



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Interaktionsbeziehungen zwischen Produkt-, Prozess-
und Geschäftsmodellinnovation:
Eine Fallstudienanalyse“

verfasst von

Teresa Christina Keller (BSc)

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
O.Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger

Vorwort

Sechs Jahre nach Studienbeginn ist es nun vollbracht. Der letzte Buchstabe meiner Abschlussarbeit des Masterstudiengangs Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien ist geschrieben. Nach vielen lehrreichen Studienjahren an unterschiedlichen Studienstandorten freue ich mich heute die vorliegende Masterarbeit beim Lehrstuhlleiter Herrn O.Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger des betriebswirtschaftlichen Lehrstuhls für Innovations- und Technologiemanagement einreichen zu dürfen und hoffe mit dieser Arbeit zumindest einen geringfügigen wissenschaftlichen Beitrag im Forschungsbereich der Geschäftsmodellinnovation beitragen zu können.

Doch die Verfassung einer wissenschaftlichen Arbeit ist keineswegs ein geradliniger oder besonders einfacher Prozess. Vielmehr kann dies nur durch fachliche Betreuung und private Unterstützung zahlreicher Menschen gelingen. All jenen, die mir auf diesem Weg beigestanden haben und zum Gelingen meiner Abschlussarbeit beigetragen haben, möchte ich mich an dieser Stelle recht herzlich und aufrichtig bedanken.

Ein Besonderer Dank gilt daher Herrn O.Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger, Universität Wien, der mich im Rahmen meines Masterstudiengangs erst für die Fachdisziplin Innovations- und Technologiemanagements begeistert konnte und mir, neben der fachlichen Betreuung, insbesondere das Vertrauen geschenkt hat eine Abschlussarbeit an seinem Lehrstuhl erfolgreich verfassen zu können. Mit Herrn MMag. Florian Waldner, Universität Wien, konnte ich einen weiteren Fachbetreuer für meine Masterarbeit gewinnen, der mich zu jeder Zeit fachlich kompetent und umfangreich bei der Erstellung unterstützt hat. Ein herzliches Dankeschön dafür!

Einen ganz besonderen Beitrag leistet jedoch nicht zuletzt die Familie. Daher möchte ich mich vor allem bei meinen Eltern, Geschwister und meinem Freund bedanken. Lieben Dank euch für die moralische Unterstützung, die notwendige Relativierung und nicht zuletzt das akribische Korrekturlesen. Wir haben es geschafft!

Teresa Keller

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Tabellenverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1 Einführung.....	1
1.1 Relevanz der Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfrage, Zielsetzung und Methodik der Thesis.....	2
1.3 Aufbau der Thesis.....	4
2 Grundlagen des Geschäftsmodellansatzes.....	6
2.1 Aktualität und Problematik des Geschäftsmodellansatzes.....	6
2.1.1 Aktualität des Geschäftsmodellansatzes.....	6
2.1.2 Fehlen einer einheitlichen Begriffsdefinition.....	8
2.2 Spezifische Sichtweise.....	9
2.2.1 Perspektive des Informationsmanagements.....	9
2.2.2 Perspektive des strategischen Managements.....	12
2.2.3 Perspektive des Innovations- und Technologiemanagements.....	16
2.2.4 Zusammenfassung.....	19
2.3 Begriffsdefinition des Geschäftsmodellansatzes.....	20
2.3.1 Dimension des Geschäftsmodellansatzes.....	20
2.3.2 Bestehende Geschäftsmodelldefinitionen.....	21
2.3.3 Definition des Geschäftsmodellbegriffs.....	26
3 Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements.....	27
3.1 Charakteristika von Innovation.....	27
3.1.1 Innovationsbegriff.....	27
3.1.2 Abgrenzung zwischen Invention und Innovation.....	28
3.2 Klassifikation der statischen Innovation.....	30
3.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich.....	30
3.2.2 Differenzierung nach dem Innovationsauslöser.....	32
3.2.3 Differenzierung nach dem Innovationsgrad.....	33
3.3 Das dynamische Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy.....	37

3.3.1 Innovationsrate von Produkt- und Prozessinnovationen.....	39
3.3.2 Produkt- und Prozesslebenszyklus.....	40
3.3.3 Die Erweiterung des Modells.....	43
3.3.4 Zusammenfassung und Grenzen des Modells.....	45
4 Theoretische Konzeption der Geschäftsmodellinnovation	47
4.1 Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation	47
4.1.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Geschäftsmodellinnovation	47
4.1.2 Bestehende Geschäftsmodellinnovationdefinitionen.....	49
4.1.3 Definition der Geschäftsmodellinnovation	50
4.2 Integration der Geschäftsmodellinnovation in das Produkt-Prozess-Phasenmodells	52
4.2.1 Konzeptionierung der statischen Geschäftsmodellinnovation.....	52
4.2.2 Konzeptionierung der dynamischen Geschäftsmodellinnovation	56
4.2.3 Zusammenfassung der theoretischen Konzeption	62
5 Empirische Untersuchung: Fallstudie in der Musikindustrie.....	64
5.1 Methodik und Konzeption der Fallstudie.....	64
5.2 Fallstudie in der Musikindustrie.....	68
5.2.1 Musikindustrie bis ins Jahr 2000	68
5.2.2 Musikindustrie heute.....	77
5.2.3 Ursache des Wandels	84
5.3 Ergebnis der Studie	98
6 Conclusio	100
Literaturverzeichnis	103
Anhang.....	115
Anhang: Zusammenfassung.....	121
Anhang: Abstract	123
Anhang: Curriculum Vitae.....	125
Eidesstattliche Erklärung	127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Geschäftsmodell	8
Tabelle 2: Auswahl und Systematisierung von Geschäftsmodellansätzen (1/2)	22
Tabelle 3: Auswahl und Systematisierung von Geschäftsmodellansätzen (2/2)	23
Tabelle 4: Systematisierung der konstitutiven Merkmale	25
Tabelle 5: Definition Geschäftsmodell	26
Tabelle 6: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Innovation.....	28
Tabelle 7: Charakteristische Merkmale des Produkt-Prozess-Phasenmodells	43
Tabelle 8: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Geschäftsmodellinnovation	49
Tabelle 9: Definition Geschäftsmodellinnovation	51
Tabelle 10: Graduelle Abstufung der Geschäftsmodellinnovation.....	55
Tabelle 11: Branchenindikatoren der Reife des Zielmarktes.....	61
Tabelle 12: Industriekonzentration in der US-Amerikanischen Musikindustrie (1970-1990)	71
Tabelle 13: Technologieentwicklung in der Musikindustrie (1900-2000)	74
Tabelle 14: Branchenindikatoren der Musikindustrie (2000).....	77
Tabelle 15: Geschäftsmodelle im Onlinesegment	83
Tabelle 16: Branchenindikatoren der Musikindustrie (2010).....	84
Tabelle 17: Klassifikation der technologischen Innovationen in der Musikindustrie	86
Tabelle 18: Bewertung der Geschäftsmodellinnovation.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Thesis.....	5
Abbildung 2: Steigende Popularität des Begriffs Geschäftsmodell.....	7
Abbildung 3: Entwicklung der spezifischen Betrachtungsweise.....	9
Abbildung 4: Strategie, Geschäftsmodell und Taktik.....	16
Abbildung 5: Zusammenfassender Überblick der einzelnen Fachbereiche.....	19
Abbildung 6: Wirkungsbeziehung des Geschäftsmodells	24
Abbildung 7: Abgrenzung zwischen Invention und Innovation	29
Abbildung 8: Innovationskategorien nach Henderson und Clark (1990)	35
Abbildung 9: Erweiterung der Innovationskategorien.....	36
Abbildung 10: Produkt-Prozess-Phasenmodell nach Utterback und Abernathy	39
Abbildung 11: Innovationsschwerpunkt	48
Abbildung 12: Bestandteile der Begriffsdefinition Geschäftsmodellinnovation.....	51
Abbildung 13: Business Model Canvas.....	53
Abbildung 14: Revolutionäre Wirkung von Geschäftsmodellinnovationen.....	58
Abbildung 15: Integriertes Modell der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation..	60
Abbildung 16: Theoretische Konzeption	63
Abbildung 17: Globaler Umsatz aus dem Musikverkauf (1991-2000)	69
Abbildung 18: Umsatzanteile der fünf Major-Labels (2000)	70
Abbildung 19: Anzahl der Firmen in der US-Amerikanischen Musikindustrie (1970-1990) ..	70
Abbildung 20: CD-Preisentwicklung in den USA (1983-2000).....	75
Abbildung 21: Kostenstruktur einer Musik CD.....	76
Abbildung 22: Globaler Umsatz aus dem Musikverkauf (2000-2010)	78
Abbildung 23: Globale Absatzentwicklung von Alben und Singles (2000-2009)	79
Abbildung 24: Umsatzanteile der vier Major-Labels (2010).....	80
Abbildung 25: Markteintritte der digitalen Musikanbieter in Deutschland (2002-2010).....	81
Abbildung 26: Nutzungspräferenzen im internationalen Vergleich	82

Abkürzungsverzeichnis

A&R	Artist & Repertoire
BMG	Bertelsmann Music Group
BVMI	Bundesverband der Musikindustrie
CD	Compact Disc
CR4	Four-Firm Concentration Ratio
CR8	Eight-Firm Concentration Ratio
DAT	Digital Audio Tape
DCD	Digital Compact Disc
F&E	Forschungs- und Entwicklung
GME	Geschäftsmodellelemente
HHI	Herfindahl-Hirschmann Index
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ITM	Innovations- und Technologiemanagement
KSK	Künstlersozialkasse
MD	Mini Disc
MV	Marktvolumen
WR	Wachstumsrate

1 Einführung

„Innovation is at once the creator and destroyer
of industries and corporations”
(Utterback 1996, S. xiv)

1.1 Relevanz der Problemstellung

Gemäß Utterback (1996) können Innovationen eine gestalterische wie zerstörerische Wirkung auf Unternehmen und gesamte Branchen nehmen. So haben in der Vergangenheit vor allem technologische Innovationen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse einer Industrie maßgeblich beeinflusst. Vor diesem Hintergrund scheint die betriebswirtschaftliche Fähigkeit der Entwicklung und Anpassung neuer Technologien in Produkte, Dienstleistungen und Prozesse wesentliche Determinante im Wettbewerb zu sein (1996, S. xiv). Doch jüngsten Entwicklungen zu Folge entsteht der Eindruck, dass sich der unternehmerische Wettbewerb nicht mehr vorwiegend auf technologische Innovationen reduzieren lässt, und vielmehr ist die Gestaltung eines Geschäftsmodells dominierender Wettbewerbsfaktor: „[...] competition is no longer between products or services, it's between competing business concepts” (Hamel 2000, S. 15).

Der wirtschaftliche Stellenwert der Geschäftsmodellinnovation zeigt sich nicht zuletzt in der jährlich veröffentlichten Fortune 500 Liste¹. Mehr als die Hälfte der seit 1984 gegründeten Unternehmen gelingt die Aufnahme in die Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen zwischen 1997 und 2007 mit einer Geschäftsmodellinnovation (Johnson 2010, S. 14f.). Dies geht auch aus der „IBM Global CEO Study“ (2006, S. 1) aus dem Jahr 2006 hervor, die einen direkten Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Geschäftsmodell nahelegt (IBM 2006, S. 12).

Als prominente Beispiele werden in diesem Kontext immer wieder die Luftfahrtgesellschaft Southwest Airline (Hamel 2000, S. 51; Chesbrough 2007, S. 12), die Marke Nespresso des Schweizer Lebensmittelkonzerns Nestlé (Amit und Zott 2012, S. 45; Matzler et al. 2013, S. 34ff.) sowie das Unterhaltungselektronikunternehmen Apple (Johnson 2010, S. 11ff; Osterwalder und Pigneur 2011, S. 51ff.) aufgeführt.

¹ Fortune 500 ist eine Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen mit US-amerikanischer Geschäftstätigkeit (CNN Money 2013).

Doch welche Erkenntnisse lassen sich aus dieser Entwicklung ableiten? Festzuhalten ist, dass Innovationen eine der Schlüsselkompetenzen im unternehmerischen Wettbewerb sind, welche Markt- und Wettbewerbsverhältnisse einer Industrie maßgeblich beeinflussen. Neben der strategischen Priorisierung von Produkt- und Prozessinnovationen, scheint das Geschäftsmodellkonstrukt von zunehmender Relevanz zu sein. Hierbei drängt sich die Frage der Interaktionsbeziehung zwischen diesen drei Innovationsarten auf. Einen ersten Anhaltspunkt dazu liefern Utterback und Abernathy (1975) die sich mit der Dynamik des technologischen Wandels auseinandersetzen und ein Modell zur Erklärung der Entwicklungsdynamik von Produkt- und Prozesstechnologien entwickeln (1975, S. 640). Allen Eingangsbeispielen ist gemeinsam, dass die Geschäftsmodellinnovationen aus ausdifferenzierten Produkt- und Prozesstechnologien entstanden sind. Demnach scheint der Innovationsschwerpunkt einer Branche sich von Produkten über Prozessen zu Geschäftsmodellen im Zeitverlauf zu verlagern.

1.2 Forschungsfrage, Zielsetzung und Methodik der Thesis

Aus dieser vorangestellten Relevanz (Kapitel 1.1) leiten sich wesentliche Erkenntnisse ab, die den Inhalt der vorliegenden Arbeit bilden sollen. Einerseits scheint die Geschäftsmodellinnovation eine wesentliche Determinante im betriebswirtschaftlichen Wettbewerb darzustellen und als solches den traditionellen Gegenstandsbereich technologischer Produkt- und Prozessinnovationen zu komplementieren. Andererseits scheinen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation einer Interaktionsbeziehung zu unterliegen, die eine branchenspezifische Wettbewerbsdynamik charakterisieren. Daraus resultierend leiten sich nachfolgende Forschungsfragen ab:

- Wie lassen sich Geschäftsmodellinnovationen bestimmen?
- Wie wirken sich Geschäftsmodellinnovationen auf Branchen aus?
- Warum kann der Geschäftsmodellansatz den Gegenstandsbereich von Produkt- und Prozessinnovationen erweitern?
- Wie kann die Geschäftsmodellinnovation die Interaktionsdynamik von Produkt- und Prozessinnovationen erweitern?

Die formulierten Forschungsfragen dienen der übergeordneten Zielsetzung ein Branchen- und Industrieentwicklungsmodell zu entwickeln, welches aus den einzelnen Phasen und deren dominierenden Innovationsarten entsprechende Handlungs- und Investitionsentscheidungen für das Management ableiten lässt. Daher gilt es inhaltlich das Konstrukt des Geschäftsmodell-

dells sowie der Geschäftsmodellinnovation wissenschaftstheoretisch aufzuarbeiten und in seinen entscheidenden Wirkungsmechanismen zu erfassen. Von elementarer Bedeutung ist dabei auch die inhaltliche Auseinandersetzung und Abgrenzung von dem traditionellen Gegenstandsbereich der Innovation. Aufbauend auf dem Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy (1975, S. 640) soll ein erweitertes Modell entwickelt werden, welches Geschäftsmodellinnovationen berücksichtigt. Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei auf dem Übergang der technologischen Innovation in einer Phase der industriespezifischen Stagnation zur Geschäftsmodellinnovation als Ursprung neuer Wachstumspotenziale. Schließlich sollen phasenspezifische Charakteristika definiert werden, welche eine eindeutige Zuordnung gestatten und maßgeblich abzuleitende Handlungs- und Investitionsempfehlungen vorgeben.

In Bezug auf die Forschungsmethodik gilt es Definitionen und Instrumente im Allgemeinen festzulegen. Diese Abstraktion soll eine branchenübergreifende Anwendung der entwickelten Theorie gewährleisten. Damit strebt die Forschungskonzeption dieser Arbeit ein theoretisches Wissenschaftsziel an, deren formulierte Aussagen in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gesetzt werden und empirischen Informationsgehalt darstellen (Chmielewicz 1994, S.8). Im Kontext dieser Arbeit ist die Geschäftsmodellinnovation Ursprung einer Veränderung, deren radikale Wirkungsweise Markt- und Wettbewerbsverhältnisse nachhaltig beeinflussen kann. Dem empirischen Informationsgehalt wird in Form einer Fallstudienkonzeption Rechnung getragen, die sich insbesondere in der Formulierung der Forschungsfragen begründet (Yin 2009, S. 18). Bezugnehmend auf das Forschungsdesign erfolgt gemäß Yin (2009) zunächst die theoretische Entwicklung des Referenzmodelles zur Dynamik von Innovationen, anhand dessen der aufgestellte Zusammenhang mittels empirischer Untersuchungen überprüft werden soll (2009, S. 38).

In Anbetracht der wissenschaftstheoretischen Breite des Geschäftsmodellansatzes wird eine inhaltliche Themenabgrenzung vorgenommen. Die vorliegende Arbeit befasst sich nicht mit der Geschäftsmodellumgebung im Sinne von (i) Marktkräften, (ii) Branchenkräften, (iii) Schlüsselrends und (iv) makroökonomischen Kräften (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 205). Vielmehr fokussiert sich die Untersuchung auf die Definition der Geschäftsmodellinnovation, ihrer graduellen Abstufung und ihrer Einordnung in das Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklusmodell.

1.3 Aufbau der Thesis

Nachdem sowohl die Relevanz der Problemstellung sowie Forschungsfragen, Zielsetzung und Methodik der Arbeit vorgestellt worden sind, widmet sich Kapitel 1.3 der inhaltlichen Zielsetzung nachfolgender Kapitel. Abbildung 1 visualisiert dabei den Aufbau der vorliegenden Thesis.

Im Rahmen von *Kapitel 2* wird eine einheitliche Begriffsdefinition von Geschäftsmodellen angestrebt. Dazu wird die wissenschaftstheoretische Relevanz und Aktualität des Geschäftsmodellansatzes dargestellt. Um einem multidisziplinären Begriffsverständnis gerecht zu werden, wird der aktuelle Forschungsstand im Kontext der perspektivischen Betrachtungsweise erschlossen. Basierend auf fachbereichsübergreifenden Gemeinsamkeiten erfolgt die abschließende Entwicklung einer einheitlichen Begriffsdefinition.

Elementare Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements (ITM) werden im Rahmen von *Kapitel 3* vorgestellt. Neben wesentlichen Charakteristika der Innovation, ist das Konstrukt sowohl im statischen wie dynamischen Kontext² zu untersuchen. Bei der statischen Konzeptionierung gilt dem Gegenstandsbereich, dem Innovationsauslöser und dem Innovationsgrad besondere Aufmerksamkeit. Das Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy ist dagegen zentraler Diskussionsgegenstand der dynamischen Modellierung und gibt erste Anhaltspunkte für eine mögliche Erweiterung des Modells.

Basierend auf den vorgestellten theoretischen Grundlagen erfolgt die Synthese beider Theoriebestandteile im Rahmen von *Kapitel 4*. Neben der Entwicklung der definitorischen wie konzeptionellen Grundlagen der Geschäftsmodellinnovation, ist die Entwicklung eines theoretischen Referenzmodells zur Dynamik von Innovationen Schwerpunkt der Ausarbeitung. Das Modell setzt dabei am bestehenden Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy an und geht in Folge der industriespezifischen Stagnation von einer Phase der Geschäftsmodellinnovation aus. Die Operationalisierung des transferierten Modells beinhaltet zwei Untersuchungsebenen. Anhand spezifischer Indikatoren wird auf Branchenebene eine phasenspezifische Skalierung des Industriereifegrades vorgenommen. Der Analysege-

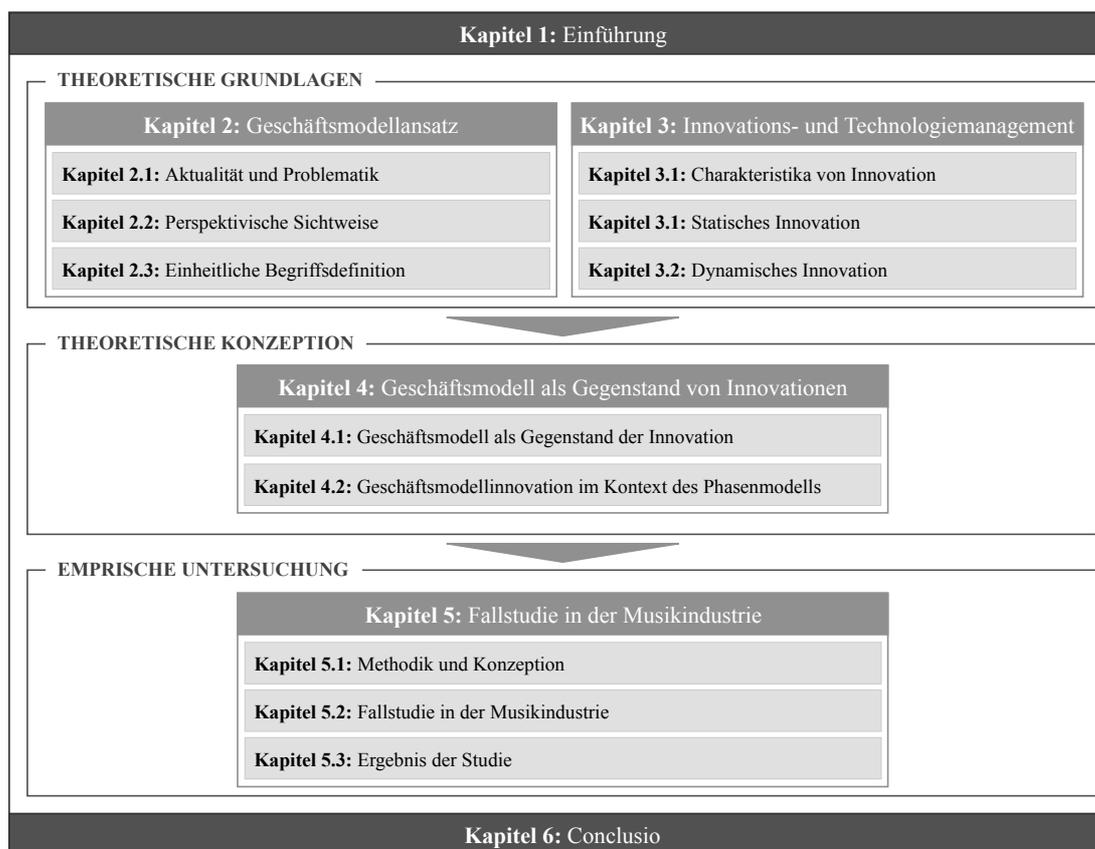
² Die Begriffe statisch und dynamisch werden in der vorliegenden Arbeit in Kontext einer Zeitdimension interpretiert. Dabei entspricht die statische Perspektive einer Zeitpunktanalyse und die dynamische Modellierung einer Zeitraumbetrachtung.

gegenstand Geschäftsmodellinnovation verlangt eine graduelle Operationalisierung zur Bewertung der radikalen Wirkungsweise im Markt.

Im Anschluss an die Entwicklung des theoretischen Referenzmodells erfolgt die empirische Untersuchung. In *Kapitel 5* wird die aufgestellte Interaktionsbeziehung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation anhand einer umfassenden Fallstudie in der Musikindustrie ausgeführt. Dazu wird zunächst Methodik, Konzeption sowie die Auswahl der Branche erläutert. Die empirische Untersuchung zur Dynamik von Innovationen in der Musikindustrie wird in dessen Folge dargestellt. Abschließend erfolgt auf Basis der Untersuchungsergebnisse die Überprüfung der entwickelten Theorie.

Resümierend fasst *Kapitel 6* zentrale Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammen und schließt mit einem Ausblick auf weiterführende Forschungsansätze und mögliche Branchen.

Abbildung 1: Aufbau der Thesis



Quelle: Eigene Darstellung

2 Grundlagen des Geschäftsmodellansatzes

Beschreiben Wissenschaftler/innen³ und Manager die Funktionsweise eines Unternehmens so findet der Begriff Geschäftsmodell zunehmend Verwendung. In diesem Kontext gilt es in Kapitel 2 die definitorische wie konzeptionelle Grundlage zum Geschäftsmodellansatz zu legen. Hierzu werden in Kapitel 2.1 die Aktualität der Geschäftsmodelldiskussion und das Fehlen einer einheitlichen Begriffsdefinition aufgezeigt. Anschließend wird im Rahmen von Kapitel 2.2 die spezifische Sichtweise aus einzelnen Fachbereichen dargestellt, um dem multidisziplinären Verständnis gerecht zu werden. Auf Basis dessen erfolgt in Kapitel 2.3 die Entwicklung einer einheitlichen Begriffsdefinition.

2.1 Aktualität und Problematik des Geschäftsmodellansatzes

Im Folgenden wird zunächst die Aktualität des Begriffs dargelegt, dessen zunehmendes Forschungsinteresse insbesondere mit dem Aufstreben des Internets in Verbindung steht (Kapitel 2.1.1). Anschließend wird in Kapitel 2.1.2 ein Überblick über ausgewählte Begriffsdefinition gegeben sowie das Fehlen einer einheitlichen und konvergenten Begriffsdefinition dargestellt.

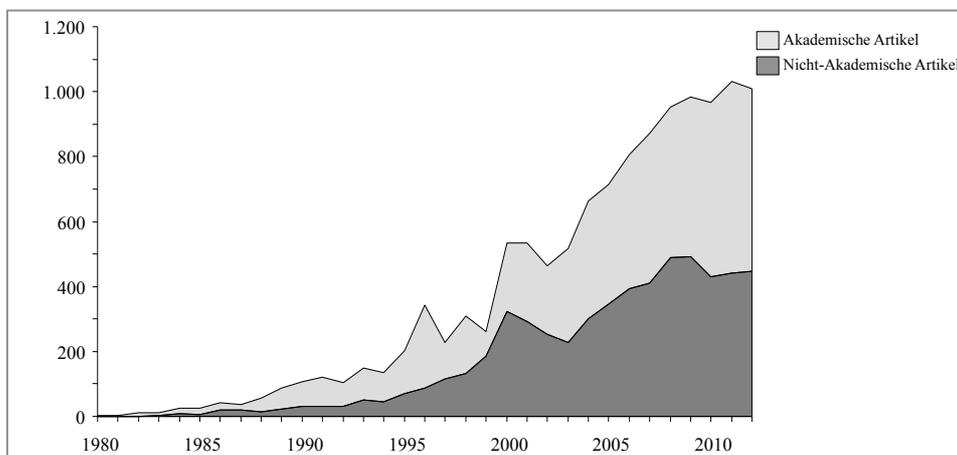
2.1.1 Aktualität des Geschäftsmodellansatzes

Obwohl der Begriff Geschäftsmodell seit jeher integraler Bestandteil der Volkswirtschaft ist und als solcher grundlegendes ökonomisches Marktverhalten und Handelsbeziehungen erklärt (Teece 2010, S. 175), erfuhr das Konzept seit Mitte der 1990er Jahre eine bisher nicht vorhandene Verbreitung und Akzeptanz. Das Geschäftsmodellkonzept ist Diskussionsgegenstand von Wissenschaftlern, Unternehmern wie auch der breiten Öffentlichkeit, sodass dieser Begriff häufig als eines der modernen „buzzwords“ (Magretta 2002, S. 86) der Internet-Ökonomie angesehen wird (Zott et al. 2011, S. 1022; Zollenkop 2006, S. 29).

³ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird von einer expliziten Genderneutralität abgesehen. Es wird jedoch betont, dass Personenbezeichnungen das weibliche Geschlecht immer implizit beinhalten.

Die Popularität des Geschäftsmodellbegriffs wird auch in einer umfangreichen Literaturanalyse anhand der EBSCO Datenbank deutlich. Auf Basis einer Stichwortsuch nach den Schlagwörter „Business Model“ und „Business Models“ findet der Begriff insgesamt in über 12.293⁴ wissenschaftlichen Fachzeitschriften im Zeitraum von 1980 bis 2012 Anwendung. Wie Abbildung 2 veranschaulicht ist das Forschungsinteresse um das Konzept des Geschäftsmodells seit dem Jahr 1995 sprunghaft angestiegen. Ebenso ist der Darstellung zu entnehmen, dass dieses sowohl im wissenschaftstheoretischen wie auch im praktischen Kontext Anwendung findet. Dies geht auch aus einer Studie von Zott et al. aus dem Jahr 2011 hervor (2011, S. 1022).

Abbildung 2: Steigende Popularität des Begriffs Geschäftsmodell



Quelle: Eigene Darstellung (EBSCOhost Datenbank 2013, Januar 1980-Dezember 2012)

Wissenschaftler führen das ansteigende Forschungsinteresse und die umfangreiche Nutzung des Begriffs Geschäftsmodells auf drei wesentliche Ursachen zurück: Amit und Zott (2001) sehen diese Entwicklung in engem Zusammenhang mit der Verbreitung des Internets und dessen Etablierung als Massenmedium seit Mitte der 1990er Jahre (2001, S. 515f.). Andere Autoren führen die fundamentalen Fortschritte, welche im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) erzielt worden sind, als wesentlichen Grund dieser steigenden Popularität an (Afuah und Tucci 2001, S. 11ff.). Ebenso gelten der rasante Wachstum von Entwicklungs- und Schwellenländern sowie die zunehmende Globalisierung als Anstoß der Geschäftsmodell Diskussion (Prahalad und Hart 2002, S. 2 ff.).

⁴ Peer-reviewed and non-peer-reviewed.

2.1.2 Fehlen einer einheitlichen Begriffsdefinition

Trotz seiner zunehmenden Popularität, erfährt der Geschäftsmodellbegriff in der Literatur bis zum heutigen Zeitpunkt keine allgemeingültige Definition (Teece 2010, S. 174; Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 532; Zott et al. 2011, S. 1023f.). So wird das Geschäftsmodell häufig als *Architektur* (Timmers 1998, S. 4), als *Struktur* (Amit und Zott 2001, S. 511), als *Logik* (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 529), als *Medium der Wertschöpfung* (Teece 2010, S. 173), oder als *konzeptionelles Werkzeug* (Osterwalder et al. 2005, S. 17) interpretiert. Nachfolgende Tabelle 1 fasst eine Auswahl an bestehenden Begriffsdefinitionen im Kontext des jeweiligen Bezugsrahmens zusammen und verdeutlicht die Heterogenität der Definitionen:

Tabelle 1: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Geschäftsmodell

Autor (Jahr)	Definition	Bezugsrahmen
Timmers (1998)	The business model is “an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues” (S. 4).	Architektur
Amit und Zott (2001)	The business model describes “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (S. 511).	Struktur
Chesbrough und Rosenbloom (2002)	The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (S. 529).	Logik
Teece (2010)	„[...] a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customer, and then converts payments received into profits“ (S. 173).	Wertschöpfung
Osterwalder et al. (2005)	„A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams“ (S. 17f.).	Konzeptionelles Werkzeug

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zott et al. (2011, S. 1024)

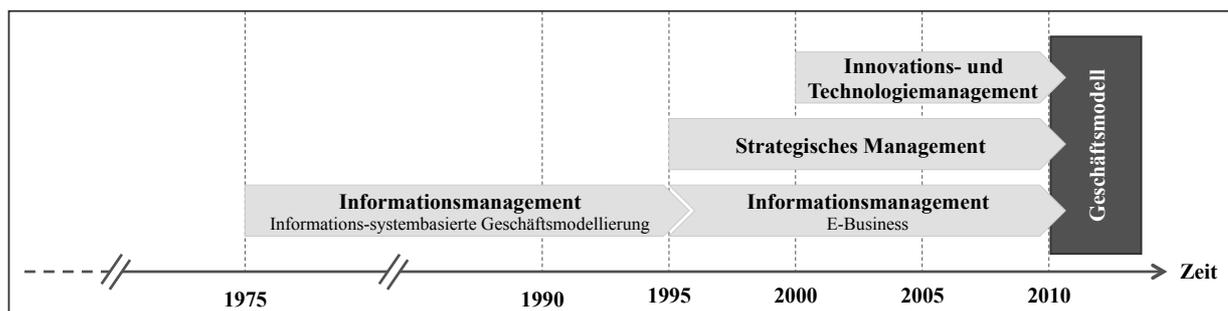
Aus der Übersicht wird deutlich, dass dem Geschäftsmodellbegriff weder eine einheitliche Definition noch eine einheitliche Perspektive zugrunde liegt. Es bestehen im äußersten Fall partielle Überschneidungen einzelner Aspekte zwischen den Begriffsdefinitionen (Bieger und Reinhold 2011, S. 20). Eine mögliche Ursache der Heterogenität innerhalb der wissenschaftlichen Literatur begründet sich zumindest teilweise auf die spezifische Betrachtungsweise des jeweiligen Forschers. Die aus unterschiedlichen Verwendungszusammenhängen divergieren-

de Zielsetzung verhindert eine übergreifend gültige, abstrakte Begriffsdefinition (Nemeth 2011, S. 72f.; Zott et al. 2011, S. 1023f.).

2.2 Spezifische Sichtweise

Die nachstehende spezifische Betrachtungsweise aus den Fachbereichen des Informationsmanagements (Kapitel 2.2.1), des strategischen Managements (Kapitel 2.2.2), sowie des ITMs (Kapitel 2.2.3) folgt der chronologischen Entwicklung des Forschungsinteresses und dient einem multidisziplinären Verständnis von Geschäftsmodellen (Zott et al. 2011, S. 1023; Nemeth 2011, S. 73). Ziel ist es die unterschiedlichen Sichtweisen zu erarbeiten und in einen Geschäftsmodellbegriff zu überführen, der die Grenzen der spezifischen Sichtweisen überwindet, um eine mögliche Definition zu finden, die unterschiedlichen Fachbereichen gleichermaßen gerecht werden kann (Abbildung 3).

Abbildung 3: Entwicklung der spezifischen Betrachtungsweise



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wirtz (2011, S. 20)

2.2.1 Perspektive des Informationsmanagements

Der wissenschaftstheoretische Ursprung der Geschäftsmodelldiskussion geht auf den Forschungsbereich des Informationsmanagements zurück, der im Bereich der *informationssystembasierten Geschäftsmodellierung* den Begriff seit Mitte der 1970er Jahren entscheidend geprägt hat (Ghaziani und Vetresca 2005, S. 543). Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses liegt die Modellierung von Geschäftsprozessen. Dazu werden die unternehmensspezifischen Ist-Prozesse (z.B. Kundenauftragsabwicklung) auf ein Informationssystem abgebildet und optimierende Referenzprozesse erarbeitet (Stähler 2002, S. 38; Rentmeister und Klein 2003, S.18).

