

eingereicht am: 30.10.2018
überarbeitete Version: 23.04.2019

Geschäftsmodellinnovationen etablierter Unternehmen – eine literaturbasierte Darstellung der Herausforderungen und Ansätze am Fallbeispiel der BMW Impact Ventures

Elmar Günther, Gunther Greven

Insbesondere etablierte Unternehmen (incumbent firms) setzen heute vermehrt auf Geschäftsmodellinnovationen als Reaktion auf vielfältige Veränderungen in ihren Märkten. Dabei entstehen zahlreiche Herausforderungen bei der Gestaltung des Innovationsprozesses, insbesondere aufgrund des möglichen Zielkonfliktpotenzials zu den bestehenden Geschäftsmodellen. Auf Basis einer literaturgestützten Analyse und des Fallbeispiels der BMW Impact Ventures werden aktuelle Erkenntnisse zu diesen Herausforderungen und Lösungsansätzen dargestellt.

In particular, incumbent firms are increasingly turning to business model innovations in response to multiple changes in their markets. This creates numerous challenges in the design of the innovation process, in particular due to the potential conflict with existing business models. Based on a literature analysis and the case study of the BMW Impact Ventures, current findings on these challenges and corresponding solutions are presented in this paper.

Prof. Dr. Elmar Günther ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Einer seiner Forschungsschwerpunkte sind Marketingstrategien für digitale Geschäftsmodelle. Er promovierte bei Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg an der HHL-Leipzig Graduate School of Management und war danach in verschiedenen Führungspositionen in der Industrie mit Wirkungskreis im In- und Ausland tätig. Elmar Günther ist Autor zahlreicher Publikationen zu aktuellen Marketingthemen und berät Unternehmen zu Fragen der Geschäftsentwicklung und Vermarktung. elmar.guenther@hwg-lu.de

Dr. Gunther Greven ist Mitglied des Impact Venture Teams bei der BMW Group in München. Nach Abschluss seines Studiums an der KU Eichstätt-Ingolstadt sowie der HHL-Leipzig Graduate School of Management und der University of Chicago promovierte er bei Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg an der HHL-Leipzig Graduate School of Management im Bereich Markenführung. Vor Eintritt in die BMW AG im Jahr 2015 war er in verschiedenen Führungspositionen tätig, darunter Vice President of Strategy beim Rocket Internet Start-up Paymill. gunther.greven@bmw.com

1. Geschäftsmodellinnovationen etablierter Unternehmen

1.1 Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen für etablierte Unternehmen

In vielen Unternehmen hat sich der Fokus der Innovationstätigkeit erweitert. Für die Monetarisierung von Produkten und Technologien werden zunehmend die Geschäftsmodelle als Grundlage unternehmerischen Erfolgs betrachtet (Chesbrough 2010, Spieth et al. 2014). Dieser Logik folgend wird nicht mehr nur die produktbezogene Innovation für den Unternehmenserfolg als entscheidend angesehen, sondern die Innovation der Geschäftsmodelle selbst (Martins et al. 2015; Teece 2010).

Hierfür werden in der Literatur diverse Gründe angeführt, zuvorderst die sich in vielen Märkten ändernden Wettbewerbsbedingungen aufgrund des zunehmenden Einsatzes digitaler Technologien in der Leistungserstellung und Vermarktung. Hierdurch wird auch das globale Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern gefördert, was zu einem verstärkten Markteintritt neuartiger Wettbewerber und einer erhöhten Substitutionsgefahr für etablierte Unternehmen in einer Branche führt. Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen können in diesem Umfeld ganze Branchenstrukturen verändern, wie es z.B. Apple mit dem iPod und iTunes geschafft hat. So werden komplett neue Wettbewerbsbedingungen geschaffen (Comes/Berniker 2008; Gambardella/McGahan 2010). Insgesamt haben demnach Geschäftsmodellinnovationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg (Amit/Zott 2012; Johnson 2010) und sollten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Fokus stehen (Kim/Min 2015; Schneider/Spieth 2013).

Während sich ein Teil der Literatur mit der Geschäftsmodellinnovation neuer Unternehmen (vor allem Entrepreneurship) beschäftigt, ist die Relevanz des Themas für etablierte Unternehmen mit bereits bestehenden Geschäftsmodellen nicht zu unterschätzen. Solche Unternehmen haben ihre Ressourcen und Fähigkeiten auf die Entwicklung des bestehenden Geschäftsmodells ausgerichtet und stehen i.d.R. vor der Frage, inwieweit eine Modifikation bzw. Ergänzung neuer Geschäftsmodelle sinnvoll durchgeführt werden kann. Zudem agieren solche Unternehmen mit ihrem Leistungsportfolio häufig in stagnierenden bzw. gesättigten Märkten. Weiteres Wachstum wird vor allem auf Basis geografischer Markterweiterung oder auf Basis einer Preis-Leistungsdifferenzierung anvisiert (Kim/Min 2015). Hierdurch ergeben sich Ansatzpunkte für potenzielle Wettbewerber, solche bestehenden Leistungen und Geschäftsmodelle zu hinterfragen und mit innovativen Herangehensweisen in der Leistungserstellung dasselbe Kundenbedürfnis zu günstigeren Konditionen oder einer besseren Leistung zu vergleichbaren Konditionen zu bieten.

