S. 12; Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535; Abraham 2013, S. 32). Das Geschäftsmodell blende diesen Aspekt aus. Stattdessen bilde es die Kernlogik der unternehmerischen Tätigkeit ab (vgl. Linder und Cantrell 2000, S. 1; Seddon et al. 2004a, S. 12; Teece 2010, S. 188) und nimmt sich die Gestaltung der Transaktionen zum Zweck der Wertschöpfung sowie die Generierung eines überlegeneren Kundennutzens zum Ziel (vgl. Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535). Es bestimmt somit, wie die verschiedenen Geschäftsaktivitäten intern kongruieren sollen, um die extern ausgerichtete Strategie erfolgreich umzusetzen (vgl. Schoegel 2001, S. 91; Magretta 2002, S. 91; Zott et al. 2011, S. 1031). Dabei nimmt es eine der Strategie komplementäre Rolle ein (vgl. Mitchell und Coles 2003, S. 16; Bornemann 2010, S. 27; Teece 2010, S. 180; Becker 2011, S. 16).

Diesem Verständnis folgend, lässt sich in Abhängigkeit des zugewiesenen Abstraktionsgrades ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis der beiden Konstrukte ableiten (vgl. Zollenkop 2006, S. 96; Becker 2011, S. 16). Dabei kann das Geschäftsmodell eine Abstraktion der Strategie darstellen, wobei es unternehmensspezifische Aspekte der Strategie ausblendet. Das Geschäftsmodell bildet dabei ein generisches, der Strategie übergeordnetes Konstrukt, wobei die Geschäftsmodelle

⁹ Deutungsunterschiede beziehen sich nicht auf den Begriff an sich, der sich aus dem griechischen *strategos* (Feldherr) ableiten lässt (vgl. Sun Tsu und Leibnitz 1993). Diskrepanzen ergeben sich aus den möglichen Betrachtungsperspektiven einer Strategie als Plan, Muster, Position oder Perspektive, vgl. Mintzberg und Waters 1985, S. 257.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Bornemann 2010, S. 27. Nach Porter 1986, S. 68 definiert sich die Strategie als „[...] creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.“

der Unternehmen als identisch zu betrachten sind (vgl. Seddon et al. 2004a, S. 13 f.). *Casadesus-Masanell* und *Ricart* hingegen verstehen das Geschäftsmodell als Konkretisierung der realisierten Unternehmensstrategie. Basierend auf der gewählten Strategie, wird das Geschäftsmodell ex post detailliert ausgestaltet und nimmt eine der Strategie untergeordnete Stellung ein (vgl. Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 204). Für eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells schlägt *Wunder* vor, das Geschäftsmodell anknüpfend in Form von Strategy Maps zu operationalisieren (vgl. Wunder 2013, S. 356). Den Ausführungen zufolge, lässt sich an dieser Stelle allerdings kein eindeutiges Über- bzw. Unterordnungsverhältnis der zwei zueinander komplementären Konstrukte konstatieren.

Mit Rückgriff auf das definitorische Verständnis vom Geschäftsmodell in diesem Beitrag, lässt sich jedoch festhalten, dass es in seiner Interpretation sowohl eine strukturähnliche (statische) als auch eine strukturgebende (dynamische) Facette enthält (vgl. Becker 2011, S. 16; Demil und Lecocq 2010, S. 242). Als genutztes Analyseinstrument kommen dem Geschäftsmodell die Aufgaben zu, operative Geschäftstätigkeit statisch abzubilden sowie potenzielle Anpassungsbedarfe aufzuzeigen. Diese sollen mithilfe der Strategie realisiert werden. Die Strategie wird, wie in Abb. 2.1 dargestellt, als ein zielorientiertes Handlungsmuster verstanden, welches in diesem Kontext dazu dient, das gegenwärtige in ein neues, zukünftiges Geschäftsmodell zu transformieren (vgl. Becker und Zimmermann 2015, S. 130).¹¹ Das momentane Geschäftsmodell kann diesem Verständnis folgend auch ohne Strategie existieren (vgl. Stähler 2002, S. 51).

Die beiden Konstrukte werden als Komplementäre angesehen. Die Ausgestaltung des Geschäftsmodells manifestiert sich jedoch nicht ex post, sondern simultan während der Strategieimplementierung (vgl. Becker und Zimmermann 2015, S. 130; Umbeck 2009, S. 55). Demnach herrscht eine enge Verzahnung zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell (vgl. Teece 2010, S. 180; Schoegel 2001,



Abb. 2.1 Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie. (Becker und Zimmermann 2015, S. 130)

¹¹ Das Strategieverständnis geht zurück auf Becker 2013, S. 35. Für ein ähnliches Strategieverständnis vgl. auch Schoegel 2001, S. 43 f.

S. 92), wobei die Strategie als Mittler zwischen altem und neuem Geschäftsmodell positioniert wird (vgl. Umbeck 2009, S. 55; Yip 2004, S. 18). Sie gibt die Entwicklungsrichtung für das zukünftige Geschäftsmodell vor. In diesem Sinne kann die bewusste Umgestaltung eines bestehenden Geschäftsmodells eine strategische Entscheidung darstellen (vgl. Stähler 2002, S. 51 f.). Die Möglichkeit der Umgestaltung des Geschäftsmodells adressiert dabei die bereits angesprochene dynamische Facette des Konstruktes (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 242). Der Begriff Geschäftsmodellinnovation findet in diesem Kontext vermehrt Verwendung.

2.2 Geschäftsmodellinnovationen

Das grundlegende Verständnis einer Geschäftsmodellinnovation wird im Folgenden vermittelt. Relevante interne und externe Treiber von Geschäftsmodellinnovationen werden in [Abschn. 2.2.2](#) vorgestellt, woraufhin abschließend mögliche Arten und Typen von Geschäftsmodellinnovationen erläutert werden ([Abschn. 2.2.3](#)).

2.2.1 Verständnis von Geschäftsmodellinnovationen

In der Wissenschaft bilden Geschäftsmodellinnovationen einen bisweilen wenig erforschten, noch jungen Untersuchungsgegenstand (vgl. Zollenkop 2006, S. 117; Schneider und Spieth 2013, S. 3; Csik 2014, S. 29; Wirtz und Thomas 2014, S. 33). Obschon sich Forschungsbeiträge seit dem Jahre 2000 zunehmend dieser Thematik annehmen, mangelt es den Geschäftsmodellinnovationen an einer allgemein anerkannten Definition (vgl. Skarzynski und Gibson 2008, S. 111; Schneider und Spieth 2013, S. 5; Björkdahl und Holmén 2013, S. 218 f.). Diese Problematik scheint plausibel, da ebenfalls dem Geschäftsmodell, als Gegenstand von Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Massa und Tucci 2014, S. 424), keine universal akzeptierte Definition zugrunde liegt (vgl. Ausführungen von [Abschn. 2.1.2](#)).

Die ersten Bemühungen zur Thematisierung von Geschäftsmodellinnovationen gehen auf das Konzept der "strategischen Innovationen" zurück (vgl. Markides 1998, S. 42; Charitou und Markides 2003, S. 56).¹² Strategischen Innovationen werden die Eigenschaften zugesprochen, durch das Einnehmen bisher unbesetzter Wettbewerbspositionen, die bestehenden Wettbewerbsregeln einer Branche

¹² Als verwandte Konzeptionen können an dieser Stelle "value innovations" von Kim und Mauborgne (2004, 2005) sowie das "business concept innovation" von Hamel (2000) angeführt werden.

zu verändern und eine kompetitive Neuorientierung nach sich zu ziehen (vgl. Baden-Fuller und Stopford 1992, S. 38 f.; Markides 1998, S. 32; Zollenkop 2006, S. 137). Fokus der Wissenschaft lag hier allerdings primär auf den aus dieser Innovation resultierenden Wettbewerbsvorteilen, als auf dem grundlegend veränderten Geschäftsverständnis selbst (vgl. Csik 2014, S. 29). Um missverständliche Begriffsdeutungen zu meiden, fand im weiteren Verlauf eine Umbenennung der strategischen Innovationen zu Geschäftsmodellinnovationen statt (vgl. Markides 2006, S. 19 f.; Schallmo 2014, S. 7). Demzufolge werden Geschäftsmodellinnovationen als eine eigenständige Innovationsart betrachtet (vgl. Chesbrough 2007, S. 12; Amit und Zott 2012, S. 42; Schallmo 2014, S. 7). Eine Innovation wird in diesem Kontext als erstmalige Umsetzung einer neuartigen Idee verstanden (vgl. Vahs und Brem 2013, S. 21), wobei eine merkliche Veränderung gegenüber einem Vergleichszustand nachweisbar ist (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 4).

In den literarisch heterogenen Forschungsbeiträgen¹³ zu Geschäftsmodellinnovationen herrscht weitestgehend Konsens darüber, dass unter einer Geschäftsmodellinnovation die Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells verstanden wird (vgl. Stähler 2002, S. 67; Wirtz 2013, S. 205; Csik 2014, S. 34; Wirtz und Thomas 2014, S. 35; Halecker und Hölzle 2014, S. 97; Schallmo 2014, S. 12). Den Innovationsgegenstand bildet das gegenwärtige Geschäftsmodell mit seiner jeweiligen Struktur (vgl. Zott und Amit 2008, S. 8; Amit und Zott 2012, S. 44; Massa und Tucci 2014, S. 424). Uneinigkeit besteht hinsichtlich des Ausmaßes der Veränderung (vgl. Wirtz 2013, S. 205). So bezeichnen *Labbé* und *Mazet* die Veränderung eines oder mehrerer Elemente eines Geschäftsmodells, wobei die Bestandteile neu zusammengesetzt werden, als Geschäftsmodellinnovation (vgl. Labbé und Mazet 2005, S. 897 f.). *Lindgardt et al.* beziehen sich ebenfalls auf die Innovation zweier oder mehrerer Dimensionen eines Geschäftsmodells zugunsten einer neuartiger Wertgenerierung (vgl. Lindgardt et al. 2009, S. 2). *Johnson* hingegen bemisst der Geschäftsmodellinnovation einen radikaleren Charakter und assoziiert sie als Fähigkeit, das Unternehmen ganzheitlich zu erneuern (vgl. Johnson 2010, S. 13).¹⁴ Auch *Skarzynski* und *Gibson* assoziieren mit der Geschäftsmodellinnovation die Kreation eines neuen Geschäftsmodells (vgl. Skarzynski und Gibson 2008, S. 111). Grundsätzlich scheint es folglich keine Einschränkungen in der Anzahl der möglichen zu innovierenden Geschäftsmodellbestandteile zu geben.

¹³ Für eine umfangreiche Übersicht verschiedener Definitionen vgl. Schallmo 2013, S. 26; Trapp 2014, S. 15 f.

¹⁴ Für eine ähnliche Sichtweise vgl. auch Johnson et al. 2008, S. 64; Markides 2006, S. 20 f.; Massa und Tucci 2014, S. 424.

Da die Geschäftsmodellelemente einem Systemcharakter unterliegen, kann bereits die Veränderung eines Elementes automatisch die Veränderung eines anderen nach sich ziehen und somit das gesamte Geschäftsmodell tangieren (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 228 und 234; Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142; Stähler 2014, S. 135). Ansatzpunkte für Geschäftsmodellinnovationen ergeben sich somit aus jedem der in [Abschn. 2.1.2](#) genannten Bestandteile (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142).

Wenngleich einige Autoren Geschäftsmodellinnovationen als gestalterischen Prozess verstehen (vgl. Mitchell und Coles 2004a, b S. 17; Bucherer et al. 2012, S. 184; Wirtz 2013, S. 207; Halecker und Hölzle 2014, S. 97; Schallmo 2014, S. 9), so bildet die strategische Innovation den Ausgangspunkt für das in diesem Beitrag zugrunde liegende Verständnis von Geschäftsmodellinnovationen (ebenfalls in Anlehnung an Markides 2006, S. 20). Als strategische Innovation birgt sie das Potenzial, durch das Einnehmen bisher unbesetzter Wettbewerbspositionen, die bestehenden Wettbewerbsregeln einer Branche zu verändern und eine kompetitive Neuorientierung nach sich zu ziehen (vgl. Baden-Fuller und Stopford 1992, S. 38 ff.; Markides 1998, S. 32; Zollenkop 2006, S. 137). In Anlehnung an [Abschn. 2.1.3](#) basiert die Geschäftsmodellinnovation als Realisierung eines neuartigen Geschäftsmodells auf einer strategischen Entscheidung.¹⁵ Die bisherigen Ausführungen zeigen zudem, dass Geschäftsmodellinnovationen im Grundverständnis das gegenwärtige Geschäftsmodell um- bzw. gänzlich neu gestalten können. Somit ergibt sich für diesen Beitrag folgende generische Definition für eine Geschäftsmodellinnovation:

Eine Geschäftsmodellinnovation ist die strategische Entscheidung zur Um- bzw. Neugestaltung eines bestehenden Geschäftsmodells.¹⁶

Dabei können Geschäftsmodellinnovationen in Anlehnung an *Demil und Lecocq* sowohl strategisch intendiert, als auch emergent aufgrund umweltinduzierter Einflüsse initiiert werden (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 239). In diesem Zusammenhang befasst sich der nachfolgende Abschnitt mit den Treibern von Geschäftsmodellinnovationen.