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Modellierung von Geschäftsprozessen steht die Informationssystem-Architektur. Diese bezeichnet „[...] den Bauplan des Informationssystems im Sinne einer Spezifikation und Dokumentation seiner Komponenten und ihrer Beziehungen“ (Sinz 1999, S. 1035). Damit beschreibt der Geschäftsmodellbegriff in seinem ursprünglichen Verständnis eine verhältnismäßig operative Tätigkeit, die primär auf einer rein funktionalen Ebene Unternehmensprozesse abbildet (Zollenkop 2006, S. 29).

In den 1990er Jahre hat der Geschäftsmodellbegriff im Kontext des Informationsmanagements einen *inhaltlichen Wandel* erfahren. Ausgangspunkt dieser Entwicklungen sind insbesondere die erzielten Fortschritte der IKT. Neben der Verbreitung des Internets haben die Innovationen im Bereich der IKT wesentlich zur Senkung der Kommunikations- und Transaktionskosten zwischen Kooperationspartnern beigetragen. Dies bildet die Grundlage für fundamental neuartige und vielseitige Gestaltungsmöglichkeiten der unternehmerischen Wertschöpfung. Folglich kann im Bereich des Informationsmanagements die IKT als *Auslöser* der (i) kooperativen und interaktiven Unternehmenswertschöpfung sowie (ii) neuer internetbasierenden Geschäftsmodelle angesehen werden (Zott et al. 2011, S. 1025; Zollenkop 2006, S. 36).

Die *erste Forschungsrichtung* findet im Rahmen der Geschäftsmodelldiskussion unter dem Begriff der „vertical disaggregation“ (Miles und Snow 1986, S. 62) erstmalig Eingang in die Transaktionskostentheorie und die ressourcenbasierende Rekonstruktion der Wertschöpfungskette. Dazu erfolgt das Aufbrechen der Wertschöpfungskette in seine einzelnen Bestandteile und die sukzessive Neuformierung der Wertschöpfungsaktivitäten. Die Errungenschaften der IKT ermöglichen dabei einerseits eine optimierende Rekonstruktion der Bestandteile, andererseits können bisher vertikal integrierte Leistungsbeiträge effizient extern bezogen werden (Bresser et al. 2000, S. 2). Dieses zunehmende Outsourcing der Leistungserstellung hat grundlegende Marktstrukturen entscheidend verändert, so dass sich teilweise spezialisierte Sub-Branchen um einzelne Wertschöpfungsaktivitäten gebildet haben (Klepper und Thompson 2006, S. 863).

Mit zunehmender Ausbreitung des Internets wird der Geschäftsmodellbegriff insbesondere mit dem Begriff „e-business“⁵ (Zott et al. 2011, S. 1023) assoziiert und als solches im Kontext der *zweiten Forschungsrichtung* gesehen. Schwerpunkt der Untersuchungen sind: (i) die generische Beschreibung einzelner E-Business Komponenten, (ii) die schematische Darstellung von E-Business Geschäftsmodellen und (iii) die elektronische Kundenbeziehung.

Mehrere Wissenschaftler haben versucht das Konstrukt der E-Business-Geschäftsmodelle in der *generischen Beschreibung seiner einzelnen Komponenten* zu erfassen. Timmers (1998) unterscheidet diesbezüglich zwischen elf E-Business-Geschäftsmodellen, vom elektronische Beschaffungsmarkt (e-procurement) bis zum Verkauf von Waren und Dienstleistungen (e-shop) (1998, S. 5). Tapscott et al. (2000) wiederum führen eine netzwerk- und wertorientierte Taxonomie ein. Sie differenzieren zwischen fünf Arten von Netzwerken, den sog. B-Webs, die sich im Grad ihrer wirtschaftlichen Steuerungs- und Integrationsmöglichkeiten unterscheiden (2000, S. 17ff.). Rappa (2010) hingegen klassifiziert Unternehmen hinsichtlich neun internetbasierender Geschäftsmodellen, welche als „Subscription Model“ (2010) oder „Affiliate Model“ (2010) unterschiedliche Einnahmequellen darstellen (2010). Acht „Atomic E-Business Business Models“ (Weill und Vitale 2001, S. 55) beschreiben Weill und Vitale (2001), von denen jedes einzelne eine Interaktionsform des elektronischen Geschäftsverkehrs mit dem Kunden symbolisiert (2001, S. 55) und deren Kombination die Effektivität der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden sukzessive intensiviert (2001, S. 69).

Häufig lässt sich ein Forschungsschwerpunkt auf *schematischen Darstellungen* der Geschäftsmodelle erkennen. Weill und Vitale (2001) beispielsweise führen ein Werkzeug zur Analyse und Gestaltung von E-Business-Initiativen ein. Ihr „E-Business Model tic“ (2001, S. 134) basiert auf drei Elementen: (i) den Teilnehmern (Unternehmen, Lieferanten und Kunden), (ii) deren Beziehung zueinander und (iii) den Interaktionsströmen (Geld, Produkten und Dienstleistungen, Informationen) (2001, S. 134). In einem ähnlichen Konzept entwickeln Tapscott et al. (2000) eine „value map“ (2000, S. 223) zur graphischen Darstellung eines internetbasierenden Unternehmens. Diese Karte integriert zwei Komponenten: (i) die Teilnehmer (Unternehmen, Lieferanten und Kunden) sowie (ii) den Wert der Austauschgüter (materielles und immaterielle Leistungen sowie Wissen) (2000, S. 223f.). Andere Wissenschaftler haben sich dem Geschäftsmodellbegriff im Rahmen einer Ontologie angenähert.

⁵ E-Business umfasst jegliche Form des elektronischen Geschäftsverkehrs, welche auf der digitalen IKT beruht (Gabler Wirtschaftslexikon 2013a).

Tankhiwale (2009) wendet diese Ontologie im Rahmen einer Langzeitstudie an, um die Entwicklung des Geschäftsmodells eines Telekommunikations-unternehmens und dessen Auswirkungen auf die Unternehmens-Prozess-Architektur zu verfolgen (2009, S. 126ff.).

Neben der generischen Beschreibung und der schematischen Darstellung ist auch die *Kundenbeziehung* Untersuchungsgegenstand im Fachbereich des E-Business. Forschungsschwerpunkt liegt dabei insbesondere in der Monetarisierung von E-Business Geschäftsmodellen. Die Untersuchung von Pauwels und Weiss (2008) konzentriert sich auf das „free and fee“ (2008, S. 14) - Geschäftsmodell und deren Bereitstellung digitaler Inhalte über das Internet. In einer empirischen Analyse untersuchen die Autoren die Transformation von kostenlosen zu gebührenpflichtigen Geschäftsmodellen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert (2008, S. 14). In diesem Zusammenhang haben Wissenschaftler auch den Wirkungsgrad der Onlinewerbung untersucht. So gibt Clemons (2009) einen Überblick über Monetarisierungsmöglichkeiten von Onlineplattformen. Dabei sieht er die digitalisierte Werbung als eine natürliche Erweiterung der traditionellen Medien an (2009, S. 18ff.).

Festzuhalten gilt, dass der Geschäftsmodellbegriff im Forschungsbereich des Informationsmanagements einen inhaltlichen Wandel erfahren hat. Dieser hat aus einer operativen Sichtweise der Modellierung von Geschäftsprozessen heraus insbesondere Eingang in die kooperative Wertschöpfung und E-Business-Geschäftsmodelle gefunden. Dabei liegt das Forschungsinteresse primär in der generischen Beschreibung der Komponenten, der schematischen Darstellung von Geschäftsmodellen sowie der Kundenbeziehung. Entscheidend ist, dass die *einzelnen Elemente*, Wertschöpfung (z.B. Kundenwert), finanzieller Rahmen (z.B. Einnahme- und Kostenstruktur), sowie Architektur und Transaktionsbeziehungen (z.B. Beschaffungsmarkt, Netzwerkeökonomie), *als Ganzes* das Konstrukt Geschäftsmodell erklären sollen (Zott et al. 2011, S. 1028).

2.2.2 Perspektive des strategischen Managements

Im Bereich des strategischen Managements wird der Geschäftsmodellansatz insbesondere im Kontext der (i) Wertschöpfung, der (ii) Differenzierung und Leistungsfähigkeit sowie in (iii) Beziehung zur Strategie untersucht. Dazu dient das Geschäftsmodell jeweils als ein möglicher Erklärungsansatz für die Wertschöpfung oder die Leistungsfähigkeit (Zott et al. 2011, S. 1029).

Ausgangspunkt der unternehmerischen *Wertschöpfung* ist, ebenso wie im Informationsmanagement, die zunehmende Digitalisierung. Dabei wird jedoch nicht allein auf die Transaktionskostentheorie und die ressourcenbasierende Rekonstruktion der Wertschöpfungskette abgezielt. Vielmehr gilt es das Potenzial der unternehmerischen Wertschöpfung in Form von (digitalen) Netzwerken zu erfassen. Im Vordergrund steht die Interaktion und Kollaboration mit externen Partnern, Zulieferern sowie anderen Stakeholdern (Zott und Amit 2009, S. 264ff.). Prahalad und Ramaswamy (2004) sehen den Kunden dabei als fundamentalen Wertschöpfungspartner an (2004, S. 5).

Das Konzept der branchenübergreifenden „Collaborative business models“ (Seelos und Mair 2006, S. 10) als Erklärungsansatz der unternehmerischen Wertschöpfung hat sich nicht nur im Kontext der Digitalisierung durchgesetzt, sondern ist auch Untersuchungsgegenstand von strategischen Partnerschaften in Entwicklungs- und Schwellenländern. So sehen Seelos und Mair (2006) das Geschäftsmodell als ein übergeordnetes Konzept an, dass sowohl soziale als auch wirtschaftliche Zielsetzungen der Kooperationspartner erfüllt (2006, S. 1ff.): „[...] both partners enable a different part of the value chain, but together create a new business model that satisfies expectation for both social and economic returns“ (2006, S. 11).

Die Wertschöpfungsanalyse im Rahmen des strategischen Managements geht über die alleinige Betrachtung von Wertschöpfungs- und Kooperationspartnern hinaus und versucht Antworten auf mögliche Quellen der Wertschöpfung zu geben. Zott und Amit (2010) identifizieren in einer qualitativen Untersuchung von 150 Unternehmen vier Quellen der Wertschöpfung: (i) Neuheit, (ii) Lock-in, (iii) Komplementarität, und (iv) Effizienz (2010, S. 221). Die Studie zeigt, dass die Existenz jedes einzelnen Werttreibers das Potenzial der gesamten Wertschöpfung verbessern kann. Darüber hinaus besteht zwischen den einzelnen Werttreibern eine wechselseitige Beziehung, die gegenseitig einen verstärkenden Effekt auf die gesamte Wertschöpfung auslösen kann (2010, S. 221ff.; Amit und Zott 2001, S. 504; Amit und Zott 2012, S. 46).

Während in der Literatur der Begriff Geschäftsmodell primär im Kontext der Wertschöpfung thematisiert wird (Ghaziani und Vetresca 2005, S. 543), können Unternehmen auch über Geschäftsmodelle konkurrieren (Roland Berger Strategy Consultants 2011, S. 4; Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 205). Somit stellt das Geschäftsmodell einen möglichen Ansatzpunkt der *Differenzierung* und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen dar. In diesem

Kontext sehen Afuah und Tucci (2001) Geschäftsmodelle als Konstrukt an, welches den Wettbewerbsvorteil in Verbindung zur *Leistungsfähigkeit* stellt. Sie definieren den Begriff Geschäftsmodell als Methode „[...] by which a firm builds and uses its resources to offer its customer better value and to make money in doing so“ (2001, S. 3) und operationalisiert die Unternehmensleistung mittels dreier Determinanten: Kennzahl der Rentabilität (measures of profitability), Vorhersage der Rentabilität (profitability prediction) und Komponenten des Geschäftsmodells (business model component attributes) (2001, S. 80ff.). Auch Teece (2010) konzeptualisiert in einem Sechs-Stufen-Konzept das Konstrukt Geschäftsmodell, welches als Ganzes das Ziel eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sicherstellen soll: „[...] a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customer, and then converts payments received into profit“ (2010, S. 173).

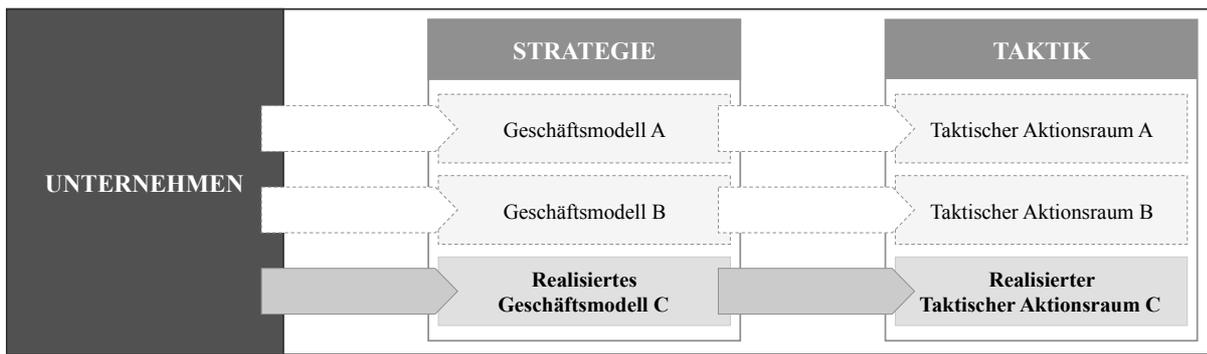
Während die Publikationen von Afuah und Tucci (2001) sowie Teece (2010) primär deskriptiv vorgehen, sind einige Autoren dem Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Wettbewerbsvorteil in empirischen Untersuchungen nachgegangen. Zott und Amit (2007) verweisen in einer quantitativen Studie unter 190 Unternehmensgründern darauf, dass die Neuartigkeit in der Gestaltung von Geschäftsmodellen in einem signifikant positiven Zusammenhang zur Unternehmensrentabilität steht. Schwerpunkt der Untersuchung liegt in der Gestaltung von Geschäftsmodellen (unabhängige Variable) und deren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen (abhängige Variable). Moderierende Variable ist der Faktor Umwelt (2007, S. 183). Eine weitere Studie welche das Geschäftsmodell in direktem Zusammenhang zum Unternehmenserfolg setzt ist die IBM Studie aus dem Jahr 2006. Aus einer weltweiten Befragung von 765 Geschäftsführern des öffentlichen und privaten Sektors geht hervor, dass sog. finanzielle Outperformer sich über ihr Geschäftsmodell differenzieren (IBM 2006, S. 12).

Obwohl die Begriffe *Strategie* und Geschäftsmodell in der Managementpraxis häufig gemeinsam oder sogar synonym verwendet werden (Bader-Fuller und Morgan 2010, S. 156), ist sich die Mehrheit der Wissenschaftler einig, dass es sich um zwei eigenständige Bereiche handelt, die jedoch miteinander in Verbindung stehen. Autoren, die sich explizit mit der Unterscheidung von Strategie und Geschäftsmodell auseinandergesetzt haben, halten drei Differenzierungskriterien fest: (i) Wettbewerb, (ii) Finanzierung und (iii) Wissen (Bieger und Reinhold 2011, S. 23f.; Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535). *Wettbewerb* bezeichnet hier die grundlegende Ausrichtung (corporate strategy) und Positionierung der Produkt-Markt-Strategie in den einzelnen Geschäftsfeldern (differentiation or cost leadership) zur Sicherung

eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und ist demnach zentraler Bestandteil der Strategie (Zott und Amit 2008, S. 19; Zott et al. 2011, S. 1032). Im Fokus des Geschäftsmodellansatzes steht hingegen die Generierung eines überlegenen Kundenwerts, der im Rahmen einer kooperativen Wertschöpfung erzielt werden kann (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535; Magretta 2002, S. 88; Bieger und Reinhold 2011, S. 23; Zott et al. 2011, S. 1031). Die *Finanzierung* der Unternehmung ist Bestandteil der strategischen Grundsatzplanung. Ziel der Unternehmensleitung ist es den Unternehmenswert langfristig zu steigern und einen Mehrwert für Aktionäre zu schaffen (shareholder value) (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535; Bieger und Reinhold 2011, S. 23). Im Kontext von Geschäftsmodellen findet die Form der Finanzierung nur bedingt Eingang. Vielmehr wird angenommen, dass das Geschäftsmodell über interne Ressourcen finanziert wird. Schließlich basiert das Konstrukt Geschäftsmodell auf der Annahme, dass *Wissen* kognitiv begrenzt ist und durch bisherige Erfahrungen (Erfolge und Misserfolge) des Unternehmens stark beeinflusst wird. Hingegen fordert die strategische Planung ein hohes Maß an konsistenten und zuverlässigen Informationen. Diese werden mittels detaillierter und analytischer Umwelt- sowie Unternehmensanalysen gewonnen (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535; Bieger und Reinhold 2011, S. 23).

Trotz der begrifflichen Unterscheidung zwischen Strategie und Geschäftsmodell stehen beide Konzepte in einer Beziehung zueinander. Nach Richardson (2008) ist das Geschäftsmodell die konzeptionelle und architektonische Umsetzung einer Unternehmensstrategie (2008, S. 136). Analog dazu beschreiben Casadesus-Masanell und Ricart (2010) das Geschäftsmodell als eine „[...] *reflection of the firm's realized strategy*“ (2010, S. 195) und setzten die Bereiche (i) *Strategie*, (ii) *Geschäftsmodell* und (iii) *Taktik* in Beziehung zueinander (2010, S. 196). Gemäß dem Begriffsverständnis der Autoren ist die *Strategie* ein Plan der aufgestellt wird, um unternehmensspezifische Ziele zu erreichen. Die Strategie muss dabei eingebettet sein in die Unternehmensumwelt. Entsprechend zukünftiger Umweltszenarien werden Handlungsalternativen entwickelt, die das Grundgerüst für die Gestaltungsmöglichkeiten von *Geschäftsmodellen* bildet und verschiedene Geschäftsmodellkonfigurationen ermöglicht. Die Festlegung auf ein Geschäftsmodell und dessen kontinuierliche Anpassung an die Unternehmensumwelt ist Bestandteil des Strategieprozesses. Demnach reflektiert das Geschäftsmodell die realisierte Unternehmensstrategie. Ähnlich der Strategie sind *Taktiken* Pläne, jedoch mit detailliertem und operativem Charakter. Die taktischen Handlungsalternativen sind wesentlich bestimmt durch die vorgelagerte Festlegung auf ein Geschäftsmodell (2010, S. 196 ff.). Nachfolgende Abbildung 4 fasst die Interaktion der drei Konzepte zusammen.

Abbildung 4: Strategie, Geschäftsmodell und Taktik



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 204)

Gemäß diesem Verständnis verfügt jedes Unternehmen über ein Geschäftsmodell. Die formulierte Strategie legt dabei nicht nur die einmalige Gestaltung von Geschäftsmodellen fest, sondern auch wie diese effektiv unter sich verändernden Rahmenbedingungen, angepasst werden müssen (Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 203f.).

Zusammenfassend gilt, dass der Geschäftsmodellbegriff im Bereich der strategischen Managementliteratur im Kontext der (i) Wertschöpfung, der (ii) Differenzierung und Leistungsfähigkeit oder in (iii) Beziehung zur Strategie studiert worden ist. Im Rahmen dieser Arbeit ist insbesondere Letzteres hervor zu heben. Strategie und Geschäftsmodelle sind zwei eigenständige Bereiche, die jedoch miteinander in Verbindung stehen. Dabei bildet die Unternehmensstrategie die Grundlage für die Gestaltung eines Geschäftsmodells. Jedoch ist das Geschäftsmodell keine vereinfachte Abbildung der realisierten Strategie, vielmehr konkretisiert sie diese. Demnach ist die Strategie- und Geschäftsmodellplanung sinnvoll miteinander zu verbinden, denn erst deren Verbindung erlaubt es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren (Teece 2010, S. 179; Bieger und Reinhold 2011, S. 25).

2.2.3 Perspektive des Innovations- und Technologiemanagements

Das Geschäftsmodellkonzept ist zunehmend auch Untersuchungsgegenstand des ITMs. Zwei komplementäre Ideen bestimmen dabei das Forschungsinteresse. Einerseits (i) kommerzialisieren Unternehmen innovative Ideen und Technologien erst durch ihr Geschäftsmodell, andererseits (ii) sind Geschäftsmodelle Gegenstand von Innovationen und komplementieren als solches traditionelle Innovationsarten wie Produkt- oder Prozessinnovationen (Zott et al. 2011, S. 1032).

Der Grundgedanke der *ersten Forschungsrichtung* resultiert aus der Idee, dass erst mittels eines Geschäftsmodells das Potenzial einer Technologie am Markt vollständig erschlossen werden kann. In diesem Sinne bezeichnen Chesbrough und Rosenbloom (2002) das Geschäftsmodell als ein „[...] mediating construct between technology and economic value“ (2002, S. 532). In ihrer Fallstudie zeigen die Autoren, wie Xerox Corporation durch den Einsatz eines effektiven Geschäftsmodells Technologien, die von führenden Unternehmen abgelehnt worden sind, erfolgreich am Markt etablieren. Die Autoren ziehen die Schlussfolgerung, dass jede Technologie einen latenten Wert hat, welcher erst mittels eines adäquaten Geschäftsmodells vollständig erschlossen werden kann (2002, S. 536ff.). Chesbrough (2010) stellt dabei heraus, dass dieselbe Technologie mittels verschiedenartiger Geschäftsmodelle, zwei gänzlich unterschiedliche Marktergebnisse hervorrufen kann (2010, S. 354). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Björkdahl (2009). In seiner Fallstudie von drei global agierenden Unternehmen analysiert er die Auswirkungen einer technologischen Diversifikation der Basistechnologie. Sein zentrales Argument ist, dass die Integration zusätzlicher Technologien in die Basistechnologie eines Produktes neue technologische Leistungspotenziale ermöglicht. Dies wiederum erfordert die zwingende Anpassung des Geschäftsmodells, wenn das wirtschaftliche Absatzpotenzial vollständig erschlossen werden soll (2009, S. 1468).

Obwohl diesen Studien gemeinsam ist, dass sie den Geschäftsmodellansatz auf Unternehmensebene untersucht haben, weisen Gambardella und McGahan (2010) auf dessen Bedeutung für die gesamte Branche hin. Sie argumentieren wie folgt: „The innovation of business model designed [...] will have unpredictable, but inevitable, consequences for industry structure and organizational capabilities“ (2010, S. 262).

Die *zweite Forschungsrichtung* sieht das Geschäftsmodell nicht nur als Mittler zur Verwertung einer technologischen Innovation, vielmehr ist das Geschäftsmodell Gegenstand von Innovationen (IBM 2006, S. 12). Als solches lässt sich dieses nach dem Innovationsgrad⁶ einordnen (Mitchell und Coles 2003, S. 16f.), kann Gegenstand geistigen Eigentums sein und Schutzrechte genießen (Rivette und Kline 2000, S. 56; Rappa 2010). Chesbrough (2003) führte mit dem Begriff „open innovation“ (2003, S. xxiv) eine Öffnung der Unternehmensgrenze ein. Dabei wird das Wissen externer Akteure genutzt, um neue Ideen und Innovationspotenziale zu erschließen (2003, S. xxiv). Ein ähnliches Konzept dieses Ansatzes ist die kollaborative

⁶ Siehe **Kapitel 3.2.3** Differenzierung nach dem Innovationsgrad.

Wertschöpfung. Auf Basis eines kontinuierlichen Informations- und Wissensaustauschs werden innerhalb kooperativer Netzwerke neue potenzialreiche Ideen generiert (Miles et al. 2006, S. 2). Dieser Grundgedanke der Offenlegung schlägt sich in der Definition von sog. offenen Standards nieder, welche den Austausch sowie die Lizenzierung von Technologien ermöglichen und als solches ein innovatives Geschäftsmodell darstellen (Chesbrough 2010, S. 356). Darüber hinaus können offene Geschäftsmodelle nicht nur Gegenstand von Innovationen sein, sondern auch weitere Geschäftsmodellinnovationen durch die notwendige Rekonfiguration der Up- und Downstreamaktivität in komplementären Märkten auslösen (Gambardella und McGahan, 2010, S. 269).

Eine Vielzahl an Autoren sehen daher Geschäftsmodellinnovationen als ein Mittel der Differenzierung im unternehmerischen Wettbewerb an, dessen erfolgreiche Implementierung ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs darstellt (Johnson 2010, S. 8ff.; Mitchell und Coles 2003, S. 18). Mitchell und Coles (2003) sehen zudem sogar die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Innovationsprozesses von Geschäftsmodellen, um langfristig am Markt wettbewerbsfähig zu sein (2003, S. 18). Während die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen frühzeitig erkannt worden ist, haben sich Wissenschaftler zunehmend mit Fragen auseinander gesetzt, wie Geschäftsmodellinnovationen generiert und Innovationshemmnisse überwunden werden können. Osterwalder und Pigneur (2011) führen dazu ein „Business Modell Canvas“ (2011, S. 16) ein, in dessen Phase des Experimentierens (Chesbrough 2010, S. 360; McGrath 2010, S. 248) alle neuen Geschäftsmodellbausteine Ursprung innovativer Geschäftsmodellierungen sein können (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142). Allen Modellierungsansätzen ist dabei gemeinsam, dass der Ursprung jeder Geschäftsmodellinnovation in der Befriedigung der spezifischen Kundenbedürfnissen liegt (George und Bock 2011, S. 100; Voelpel et al. 2004, S. 261).

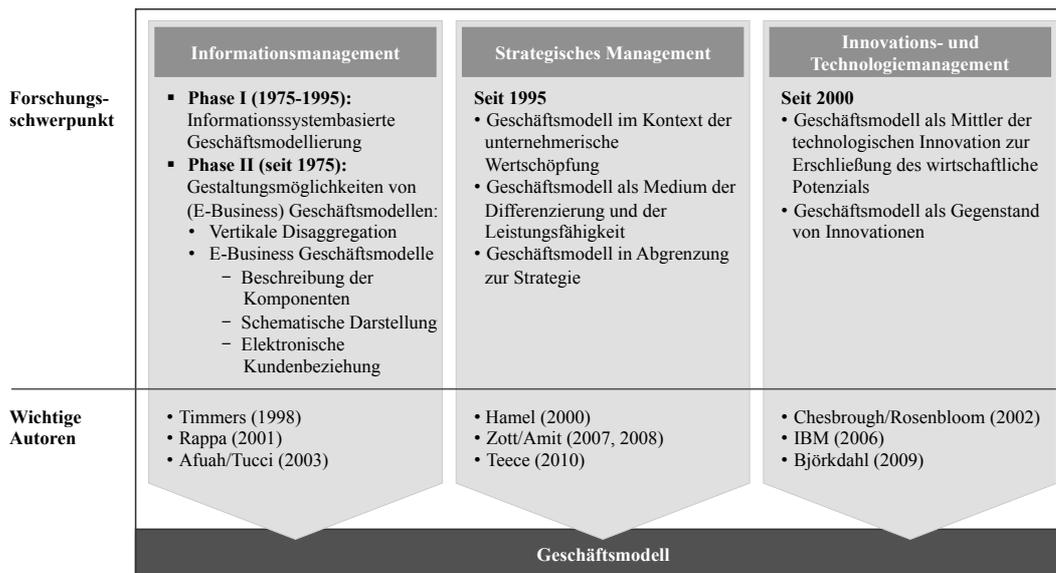
Aus den Publikationen des Forschungsbereichs ITM geht hervor, dass technologische Innovationen ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor für Unternehmen sind, diese jedoch nicht ausreichen um den langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten (Doganova und Eyquem-Renault 2009, S. 1560). Gerade weil Technik per se keinen inhärenten Wert besitzt, bedarf es neben der technologischen Einbettung in Produkte und Dienstleistungen ein einzigartiges Geschäftsmodell, um deren vollständiges wirtschaftliches Potential zu erschließen (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 532; Teece 2010, S. 198). Das Geschäftsmodell kann dabei jedoch nicht nur Mittler der technologischen Innovation, sondern auch selbst Gegenstand von Inno-

vationen sein. Der Geschäftsmodellinnovationsansatz komplementiert als solches traditionelle Innovationsarten wie Produkt- oder Prozessinnovationen und leistet gerade aufgrund der zentralen Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen einen wesentliche Beitrag zum Unternehmenserfolg.

2.2.4 Zusammenfassung

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird der Geschäftsmodellansatz im Fachbereich des ITMs behandelt. Aufgrund seiner zeitlichen Entwicklung und fachbereichsübergreifenden Gemeinsamkeiten kann diese Betrachtungsweise jedoch nicht streng isoliert werden. Nachfolgende Abbildung 5 fasst das spezifische Forschungsinteresse sowie wesentliche Autoren der einzelnen Fachbereiche überblicksartig zusammen und gibt einen ersten Anhaltspunkt für die Integration der Begriffsdefinitionen.

Abbildung 5: Zusammenfassender Überblick der einzelnen Fachbereiche



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wirtz (2011, S. 15)

Obwohl der Geschäftsmodellbegriff im Kontext verschiedener perspektivischer Fragestellungen untersucht worden ist, können wesentliche Gemeinsamkeiten fachbereichsübergreifend festgehalten werden. Den Publikationen ist dabei gemeinsam, dass das Geschäftsmodell stets *zentraler Gegenstand der Untersuchung* ist. Als solches vervollständigt er traditionelle Analyseeinheiten wie Unternehmen, Netzwerke, oder Branchen. Obwohl einige Wissenschaftler diesen Begriff den klassischen Untersuchungsobjekten zuordnet, wie bspw. Casadesus-

Masanell und Ricart (2010) das Geschäftsmodell als Bestandteil von Unternehmen sehen „[...] the notion of the Business Model refer(s) to the ‘logic of the firm’“ (2010, S. 195) oder Tapscott et al. (2000) das Geschäftsmodell im Kontext des „Disruptive Network“ (2000, S. xi) behandeln, so ist den meisten Studien gemein, dass sie das Geschäftsmodell als eigenständiges Analyseinstrument wirtschaftlicher Aktivitäten betrachten (Zott et al. 2011, S. 1036). Dieses Instrumentarium ist insbesondere im heutigen Wettbewerbsumfeld von elementarer Bedeutung, da bestehende Analyseeinheiten allein nicht mehr in der Lage sind wirtschaftliche Erfolge zu begründen (Zollenkop 2006, S. 42).

2.3 Begriffsdefinition des Geschäftsmodellansatzes

Demnach gilt es in Kapitel 2.3 den Geschäftsmodellbegriff als zentralen Analysegegenstand im Rahmen dieser Arbeit zu definieren und fachbereichsübergreifende Gemeinsamkeit herauszuarbeiten. Dazu erfolgt in Kapitel 2.3.1 eine Übersicht über die Dimensionen von Geschäftsmodellen. Kapitel 2.3.2 widmet sich bestehenden Begriffsdefinitionen und versucht, basierend auf den konstitutiven Merkmalen, eine einheitliche Begriffsdefinition zu entwickeln (Kapitel 2.3.3).

2.3.1 Dimension des Geschäftsmodellansatzes

In einer ersten Annäherung an den Geschäftsmodellbegriff, leitet sich dieser aus zwei konstitutiven Merkmalen ab, nämlich dem (i) Geschäft und dem (ii) Modell. Im Kontext der Wirtschaftswissenschaften dient das *Modell* einer vereinfachten Abbildung der Realität. Es beschreibt im Wesentlichen die Funktionsweise einer auf Gewinn ausgerichteten *Geschäftstätigkeit* (Osterwalder 2004, S. 14). Für diese modellhafte Beschreibung der unternehmerischen Aktivität bedient sich der Geschäftsmodellansatz vier verschiedener Beschreibungsdimensionen: (i) Anwendungsbereich, (ii) Festlegung der Elemente, (iii) Aktionstyp und (iv) Darstellung (Bieger und Reinhold 2011, S. 20). Der *Anwendungsbereich* bezeichnet zwei verschiedene, einerseits den *partiellen*, andererseits den *universellen* Ansatz. Während *partielle* Ansätze zumeist auf einzelne Branchen beschränkt sind oder nur bestimmte Element und deren Wirkungsweisen von Geschäftsmodellen beinhalten, zielen *Universalansätze* auf ein umfassenderes und branchenübergreifendes Abstraktionsniveau ab (Zollenkop 2006, S. 41f.; Bieger und Reinhold 2011, S. 20). Die *Festlegung der Elemente* erfolgt nach *Ex-ante*- und *Ex-post*-Ansätzen. Bei *Ersteren* ist die Festlegung der Geschäftsmodellelemente der Analyse des Un-

tersuchungsobjektes zeitlich voraus gestellt. *Ex-post*-Ansätze hingegen definieren diese Elemente basierend auf den Untersuchungsergebnissen der empirischen Studien. *Statische* Ansätze des *Aktionstyps* beschreiben die konstituierenden Elemente und deren Anordnung im Rahmen einer Zeitpunktaufnahme. Dagegen beinhalten *dynamische* Ansätze eine dynamische und transaktionale Perspektive (Bieger und Reinhold 2011, S. 17; Demil und Lecocq 2010, S. 228ff.). Komponente sowie deren Wirkungsbeziehungen werden dabei im Zeitablauf und unter Berücksichtigung des Wandels artikuliert. Die *Darstellung* in *Textform* formuliert Geschäftsmodellelemente deskriptiv im Fließtext. Hingegen visualisieren *grafische* Ansätze die Elemente und setzen diese häufig anhand von Netzwerken oder Kreisläufen in Verbindung zueinander (Bieger und Reinhold 2011, S. 20).

2.3.2 Bestehende Geschäftsmodelldefinitionen

Nachfolgende Übersicht stellt eine Auswahl an Begriffsdefinitionen, ihrer Beschreibungsdimensionen und ihrer konstitutiven Elemente dar. Tabelle 2 und Tabelle 3 fungieren dabei als Ausgangsbasis für die systematische Herleitung einer eigenen Begriffsdefinition, welche den Ansprüchen eines universell, statisch und ex-ante formulierten Ansatzes folgen soll.