Zur Näherung des Begriffs „etablierte Unternehmen“ kann eine Abgrenzung in Relation zu neuen, nichtetablierten Marktteilnehmern unternommen werden (Hill/Rothaermel 2003): Dabei bezieht sich der Begriff auf solche Unternehmen, die bereits in einem bestehenden Markt zu dem Zeitpunkt existieren, in dem neue Wettbewerber in den Markt eintreten, beispielsweise indem sie mithilfe neuer Technologien in das bisherige Marktgeschehen und die bisherige Geschäftslogik eingreifen.

Gemäß eines traditionellen Managementverständnisses kann dies zu einer Bedrohung des Fortbestands der etablierten Unternehmen führen, da das bisherige Geschäftsmodell substituiert werden könnte (Henderson 2006; Henderson/Clark 1990; Hill/Rothaermel 2003; Kim/Min 2015).

Im Folgenden soll auf die definitorischen Besonderheiten von Geschäftsmodellen und der Geschäftsmodellinnovation eingegangen werden.

1.2 Definition und Strukturierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellinnovationen

In der Literatur besteht eine Vielzahl an Definitionen von Geschäftsmodellen, die versuchen die Begrifflichkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu fassen. Generell kann gesagt werden, dass ein Geschäftsmodell die Struktur der Aktivitäten beschreibt, mit denen ein Unternehmen seine Leistungserstellung betreibt, um damit Werte für Kunden zu schaffen. Das anvisierte Ziel aus diesen Aktivitäten ist die Generierung von Erträgen (Teece 2018, S. 40-41). In Anlehnung an Zott und Amit kann dies mit dem folgenden Satz definiert werden: "A business model is defined as the designed system of activities through which a firm creates and captures value" (Martins et al. 2015, S. 99; vgl. auch Zott/ Amit 2010).

Eine gute Übersicht zu den in der Literatur verwendeten Definitionen bietet beispielsweise Schallmo, der hierzu eine zusammenfassende Ableitung von fünf Dimensionen vornimmt, die ein Geschäftsmodell charakterisieren. Diese sind

- die Kundendimension (Kundensegmente, -kanäle und -beziehungen),
- die Nutzendimension (angebotene Leistungen und deren Nutzen für die Kunden),
- die Wertschöpfungsdimension (Ressourcen und Fähigkeiten sowie Prozesse zur Leistungserstellung),
- die Partnerdimension (Partner des Unternehmens, die Partnerkanäle sowie die Partnerbeziehungen),
- die Finanzdimension (Erträge und die Aufwände) (vgl. Schallmo 2013, S. 22-23).

Die Innovation eines Geschäftsmodells bezieht sich auf die Veränderung eines Teils dieser Elemente. Bezugnehmend auf die Literatur bezeichnet der Begriff der **Geschäftsmodellinnovation** „den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt“ (Wirtz 2013, S. 207). Dabei ist hervorzuheben, dass es sich um eine Veränderung der Nutzendimension für Kunden handelt, welche mit der Veränderung des Leistungsangebots einhergeht. Gleichzeitig ist bei der Geschäftsmodellinnovation die Veränderung der bestehenden Wertschöpfungsstruktur, z.B. durch neue an der Wertschöpfung beteiligte Partner, essentieller Bestandteil (vgl. auch Teece 2010).

Eine Geschäftsmodellinnovation ist mehr als eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation. Hier steht nicht die Verbesserung spezifischer funktionaler oder ästhetischer Eigenschaften bzw. Anwendungen der Leistung im Vordergrund, sondern eine neue

integrierte Logik darüber, „wie das Unternehmen Wert für seine Kunden (und Nutzer) schafft und wie es Wert daraus für sich gewinnt“ (Björkdahl/Holmén 2013, S. 215).

Der in der Definition enthaltene Gestaltungsprozess zur Hervorbringung einer Geschäftsmodellinnovation wird nachfolgend näher beleuchtet bevor auf diesbezügliche Herausforderungen eingegangen wird.

2. Vorgehensweise und Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen

2.1 Geschäftsmodell-Innovationsprozesses

Es existieren zahlreiche Ansätze zu unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Innovationsprozessen für Geschäftsmodelle. Dabei unterscheiden sich diese Ansätze im Hinblick auf den Detaillierungsgrad und die Umsetzungsfähigkeit in der Unternehmenspraxis, z.B. mit Hilfe konkreter Vorgehensbeschreibungen (Schallmo 2015). Um eine pragmatische Herangehensweise an die Gestaltung des Innovationsprozesses zu präsentieren, wird im Folgenden der entscheidungsorientierte Ansatz von Schallmo beispielhaft vorgestellt, in dem Ziele, Aktivitäten und anvisierte Ergebnisse in Form eines Vorgehensmodells beschrieben werden (vgl. Abb. 1).