¹⁵ Vgl. hier auch die Sichtweisen von Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 198 sowie Demil und Lecocq 2010, S. 234 f., die die Ausgestaltung bzw. Evolution eines Geschäftsmodells als eine konkrete Entscheidung erachten.

¹⁶ Die Definition ist angelehnt an Schallmo 2013, S. 29; Wirtz und Thomas 2014, S. 36.

2.2.2 Treiber von Geschäftsmodellinnovationen

Treiber von Geschäftsmodellinnovationen sind sowohl in der Unternehmensumwelt, als auch im Unternehmen selbst zu finden (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 239; Reinhold et al. 2011, S. 89; Adelhelm 2013, S. 67; Schmidt 2015, S. 143). In der allgemeinen Unternehmensumwelt beruht der Wandel von Geschäftsmodellen im Wesentlichen auf den Impulsen technologischer, sozio-kultureller, politischer sowie ökonomischer Faktoren, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Unternehmen nehmen können (vgl. Welge 1980, S. 260; Bernhart und Zollenkop 2011, S. 279; Welge und Al-Laham 2011, S. 292; Zollenkop 2006, S. 201). Die Veränderung in einem dieser Parameter kann dabei signifikante Auswirkungen auf das direkte Marktumfeld eines Unternehmens haben, welches sich aus den Lieferanten, den existierenden und neu eintretenden Wettbewerbern, Substitutionsprodukten sowie den Kunden zusammensetzt (vgl. Bernhart und Zollenkop 2011, S. 279).

Als wesentlicher Treiber der allgemeinen Umwelt ist hier der technologische Fortschritt anzuführen (vgl. Chesbrough 2010, S. 354; Gambardella und McGahan 2010, S. 263; Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 195 f.). So eröffnet die sich exponentiell entwickelnde Diffusion der Informations- und Kommunikationstechnologie für Unternehmen neue Möglichkeiten zur Formierung von Partnerschaften zu geringen Transaktionskosten. In diesem Zusammenhang nehmen unternehmensübergreifende Netzwerke, bei denen bestehende Wertschöpfungsaktivitäten einer fundamentalen Neugestaltung unterzogen werden können, einen immer wichtigeren Stellenwert ein (vgl. Schoegel 2001, S. 110; Pohle und Chapman 2006, S. 37). Hinsichtlich der Technologisierung scheint ebenfalls die Emergenz bahnbrechender technologischer Innovationen relevant, zumal sie aufgrund ihres disruptiven Charakters bisherige Innovationen obsolet machen und neue Standards für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen bedingen können (vgl. Johnson 2010, S. 95). Ebenfalls staatliche De-/Regulierungen können die rechtlichen Rahmenbedingungen des Wettbewerbsumfeldes für Unternehmen und somit für das eigene Geschäftsmodell gravierend verändern (vgl. Bieger und Reinhold 2011, S. 55; Johnson 2010, S. 98; Wirtz 2013, S. 290). Diese Faktoren ziehen eine Änderung des Wettbewerbsumfeldes nach sich (vgl. Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 195) und öffnen den Unternehmen zugleich neue Opportunitäten, die anhand von Geschäftsmodellinnovationen realisiert werden können (vgl. Pohle und Chapman 2006, S. 37; Johnson 2010, S. 91).

Im direkten Marktumfeld treiben die veränderten Wettbewerbsbedingungen sowie die zunehmende Dynamisierung der Unternehmensumwelt die Emergenz

von Geschäftsmodellinnovationen an (vgl. Linder und Cantrell 2000, S. 10; Pohle und Chapman 2006, S. 34 ff.; Johnson et al. 2008, S. 65; Reinhold et al. 2011, S. 84; Abraham 2013, S. 37; Bucherer et al. 2014, S. 125). Gleichzeitig kann die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Geschäftsmodelle beeinflusst werden. So können sich Unternehmen als Reaktion auf den steigenden Wettbewerbs-, Kosten-, sowie Margendruck dazu gezwungen sehen, Geschäftsmodellinnovationen reaktiv und zeitnah initiieren zu müssen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (vgl. Pohle und Chapman 2006, S. 36; Markides 2008, S. 122 ff.; Giesen et al. 2010, S. 18; Reinhold et al. 2011, S. 84; Jansen und Mast 2014, S. 29). Diese Notwendigkeit wird dadurch verstärkt, dass Geschäftsmodelle in der Praxis vermehrt kopiert und auf andere Branchen transferiert werden können (vgl. Zollenkop 2006, S. 158).

Gleichzeitig fungiert dieses volatile Marktumfeld auch als Initiator für Unternehmen, die externen Einflüsse im Geschäftsmodell selbst zu internalisieren (vgl. Schmidt 2015, S. 144), sodass Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt gezielt genutzt werden können, um neue Wege der Differenzierung und des Wachstums zu erkennen und auszuschöpfen (vgl. Pohle und Chapman 2006, S. 34). Identifizierte veränderte Kundenbedürfnisse sowie das Aufspüren bisher nicht antizipierter Kundenbedürfnisse am Markt können dabei als wichtige Inkubatoren für Geschäftsmodellinnovationen dienen (vgl. Krys 2011b, S. 194; Jansen und Mast 2014, S. 29). Impulse zum Aufbrechen der grundlegenden Geschäftslogik des Unternehmens können gleichsam von der Führungsebene oder einzelnen Mitarbeitern gegeben werden (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 236; Bieger und Reinhold 2011, S. 45 f.). Die andersartige Kombination unternehmensinterner Ressourcen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter, vorhandene Informationen und Wissen sowie eine innovationsaffine, offene Unternehmenskultur können dabei als ausschlaggebende Treiber für selbst initiierte Geschäftsmodellinnovationen fungieren (vgl. Reinhold et al. 2011, S. 85). In diesem Kontext kann die Veränderungen eines Geschäftsmodellbestandteils, dem Systemgedanken folgend, emergent Geschäftsmodellinnovationen hervorrufen (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 234 ff.).

Anhand der obigen Ausführungen lässt sich verdeutlichen, dass Geschäftsmodelle ständigem Wandel ausgesetzt sind, was Anlass zur Veränderung oder Erneuerung gibt (vgl. Linder und Cantrell 2000, S. 10). Geschäftsmodellinnovationen können demnach als Aktion oder Reaktion auf wahrgenommene Chancen oder Bedrohungen des externen sowie internen Unternehmenskontextes initiiert werden (vgl. Bucherer et al. 2014, S. 125 f.). In der Literatur werden insbesondere die Megatrends der Digitalisierung, Ökologisierung sowie der Globalisierung als bedeutsame Treiber für Geschäftsmodellinnovationen hervorgehoben (vgl. Krys 2011a, S. 370 ff.), weshalb diese einer detaillierten Betrachtung im Folgenden unterzogen werden.

2.2.2.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Forschung einer der derzeit meist diskutiertesten Megatrends. In diesem Kontext fallen unter anderem vermehrt die Stichworte "Internet of the Things", "Industrie 4.0" oder auch "Enterprise Cloud". Dabei ist die Digitalisierung in ihren Auswirkungen nicht alleinig auf die Ausbreitung verschiedenartiger Informations- und Kommunikationstechniken (IKTs) zu reduzieren. Vielmehr rückt die digitale Transformation ganzer Geschäftsmodelle durch Nutzung von IKTs in den Vordergrund der Digitalisierungsdebatte (vgl. Becker et al. 2013a, S. 12).

Ein einheitliches Digitalisierungsverständnis hat sich diesbezüglich jedoch noch nicht herausbilden können (vgl. Becker et al. 2013a, S. 12). Der Begriff Digitalisierung stellt zunächst eine Überführung von analogen in digitale Daten dar (vgl. Levi und Rembold 2003, S. 55). Dieser definitorische Ansatz ist sehr generisch gehalten und nur bedingt anwendbar auf die Unternehmenspraxis, die wesentlich weitreichendere Auswirkungen durch die Digitalisierung verzeichnet. Stattdessen wird in Bezug auf die Unternehmenspraxis die Transformation von analogen zu digitalen Geschäftsmodellen thematisiert. In diesem Zusammenhang wird unter dem Digitalisierungsbegriff eine Anpassung der Geschäftsmodelle durch eine Optimierung entsprechend zugehöriger Geschäftsprozesse im Rahmen der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechniken verstanden (vgl. Becker et al. 2013a, S. 16). Somit verlagern Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit zunehmend in die virtuelle Welt. IKTs bündeln diesem Verständnis folgend alle Ressourcen, die zur Speicherung, Verarbeitung oder Kommunikation dienen. Die Informationstechnik bezieht sich vorrangig auf die Daten-, Information-, und Kommunikationsverfahren und ist dem IKT Begriff übergeordnet. Als Kommunikationstechniken fungieren Software sowie physische Geräte, die eine Vernetzung von Hardwaregeräten und Datenübertragungen ermöglichen (vgl. Becker et al. 2013a, S. 15 f.).

Das exponentiell ansteigende Angebot der IKTs bietet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, ihr Geschäftsmodell wertschöpfend zu digitalisieren (vgl. Becker et al. 2013a, S. 1 f.). Unternehmen treffen auf veränderte Präferenzen ihrer Kunden, für die die personalisierte und moderne Kommunikationsweise sowie das Angebot individualisierter Produkte und Dienstleistungen in den Vordergrund rücken. Im Umkehrschluss wird es für Unternehmen zur Pflicht, diese Anliegen der Klienten befriedigen zu können (vgl. Châlons und Dufft 2016, S. 28). Viele Unternehmen haben diese Veränderungen bereits erkannt und transformieren sich hin zu Dienstleistungsunternehmen. Vor allem digitale Leistungen, wie etwa spezielle E-Services oder internetbasierte Web-Services, fungieren hier als Transformationsgrundlage

etablierter Geschäftsmodelle und gewinnen als Wertschöpfungsmotor an Bedeutung (vgl. Jetter et al. 2009, S. 44).

Die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung sind in vielen Branchen und Unternehmenssektoren bereits spürbar. Besonders im Business-to-Business Geschäft nimmt die Mobilisierung von Geschäftsprozessen zu: Prozesse werden zunehmend virtualisiert, Datenmengen können in Echtzeit gespeichert und ausgeweitet werden, Vertriebswege werden digitalisiert, Schnittstellen reduziert und Cloud-Dienste fungieren bei vielen Unternehmen als fester Bestandteil der Digitalisierungsstrategie (vgl. Diekmann und Sümmchen 2016, S. 5). Insbesondere im Produktionssektor schlägt sich die Digitalisierung durch eine zunehmende interne sowie unternehmensübergreifende Vernetzung der Aktivitäten nieder. Mithilfe von Cyber-physischen Systemen können beispielsweise Maschinenauslastungen optimiert und kundenindividuelle Produktkombinationen umgesetzt werden. Dies bietet neue Möglichkeiten zur ganzheitlichen Neukonfiguration und Verbesserung der Wertschöpfungsaktivitäten (vgl. Bitkom 2016, S. 7 ff.). Die Herausforderung besteht jedoch darin, die für das eigene Geschäftsmodell geeigneten IKTs zu identifizieren und eine effiziente Nutzung dieser zu gewährleisten (vgl. Becker et al. 2013a, S. 1 ff.).

Zumeist wird das sich den Unternehmen bietende, weitreichende Veränderungspotenzial durch die Nutzung von IKTs nicht vollständig ausgeschöpft. Sofern die sich ergebenden Handlungsmöglichkeiten nicht vollständig genutzt, unterschätzt oder ignoriert werden, profitieren Wettbewerber, die sich gänzlich an die situativen Bedingungskonstellationen anpassen und die Digitalisierung für sich wertschöpfend zu Nutze machen, von signifikante Wettbewerbsvorteilen. Im Umkehrschluss laufen existierende Geschäftsmodelle Gefahr, nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein (vgl. Kreutzner 2017, S. 42).