Tabelle 2: Auswahl und Systematisierung von Geschäftsmodellansätzen (1/2)

Autor (Jahr)	Hamel (2001)	Afuah/Tucci (2001)	Magretta (2002, S. 87)	Chesbrough/Rosenbloom (2002); Chesbrough (2010)	Johnson et al. (2008)
Definition	„The four boxes in the diagram represent the major components of a business model: customer interface, core strategy, strategic resources, and value network. These basic components are linked by three 'bridging' components: customer benefits, configuration of activities, and company boundaries” (S. 10).	„The [...] business model [...] is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so. [...] A business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics” (S. 3).	„A good business model answers [...] (following) questions: Who is the customer? And what does the customer value? [...] How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” (S. 87).	„[...] the business model maps from the technical domain of inputs to the economic domain of outputs“ (2002, S. 536). “A business model fulfills the following functions: [...] value proposition [...] market segment [...] value chain [...] cost and profit [...] value network [...] competitive strategy“ (2010, S. 355).	„A business model [...] consists of four interlocking elements (customer value proposition, profit formula, key resources, key processes) that, taken together, create and deliver value [...] These four elements form the building blocks of any business“ (S. 60f.).
Anwendungsbereich	Universell	Universell	Universell	Universell	Universell
Festlegung der Elemente	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante
Aktionstyp	Statisch	Statisch	Statisch	Statisch	Statisch
Darstellung	Grafik	Text	Text	Grafik	Grafik
Konstituierende Elemente	<ul style="list-style-type: none"> • Core strategy • Strategic resources • Customer interface • Value network • Customer benefits • Configuration of activities • Company boundaries 	<ul style="list-style-type: none"> • Build and use resources • Customer value • Make money 	<ul style="list-style-type: none"> • Who is the customer? • What does the customer value? • How do we make money in this business? • What is the underlying economic value? • How can we deliver value at an appropriate cost? 	<ul style="list-style-type: none"> • Value proposition • Market segment • Value chain • Cost and profit • Value network • Competitive strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Value proposition • Profit formula • Key resources • Key processes

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bieger und Reinhold (2011, S. 18f.)

Tabelle 3: Auswahl und Systematisierung von Geschäftsmodellansätzen (2/2)

Autor (Jahr)	Zott/Amit (2008)	Björkdahl (2009)	Teece (2010)	Osterwalder/Pigneur (2010)	Demil/Lecocq (2010)
Definition	“The business model can then be defined as ‘the structure, content, and governance of transactions’ between the focal firm and its exchange partners [...] It represents a conceptualization of the pattern of transactional links between the firm and its exchange partners” (S. 3).	„[...] the business model is defined as the logic and the activities that create and appropriate economic value, and the link between them. [...] the business model refers to the customer segments [...], and the customer offering, which activities should be performed in-house and which should be outsourced, how the firm configures its resources, and how the firm sells and distributes its offering and creates value for the customer” (S. 1470).	„A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value“ (S. 173).	„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value [...] a business model can best be described through nine basic building blocks [...] Customer Segments [...] Value Propositions [...] Channels [...] Customer Relationships [...] Revenue Streams [...] Key Resources [...] Key Activities [...] Key Partnerships [...] Cost Structure” (S. 14ff.).	„[...] the three basic BM components in the RCOV framework - resources and competences (RC) to value or combine; the organization (O) of the business within a value network or within the firm boundaries; and the value propositions (V) through the supply of products and services - determine the structure and the volume of costs and revenues of a business and thus its margin, and so, ultimately, its sustainability” (S. 234).
Anwendungsbereich	Universell	Partiell (Neue Technologien)	Universell	Universell	Universell
Festlegung der Elemente	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante	Ex-ante
Aktionstyp	Statisch	Dynamisch	Statisch	Statisch	Dynamisch
Darstellung	Text/Grafik	Text	Grafik	Text/Grafik	Grafik
Konstituierende Elemente	<ul style="list-style-type: none"> • Transaction content • Transaction structure • Transaction governance • Exchange partners 	<ul style="list-style-type: none"> • In-house activities • Outsourced activities • Resources • Sales channel • Distribution channels • Economic value • Value for customer 	<ul style="list-style-type: none"> • Product/ Services • Benefit to customer • Market segment • Revenue • Capture Value • Profit 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Segments • Value Propositions • Channels • Customer Relationships • Revenue Streams • Resources • Activities • Partnerships • Cost Structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Resources • Competences • Value proposition • Internal and External Organization • Revenue • Costs • Margin

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bieger und Reinhold (2011, S. 18f.)

Aus der Übersicht wird geht hervor, dass trotz der Heterogenität der Begriffsdefinition wesentliche Charakteristika den Erklärungsansätzen gemeinsam sind. Auf einer übergeordneten Ebene ist das Geschäftsmodell eine *Kombination der konstitutiven Elemente* (Johnson et al. 2008, S: 60; Björkdahl 2009, S. 1470). Einige Autoren verweisen in Zusammenhang der *konstitutiven Elemente* auf *Komponenten* (Hamel 2001, S. 10; Demil und Lecocq 2010, S. 234), *Bausteine* (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 15), oder *Funktionen* (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 536) bzw. setzten sich direkt inhaltlich mit diesen auseinander (Magretta 2002, S. 87; Zott und Amit 2008, S. 3). Die *Kombination der konstitutiven Merkmale* reflektiert zu meist den gesamten⁷ Wertschöpfungsprozess (Afuah und Tucci 2001, S. 3), der sowohl innerhalb der Organisation als auch in Form von Kooperations- und Transaktionsbeziehungen mit externen Partnern erfolgt (Zott und Amit 2008, S. 3; Björkdahl 2009, S. 1470). Die *Kombination der konstitutiven Merkmale* dient der Bereitstellung von *Produkten und Dienstleistungen* (Demil und Lecocq 2010, S. 234), mittels derer ein *spezifischer Kundenwert bzw. Kundennutzen* generiert wird (Magretta 2002, S. 87; Johnson et al. 2008, S. 60; Björkdahl 2009, S. 1470; Teece 2010, S. 173; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 14; Demil und Lecocq 2010, S. 234). Der *geschaffene Kundennutzen* dient der *Differenzierung im Wettbewerb* (Afuah und Tucci 2001, S. 3) und sichert somit einen *nachhaltigen Wettbewerbsvorteil* (Chesbrough 2010, S. 355). Diese zugrundeliegende Wirkungsbeziehung von Geschäftsmodellen ist nachfolgender Abbildung 6 zu entnehmen.

Abbildung 6: Wirkungsbeziehung des Geschäftsmodells



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo (2013, S. 22)

Nachdem auf einer übergeordneten Ebene die Wirkungsbeziehung von Geschäftsmodellen ausgearbeitet worden ist, gilt es die konstitutiven Geschäftsmodellelemente in eine einheitliche Systematik zu überführen. Die nachfolgende Darstellung (Tabelle 4) orientiert sich dabei an der Ausarbeitung von Osterwalder (2004, S. 45f.).

⁷ Ein gesamter Prozess der Wertschöpfung beinhaltet den Transformationsprozess von Inputgütern bis zum finalen Produkt und dessen Befriedung spezifischer Kundenbedürfnisse (Zott et al. 2011, S. 1036).

Tabelle 4: Systematisierung der konstitutiven Merkmale

Konstituierende Elemente	Hamel (2001)	Afuah/Tucci (2001)	Magretta (2002)	Chesbrough/Rosenbloom (2002); Chesbrough (2010)	Johnson et al. (2008)	Zott/Amit (2008)	Björkdahl (2009)	Teece (2010)	Demil/Lecocq (2010)
Kundensegmente (<i>Customer Segments</i>)	Core strategy		Who is the customer?	Market segment, Competitive strategy			Value for customer	Market segment	
Wertangebote (<i>Value Propositions</i>)	Customer benefits	Customer value	What does the customer value?	Value proposition	Value proposition	Transaction content		Product / Services, Benefit to customer, Capture Value	Value proposition
Kanäle (<i>Channels</i>)			How can we deliver value at an appropriate cost?	Value chain		Transaction structure	Distribution channels		
Kundenbeziehungen (<i>Customer Relationships</i>)	Customer interface						Sales channel		
Einnahmequellen (<i>Revenue Streams</i>)		Make money	How do we make money in this business?	Profit	Profit formula			Revenue, Profit	Revenue, Margin
Schlüsselressourcen (<i>Key Resources</i>)	Strategic resources	Use resources			Key resources		Resources		Resources, Competences
Schlüsselaktivitäten (<i>Key Activities</i>)	Configuration of activities	Build resources			Key processes	Transaction governance	In-house activities		Internal organization
Schlüsselpartnerschaften (<i>Key Partnerships</i>)	Value network, Company boundaries			Value network		Exchange partners	Outsourced activities		External organization
Kostenstruktur (<i>Cost Structure</i>)			What is the underlying economic value?	Cost					

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder (2004, S. 45f.)

2.3.3 Definition des Geschäftsmodellbegriffs

Nachdem das Geschäftsmodell zentraler Analysegegenstand der vorliegenden Arbeit ist, ist eine inhaltliche Spezifikation des Begriffsverständnisses von elementarer Bedeutung. Daher gilt es die bisher gewonnenen Erkenntnisse in eine einheitliche Terminologie zu integrieren. Die zu entwickelte Definition hat den Anspruch eines *universalen Anwendungsbereichs*, deren konstituierenden Elemente aus einer *statischen Perspektive* heraus formuliert werden. Das inhaltliche Verständnis der Begriffsdefinition leitet sich dabei aus der dargestellten Literaturanalyse und der Integration der Geschäftsmodellelemente ab und ist folglich als *Ex-ante-Ansatz* zu bewerten (Tabelle 5).

Tabelle 5: Definition Geschäftsmodell

Definition 1: Geschäftsmodell

1. Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens. Es beschreibt, welches Wertangebot für den Kunden geschaffen und wie dieses in Form von Umsätzen internalisiert wird. Der generierte Kundenwert ermöglicht die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.
2. Ein Geschäftsmodell setzt sich aus neun Komponenten zusammen:
 - Das **Kundensegment** definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.
 - Das **Wertangebot** definiert das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.
 - Der **Kanal** definiert wie ein Unternehmen sein Kundensegment erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.
 - Die **Kundenbeziehung** definiert die Art von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kunden eingeht.
 - Die **Einnahmequelle** definiert die Einnahmen, die ein Unternehmen aus dem jeweiligen Kundensegment bezieht.
 - Die **Schlüsselressource** definiert elementare Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.
 - Die **Schlüsselaktivität** definiert wesentliche Aktivitäten, die ein Unternehmen ausführen muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.
 - Der **Schlüsselpartner** definiert das Netzwerk aus Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.
 - Die **Kostenstruktur** definiert alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.
3. Die Zielsetzung ist es Geschäftsmodellelemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Elemente gegenseitig verstärken. Damit ermöglicht das Geschäftsmodell, profitablen und nachhaltigen Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern weniger leicht imitierbar zu sein.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo (2013, S. 22); Osterwalder und Pigneur (2011, S. 24ff.)

Eine detaillierte Beschreibung der neun Komponenten und der jeweiligen Bestandteile ist dem Anhang zu entnehmen und wird im Rahmen von Kapitel 4 expliziter ausgeführt.

3 Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements

Innovationen sind eine wesentliche Determinante der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit (Utterback 1996, S. xiv). Um im Rahmen der theoretischen Konzeption das Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation zu behandeln, gilt es zunächst elementare Grundlagen des ITMs (Kapitel 3) vorzustellen. Zur Herleitung des Innovationsbegriffs werden dazu in Kapitel 3.1 wesentliche Charakteristika von Innovationen dargestellt. Basierend auf einem grundlegenden begrifflichen Verständnis der Innovation, wird dieser in einen statischen (Zeitpunkt) und dynamischen (Zeitverlauf) Kontext transferiert. Demnach erfolgt in Kapitel 3.2 eine Klassifikation der statischen Innovation. Abschließend gilt es den Innovationsbegriff im Kontext dynamischer Veränderungen zu betrachten. Einen wesentlichen Beitrag leistet hierzu das Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy, welches in Kapitel 3.3 vorgestellt wird.

3.1 Charakteristika von Innovation

Da elementare Grundbegriffe aus dem Fachbereich ITM in Literatur und Praxis unterschiedliche Verwendung finden und zumeist eine Vielzahl an unterschiedlichen Begriffsdefinitionen vorliegen (Perl 2003, S. 15), soll im Rahmen von Kapitel 3.1.1 eine konsistente Begriffserläuterung von Innovationen dargestellt werden sowie anschließend deren inhaltliche Abgrenzung zur Invention im Rahmen von Kapitel 3.1.2 erfolgen.

3.1.1 Innovationsbegriff

In der Literatur der Wirtschaftswissenschaften erfährt der Innovationsbegriff bis zum heutigen Zeitpunkt keine allgemein gültige Definition (Vahs und Brem 2013, S. 20; Hauschildt und Salomo 2011, S. 4). Um ein einheitlicheres Begriffsverständnis für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Arbeit zu erlangen, gilt es die Vielseitigkeit des Innovationsbegriffs zu erfassen. Nachfolgende Zitate geben dabei einen exemplarischen Überblick (Tabelle 6).

Tabelle 6: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Innovation

Autor (Jahr)	Definition
Barnett (1953)	„An innovation is [...] any thought, behavior or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms “ (S. 7).
Aregger (1976)	„Eine Innovation ist eine signifikante Änderung im Status Quo eines sozialen Systems [...]“ (S. 118).
Moore und Tushman (1982)	„An innovation is [...] any thought, behavior or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms “ (S. 132).
Rogers (1983)	„An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adaption“ (S. 11).
Brockhoff (1999)	„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg , so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich [...]. Kann damit die Einführung in dem Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder Prozessinnovation“ (S. 37).

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Vahs und Brem (2013, S. 20f., eigene Hervorhebung); Hausschild und Salomo (2011, S. 6f., eigene Hervorhebung)

Beschränkt man sich auf die konstitutiven Merkmale der Begriffsdefinitionen, so lässt sich zuallererst das Kriterium der *Neuheit* oder der *Unterschiedlichkeit* festhalten. Weitere Merkmale wie der *Zielbezug* (wirtschaftlicher Erfolg) und die *Verwertung* (Markteinführung) sind ebenso wesentliche Bestandteile (Vahs und Brem 2013, S. 21). Bevor der Begriff der Innovation ausführlicher betrachtet wird, erfolgt zunächst eine inhaltliche Abgrenzung der Begriffe Invention und Innovation.

3.1.2 Abgrenzung zwischen Invention und Innovation

Ausgangspunkt jeder Innovationsaktivität ist die *Invention*. Eine Invention ist eine Erfindung bzw. die „[...] erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung“ (Vahs und Burmeister 2005, S. 44). Dabei kann die Erfindung sowohl Ergebnis eines geplanten Forschungs- und Entwicklungsprozesses als auch Folge einer zufälligen Entdeckung sein (Serenipitäs-Effekt). Damit ist die Erfindung Ursprung einer darauffolgenden möglichen Innovation, sofern diese ein wirtschaftliches Erfolgspotenzial verspricht (Brockhoff 1999, S. 35ff.).

Kann eine Erfindung erstmalig am Markt eingeführt (Produktinnovation) oder in Verfahren eingesetzt werden (Prozessinnovation) so bezeichnet dies eine *Innovation im engeren Sinn* (Brockhoff 1999, S. 37). Demnach beinhaltet die Innovation neben der technischen Realisierung auch die „[...] erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung“ (Vahs und Burmeister 2005, S. 44). Erfolgt im Anschluss an diese Innovation im engeren Sinn eine

weitere Verbreitung und Kommerzialisierung am Markt, so kann von einer *Innovation im weiteren Sinn* gesprochen werden (Brockhoff 1999, S. 37).

In diesem begrifflichen Verständnis fassen Roberts (1987) und Afuah (1998) die Beziehung zwischen *Invention* und *Innovation*⁸ so zusammen: „[...] innovation = invention + exploitation“ (1987, S. 3) bzw. „Innovation entails both invention and commercialization“ (1998, S. 14). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist der Innovationsbegriff im Sinne der Autoren Afuah und Roberts zu betrachten, da insbesondere die Auswirkungen am Markt zu bewerten sind (Abbildung 7).

Abbildung 7: Abgrenzung zwischen Invention und Innovation



Quelle: Eigene Darstellung

Beschränkt man sich auf das konstitutive Merkmal der erforderlichen *Neuheit* einer Innovation, so ist zwischen (i) subjektiver und (ii) objektiver Neuheit zu differenzieren. Während die *subjektive* Perspektive die Neuheit aus der Sichtweise des Entscheidungsträgers bewertet, bezeichnet die *objektive* Neuheit eine erstmalige Erfindung im Sinne einer Weltneuheit (Hauschildt und Salomo 2011, S. 11f.). Für die nachfolgende Betrachtung sind Innovationen aus einer *subjektivistischen Perspektive* zu bewerten (Rogers 1983, S. 11), da Innovationen zu meist eine Kombination aus bereits existierender (Einzel-)Technologien darstellen (Abernathy und Clark 1985, S. 10).

⁸ Analog zum Verständnis von Brockhoff (1999): Innovation im weiteren Sinn (1999, S. 37).

3.2 Klassifikation der statischen Innovation

Im Hinblick auf die Klassifikation von Innovationen lassen sich diese nach dem Gegenstandsbereich (Kapitel 3.2.1), dem Innovationsauslöser (Kapitel 3.2.2), sowie nach dem Innovationsgrad (Kapitel 3.2.3) differenzieren. Diese Unterscheidung ist in Bezug auf das Management von Innovationen von elementarer Bedeutung (Perl 2003, S. 35).

3.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich

Anhand des Gegenstandsbereichs von Innovationen lässt sich der Innovationsbegriff hinsichtlich der Innovationsarten kategorisieren. Dabei wird der Begriff in der Literatur immer noch primär mit technologischen Innovationen⁹ assoziiert (Schmookler 1966, S. 2) und beinhaltet als solches in der Regel (i) Produkt- und (ii) Prozessinnovationen (Hauschildt und Salomo 2011, S. 5).

In Zusammenhang mit der unternehmerischen Innovationstätigkeit sind *Produktinnovationen* von besonderer ökonomischer Bedeutung (Vahs und Brem 2013, S. 53). Produkte sind von Unternehmen angebotene materielle wie immaterielle Leistungen, ausgerichtet auf die Befriedigung spezifischer Kundenbedürfnisse am Markt. In diesem Sinne beinhalten Produkte neben Sachleistungen auch Dienstleistungen (Vahs und Brem 2013, S. 52). Per Definition besteht das Produkt aus einem Produktkern (den technisch-konstruktiven Eigenschaften und Grundfunktionen eines Produkts), dem Produktäußeren (das von Kundenseite registrierte Design) sowie seiner Zusatzleistungen (zusätzliche Produkt oder Servicedienstleistungen) (Granig und Perusch 2012, S. 24; Vahs und Brem 2013, S. 52). Die Neuerung kann dabei an allen drei Produktmerkmalen ansetzen (Stummer et al. 2010, S. 15). Zentrale Ziele der Produktinnovation sind die Stärkung der gegenwärtigen Wettbewerbsposition sowie die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit am Markt (Vahs und Brem 2013, S. 53). Werden dabei einzelne Produktmerkmale wesentlich verbessert und an die veränderten Marktanforderungen angepasst, so liegt eine *Produktdifferenzierung* vor. Eine *Produktvariation* beinhaltet demgegenüber nur geringfügige Änderungen. Dabei steht nicht Leistungsverbesserung der Technologie im Vordergrund, sondern vielmehr soll eine Repositionierung im Wettbewerb bewirkt werden. Um der steigenden Produktkomplexität und Individualisierung entgegen zu wirken,

⁹ Weitere Innovationsarten sind bspw. Sozial-, Struktur- und Marketinginnovationen, die in der Übersicht von Vahs und Brem festgehalten sind (2013, S. 52).

findet in Unternehmen häufig die *Produktvereinheitlichung* Anwendung. Dabei weicht das Innovationsvorhaben (Perl 2003, S. 35) einer Produktstandardisierung¹⁰ (Vahs und Brem 2013, S. 54f.; Meffert 1998, S. 423ff.).

*Prozessinnovationen*¹¹ zielen auf eine Verbesserung bzw. Neugestaltung der für die betriebswirtschaftliche Leistungserstellung notwendigen Prozesse ab (Vahs und Burmeister 2005, S. 76). Hierzu zählen neben der Bearbeitung der physischen Produkte sowohl materielle als auch informelle Prozesse, welche die Aufbereitung von Informationen und den Austausch dieser gewährleisten (Perl 2003, S. 36). Ziel der Innovationstätigkeit ist die Erhöhung der Arbeitsproduktivität im Herstellungsprozess. Dies kann mittels kürzerer Prozessdurchlaufzeiten als auch durch einen verminderten Faktoreinsatz realisiert werden. Die effiziente Gestaltung des Herstellungsprozesses resultiert häufig in einer Qualitätssteigerung der Produkte bzw. einer Senkung der Stückkosten (Thom 1997, S. 8), welche in Form qualitativ hochwertiger Produkte bzw. niedriger Verkaufspreise an den Kunden weiter gegeben werden können (Perl 2003, S. 36; Vahs und Brem 2013, S. 56).

Pleschak und Sabisch (1996) kritisieren, dass Prozessinnovationen gegenüber Produktinnovationen häufig eine untergeordnete Bedeutung erfahren. Ihrer Ansicht nach begründet die Fokussierung auf Produktinnovationen eine Schwächung der betriebswirtschaftlichen Wettbewerbsposition. Die Autoren fordern daher ein ausgewogenes Verhältnis von Produkt- und Prozessinnovationen (1996, S. 20f.). Das Beherrschen beider Innovationsarten ist insbesondere in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld von besonderer Bedeutung, um langfristig bestehen zu können (Utterback und Abernathy 1975, S. 654).

¹⁰ Das Produkt wird dabei als Baukastensystem verstanden, deren Einzelkomponenten und Zusammensetzungen standardisiert werden (Vahs und Brem 2013, S. 55).

¹¹ Prozessinnovationen werden häufig auch als Verfahrensinnovationen bezeichnet, siehe hierzu Perl (2003, S. 36) oder Vahs und Brem (2013, S. 56).

3.2.2 Differenzierung nach dem Innovationsauslöser

Innovationen können unterschiedlichen Ursachen zugrunde liegen. Der Auslöser kann einerseits durch den Markt (market-pull¹²) oder das technologieorientierte Unternehmen (technology-push) hervorgerufen werden. Entsprechend diesem Innovationsauslöser kann zwischen (i) Pull- oder (ii) Push-Innovationen differenziert werden (Vahs und Brem 2013, S. 63; Granig und Perusch 2012, S. 26). Um erfolgreich innovieren zu können, müssen Unternehmen sowohl Markt- als auch Technologieaspekte in ihre Innovationsentscheidungen gleichermaßen mit einbeziehen (Hauschildt und Salomo 2011, S. 4).

Pull-Innovationen sind nachfrageinduzierte Innovationen und finden ihren Ursprung in der Identifizierung latent unbefriedigter Kundenbedürfnissen am Markt (Vahs und Brem 2013, S. 63). Die aus diesen Bedürfnissen resultierenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E-Aktivitäten) führen bei dem bestehenden Produktionsprogramm zumeist zu inkrementellen Verbesserungsinnovationen (Perl 2003, S. 38). Aufgrund des inkrementellen Charakters der Innovation sowie der konkretisierten Nachfrage am Markt, sind Pull-Innovationen häufig mit einer schnellen Realisierung und einer vergleichsweise hohen Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden (Vahs und Brem 2013, S. 63; Gabler Wirtschaftslexikon 2013b).

Demgegenüber werden *Push-Innovationen* unabhängig von den am Markt identifizierten Kundenbedürfnissen entwickelt. Sie basieren primär auf den unternehmensinternen Technologie- und Leistungspotenzialen (Perl 2003, S. 38). Ausgelöst durch den F&E-Bereich eines Unternehmens führen technologieinduzierte Innovationen insbesondere zu radikalen Produkt- oder Prozessinnovationen, deren entsprechende Anwendungsgebiete es zu definieren gilt (Vahs und Brem 2013, S. 63). Mittelinduzierte Innovationen weisen aufgrund ihres hohen Innovationsgrades ein großes Ertragspotenzial auf, deren technologische Realisierung jedoch mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist (Gabler Wirtschaftslexikon 2013c). Zudem stoßen Push-Innovationen nicht von Beginn an auf einen aufnahmebereiten Absatzmarkt, weshalb die Erfolgsaussichten verhältnismäßig geringer ausfallen (Vahs und Brem 2013, S. 63).

¹² Weitere Synonyme: Demand Pull, Need Pull oder auch Nachfragesog (Gabler 2013b; Vahs und Brem 2013, S. 63).

3.2.3 Differenzierung nach dem Innovationsgrad

Kategorisiert man Innovationen nach ihrem Grad der Veränderung, so werden in der Literatur häufig drei Konzepte der graduellen Abstufung von Innovationen aufgeführt. Zentraler Bestandteil ist dabei die Differenzierung zwischen (i) inkrementellen und radikalen Innovationen, (ii) modularen und architektonischen Innovationen, sowie (iii) kompetenzsteigernden und kompetenzerstörenden Innovationen (Dosi 1982, S. 158; Henderson und Clark 1990, S. 10; Tushman und Anderson 1986, S. 439). Diese Klassifikationskonzepte sollen zunächst separat vorgestellt und in weiterer Folge in ein Gesamtkonzept integriert werden.

Inkrementelle und radikale Innovation

In der wissenschaftlichen Literatur erfährt das Konzept der *inkrementellen und radikalen Innovation*¹³ die größte Aufmerksamkeit (Dosi 1982, S. 158). Ansatzpunkt dieser Klassifikation ist der Grad der Veränderung gegenüber dem bestehenden Status Quo (Barnett 1953, S. 7; Aregger 1976, S. 118).

Inkrementelle Innovation ist die stetige und sukzessive Verbesserung bestehender Produkte oder Prozesse. Dazu wird die Technologie innerhalb eines kontinuierlichen Innovationsprozesses weiterentwickelt, bleibt jedoch in ihrem Ursprung erhalten (Nelson und Winter 1982, S. 337; Henderson und Clark 1990, S. 9). Ziel der schrittweisen Innovation ist die Verbesserung der Vorgängerversion zur kurzfristigen Stärkung der Wettbewerbsposition im aktuellen Marktumfeld (Betz 2011, S. 31). Dazu dient die Weiterentwicklung von Produkten vor allem der Qualitätssicherung und der Anpassung an Kundenbedürfnisse. Prozessinnovationen hingegen zielen primär auf eine Effektivitätssteigerung ab (Abernathy und Utterback 1988, S. 26). Inkrementelle Innovationen können innerhalb der Unternehmung aus dem bestehenden Wissen und Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter gewonnen werden und zudem wirtschaftliche Erfolge innerhalb eines weitgehend konstanten Marktes realisieren (Henderson und Clark 1990, S.9).

¹³ In der Literatur werden als Synonym für inkrementelle Innovationen häufig auch die Begriffe graduelle oder kontinuierliche Innovationen verwendet. Radikale Innovationen werden dagegen häufig als prinzipielle oder diskontinuierliche Innovationen bezeichnet. Eine Auswahl möglicher Dichotomien ist der Übersicht von Hauschildt und Salomo (2011) zu entnehmen (2011, S. 12).

In einem sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld sind etablierte Unternehmen jedoch zum Umdenken gefordert. Der inkrementelle Ansatz wird aufgrund seiner impliziten Kapazitätsgrenze der Innovationsmöglichkeiten den Marktanforderungen nicht mehr gerecht (Betz 2011, S. 31). Um langfristig die Wettbewerbsposition zu erhalten, müssen grundlegend neuartige Produkte oder Prozesse geschaffen werden. Diese sog. *radikalen Innovationen* können tiefgreifende Veränderungen bestehender Marktstrukturen bewirken oder sogar Ursprung gänzlich neuer Branchen sein (Tushman und Anderson 1986, S. 441f.). Die Gewinnung radikaler Innovationen bereitet insbesondere etablierten Unternehmen große Schwierigkeiten, da diese grundlegend verschiedene fachliche wie organisatorische Kompetenzen fordern (Tushman et al. 1986, S. 31; Henderson und Clark 1990, S. 9). Dies bietet branchenfremden Unternehmen häufig die Möglichkeit zu einem erfolgreichen Markteintritt und kann langfristig eine Veränderung bestehender Marktstrukturen bewirken (Utterback 1996, S. 88).

Modulare und architektonische Innovation

Henderson und Clark (1990) sehen die alleinige Differenzierung zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen als unvollständig wie potenziell irreführend an (1990, S. 10). Sie stützten ihre Theorie auf empirische Untersuchungen von Clark (1987) der nachweist, dass inkrementelle Veränderungen der Technik¹⁴ trotz ihrer rein evolutionären Natur, radikale Veränderungen am Markt bewirken können (1987, S. 43ff.). Henderson und Clark (1990) führen in diesem Kontext das Konzept der *modularen und architektonischen Innovation* als möglichen Erklärungsansatz ein (1990, S. 10).

Das Innovationskonzept beinhaltet demnach nicht das *Produkt als ganzes System*, vielmehr liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf *einzelnen Produktkomponenten* und *deren architektonischer Anordnung*. Als solches fordern Innovationen zwei Arten von Wissen. Einerseits bedarf es Komponentenwissen, d.h. Wissen über einzelne Produktmodule und deren Integration in eine Komponente. Andererseits erfordert es architektonisches Wissen, d.h. Wissen über die Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Komponenten zu einem kohärenten Ganzen (Henderson und Clark 1990, S. 10f.). Entsprechend dieser Differenzierung unterscheiden die Autoren zwischen Innovationen auf (i) Ebene der Produktmodule und auf (ii) Ebene der Produktarchitektur. Aus beiden Dimensionen und deren Ausprägungen leiten die Autoren eine

¹⁴ Technik ist die tatsächlich realisierte bzw. angewandte Umsetzung der Technologie (Brockhoff 1999, S. 27).

Vier-Felder-Matrix ab (Abbildung 8) und differenzieren entsprechend zwischen vier Innovationstypen.

Abbildung 8: Innovationskategorien nach Henderson und Clark (1990)

		Produktmodule	
		Verbessert	Ersetzt
Produkt- architektur bzw. Wirkungs- beziehung	Unverändert	Inkrementelle Innovation	Modulare Innovation
	Verändert	Architektonische Innovation	Radikale Innovation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Henderson und Clark (1990, S. 12)

Eine *modulare Innovation* beinhaltet eine Innovation auf Komponentenebene, die bestehende Produktarchitektur, d.h. die Schnittstellen und deren Verbindung der Module untereinander bleiben in ihrer ursprünglichen Anordnung bestehen. Folglich handelt es sich um eine Veränderung und Substitution eines einzelnen Moduls mit identischen strukturellen und funktionalen Schnittstellen. Demgegenüber bleiben bei *architektonischen Innovationen* die einzelnen Komponenten unberührt, die Schnittstellen und Wirkungsbeziehungen zwischen den Modulen untereinander sind jedoch Gegenstand der Innovation. Kommt es dagegen zu Innovationen sowohl auf Ebene der Produktmodule als auch auf Ebene der Produktarchitektur, dann bezeichnen Henderson und Clark (1990) dies als *radikale Innovation*. Bleiben beide Ebenen in ihrer grundsätzlichen Gestaltung der Module sowie in der verbindenden Architektur im Kern unberührt und betreffen lediglich marginale Verbesserungen und Anpassungen, so sind dies Kennzeichen einer *inkrementelle Innovation* (1990, S. 11f.).

Kompetenzsteigernden und kompetenzerstörende Innovationen

In unmittelbarem Zusammenhang mit dem Veränderungsumfang stehen die unternehmensspezifischen Ressourcen, allen voran das technologische Know-how (Abernathy und Clark 1985, S. 5). Vor diesem Hintergrund führen Tushman und Anderson das Konzept der (i) kompetenzsteigernden und (ii) kompetenzerstörende Innovationen ein (1986, S. 439).

Kompetenzsteigernde Innovation baut auf dem vorliegenden Wissensstand auf, welche mittels bestehender Technologie gewonnen worden ist. Dieses technologische Know-how kann wei-

ter entwickelt werden und Eingang in neuen Technologien finden. Demnach stellen kompetenzsteigernde Innovationen eine neue technologische Ordnung her mittels derer die Leistungsfähigkeit der alten Technologie deutlich erweitert werden kann (Abernathy und Clark 1985, S. 6; Anderson und Tushman 1990, S. 609f.).

Hingegen ist das bisher gewonnene Wissen aus bestehenden Technologien für die Generierung von *kompetenzerstörenden Innovationen* irrelevant. Die neue Technologie bedarf vollständig unterschiedlicher technologischer Kompetenzen, deren Leistungsgrenze über der bestehenden Technologie liegt und diese als solches ersetzt (Anderson und Tushman 1990, S. 609; Abernathy und Clark 1985, S. 6). Das bestehende Know-how kann dabei vielmehr eine Behinderung des Technologiewechsels darstellen (Leonard-Barton 1992, S. 111), weshalb diese Innovationen häufig von branchenfremden Unternehmen eingeleitet werden (Tushman und Anderson 1996, S. 444ff.).

Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Innovationskategorien

Diese Differenzierung zwischen den drei Konzepten (Abbildung 9) ist von essentieller Bedeutung, da sie Erklärungsansätze dafür liefern, weshalb etablierte Unternehmen oft Schwierigkeiten bei der Anpassung an Innovationen haben. Während inkrementelle Innovationen die Wettbewerbsposition etablierter Unternehmen stärken, da sie auf unternehmensinternen Kernkompetenzen (Abernathy und Clark 1985, S. 12) bzw. kompetenzsteigerndem Wissen aufbauen (Tushman und Anderson 1986, S. 460), fordern modulare, architektonische und vor allem radikale Innovationen eine kompetenzerstörende Bereitschaft von Unternehmen, da sie den Nutzen ihrer vorhandenen Fähigkeiten nicht einschließt (Tushman und Anderson 1986, S. 460; Henderson und Clark 1990 S. 13).