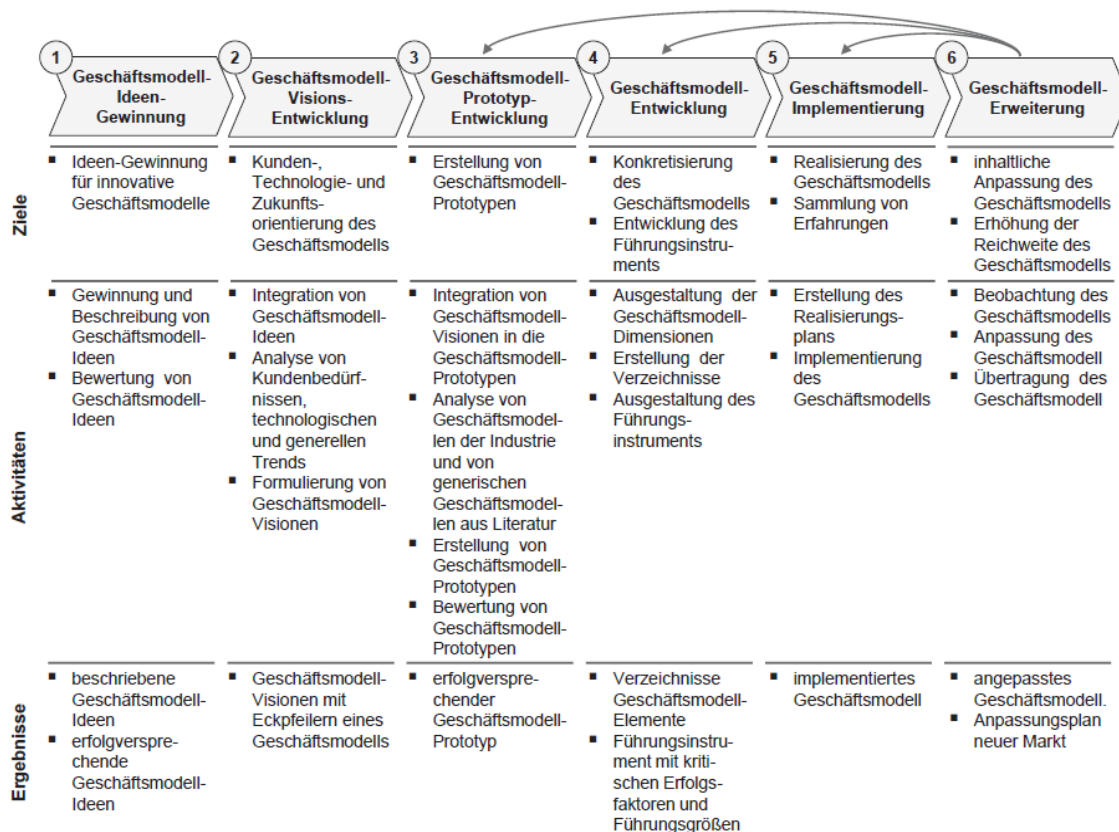


Abb. 1 Entscheidungsorientierter Prozess der Geschäftsmodellinnovation (Quelle: Schallmo 2013, S. 155)

Hierbei wird ausgeführt, dass der Prozess mit der Ideengewinnung bzw. der Entwicklung einer Geschäftsmodellvision beginnen sollte. Auf Basis einer Analyse der aktuellen Geschäftsmodell-situation, Kundenbedürfnissen und erkennbaren Trends sollen Möglichkeiten für ein neues Geschäftsmodell erarbeitet werden. Hierauf aufbauend werden die Prototypen- und die eigentliche Geschäftsmodellentwicklung empfohlen. Zunächst sollen denkbare generische Geschäftsmodelle in der für die Innovationstätigkeit anvisierten Zielbranche analysiert und beschrieben werden. Diese dienen dann als Bewertungsgrundlage für die zuvor entwickelten Geschäftsmodellvisionen, um das (bis dato) vielversprechendste Geschäftsmodell zu selektieren. Es folgt die Konkretisierung dieses Geschäftsmodells, die als Vorbereitung der Implementierung durch die Detaillierung der Geschäftsmodell-dimensionen zu verstehen ist. Schließlich soll eine Implementierungs- sowie Kontrollphase folgen, wobei Adjustierungen während der Realisierung zur Verbesserung des Geschäftsmodells vorgenommen werden.

Nachfolgend werden die literaturbasierten Herausforderungen im Hinblick auf den skizzierten Innovationsprozess vorgestellt, um diese anschließend an einem ausgewählten Fallbeispiel aus Praxissicht zu reflektieren. Abschließend werden Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Dabei wurde ein Fallbeispiel aus der Automobilindustrie gewählt. Diese Branche ist aktuell einem hohen Innovationsdruck in Bezug auf etablierte Geschäftsmodelle ausgesetzt, wie in Kapitel 3 näher ausgeführt werden wird.