Geschäftsmodelle können in Anlehnung an Becker et al. (2016, S. 101 ff.) als digital charakterisiert werden, sofern die Elemente im Geschäftsmodell (mehrerheitlich) digitalisiert sind. Dies impliziert zugleich, dass die im Geschäftsmodell dahinterliegenden Prozesse digitaler Natur sind. Voraussetzung für die digitale Transformation ist dabei die Vernetzung der Geschäftsmodellelemente untereinander, sodass automatisierte, elementebezogene Wechselwirkungen im Geschäftsmodell entstehen. Werden diese Geschäftsmodellelemente nicht nur miteinander vernetzt, sondern darüber hinaus umfassend im digitalen Geschäftsmodell verortet, sodass sie teilweise synergetische Wirkungen erzielen, ist von einem digitalen Geschäftsmodell die Rede. Die automatisierte Vernetzung der Elemente untereinander wird dabei durch den gezielten und effizienten Einsatz der IKTs ermöglicht, sodass die Geschäftsprozesse optimiert und das Geschäftsmodell automatisch angepasst wird. Eine wesentliche Rolle kommt in diesem Zusammenhang

den Unternehmensressourcen zu, da sie das Fundament für die unternehmerischen Prozesse bilden (vgl. Becker et al. 2016, S. 101 ff.).

Aus der Digitalisierung ergibt sich demzufolge eine starke Virtualisierung und Verflechtung von Unternehmen, Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden. Ebenfalls die Transformation der Geschäftsmodelle von produzierenden hin zu digitalen Dienstleistungsunternehmen ist der Digitalisierung zuzuordnen. Es lässt sich demnach feststellen, dass die Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen in allen Branchen die zukünftige Art und Weise des unternehmerischen Handelns maßgeblich beeinflusst und zumeist eine Neuausrichtung der Geschäftsmodelle bedingt. Unternehmen werden dazu veranlasst, ihre Geschäftsmodelle sowie einzelne Geschäftsprozesse durch die Nutzung von IKTs innovativer zu gestalten und Geschäftsmodellinnovationen entsprechend zu initiieren (vgl. Kreutzer 2017, S. 33 f.). Eine Anpassung dieser wird durch die Digitalisierung in der heutigen technologisierten Welt unabdingbar, gesetzt den Fall, dass Wettbewerbsvorteile gesichert oder ausgebaut werden sollen.

2.2.2.2 Globalisierung

Neben der Digitalisierung bildet ebenfalls die Globalisierung einen der wesentlichen Megatrends, der als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen fungiert. Die Globalisierung repräsentiert eines der am häufigst gebrauchten Begrifflichkeiten, die in einen gewissen direkten oder indirekten Kausalzusammenhang zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen gesetzt wird. Die Globalisierung wird als ein aktueller sowie in die Zukunft hineinschreitender Prozess verstanden, in dem sich weltweite Märkte für jegliche Art von Sachgütern oder auch Dienstleistungen herausbilden und als solche einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Seit Mitte der sechziger Jahre des 19. Jahrhunderts ist zu beobachten, dass der Welthandel deutlich schnelleres Wachstum verzeichnet als das Weltsozialprodukt. Dies impliziert die zunehmende weltwirtschaftliche Integration, die sich vor allem in einer Zunahme des Güteraustausches sowie in der starken Vernetzung verschiedener Weltwirtschaften zeigt. Gleichzeitig gewinnt die Wettbewerbslandschaft für Unternehmen stark an Dynamik (vgl. Börsig 2008, S. 619 f.).

Ausschlaggebend für diese Entwicklung war vor allem das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen GATT, durch welches der Austausch industrieller Waren maßgeblich liberalisiert werden konnte. Ebenfalls durch die Gründung und Erweiterung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft entstand der europäische Wirtschaftsraum mit charakteristisch binnenmarktähnlichen Verhältnissen (vgl. Börsig 2008, S. 621 f.). Dem Globalisierungsbegriff werden daher oftmals die Internationalisierung der Produktion, die Auflösung der Welthandelsgrenzen, die Vermehrung und Intensivierung transnationaler Handelsbeziehungen sowie die

Entgrenzung der Staatenwelten vorangeführt (vgl. Nuscheler 2005, S. 52). Als weitere Facetten der Auswirkungen der Globalisierung lassen sich die Vernetzung der Finanzströme, das steigende Volumen an Direktinvestitionen sowie auch die Intensivierung unternehmerischer Exportaktivitäten anführen (vgl. Börsig 2008, S. 620 f). Ferner zeigt sich ein deutlicher Anstieg grenzüberschreitender Dienstleistungen, sodass die Beschränkung auf den reinen Warenverkehr obsolet wird. Neben der Integration der Märkte werden verschiedene Gesellschaftsbereiche von der Globalisierung tangiert, was sich in einer Art der sozialen Integration ausdrückt. Dies zeigt sich in der starken Verbreitung und Nutzung von Telekommunikationstechnologien oder auch in der Intensivierung von Tourismusaktivitäten, sodass die Globalisierung auch auf individueller Ebene spürbare Auswirkungen verzeichnet (vgl. Börsig 2008, S. 618).

Als Ursachen der Globalisierung lassen sich in diesem Zusammenhang neben der Liberalisierung von Märkten vor allem die voranschreitenden technologischen Entwicklungen in den Bereichen Kommunikation und Transport anführen, die kostensenkende Wirkungen erzielen und den Handlungsspielraum für global operierende Unternehmen erhöhen. Insbesondere die Emergenz des World Wide Webs beschleunigte den Globalisierungsprozess, wodurch die Möglichkeiten des kostengünstigen Austauschs von Daten und Informationen den grenzüberschreitenden Leistungsaustausch maßgeblich gefördert haben. Hierin bedingt sich zugleich die Herausbildung globaler Transport- und Kommunikationsnetzwerke, die die Umsetzung globaler Vermarktungs-, Absatz-, und Produktionsstrategien für Unternehmen unter finanziellen und organisatorischen Gesichtspunkten ermöglichen und eine Quelle zur Generierung neuartiger Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. Börsig 2008, S. 4).

Mit dem Auslandsengagement zielten Unternehmen traditionell darauf ab, Zugang zu neuen Ressourcen zu erlangen sowie globale Absatz-, und Vertriebswege für sich zu erschließen und auszubauen. Mittlerweile hat sich die Motivlage insbesondere vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung gewandelt. Die Möglichkeiten zum Aufbau global ausgerichteter Wertschöpfungsketten und dem Wandel hin zu globalen Unternehmen bilden demnach ein entscheidendes Primäranliegen. In diesen Kontext können Unternehmen bei der Standortbestimmung von weltweit unterschiedlichen Kosten- und Qualifikationsstrukturen profitieren und sich einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern verschaffen (vgl. Börsig 2008, S. 620).

Hierin bieten sich Unternehmen vielfältige Möglichkeiten der De- oder Rekomposition der Wertschöpfungsketten. Die Tendenz, etablierte Wertschöpfungsketten zugunsten komplexer, adaptiver und dynamischer Wertschöpfungsnetzwerke aufzubrechen ist bereits beobachtbar. In diesem Zusammenhang birgt

insbesondere die Nutzung digitaler Telekommunikationstechnologien das Potenzial, ein globales, digitales Netz aus Partnern aufzubauen, in der die Wertschöpfung kollektiv generiert wird (vgl. Jetter et al. 2009, S. 45). Globale Geschäftsmodelle befähigen Unternehmen zu einem erhöhten Effizienzniveau, indem eine mögliche, globale Transferierung des bestehenden Geschäftsmodells mit der Erzielung von Skaleneffekten einhergeht. Die besonderen Anforderungen global ausgerichteter Geschäftsmodelle liegen insbesondere in der Notwendigkeit der Adaption an unterschiedliche lokale Bedingungskonstellationen, wie etwa verschiedenartige Kundenpräferenzen oder zu nutzenden Kundenkanälen, die es im Geschäftsmodell entsprechend zu berücksichtigen gilt. Gleichzeitig bietet die Spezialisierung durch die Aufteilung der Wertschöpfungsaktivitäten auf verschiedene Akteure neue Wege der Kostenreduktion, mit denen Unternehmen den global herrschenden Preis-, und Wettbewerbsdruck entgegenwirken können (vgl. Rask 2014, S. 155 f.). Dieser gestiegene Handlungsspielraum zieht zugleich eine zunehmende Dynamisierung und Intensivierung des globalen Markt- und Wettbewerbsumfeldes nach sich, was die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Geschäftsmodelle auf die Probe stellt und zugleich die Anpassungsnotwendigkeit für existierende Geschäftsmodelle hervorhebt (vgl. Krys 2011a, S. 372).

2.2.2.3 Ökologisierung

Den Grundgedanke des ökologisch-nachhaltigen Wirtschaftens haben bereits viele Unternehmen als wesentliche strategische Ausrichtung für die eigenen ökonomischen Handlungen manifestieren können und signalisieren dadurch zugleich ihre eingehende Bereitschaft, ökologische und soziale Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen (vgl. Vollmar 2016, S. 798). Als weiterer auf Geschäftsmodelle einwirkender Megatrend ist demzufolge die Ökologisierung anzuführen.

Die Ökologisierung ist fest verankert in der Nachhaltigkeitskonzeption. Rein definitorisch lässt sich die Nachhaltigkeit gemäß der Brundtland-Definition insofern als eine nachhaltige Entwicklung verstehen, als dass sie eine Entwicklung repräsentiert, „welche den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren eigenen Lebensstil zu wählen“ (Sietz et al. 2008, S. 12). Demzufolge werden die gegenwärtigen Handlungen in Kausalbeziehungen zu den heutigen sowie zukünftigen Handlungsbedingungen gesetzt, wobei der Lebensstil und die Handlungsweisen heutiger Generationen keine Nachteile für nachkommende Generationen zu Folge haben dürfen (vgl. Höffe 2008, S. 149 f.). Diesem Verständnis folgend, baut die Nachhaltigkeit auf den drei Säulen der ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte auf. Zwischen diesen Dimensionen besteht eine starke inhaltliche, interdependente Verzahnung, weshalb auch

die Ökologisierung nicht getrennt von sozialen und ökonomischen Aspekten zu betrachten ist (vgl. Tschandl 2012, S. 23). Unter den obig aufgezeigten Dimensionen, orientiert sich die Ökologisierung am stärksten am Gedanken der nachhaltigen Entwicklung. Somit zielt die ökologische Nachhaltigkeit auf die Sicherung und den langfristigen Erhalt des Lebensraumes für sämtliche Lebewesen und die biologische Vielfalt ab (vgl. Scherenberg 2011, S. 138 f.).

Die Ökologisierung gewinnt besonders vor dem Hintergrund der allgegenwärtigen Ressourcenknappheit, der steigenden Populationsanzahl und der anhaltenden Debatte über die Auswirkungen des bereits spürbaren Klimawandels an Bedeutung. Unternehmen werden vor die Herausforderung gestellt, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen zu stärken und ihre Geschäftsmodelle ökologisch-nachhaltig auszurichten. Gleichermaßen zeigen Konsumenten heutzutage ein verstärktes Umwelt- sowie Verantwortungsbewusstsein der Umwelt gegenüber, sodass sich die Märkte zunehmend anpassen und einen Mix aus ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Engagement offerieren (vgl. Winterhoff et al. 2009, S. 11).

Eine Tendenz ist dahingehend zu beobachten, dass die offerierte Marktleistung vieler Anbieter vermehrt von nachhaltigen Kriterien geprägt ist. Auch der nachhaltige Konsum erhält bei der Auswahl von geeigneten Geschäftspartnern im Business-to-Business Geschäft eine gesonderte Beachtung, sodass das Streben nach gesellschaftlicher Akzeptanz maßgeblich den unternehmerischen Handlungsspielraum beeinflussen kann. Dabei ist die Ökologisierung weniger als eine strategische Option für Unternehmen anzusehen, sondern entwickelt sich zunehmend zu einer erfolgsrelevanten Notwendigkeit. Hervorzuheben ist in diesem Kontext der im Zuge der voranschreitenden Ressourcenknappheit spürbare Preisanstieg besonders knapper Ressourcen, die Unternehmen bereits unter Abwägung ökonomischer Gesichtspunkte zu einem effizienteren Ressourcenumgang entlang des gesamten Leistungserstellungs- und Verwertungsprozesses zwingen (vgl. Vollmar 2016, S. 801 f.). Die ökologische Ausrichtung des Unternehmens kann dabei als wesentliches Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb dienen, indem diese neuartige Perspektive die Identifikation und Nutzung bisher nicht erschlossener Erfolgspotenziale fördert. Nachhaltige Geschäftsmodelle sind in diesem Zusammenhang in der Lage, zugleich auf die ökologischen, ökonomischen und die sozialen Veränderungen zu reagieren. Ökologische sowie soziale Fragen werden diesbezüglich von Unternehmen aktiv aufgegriffen und ökonomisch umgesetzt, wodurch die Wirtschaft eine neue Dynamik erfahren hat (vgl. Winterhoff et al. 2009 S. 11 ff.; Tschandl 2012, S. 24).