Abbildung 9: Erweiterung der Innovationskategorien

		Produktmodule	
		Kompetenzsteigernd	Kompetenzerstörend
Produktarchitektur bzw. Wirkungsbeziehung	Kompetenzsteigernd	Inkrementelle Innovation	Modulare Innovation
	Kompetenzerstörend	Architektonische Innovation	Radikale Innovation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Henderson und Clark (1990, S. 12); Zollenkop (2006, S. 112)

Die bisherige Betrachtungsweise des ITMs beschränkt sich weitgehend auf eine statische Perspektive, in der primär einzelne Aspekte auf eine Industriedynamik hinweisen. Vor allem Schumpeter hat diese Diskussion nachhaltig geprägt, indem er den innovativen Unternehmer (Schumpeter 1939, S. 102) als Ursprung der schöpferischen Zerstörung alter Strukturen sieht und den wirtschaftlichen Wandel einleitet (Schumpeter 1942, S. 83). Im Folgenden gilt es daher die statische Sicht um eine dynamische Komponente zu erweitern.

3.3 Das dynamische Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy

Mit der Dynamik des technologischen Wandels setzten sich insbesondere die Autoren Utterback und Abernathy (1975) auseinander und entwickeln ein Modell zur Erklärung der Entwicklungsdynamik von Produkt- und Prozesstechnologien (1975, S. 640; Utterback 1990, S. xvii). Betrachtungsobjekt des Modells ist das „productive segment“ (Utterback und Abernathy 1975, S. 642) bzw. die „productive unit“ (Abernathy und Utterback 1978, S. 43), d.h. die Analyseeinheit bezieht sich auf die Produkttechnologie und die zur ihrer Herstellung notwendige Prozesstechnologie (Utterback 1975, S. 65; Abernathy und Utterback 1978, S. 43).

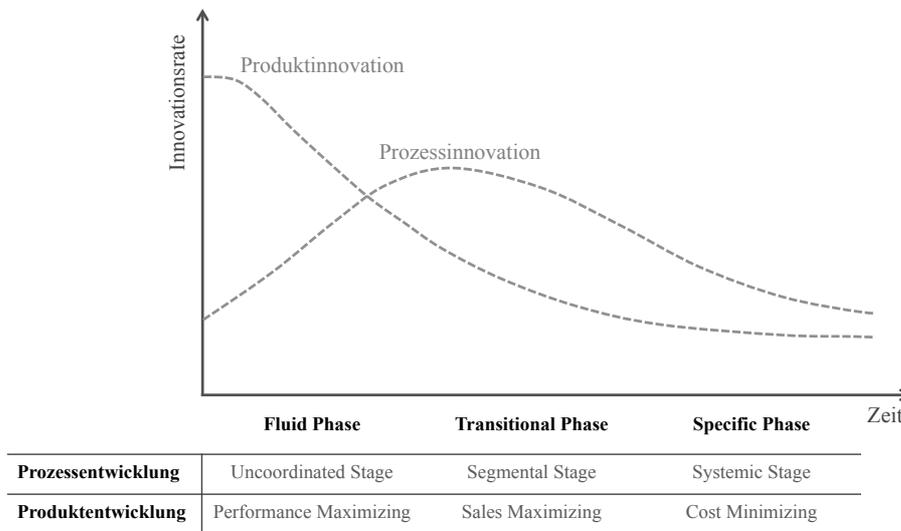
Die Autoren verweisen in ihren Ausführungen auf die wechselseitige Interdependenz zwischen Produkt- und Prozesstechnologien (Abernathy und Utterback 1988, S. 27; Utterback 1996, S. xviif.). Die Technologieentwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen wird dabei über die Messgröße der Innovationsrate abgebildet, welche im Zeitablauf variiert (Abernathy und Utterback 1978, S. 40). Demnach leistet das Modell einen Beitrag zur Aufklärung der spezifischen Interaktionsbeziehung und den daraus resultierenden Wachstumspotenzialen von Unternehmen in einer Branche (Abernathy und Utterback 1988, S. 25f.).

Der Grundgedanke ihrer Konzeption ist, dass der charakteristische Verlauf des Innovationsprozesses und der unternehmerischen Innovationsaktivität von der Unternehmensumwelt, der Wettbewerbsstrategie und dem Stand der Technologieentwicklung des Unternehmens und seiner Konkurrenten abhängt (Utterback und Abernathy 1975, S. 640; Utterback 1996, S. 81). In Bezug auf den Entwicklungsstand der Technologie heben die Autoren als zentralen Untersuchungsgegenstand den Produktionsprozess hervor, anhand dessen die konzeptionelle Wirkung von Produkt- und Prozessinnovationen dargestellt wird (Utterback und Abernathy 1975, S. 640).

Die vorherrschende Abhängigkeit, von der zwischen Produkt- und Prozesstechnologien ausgegangen wird, begründet sich wie folgt: Einerseits nimmt die zugrundeliegende Prozesstechnologie Einfluss auf die Produktkonfiguration, andererseits determiniert die Produkttechnologie die zur Erstellung benötigte Prozesstechnologie (Abernathy und Utterback 1988, S. 30). Folglich sind für die Entwicklung strategischer Technologie- und Innovationsentscheidungen der Entwicklungsstand der Produkt- und Prozesstechnologie in ihrer Gesamtheit abzuschätzen. Auf dieser Informationsbasis können im Weiteren jeweilige Prozess- und Produkttechnologiestrategien formuliert werden (Zotter 2003, S. 61).

Für Unternehmen stellt sich grundsätzlich die Frage ob sie ihre Forschungs- und Entwicklungsintensitäten auf Produkt- oder Prozessinnovationen richten sollen. Das Produkt-Prozess-Lebenszyklusmodell von Utterback und Abernathy leistet einen wesentlichen Beitrag in der unternehmerischen strategischen Entscheidungsfindung (Zotter 2003, S. 61). In ihrem Modell stellen die Autoren einen Bezug zwischen (i) der Innovationsrate von Produkt- und Prozesstechnologien im Allgemeinen und (ii) der Einordnung von Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus her (Utterback und Abernathy 1975, S. 640). Hierzu betrachten Utterback und Abernathy in ihrer ursprünglichen Ausführung zunächst zwei isolierte Modelle für die zeitliche Entwicklung der Produkt- und Prozessinnovationsrate (1975, S. 640). Auf Basis dessen erfolgt schließlich die Integration der beiden einzelnen Teilmodelle in ein Drei-Phasen-Modell (Abbildung 10) (Abernathy und Utterback 1987, S. 40), dessen Hypothesen bei sog. „assembled products“ (Utterback 1996, S. 123), insbesondere anhand von Daten der U.S.-amerikanischen Automobilindustrie, verifiziert werden können (Utterback und Suarez 1993, S. 8ff.).

Abbildung 10: Produkt-Prozess-Phasenmodell nach Utterback und Abernathy



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Utterback und Abernathy (1975, S. 645); Abernathy und Utterback (1978, S. 40)

3.3.1 Innovationsrate von Produkt- und Prozessinnovationen

In Bezug auf die erste Dimension gilt es zunächst die Änderungsrate von (i) Produkt- und (ii) Prozessinnovationen isoliert darzustellen (Utterback und Abernathy 1975, S. 642ff.).

Prozessinnovationen beinhalten eine Effizienzsteigerung des Produktionsprozesses. Das Herstellungsverfahren wird dabei als System der Produktionsfaktoren verstanden, deren Veränderung sich auf die Produktionsmaschine, Inputfaktoren, Arbeitskräfte und Aufgabenteilungen, sowie Arbeits-, Material- und Informationsfluss beziehen können. Charakteristisch verändert sich der Herstellungsprozess im Zeitablauf. Der Produktionsprozess wird kostenintensiver, die Produktivität des Arbeitsprozesses steigt aufgrund der zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung. Zeitgleich wird der Herstellungsprozess und das Produktdesign verstärkt standardisiert. Beide Effekte führend letztlich zu einer Veränderung der optimalen Produktions- und Betriebsgröße (Utterback und Abernathy 1975, S. 641). Definierte Stadien der Prozessentwicklung, deren Verlauf branchenübergreifende Gültigkeit besitzt (Utterback und Suarez 1993, S. 10ff.), können als drei Entwicklungsphasen bezeichnet werden: (i) uncoordinated stage, (ii) segmental stage und (iii) systematic stage (Utterback und Abernathy 1975, S. 641f.).

Utterback und Abernathy (1975) verstehen unter *Produktinnovationen* eine neue Technologie oder eine neuartige Kombination bereits bestehender Technologien. Dabei ist die Entwicklung des Produktes ausgerichtet auf die Befriedigung der spezifischen Kundenbedürfnisse am

Markt (1975, S. 642). Der Schwerpunkt der Produktentwicklung verändert sich im Zeitablauf mit dem Lebenszyklus einer Innovation. Während zu Beginn der Innovation der Schwerpunkt auf der Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Produktes liegt, verschiebt sich der Fokus zu einem späteren Zeitpunkt auf die Erzeugung einer Vielfalt an Produktvariationen und schließlich auf die Standardisierung und Kostenminimierung eines Produktes (Utterback und Abernathy 1975, S. 642). Diese drei Produktentwicklungsphasen – (i) performance-maximizing, (ii) sales-maximizing und (iii) cost-minimizing – sind weitgehend deckungsgleich mit den drei Entwicklungsphasen der Prozesstechnologie (Utterback und Abernathy 1975, S. 642f.; Utterback 1975, S. 68).

3.3.2 Produkt- und Prozesslebenszyklus

Nachdem die Innovationsraten von Produkt- und Prozesstechnologien dargelegt worden sind, wird im Folgenden die zweite Dimension (Utterback 1996, S. 92), der Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus anhand der drei Phasen, (i) fluid phase, (ii) transitional phase und (iii) specific phase, vorgestellt (Abernathy und Utterback 1978, S. 40). Den jeweiligen Phasen lassen sich charakteristische Merkmale und Ausprägungen zuordnen (Abernathy und Utterback 1978, S. 40; Abernathy und Utterback 1988, S. 26).

Fluid Phase

Die erste Phase des Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus, die *fluid phase*, ist durch eine hohe Produktinnovationsrate gekennzeichnet. Die Produkttechnologie ist geprägt von kurzen Zykluszeiten und häufig wechselnden Entwürfen der Produktkonzeption (Utterback und Abernathy 1975, S. 643). Die daraus resultierende Produktvielfalt ist bedingt durch das „Experimentieren“ der Wettbewerber, die unterschiedliche Technologien anwenden und in ihrer Leistungsfähigkeit bewerten (Utterback 1996, S. xviii).

In dieser Phase sind das Marktsegment und dessen Wettbewerbsstrukturen noch nicht definiert. Der Wettbewerb ist charakterisiert durch einen intensiven Innovations- und Qualitätswettbewerb, in dem konkurrierende Unternehmen versuchen ihre bestehende Marktposition zu festigen und langfristig im neuen Absatzmarkt auszubauen. Mit dem Ziel der Maximierung der Leistungsfähigkeit der Produkttechnologie versuchen Unternehmen sich von Konkurrenten zu differenzieren und die latent formulierten Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen (Utterback und Abernathy 1975, S. 643; Abernathy und Utterback 1988, S. 28).

Nachdem das Absatzvolumen relativ gering ist, befinden sich die entsprechend produzierten Losgrößen noch auf einem niedrigen Niveau. Gezielte Investitionen in die Spezialisierung des Herstellungsprozesses sind daher nicht gerechtfertigt. Entsprechend ist die Innovationsrate des Produktionsprozesses verhältnismäßig gering (Utterback und Abernathy 1975, 641). Charakteristisch kennzeichnet den Herstellungsprozess der Produktentwicklung eine hohe Flexibilität. Diese flexiblen Systeme ermöglichen einen fließenden Wechsel zwischen der zugrundeliegenden Produkttechnologie und deren bedarfsgerechter Konzeption der Produktgestaltung (Abernathy und Utterback 1988, S. 28). Der Herstellungsprozess verläuft nicht standardisiert und weist einen hohen Anteil an manuellen Arbeitsinhalten auf, die von vorwiegend hochqualifizierten Arbeitskräften verrichtet werden. Die Konzeption der einzelnen Produktionsprozesselemente ist lose definiert, damit bei einer Neuausrichtung der Umwelt schnelle Veränderungen der Systemanordnung vorgenommen werden können (Utterback und Abernathy 1975, S. 641).

Transitional Phase

Mit zunehmender Produktreife wächst in der *transitional phase* das Marktvolumen kontinuierlich an und der Preiswettbewerb im Hinblick auf die Umsatzmaximierung intensiviert sich (Utterback und Abernathy 1975, S. 641ff.). Um den Marktanforderungen gerecht zu werden, wird das Produktionssystem zur Effizienzsteigerung zunehmend spezifiziert. Die Optimierung erfolgt in dieser Phase auf Basis der Teilprozesse. Dabei werden einzelne Produktionsteilprozesse mittels spezifischer Prozesstechnologie automatisiert. Daneben bleiben jedoch auch manuell betriebene Teilprozesse bestehen. Darüber hinaus werden Produktionsaufgaben entlang des Herstellungsprozesses zunehmend formalisiert und überwacht (Utterback und Abernathy 1975, S. 641f.).

Diese Spezifikation des gesamten Produktionsprozesses geht mit einer abnehmenden Flexibilität der Produktvariation einher. So kann nicht mehr ein breites Produktportfolio erstellt werden, sondern die Herstellung beschränkt sich auf wenige, klar definierte Produktkonzeptionen (Abernathy und Utterback 1988, S. 28).

Das weitgehend stabile Produktdesign ist dabei wesentliche Voraussetzung für die Etablierung eines spezialisierten Produktionssystems. Demnach wird das mögliche Produktspektrum weitestgehend durch die gewählte Prozesstechnologie definiert und erste Produktstandards bilden sich. Entsprechend verändern Produzenten nicht mehr die Produktkonzeption in ihrem

Wesen, sondern adaptieren lediglich spezifische Produktkomponenten entsprechend der Kundenbedürfnisse (Utterback und Abernathy 1975, S. 641f.).

Die Festlegung auf ein „dominant design“ (Anderson und Tushman 1990, S. 604) entscheidet über den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Zusammenspiel der technischen Möglichkeiten sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Umfang der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen¹⁵ im Produktdesign (Utterback 1996, S. 25). Ebenso bewirkt die Entstehung eines Industriestandards¹⁶ einen Wissenszuwachs über die technologische Leistungsfähigkeit der Produzenten und Konsumenten. Dieser Wissenszuwachs ermöglicht einerseits die Evaluierung der konkurrierenden Leistungsangebote am Markt, andererseits trägt dieser zu einer reduzierten Marktunsicherheit bei (Zotter 2003, S. 64).

Specific Phase

In der *specific phase* ist das Leistungsangebot weitgehend standardisiert. Marktteilnehmer differenzieren sich allein über einen aggressiven Preiswettbewerb, indem kaum profitable Margen erzielt werden können (Abernathy und Utterback 1988, S. 27). Eine Vielzahl an Konkurrenten ist den Wettbewerbsbedingungen nicht gewachsen und scheidet aus dem Markt aus. Entsprechend bildet sich eine oligopolistische Marktstruktur mit einer geringen Anzahl an Marktanbietern und verhältnismäßig gleichverteilten Marktanteilen (Utterback 1996, S. 86ff.).

Das gesamte Produktionssystem wird zum maßgebenden Wettbewerbsfaktor. Daher versuchen Unternehmen insbesondere durch Prozessinnovationen die Effizienz des Produktionssystems zu erhöhen. Die Innovationsbemühungen richten sich demnach nicht mehr auf die Effizienzsteigerung der Teilsysteme, sondern auf die Optimierung des gesamten Systems (Utterback und Abernathy 1975, S. 642). Die Produkte sowie die zu ihrer Herstellung notwendigen Prozesse sind in dieser Phase bereits so stark miteinander verbunden, dass bei einer Änderung des Produktes dies eine zwingende Anpassungen der zugrundeliegenden Prozesse bewirkt und umgekehrt. In Folge der fortgeschrittenen Integration erfordern bereits geringfügige Veränderungen auf Produkt- oder Prozessebene hohe Investitionskosten (Abernathy und Utterback

¹⁵ Dies impliziert zumeist ein wesentlich geringeres Ausmaß an realisierten Produkthanforderungen, sofern diese vom Großteil der Abnehmer wertgeschätzt werden (Utterback 1996, S. xx).

¹⁶ Die Festlegung auf ein Produktdesign ist häufig maßgebend für die nächsten Jahrzehnte (Anderson und Tushman 1990, S. 613).

1988, S. 27). Das Produktionssystem weist demnach Trägheitswiderstände gegenüber Veränderungen auf (Zotter 2003, S. 64). In der letzten Lebensphase des Modells von Utterback und Abernathy befindet sich die Branche in einem hoch kapitalisierten, sehr kontrollierten und in der Regel uninnovativen Stadium (Utterback 1996, S. 98).

Zusammenfassung

Nachfolgende Tabelle 7 fasst die charakteristischen Merkmale der einzelnen Phasen zusammen und ist daher zentral für die empirische Untersuchung.

Tabelle 7: Charakteristische Merkmale des Produkt-Prozess-Phasenmodells

	Fluid Phase	Transitional Phase	Specific Phase
Basis of competition	Functional product performance	Product variation; fitness for use	Price
Source of innovation	Industry pioneers; product users	Manufacturers; users	Often suppliers
Innovation	Frequent major product changes	Major process changes required by rising demand	Incremental for product and with cumulative improvements in productivity and quality
Product	Diverse designs, often customized	At least one product design, stable enough to have significant production volume	Mostly undifferentiated, standard products
Production processes	Flexible and inefficient, major changes easily accommodated	Becoming more rigid, with changes occurring in major steps	Efficient, capital intensive, and rigid; cost of change high
R&D	Focus unspecified because of high degree of technical uncertainty	Focus on specific product features once dominant design emerges	Focus on incremental product technologies; emphasis on process technology
Equipment	General-purpose, requiring skilled labor	Some subprocesses automated, creating islands of automation	Special-purpose, mostly automatic with labor focused on tending and monitoring equipment
Plant	Small-scale, located near user of source of innovation	General-purpose with specialized sections	Large-scale, highly specific to particular products
Organizational control	Informal and entrepreneurial	Through project and task groups	Structure, rules, and goals
Competitors	Few, but growing in numbers with widely fluctuating market shares	Many, but declining in numbers after emergence of dominant design	Few; classic oligopoly with stable market share
Vulnerability of industry leaders	To imitators, and patent challenges; to successful product breakthroughs	To more efficient and higher-quality producers	To technological innovations that present superior products substitutes

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Abernathy und Utterback (1978, S. 40); Utterback (1996, S.96f.)

3.3.3 Die Erweiterung des Modells

De Meyer (1985) führt erstmalig eine vierte Phase in das Industrielbenszyklusmodells ein. Er bezeichnet diese als Reifephase (mature phase), in der Produkt- und Prozessinnovationen kei-

ne zentrale strategische Bedeutung mehr zukommt (1985, S. 318). Utterback (1994) fasst diesen Grundgedanken auf und führt als vierte Lebensphase die *discontinuities stage* ein (zitiert in Zotter 2003, S. 62). Er bezieht sich in seinen Ausführungen insbesondere auf das in einer Branche agierende Unternehmen, das nach dem Durchlaufen der *specific phase* einen Endzustand erreicht (Utterback 1996, S. 97).

Beide Wissenschaftler gehen dabei der zentralen Frage nach, wie Unternehmen aus dieser stagnierenden Phase ausbrechen können. Utterback (1996) verweist auf das Instrument der schlanken Produktion (*lean production*) nach der Theorie von Womack et al., sowie der Einführung der individuellen Massenproduktion (*mass customization*) nach Pine. In seinen Ausführungen betont er jedoch, dass langfristig nur radikale Innovationen aus dieser Reifephase führen können (Utterback 1996, S. 98f.). Neben Utterback selbst beschränken sich eine Vielzahl an Autoren im Kontext der radikalen Innovation allein auf technologische Innovation. Sie verweisen auf die Notwendigkeit eines Technologiewechsels, der die bestehenden Technologien durch eine neue Basistechnologie ersetzen soll¹⁷ (De Meyer 1985, S. 320f.; Zotter 2003, S. 64). Das bisher aufgebaute Wissen und die gewonnenen Kompetenzen, welche einen effizienten und effektiven Nutzen der Alttechnologie ermöglicht haben, gelten als hinfällig. In dieser Phase dominiert die Notwendigkeit der frühzeitigen Identifikation einer neuen und Erfolg versprechenden Technologie (De Meyer 1985, S. 321). Die Einleitung des Technologiewechsels geht einher mit der Neuausrichtung der komplementären Wissensressourcen und der Unternehmensorganisation, die zu einer effizienten Ausgestaltung des Produktionssystems notwendig sind (Teece et al. 1997, S. 509).

Die Reduktion allein auf technologische Innovation, um aus dieser Phase der industriespezifischen Stagnation zu gelangen, scheint jedoch zu eng formuliert. Im Rahmen von Kapitel 4.2.2 soll aufgezeigt werden, dass Industrien sich anderer Arten von Innovationen bedienen können, wenn nach Utterback das Ende der technischen Differenzierung von Produkt- und Prozessinnovationen erreicht ist (Bouttelier und Müller 2007, S. 12).

¹⁷ Eine *Basisinnovation* kennzeichnet den Durchbruch einer grundlegend neuartigen und revolutionären Technologie. Als solches führen Basisinnovationen zumeist zu maßgeblichen Veränderungen im gegenwärtigen Markt- und Wettbewerbsumfeld und prägen das zukünftige Innovationsgeschehen richtungsweisend (Trommsdorff und Schneider 1990, S. 4; Vahs und Brem 2013, S. 64). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der technischen Basisinnovationen wird insbesondere durch ihren radikalen Umbruch und seine Vielzahl an Folgeinnovationen deutlich. Als solches gilt diese häufig als Auslöser von langen Konjunkturwellen (Kondratieff-Zyklen) (zitiert in Vahs und Brem 2013, S. 5).

3.3.4 Zusammenfassung und Grenzen des Modells

Festzuhalten ist, dass Produkte und Prozesse in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Demnach lässt sich eine hochwertige Qualität der Produkte nicht ohne eine entsprechende Prozessqualität erreichen. Produkt- und Prozessinnovationen stehen dabei in einer direkten Verbindung zueinander. Selbst über die Unternehmensgrenze hinweg können dementsprechende Interaktionsbeziehungen festgehalten werden. So kann eine erfolgreiche Produktinnovation eines Herstellers Auslöser einer Prozessinnovation eines anderen Unternehmens sein (Trommsdorff und Schneider 1990, S. 4; Vahs und Brem 2013, S. 57).

Auch im Zeitablauf kann diese Interdependenz festgestellt werden. Wie bereits dargelegt worden ist, verschiebt sich die Innovationsrate zwischen den beiden technologischen Innovationsarten im Zeitablauf einer Industrie. Verschieden Studien weisen darauf hin, dass das Innovationsaktivitätsniveau von Produkt- und Prozessinnovationen in direktem Zusammenhang zu dem Reifegrad der Industrie stehen. Dieser Reifegrad kann dabei exemplarisch anhand der Durchschnittsgröße und dem Durchschnittsalter von Unternehmen oder der Anzahl der in einer Branche agierenden Unternehmen operationalisiert werden (Utterback 1996, S. 88 ff.; Gerpott 2005, S. 39 f.; Vahs und Brem 2013, S. 58).

Ziel des Branchen- und Industrieentwicklungsmodells ist es, aus den einzelnen Phasen entsprechende Handlungs- und Investitionsentscheidungen für das Management ableiten zu können (Höft 1992, S. 119). Von einigen Autoren wird jedoch dieser allgemeingültige Charakter des im Modell dargestellten Entwicklungsverlaufs der produktiven Einheit bezweifelt. Die aufgeführten Kritikpunkte sollen hier kurz skizziert werden (Zörgiebel 1983, S. 41f.; De Bresson und Lampel 1985, S. 180ff.; Höft 1992, S. 119):

- Es existieren diverse Produktgruppen, bei denen das Modell aufgrund seiner mangelnden Differenzierbarkeit keine Anwendung findet.
- Es existieren Produkte, die aufgrund eines zu geringen Marktpotentials oder ihrer inhärenten Komplexität, nicht in Massenfertigung produziert werden.
- Nicht alle Produkte können standardisiert werden. Dies ist jedoch eine zwingende Voraussetzung für die Entstehung eines dominanten Designs.
- Unternehmen und Branchen, deren Entstehung einzig auf Prozessinnovationen zurückzuführen ist, werden im Modell nicht berücksichtigt.

- Diskontinuitäten, wie bspw. eine Veränderung der Konsumpräferenzen oder das Auftreten von Substitutions- oder Komplementärprodukten, werden vernachlässigt.

Auch der Innovationsbegriff scheint zu allgemein formuliert. So sollte die Verwendung des Begriffs stärker differenziert werden und im Kontext der graduellen Abstufung von Innovation behandelt werden. Insbesondere Höft (1992) führt den Begriff der Verbesserungsinnovation in Relation zu dessen Auswirkungen auf das Produkt sowie den Herstellungsprozess ein (1992, S. 119).

4 Theoretische Konzeption der Geschäftsmodellinnovation

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen zum Geschäftsmodellansatz (Kapitel 2) und dem ITM (Kapitel 3) dargelegt worden sind, gilt es diese im Rahmen von Kapitel 4 in ein einheitliches Theoriekonzept zu überführen. Dazu erfolgt in Kapitel 4.1 die Definition von Geschäftsmodellen als Gegenstand der Innovation. Basierend auf einer einheitlichen Begriffsdefinition erfolgt in Kapitel 4.2 die Integration der Geschäftsmodellinnovation in das Produkt-Prozess-Phasenmodells. Entsprechend der in Kapitel 1.2 erläuterten Forschungsfragen nimmt dieser Abschnitt eine statische wie dynamische Perspektive¹⁸ ein. Das entwickelte theoretische Modell der Produkt-Prozess-Geschäftsmodell-Innovation fungiert dabei als Ausgangsbasis für die darauffolgende empirische Untersuchung in Kapitel 5.

4.1 Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation

In Kapitel 4.1 wird die definitorische wie konzeptionelle Grundlage zum Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation gelegt. Hierzu erfolgt in Kapitel 4.1.1 eine wissenschaftstheoretische Einordnung der Geschäftsmodellinnovation im Kontext traditioneller Innovationskonzepte. Kapitel 4.1.2 widmet sich bestehenden Begriffsdefinitionen und leitet, basierend auf den konstitutiven Merkmalen, eine einheitliche Begriffsdefinition ab (Kapitel 4.1.3).

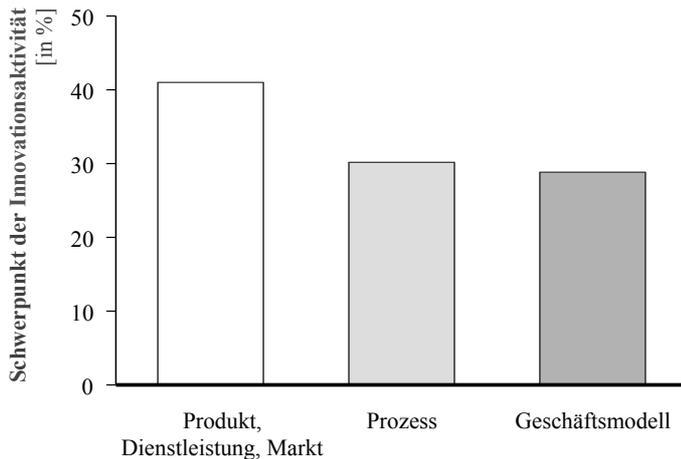
4.1.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Geschäftsmodellinnovation

Innovationen sind eine wesentliche Determinante der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit (Utterback 1996, S. xiv). Der bisher relevante Begriff der technischen Innovation ist nach Schumpeter (1997) jedoch zu eng formuliert. Er definiert Innovation als die „Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsfeldbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung“ (zitiert in Fichter und Hintemann 2009, S. 13). Geschäftsmodellinnovation kann demnach den traditionellen Gegenstandsbereich von Produkt- oder Prozessinnovationen erweitern (Zott und Amit 2007, S. 184). Dies geht auch aus der IBM Studie hervor, in der 29% der 765 Geschäftsführer angeben, ihre Innovationsbemühungen auf Geschäftsmodellinnovationen zu fokussieren. Zum Vergleich, 41% der Innovatio-

¹⁸ Im Kontext der vorliegenden Arbeit beinhaltet die statische Modellierung eine Zeitpunktanalyse, während die dynamische Perspektive dem Zeitverlauf Beachtung schenkt (siehe **Kapitel 3** Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements). Letzteres beinhaltet demnach keine dynamische Modellierung der Geschäftsmodellinnovation i.S. eines Kreislaufes (vgl. hierzu Demil und Lecocq 2010, S. 227ff.).

nen richtet sich auf Produkte, Dienstleistungen sowie die Erschließung neuer Märkte, während 30% der befragten Unternehmen sich auf verfahrenstechnische Aspekte beschränken (IBM 2006, S. 12). Die prozentuale Verteilung der Innovationsbemühungen auf die drei Innovationsarten von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen ist Abbildung 11 zu entnehmen.

Abbildung 11: Innovationsschwerpunkt



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an IBM (2006, S. 12)

Obwohl dem Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation insbesondere in der Praxis eine hohe Relevanz zugesprochen wird (IBM 2006, S. 12), ist das wissenschaftstheoretische Forschungsgebiet weitgehend unerschlossen (Zollenkop 2006, S. 117). Dies geht auch aus einer Literaturanalyse der EBSCO Datenbank hervor. Anhand einer Stichwortsuche nach den Schlagwörtern von „Business Model Innovation“ und „Business Model Innovations“ findet der Begriff im Zeitraum von Januar 1980 bis Dezember 2012 insgesamt 330¹⁹ Anwendungen. Dagegen weisen traditionelle Innovationsarten wie Produkt- und Prozessinnovationen in einer analog durchgeführten Untersuchung 837 bzw. 1.496 Nennungen auf (EBSCOhost Datenbank 2013).

¹⁹ Die aufgeführte Anzahl umfasst peer-reviewed und non-peer-reviewed Beiträge. Geschäftsmodellinnovation wird dabei primär im Kontext der technischen Innovation untersucht (114 Nennungen). Weitere Kategorien sind u.a. das Wissensmanagement (44 Nennungen) sowie die Theorie der Geschäftsmodelle (32 Nennungen).

4.1.2 Bestehende Geschäftsmodellinnovationdefinitionen

Um im weiteren Verlauf einen wissenschaftstheoretischen Betrag zur Geschäftsmodellinnovation leisten zu können, gilt es zunächst bestehende Begriffsdefinitionen zu skizzieren und anhand der konstitutiven Merkmale in ein einheitliches Terminologie zu überführen. Tabelle 8 fasst eine Auswahl an bestehenden Begriffsdefinitionen zusammen.

Tabelle 8: Auswahl an Begriffsdefinitionen: Geschäftsmodellinnovation

Autor (Jahr)	Definition
Stähler (2002)	„Geschäftsmodellinnovation sind immer Wachstumsstrategien. Einerseits kann eine Geschäftsmodellinnovation dazu dienen in einer bestehenden Industrie die Art und Weise der Wertschöpfung zu verändern, um ein bestehendes Bedürfnis von Kunden zu befriedigen, andererseits kann eine Geschäftsmodellinnovation bewusst in entstehenden, neuartigen Märkten eingesetzt werden, um überhaupt diese Märkte zu erschliessen“ (S. 52).
Mitchell und Coles (2004)	„A business model improvement is any successful change in any business model element [...] that delivers substantially enhanced ongoing sales, earnings and cash flow advantages versus competitors and what customers can supply for themselves [...] Improvements affecting four or more business model elements constitute a business model replacement. Such replacements that offer products and services previously unavailable to customers are also business model innovations“ (S. 41).
Stenkamp und Arnoldi-van der Walt (2004)	„BMI (Business Modell Innovation) promotes the innovation of the total business model of an organization in order to become customer- focused. It identifies human involvement in, and interaction with, customized products according to customers' specific needs as the core activity of the new business model“ (S. 5).
Labbé und Mazet (2005)	„Eine Geschäftsmodellinnovation verändert eine oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells [...], sodass eine neuartige Konfiguration der Elemente eines Geschäftsmodells entsteht und umgesetzt wird“ (S. 898).
Skarzynski und Gibson (2008)	„At its essence, business model innovation is about creating fundamentally new kinds of businesses, or about bringing more strategic variety into the business you are already in - the kind of variety that is highly valued by customer“ (S. 111).
Lindgarth et al. (2009)	„Innovation becomes BMI (Business Model Innovation) when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. [...] Distinguishing business model innovation from product, service, or technology innovations is important. [...] BMI can provide companies a way to break out of intense competition, under which product or process innovations are easily imitated“ (S. 2).
Osterwalder und Pigneur (2010)	“Business model innovation is not about looking back, because the past indicates little about what is possible in terms of future business models. Business model innovation is not about looking to competitors, since business model innovation is not about copying or benchmarking, but about creating new mechanisms to create value and derive revenues. Rather, business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meet unsatisfied, new, or hidden customer needs [...]“ (S. 136).
Johnson (2010)	„It (seizing the white space) calls for the ability to innovate something more core than the core, to innovate the very theory of the business itself. I call that process <i>business model innovation</i> . [...] business model innovation is an iterative journey“ (S. 13 i.V.m. S. 114).

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo (2013, S. 26)

Aus der Übersicht wird deutlich, dass trotz der Heterogenität der Begriffsdefinitionen, wesentliche Charakteristika den Erklärungsansätzen gemein sind. So stellt auf einer übergeordneten Ebene eine Geschäftsmodellinnovation eine *Veränderung* (Mitchell und Coles 2004, S. 41; Labbé und Mazet 2005, S. 898) bzw. *Weiterentwicklung* (Lindgarth et al. 2009, S. 2) der *einzelnen Geschäftsmodellelemente* dar. Gegenstand der Innovation kann neben der Erneuerung einzelner Bestandteile auch eine *neuartige Zusammensetzung der Elemente* (Rekonfiguration) sein (Labbé und Mazet 2005, S. 898).