2.2 Herausforderungen für den Geschäftsmodell-Innovationsprozess etablierter Unternehmen

Die Durchführung des dargestellten Prozesses zur Geschäftsmodellinnovation stellt das Management in etablierten Unternehmen sehr häufig vor diverse Herausforderungen. Auf Basis aktueller Literatur lassen sich diese entlang der Innovationsphasen zusammenfassen. Es lassen sich Herausforderungen bei der (1.) **Ideengewinnung und Konzeption** neuer Geschäftsmodelle und der (2.) **Implementierung** neuer Geschäftsmodelle untergliedern. Darüber hinaus werden in der Literatur Herausforderungen im Hinblick auf die zur Prozessdurchführung notwendigen (3.) **Ressourcen/Fähigkeiten und deren organisatorische Verankerung** unterschieden (vgl. hierzu Amit/Zott 2010; Casadesus-Masanell/Zhu 2013; Chesbrough 2010; Doz/Kosonen 2010; Teece 2010; Teece 2018).

1. Bezugnehmend auf die Herausforderungen bei der **Initiierung, Ideengewinnung und Konzeption** neuer Geschäftsmodelle scheitern viele etablierte Unternehmen aufgrund einer mangelnden Flexibilität daran das eigene Geschäftsmodell an neue Marktbedingungen anzupassen (Doz/Kosonen 2010). Hierfür wird eine Reihe von Gründen angeführt. Zunächst besteht bei vielen etablierten Unternehmen typischerweise ein mangelndes Denken in Geschäftsmodellen. Der Blick auf die eigene Geschäftstätigkeit wird durch eine eher technisch-funktionale Produktbezogenheit bestimmt und weniger durch Kunden-/ Nutzendimensionen der eigenen Tätigkeiten. Der Fokus von Mitarbeitern in diesen Organisationen liegt auf der Skalierung und der Effizienzverbesserung des aktuellen Geschäftsmodells (Amit/Zott 2001; Leonard-Barton 1992). Das aktuell erfolg-

reiche Geschäftsmodell hat zudem einen starken Einfluss auf die Informationsauswahl innerhalb einer Organisation ("cognitive frames") und kann zu einem Effekt stetiger Selbstvergewisserung statt kritischer Reflektion von Marktveränderungen und -risiken führen (Chesbrough/Rosenblum 2002; Prahalad/Bettis 1995). Hierdurch entstehen Schwierigkeiten, aktuell herrschende Geschäftsstrukturen kritisch zu hinterfragen oder vielleicht sogar radikal neu zu denken, um eine neue Geschäftsmodellvision entwickeln zu können (Frankenberger et al. 2013). Zudem sind oftmals keine Tools und Konzepte in der Organisation vorhanden, um eine entsprechende Vision überhaupt entwerfen zu können (Zott/Amit 2010).

2. Ist ein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell entwickelt und selektiert worden, bestehen weitere Herausforderungen bei der **Implementierung**, die ein potenziell erfolgreiches Konzept zum Scheitern bringen können.

Hierzu gehört, dass beispielsweise nicht alle Elemente des neuen Geschäftsmodells wie ursprünglich vorgesehen implementiert werden. Dies kann beispielsweise daran liegen, dass die Mitwirkung notwendiger Unternehmensfunktionen hinter den Erwartungen zurückbleibt (z.B. Vertriebsfunktion). Gleichzeitig erfordert die Akquise und Integration möglicher Partner zur Ausführung des neuen Geschäftsmodells viel Zeit- und Ressourcenaufwand und kann ebenfalls eine erfolgreiche Implementierung nachhaltig beeinflussen (Frankenberger et al. 2013).

In dieser Situation ist es nicht ungewöhnlich, dass das neue Geschäftsmodell zudem durch niedrige Margen, gänzlich neue Vertriebskanäle, neue Zielsegmente usw. charakterisiert wird. Bezüglich der Implementierungsphase ist zu konstatieren, dass der notwendige Aufwand und der mögliche Widerspruch zu einem aktuell erfolgreich laufenden Geschäftsmodell (Kannibalisierung) zu einem Abbruch der Innovationsbemühung führen kann (Christensen 1997; Christensen/Raynor 2003).

3. Schließlich stellen auch die Bereitstellung der notwendigen **Ressourcen bzw. Fähigkeiten sowie die organisatorische Verankerung** des Prozesses zur Geschäftsmodellinnovation erfolgskritische Faktoren in der Innovationstätigkeit auf Geschäftsmodellebene dar (Björkdahl/Holmén 2013). In vielen Unternehmen mangelt es an ausreichenden Fähigkeiten und Wissen, um Geschäftsmodelle erfolgreich zu verändern bzw. zu innovieren (Chesbrough 2007). Gleichzeitig besteht Uneinigkeit darüber, an welcher Stelle in der Organisation die Verantwortung über den Prozess verortet werden sollte.