Die Ökologisierung treibt die Entwicklung vieler Industrien an. Verbesserungen der Ökoeffizienz sowie des ökologischen Designs sind wesentliche Entwicklungen,

die dazu beigetragen, Unternehmen Möglichkeiten zu bieten, um die Energienutzung effizienter zu gestalten, die unternehmensinterne Ressourcennutzung zu optimieren und gleichzeitig die Abfallprodukte innerhalb des inner- und außerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesses maßgeblich zu reduzieren (vgl. Bocken et al. 2014, S. 43 f.). Dies zeigt sich beispielsweise in der High-Tech Industrie oder auch in der Automobilindustrie. Beide profitieren schon jetzt von dem Megatrend Ökologisierung, indem sie verstärkt auf ressourcenschonende, nachhaltige Technologien setzen, um das veränderte Kundenbedürfnis aktiv zu antizipieren und als Wachstumsmotor zu nutzen. Dieser Gedanke wird auch politisch verfolgt und durch gesetzliche Regelungen untermauert. Die Implementierung von Kraftstoffvorschriften in vielen Ländern, aber auch verschärfte Emissionsgrenzen sowie steigende Kraftstoffpreise, geben Konsumenten verstärkt Anreize, die Hybridmotoren den traditionellen Verbrennungsmotoren sowohl unter ökologischen als auch unter ökonomischen Gesichtspunkten vorzuziehen und anzupreisen. Auch das für den Bereich der Energieerzeugung verabschiedete Erneuerbare Energien Gesetz, fördert die Technologieentwicklung für ökologisch nachhaltige Energiequellen und dient auch hier gleichzeitig als Wachstumstreiber für Unternehmen dieser Branche (vgl. Winterhoff et al. 2009, S. 11). Staatliche Regulierungen sowie die Möglichkeit freiwilliger Zertifizierungen erhöhen zusätzlich den Druck auf Unternehmen, das Geschäftsmodell ökologisch nachhaltig auszurichten (vgl. Weber et al. 2012, S. 23 f.; Vollmar 2016, S. 802).

Die ökologisch-nachhaltige Anpassung des eigenen Geschäftsmodells kann in diesem Kontext mithilfe von Geschäftsmodellinnovationen realisiert werden. Dafür bedarf es zumeist einer fundamentalen Änderung des bestehenden Geschäftsmodells. Als unternehmerisches Analyseinstrument verhelfen Geschäftsmodelle zunächst dabei, vor allem die Rekonzeptionalisierung des Unternehmenszweckes sowie die bis dato praktizierte Wertschöpfungslogik zu analysieren und sich der bestehenden wirtschaftlichen Funktionsweise bewusst zu werden. Darauf aufbauend können Geschäftsmodelle so umgestaltet werden, dass der Nachhaltigkeitsgedanke als Treiber fungiert, um als fester Bestandteil in ein neues oder modifiziertes Geschäftsmodell integriert zu werden (vgl. Bocken et al. 2014, S. 43 ff.; Schaltegger et al. 2012, S. 102 f.).

Es lässt sich konstatieren, dass sich die obig aufgezeigten Megatrends gegenseitig bedingen und bestärken. Gleichzeitig wirken diese Megatrends maßgeblich auf den unternehmerischen Handlungsspielraum, woraus sich zunehmend eine Notwendigkeit zur Um- oder Neugestaltung des Geschäftsmodells entwickelt, die sowohl aktiv als auch reaktiv initiiert werden kann. Eine intensive Prüfung der Auswirkungen dieser Megatrends auf das existierende Geschäftsmodell ist dabei unerlässlich, um die eigene unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit durch

Anpassungen im Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten. Eindringliche Auseinandersetzungen mit diesen Megatrends und den allgemeinen Entwicklungen in der Umwelt bilden zugleich einen wesentlichen Erfolgsgarant, um das Geschäftsmodell frühzeitig anpassen und Wettbewerbsvorteile entsprechend ausbauen zu können (vgl. Krys 2011a, S. 372). Je nach konkreter Ausgestaltungsform lassen sich in diesem Zusammenhang verschiedene Arten und Typen von Geschäftsmodellinnovationen unterscheiden, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

2.2.3 Arten und Typologisierung von Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodellinnovationen stellen eine eigenständige Innovationsart dar (vgl. Chesbrough 2007, S. 12; Amit und Zott 2012, S. 42; Schallmo 2014, S. 7). Wesentliche Begriffe sowie Konzepte aus dem Innovationsbereich lassen sich dabei auf die Geschäftsmodellinnovation transferieren (vgl. Zollenkop 2006, S. 118; Bucherer et al. 2014, S. 130). Demnach wird in der Literatur hinsichtlich der Art des Veränderungsgrades zwischen inkrementellen und radikalen Geschäftsmodellinnovationen differenziert. Letztere stellen die höchste Art der Veränderung dar, wonach gänzlich neuartige Geschäftsmodelle entwickelt werden. Geschäftsmodellinnovationen hingegen sind inkrementell, wenn vergleichbar geringfügige Änderungen eines bestehenden Geschäftsmodells vorgenommen werden, sodass die grundlegenden Bestandteile unverändert bleiben (vgl. Stähler 2002, S. 85; Meinhardt 2002, S. 124; Zollenkop 2006, S. 118; Giesen et al. 2010, S. 18; Amit und Zott 2010, S. 8; Demil und Lecocq 2010, S. 241; Günzel und Krause 2013, S. 181).¹⁷

Basierend auf diesen Unterscheidungskriterien typologisieren verschiedene Forschungsarbeiten Geschäftsmodellinnovationen hinsichtlich ihres Veränderungsgrades. *Linder* und *Cantrell* differenzieren dabei nach Grad der Veränderung der Kernlogik des Geschäftsmodells vier verschiedene Change Models (vgl. Linder und Cantrell 2000, S. 10 ff.). Auch *Wirtz* zeigt anhand des Veränderungsgrades der Elemente sowie der Struktur des Geschäftsmodells fünf Archetypen auf, die als mögliche Entwicklungspfade zu interpretieren sind. Den höchsten Grad der

¹⁷ Radikale Innovationen werden auch als disruptive (vgl. Markides 2006, S. 19), revolutionäre (vgl. Stähler 2002, S. 85) oder prinzipielle Innovationen (vgl. Zollenkop 2006, S. 109) bezeichnet. Inkrementelle Innovationen werden terminologisch auch als graduelle (vgl. Zollenkop 2006, S. 109), evolutionäre (vgl. Stähler 2002, S. 85) oder kontinuierliche Innovationen (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 241) angeführt.

Geschäftsmodellveränderung bemisst er dabei den radikalen Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Wirtz 2013, S. 294).

Die Typologisierung von *Zollenkop* erweist sich im Vergleich als weitaus detaillierter. Er schlägt eine Klassifikation von Geschäftsmodellinnovationen anhand eines vier-Felder-Optionenwürfels vor. Dabei kategorisiert er die Geschäftsmodellbestandteile sowie die Geschäftsmodellarchitektur betreffend inkrementeller oder radikaler Veränderungen und berücksichtigt zudem die Anzahl der betroffenen Elemente, um daraus vier Archetypen von Geschäftsmodellinnovationen abzuleiten (vgl. Zollenkop 2006, S. 121). *Bieger* und *Reinhold* setzen an diesen Ausführungen an und differenzieren zwischen evolutionären und revolutionären Adaptionen in der Entwicklung des Geschäftsmodells (vgl. Bieger und Reinhold 2011, S. 54).

Die Unterscheidung anhand des Veränderungsgrades eines Geschäftsmodells zur Ableitung verschiedenartiger Geschäftsmodellinnovationstypen scheint demnach ein in der Literatur gängiges Vorgehen zu sein. Eine stringente Einordnung nach radikalen und inkrementellen Veränderungen erweist sich allerdings nach *Demil* und *Lecocq* als nicht eindeutig. Sie betonen, dass radikale Veränderungen auch aufgrund von inkrementellen, internen Veränderungen des Geschäftsmodells emergent hervorgebracht werden können (vgl. Demil und Lecocq 2010, S. 241), sodass beide Veränderungsarten sich gegenseitig bedingen können. Dieser Gedanke würde die Eignung vorheriger Typologisierungen für die praktische Anwendung infrage stellen.

Als Alternative können Geschäftsmodellinnovationen anhand des gewählten Ursprungs- bzw. Ansatzpunktes typologisiert werden (für eine ähnliche Vorgehensweise vgl. Stähler 2002, S. 78). Dieser Ansatz eignet sich aufgrund seines anwendungsbezogenen Charakters insbesondere für die nachfolgende empirische Untersuchung. *Osterwalder* und *Pigneur* führen in diesem Zusammenhang in ihrem praxisorientierten Handbuch das Epizentrum der Geschäftsmodellinnovationen an. Dabei differenzieren sie zwischen vier verschiedenen Epizentren von Geschäftsmodellinnovationen, die sie in ressourcen-, angebots-, kunden-, und finanzbedingte Geschäftsmodellinnovationen kategorisieren. Jedes Epizentrum kann als Ausgangspunkt für Geschäftsmodellinnovationen dienen, wonach andere Geschäftsmodellbestandteile tangiert und auch radikaler Wandel induziert werden kann (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142).

Ressourcenbedingte Geschäftsmodellinnovationen entstehen dabei aus der organisationalen Infrastruktur oder Partnerschaften, die das Geschäftsmodell ausweiten oder verändern können. Angebotsbedingte Geschäftsmodellinnovationen kreieren neue Wertangebote, wodurch ebenfalls andere Elemente tangiert werden

können. Kundenbedingte Geschäftsmodellinnovationen hingegen basieren auf den Kundenbedürfnissen, erleichtertem Zugang sowie der Steigerung der Bequemlichkeit. Durch neue Einnahmequellen, Mechanismen der Preisbestimmung oder schlankere Kostenstrukturen werden finanzbedingte Geschäftsmodellinnovationen hervorgerufen. Dabei können Geschäftsmodellinnovationen auch aus mehreren Epizentren gleichzeitig induziert werden. Dieser Typus, den sie als „durch multiple-Epizentren bedingte Geschäftsmodellinnovationen“ betiteln, kann dabei von mehreren Ansatzpunkten gleichzeitig ausgehen und dementsprechend signifikante Auswirkungen auf multiple Bestandteile haben (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142 f.).

In Anlehnung an *Osterwalder* und *Pigneur* sollen die jeweiligen Epizentren in diesem Beitrag als Ausgangspunkte zur Untersuchung verschiedenartiger Geschäftsmodellinnovationen mittelständischer Unternehmen herangezogen werden.

2.3 Mittelstand

In der Literatur liegt dem Mittelstandsbegriff bis heute keine eindeutige, universalgültige Definition zugrunde (vgl. Kirn 2002, S. 19; Reinemann 2011, S. 9; Tappe 2009; Ahrweiler und Börner 2003, S. 7). Dies ist vor allem auf die unklare Abgrenzung zwischen den Terminologien Mittelstand, Familienunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zurückzuführen, sodass die Begriffe häufig als Synonyme verwendet werden (vgl. Khadjavi 2005, S. 52; Damken 2007, S. 57 ff.; Becker und Ulrich 2009, S. 2). Dies scheint insbesondere problematisch, zumal KMU primär anhand von quantitativen Merkmalen von Großunternehmen differenziert werden, während die Abgrenzung mittelständischer Unternehmen und Familienunternehmen gegenüber großen Unternehmen überwiegend auf qualitativen Kriterien beruht (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 2; Becker und Ulrich 2015, S. 23). Der Mittelstandsbegriff umfasst dabei KMU, wenngleich er inhaltlich weitgreifender ist, zumal neben ökonomischen Aspekten ebenso psychologische und gesellschaftliche Facetten Berücksichtigung finden (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 2). In der Mittelstandsfor schung lassen sich dabei verschiedene Definitionsansätze des Mittelstands begriffs anhand quantitativer und/oder qualitativer Kriterien vorfinden (vgl. Becker und Ulrich 2015, S. 23).

Zur quantitativen Zuordnung von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstandes sind drei verbreitete Definitionen anzuführen (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 3;

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	Bis 9	Bis 2 Mio. EUR	Bis 2 Mio. EUR
Kleine Unternehmen	Bis 49	Bis 10 Mio. EUR	Bis 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis 249	Bis 50 Mio. EUR	Bis 43 Mio. EUR

Abb. 2.2 Quantitative Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission. (Vgl. Europäische Kommission 2003)

Becker 2011, S. 8). Die Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission ist rein quantitativer Natur unter Berücksichtigung der Beschäftigtenanzahl, des Jahresumsatzes sowie der Bilanzsumme. Die Europäische Kommission weist Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro sowie einer Jahresbilanzsumme von bis zu 43 Millionen Euro dem Mittelstand zu (Abb. 2.2) (vgl. Europäische Kommission 1996; Europäische Kommission 2003). Die Europäische Kommission betrachtet darüber hinaus die Unabhängigkeit der KMU, die sichergestellt ist, sofern weniger als 25 Prozent Anteil auf andere Beteiligungen fallen.