Geschäftsmodellinnovationen können die *Bereitstellung bisher nicht verfügbarer Produkte und Dienstleistungen* (Mitchell und Coles 2004, S. 41), die *Anpassung des Leistungsangebotes an die spezifischen Kundenbedürfnisse* (Steenkamp und Arnoldi-van der Walt 2004, S. 4) sowie die *Befriedigung neuer und bisher verborgenen Bedürfnissen* (Stähler 2002, S. 52; Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 136) ermöglichen. Der Mehrwert des *neu gestifteten Kundennutzens* (Skarzynski und Gibson 2008, S. 111; Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136) ist dabei wesentliches *Differenzierungskriterium* im Wettbewerb (Mitchell und Coles 2004, S. 41) und kann die *Erschließung neuer Umsatzquellen* ermöglichen (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 136).

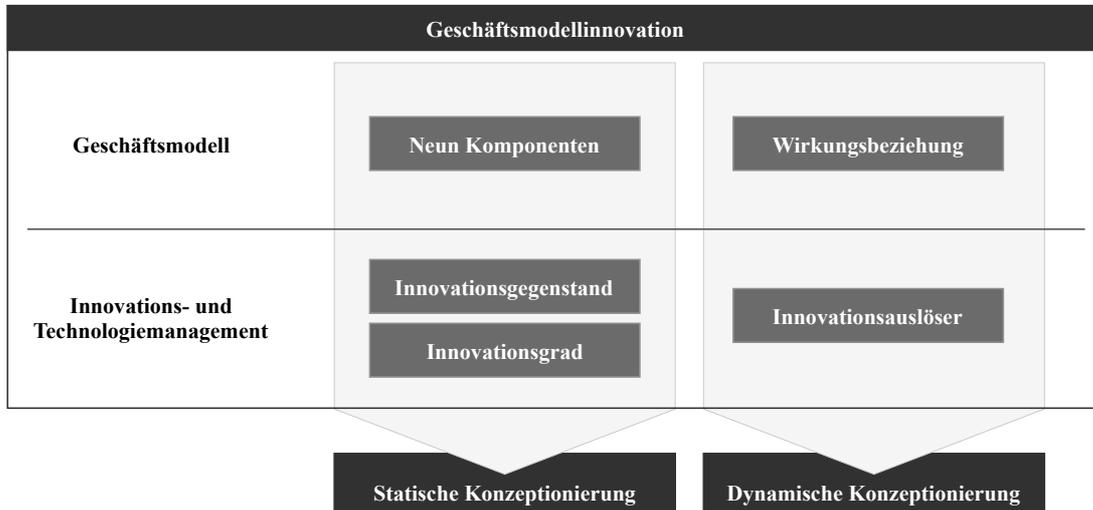
Geschäftsmodellinnovationen rechtfertigen ihren innovativen Charakter indem sie entweder in einer *bestehenden Industrie* die Form der Wertschöpfung *grundlegend verändern*, neue Maßstäbe setzten oder die *Erschließung neuer Branchen* ermöglichen (Stähler, 2002, S. 52). In diesem revolutionären Grundgedanken sieht insbesondere Johnson (2010) die Geschäftsmodellinnovation als einen *kontinuierlichen Prozess* (2010, S. 13; Osterwalder und Pigneur, S. 2010, S. 246) der die *Grundstruktur eines Unternehmens* nachhaltig verändern kann (2010, S. 13). Die Veränderung eines Geschäftsmodells bezieht sich zumeist funktionsübergreifend auf die gesamte Unternehmung und begründet daher nicht zuletzt die vergleichsweise nur *schwere Imitierbarkeit* gegenüber Produkt- und Prozessinnovationen (Lindgarth et al. 2009, S. 2; Magretta 2002, S. 88).

4.1.3 Definition der Geschäftsmodellinnovation

Das in der Wissenschaft diskutierte Konstrukt der Geschäftsmodellinnovation weist wesentliche Elemente des Geschäftsmodellansatzes sowie Aspekte des ITMs auf. Nachfolgende Ab-

bildung 12 verweist dabei auf relevante Theoriekonzepte aus beiden Forschungsbereichen und gibt erste Anhaltspunkte in welchen Kontexten diese primär untersucht werden.

Abbildung 12: Bestandteile der Begriffsdefinition Geschäftsmodellinnovation



Quelle: Eigene Darstellung

Geschäftsmodellinnovation ist zentraler Analysegegenstand der vorliegenden Arbeit, demnach ist eine inhaltliche Spezifikation des Begriffsverständnisses von elementarer Bedeutung. Die bisher gewonnen Erkenntnisse aus den Forschungsgebieten des Geschäftsmodellansatzes sowie des ITMs sind dabei ebenso integraler Bestandteil der nachfolgenden Ausführung, wie die vorangestellte Übersicht bestehender Begriffsdefinitionen nahelegt (Tabelle 9).

Tabelle 9: Definition Geschäftsmodellinnovation

Definition 2: Geschäftsmodellinnovation

1. Ein Geschäftsmodell besteht aus **neun Geschäftsmodellelementen**: Kundensegment, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehung, Einnahmequelle, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner, Kostenstruktur.
2. **Innovationsgegenstand** können einzelne Geschäftsmodellelemente sowie die Konfiguration des gesamten Geschäftsmodells sein. Entsprechend können Geschäftsmodellinnovation im Hinblick auf den **Innovationsgrad** zwischen inkrementell, modular, architektonisch und radikal differenziert werden, welche jeweils eine kompetenzsteigernde bzw. kompetenzerstörende Wirkung haben. **Innovationsauslöser** von Geschäftsmodellinnovationen kann sowohl der Markt (Pull-Innovationen) als auch das technologieorientierte Unternehmen (Push-Innovationen) sein.
3. **Zielsetzung** einer Geschäftsmodellinnovation ist es die Elemente und ihre Anordnung so zu modifizieren, dass dem Kunden ein **neuer Nutzen** gestiftet wird, **bestehende Marktstrukturen grundlegend verändert** werden oder **neue Märkte** erschlossen werden können.

Quelle: Eigene Darstellung

Aus Vereinfachungsgründen bzw. aufgrund der nur hinreichenden Operationalisierungsmöglichkeiten werden im Rahmen der empirischen Untersuchung wesentliche Teilaspekte der Geschäftsmodellinnovation Gegenstand der Analyse sein. Schwerpunkt der *statischen Untersuchung* liegt dabei auf den neun Geschäftsmodellelementen, operationalisiert als Innovationsgegenstand, sowie dessen Differenzierung hinsichtlich inkrementeller und radikaler Innovationen (Innovationsgrad). Auslöser der Innovation sowie die spezifische Wirkungsbeziehung der Geschäftsmodellinnovation im Markt werden dagegen im Rahmen der *dynamischen Untersuchung* analysiert. Von elementarer Bedeutung ist jedoch das Bewusstsein, dass nur beide Konzepte als Ganzes das Konstrukt Geschäftsmodellinnovation erklären können.

4.2 Integration der Geschäftsmodellinnovation in das Produkt-Prozess-Phasenmodells

Nachdem in Kapitel 4.1 die definatorische wie konzeptionelle Grundlage zur Geschäftsmodellinnovation gelegt worden ist, steht die Modellierung der Geschäftsmodellinnovation im Kontext des Produkt-Prozess-Phasenmodells im Vordergrund von Kapitel 4.2. Dazu soll in Kapitel 4.2.1 analog zu Utterback und Abernathys Ausführungen zunächst eine isolierte Betrachtung der statischen Geschäftsmodellinnovation durchgeführt werden, auf Basis dessen im Anschluss die Integration der Geschäftsmodellinnovation in das dynamische Produkt-Prozess-Phasenmodells erfolgt (Kapitel 4.2.2).

4.2.1 Konzeptionierung der statischen Geschäftsmodellinnovation

Die Konzeption eines statischen Modells der Geschäftsmodellinnovationen muss zwei entscheidende Anforderungen erfüllen. Dabei gilt es einerseits ein (i) Instrument zur Analyse des Innovationsgegenstandes zu definieren welches eine graduelle Abstufung der Geschäftsmodellinnovation gestattet. Andererseits ist eine (ii) Typologie des Innovationsgrades zu konzeptionieren, welche eine eindeutige Klassifikation anhand spezifischer Indikatoren gewährleistet.

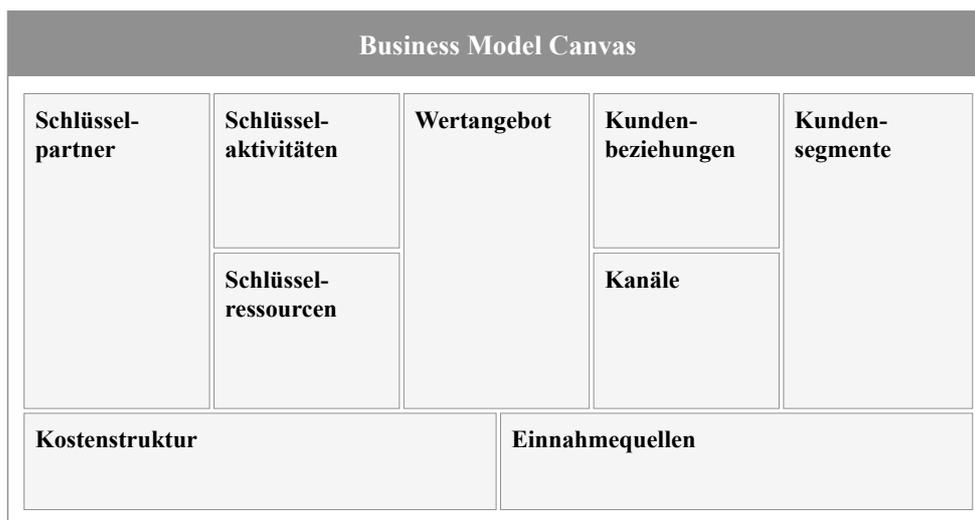
Ein geeignetes *Instrument zur Analyse von Geschäftsmodellinnovationen* hat Osterwalder (2004) mit seiner „Business Model Ontology“ (2004, S. 44) entwickelt. Das aus neun Komponenten bestehende Modell eignet sich zur Operationalisierung von Geschäftsmodellen, da es in Übereinstimmung mit vielen bestehenden Geschäftsmodellansätzen steht²⁰ und in Form

²⁰ siehe **Kapitel 2.3.2** Bestehende Geschäftsmodelldefinitionen.

einer „Business Model Canvas“ (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 12) ein wissenschaftlich wie praktisch anerkanntes Konzeptions- und Planungsmodell darstellt (Chesbrough 2010, S. 359; Bieger und Reinhold 2011, S. 31).

Die aus der Ontologie abgeleitete Begriffssystematik der neun Elemente erlaubt eine intuitiv verständliche inhaltliche Auseinandersetzung mit den einzelnen Bausteinen. Zudem ermöglicht das Modell eine wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung mit dem Thema der Innovation als Gegenstand von Geschäftsmodellen und gestattet eine Dokumentation der Anwendung. Die von den beiden Autoren ausgearbeitete Visualisierung der Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur 2010, S. 18f.) in Form einer Leinwand (Abbildung 13) bildet die Grundlage für die Systematisierung von Geschäftsmodellelementen und deren Konzeptionierung der Innovation (Langen 2010, S. 11).

Abbildung 13: Business Model Canvas



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Business Model Foundry (2013)

Wie bereits dargelegt worden ist, manifestieren sich Innovationen im konstitutiven Merkmal der Neuheit²¹, d.h. sie stellen eine Veränderung gegenüber dem Status Quo dar. Die Operationalisierung der Geschäftsmodellinnovation erfolgt auf Basis der einzelnen Geschäftsmodellelemente²², welche jeweils Ursprung innovativer Geschäftsmodellierungen sein können

²¹ siehe **Kapitel 3.1.1** Innovationsbegriff.

²² siehe **Kapitel 4.1.2** Bestehende Geschäftsmodellinnovationdefinitionen und **Kapitel 4.1.3** Definition der Geschäftsmodellinnovation.

(Osterwalder und Pigneur 2011, S. 142) und als Solches *Ansatzpunkt der Differenzierung des Innovationsgrades* darstellen können.

Erste Vorarbeiten zum Innovationsgrad von Geschäftsmodellen leisten Mitchell und Coles (2003) in ihrer empirischen Analyse der Unternehmen Paychex und Clear Channel Communications. Die Autoren definieren das Geschäftsmodell als eine Kombination aus sieben Elementen²³, deren einzelne Bestandteile deutlichen Modifikationen unterliegen können (2003, S. 16f.). Entsprechend dem Veränderungsumfang der Geschäftsmodellelemente differenzieren Mitchell und Coles (2003) zwischen „business model improvement“ (2003, S. 16), „business model replacement“ (2003, S. 16) und „business model innovations“ (2003, S. 17). Demnach liegt eine *Verbesserung des Geschäftsmodells* vor, wenn eines der Geschäftsmodellelemente verändert wird: „Changing a single business model element [...] is a business model improvement“ (2003, S.16). Werden hingegen mindestens vier der sieben Bausteine modifiziert, so bezeichnet dies den *Austausch eines Geschäftsmodells*: „A business model replacement entails improving at least four of these business model elements“ (2003, S. 16). Beinhaltet der *Austausch des Geschäftsmodells* darüber hinaus die Bereitstellung eines neuen Wertangebotes, welches am Markt erstmalig eingeführt wird, so liegt eine *Geschäftsmodellinnovation* vor: „When a company makes business model replacements that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available, we refer to those replacements as business model innovations“ (2003, S. 17).

Die *Typologie des Innovationsgrades* der Geschäftsmodellinnovation soll, in Anlehnung an die Einführung von Mitchell und Coles und im Zusammenhang mit dem traditionellen ITM-Konzept der inkrementellen und radikalen Innovation²⁴ auf das von Osterwalder und Pigneur entwickelte Neun-Komponenten-Modell angewendet werden. Während Mitchell und Coles (2003) die Geschäftsmodellinnovation erst in der Kombination aus der Veränderung von mindestens vier Geschäftsmodellelementen und der Bereitstellung eines neuen Leistungsangebotes sehen (2003, S. 17), definieren Labbè und Mazet (2005) oder auch Lindgardt et al. (2009) die Veränderung eines Bausteines (2005, S. 898) bzw. zweier Komponenten (2009, S.

²³ „A business model comprises the combined elements of ”who”, “what”, “when”, “why”, “where”, “how” and “how much” involved in providing customers and end users with products and services“ (2003, S. 16).

²⁴ Obwohl aus zahlreichen Studien der empirische Nachweis für architektonische und modulare Innovationen sowie kompetenzsteigernde und kompetenzzerstörende Innovationen hervorgeht und diese Differenzierung von wissenschaftlicher Relevanz ist, wird im Rahmen dieser Arbeit nur auf das dominierende Konzept der inkrementellen und radikalen Innovationen abgezielt. Siehe **Kapitel 3.2.3** Differenzierung nach dem Innovationsgrad.

2) bereits als Geschäftsmodellinnovation. Entsprechend der Begriffsdefinition von Geschäftsmodellinnovation (Tabelle 9) können *alle Komponenten eines Geschäftsmodells Gegenstand der Innovation* sein und stellen zumindest in *gradueller Abstufung* bereits eine *Geschäftsmodellinnovation* dar. Eine explizite Differenzierung nach Mitchel und Coles (2003) soll demnach nicht erfolgen.

Die Konzeptionierung des Innovationsgrades von inkrementeller und radikaler Geschäftsmodellinnovation kann jedoch auf Basis der Ausführung von Mitchell und Coles (2003) operationalisiert werden. Demnach soll die erste Innovationskategorie – die *inkrementelle Geschäftsmodellinnovation* als Innovation verstanden werden – wenn zumindest ein Baustein des Geschäftsmodells modifiziert wird. Unterliegen hingegen mehr als die Hälfte der Geschäftsmodellelemente einer Veränderung, so soll dies eine *radikale Geschäftsmodellinnovation* kennzeichnen. Inkludiert die radikale Geschäftsmodellinnovation zudem die Bereitstellung eines bisher nicht verfügbaren Wertangebotes, so kennzeichnet dies in der vorliegenden Arbeit lediglich einer *Erweiterung der radikalen Geschäftsmodellinnovation*. Tabelle 10 fasst den Ansatz von Mitchell und Coles (2003) zusammen, auf dessen Basis die Modellierung der statischen Geschäftsmodellinnovation für die nachfolgende Untersuchung erfolgt (2003, S. 16f.).

Tabelle 10: Graduelle Abstufung der Geschäftsmodellinnovation

Kriterien	Mitchell und Coles (2003, S. 16f.)	Statisches Modell der Geschäftsmodellinnovation
Anzahl der Geschäftsmodellelemente (GME)	7 Geschäftsmodellelemente	9 Geschäftsmodellelemente
Graduelle Abstufung 1	Business Model Improvement GME = {1, 2, 3}	Inkrementelle Geschäftsmodellinnovation GME = {1, 2, 3, 4}
Graduelle Abstufung 2	Business Model Replacement GME = {4, 5, 6, 7}	Radikale Geschäftsmodellinnovation GME = {5, 6, 7, 8, 9}
Graduelle Abstufung 3	Business Model Innovation GME = {4, 5, 6, 7} \cap GME \in Wertangebot	Erweiterung der radikalen Geschäftsmodellinnovation GME = {5, 6, 7, 8, 9} \cap GME \in Wertangebot

Quelle: Eigene Darstellung

Ziel der statischen Modellierung ist es, nicht nur den Nachweis einer Geschäftsmodellinnovation zu erbringen²⁵, sondern die nachfolgende Untersuchung konzentriert sich zudem auf eine branchenspezifische Beurteilung. Dabei wird angenommen, dass nur *radikale Geschäftsmodellinnovationen* nachhaltig *Veränderungen am Markt* bewirken und als Solches einen ersten Hinweis auf eine *Phase der Geschäftsmodellinnovation* liefern können. Im Rahmen der *dynamischen Analyse* soll diese Phase der Geschäftsmodellinnovation in das Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy eingeordnet werden.

4.2.2 Konzeptionierung der dynamischen Geschäftsmodellinnovation

Um das Konstrukt Geschäftsmodellinnovation in seiner Wirkungsweise zu erfassen, ist das statische Modell in die dynamische Konzeption der Geschäftsmodellinnovation einzuordnen. Schwerpunkt der dynamischen Untersuchung liegt insbesondere auf der Erklärungs- und Entwicklungsdynamik von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen im Zeitablauf. Dazu ist die Phase der Geschäftsmodellinnovation in das Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy einzugliedern.

Die Entwicklung des dynamischen Modells von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen, erfolgt in *drei Stufen*. Zuerst sollen die von den Autoren aufgeführten (i) spezifischen Kennzeichen der letzten Phase noch einmal kurz benannt werden. Dabei geht insbesondere Utterback (1996) der zentralen Frage nach, wie Unternehmen aus dieser stagnierenden Phase ausbrechen können (1996, S. 98) und betont die revolutionäre Bedeutung radikaler Innovationen in der Phase der industriespezifischen Stagnation (1996, S. 99). Im Anschluss wird dargestellt, dass neben einer rein technischen Fokussierung der Innovation, auch (ii) Geschäftsmodellinnovationen bestehende Marktstrukturen grundlegend verändert können (Johnson 2010, S. 13). Vielmehr noch scheint (iii) die Geschäftsmodellinnovation sich zwingend an die Interaktionsbeziehung von Produkt- und Prozessinnovationen anzuschließen und als Solches das traditionelle Modell von Utterback und Abernathy zu erweitern. Ansatzpunkte dieser Erweiterung stützen sich auf wissenschaftlichen Publikationen ausgewählter Autoren.

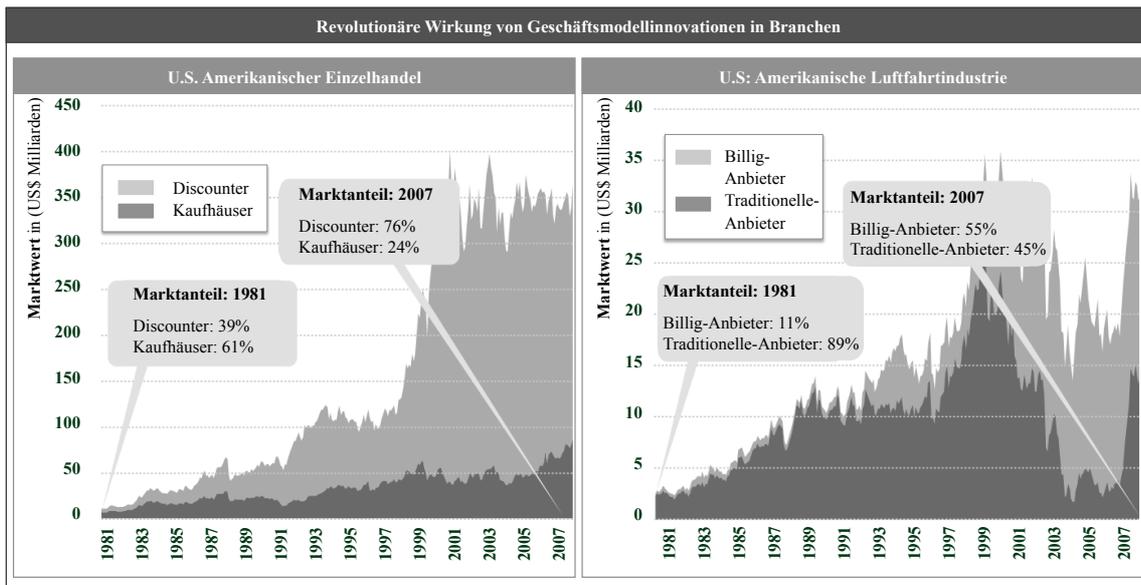
²⁵ In der wissenschaftlichen Literatur ist dieser Nachweis sowohl im Rahmen von qualitativen wie auch quantitativen Untersuchungen mehrfach erbracht worden. Eine Übersicht der publizierten Studien ist Lambert und Davidson (2013, S. 6ff.) zu entnehmen.

Das im Rahmen von Kapitel 3.3.2 dargestellte Drei-Phasen-Modell nach Utterback und Abernathy stellt heraus, dass nach dem *Durchlaufen der specific phase ein Endzustand* erreicht ist (Utterback 1996, S. 97). Mit Auftreten des dominanten Designs sinkt die Anzahl der konkurrierenden Unternehmen. Bei einem weitgehend standardisierten Leistungsangebot differenzieren sich Marktteilnehmer allein über einen aggressiven Preiswettbewerb, indem kaum profitable Margen realisiert werden können. Die relativen Marktanteile sind dabei einigen wenigen Wettbewerbern vorbehalten (Boutellier und Müller 2007, S. 12). In der letzten Lebensphase des Modells befindet sich die Branche in einem hoch kapitalisierten, sehr kontrollierten und uninnovativem Stadium (Utterback 1996, S. 98).

Doch wie können Unternehmen aus dieser stagnierenden Phase ausbrechen, sich erneut gegenüber Wettbewerbern differenzieren, gewinnbringende Margen realisieren, und relative Marktanteile gewinnen? Utterback (1996) und eine Vielzahl an Autoren verweisen in diesem Kontext auf die Bedeutung *radikaler Innovationen* (1996, S. 99; Zotter 2003, S. 64) und sehen einen Technologiewechsel durch eine neue Basistechnologie langfristig als einzige Möglichkeit (De Meyer 1985, S. 320f.; Zotter 2003, S. 64).

Beschränkt man sich auf das Wesensmerkmal einer Basistechnologie, so kennzeichnet diese den Durchbruch einer grundlegend neuartigen und revolutionären Technologie. Als solches führen Basisinnovationen zumeist zu *maßgeblichen Veränderungen im gegenwertigen Markt- und Wettbewerbsumfeld* und prägen das zukünftige Innovationsgeschehen richtungsweisend (Trommsdorff und Schneider 1990, S. 4; Vahs und Brem 2013, S. 64).

Diese Wirkungsweise ist auch bei *radikalen Geschäftsmodellinnovationen* denkbar. So kann eine grundlegend neuartige und revolutionäre Kombination der Geschäftsmodellelemente das *Markt- und Wettbewerbsumfeld einer Branche nachhaltig beeinflussen*. Einen wesentlichen Beitrag dazu leistet Johnson (2010), der am Beispiel des U.S.-amerikanischen Einzelhandels sowie der Luftfahrtindustrie die revolutionäre Wirkung von Geschäftsmodellinnovationen aufzeigt (Abbildung 14) (2010, S. 14ff.).

Abbildung 14: Revolutionäre Wirkung von Geschäftsmodellinnovationen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Johnson (2010, S. 15f.)

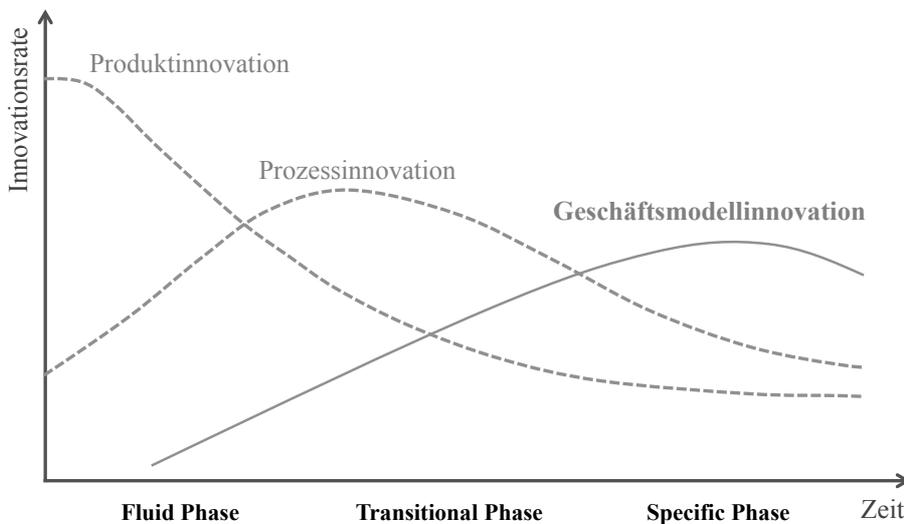
Wie aus Abbildung 14 hervorgeht, haben Geschäftsmodellinnovationen bereits Markt- und Wettbewerbsverhältnisse einer Industrie maßgeblich beeinflusst. So entfallen im U.S.-amerikanischen Einzelhandel auf Discounter wie Target, Walmart oder Amazon, die den Markt mit innovativen Geschäftsmodellen revolutioniert haben, mehr als 76% der gesamten Marktkapitalisierung einer Branche im Jahr 2007 (Johnson 2010, S. 14f.). Ebenso zeigt das Beispiel der U.S.-amerikanischen Luftfahrtindustrie, dass sog. Billig-Anbieter wie bspw. die Fluggesellschaft Southwest Airlines mit regionalen Flugangeboten im Jahr 2007 über 55% des Marktanteils aller in den USA operierenden Luftfahrtanbieter hält (Johnson 2010, S. 14ff.).

Aus den Ausarbeitungen von Johnson (2010) geht hervor, dass Geschäftsmodellinnovationen einerseits radikale Veränderungen in Industrien hervorrufen können, andererseits diese revolutionäre Wirkung der Geschäftsmodellinnovationen im Markt von einer Vielzahl an innovierenden Unternehmen angetrieben wird (2010, S. 14ff.). Folglich könnte in diesem Zusammenhang von einer *Phase der Geschäftsmodellinnovation* gesprochen werden.

Dass die *Phase der Geschäftsmodellinnovation* als Anschluss an das traditionelle *Produkt-Prozess-Phasenmodell* gesehen werden kann und eine Möglichkeit der Differenzierung darstellt, dazu liefert die wissenschaftliche Diskussion bereits erste Anhaltspunkte. Einige Autoren betrachten dabei insbesondere die Interaktionsbeziehung von technologischen Innovatio-

nen und der Geschäftsmodellinnovation. Sie sehen erst in der Ausgestaltung des Geschäftsmodells die Möglichkeit das wirtschaftliche Potenzial einer Technologie vollständig zu erschließen. Dabei bezeichnet Chesbrough und Rosenbloom (2002) das Geschäftsmodell als ein „[...] mediating construct between technology and economic value“ (2002, S. 532). Auch Björkdahl (2009) betont, dass die Entstehung einer neuen Technologie eine zwingende Anpassung des Geschäftsmodells hervorruft: „[...] technology [...] needs to be accompanied by business model changes in order to achieve increased economic value“ (2009, S. 1469). In diesem Kontext betont auch Teece (2010), dass eine technologische Innovation kein Garant für Erfolg ist, sondern erst durch das Geschäftsmodell realisiert werden kann: „technological innovation does not guarantee business success – new product development efforts should be coupled with a business model [...]“ (2010, S. 183). Beschränkt man diese Erkenntnisse allein auf die Innovationsarten, so ist allen Ausführungen gemeinsam, dass die technologische Innovation eine Anpassung des Geschäftsmodells bewirkt. Folglich ist die technologische Innovation der Geschäftsmodellinnovation zeitlich vorangestellt.

Wird diese Interaktionsbeziehung der technologischen Innovation und der Geschäftsmodellinnovation in das traditionelle Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy integriert, so wäre es denkbar, dass die Phase der Geschäftsmodellinnovation sich am Ende der technischen Differenzierung von Produkt- und Prozessinnovationen anschließt. Erste Vorüberlegungen dazu leisten Boutellier und Müller (2007), welche in einem deskriptiven Modell (Abbildung 15) den zeitlichen Zusammenhang zwischen Produkt-, Prozess-, und Geschäftsmodellinnovationen in der Sportindustrie aufzeigen. Sie sehen dabei die Geschäftsmodellinnovation als Gegenstand der Innovation, deren Rate an Geschäftsmodelländerungen ihren Höhepunkt zeitlich nach der Prozessinnovationsrate erreicht (2007, S. 13).

Abbildung 15: Integriertes Modell der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Boutellier und Müller (2007, S. 13)

Boutellier und Müller (2007) stützen ihre Untersuchungen insbesondere auf die Darstellung der natürlichen Leistungsgrenze von Sportlern²⁶ (2007, S. 14f.) sowie der künstlichen Leistungsgrenze²⁷. Eine tatsächliche Auseinandersetzung mit der technologischen Leistungsgrenze²⁸ (2007, S. 15) und der sich angenommenen anschließenden Phase der Geschäftsmodellinnovation²⁹ ist nicht Gegenstand der Untersuchung (2007, S. 16f.). Auch in einer weiteren Ausführung werden Boutellier et al. (2010) diesen Anforderungen nur hinreichend gerecht. Zwar führen die Autoren mit dem Fallbeispiel von Skype (2010, S. 9), Village Phone (2010, S. 9) und Blacksocks (2010, S. 10) drei Geschäftsmodellinnovationen³⁰ an, deren Ursprung auf den erzielten Fortschritten der IKT begründet (2010, S. 1), eine tatsächliche Auseinandersetzung mit dem Erreichen der technologischen Leistungsgrenze bzw. der Reifephase der IKT-Industrie bleibt jedoch unberücksichtigt.

²⁶ Die natürlichen Leistungsgrenze von Sportler werden am Beispiel konstanter Siegeszeiten von Marathonläufern (Boutellier und Müller 2007, S. 14) oder Skiläufern (Boutellier und Müller 2007, S. 15) aufgeführt.

²⁷ Eine Darstellung der künstlichen Leistungsgrenze aufgrund von Regularien erfolgt exemplarisch anhand technischer Abmessungsvorgaben im Bobsport (Boutellier und Müller 2007, S. 15) oder beim Skifliegen (Boutellier und Müller 2007, S. 15).

²⁸ Das Erreichen der technologischen Ausdifferenzierung wird lediglich über den Rückgang der Patentanmeldungen des Ski-Herstellers Rossignol operationalisiert (Boutellier und Müller 2007, S. 19f.).

²⁹ Die Autoren verweisen zwar auf eine Neuausrichtung in der Sportindustrie, welche in der Saison 2003/2004 33% des Gesamtumsatzes durch den Skiverleih generiert hat (Boutellier und Müller 2007, S.17). Vergleichsdaten aus Vorjahren (Verhältnis von Verkaufszahlen und Verleih) sind dabei ebenso wenig Bestandteil wie eine Darstellung der ansteigenden Innovationsrate von Geschäftsmodellen.

³⁰ Dies kann als Modellierung der Phase von Geschäftsmodellinnovationen in der IKT-Industrie interpretiert werden.

An diesem Punkt soll die vorliegende Arbeit ansetzen, indem eine tatsächliche Auseinandersetzung mit dem Erreichen der technologischen Leistungsgrenze explizit in die Analyse einbezogen wird. Dabei wird das integrierte Modell von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen sowohl wissenschaftstheoretisch aufgearbeitet als auch im Rahmen einer qualitativen Fallstudie erschlossen. Während die Ausführungen von Utterback und Abernathy bereits in der Wissenschaft breite Akzeptanz finden sowie hinreichende Begründungen für die Verlässlichkeit des Modells vorliegen, setzt die vorliegende Arbeit in der letzten Lebensphase des Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus an.

Entsprechend dem Modell von Utterback und Abernathy erfolgt die empirische Untersuchung auf Branchenebene. Dabei gilt es anhand spezifischer Merkmalsausprägungen einerseits eine Branche zu identifizieren, welche durch die Kriterien der Reifephase gekennzeichnet sind, andererseits ist der Nachweis zu erbringen, dass sich dieser industriespezifischen Stagnation eine Phase der Geschäftsmodellinnovation anschließt, welche Ursprung neuer Wachstumspotenziale sein kann. Die Operationalisierung der Wirkungsbeziehung aus Reife- bzw. Wachstumsphase des Zielmarktes erfolgt anhand definierter Indikatoren, welche in Tabelle 11 konsolidiert dargestellt werden.