So könnte man dafür plädieren, solche Aktivitäten in neue Unternehmensteile auszugliedern, um einen möglichst großen Freiraum für die Gestaltung und die Implementierung eines neuen Geschäftsmodells zu schaffen. Demgegenüber ist einzuwenden, dass die Abkopplung zu Ressourcenredundanz und größeren internen Verteilungskonflikten führen kann (z.B. bei Budgetallokationen). Somit ist die Balance zwischen Integration und Separierung der Organisation des neuen Geschäftsmodells innerhalb eines etablierten Unternehmens relevant und zugleich schwierig zu finden. Dasselbe gilt für die Frage, inwieweit bestehende Ressourcen überhaupt verwendet werden können bzw. sollten (Kim/Min 2015).

Dabei lässt sich aus der Literatur folgern, dass bei Zunahme des möglichen Konfliktpotenzials bestehender Ressourcen und Fähigkeiten einer etablierten Geschäftsmodellorganisation mit einem neuen Geschäftsmodell die Sinnhaftigkeit einer Integration in diese Organisationseinheit abnimmt (Kim/Min 2015). Insgesamt sollte im Hinblick auf die Relevanz dieser Diskussion beachtet werden, dass nicht die Frage, ob ein neues Geschäftsmodell getrennt oder integriert mit einem beste-

henden Geschäftsmodell geführt werden sollte, im Fokus steht, sondern vielmehr die Frage, welche Aktivitäten in der Leistungserbringung getrennt oder gemeinsam betrieben werden sollten (Markides/Oyon 2010). Dies ist aus Sicht der Ressourcenbereitstellung und der Erreichung von Skaleneffekten die dringlichere Fragestellung, wenn es um die Herausforderungen bei der Realisierung eines neuen Geschäftsmodells geht.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Fokussierung auf Skalierung und Effizienz auch Trägheit und „dynamischen Konservatismus“ zum Effekt haben kann, indem der Drang nach Innovationen verdrängt wird (Benner/Tushman 2002). In ähnlicher Weise führt jedoch ein zu hohes Maß an Innovationsorientierung zu Effizienzverlusten und verhindert die ebenso notwendige Erzielung von Skaleneffekten (He/Wong 2004). Die künftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens basiert sowohl auf der bestmöglichen Monetarisierung bestehender Geschäftsmodelle als auch auf der Schaffung neuer Geschäftsmodelle, die diese ersetzen können (Smith/Tushman 2005).

3. Reflektion am Fallbeispiel der BMW Impact Ventures

3.1 Vorstellung von BMW Impact Ventures

Impact Ventures ist eine Stabsabteilung im Vorstandsressort „MINI, Rolls-Royce, BMW Motorrad, Kundenerlebnis und Digital Business Innovation“ der BMW Group. Sie wurde im Jahr 2013 gegründet und beschäftigt Mitarbeiter in München und New York City. Aufgabe der Abteilung ist es, Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle für das Ressort in Frage zu stellen und im Weiteren neue Ansätze zu entwickeln. Der klare inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf der Marke MINI, für die die Impact Ventures als Marken- und Geschäftsstrategie sowie als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen fungiert.¹

Die Marke MINI gehört seit dem Jahr 1994 zur BMW Group und hat sich seit ihres Relaunches im Jahr 2001 von einer Ein-Produkt-Marke zu einer Fahrzeugfamilie mit fünf Derivaten entwickelt. Sie ist erfolgreich im Segment der Premium-Kompaktklasse positioniert und hat im Jahr 2017 weltweit ca. 370.000 Fahrzeuge abgesetzt. Kernzielgruppe der Marke sind seit jeher die modernen und postmodernen gesellschaftlichen Milieus, die mit ihrer avantgardistischen Einstellung besonders hohe Anforderungen an die Innovationskraft und das Identifikationspotenzial von Marken stellen. Seit einigen Jahren entwickelt sich MINI daher über das reine Fahrzeugsegment hinaus zu einer urbanen Lifestylemarke und hat dafür zahlreiche Projekte zur Marken- und Geschäftsmodellinnovation angestoßen (z.B. MINI LIVING, MINI FASHION sowie den Design-Hub A/D/O und den Start-up Accelerator Urban-X).

¹ Seit dem 1. Oktober 2018 ist die Abteilung Impact Ventures vollständig in den Bereich MINI eingegliedert und fungiert nun offiziell als Strategie- und Innovationsabteilung der Marke.

3.2 Gestaltung der Initiierung, Ideengewinnung und Konzeption neuer Geschäftsmodelle

Zentrale Herausforderung und Chance gleichermaßen bei der Konzeption neuer Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie ist die aktuell vorherrschende **Marktdynamik und Unsicherheit** über künftige Entwicklungen. Die Automobilindustrie ist mit einer hohen Investitionsintensität und langen Produktentstehungszyklen eine in den vergangenen Jahrzehnten eher von evolutionären Entwicklungen geprägte Branche. Das Geschäftsmodell basiert auf komplexen Wertschöpfungsketten mit Systemintegration technischer Komponenten von zahlreichen spezialisierten Zulieferern, effizienter Produktion mit hohen Mass Customization-Anteilen sowie einem indirekten Vertriebsmodell mit unabhängigen Händlern und traditionell wenigen direkten Kontaktpunkten zwischen OEM und Endkunden.