Als eine in Deutschland gängige, am weitesten verbreitete, quantitative Kategorisierung ist hier ebenfalls die des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn anzuführen. Das IfM manifestiert die Differenzierung anhand der Höhe der Jahresumsatzerlöse sowie der Beschäftigtenanzahl. In Anlehnung an das IfM werden Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 10 bis zu 499 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 1 bis unter 50 Millionen Euro als mittelständisch bezeichnet (Abb. 2.3), sodass diese quantitativen Merkmale weiter gefasst sind, als die der Europäischen Kommission. Dabei berücksichtigt das IfM zusätzlich qualitative Aspekte in der Begriffsabgrenzung (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 14; Wallau 2006, S. 13. Für qualitative Kriterien vgl. Günterberg und Kayser 2004, S. 2 f.).

Eine ähnlich integrierte Mittelstandsdefinition, die zugleich quantitative und qualitative Aspekte umfasst, führt auch das Europäische Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) an der Universität Bamberg an (vgl. Becker et al. 2008b, S. 10; Becker und Ulrich 2009, S. 3; Becker und Ulrich 2015, S. 27). Die Definition des DMI zeichnet sich insbesondere durch die erhobene

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
Kleine Unternehmen	Bis 9	Bis unter 1 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	10 bis 499	1 bis unter 50 Mio. EUR
Große Unternehmen	500 und mehr	50 Mio. EUR und mehr

Abb. 2.3 Quantitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. (Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2015)

Praktikabilität für die Anwendung in der betriebswirtschaftlichen Forschung mit mittelständischen Unternehmen aus (vgl. Becker et al. 2007, S. 30; Becker und Ulrich 2009, S. 3), weshalb sie in diesem Beitrag den anderen Definitionen vorgezogen wird.

In dieser Betrachtungsperspektive wird die quantitative Grenze im Vergleich zu den Definitionsansätzen des IfM sowie der Europäischen Kommission deutlich nach oben angepasst. Dadurch wird sichergestellt, dass auch Unternehmen mit mittelständischem Charakter jenseits der quantitativen Kategorisierungen von IfM und der EU als solche berücksichtigt werden. Diesbezüglich determiniert das EKAM die Obergrenze für mittelständische Unternehmen bei 3.000 Mitarbeitern und einem jährlichen Jahresumsatz von 600 Millionen Euro. Die quantitativen Unterscheidungsmerkmale sollen diesem Definitionsverständnis nach lediglich als Näherungswert verstanden werden, sodass den qualitativen Kriterien eine übergeordnete Rolle zugewiesen wird (vgl. Becker et al. 2008a, S. 11; Becker und Ulrich 2009, S. 3). Unter den qualitativen Charakteristika führt das EKAM die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens, die Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung sowie die Personenbezogenheit der Unternehmensführung an (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 3).¹⁸ In der kombinativen quantitativ-qualitativen Betrachtungsweise, definieren *Becker et al.* „eigentümergeführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen, managementgeführte Unternehmen bis zu einer Beschäftigtenzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder jährlichen Umsatzerlösen von bis zu 600 Mio. EUR und Unternehmen,

¹⁸ Diese Kriterien sind als Konsens etablierter wissenschaftlicher Literatur zu verstehen, vgl. Hausch 2004, S. 17; Damken 2007, S. 58 ff.

Unternehmensklassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
Kleinstunternehmen	Bis ca. 30	Bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	Bis ca. 300	Bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis ca. 3.000	Bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	Über 3.000	Über 600 Mio. EUR

Abb. 2.4 Quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM. (Becker und Ulrich 2011, S. 29)

die beide Definitionsmerkmale aufweisen“ (Becker et al. 2007, S. 10), als mittelständisch (Abb. 2.4).

Da die Eingrenzung der Mittelstandsterminologie auf definitorisch rein qualitativer oder quantitativer Basis als nicht hinreichend zu beurteilen ist (vgl. Wallau 2005, S. 1 ff.), erfährt der Begriff eine Erweiterung unter zusätzlicher Berücksichtigung von Besitz und Leitung. Diese Aspekte bilden dabei das Fundament einer Typologisierung von mittelständischen Unternehmen. Eine integrative Betrachtung der Typologie mit den bereits erläuterten quantitativen und qualitativen Merkmalen gilt als angezeigt (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 4). In Anlehnung an die Definition des EKAM lassen sich dabei, wie in Abb. 2.5 ersichtlich, fünf mittelständische Unternehmenstypen unterscheiden (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 5. Vgl. auch hier für eine detailliertere Ausführung).

Den Typus A bilden mittelständische Unternehmen, deren Besitz und Leitung eindeutig einer Einzelperson zugewiesen werden kann. Sie werden als Eigentümer-Unternehmen klassifiziert (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 5). Ihnen liegt die Vermutung zugrunde, dass insbesondere Persönlichkeitseigenschaften sowie spezifische Neigungen des Eigentümers einen prägenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben können (vgl. Becker 2011, S. 11).

Im Typus B unterliegen die Besitz- und Leitungsstrukturen des Unternehmens einem direkten Familieneinfluss von mindestens einer Person. Wenngleich das Management dieses Typus auch fremdgeführt werden kann, so obliegt die Entscheidungsbefugnis bei einem Familienmitglied. Dieser Typus B wird in diesem Zusammenhang als Familienunternehmen kategorisiert (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 5).

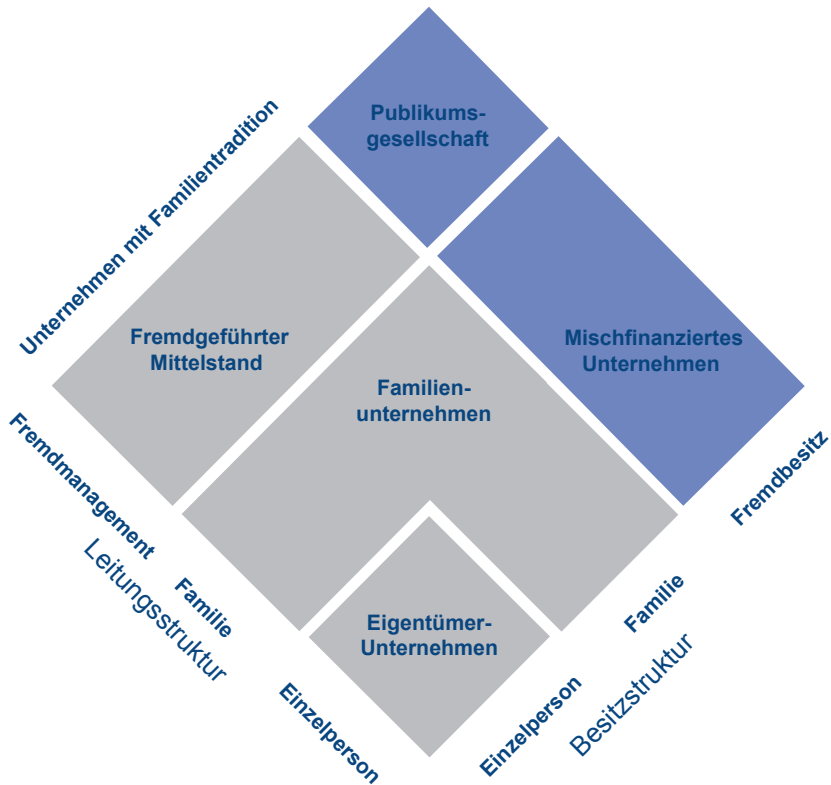


Abb. 2.5 Typologie des Mittelstands. (Becker und Ulrich 2011, S. 30)

Wird die Unternehmensleitung komplett an Fremdmanager vergeben, während der Besitz einer Person oder der Familie zugewiesen werden kann, erfolgt eine Einordnung als fremdgeführtes mittelständisches Unternehmen (Typus C).

Hingegen werden Unternehmen, die im Fremdbesitz sind, jedoch von Familienmitgliedern oder einer einzelnen Person geleitet werden, dem mischfinanzierten Mittelstand (Typus D) zugeordnet.

Unternehmen sind dabei als Typus E (Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement) einzustufen, wenn der Einfluss der Leitungs- sowie Besitzstruktur keine prägenden Auswirkungen auf die Unternehmung hat. Mittelständische Unternehmen dieses Typus weisen somit Gemeinsamkeiten mit börsennotierten Unternehmen auf, differenzieren sich jedoch durch ihre vergleichsweise geringere Größe (vgl. Becker und Ulrich 2009, S. 5).

Die dargelegte Definition sowie Typisierung mittelständischer Unternehmen sollen dabei als Ausgangspunkte der in diesem Beitrag durchgeführten mittelstandsspezifischen Untersuchung von Geschäftsmodellen dienen.

2.4 Wettbewerbsvorteil

Der Wettbewerbsvorteil bildet als fester Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Disziplin (vgl. beispielsweise Porter 1986; Aacker 1988; Simon 1988a; Ma 1999) den letzten Grundlagenabschnitt dieses Kapitels. Unter einem Wettbewerbsvorteil ist grundsätzlich „eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegenere Leistung“ (Simon 1988a, S. 464; Simon 1988b, S. 4) zu verstehen. Demnach ist das Ziel eines Wettbewerbsvorteils, ein in Relation zur Konkurrenz objektiv höheres Leistungsniveau aufzuweisen, um unternehmerischen Erfolg zu bedingen (vgl. Simon 1988a, S. 464). Diese Überlegenheit kann sich in einem für den Kunden relevanten Leistungsangebot ausdrücken, welches als solches bewusst wahrgenommen wird und simultan mit einer dauerhaften Vorteilhaftigkeit einhergeht (vgl. Simon 1988b, S. 4). Hinsichtlich der Frage, wie ein Wettbewerbsvorteil zu generieren ist und welchen Quellen er dabei entstammt, lassen sich in der Literatur verschiedene Theorien und Konzepte identifizieren (vgl. Schoegel 2001, S. 76), auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Pfadabhängigkeitstheorie und Balanced Value Map Ursprünglich wurde die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz zur Persistenz bestimmter Technologien herangezogen (vgl. exemplarisch David 1985; Arthur 1989). Die Pfadabhängigkeitstheorie findet in diversen wissenschaftlichen Disziplinen Niedergang und in jüngster Zeit auch in der Organisations- und Strategieforschung Verwendung (vgl. Schäcke 2006; Dievernich 2007; Koch 2011, S. 337; Schreyögg und Sydow 2011, S. 322; Hasenmüller 2013, S. 109). In diesem Kontext dient sie als Erklärungskonzept für das Scheitern von Unternehmen, die aufgrund minimal zur Verfügung stehender Handlungsspielräume in einer Situation der Inflexibilität und Ineffizient eingelockt sind („lock in“) (vgl. Ackermann 2003, S. 230; Schreyögg et al. 2003, S. 259; Sydow 2010, S. 17 f.; Koch 2011, S. 342; Schreyögg und Sydow 2011, S. 325; Hasenmüller 2013, S. 129; Koch 2007, S. 286; Sydow und Koch 2009, S. 689).

Der Theorie liegt die Annahme zugrunde, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen sowie kleine, auch zufällige Ereignisse („small events“), die potenziellen, zukünftigen Handlungsalternativen für Unternehmen zunehmend einengen und folglich die organisationalen Entwicklungsrichtungen signifikant prägen (vgl.

Sydow 2010, S. 16; Koch 2011, S. 339). Die Verengung des Handlungsspielraumes im Zeitverlauf wird dabei einer prozessimmanenten Wirkungslogik zugrunde gelegt (vgl. Koch 2007, S. 285).

Der Emergenzprozess strategischer Pfade untergliedert sich dabei in drei Phasen. Im Verlaufsmuster stehen dem Unternehmen in der Ausgangssituation noch sämtliche Handlungsoptionen offen (Phase I). Mit dem Auftreten eines kritischen Ereignisses (Phase II) werden Entscheidungen hervorgerufen oder aktiv antizipiert, die positive Rückkoppelungseffekte nach sich ziehen. So bildet sich dasjenige dominante Entscheidungs- und Handlungsmuster heraus, welches idealerweise zu steigenden Erträgen führt. Die Verfestigungsdynamik ist als Resultat aus den sich im Zeitverlauf zunehmend selbst verstärkenden Prozessen zu sehen, die zur Folge haben, dass unter einer Vielzahl möglicher Pfade nur noch bestimmte Entwicklungspfade vom Unternehmen wahrgenommen werden können. Die Wahrscheinlichkeit zur Emergenz eines stabilen Entwicklungspfades nimmt im Umkehrschluss zu, woraus sich eine potenzielle Rigiditätsfalle bilden kann. Aufgrund dessen ist das finale Spektrum strategischer Handlungsoptionen in Phase III stark eingeschränkt oder sogar gänzlich erloschen (lock-in). In dieser Situation mag das Unternehmen zwar kurzfristig am Markt effizient sein, verliert jedoch seinen strategischen Handlungsspielraum, sodass weder strategischer Wandel noch flexible Anpassungen an dynamische Umwelt-Bedingungskonstellationen vollzogen werden können. Der Verfestigung eines Pfades kann dabei mittels aufwendigem, intentionalen Pfadbruch entgegengewirkt werden, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen (vgl. Schreyögg 2013, S. 25 f.).