Tabelle 11: Branchenindikatoren der Reife des Zielmarktes

Indikator	Reifephase	Wachstumsphase	Quelle
Marktvolumen (MV) (in Mio. US\$)	MV > 100	MV > 100	Eisenhardt und Schoonhoven (1990, S. 513)
Wachstumsrate (WR)	WR < 20%	WR ≥ 20%	
Nachfrage	Stabil	Wachstum	Kirchmair (2010, S. 133)
Anzahl der Unternehmen	Sinkt	Steigt	Abernathy und Utterback (1978, S. 40); Utterback (1996, S. 31ff.)
Marktform	Oligopol	Polypol	
Produktangebot	Standardisiert	Diversifiziert	
Produkttechnologie	Verbreitung einer Technologie	Konkurrierende Technologien	
Wettbewerbsfaktor	Preiswettbewerb	Funktionalität und Eignung	
Gewinnmargen	Niedrig	Hoch	

Quelle: Eigene Darstellung

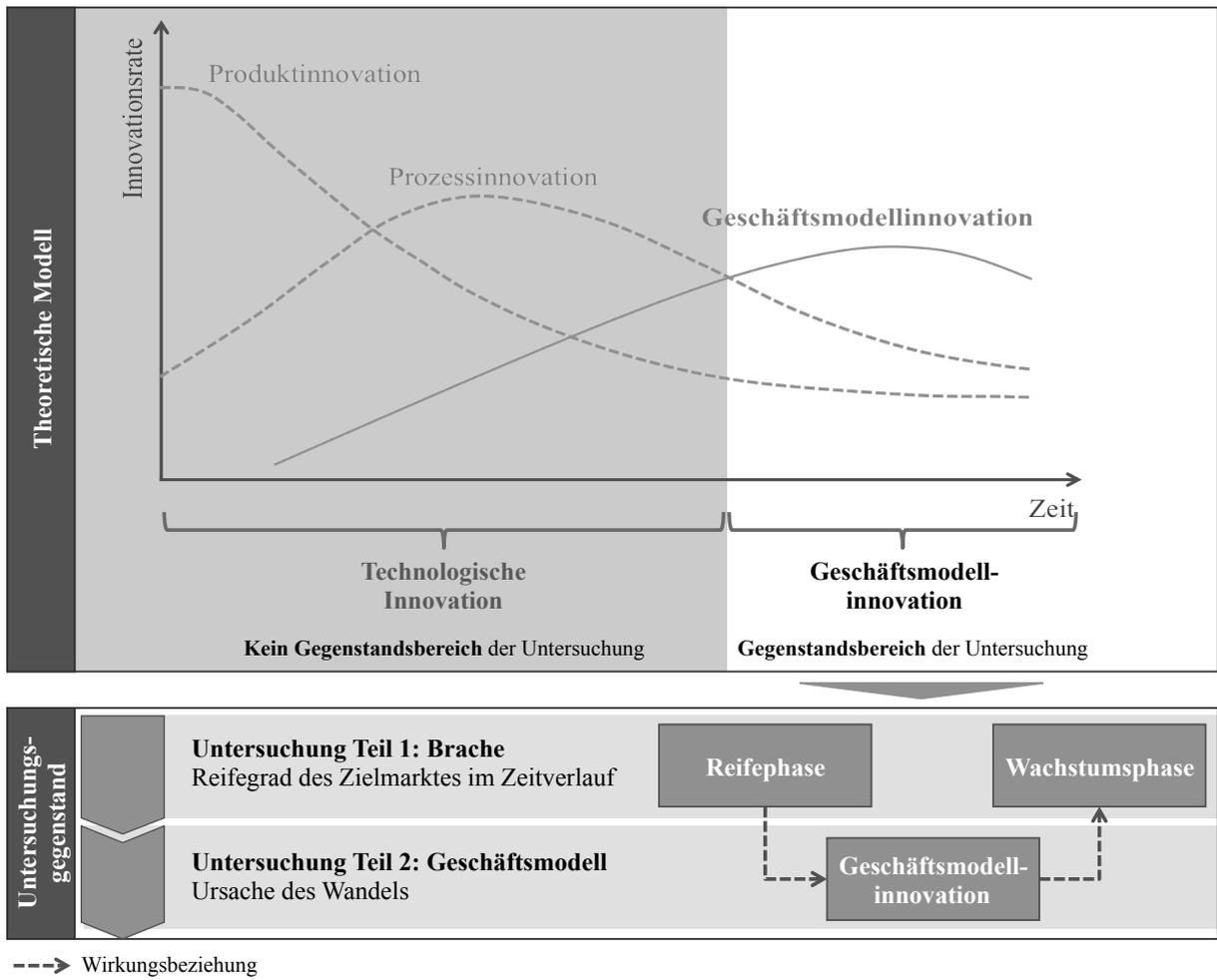
4.2.3 Zusammenfassung der theoretischen Konzeption

Wie bereits dargestellt worden ist, fungiert das theoretisch entwickelte Modell von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen als Referenzmodell für die empirische Fallstudie. Dabei setzt die nachstehende Untersuchung in der letzten Lebensphase des Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy an und geht in Folge der industriespezifischen Stagnation von einer Phase der Geschäftsmodellinnovation aus (Abbildung 16). Die Behandlung des Untersuchungsgegenstandes erfolgt dabei in *zwei Stufen*. Zunächst gilt es den (i) Reifegrad einer Industrie im Zeitverlauf zu analysieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konzentriert sich die Ausarbeitung auf zwei zu analysierende Zeitpunkte der Musikindustrie³¹. Dabei wird angenommen, dass die Branche zum *ersten Untersuchungszeitpunkt* wesentliche Kennzeichen der *Reifephase* erfüllt und als solches das Ende der technischen Differenzierung markiert. Analog zu der vorangestellten Ausarbeitung, kann an diese stagnierende Phase eine neue Wachstumsphase anschließen. Wesentliche Charakteristika einer *Wachstumsphase* gilt es dabei im *Untersuchungszeitpunkt zwei* zu ergründen. Die Operationalisierung der Reife- bzw. Wachstumsphase des Zielmarktes erfolgt anhand der in Kapitel 4.2.2 eingeführten Branchenindikatoren.

Manifestiert sich der postulierte Zusammenhang aus Reife- und anschließender Wachstumsphasen, gilt es in Folge dessen die (ii) Ursache des Wandels zu ergründen. Entgegen bisheriger Publikation wird die Ursache der Entwicklung nicht allein in der technologischen Innovation gesucht, sondern vielmehr in der Geschäftsmodellinnovation. Dazu wird das bisher dominierende Geschäftsmodell (Untersuchungszeitpunkt 1) gegenüber dem neuen Geschäftsmodell (Untersuchungszeitpunkt 2) gestellt und anhand der einzelnen Bestandteile (siehe Kapitel 4.2.1) der innovative Charakter bewertet.

³¹ Eine Begründung für die Auswahl der Branche erfolgt in **Kapitel 5.1** Methodik und Konzeption der Fallstudie.

Abbildung 16: Theoretische Konzeption



Quelle: Eigene Darstellung

5 Empirische Untersuchung: Fallstudie in der Musikindustrie

Entsprechend dem in Kapitel 1.2 aufgeführten Forschungsdesign schließt an die Entwicklung des theoretischen Modells zur Dynamik von Innovationen in Kapitel 5 die empirische Untersuchung an. Zur Einführung in die Forschungsthematik gibt Kapitel 5.1 einen Überblick über die Forschungsmethodik und beinhaltet die konkrete Konzeption der empirischen Untersuchung. Die Fallstudie zur Dynamik von Innovationen in der Musikbranche ist zentraler Gegenstand von Kapitel 5.2. Abschließend erfolgt in Kapitel 5.3 auf Basis der empirischen Untersuchungsergebnisse die Überprüfung der entwickelten Theorie.

5.1 Methodik und Konzeption der Fallstudie

In der wissenschaftlichen Forschung bezeichnen Fallstudien eine ganzheitliche empirische Untersuchung komplexer Sachverhalte und deren Dokumentation (Yin 2009, S. 3). Dabei erfolgt die Darstellung aktueller Ereignisse wie auch deren Interpretation und wissenschaftliche Einordnung vor dem Hintergrund der angegebenen „how“ und „why“ (Yin 2009, S. 18) Forschungsfragen (Meyer 2003, S. 475). Ziel einer Fallstudie ist eine „analytic generalization“ (Yin 2009, S. 15). Dabei wird das theoretisch entwickelte Referenzmodell mit den gewonnenen Ergebnissen verglichen und trägt zu einem theoriegeleiteten Erkenntnisgewinn bei. Folglich dienen Fallstudien nicht einer „statistical generalization“ (Yin 2009, S. 38) bei der auf Basis einer repräsentativen Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann (Yin 2009, S. 38).

Qualitative Forschungen³² erfassen die Merkmalsvielfalt eines Untersuchungsobjekts durch verbale Beschreibung ausgewählter Einzelfälle (Riesenhuber 2007, S. 6). Die qualitative Untersuchung in Form der Fallstudie findet insbesondere Anwendung in komplexen Forschungsfeldern mit geringem Kenntnisstand (Yin 2009, S. 18) und wird zur Gewinnung eines Tiefenverständnisses von gegenwärtigen Realphänomenen herangezogen (Riesenhuber 2007, S. 6; Yin 2009, S. 11). Je nach konkreter Zielsetzung formuliert der Forscher als zentrales Untersuchungsergebnis Hypothesen oder untersucht diese (Riesenhuber 2007, S. 6; Meyer 2003, S. 476). Entsprechend gilt es zwischen exploratorischen und konfirmatorischen Fallstudien zu unterscheiden (Meyer 2003, S. 476). Erstere zielen auf eine Entdeckung von Wirkungsbezie-

³² Das Experiment, die Umfrage, die Archivanalyse, die Historie sowie die Fallstudie werden als qualitative Forschungsmethoden betrachtet (Yin 2009, S. 18).

lungen, Zusammenhängen und Strukturen eines Realphänomens ab sowie auf die Entwicklung von Hypothesen (Meyer 2003, S. 476, Yin 2009, S. 9), welcher über die Untersuchung hinaus Gültigkeit zukommen soll (Riesenhuber 2007, S. 6). Insbesondere in gering erschlossenen Forschungsgebieten findet diese Form der exploratorischen Fallstudie Anwendung. Konfirmatorische Studien dagegen dienen primär der Verifikation bzw. Falsifikation von Hypothesen anhand einer Vielzahl an Fällen. Diese Methodik basiert auf einem weitgehend erschlossenem Forschungsgebiet und setzt die exploratorische Untersuchung voraus (Meyer 2003, S. 476; Eisenhardt 1989, S. 535).

Die Fallstudienmethodik kann sich auf eine Vielzahl an Quellen stützen (Yin 2009, S. 99). So beinhaltet eine Primärerhebung Interviews oder Beobachtungen. Sekundärdaten werden dagegen aus Geschäftsberichten, Unternehmensveröffentlichungen sowie statistischen Datenbanken oder Presseberichten gewonnen (Meyer 2003, S. 475) und können auch qualitative Elemente enthalten (Yin 2009, S. 19). Art und Umfang der Datenerhebung werden primär durch die Forschungskonzeption determiniert (Yin 2009, S. 99). Die Vielfalt der Datenquellen trägt dabei entscheidend zur Qualität einer Fallstudie bei. Die Gütekriterien einer Studie bemisst sich nach Validität (Gültigkeit) sowie Reliabilität (Zuverlässigkeit) (Yin 2009, S. 40; Meyer 2003, S. 477). Einerseits muss gewährleistet werden, dass die beabsichtigte Untersuchungsthematik tatsächlich untersucht wird, andererseits muss sichergestellt werden dass eine analog durchgeführte Untersuchung identische Ergebnisse liefern würde (Atteslander 2008, S. 191). Darüber hinaus ist eine umfangreiche Literaturrecherche vorangegangener Forschungsaktivitäten von wesentlicher Bedeutung, da diese einen präzisen Ansatzpunkt für relevante Forschungsfragen darstellen (Yin 2009, S. 32).

Eine Klassifikation der Fallstudienkonzeption erfolgt nach Yin (2009) auf Basis der Anzahl inkludierter Fälle. Die Fallauswahl kann in Form einer „single-case study“ (2009, S. 46) sich auf ein Untersuchungsobjekt beschränken oder als „multiple-case study“ (2009, S. 46) mehrere Fälle berücksichtigen (2009, S. 46). Die Einzelfallstudie konzentriert sich insbesondere auf kritische, extreme, repräsentative, bislang nicht zugängliche Einzelfälle oder solche, die in Form einer longitudinalen Studie mehrere Zeitpunkte beobachtet (2009, S. 47ff.). Eine multiple-case study hingegen findet insbesondere Anwendung, wenn unterschiedliche Extremfällen betrachtet werden sollen und gewonnenen Erkenntnisse anhand von Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den Einzelfällen kritisch analysiert werden (2009, S. 55). Daher gelten vergleichende Fallstudien in der Wissenschaft häufig als wertvoller und fundierter (Eisen-

hardt 1989, S. 541). Die Dynamik von Innovationen als zentraler Forschungsgegenstand dieser Arbeit wird in Form einer *exploratorische Fallstudie* als *single-case study* für die *Musikindustrie* erstellt und nachfolgend begründet.

Die *Musikindustrie* wird bewusst als Analysegegenstand in dieser Arbeit aufgegriffen, anhand derer die formulierten Forschungsfragen analysiert werden sollen. Einzelne Rückgriffe auf repräsentative Länder sowie betroffene Unternehmen dienen vor allem der pointierten Darstellung. Die Musikindustrie stellt eine höchst dynamische und innovative Branche³³ dar, die sich seit geraumer Zeit im Wandel befindet. Während der Weltverbands der Phonoindustrie, die International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) bzw. der deutsche Bundesverband der Musikindustrie (BVMI) noch im Jahr 2000 einen weltweiten Branchenumsatz³⁴ von 39.963 Mio. US\$ (BVMI 2009, S. 58) verzeichnen konnte, muss die Industrie einen Umsatzrückgang von 39,25% auf 24.278 Mio. US\$ im Jahr 2010³⁵ (BVMI 2011, S. 62) vermelden. Die zunehmende Digitalisierung und das damit verbundene hohe Niveau illegaler Online-Musikangebote³⁶ (Brockdorff-Dallwitz 2006, S. 13) werden häufig als Ursache des Absatzrückganges aufgeführt (Brockdorff-Dallwitz 2006, S. 22). Ebenso scheint das Fehlen eines innovativen Geschäftsmodells bzw. das Versäumnis einer zukunftsorientierten Geschäftsmodellinnovation der traditionellen Anbieter ausschlaggebend zu sein (Zollenkop 2006, S. 316). Gerade diese Brisanz spiegelt sich in einer Vielzahl an Veröffentlichungen wider. Neben Branchen- und Presseberichten existieren bereits vielfache wissenschaftliche Publikationen, welche die Krise der Musikindustrie sowie die Ausgestaltung eines innovativen Geschäftsmodells thematisieren (Zollenkop 2006, S. 313ff.; Stähler 2002, S. 255ff.). Im Jahr 2012 steigt der weltweite Umsatz um 0,3% gegenüber dem Vorjahr zum ersten Mal seit 13 Jahren wieder an. Insbesondere die digitalen Einnahmen sorgen für dieses Wachstum und erwirtschaften mehr als ein Drittel (34%) der gesamten Brancheneinnahmen (IFPI 2013, S. 6). Gerade im Kontext der Digitalisierung wird vielfach von innovativen Geschäftsmodellen gesprochen und Beispiele wie Apple iTunes, Amazon oder Napster werden als mustergültig aufgeführt (IFPI 2008, S. 14). Neben der übergeordneten Aktualität der Musikindustrieent-

³³ Eine Branchendefinition und Abgrenzung erfolgt in **Kapitel 5.2.1** Musikindustrie bis 2000.

³⁴ Umsatz aus dem physischen und digitalen Musikverkauf ohne Synchronisation und GVL-Leistungsschutzrechte (Performance Rights) zum Endverbraucherpreis inkl. Mehrwertsteuer.

³⁵ Zum Vergleich: Im Medien- und Entertainmentsegment aus Musik, Film und Videospielesegment generiert die Musikindustrie 25%, die Filmindustrie 45% und die Videoindustrie 30% der Einnahmen im Jahr 2010 (PWC 2013).

³⁶ Der Anteil illegal heruntergeladener Musiktitel umfasst mit 415 Millionen Musikdownloads im Jahr 2005 81% des gesamten Downloadumfangs in Deutschland (Brockdorff-Dallwitz 2006, S. 22).

wicklung, scheint die Branche sowohl Indikatoren der Reife- und Wachstumsphase als auch Aspekte der Geschäftsmodellinnovation zu beinhalten. Damit könnten wesentliche Bestandteile des entwickelten Modells abgedeckt werden. Die Dynamik von Innovationen in der Musikindustrie ist bisher weder in wissenschaftlicher Literatur noch in anderweitigen Publikationen erschlossen worden. Auf Grund der formulierten Forschungsfragen, der bestehenden wissenschaftlichen Vorarbeiten, der Vielschichtigkeit des Realphänomens und dessen fehlender theoretischer Erschließung, stellt die Musikindustrie eine nahezu ideale Ausgangssituation für eine Fallstudie dar.

Für die Forschungsmethodik wird eine *exploratorische Fallstudie* gewählt, da aufgrund des noch jungen Forschungsproblems zunächst Entwicklungen, Strukturen und Zusammenhänge der sozialen Wirklichkeit in der Musikbranche zu analysieren sind, welche im Kontext der Hypothesenbildung in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gesetzt werden. Die Studie wird zudem als *single-case study* angelegt, da aufgrund des bereits dargestellten aktuellen Wandels und der präsenten Thematik von Geschäftsmodellinnovationen in entscheidender Weise für die empirische Untersuchung prädestiniert erscheint. Ebenso wird die Industrie über einen längeren Zeitraum betrachtet und rechtfertigt somit die Anwendung einer konzentrierten Einzelfallstudie. Auch kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur diese Einzelfallbetrachtung eine umfassende Analyse aller Theoriebestandteile gewährleisten und somit ein Tiefenverständnis erreicht werden³⁷. Dem Gütekriterium der *Validität* wird in Form einer Triangulation unterschiedlicher Arten von Quellen, perspektivischer Betrachtungsweisen sowie deren Anwendung, Rechnung getragen (Yin 2009, S. 114). Eine eigene empirische Felduntersuchung in Interviewform wird bewusst außen vor gelassen³⁸. Einerseits lässt die Untersuchungsthematik auf Branchenebene einen essentiellen Mehrwert durch die Führung von Interviews nicht erwarten, andererseits kann unter Einbezug der Interviewerkenntnisse auf die empirische Untersuchung von Wetzel (2004) und die Portraitreihe des IFPI (2010) zurückgegriffen werden. Die Forscherin führt drei Interviews mit Unternehmens- und Branchenvertretern und dokumentiert diese ausführlich (2004, S. 303ff.). Auch das IFPI (2010) gibt im Rahmen der Portraitreihe von sechs Geschäftsführern digitaler Unternehmen Einblicke in die strategi-

³⁷ Eine *multiple-case study* würde im Rahmen dieser Arbeit zwangsläufig weniger Raum geben für die Analyse der einzelnen Theoriebestandteile.

³⁸ Nach Yin (2009) entspricht ein Verzicht auf die Feldforschung durchaus der methodischen Vorgehensweise: „[...] case studies are a form of inquiry that does not depend solely on ethnographic or participant-observation data. You could even do a valid and high-quality case study without leaving the telephone or Internet, depending upon the topic“ (2009, S. 16).

sche Unternehmensführung und deren Positionierung am Markt (2010, S. 12ff.). Das Gütekriterium der *Reliabilität* soll anhand einer ausführlichen Dokumentation der zitierten Quelle erfüllt werden, so dass eine transparente Argumentation erreicht wird, welche es Dritten erlaubt die Vorgehensweise zu replizieren und dieselben Ergebnisse zu erlangen.

5.2 Fallstudie in der Musikindustrie

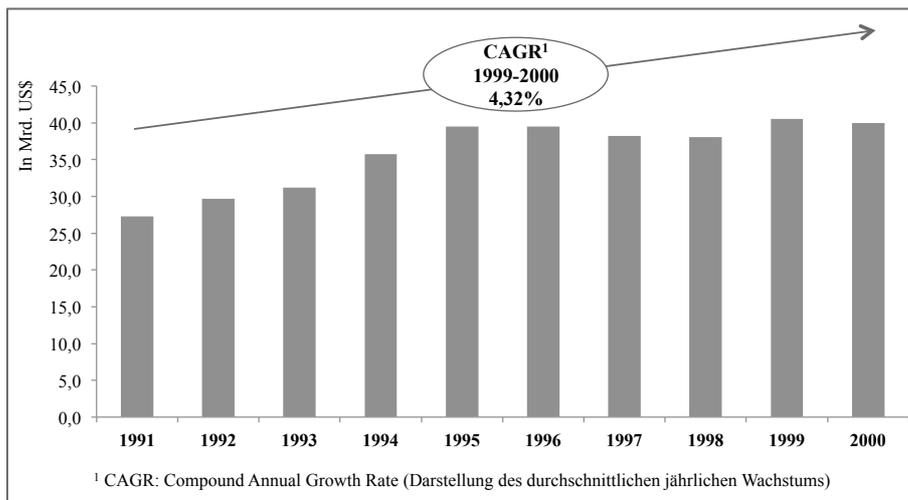
Im Folgenden wird daher die Musikindustrie, anhand der in Kapitel 4.2.2 aufgeführten Kriterien zu zwei Zeitpunkten untersucht. Kapitel 5.2.1 analysiert die Entwicklung der Branche bis zum Jahr 2000. Anschließend werden im Rahmen von Kapitel 5.2.2 diese Indikatoren im Zeitraum von 2000 bis 2010 analysiert. Die Ausführung von Kapitel 5.2.3 ergründet die Ursache dieses Paradigmenwechsels und sucht eine Antwort in der Geschäftsmodellinnovation.

5.2.1 Musikindustrie bis ins Jahr 2000

Die *Musikindustrie* bzw. Tonträgerindustrie umfasst die Produktion, die Vermarktung sowie die Distribution von Tonträgern (Zollenkop 2006, S. 318; Tschmuck 2012, S. 2). Im Jahr 2000 erwirtschaftet die Branche durch den Verkauf von über 3,3 Mrd. Tonträgern (Spiesecke 2004, S. 47) einen *weltweiten Jahresumsatz* von 40,0 Mrd. US\$³⁹ (BVMI 2009, S. 58). Zwischen 1991 und 2000 erzielt die Musikindustrie eine *jährliche Wachstumsrate* von 4,3% p.a. (Abbildung 17). Dieses Umsatzwachstum wird jedoch primär in der ersten Hälfte der 1990er Jahre erwirtschaftet und begründet sich vor allem in den hohen Verkaufszahlen der Compact Disc (CD)⁴⁰ (Stähler 2002, S. 256). Seit dem Jahr 1995 scheint der Markt der Tonträgerindustrie zu stagnieren und generiert lediglich ein absolutes Umsatzwachstum von 514 Mio. US\$ bis zum Jahr 2000 (BVMI 2009, S. 58) mit einer weitgehend stabilen *globalen Nachfrage* von 3,3 Mrd. Tonträger im Jahr 2000 (Spiesecke 2004, S. 47). Diese Stabilität der Nachfrage spiegelt sich auch in der weltweiten Absatzentwicklung von CD-Alben und Singles wider und manifestiert sich im Jahr 2000 auf 90% zugunsten der Alben (BVMI 2008, S. 56).

³⁹ Im Jahr 2000 verteilen sich die weltweiten Umsatzanteile der fünf größten Absatzmärkte wie folgt: USA (37%), Japan (16,7%), Großbritannien (7,6%), Deutschland (7,4%) und Frankreich (5,2%) (Stähler 2002, S. 256).

⁴⁰ Die CD setzt sich als Standardtonträger durch und können als Substitutionskäufe der Schallplatten bezeichnet werden (Stähler 2002, S. 256).

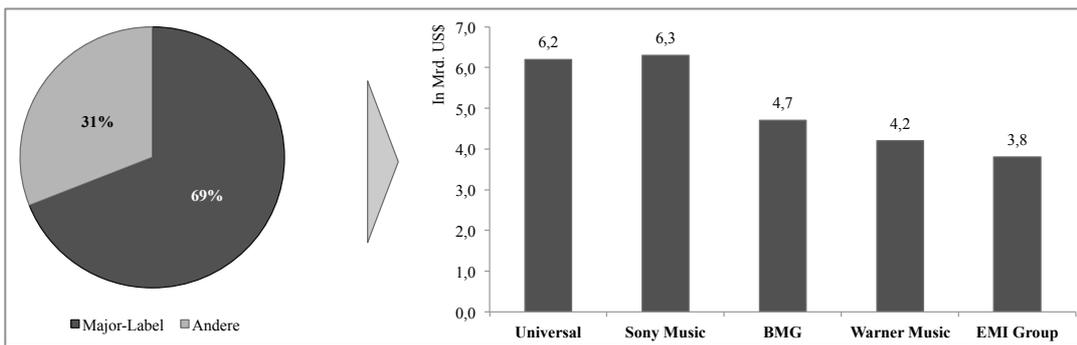
Abbildung 17: Globaler Umsatz aus dem Musikverkauf (1991-2000)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tschmuck (2012, S. 181); Spiesecke (2004, S. 46); BVMI (2009, S. 58)

Nach Eisenhardt und Schoonhoven (1990) sowie Kirchmair (2010) charakterisiert diese Entwicklung einen „*Mature market*“ (1990, S. 513) bzw. die „*Reifephase*“ (2010, S. 79) einer Branche. Die Tonträgerindustrie verzeichnet mit einem globalen Umsatz von 40,0 Mrd. US\$ im Jahr 2000 (BVMI 2009, S. 58) ein Umsatzvolumen, welches deutlich über dem geforderten Marktvolumen von 100 Mio. US\$ liegt (Eisenhardt und Schoonhoven 1990, S. 513). Ebenso liegt der Markt mit einem jährlichen Umsatzwachstum von 4,3% p.a. (Tschmuck 2012, S. 181; Spiesecke 2004, S. 46; BVMI 2009, S. 58) unterhalb der maximalen jährlichen Wachstumsrate von 20% p.a. (Eisenhardt und Schoonhoven 1990, S. 513). Konsistent mit dem theoretischen Modell kennzeichnet die nur gering wachsende Nachfrage von 0,8% p.a. zwischen 1995 und 2000 (Spiesecke 2004, S. 47) das mögliche Erreichen der Reifephase in der Tonträgerindustrie (Kirchmair 2010, S. 79).

Dominiert wird der Markt im Jahr 2000 von *fünf großen Plattenfirmen*: Universal Music Group (Eigentümer: Vivendi), Sony Music (Eigentümer: Sony), Bertelsmann Music Group (BMG) (Eigentümer: Bertelsmann), Warner Music Group (Eigentümer: AOL-Time-Warner) und Entertainment EMI (Eigentümer: EMI Group) (Tschmuck 2012, S. 179). Diese sog. Major-Labels vereinen mit insgesamt 69% den Großteil der globalen Umsätze auf sich (Abbildung 18). Der individuelle Marktanteil der Unternehmen erstreckt sich dabei von einem Minimalwert der EMI Group (10,35%) bis zu einem Höchstwert der Universal Music Group (16,89%).

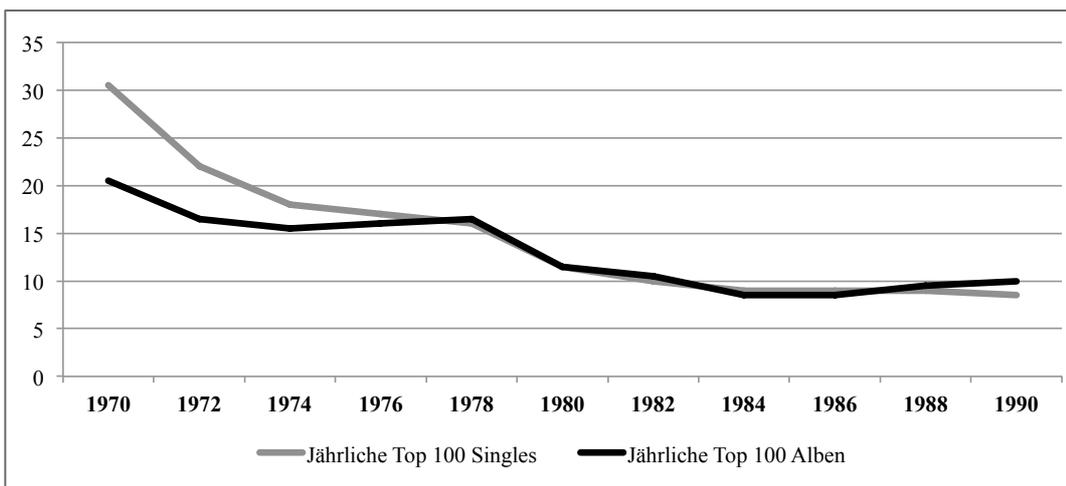
Abbildung 18: Umsatzanteile der fünf Major-Labels (2000)



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Spiessicke (2004, S. 46); Stähler (2002, S. 258)

Dieses *Oligopol* der fünf Majors⁴¹ hat sich bereits seit geraumer Zeit abgezeichnet. So haben Peterson und Berger (1975) in ihren Ausarbeitungen die Entwicklung der Musikindustrie zu einem monopolistischen und höchst konzentrierten Markt frühzeitig prognostiziert (1975, S. 160). Insbesondere durch zahlreiche Übernahmen unabhängiger Plattenfirmen ist die *Anzahl der konkurrierenden Unternehmen* im Wettbewerb kontinuierlich gesunken (Lopes 1992, S. 60; Tschmuck 2012, S. 147). In den jährlichen Top 100 US-amerikanischen Single und Album Charts⁴² von 1970 bis 1990 sinkt die Zahl der produzierenden und vermarktenden Unternehmen von 30,5 (Singles) und 20,5 (Alben) im Jahr 1970 auf 8,5 (Singles) bzw. 10 (Alben) im Jahr 1990 (Abbildung 19).

Abbildung 19: Anzahl der Firmen in der US-Amerikanischen Musikindustrie (1970-1990)



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lopes (1992, S. 61)

⁴¹ Neben den Major-Labels existieren eine Reihe von unabhängigen Plattenfirmen (sog. Independent Labels), auf die aufgrund ihres geringen Marktanteils jedoch in dieser Arbeit nicht explizit eingegangen wird.

⁴² Gemessen und operationalisiert über die Billboard-Charts, welches als valider Indikator in der wissenschaftlichen Literatur angesehen wird (Belinfante und Johnson 1982, S. 14; Peterson und Berger 1975, S. 160).

Auch volkswirtschaftliche Kennzahlen⁴³ der *Industriekonzentration* deuten auf einen oligopolistischen Markt hin. Belinfante und Johnson (1982) berechnen anhand der Billboard Alben Charts den Herfindahl-Hirschmann Index (HHI)⁴⁴ für den US-amerikanischen Markt zwischen 1969 und 1981. Während der Markt im Jahr 1969 noch bei einem Indexwert von 899 liegt und folglich eine geringe Industriekonzentration kennzeichnet ($HHI < 1.500$), steigt die Konzentrationsrate kontinuierlich an und charakterisiert im Jahr 1981 eine moderat konzentrierte Branche ($1.500 < HHI < 2.500$) mit einem Wert von 1.690 (1982, S. 15; U.S. Department of Justice and Federal Trade Commission 2010). Auf Basis der jährlichen Wachstumsrate⁴⁵ von 1969 bis 1981 würde bereits im Jahr 1989 der HHI einen prognostizierten Wert⁴⁶ von über 2.500 annehmen und einen hoch konzentrierten Wettbewerbsmarkt charakterisieren (U.S. Department of Justice and Federal Trade Commission 2010). Obwohl ein konstantes Wachstum von 5,40%⁴⁷ über 30 Jahre nicht anzunehmen ist, deutet auch die Analyse von Lopes (1992) auf oligopolistische Branchenstrukturen hin. Dieser kalkuliert sowohl die „four-firm concentration (ratio)“ (1992, S. 60) als auch die „eight-firm concentration (ratio)“ (1992, S. 60) auf Basis der US-amerikanischen Billboard Single und Alben Charts. Auch die Messung der Marktkonzentration anhand der Marktanteile der umsatzstärksten vier (CR4) bzw. acht (CR8) Unternehmen in Relation zum Marktvolumen lässt mit Werten von über 80% im Jahr 1990 deutlich auf ein Oligopol schließen (1992, S. 61; Calkins 1983, S. 413). Die exakten Prozentwerte zwischen 1970 und 1990 sind Tabelle 12 zu entnehmen.

Tabelle 12: Industriekonzentration in der US-Amerikanischen Musikindustrie (1970-1990)

	Jahr	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990
Single	CR4	46,5	47,5	57,0	56,5	65,5	74,5	74,0	84,5	80,0	84,5	81,0
	CR8	66,0	72,5	82,0	82,5	85,5	95,0	95,5	97,5	96,5	97,5	97,0
Album	CR4	54,5	60,5	62,0	61,0	66,5	76,5	75,0	83,5	83,0	79,5	82,0
	CR8	80,5	84,0	84,0	85,5	85,5	95,0	96,5	98,5	97,5	96,0	96,0

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lopes (1992, S. 61)

⁴³ Kennzahlen der Volkswirtschaft sind sowohl der Herfindahl-Hirschmann Index (HHI) sowie die Four-Firm Concentration Ratio (CR4) (Calkins 1983, S. 417).

⁴⁴ HHI ist die Summe der quadrierten Marktanteile der Unternehmen in einem Markt (Calkins 1983, S. 404).

⁴⁵ Die kalkulierte jährliche Wachstumsrate liegt bei 5,40% p.a..

⁴⁶ Tatsächliche Werte sind aufgrund der veränderten Auflistung der Billboard Charts nicht zugänglich.

⁴⁷ Bereits bei einer Wachstumsrate von 2,08% p.a. ab dem Jahr 1981 würde der Markt im Jahr 2000 einen hoch konzentrierten Markt kennzeichnen ($HHI \geq 2.500$).

Auch eine eigene Kalkulation der Konzentrationsrate auf Basis der vier größten Plattenfirmen⁴⁸ der globalen Musikindustrie deutet mit einem Umsatzanteil von 58% im Jahr 2010 auf oligopolistische Marktstrukturen hin.