Diese relativ stabile Konstellation ist in vergangenen Jahren von verschiedenen Seiten unter Druck geraten. Neue Technologien (E-Mobilität, autonomes Fahren), regulatorische Anforderungen (Emissionsgesetze) und Kundenerwartungen (e-Commerce) bereiten den Nährboden für **neue Marktteilnehmer**, die mit Geschäftsmodellinnovationen auf allen Wertschöpfungsebenen (z.B. Tesla mit voll-elektrifizierter Flotte und vertikal integriertem Vertriebsmodell, TrueCar als Vergleichsportale im Neuwagenvertrieb oder Uber als Mobilitätsplattform) das bestehende Gefüge deutlich zu verändern versuchen. Sie **zwingen etablierte Unternehmen zu vermehrter Innovationstätigkeit** über die reine Produktinnovation hinaus, ohne dass sich bereits eine zuverlässige Prognose über Geschwindigkeit und Richtung der zu erwartenden Entwicklungen etabliert hätte. Die Kombination aus Innovationsdruck, Unsicherheit und einem traditionell auf die Eliminierung von Unsicherheit ausgerichteten OEM-Geschäftsmodells macht Geschäftsmodellinnovation in der Automobilbranche zu einer besonderen Aufgabe und ihre Träger darüber hinaus zu kulturellen "Change Agents".

Für Impact Ventures ist eine wesentliche Bedingung zur Erfüllung dieser Rolle die **Unabhängigkeit des Teams** – organisatorisch wie kulturell. Das Team setzt sich maßgeblich zusammen aus Mitgliedern mit verschiedenen branchenfremden Hintergründen, gemischt mit einigen erfahrenen, progressiv eingestellten Mitarbeitern aus der Automotive-Branche. So wird einerseits eine innere Unabhängigkeit von den Logiken und Denkschemata des bestehenden Geschäftsmodells sowie von den klassischen Hierarchieerwartungen sichergestellt. Andererseits erlauben die inhaltlich breiten Erfahrungshintergründe eine effektive Beobachtung und Einschätzung von Marktbewegungen und Trends. Die organisatorische Unabhängigkeit wird darüber hinaus sichergestellt durch die direkte Anbindung an und die volle **Unterstützung durch den zuständigen Vorstand**.

Innerhalb dieser Umfeldbedingungen gestaltet sich die Ideengewinnung und Konzeption als klassischer Prozess ausgehend von der Erarbeitung und kontinuierlichen Überarbeitung eines **Zukunftsbildes** für die Marke MINI in ihrem relevanten Umfeld. Darauf abgestimmt wird die **Geschäftsstrategie** erstellt, die wiederum den strategischen Suchrahmen für die Geschäftsmodellinnovation vorgibt.

Die letztliche Gewinnung von Geschäftsmodellideen folgt bei Impact Ventures einer klar kundenorientierten Logik: Kundenorientierte Aspekte aus dem internen Zukunftsbild werden angereichert mit Erkenntnissen aus klassischer Markt- und Trendfor-

schung und ergeben Bedürfnisse, Use Cases und Kundenerwartungen. Geschäftsideen zu deren Adressierung gewinnt das Team aus Service Design- und Design-Thinking-Prozessen, methodisch und intellektuell unterstützt durch eine externe Agentur sowie vereinzelt durch interne Experten.

Im Weiteren wird die Markt- und Kundensicht dann kombiniert mit einer ressourcenorientierten Perspektive: Kriterien zur Selektion der generierten Ideen und Stoßrichtungen sind z.B. das Vorhandensein interner Technologien oder Erwartungen über notwendige Investitionen für eine effektive Marktbearbeitung.

Die im Team favorisierten Ideen werden schließlich zu Konzepten verfeinert und ausgebaut, die Value Proposition, Customer Journey und Business Logik klar beschreiben und im Folgenden durch weitere Kundentests iteriert werden.

3.3 Implementierung und organisatorische Verankerung neuer Geschäftsmodelle

Bei der Implementierung neuer Geschäftsmodelle gilt es, die Ressourcenkonkurrenz mit den regulären Aktivitäten des Kerngeschäfts als naturgemäß wesentliche Herausforderung zu überwinden. Dem wurde im Fall von MINI grundsätzlich Rechnung getragen durch eine **strategische Verankerung** des Themas Geschäftsmodellinnovation im Zielbild der Marke.

Ein weiterer Hebel zur Sicherung notwendiger Ressourcen besteht in der Erarbeitung einer **überzeugenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** bzw. eines Business Cases, der die positiven Effekte einer Geschäftsmodellinnovation (mindestens langfristig) darstellt. Nur so lässt sich die Ressourcenallokation auch aus ökonomischer Sicht rechtfertigen, weshalb der Business Case ein integraler Bestandteil jedes Impact Ventures-Konzepts ist.