Wenngleich Rigiditäten aus pfadabhängigkeitstheoretischer Sicht potenziell die Gefahr bergen, die strategischen Handlungsspielräume und somit die unternehmerische Flexibilität stark einzuengen, so sind sie dennoch erforderlich, um am Markt überleben zu können. Unternehmen befinden sich daher in einem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Rigidität (vgl. Koch 2007, S. 285). Zur Integration dieser beiden Extrema, stellt das Streben nach erfolgswirtschaftlicher Stabilität ein wesentliches Unternehmensziel dar.

In diesem Zusammenhang kann die Balanced Value Map (BVM) als generisches Geschäftsmodell herangezogen werden (der Wertschöpfungskreislauf geht zurück auf Gälweiler 2005, S. 23 ff. und wurde von Becker zum generalisierbarem Geschäftsmodell weiterentwickelt, vgl. Becker 2013, S. 33). In der BVM werden die Größen „Erfolgspotentiale“, „Erfolg“ sowie „Liquidität“ im Wirkungskreislauf dargestellt (Abb. 2.6). Strategische Handlungsspielräume ermöglichen die Nutzung marktbezogener Chancen zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale, die wiederum unternehmerischen Erfolg bedingen. Erfolgspotenziale bilden somit die Vorsteuergröße für den Erfolg. Letzterer hingegen sichert die

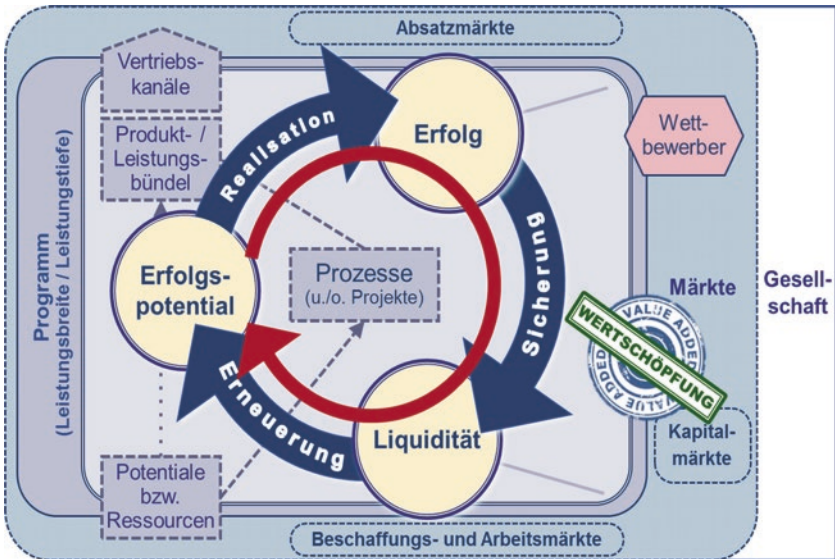


Abb. 2.6 Balanced Value Map als generisches Geschäftsmodell. (Becker 2016, S. 69)

zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale notwendige Liquiditätsbasis, sodass sich der Kreislauf schließt. Im Sinne einer erfolgswirtschaftlichen Stabilitätssicherung sind die Herstellung, Aufrechterhaltung sowie Harmonisierung dieses Wirkungskreislaufes im Sinne des unternehmerischen Handelns elementares Ziel, um die Existenz des Unternehmens zu sichern (vgl. Becker 2013, S. 18 ff.; insbesondere Becker 2013, S. 33).

Unternehmerischer Erfolg im Market-based view Im Market-based view¹⁹ steht die Branche bzw. der Markt im Mittelpunkt der Betrachtung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Welge und Al-Laham 2011, S. 79). Der markt-orientierten Sichtweise liegt dabei das Structure-Conduct-Performance Paradigma²⁰ zugrunde. Ausschlaggebende, wettbewerbsrelevante Determinante dieses

¹⁹ ursprünglich in den 80er Jahren entstanden und von Porter 1980 geprägt, vgl. Hungenberg 2011, S. 61.

²⁰ ursprünglich in den 40er Jahren entwickelt von Mason 1939 und Bain 1956, vgl. Hungenberg 2011, S. 61.

Paradigmas ist dabei die Beschaffenheit der Branchenstruktur, in der das Unternehmen agiert, da sie das strategische Verhalten des Unternehmens determiniert. Positioniert sich ein Unternehmen folglich in einer attraktiven Branche, so können nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert und verteidigt werden, woraus dauerhafter unternehmerischer Erfolg resultiert (vgl. Hungenberg 2011, S. 61; Becker 2013, S. 78).

Die marktorientierte Strategietheorie unterliegt einer stringenten outside-in Betrachtung, worin ebenfalls ein starker Kritikpunkt begründet liegt (vgl. Welge und Al-Laham 2011, S. 83).

Unternehmerischer Erfolg im Resource-based view Im Resource-based view²¹ wird eine konträre Betrachtungsperspektive eingenommen, bei der die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung die wettbewerbsrelevante Determinante bildet. Die Kernannahmen dieser Theorie basieren auf der Heterogenität sowie Immobilität von Ressourcen (vgl. Welge und Al-Laham 2011, S. 88). Unternehmenserfolg wird dieser Sichtweise zufolge durch die besonderen Eigenschaften der unternehmensinternen Ressourcen und der daraus resultierenden wettbewerbliehen Vorteilhaftigkeit erzielt. Im Rahmen des Ressourcenmanagements kommen der Erhaltung bestehender sowie der Generierung neuer Ressourcen zentrale Rollen zu, um eine im Verhältnis zur Konkurrenz überlegenere, einzigartige Ressourcenausstattung zu kultivieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Hungenberg 2011, S. 537; Welge und Al-Laham 2011, S. 87 f. und Becker 2013, S. 87 ff.; Vgl. hier auch Abschn. 3.3.3).

PIMS Studie zur Erklärung unternehmerischen Erfolgs Zur Erklärung unternehmerischen Erfolgs wird im strategischen Management auch die PIMS (Profit Impact of Market Strategies-) Studie herangezogen. Sie basiert auf einer branchenübergreifenden, empirischen Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Welge und Al-Laham 2011, S. 241). Signifikante interne sowie externe Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg werden in der Studie systematisch, basierend auf induktiv-empirischen Forschungserkenntnissen, ermittelt. Die Erfolgsmessung orientiert sich dabei stets an der Rentabilitätskennzahl des Return on Investment (ROI), wohingegen die auf diese Größe einwirkenden Variablen innerhalb der Untersuchungen variieren, sodass eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren identifiziert wurden (vgl. Becker 2013, S. 128). Die Einflussfaktoren des ROI

²¹ die Ursprünge gehen auf Penrose 1959 und Wernerfelt 1984 zurück, vgl. Macharzina und Wolf 2015, S. 64.

können der Wettbewerbsposition, den spezifischen Marktcharakteristika sowie der internen Kapital- und Produktionsstruktur zugeordnet werden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zunehmender relativer Marktanteil sowie erhöhte Produktivität signifikant positiv mit dem ROI korrelieren, was unternehmerischen Erfolg bedingt. Ein signifikant negativer Einfluss ist bei zunehmender Investitionsintensität zu verzeichnen. Hinsichtlich des Marktwachstums sowie der Wertschöpfungstiefe konnten keine eindeutigen Zusammenhänge auf den ROI deduziert werden (vgl. Göttgens 1996, S. 72 ff.). Hauptkritikpunkt der Studie beruht auf der alleinigen Berücksichtigung des ROI als Erfolgsindikator (vgl. Becker 2013, S. 149).

7-S Modell zur Erklärung unternehmerischen Erfolgs Im Gegensatz zur PIMS Studie beschränkt das 7-S Modell von McKinsey unternehmerischen Erfolg nicht auf einzelne Erfolgsfaktoren, sondern hebt die Notwendigkeit zur gleichzeitigen Berücksichtigung aller Elemente sowie deren interdependenten Wirkungsbeziehungen hervor (vgl. Becker 2013, S. 128 f.). Das 7-S Modell fußt dabei auf der Kritik am westlichen Führungsstil, bei dem die weichen Faktoren im Gegensatz zum japanischen Führungsstil eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Becker 2013, S. 150). Das 7-S Modell setzt sich aus sieben Elementen zusammen, wobei Fähigkeiten, Mitarbeiter und der Führungsstil die warm-informellen Elemente bilden. Die Strategie, Struktur sowie Systeme werden den kalten Elementen zugeordnet. Weiche und harte Faktoren erhalten gleichwertige Beachtung im Modell. Zentrales Element hingegen bilden die Shared Values, d. h. die Unternehmenskultur, da sie als tragendes Element des Führungshandelns verstanden wird. Ziel ist es, die verschiedenen Elemente untereinander zu harmonisieren und gleichzeitig auf die Unternehmenskultur auszurichten. Dies setzt die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. Becker 2013, S. 150) und bedingt somit unternehmerischen Erfolg.

2.5 Zwischenfazit: Notwendigkeit der Betrachtung mittelstandsspezifischer Geschäftsmodelle

Die bisherigen Ausführungen (vgl. Abschn. 2.1–2.4) verdeutlichen, dass Geschäftsmodelle als neue Analyseeinheit für Unternehmen fungieren werden. Für die Definition des Geschäftsmodells im Kontext dieses Beitrages werden sowohl Universal- als auch Partialansätze herangezogen. Unter Verweis der notwendigen Allgemeingültigkeit der Arbeitsdefinition erweist sich der etymologische Begriffsursprung als geeignete Definitionsgrundlage. Vervollständigt wird diese Definition

erst mit Festlegung seiner konstituierenden Elemente. In Anbetracht der hohen praktischen Relevanz für die nachfolgende empirische Untersuchung finden die neun Elemente von *Osterwalder* und *Pigneur* in diesem Buch Verwendung (vgl. [Abschn. 2.1.2](#)).

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Geschäftsmodell und Strategie kann der Literatur kein einheitliches Verständnis entnommen werden. Überwiegend wird dem Geschäftsmodell die Rolle der Ausgestaltung der Strategie zugesprochen. In diesem Beitrag liegt den beiden Konstrukten ein komplementäres, emergentes Zusammenspiel zugrunde. Die Strategie wird als zielgerichtetes Handlungsmuster verstanden, welches dazu dient, das momentane in ein zukünftiges Geschäftsmodell zu überführen. Das zukünftige Geschäftsmodell kann dabei eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells aufweisen oder vollkommen neu generiert werden, wobei beide Sachverhalte in diesem Buch als Geschäftsmodellinnovation verstanden werden sollen. Angetrieben werden Geschäftsmodellinnovationen sowohl durch einen extern oder intern wahrgenommenen Zwang oder eine sich erschließende Opportunität für Übergewinne. Insbesondere die derzeitigen Megatrends der Digitalisierung, Globalisierung und Ökologisierung fungieren als bedeutsame Treiber von Geschäftsmodellinnovationen.

Unterschieden werden Geschäftsmodellinnovationen in der Literatur anhand des Veränderungsgrades, woraus sich verschiedene Geschäftsmodellinnovationstypen ableiten lassen. Aufgrund der Kritik in der mangelnden Skalierbarkeit dieser Vorgehensweise, sollen Geschäftsmodellinnovationen in diesem Beitrag aus ihrem Ursprungspunkt heraus betrachtet werden. Eine geeignete, praxisorientierte Perspektive bietet sich anhand der von *Osterwalder* und *Pigneur* entwickelten Epizentrumkonzeption, in der unterschiedliche Typologien von Geschäftsmodellinnovationen in Abhängigkeit des gewählten Ansatzpunktes abgeleitet werden. Diese Konzeption soll zur Ergründung von mittelstandsspezifischen Geschäftsmodellinnovationen in diesem Buch herangezogen werden (vgl. *Osterwalder* und *Pigneur* 2011).

Wie die Ausführungen in [Abschn. 2.3](#) zeigen, bilden mittelständische Unternehmen hinsichtlich ihrer qualitativen Charakteristika wiederum eine in sich heterogene Gruppe. Die Notwendigkeit der differenzierten Berücksichtigung mittelstandsspezifischer Eigenschaften und deren Einfluss auf die entsprechenden Ausgestaltungsmöglichkeiten von mittelständischen Geschäftsmodellen sind demnach vordergründig zu betrachten. Erst die Einsicht in mittelstandsspezifische Geschäftsmodelle bildet die Voraussetzung für die empirische Untersuchung von mittelstandsspezifischen Geschäftsmodellinnovationen.