Gemäß der Studien von Abernathy und Utterback (1978) ist der Wettbewerb in der *spezifischen Phase* durch eine geringe Anzahl an konkurrierenden Unternehmen mit einer oligopolistischen Marktstruktur determiniert (1978, S. 40). Utterback (1996) operationalisiert dies über die absolute Zahl der im Markt agierenden Unternehmen und postuliert ein stabiles Gleichgewicht von wenigen Großkonzernen: „[...] the total number of firms declines steadily until it stabilizes with a few large firms.“ (1996, S. 33). Nach Lopes (1992) sinkt die absolute Anzahl der konkurrierenden Unternehmen in der US-amerikanischen Musikindustrie⁴⁹ bis zum Jahr 1984 kontinuierlich und stabilisiert sich in den Folgejahren (1985-1990) auf ein Niveau von bis zu zehn Wettbewerbern (1992, S. 61). Im Jahr 2000 bilden fünf internationale Konzerne ein Oligopol in der Tonträgerindustrie mit einem vereinten Weltjahresumsatz von 69% und legen folglich das Erreichen der dritten Phase nahe.

Inhaltlich kennzeichnet das *Produktangebot* der Tonträgerindustrie eine hoch innovative Branche. Allein das Angebot aller Verbandsmitglieder des deutschen Bundesverbands der Musikindustrie umfasst eine Neuerscheinungsquote von 33% im Jahr 1995 (Mahlmann 1999, S. 175). Kernaufgabe der Plattenfirmen ist die Entdeckung und Vermarktung neuer Künstler. Die Produktentwicklungsabteilung – Artist & Repertoire (A&R) – investiert allein 16% der erzielten Umsätze in die Entdeckung neuer Talente und liegt damit über den F&E-Investitionen anderer hoch innovativer Branchen, wie beispielsweise der Pharma- und Biotechnologiebranche (15,1%) oder der Software- und Computerserviceindustrie (9,5%) im Jahr 2012⁵⁰ (IFPI 2012, S. 9; European Commission 2012, S. 49).

Die Entwicklung der *Produkttechnologie* ist dagegen nicht Gegenstandsbereich der Musikindustrie. Traditionell wird die Entwicklung der Hardware (Tonträger und Abspielgeräte) von der elektronischen Konsumgüterindustrie übernommen. Überschneidungen der Eigentümerverhältnisse bei Hard- und Software existieren teilweise jedoch bei den Major-Labels

⁴⁸ Universal Music, Sony Music, BMG und Warner Music.

⁴⁹ Die USA dominieren die globale Tonträgerindustrie mit einem Umsatzanteil von 37% (Stähler 2002, S. 256) und ermöglichen damit Rückschlüsse auf den globalen Wettbewerb.

⁵⁰ Die Daten basieren auf aktuellen Werten aus dem Jahr 2012 (Werte aus dem Jahr 2000 sind nicht verfügbar) und werden ausschließlich für ein inhaltliches Verständnis zur Verhältnisbetrachtung aufgeführt.

(Stähler 2002, S: 262). So hat PolyGram, seit 1998 Universal Music Group, bis zum Jahr 1999 zum niederländischen Elektronikonzern Philips gehört (Tschmuck 2012, S. 179). Ebenso ist Sony Music, vormals CBS-Columbia und BMG, Teil des japanischen Unterhaltungselektronikkonzerns seit 1988 bzw. 2003 (Stähler 2002, S. 262; Tschmuck 2012, S. 177f.).

Der niederländische Konzern war wesentlich an der Weiterentwicklung der verwendeten Tonträger beteiligt. Im Jahr 1963 hat Philips auf der Berliner Funkausstellung erstmalig die Musikkassette vorgestellt und damit die erste Produktinnovation seit Erfindung der Schallplatte (1887) im Jahr 1965 am Markt eingeführt. Die Überlegenheit der Musikkassette gegenüber der Schallplatte äußerten sich sowohl in der individuellen Tonträgergestaltung⁵¹ als auch in der mobilen Nutzung des Tonträgers⁵² (Stähler 2002, S. 262; Tschmuck 2012, S. 198).

Zu Beginn der 1980er Jahre entwickeln Sony und Philips die CD und führen damit das erste digitale Medium in der Tonträgerindustrie ein. Bereits im Jahr 1988 haben die Verkaufszahlen der CD erstmalig die der Schallplattenverkäufe übertroffen und damit den Tonträger nach einer 100-jährigen Dominanz vom Markt verdrängt (Stähler 2002, S. 262).

Nur wenig erfolgreich dagegen war die Einführung des Digital Audio Tape (DAT) im Jahr 1987, deren Vermarktung vor allem von der Musikindustrie aufgrund seiner digitalen Kopierbarkeit verhindert worden ist. Auch die von Sony entwickelte Mini Disc (MD) und die Digital Compact Disc (DCD) des niederländischen Konzerns Philips im Jahr 1992 konnten am Markt nicht erfolgreich etabliert werden (Stähler 2002, S. 262f.; Tschmuck 2012, S. 198).

Unabhängig von der elektronischen Konsumgüterindustrie revolutionierten zwei technologische Produktinnovationen aus der Computerbranche die Musikindustrie. Mit Beginn des Internets entsteht erstmalig die Möglichkeit die Musik vom physischen Tonträger zu trennen⁵³ (Tschmuck 2012, S. 198), gleichzeitig verliert die CD durch die Erfindung des CD-Brenners den geforderten Kopierschutz der Musikindustrie (Stähler 2002, S. 263). Nachfolgende Tabelle 13 fasst die wesentlichen Technologieentwicklungen der Musikindustrie zusammen.

⁵¹ Der Konsument kann durch individuelle Aufnahmen seinen persönlichen Tonträger erstellen.

⁵² Musik ist nicht mehr an ein Schallplattensystem gekoppelt, sondern kann im Auto oder durch die Erfindung des Walkman mobil eingesetzt werden.

⁵³ Eine detaillierte Ausführung erfolgt im Rahmen von **Kapitel 5.2.2 Musikindustrie heute**.

Tabelle 13: Technologieentwicklung in der Musikindustrie (1900-2000)

Year	1900-1919	1911-1920	1921-1930	1931-1940	1941-1950
Technology	1904: First double-sided record	1920: First commercial broadcast in the U.S.	1925: Introduction of electrical recording 1927: First sound film and introduction of jukeboxes	1934: High fidelity 1935: Introduction of magnetophones in Germany	1948: Vinyl disc and introduction of magnetophones in the U.S. 1949: Top-40 charts in the U.S.
Year	1951-1960	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000
Technology	1954: Transistor-radio	1963: Compact audiocassette 1966: Car radio 1966: Dolby-a noise reduction	1975: First music-video 1978: Laser disc 1979: Walkman	1981: Start of MTV 1982: Compact Disc (CD) 1985: CD-ROM 1987: Digital Audio Tape (DAT)	1992: MP3 1992: Mini Disc (MC) 1992: Digital Compact Disc (DCD) 1995: DVD

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fink (1996, S. 3ff.); Tschmuck (2012, S. 198)

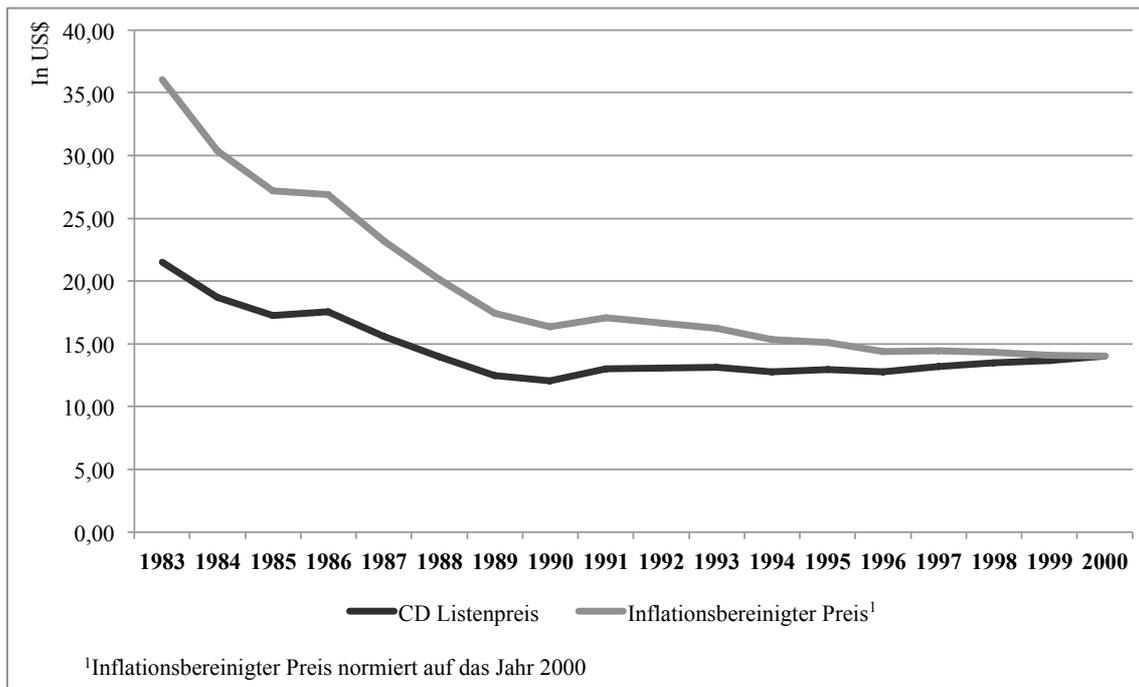
Die CD hat sich, bis zum Jahr 2000, in der Musikbranche als *homogenes und standardisiertes Masseprodukt* gegenüber konkurrierenden Tonträgertechnologien⁵⁴ durchgesetzt (Zollenkop 2006, S. 319). Zwar steigt die Zahl der technischen Innovationen seit der Erfindung der CD, jedoch basieren diese, mit Ausnahme des MP3-Formats, auf der Technologie des etablierten Tonträgers (Tschmuck 2012, S. 198). Folglich lässt auch die *sinkende Anzahl der konkurrierenden Technologien* (Utterback 1996, S. 53) und die damit einhergehende Verbreitung der CD als Basistechnologie (Utterback 1996, S. 64) auf ein standardisiertes Produktangebot schließen (Abernathy und Utterback 1978, S. 40) und indiziert das Ende der technischen Differenzierung in der spezifischen Phase.

Bei einem weitgehend standardisierten Leistungsangebot differenzieren sich Marktteilnehmer primär über einen aggressiven *Preiswettbewerb*, indem kaum profitable *Margen* erzielt werden können (Abernathy und Utterback 1988, S. 27). Utterback (1996) operationalisiert den *Preiswettbewerb* als Kennzeichen der Reifephase über ein kontinuierlich *sinkendes Preisniveau* (1996, S. 72). Während der CD Listenpreis im Jahr 1983 für den US-amerikanischen Musikträgermarkt noch bei 21,50 US\$ liegt, kostet eine CD im Jahr 2000 14,02 US\$. Innerhalb von 17 Jahren ist somit der absolute Verkaufspreis um über ein Drittel gefallen (RIAA

⁵⁴ Auch einzelne Labels haben beim Abnehmer keinen großen Wiedererkennungswert und fließen nicht in die Kaufentscheidung mit ein (Stähler 2002, S. 258). Eine Ausnahme stellt hierbei die Klassikindustrie dar (Stähler 2002, S. 258), die jedoch mit einem vergleichsweise geringen Marktanteil von 7% (Zollenkop 2006, S. 319) in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wird.

Report 2007, S. 2). Wird jedoch die jährliche Inflation mit einer durchschnittlichen Rate von 3,09% zwischen 1983 und 2000 berücksichtigt, so ist der Preis um mehr als die Hälfte gesunken (U.S. Inflation Calculator 2013). Die Preisentwicklung des Listen- sowie inflationsbereinigtem Preis ist nachfolgender Abbildung 20 zu entnehmen.

Abbildung 20: CD-Preisentwicklung in den USA (1983-2000)



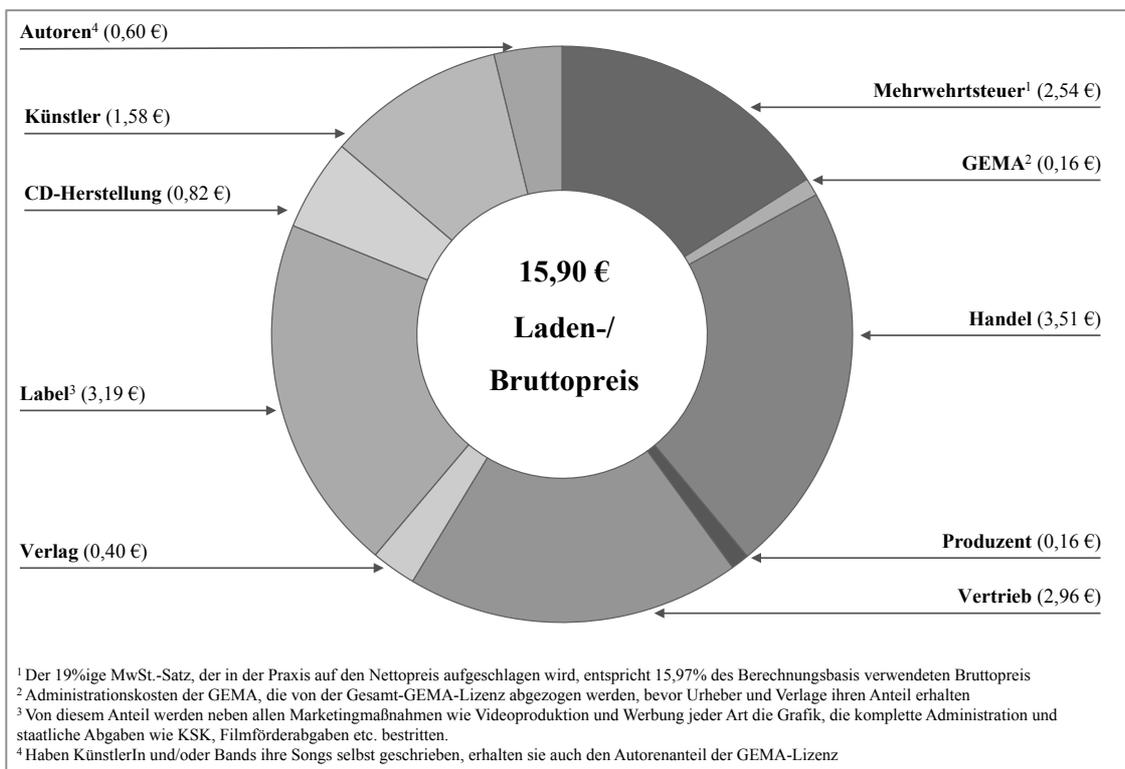
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an RIAA Report (2007, S. 2); U.S. Inflation Calculator (2013)

Hinsichtlich der erzielbaren *Gewinnmargen* in der Musikindustrie gilt es daher zunächst die erzielbaren Erlöse einer Musik-CD zu beleuchten. Durchschnittliche Aufteilung der Umsatzerlöse einer CD der beteiligten Wertschöpfungspartner ist Gegenstand von Abbildung 21. Das aufgeführte Beispiel basiert auf einem Bandübernahmevertrag⁵⁵, bei dem von einem Endverbraucherpreis in Höhe von 15,90 Euro in Deutschland ausgegangen wird. Basierend auf dem Bruttoladenpreis erhält der Handel mit 3,51 Euro (22,0%) nach Abzug der Mehrwertsteuer, den größten Anteil der Verkaufserlöse. Das Label erlangt mit 3,19 Euro (20,0%) den zweitgrößten Umsatzanteil für die Umsetzung von Marketingmaßnahmen und staatliche Abgaben an die Künstlersozialkasse (KSK) oder Filmförderabgaben. Eine Gewinnmarge von 18,6%

⁵⁵ Beim Bandübernahmevertrag übernimmt der Musiker die Produktion und liefert das eigens produzierte Masterband an den Tonträgerhersteller. Demgegenüber fungiert beim Künstlervertrag der Tonträgerhersteller als Produzent (Zollenkop 2006, S. 322).

(2,96 Euro) erwirtschaftet der Vertrieb, während dem Künstler als reiner Musikinterpret 9,9% (1,58 Euro) der Umsatzanteile zugesprochen wird. Komponiert der Musiker zudem die Musik und verfasst den Text, erhält er zusätzlich eine Autorengage in Höhe von 0,60 Euro (3,8%) pro CD. Auf die physische Herstellung der CD entfallen 5,2% (0,82 Euro), während der Verlag eine Marge von 2,5% (0,40 Euro) als Gegenleistung für die Direktvermarktung und Kommerzialisierung der Autorenrechte erhält. Jeweils 1,0% (0,16 Euro) erhalten der Produzent und die GEMA (Verband unabhängiger Musikunternehmen 2010; BVMI 2011, S. 19).

Abbildung 21: Kostenstruktur einer Musik CD



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Verband unabhängiger Musikunternehmen (2010)

Eine vertikal integrierte Plattenfirma deckt häufig die gesamte Wertschöpfung ab und kann bis zu 50% der Umsatzerlöse aus dem CD-Verkauf generieren (Zollenkop 2006, S. 324). Wird die Erlösverteilung jedoch vor dem Hintergrund betrachtet, dass lediglich 10-15% der CD-Produktionen profitabel sind und diese, entstandenen Kosten der wenig erfolgreichen Produktionen, kompensieren müssen (Stähler 2002, S. 260), so kann übergreifend von einer *niedrigen Gewinnmarge* ausgegangen werden: „[...] in 2000 [...] the average operating profit per CD was (US)\$0.97“ (Vaccaro und Cohn 2004, S. 49). Damit scheinen *alle Indikatoren*, welche im Rahmen des theoretischen Modells (Kapitel 4.2.2) entwickelt worden sind, das Erreichen der *Reifephase* in der Musikindustrie zu kennzeichnen (Tabelle 14).

Tabelle 14: Branchenindikatoren der Musikindustrie (2000)

Indikator	Musikindustrie bis 2000	
	Reifephase	Musikindustrie
Marktvolumen (MV) (in Mio. US\$)	MV > 100	40.000
Wachstumsrate (WR)	WR < 20 %	4,3%
Nachfrage	Stabil	ja
Anzahl der Unternehmen	Sinkt	ja
Marktform	Oligopol	ja
Produktangebot	Standardisiert	ja
Produkttechnologien	Eine Produkttechnologie	ja
Wettbewerbsfaktor	Preiswettbewerb	ja
Gewinnmargen	Niedrig	ja

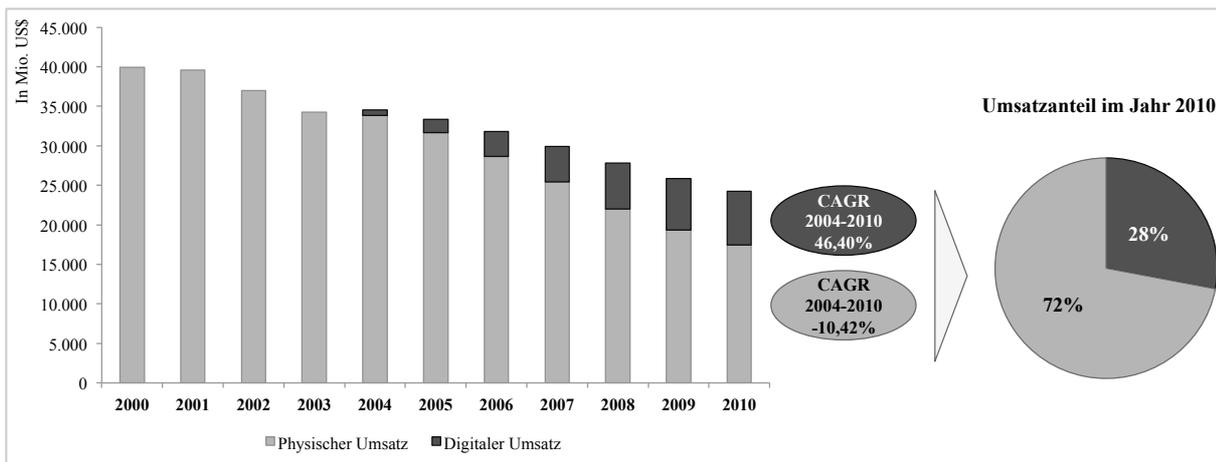
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Musikindustrie heute

Obwohl seit Beginn des 21. Jahrhunderts die Entwicklung der Musikindustrie in Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen Krise gebracht wird, welche sich vor allem in einem absoluten Umsatzrückgang von 15.685 Mio. US\$ zwischen 2000 und 2010 widerspiegelt (BVMI 2009, S. 58; BVMI 2011, S. 62), scheinen ausgewählte Indikatoren auf eine Wachstumsphase hinzuweisen. Differenziert man die Umsatzentwicklung hinsichtlich *physischer⁵⁶ und digitaler Tonträger*, so ist ab dem Jahr 2004⁵⁷ ein deutlicher Trend zu erkennen. Während die physische Tonträgerindustrie mit 98% des gesamten Umsatzvolumens Erlöse i.H.v. 33.935 Mio. US\$ generiert, haben sich die Einnahmen sechs Jahre später nahezu halbiert und erwirtschaftet mit 17.480 Mio. US\$ insgesamt 72% der weltweiten Umsätze. Entgegen dieser Entwicklung wächst das digitale Segment von vormals 2% der Umsatzanteile im Jahr 2004 (691 Mio. US\$) auf 28% im Jahr 2010 (6.798 Mio. US\$). Der Digitalanteil der Musikbranche verzeichnet damit ein *jährliches Umsatzwachstum* von 46,4% p.a. zwischen 2004 und 2010 (Abbildung 22).

⁵⁶ Physische Umsatzerlöse inkludieren Erlöse aus der Synchronisation und den GVL-Leistungsschutzrechten (BVMI 2013, S. 53).

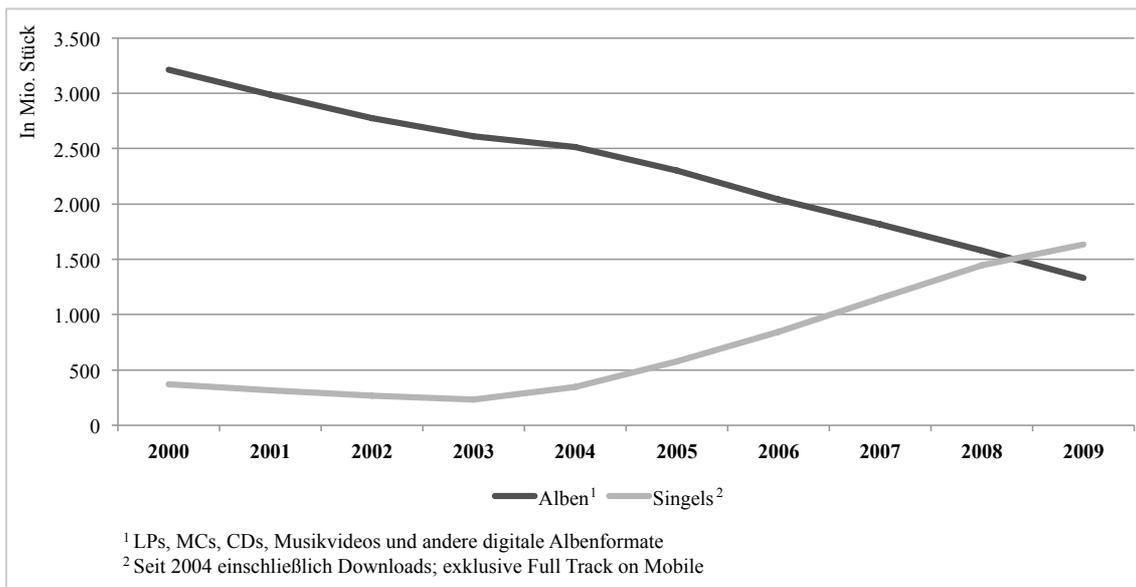
⁵⁷ Ab dem Jahr 2004 wird der Anteil aus dem digitalen Musikverkauf separat aufgeführt (BVMI 2013, S. 53).

Abbildung 22: Globaler Umsatz aus dem Musikverkauf (2000-2010)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BVMI (2009, S. 58; 2011, S. 62; 2013, S. 53)

Während noch im Jahr 2000 der Tonträgermarkt durch eine stabile Nachfrage charakterisiert ist und einen Musikalbenanteil von 90% aufweist (Spiesecke 2004, S. 47; BVMI 2008, S. 56), verändert sich insbesondere die Struktur der *weltweiten Nachfrage* bis zum Jahr 2009⁵⁸ deutlich. Obwohl die absolute Anzahl verkaufter Stückzahlen nur knapp unterhalb der vormals bestehenden 3-Mrd.-Marke (2.968 Mio. verkaufte Singles und Alben) liegt, sinkt allein vom Jahr 2008 auf das Jahr 2009 der globale Absatz von Musikalben um 16%. Dahingegen erreichen Singles eine Absatzsteigerung um über 13% (BVMI 2011, S. 62). Die Verschiebung der Nachfrageentwicklung zwischen 2000 und 2009 ist Abbildung 23 zu entnehmen. Der rapide Anstieg des Single-Formats ist insbesondere auf den vergleichsweise niedrigen Verkaufspreis der digitalen Downloadformate (durchschnittlich 0,99 US\$) gegenüber der Maxi-CD (ca. 7,99 US\$) zurückzuführen (Tschmuck 2012, S. 190.). Ebenso ist für eine Vielzahl der Nutzer das Erstellen einer individuellen Musik-CD aus mehreren Singleformaten wesentlich attraktiver als der Kauf eines gesamten Musikalbums. Einen statistischen Nachweis dafür liefert Elberse (2009) in dem Harvard Business School Working Paper (2009, S. 26).

⁵⁸ Für das Jahr 2010 liegen keine internationalen Absatzzahlen vor (BVMI 2011, S. 62).

Abbildung 23: Globale Absatzentwicklung von Alben und Singles (2000-2009)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BVMI (2011, S. 62)

Auch im Hinblick auf die *Musiknutzung* der Konsumenten ist mit zunehmender Digitalisierung eine Verlagerung der Hörgewohnheiten festzustellen. So geht aus einer Studie⁵⁹ des Instituts für Medien und Marketing der Universität Hamburg aus dem Jahr 2013 hervor, dass nur 21% der Befragten Musik über physische Tonträger (Alben und Singles) konsumieren. Während 24% der Teilnehmer Musikdateien digital beziehen, hört mehr als ein Fünftel der Verbraucher Musik über streamingbasierte Serviceanbieter⁶⁰ (BVMI 2013, S. 27).

Nach Eisenhardt und Schoonhoven (1990) sowie Kirchmair (2010) weist insbesondere die digitale Musikindustrie wesentliche Merkmale der Wachstumsphase auf (1990, S. 513; 2010, S. 79). Im Jahr 2010 generiert sowohl das digitale (6,8 Mrd. US\$) als auch das physische Segment (17,5 Mrd. US\$) einen Umsatzanteil (BVMI 2011, S. 62; BVMI 2013, S. 53), welcher über dem geforderten *Marktvolumen* von 100 Mio. US\$ liegt (Eisenhardt und Schoonhoven 1990, S. 513). Zwar entwickelt sich die jährliche *Marktwachstumsrate* zwischen 2000 und 2010 insgesamt negativ (-4,86% p.a.), jedoch steigen die digitalen Umsatzzahlen ab dem Jahr 2004 kontinuierlich an. Mit einem jährlichen Umsatzwachstum von 46,40% p.a. liegt der digitale Musikmarkt oberhalb der minimalen Wachstumsrate von 20% p.a. (BVMI 2011, S. 62; BVMI 2013, S. 53; Eisenhardt und Schoonhoven 1990, S. 513). Konsistent mit dem theoretischen

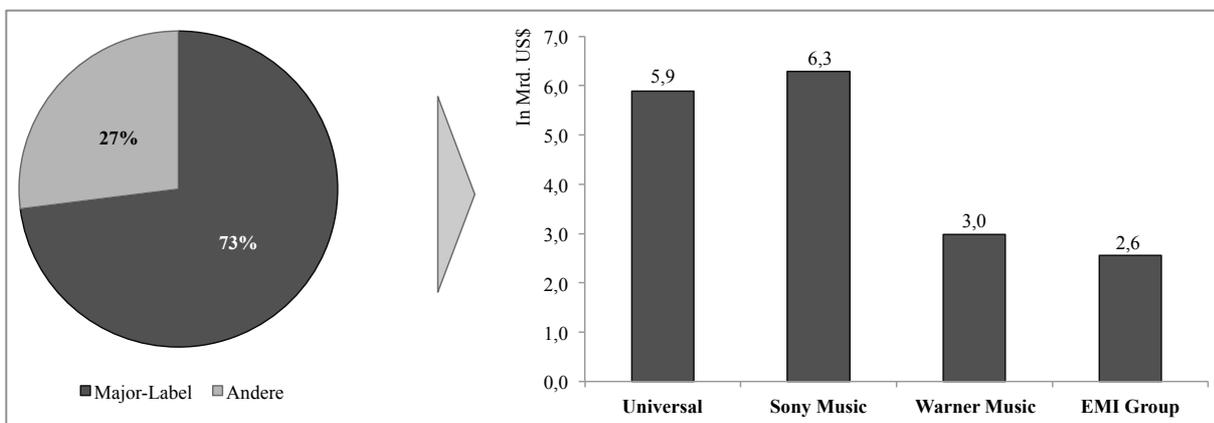
⁵⁹ Onlinebefragung von Januar 2012 bis Februar 2013 mit 2.500 Teilnehmern (BVMI 2013, S. 27).

⁶⁰ Vorrangig genutzt werden dabei das Webradio (8%) und Onlinemusikvideoportale (6%). Das terrestrische Radio umfasst mit 34% den größten Anteil der täglichen Musiknutzung in Deutschland (BVMI 2013, S. 27).

schen Modell kennzeichnet die *steigende Nachfrage* nach Singles sowie die Verschiebung zugunsten digitaler Tonträger und Streamingangeboten (Elberse 2009, S. 26; BVMI 2011, S. 62; BVMI 2013, S. 27) das mögliche Erreichen der Wachstumsphase in der digitalen Musikindustrie (Kirchmair 2010, S. 79).

Der Umsatzrückgang im Phonomarkt bewirkt einen anhaltenden Konzentrationsprozess der traditionellen Plattenfirmen. Bis zum Jahr 2012 reduziert sich die *Anzahl der Wettbewerber* von vormals fünf Anbietern im Jahr 2000, auf drei Plattenfirmen: Universal Music Group (Eigentümer: Vivendi), Warner Music Group (Eigentümer: Access Industries) und Sony Music (Eigentümer: Sony) (Tschmuck 2012, S. 180f.). Bertelsmann verkauft im Dezember 2007 seine 50%-Anteile des im Jahr 2004 gegründeten Joint-Venture Sony-BMG an den japanischen Medienkonzern (Spiegel 2007). Die EMI Music Group wird im Herbst 2012 von der Universal Music Group aufgekauft (Tagesschau 2012). Im Jahr 2010 vereinen vier Major-Labels (Universal Music Group, Sony Music, Warner Music und EMI Group) mit 73% einen Großteil der globalen Umsätze. Die expliziten Umsatzanteile sind auf Basis der historischen Wechselkurse⁶¹ kalkuliert (Oanda 2013) und der nachfolgenden Abbildung 24 zu entnehmen.

Abbildung 24: Umsatzanteile der vier Major-Labels (2010)



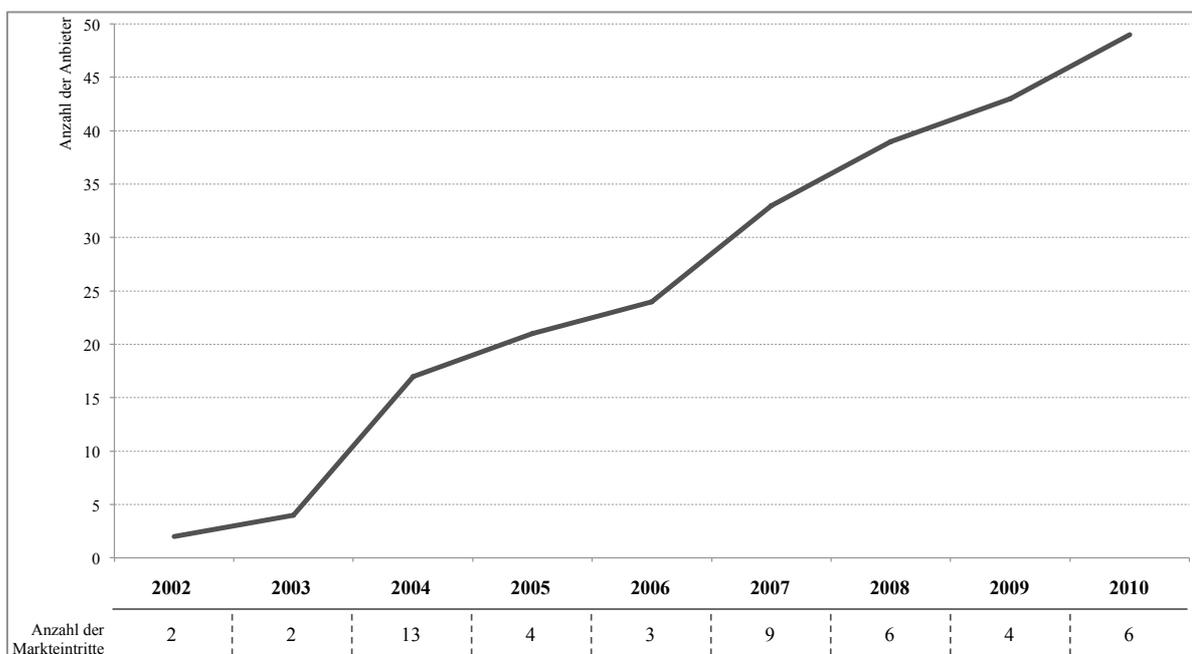
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BVMI (2011, S. 62); Vivendi (2011, S.22); Sony (2011, S. 55); Warner Music Group (2010, S. 50); Maltby Capital (2010, S. 8)

Damit generieren die vier Plattenfirmen nahezu die gesamten Einnahmen aus dem Phonomarkt – die erzielten Einnahmen aus der Onlinedistribution können dabei vernachlässigt werden, da sowohl die Plattform „Pressplay“ (Universal und Sony Music) sowie der Onlineservice „MusicNet“ (Warner Music und EMI Group) nur wenig erfolgreich waren (Zollenkop

⁶¹ Wechselkursrate im Zeitraum vom 01. Januar 2010–31. Dezember 2010.