Letztlich ist eine vollständige Auflösung des Problems angesichts der Begrenztheit von Ressourcen jedoch nie vollständig aufzulösen. Daher **begleitet** Impact Ventures Geschäftsmodellinnovationen **kontinuierlich** auch über die initiale Konzepterstellung hinaus bis in die Pilot- und Umsetzungsphase. Dabei profitieren die Projekte in jedem Stadium auch überproportional von einer hohen Aufmerksamkeit im Top-Management, sichergestellt durch den Stabscharakter der Abteilung.

Eine zweite Herausforderung liegt in der **Fähigkeit und dem Willen zur adäquaten Umsetzung** der Geschäftsmodellinnovation. Diese kann ggf. nicht sichergestellt werden, da die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen nicht auf die Anforderungen der Innovation ausgerichtet sind.

Die Ausgestaltung der Implementierung richtet sich im Fall von MINI daher meist nach der Nähe zum Kerngeschäft:

- **Kerngeschäftsnahe Innovationen** haben i.d.R. natürliche „Heimat-Fachbereiche“, mit denen bereits in der Pilotphase oder sogar im Rahmen der Konzepterstellung Abstimmung und Kooperation gesucht werden. Im weiteren Verlauf hin zur Implementierungsreife erfolgt dann eine graduelle Verantwortungsübergabe in den Fachbereich.

- **Kerngeschäftsferne Innovationen** finden kaum Resonanzboden innerhalb der bestehenden Strukturen. Daher werden diese häufig durch das Impact Ventures Team selbst pilotiert und sogar implementiert (vgl. z.B. MINI LIVING, dessen erstes Wohnprojekt im Jahr 2019 in Shanghai eröffnet wird). Hierbei macht die Abteilung dann von ihrer relativen Unabhängigkeit vom Konzern Gebrauch und verstärkt das Team gezielt mit fachfremden, aber für die Innovationsimplementierung unabdingbaren Kapazitäten.

Naturgemäß ist das Vorgehen im zweiten Fall auf eine bestimmte Projektgröße limitiert. Bei einer erfolgreichen Entwicklung muss letztendlich über den weiteren Wachstumspfad entschieden werden (z.B. Ausgründung oder die Initiierung einer umfassenderen Konzerninitiative).

4. Schlussfolgerungen

Es zeigt sich zusammenfassend, dass die zur Initiierung, Konzeption und Implementierung dargestellten Notwendigkeiten und Herausforderungen im Fallbeispiel mehrheitlich bestätigt werden. Darüber hinaus lassen sich folgende Schlussfolgerungen aus dem Abgleich zwischen den literaturbasierten Ausführungen und dem Fallbeispiel hervorheben.

Zur Überwindung des grundsätzlichen Problems, ein bestehendes Geschäftsmodell an neue Marktbedingungen anzupassen bzw. in einem etablierten Unternehmen neue Geschäftsmodelle hinzuzufügen, sollte ein verstärkter Kompetenzaufbau zum Entwickeln von Geschäftsmodellen vorgenommen werden. Ein priorisierter Kompetenzaufbau ist in einer Organisation dort vorzunehmen, wo die Mitwirkung an notwendigen Veränderungsprozessen hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Analyse zeigt zudem, dass eine fachliche, gegebenenfalls auch kulturelle Diversität der Prozessbeteiligten (z.B. Projektteams) zum Kompetenzaufbau beitragen kann. Beispielsweise können interdisziplinäre Herangehensweisen an Problemstellungen eine größere Varietät an Lösungsmöglichkeiten hervorbringen. Dies kann insbesondere in der Umsetzungsphase von Geschäftsmodellideen hilfreich sein, wenn Hürden in der Realisierung zu meistern sind.

Wie die erfolgte Darstellung zeigt, ist hierzu eine Innovationskultur im Unternehmen notwendig, die den Blick aller Prozessbeteiligten auf Marktbedürfnisse richtet. Die Innovationskultur muss sich daran messen lassen, ob beispielweise Denkbarrieren ("cognitive frames") minimiert und eine Fehlerakzeptanz in Bezug auf neuartige unternehmerische Aktivitäten in der Organisation toleriert werden. Dies ist Führungsaufgabe und es ist anzunehmen, dass die Herausforderung hierzu mit der Unternehmensdauer und dem Komplexitätsgrad der Organisation zunimmt. Eine regelmäßige Mitarbeitererhebung zur Innovationskultur könnte hierbei Unterstützung geben.