Zur Überprüfung der Wettbewerbsvorteilhaftigkeit einer Geschäftsmodellinnovation bietet sich eine mehrperspektivische Betrachtung an. Die Vorteilhaftigkeit

kann sich dabei in der Aufrechterhaltung des strategischen Handlungsspielraumes oder in der vorteilhaften Positionierung innerhalb einer attraktiven Branche sowie in der einzigartigen Ressourcenausstattung äußern. Ebenfalls die Steigerung des ROI kann als Erfolgsindikator herangezogen werden sowie die optimale Abstimmung und Harmonisierung zwischen den einzelnen Geschäftsmodellelementen untereinander. Anhand dieser Faktoren soll die Wettbewerbsvorteilhaftigkeit der Geschäftsmodellinnovation empirisch überprüft werden.

Literatur

- Aacker, David A. 1988. Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile. In *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Hrsg. Hermann Simon, 37–46. Stuttgart: Schäffler.
- Abraham, Stan. 2013. Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership* 41 (2): 31–38.
- Ackermann, Rolf. 2003. Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungssatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse. In *Strategische Prozesse und Pfade*, Hrsg. Georg Schreyögg und Jörg Sydow, 225–256. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Adelhelm, Silvia. 2013. *Geschäftsmodellinnovationen. Eine Analyse der mittelständischen Pharmaindustrie*. Lohmar: Eul.
- Ahrweiler, Sonja, und Christoph J. Börner. 2003. Neue Finanzierungswege für den Mittelstand: Ausgangssituation, Notwendigkeit und Instrumente. In *Neue Finanzierungswege für den Mittelstand. Von der Notwendigkeit zur Gestaltungsform*, Hrsg. Jochen Kienbaum und Christoph J. Börner, 3–74. Wiesbaden: Gabler.
- Alpar, Paul, Rainer Alt, Frank Bensberg, Heinz L. Grob, Peter Weimann, und Robert Winter. 2014. *Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen*, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Amit, Raphael, und Christoph Zott. 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22 (6-7): 493–520.
- Amit, Raphael, und Christoph Zott. 2010. Business model innovation: Creating value in times of change. *IESE Business School Working Paper Nr. 870*. Barcelona.
- Amit, Raphael, und Christoph Zott. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review* 53 (3): 41–49.
- Arthur, W. Brian. 1989. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal* 99 (394): 116–131.
- Baden-Fuller, Charles, und Mary S. Morgan. 2010. Business models as models. *Long Range Planning* 43 (2-3): 156–171.
- Baden-Fuller, Charles, und John M. Stopford. 1992. *Rejuvenating the mature business. The competitive challenge*. London: Harvard Business School Press.
- Bailer, Brigitte. 1997. *Geschäftsmodelle: Methoden und Qualität*. Zürich: Univ. Diss.
- Bain, Joe S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becker, Wolfgang. 2011. Geschäftsmodelle im Mittelstand. In *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 175. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.

- Becker, Wolfgang. 2013. *Strategisches Value Management*, 13. Aufl. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang. 2016. Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Konzeption und Umsetzung, 11. Aufl. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang, und Patrick Ulrich. 2009. Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 38 (1): 2–7.
- Becker, Wolfgang, und Patrick Ulrich. 2011. *Mittelstandsforschung: Begriffe, Relevanz und Konsequenzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang, und Patrick Ulrich. 2013. *Geschäftsmodelle im Mittelstand*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang, und Patrick Ulrich. 2015. Begriffsabgrenzung und volkswirtschaftliche Bedeutung. In *BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*, Hrsg. Wolfgang Becker und Patrick Ulrich, 19–35. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang, und Lisa Zimmermann. 2015. Geschäftsmodelle im Mittelstand – Elemente und ihre Gestaltung im Vergleich. In *BWL im Mittelstand: Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*, Hrsg. Wolfgang Becker und Patrick Ulrich, 117–134. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang, Stefan Fischer, Michaela Staffel, und Patrick Ulrich. 2007. Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 147. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang, Michaela Staffel, und Patrick Ulrich. 2008a. Mittelstand und Mittelstandsforschung. In *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 153. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang, Michaela Staffel, und Patrick Ulrich. 2008b. Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand – Einflüsse von Unternehmensgröße und Leitungsstruktur. In *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 154. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang, Patrick Ulrich, Maria Vogt, Tim Botzkowski, Christian Hilmer, und Lisa Zimmermann. 2013a. Digitalisierung im Mittelstand. In *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 193. Bamberg: Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling.
- Becker, Wolfgang, Johannes Krämer, und Patrick Ulrich. 2013b. Typologie mittelständischer Unternehmen. *Zeitschrift Führung und Organisation* 82 (5): 348–353.
- Becker, Wolfgang, Patrick Ulrich, Tim Botzkowski, und Sebastian Eurich. 2016. Controlling von Digitalisierungsprozessen – Veränderungstendenzen und empirische Erfahrungswerte aus dem Mittelstand. In *Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe: betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderung*, Hrsg. Robert Obermaier, 97–120. Wiesbaden: Gabler.
- Bernhart, Wolfgang, und Michael Zollenkop. 2011. Geschäftsmodellwandel in der Automobilindustrie – Determinanten, zukünftige Optionen, Implikationen. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryz, 277–296. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bettis, Richard. A. 1998. Commentary on „redefining industry structure for the information age by J.L. Sampler“. *Strategic Management Journal* 19 (4): 357–361.
- Bettis, Richard A., und Michael A. Hitt. 1995. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal* 16 (1): 7–19.

- Bieger, Thomas, und Christian Kryss. 2011. Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryss, 1–12. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bieger, Thomas, und Stephan Reinhold. 2011. Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryss, 13–63. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bieger, Thomas, Nils Bickhoff, und Dodo zu Knyphausen-Aufseß. 2002. Einleitung. In *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Hrsg. Thomas Bieger, Nils Bickhoff, Rolf Casper, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Kurt Reding, 1–11. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bitkom. 2016. *Industrie 4.0 – Status und Perspektive*. Berlin: Bitkom.
- Björkdahl, Joakim, und Magnus Holmén. 2013. Editorial: Business model innovation – The challenges ahead. *International Journal of Product Development* 18 (3-4): 213–225.
- Bocken, Nancy, Samuel W. Short, P. Rana, und Steve Evans. 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65: 42–56.
- Bornemann, Malte. 2010. *Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung. Eine kontextabhängige Betrachtung*. Wiesbaden: Gabler.
- Börsig, Clemens. 2008. Globalisierung als Chance für Wachstum und Wohlstand — Eine deutsche Standortbestimmung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60 (6): 618–629.
- Brews, Peter J., und Christopher L. Tucci. 2004. Exploring the structural effects of internet-working. *Strategic Management Journal* 25 (5): 429–451.
- Bucherer, Eva, Uli Eisert, und Oliver Gassmann. 2012. Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management* 21 (2): 183–198.
- Bucherer, Eva, Uli Eisert, und Oliver Gassmann. 2014. Auf dem Weg zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. In *Innovationsstrategien*, Hrsg. Peter Granig, Erich Hartlieb und Hans Lercher, 119–133. Wiesbaden: Gabler.
- Burkhardt, Thomas, Dirk Werth, Julian Krumeich, und Peter Loos. 2011. Analysing the business model concept – A comprehensive classification of literature. *Thirty Second International Conference on Information Systems Research Paper*. Shanghai.
- Burt, Ronald S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Casadesus-Masanell, Ramon, und Joan E. Ricart. 2010. From strategy to business models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43 (2–3): 195–215.
- Casadesus-Masanell, Ramon, und Joan E. Ricart. 2011. How to design a winning business model. *Harvard Business Review* 89 (1–2): 100–107.
- Châlons, Christophe, und Nicole Dufft. 2016. Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*, Hrsg. Ferri Abolhassan, 27–38. Wiesbaden: Gabler.
- Charitou, Constantinos D., und Constantinos C. Markides. 2003. Responses to disruptive strategic innovation. *Sloan Management Review* 44 (2): 55–63.
- Chesbrough, Henry. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategic Leadership* 35 (6): 12–17.

- Chesbrough, Henry. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (2–3): 354–363.
- Chesbrough, Henry, und Richard S. Rosenbloom. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 529–555.
- Csik, Michaela. 2014. *Muster und das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen*. St. Gallen: Univ. Diss.
- Damken, Nico. 2007. *Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften. Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG*. Oldenburg, Ede- wecht: Univ. Diss.
- David, Paul A. 1985. Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review* 75 (2): 332–337.
- Demil, Benoit, und Xavier Lecocq. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43 (2–3): 227–246.
- Diekmann, Ingo, und Markus Sümmchen. 2016. *Digitalisierung der Unternehmenssteuerung. Digitale Geschäftsmodelle erfordern eine Neujustierung des Management Reportings*. Mindelheim: Publikation der Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit IDL.
- Dievernich, Frank E. 2007. *Pfadabhängigkeit im Management – Wie Führungsinstrumente zur Entscheidungs- und Innovationsunfähigkeit des Managements beitragen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Europäische Kommission. 1996. KMU-Definition: Empfehlung der Kommission 96/280/EG vom 3. April 1996. In *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L107 vom 30. April 1996*. Zitiert: Europäische Kommission.
- Europäische Kommission. 2003. KMU-Definition: Empfehlung der Kommission 2003/361/EG vom 6. Mai 2003. In *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L124 vom 20. Mai 2003*. Zitiert: Europäische Kommission.
- Gälweiler, Aloys. 2005. *Strategische Unternehmensführung*, 3. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Gambardella, Alfonso, und Anita M. McGahan. 2010. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning* 43 (2–3): 262–271.
- Ghaziani, Amin, und Marc J. Ventresca. 2005. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975–2000. *Sociological Forum* 20 (4): 523–559.
- Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner, und Ragna Bell. 2010. When and how to innovate your business model. *Strategic Leadership* 38 (4): 17–26.
- Göttgens, Olaf. 1996. *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- Günterberg, Brigitte, und Gunter Kayser. 2004. SMEs in Germany – Facts and figures 2004. *IfM Materialien Nr. 161, Institut für Mittelstandsforschung Bonn*. Bonn.
- Günterberg, Brigitte, und Hans-Jürgen Wolter. 2002. Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten. *IfM- Materialien Nr. 157, Institut für Mittelstandsforschung Bonn*. Bonn.
- Günzel, Franziska, und Juliane Krause. 2013. Die Rolle von Geschäftsmodellen im Gründungsprozess – Eine Systematische Literaturanalyse. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 65 (2): 176–193.

- Halecker, Bastian, und Katharina Hölzle. 2014. Geschäftsmodellinnovationen: Ein Überblick aktuell angewandter Methoden. *OrganisationsEntwicklung* 1: 97–98.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Plume.
- Hasenmüller, Marc-Philipp. 2013. *Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement. Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Hausch, Kerstin T. 2004. *Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente*. Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, Jürgen, und Sören Salomo. 2011. *Innovationsmanagement*, 5. Aufl. München: Vahlen.
- Höffe, Otfried. 2008. *Lexikon der Ethik*, 7. Aufl. München: Beck Verlag.
- Hoppe, Karsten, und Holger Kollmer. 2001. *Strategie und Geschäftsmodell*. Bamberg: Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Hungenberg, Harald. 2011. *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Institut der deutschen Wirtschaft. 2011. *Deutschland in Zahlen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. 2015. KMU-Definition des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. Zugegriffen: 09. Jan. 2015.
- Jansen, Stephan A., und Clemens Mast. 2014. Konvergente Geschäftsmodell-innovationen in Deutschland: Studienergebnisse zu Treibern, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren. *Zeitschrift Führung und Organisation* 1 (83): 25–31.
- Jetter, Martin, Gerhard Satzger, und Andreas Neus. 2009. Technologische Innovation und die Auswirkung auf Geschäftsmodell, Organisation und Unternehmenskultur – die Transformation der IBM zum global integrierten, dienstleistungsorientiertem Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik* 1: 43–51.
- Johnson, Mark W. 2010. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, und Henning Kagermann. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12): 58–68.
- Khadjavi, Kyros. 2005. *Wertmanagement im Mittelstand*. Eschen: Univ. Diss.
- Kim, Chan W., und Renée Mauborgne. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review* 82 (10): 76–84.
- Kim, Chan W., und Renée Mauborgne. 2005. *Blue ocean strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirn, Alexander. 2002. *E-Business im Mittelstand – Analysen, Trends, Ausblicke*. Freiburg: Noveon.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu, und Yves Meinhardt. 2002. Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Hrsg. Thomas Bieger, Nils Bickhoff, Rolf Casper, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Kurt Reding, 63–85. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Koch, Jochen. 2007. Strategie und Handlungsspielraum: Das Konzept der strategischen Pfade. *Zeitschrift Führung und Organisation* 76 (5): 283–291.
- Koch, Jochen. 2011. Inscribed strategies: Exploring the organizational nature of strategic lock-in. *Organization Studies* 32 (3): 337–363.