Die Darstellungen zeigen weiterhin, wie wichtig die Unabhängigkeit der am Innovationsprozess Beteiligten sowie deren bedarfsgerechte Ressourcenausstattung seitens der Unternehmensführung sind. Dies gilt insbesondere für Vorhaben, die dem Kerngeschäft fremd sind oder gar mit ihm in Konflikt stehen beziehungsweise für Geschäftsmodellideen, die im Innovationsprozess fortgeschritten sind. Wie im Fallbeispiel aufgezeigt, kann eine konkrete Verankerung von Innovationszielen in den Un-

ternehmenszielen einen Beitrag zur Überwindung interner Innovationshemmnisse leisten. Eine solche Verankerung signalisiert Relevanz an alle Mitarbeiter und führt zu konkretem Umsetzungsdruck seitens der Führungskräfte.

Bezüglich der Frage nach der organisatorischen Verankerung von Aktivitäten zu Geschäftsmodellinnovationen gibt es keine einheitliche Auffassung. Ob ein neues Geschäftsmodell getrennt von oder integriert mit einem bestehenden Geschäftsmodell realisiert werden sollte, bedarf im Zweifel einer detaillierteren Betrachtung. Aus Unternehmenssicht ist zu untersuchen, welche konkreten Aktivitäten in der Leistungserbringung gesondert und damit gegebenenfalls sogar redundant erbracht und welche Aktivitäten gemeinsam mit einem bestehenden Geschäftsmodell geleistet werden können, um Synergien sicher zu stellen. Dabei ist davon auszugehen, dass kerngeschäftsfertige neue Geschäftsmodelle eher eigenständig realisiert werden, um Freiheitsgrade in der Umsetzung zu ermöglichen, aber auch, da gegebenenfalls wenig Synergiepotenzial besteht.

Literatur

Amit, R./Zott, C. (2001): Value-creation in E-Business, in: Strategic Management Journal, 22, pp. 493-520.

Amit, R./Zott, C. (2012): Creating value through business model innovation, in: MIT Sloan Management Review, 53 (3), pp. 41-49.

Benner, M. J./Tushman, M. (2002): Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, in: Administrative Science Quarterly, 47(4), pp. 676-706.

Björkdahl, J./Holmén, M. (2013): Business model innovation – the challenges ahead, in: International Journal of Product Development, 18, pp. 213-225.

Casadesus-Masanell, R./Ricart, J.E. (2011): How to design a winning business model, in: Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 101-107.

Casadesus-Masanell, R./Zhu, F. (2013): Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models, in: Strategic Management Journal, 34(4), pp. 464-482.

Chesbrough, H. (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore, in: Strategy & Leadership, 35(6), pp. 12-17.

Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, 43, pp. 354-363.

Christensen, C.M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston.

Christensen, C.M./Raynor, M.E. (2003): The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth, Boston.

Comes, S./Berniker, L. (2008): Business Model Innovation, in: Pantaleo, D./Pal, N. (ed.): From Strategy to Execution – Turning Accelerated Global Change into Opportunity, Berlin, pp. 65-86.

Doz, Y.L./Kosonen, M. (2010): Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, in: Long Range Planning, 43, pp. 370-382.

Frankenberger, K./Weiblen, T./Csik, M./Gassmann, O. (2013): The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges, in: International Journal of Product Development, 18, pp. 249-273.

Gambardella, A./McGahan, A.M. (2010): Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, in: Long Range Planning, 43, pp. 262-271.

He, Z.-L./Wong, P.-K. (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, in: Organizational Science, 15(4), pp. 481-494.

Henderson, R.M./Clark, K.B. (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in: Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30.

Henderson, R. (2006): The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence, in: Journal of Product Management, 23, pp. 5-11.

Hill, C.W.L./Rothaermel, F.T. (2003): The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, in: Academy of Management Review, 28(2), pp. 257-274.

Kim, S.K./Min, S. (2015): Business Model Innovation Performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 9, pp. 34-57.

Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13(2), pp. 111-126.

Markides, C./Oyon, D. (2010): What to Do Against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once), in: MIT Sloan Management Review, 51(4), pp. 25-32.

Martins, L.L./Rindova, V.P./Greenbaum, B.E. (2015): Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 9, S. 99-117.

Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodell-Innovation – Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Wiesbaden.

Schallmo, D. (2015): Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen: Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle, Wiesbaden.

Schneider, S./Spieth, P. (2013): Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda, in: International Journal of Innovation Management, 17(1), pp. 1-34.

Smith, W.K./Tushman, M.L. (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, in: Organization Science, 16(5), pp. 522-536.

Spieth, P./Schneckenberg, D./Ricart, J.E. (2014): Business model innovation – state of the art and future challenges for the field, in: R&D Management, 44(3), pp. 237-247.

Teece (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, 43, pp. 172-194.

Teece (2018): Business models and dynamic capabilities, in: Long Range Planning, 51, pp. 40-49.

Wirtz, B.W. (2013): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Wirtz, B.W./Thomas, M.-J. (2014): Design und Entwicklung der Business Model-Innovation, in: Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation, Wiesbaden, S. 31-50.

Zott, C./Amit, R. (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective, in: Long Range Planning, 43, pp. 216-226.

Schlüsselwörter

Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, etablierte Unternehmen