- Kreuzer, Ralf T. 2017. Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Hrsg. Daniel Schallmo, Andreas Rusnjak, Johanna Anzengruber, Thomas Werani und Michael Jünger, 33–58. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krys, Christian. 2011a. Ausblick – Megatrends und ihre Implikationen auf Geschäftsmodelle. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Krys, 369–385. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Krys, Christian. 2011b. Wachstumsstrategien – Verstärkungsmotoren und Nutznießer innovativer Geschäftsmodelle. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Krys, 185–200. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Labbé, Marcus, und Tobias Mazet. 2005. Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten. *Der Betrieb* 17: 897–902.
- Lee, Yonghu, Juneseuk Shin, und Yongtae Park. 2012. The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change* 79 (5): 832–842.
- Levi, Paul, und Ulrich Rembold. 2003. *Einführung in die Informatik für Naturwissenschaftler und Ingenieure*, 4. Aufl. München, Wien: Carl Hanser.
- Linder, Jane, und Susan Cantrell. 2000. Changing business models. Surveying the landscape. *Accenture Institute for Strategic Change* 34: 1–15.
- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, George Stalk, und Michael S. Deimler. 2009. *Business model innovation: When the game gets tough, change the game*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Lindgren, Peter, Yariv Taran, und Harry Boer. 2010. From single-firm to network-based business model innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 12 (2): 122–137.
- Ma, Hao. 1999. Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision* 37 (3): 259–267.
- Macharzina, Klaus, und Joachim Wolf. 2015. *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis*, 9. Aufl. Stuttgart: Gabler.
- Magretta, Joan. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* 80 (5): 86–92.
- Mansfield, Glen M., und Louis C. Fourie. 2004. Strategy and business models strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management* 35 (1): 35–44.
- Markides, Constantinos C. 1998. Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review* 28 (3): 31–42.
- Markides, Constantinos C. 2006. Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management* 23 (1): 19–25.
- Markides, Constantinos C. 2008. *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Mason, Edward S. 1939. Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review* 29 (1): 61–74.
- Massa, Lorenzo, und Christopher L. Tucci. 2014. Business Model Innovation. In *The oxford handbook of innovation management*, Hrsg. Mark Dodgson, David Gann und Nelson Phillips, 420–442. Oxford: Oxford University Press.
- Meinhardt, Yves. 2002. *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien: Fallstudien aus der Biotech-/Pharmaindustrie und bei Business-to-Consumer Portalen*. Wiesbaden: Gabler.

- Meyer, Anton. 1996. Das Absatzprogramm. In *Integrierte Marketingfunktion*, Hrsg. Paul-Werner Meyer, 52–83. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mintzberg, Henry, und James Waters. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3): 257–272.
- Mitchell, Donald, und Carol B. Coles. 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy* 24 (5): 15–21.
- Mitchell, Donald, und Carol B. Coles. 2004a. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy* 25 (1): 16–26.
- Mitchell, Donald, und Carol B. Coles. 2004b. Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy* 25 (3): 39–49.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte, und Jeffrey Allen. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6): 726–735.
- Nilsson, Anders G., Christofer Tolis, und Christer Nellborn. 1999. *Perspectives on business modelling – Understanding and changing organizations*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nuscheler, Frank. 2005. *Entwicklungspolitik*. Bonn: bpb Schriftenreihe Band 488.
- Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt, New York: Campus.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, und Christopher Tucci. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1): 1–25.
- Pateli, Adamantia G., und George M. Giagles. 2004. A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems* 14 (4): 302–314.
- Pecha, Roman. 2004. *Externe Geschäftsmodellanalyse bei E-Business Unternehmen. Eine empirische Analyse*. Lohmar: Eul.
- Penrose, Edith T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Pohle, George, und Marc Chapman. 2006. IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategic Leadership* 34 (5): 34–40.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1986. *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt: Campus.
- Porter, Michael E. 2001. Strategy and the internet. *Harvard Business Review* 79 (3): 62–78.
- Rask, Morten. 2014. Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements. *Journal of International Entrepreneurship* 12 (2): 146–161.
- Reinmann, Holger. 2011. *Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reinhold, Stephan. 2014. Organisationales Experimentieren. Sieben Methoden und ein Fall im Kontext der Geschäftsmodellinnovationen. *OrganisationsEntwicklung* 1 (3): 15–25.
- Reinhold, S., E. Reuter, und T. Bieger. 2011. Innovative Geschäftsmodelle – Die Sicht des Managements. In *Innovative Geschäftsmodelle*, Hrsg. Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryss, 71–91. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rentmeister, Jahn, und Stefan Klein. 2003. Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale. Ergänzungsheft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1: 17–30.

- Schäcke, Mirco. 2006. Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten. In *Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse Band 134*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schallmo, Daniel R. 2013. *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Gabler.
- Schallmo, Daniel R. 2014. Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation. Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In *Geschäftsmodell-Innovationen*, Hrsg. Daniel R. Schallmo, 1–28. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund, und Erik G. Hansen. 2012. Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6 (2): 95–119.
- Scheer, Christian, Thomas Deelmann, und Peter Loos. 2003. Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell. *Working Papers of the Research Group Innovation Systems & Management Nr. 12*. Mainz.
- Scherenberg, Viviane. 2011. *Nachhaltigkeit in der Gesundheitsvorsorge – Wie Krankenkassen Marketing und Prävention erfolgreich verbinden*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, Andreas. 2015. *Überlegene Geschäftsmodelle: Wertgenese und Wertabschöpfung in turbulenten Umwelten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, Dieter. 1997. *Betriebswirtschaftslehre- Band 3: Theorie der Unternehmung*. München, Wien: De Gruyter Oldenbourg.
- Schneider, Sabrina, und Patrick Spieth. 2013. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management* 17 (1): 1–34.
- Schoegel, Kerstin. 2001. *Geschäftsmodelle. Konstrukt – Bezugsrahmen – Management*. München: FGM-Verlag.
- Schreyögg, Georg. 2013. In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. *OrganisationsEntwicklung* 1: 21–28.
- Schreyögg, Georg, und Jörg Sydow. 2011. Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies* 32 (2): 321–335.
- Schreyögg, Georg, Jörg Sydow, und Jochen Koch. 2003. Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In *Strategische Prozesse und Pfade*, Hrsg. Georg Schreyögg und Jörg Sydow, 257–298. Wiesbaden: Gabler.
- Schweitzer, Marcel. 2000. Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen*, Hrsg. Franz X. Bea, Erwin Dichtl und Marcel Schweitzer, 23–79. Stuttgart: UTB.
- Schweizer, Lars. 2005. Concepts and evolution of business models. *Journal of General Management* 31 (2): 37–56.
- Seddon, Peter B., Geoffrey P. Lewis, Phil Freeman, und Graeme Shanks. 2004a. Business Models and their relationship to strategy. In *Value creation from e-business models*, Hrsg. Wendy L. Currie, 11–34. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Seddon, Peter B., Geoffrey P. Lewis, Phil Freeman, und Graeme Shanks. 2004b. The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems* 13 (1): 427–442.
- Shafer, Scott M., Jeff H. Smith, und Jane C. Linder. 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48 (3): 199–207.

- Sietz, Manfred, Andreas Sonnenberg, und Burkhard Wrenger. 2008. *Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main: Verlag Härrl Deutschland.
- Simon, Hermann. 1988a. Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 4: 461–480.
- Simon, Hermann. 1988b. Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Hrsg. Hermann Simon, 1–17. Stuttgart: Schäffer.
- Skarzynski, Peter, und Rowan Gibson. 2008. *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston: Harvard University Press.
- Spith, Patrick, Dirk Schneckenberg, und Joan E. Ricart. 2014. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management* 44 (3): 237–247.
- Stähler, Patrick. 2002. *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. Lohmar: EUL Verlag.
- Stähler, Patrick. 2014. Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal überdenken. In *Geschäftsmodell- Innovationen*, Hrsg. Daniel R. Schallmo, 111–135. Wiesbaden: Springer.
- Sun, Tsu, und Klaus Leibnitz. 1993. *Über die Kriegs-Kunst*, 2. Aufl. Karlsruhe: INFO Verlagsgesellschaft.
- Sydow, Jörg. 2010. Organisationale Pfade: Wie Geschichte zwischen Organisationen Bedeutung erlangt. In *Die Ökonomie der Organisation - die Organisation der Ökonomie*, Hrsg. Martin Endreß und Thomas Matys, 15–32. Wiesbaden: Springer VS.
- Sydow, Jörg, und Koch, Jochen. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 34 (4): 689–709.
- Tappe, Rolf. 2009. Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand. Eine Überprüfung der Anwendbarkeit. *Schriftenreihe Controlling und Management Nr. 38*. Dortmund, Frankfurt am Main.
- Teece, David J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2–3): 172–194.
- Trapp, Martin. 2014. *Realizing business model innovation: A strategic approach for business unit managers*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tschandl, Martin. 2012. Perspektiven der Integration in Umweltcontrolling. In *Integriertes Umweltcontrolling: von der Stoffstromanalyse zum Bewertungs- und Informationssystem*, Hrsg. Martin Tschandl und Alfred Posch, 2. Aufl. 11–38. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Umbeck, Tobias. 2009. *Musterbrüche in Geschäftsmodellen: Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Vahs, Dietmar, und Alexander Brem. 2013. *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vollmar, Bernhard H. 2016. Controlling und Nachhaltigkeit. In *Handbuch Controlling*, Hrsg. Wolfgang Becker und Patrick Ulrich, 797–835. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wallau, Frank. 2005. Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt. In *Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur Betriebswirtschaft mittelständischer Unternehmen*, Hrsg. Friedrich Meyer, Frank Wallau, Jörg Wiese und Hetmar Wilbert, 1–15. Aachen: Shaker Verlag.
- Wallau, Frank. 2006. Mittelständische Unternehmen in Deutschland. In *Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*, Hrsg. Malcolm Schauf, 9–33. München, Mering: Hampp.
- Walsh, James P., Allen D. Meyer, und Claudia B. Schoonhoven. 2006. A future for organizational theory: Living in and living with changing organizations. *Organization Science* 17 (5): 657–671.

- Weber, Jürgen, Johannes Georg, Robert Janke, und Simone Mack. 2012. *Nachhaltigkeit und Controlling*. Weinheim: Wiley-VHC.
- Welge, Martin K. 1980. *Management in deutschen multinationalen Unternehmen*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Welge, Martin K., und Andreas Al-Laham. 2011. *Strategisches Management: Grundlagen-Prozesse-Implementierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wernerfelt, Birger. 1984. A resource-based view of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.
- Wiese, Jörg. 2005. Basiskonzept zur Entwicklung von überlegenen Geschäftsmodellen für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und dessen Bedeutung für die Definition einer Betriebswirtschaftslehre von Klein- und Mittelunternehmen. In *Mittelstand in Lehre und Praxis - Beiträge zur Betriebswirtschaft mittelständischer Unternehmen*, Hrsg. Friedrich Meyer, Frank Wallau, Jörg Wiese und Hetmar Wilbert, 16–50. Aachen: Shaker Verlag.
- Winterhoff, Marc, Carsten Kahner, Christopher Ulrich, Philipp Sayler, und Eike Wenzel. 2009. Zukunft der Mobilität 2020: Die Automobilindustrie im Umbruch? http://www.adlittle.de/uploads/tx_extthoughtleadership/ADL_Zukunft_der_Mobilitaet_2020_Langfassung.pdf. Zugriffen: 09. Jan. 2017.
- Wirtz, Bernd W. 2013. *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Wirtz, Bernd W., und Marc-Julian Thomas. 2014. Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. In *Geschäftsmodell-Innovationen*, Hrsg. Daniel R. Schallmo, 31–47. Wiesbaden: Springer.
- Wunder, Thomas. 2013. Geschäftsmodelle: Die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und gestalten. *Zeitschrift Führung und Organisation* 5 (82): 354–360.
- Yip, George S. 2004. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review* 15 (2): 17–24.
- Zimmermann, Lisa. 2013. *Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Zollenkop, Michael. 2006. *Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*. Wiesbaden: Gabler.
- Zott, Christoph, und Raphael Amit. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29 (1): 1–26.
- Zott, Christoph, Raphael Amit, und Lorenzo Massa. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4): 1019–1042.

Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil
mittelständischer Unternehmen

Becker, W.; Ulrich, P.; Stradtman, M.

2018, XIII, 159 S. 66 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-13040-4