2006, S. 335f.) – und können ihr *Oligopol* gegenüber 2000 weiter ausbauen (vgl. Abbildung 14 und 18). Während die *physische Musikindustrie* eine hohe Industriekonzentration ausweist, steigt die *Anzahl der Onlinemusikanbieter* kontinuierlich an. Ausgehend von zwei kommerziellen Musikanbietern Anfang des Jahrtausends, treten in den darauffolgenden acht Jahren 47 Unternehmen in das Onlinesegment der Musikindustrie in Deutschland ein. Damit positionieren sich im Jahr 2010 insgesamt 49 Firmen⁶² im digitalen Markt der Musikbranche (Abbildung 25). Die Gründe für den anhaltenden Anstieg der Markteintritte im digitalen Segment sind vielseitig. Neben den vergleichsweise niedrigen Markteintrittsbarrieren⁶³ der Onlinedistribution (Zollenkop 2006, S. 337), stellt insbesondere der anhaltende Marktwachstum einen Anreiz für gewinnorientierte Unternehmen dar (Utterback 1996, S. 29).

Abbildung 25: Markteintritte der digitalen Musikanbieter in Deutschland (2002-2010)



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BVMI (2011, S. 44)

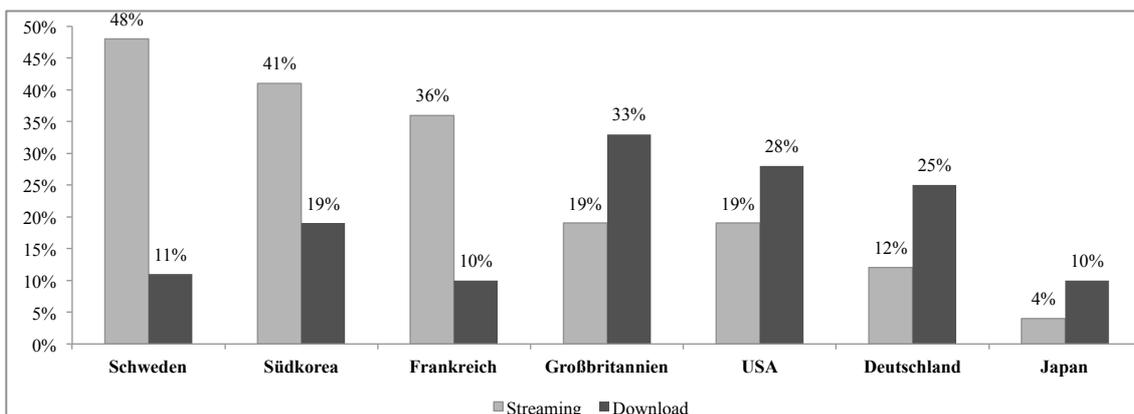
⁶² Eine detaillierte Auflistung der Firmen ist dem Anhang zu entnehmen.

⁶³ Wie bereits in **Kapitel 5.2.1** Musikindustrie bis 2000 dargestellt worden ist, investieren v.a. Major-Labels einen Großteil der Einnahmen in A&R. Die Separierung der Wertschöpfungskette zwischen Herstellung (Idee, Inhalt, Produkt, Reproduktion) und Vertrieb (Stähler 2002, S. 267), erfordert v.a. für distributionsorientierte Unternehmen wesentlich geringe Anfangsinvestitionen (Stähler 2002, S. 276).

Weltweit⁶⁴ etablieren sich regelmäßig neue digitale und lizenzierte Musikservices (BVMI 2011, S. 43). Die Produktvielfalt im Onlinesegment basiert dabei auf einer individuellen Grundsatzentscheidung der Konsumenten: „Möchte ich meine Musik besitzen und eine eigene Sammlung aufbauen oder die Musik streamen und dabei auf ein umfangreiches Repertoire in der Cloud zurückgreifen?“ (BVMI 2012, S. 29).

Das *Downloadformat* beinhaltet den digitalen Erwerb einer Musikdatei sowie deren unmittelbare Bereitstellung über das Internet (Vaccaro und Cohn 2004, S. 48). Verbraucher die den *Besitz* gegenüber Streamingangeboten präferieren, können folglich die digitale Audiodatei von Anbietern wie Musicload oder Apple iTunes direkt erwerben. Vereinzelt stellen Plattenfirmen, Künstler oder Online-Plattformen auch gebührenfreie Musikdateien zu Werbe- und Promotionszwecken zur Verfügung. Im Bereich der *Streamingangebote* konzentriert sich die Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit auf Audiostreamingformate⁶⁵. Das Audiostreaming wird häufig als abonnementbasiertes Streamingangebot vermarktet und ist damit zumeist kostenpflichtig⁶⁶. Gegen Zahlung einer monatlichen Grundgebühr erlaubt es sowohl die freie Titelauswahl als häufig auch die temporäre Speicherung auf mobilen Endgeräten. Bekannte Anbieter diese Services sind Napster oder Spotify (BVMI 2012, S. 29f.). Nachfolgende Abbildung 26 stellt die internationalen Nutzungspräferenzen der Konsumenten dar.

Abbildung 26: Nutzungspräferenzen im internationalen Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an IFPI (2013, S. 7)

⁶⁴ Nach Erhebung der IFPI (2010) existieren im Jahr 2010 in Schweden (32), Brasilien (28), Großbritannien (26), USA (19) oder Japan (18) digitalen Musikplattformen (2010, S. 18f.).

⁶⁵ Grundsätzlich werden unter Streamingangeboten auch Musikvideoservices, wie bspw. das Onlineportal YouTube, erfasst (BVMI 2012, S. 30). Dieser Sichtweise wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht nachgegangen, da das MusikvideofORMAT primär zur Vermarktung eingesetzt wird und von dem Vertrieb der Audiodatei traditioneller Musikanbieter abweicht.

⁶⁶ Eine besondere Form eines gebührenfreien Modells wird in Form des Freemium-Geschäftsmodells nachfolgend aufgeführt.

Entsprechend dieser Kategorisierung existieren im Internet *verschiedene Geschäftsmodelle*. Das Angebot erstreckt sich dabei auf acht vorherrschende Musikvermarktungsmodelle. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die existierenden Geschäftsmodelle in der Musikindustrie, von denen insbesondere das Merchant-Modell in Form des „À-la-carte-Download“ (BVMi 2010, S. 23) – Services von Apple iTunes (BMVI 2010, S. 22) sowie das Freemium-Streamingmodell des Anbieters Spotify (BMVI 2011, S. 43) international verbreitet sind.

Tabelle 15: Geschäftsmodelle im Onlinesegment

	Geschäftsmodell	Beschreibung	Beispiel
Besitz	Affiliate-Modell	Das Affiliate-Modell ist eine internetbasierende Vertriebsmöglichkeit. Der Inhaber der Website bietet dem Kunden eine Kaufoption der Produkte des Kooperationspartners an. Einnahmen werden in Form einer Vermittlungsgebühr generiert.	laut, musicline
	Fundraising-Modell	Das Fundraising-Modell ist ein Finanzierungs- oder Beteiligungsmodell. Künstler finanzieren ihre Projekte über Spendengelder. Die Spender werden über Beteiligungen oder Merchandise-Artikel entlohnt.	sellABand, slicethepie
	Manufacturer-Modell	Das Manufacturer-Modell ist ein Direktvertriebsmodell. Der Künstler vertreibt über eine Onlineplattform die selbstproduzierten Medien direkt an den Kunden.	Artistsites, audio-magnet
	Merchant-Modell	Das Merchant-Modell ist ein Zwischenhändlervertriebsmodell. Der Händler vertreibt über seine Website das digitale Musikangebot. Der Kunde bezahlt eine Entgeltgebühr für das Herunterladen jeder einzelnen Musikdatei (À-la-carte-Download).	iTunes, Musicload
Streaming	Advertising-Modell	Das Advertising-Geschäftsmodell bietet Werbeanbietern eine Onlineplattform für die Schaltung von Bannern und anderen Werbeformaten. Die Inhaber der Website monetarisieren durch den Verkauf der Werbeflächen die Attraktivität der Plattform für den Internetnutzer.	YouTube, MyVideo
	Freemium-Modell	Das Freemium-Geschäftsmodell ist ein gestaffeltes Preismodell. Der Nutzer kann einen Großteil des werbefinanzierten Angebotes gebührenfrei nutzen und bei Bedarf, ein uneingeschränktes Freischaltung aller gebührenpflichtigen Services beantragen.	Spotify, simfy
	Subscription-Modell Unbundled	Das Subscription-Modell Unbundled ist ein Abonnementmodell. Der Kunde kann gegen Zahlung einer periodischen Gebühr auf ein uneingeschränktes Angebot und Volumen zugreifen.	Napster
	Subscription-Modell Bundled	Das Subscription-Modell Bundled ist ein Hard- und Software-Kombinationsmodell. Der Zugangsanbieter übernimmt die Kosten eines Abonnementsservices, um eine höhere Kundenbindung und/oder höhere periodische Beiträge zu erzielen.	Ovi Music Store

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rappa (2010); BVMi (2013, S. 43ff.)

Wie bereits dargestellt worden ist, steigt die *Anzahl der Onlinemusikanbieter* seit dem Jahr 2002 kontinuierlich an (BVMi 2011, S. 43f.). Gerade auch die global nahezu gleichverteilte Nutzung von Besitz- oder Streamingangeboten (IFPI 2013, S. 7), sowie die große Anzahl an populären Anbietern in den einzelnen Segmenten (IFPI 2013, S. 9) lässt auf einen *vollkom-*

menen *Wettbewerb* im digitalen Segment schließen. Auch scheint die sich aus den einzelnen Musikvermarktungsmodellen ergebende *Produktvielfalt* (BVMI 2011, S. 43) sich nicht über den Preis per se zu differenzieren. Vielmehr ist die *Funktionalität* des Serviceangebotes, ausgerichtet auf *individuelle Präferenzen* der verschiedenen Nutzergruppen, treibender *Wettbewerbsfaktor* im digitalen Segment. So betont Daniel Ek, Vorstandsvorsitzender von Spotify, genau diese besondere Bedeutung des Konsumenten: „We’ve been focusing on the user experience. Our aim has been to do something that consumers love and then figure out how to monetise it.” (IFPI 2010, S. 14). Während der Phonomarkt der Musikindustrie bis zum Jahr 2010 weiterhin stagniert, scheint insbesondere das digitale Segment *wesentliche Charakteristika* der *Wachstumsphase* (Tabelle 16) zu kennzeichnen (Abernathy und Utterback 1978, S. 40; Utterback 1996, S. 31ff.).

Tabelle 16: Branchenindikatoren der Musikindustrie (2010)

Indikator	Musikindustrie bis 2010		
	Wachstumsphase	Physisch	Digital
Marktvolumen (MV) (in Mio. US\$)	MV > 100	33.935	6.798
Wachstumsrate (WR)	WR ≥ 20%	-10,4%	46,40%
Nachfrage	Wachstum	nein	ja
Anzahl der Unternehmen	Steigt	nein	ja
Marktform	Polypol	nein	ja
Produktangebot	Diversifiziert	nein	ja
Produkttechnologien	Konkurrierende Produkttechnologie	nein	ja
Wettbewerbsfaktor	Funktionalität und Eignung	nein	ja
Gewinnmargen	Hoch	nein	ja

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Ursache des Wandels

Gemäß Utterback (1996) sind vor allem radikale Innovationen Auslöser eines Industriewandels: „[...] innovations enter and transform industries“ (1996, S. xvii). Der Autor reduziert den Innovationsbegriff dabei allein auf technologische Innovationen, im Sinne der Produkt- und Prozessinnovation (1996, S. 99). Wie bereits in Kapitel 4.1.1 dargestellt worden ist, scheint die alleinige Reduktion auf den traditionellen Gegenstandsbereich der Innovationen zu eng formuliert. Vielmehr gilt es daher, neben Produkt- und Prozessinnovationen, die Ursache des

Paradigmenwechsels in der Musikindustrie auch im Gegenstandsbereich der Geschäftsmodellinnovation zu untersuchen. Demnach werden im Folgenden, sowohl (i) technologische Entwicklungen wie auch die (ii) Entwicklung der Geschäftsmodelle in der Musikindustrie betrachtet. Im Hinblick auf die in Kapitel 4.2.1 eingeführte Analyseeinheit Geschäftsmodell, wird das *traditionelle Geschäftsmodell*⁶⁷ der Musikindustrie im Jahr 2000, wie auch die *Geschäftsmodelle der digitalen Musikindustrie*⁶⁸ im Jahr 2010 analysiert. Thematischer Schwerpunkt ist dabei die *Geschäftsmodellinnovation*, welche in Form der radikalen Veränderung der Vermarktungsmodelle gegenüber dem zuvor dominierenden Geschäftsmodell dargestellt werden soll. Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf die von Osterwalder entwickelten *neun Geschäftsmodellbausteine*.

Die *Technologieentwicklung in der Musikindustrie* im 20. Jahrhundert (Tabelle 13) ist bereits in Kapitel 5.2.1 ausführlich dargestellt worden. Zwar existiert zwischen den einzelnen *Innovationsarten von Produkt- und Prozessinnovationen* häufig ein fließender Übergang, jedoch scheint eine derartige Kategorisierung nützlich, um im Sinne des Modells von Utterback und Abernathy eine einseitige Untersuchung der technologischen Innovationen überwinden zu können (Tschmuck 2012, S. 201).

Von elementarer Bedeutung ist zudem die Beurteilung der Intensität des Innovationseffektes. Gemäß Kapitel 3.2.3 ist demnach eine Differenzierung nach dem *Innovationsgrad* in Form der *inkrementellen und radikalen Innovation* essentiell. Entsprechend dem Gegenstandsbereich der technologischen Produkt- und Prozessinnovationen und dem Grad der Veränderung kann nachfolgende Klassifikation der technologischen Innovation vorgenommen werden (Tabelle 17). Diese Typologie dient als Ausgangspunkt für die weitere Analyse der Transformation in der Musikindustrie (Tschmuck 2012, S. 201f.).

⁶⁷ Das traditionelle Geschäftsmodell inkludiert neben dem traditionellen Vertriebsmodell im Einzelhandel auch die Onlinedistribution des *physischen Tonträgers*.

⁶⁸ Das digitale Geschäftsmodell inkludiert Download- und Streaminganbieter und beinhaltet demnach das *digitale Musikangebot*.

Tabelle 17: Klassifikation der technologischen Innovationen in der Musikindustrie

	Product innovation	Process innovation
Incremental innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Double-sided records • Portable gramophones • Dolby noise reduction 	<ul style="list-style-type: none"> • Full frequency range production (ffir recordings) • Stereo recordings • 24-bit CD-technology
Radical innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Vinyl-record • Compact disc and CD player • MP3 	<ul style="list-style-type: none"> • Electrical recording • Multi-track recording • Exchange of music on the internet

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tschmuck (2012, S. 201)

Zwischen 2000 und 2010 revolutioniert vor allem die *Produktinnovation der MP3-Technologie* die Musikindustrie. Die Komprimierungstechnologie der MP3 ermöglicht die Größe einer Audiodatei, bei einem kaum wahrgenommenen Qualitätsverlust, deutlich zu reduzieren und somit die Übertragungszeit zu verringern. Mit der gleichzeitigen Verbreitung des Internets und den erzielten Fortschritten der *Datenübertragungs- und Streamingtechnologie*, wird der digitale Austausch von Musikdaten ermöglicht (Stähler 2002, S. 269; Tschmuck 2012, S. 201).

Die technologischen Entwicklungen aus dem Bereich der Computerbranche werden anfangs von der Musikindustrie nahezu gänzlich ignoriert⁶⁹ (Tschmuck 2012, S. 230). Demnach ist es fraglich ob die technologische Entwicklung allein den Paradigmenwechsel der Musikindustrie begründen kann. In der Beurteilung dessen gilt es im Folgenden das *Konzept der Geschäftsmodellinnovation*, anhand der von Osterwalder entwickelten *neun Geschäftsmodellbausteine*, näher zu betrachten und in ihrer radikalen Wirkung zu beurteilen.

Kundensegment

„Musik ist emotional, bindet (und) polarisiert“ (BVMI 2013, S. 25). Ob als Hintergrundmusik oder Ausdruck der persönlichen Identität, Musik ist Teil eines jeden Menschen. Dieser besondere Stellenwert der Musik geht auch aus einer Verbraucherstudie der Axel Springer AG in Kooperation mit der Bauer Media Group hervor. 84% der Deutschen geben an, Musik gerne bzw. sehr gerne zu hören. Eine wesentliche Unterscheidung in den Zustimmungswerten ist

⁶⁹ Die Gründe für die geringe Akzeptanz der MP3-Technologie in der Musikbranche sind vielfältig. Wesentlich dabei scheint, dass die Kompressionstechnologie nicht kompatibel ist mit dem bestehenden System der Musikindustrie. Bisher geleistete Investitionen bündeln sich auf den physischen Tonträger. Würde die CD obsolet werden, so würden getätigte Investitionen vollständig versinken und den wirtschaftlichen Niedergang der meisten Plattenfirmen bedeuten. Folglich versuchen die Majors die neuen Technologie mittels Klagen behaupten Urheberrechtsverletzungen abzuwehren (Tschmuck 2012, S. 231). Vergleiche hierzu auch das Konzept der kompetenzsteigernden und -zerstörende Innovationen, welches im Rahmen von **Kapitel 3.2.3** erarbeitet worden ist.

dabei weder zwischen Geschlechtern⁷⁰, noch zwischen Altersgruppen⁷¹ festzustellen (BVMI 2013, S. 25). Entsprechend dieser Kundengruppe konzentriert sich vor allem das traditionelle Geschäftsmodell wie auch das digitale Direktvermarktungsmodell von Apple iTunes oder Amazon MP3 auf einen Massenmarkt (Osterwalder 2010, S. 15).

Jedoch ist die Diskrepanz zwischen der Musikwertschätzung und der Zahlungsbereitschaft insbesondere bei Jugendlichen bis zum 19. Lebensjahr stark ausgeprägt. Während über 94% der Jugendlichen angeben gerne Musik zu hören, sind im Jahr 2012 nur 45% bereit für diese auch zu bezahlen (BVMI 2013, S. 32). Entsprechend dieser Differenzierung zwischen Käufern und Nichtkäufern segmentieren vor allem Streaminganbieter ihre Kundengruppen. So bietet bspw. Spotify ein diversifiziertes Kundengeschäftsmodell aus kostenfreiem und kostenpflichtigem Inhalt an. Im Dezember 2012 hat das Unternehmen weltweit über 24 Mio. aktive Mitglieder, von denen fünf Mio. Kunden den kostenpflichtigen Abonnementservice nutzen (Sloan 2013). Doch auch spezialisierte Kundensegmente, die nach einem 30-jährigen Anbieterückgang unabhängiger Plattenfirmen kaum noch bedient worden sind (Power und Hallencreutz 2007, S. 383), finden mit Aufkommen des Internets wieder ein entsprechendes Marktangebot (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51). Gerade das Fundraising- oder auch das Manufacturer-Geschäftsmodell ist auf die besonderen Kundenanforderungen der Nischenmärkte zugeschnitten (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 25).

Wertangebot

Zugeschnitten auf das angestrebte Kundensegment, umfasst das Wertangebot sowohl quantitative Elemente (z.B. Leistungsangebot, Preis oder Verfügbarkeit), als auch qualitative Elemente (z.B. Anpassung der Kundenwünsche oder Anwenderfreundlichkeit) (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 27ff.). Plattenfirmen der traditionellen Musikindustrie konzentrieren sich vor allem auf den Massenmarkt und bieten dem Kunden einen ausgewählten Produktkatalog an. Gerade im Hinblick auf die hohen Investitionskosten der Entdeckung und Vermarktung junger Talente, vermuten Branchenexperten eine risikoaverse Strategie der Plattenfirmen. So verfolgen Major-Labels gerade die Vermarktung von Künstlern, die große Umsatzpotenziale versprechen und investieren primär in Talente, die diesem Musikstil sehr ähnlich sind. Darüber hinaus wird das Produktsortiment vor allem im Einzelhandel durch beschränkte Regalkapazi-

⁷⁰ Geschlechterverteilung: Männer (82%) und Frauen (85%) (BVMI 2013, S. 25).

⁷¹ Altersgruppenverteilung: 14-19 Jahre (94%), 20-29 Jahre (93%), 30-39 Jahre (88%), 40-49 Jahre (84%), 50-59 Jahre (81%), 60-69 Jahre (78%) und 70 Jahre oder älter (73%) (BVMI 2013, S. 25).

täten und Einkaufskosten zusätzlich limitiert (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51). Die Möglichkeit der Verbraucher, einzelne Lieder einer CD über Kopfhörer zu hören, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen, ist häufig nur begrenzt möglich, obwohl es nach Underhill (2005) das Käufererlebnis wesentlich verbessert: "technological selling tool [...] has made music dramatically more shopper-friendly" (Underhill 2005, S. 139). Zwar bieten Onlinehändler wie Amazon zumindest eine verkürzte Hörprobe an und empfehlen weitere Musiktitel, jedoch ist eine individuelle Zusammenstellung einer Musik-CD und die Anpassung an spezifische Kundenbedürfnisse nicht Gegenstand des traditionellen Geschäftsmodells (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51). Gerade die Gestaltung einer individuellen CD aus mehreren Singleformaten scheint für den Käufer auch preislich wesentlich attraktiver zu sein als der Kauf eines gesamten Musikalbums, von dem häufig nur wenige Lieder den Musikgeschmack des Konsumenten treffen (Elberse 2009, S. 26). Neben dem fixierten Verkaufspreis einer CD gilt es auch indirekte, nicht-monetäre Kosten zu berücksichtigen. Häufig assoziierte Kosten im Einzelhandel sind, neben den Reisekosten, insbesondere die hohen Such-, und Aufwandskosten eines gewünschten Albums. Doch auch durch den Onlinevertrieb können diese Kosten nur unwesentlich reduziert werden. Zwar entfallen Reise-, Such- und Aufwandskosten nahezu gänzlich, jedoch entstehen häufig zusätzlich Warte- und Versandkosten (Vaccaro und Cohn 2004, S. 50).

Mit zunehmender Digitalisierung verbreitet sich das Produktangebot maßgeblich. Unabhängige Plattenfirmen und Musiker finden über das Internet einen neuen Absatzmarkt (Hughes und Lang 2003, S. 182ff.). So bietet beispielsweise die Plattform www.cdbaby.com ein breites Portfolio unbekannter Künstler an (Vaccaro und Cohn 2004, S. 52). Doch auch legale Downloadanbieter wie Apple iTunes bieten zum Markteintritt bereits bis zu 800.000 Songs aus allen wichtigen Genres und Epochen an (Mossberg 2003, S. D1). Neben der verkürzten Hörprobe können Nutzer des schwedischen Streaminganbieters Spotify die Komposition als Ganzes anhören und auf Wunsch ihrer persönlichen Mediathek hinzufügen. Außer der Individualisierungsmöglichkeiten der Produktgestaltung bieten digitale Musikservice weiterhin Musikempfehlungen an. Während die Empfehlungen von Spotify auf den Hörgewohnheiten der registrierten Freunde beruhen, nutzt Apple eine "choiceboard"-Technologie (Slywotsky 2000, S. 40). Das Genius-Programm basiert dabei auf dem individuellen Musikgeschmack und empfiehlt ähnliche Musikstile. Auch preislich positionieren sich digitale Vermarktungsanbieter unterhalb traditioneller Handelsunternehmen. So liegt der Preis eines MP3-Titels bei Amazon MP3 im deutschen Markt derzeit bei durchschnittlichen 0,99 Euro (Amazon 2013), Streaminganbieter, deren Geschäftsmodell auf dem Freemiumansatz basiert,

haben einen Einstiegspreis von null Euro (Spotify 2013a). Vor allem aber die direkte Verfügbarkeit des Leistungsangebotes, sowie die Anwenderfreundlichkeit und Kompatibilität mit mobilen Endgeräten, wie dem Smartphone, MP3-Player, Computer oder Musikanlagen, verbessert das Wertangebot gegenüber dem traditionellen Geschäftsmodell maßgeblich (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51).

Kanäle

Die Distribution des traditionellen Geschäftsmodells basiert auf einer Erst- und Zweitverwertung. Während im Rahmen der Erstverwertung Tonträger an Einzel- und Onlinedistributionshändler vertrieben wird, beinhaltet die Zweitverwertung⁷² insbesondere die Verbreitung der Musik an Radio- oder Rundfunkanstalten (Zollenkop 2006, S. 321). Ersteres verschiebt sich zunehmend in Richtung des Onlineversandhandels. Bedingt durch sinkende Verkaufszahlen im Einzelhandel investieren vor allem Großhändler, darunter Best Buy und Tower Records, zunehmend in die Onlinedistribution und unternehmenseigene Download-Services. Auch Walmart, der weltweit größte Einzelhändler hat im Jahr 2003 Liquid Audio aufgekauft, um in das Onlinesegment einzusteigen (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51). Bestätigt wird diese Ausweitung der Geschäftstätigkeit durch den Verbraucher, da der Einkauf im Handelsgeschäft häufig als zeitintensiv, ineffizient und unangenehm empfunden wird (Vaccaro und Cohn 2004, S. 52). Zudem bieten Internetversandhäuser den Komfort des täglichen Onlineservice, bei dem Such- und Aufwandskosten erheblich reduziert werden können (Vaccaro und Cohn 2004, S. 51), auch wenn schließlich die Lieferzeit in Kauf genommen werden muss.

Das digitale Geschäftsmodell basiert auf einem Direktvermarktungsmodell diverser Download- und Streamingplattformen. Ähnlich zu den Onlineversandhäusern kann der Kunde zu jeder Zeit auf das Produktangebot zugreifen. Die MP3- und Streamingtechnologie ermöglicht dem Konsumenten jedoch zudem ein „nahtloses Musikerlebnis“ (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 50). Apple iTunes, die erfolgreichste Downloadplattform gilt dabei als „the first really useful, and enjoyable, legal music service [...] (which) work(s) as promised [...] well designed, with minimum clutter and maximum usability [...] (and quick) searches“ (Mossberg 2003, S. D1).

⁷² Die Zweitverwertung richtet sich an Geschäftskunden und dient primär der Promotion von Musikern (Emes 2004, S. 165).

Kundenbeziehung

Traditionell besteht das Produktangebot aus einer Kunststoffhülle, dem optischen Datenträger, dem CD-Cover und einem Einlegeheft. Mit Einführung der „enhanced CD“ (Vaccaro und Cohn 2004, S. 53) versuchen Plattenfirmen eine stärkere Beziehung zwischen Kunden und Künstler aufzubauen⁷³. Im Vergleich zum Standardtonträger beinhaltet das neue Format neben der Audiodatei auch Texte, Bilder oder Videoaufnahmen der Musiker (Vaccaro und Cohn 2004, S. 53). Diese Form der Kundenbeziehung kommt insbesondere auch im Fundraising-Modell zum Tragen. In Form einer Mitbeteiligung partizipiert der Kunde an der Wertschöpfung (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 33), bei dem der Spender häufig in Form von personalisierten Merchandise-Artikeln des Künstlers entlohnt wird (SellABand 2013). Andere digitale Geschäftsmodelle streben den Aufbau einer Kundenbeziehung zwischen Unternehmen und Nutzer an. So setzt insbesondere Apple auf die aufgebaute Produktmarke und dessen assoziierten Markenwerte (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 50). Immer häufiger versuchen digitale Unternehmen zudem eine Nutzercommunity aufzubauen (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 33). Insbesondere Spotify stellt durch die Integration der Social-Media-Plattform Facebook den Kontakt zwischen Mitgliedern her (Spotify 2013a). Allein das Verkaufsmodell der Einzelhändler jedoch bietet dem Kunden eine persönliche und direkte Verkaufsberatung (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 33). Wobei diese Form der fachlich qualifizierten Kundenbetreuung, gerade mit Aufkommen von Großhändler wie MediaMarkt oder Walmart, insgesamt zunehmend zurückgeht.

Einnahmequellen

Große Plattenfirmen generieren ihre Umsätze durch den Tonträger, den Erst- und Zweitverwertungsrechten sowie den Erlösen für Künstler aus angrenzenden Geschäftsfeldern. Letzteres beinhaltet insbesondere Einnahmen aus Konzerten und dem Fanartikelverkauf (Osterwalder 2010, S. 15). Primär stützt das traditionelle Modell seine Umsatzeinnahmen auf den Verkauf von Tonträgern, welche zu einem festen Listenpreis zu erwerben sind (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 35ff.). Die Erlösverteilung ist jedoch vor dem Hintergrund zu bewerten, dass lediglich 10-15% der CD-Produktionen profitabel sind und diese entstandene Kosten der weniger erfolgreichen Produktionen kompensieren müssen (Stähler 2002, S. 260). Auch die Kaufreichweite ist relativ gering. So generieren in Deutschland 3% der Bevölkerung einen Umsatzanteil von über 43%. Das Stützen der Majors auf die Kundengruppe der Intensivkäu-

⁷³ Eine Kundenbeziehung zwischen Major-Labeln und Konsumenten wird dabei nicht angestrebt (Stähler 2002, S. 271f.).

fer⁷⁴, welche mehr als neun Tonträger pro Jahr kaufen, scheint vor allem aufgrund der gegenwärtigen Entwicklung riskant (BVMI 2013, S. 31). Eine weitere Einnahmequelle ist die Vermarktung von Lizenzen. So generiert bspw. die Warner Music Group im Jahr 2010 9% der Umsätze aus dem Verkauf von Nutzungslizenzen. 62% der Umsätze werden dagegen durch Verkauf von Tonträgern generiert (Warner Music Group 2010, S. 50).

Die Einnahmestruktur der digitalen Geschäftsmodelle ist vielfältig. Während Downloadanbieter Erlöse primär aus den Musikumsätzen oder der Vermittlung generieren, erzielen Streaminganbieter zusätzliche Umsatzerlöse auch durch Werbemaßnahmen (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 35f.). Internethandelsplattformen wie Apple iTunes oder Amazon MP3 bieten dem Kunden gegen Bezahlung einer fixierten Entgeltgebühr, den À-la-carte-Download-Service an. Allein im Jahr 2010 generiert Apple über den iTunes Music Store einen Nettoumsatzerlös von 4,1 Mrd. US\$ (Apple 2010, S. 34). Dagegen erwirtschaften Anbieter des Affiliate-Geschäftsmodells Einnahmen durch die Vermittlungsdienstleistung. Bei erfolgreicher Vermittlung an den Verkäufer erhält der Inhaber der Website eine Verkaufsprovision. Im Onlinesegment der Streaminganbieter monetarisiert eine Vielzahl der Anbieter die Attraktivität der Dienstleistung. So generieren insbesondere kostenfreie Musikportale, wie bspw. Vevo, den Inhalt ihrer Website über Werbeeinnahmen (IFPI 2010, S. 16). Gegen Zahlung einer monatlichen Mitgliedsgebühr erhalten sowohl Premiumnutzer des Freemium- und Subscription-Modells Zugang zu einem uneingeschränkten Dienstleistungsangebot. Bei einem Kundestamm von fünf Mio. zahlungspflichtigen Abonnenten (Sloan 2013) erwirtschaftet Spotify allein aus dem unlimitierten Premiumbereich einen weltweiten Umsatz von ca. 450 Mio. US\$ pro Jahr⁷⁵.

Schlüsselressourcen

Der Erfolg des traditionellen Geschäftsmodells basiert maßgeblich auf dem erfolgreichen Künstlerportfolio und den Inhaberrechten der kopiergeschützten Inhalte (Osterwalder 2010, S. 15). Entsprechend dieser Erfolgsdeterminante investieren Plattenfirmen allein im Jahr 2012 16% der erzielten Umsätze in die Entdeckung und Entwicklung von Musikern (IFPI 2012, S. 9). Zunehmende Bedeutung gewinnt weiterhin die intellektuelle Ressource der Copyright-

⁷⁴ Die Gruppe der Intensivkäufer wird zum Großteil von Männern über 40 Jahre repräsentiert (BVMI 2013, S. 31).

⁷⁵ Kalkulierter Umsatz basiert auf der Mietgliederanzahl und den durchschnittlichen monatlichen Zahlungsbeiträgen von 7,50 US\$ (Spotify 2013a).

Inhalte. Allein Sony Music besitzt im Jahr 2009 über 750.000 Copyrights (Sony 2010, S. 42). Insbesondere im Jahr 2003 machen Plattenfirmen von ihren Schutzrechten gebraucht. Allein in Deutschland werden zu diesem Zeitpunkt 602 Mio. Urheberrechtsverletzungen gezählt (BVMI 2008, S. 27). Gerade diese Schlüsselressource sichert, neben den Einnahmen aus der Lizenzvermarktung, heute den Wert des traditionellen Einzelhandelsgeschäftsmodells (Tschmuck 2012, S. 230f.). Schlüsselressourcen der Onlineversandhändler hingegen sind insbesondere die Vertriebsplattform sowie die zugrundeliegende IT-Infrastruktur, das logistische Versandmodell und der Markenname. Damit differenzieren sich bereits Onlinehändler wesentlich vom vormals dominierenden Einzelhandelsmodell.

Lizenzvereinbarungen, Onlineplattform, Produktsoftware, Netz- und Softwaretechniker sowie der Markenname sind die zentralen Ressourcen eines digitalen Vermarktungsmodells. Der Erwerb der rechtlichen Nutzungslizenz bildet die Grundlage für die digitalen Geschäftsmodelle. 2004 unterzeichnet Apple für seine iTunes Musikplattform die Lizenzvereinbarungen mit führenden unabhängigen Plattenfirmen und komplettiert somit das Produktportfolio aus Major-Labels und Independent-Labels für den europäischen Markt (Apple 2004). Der Streaminganbieter Napster stellt dem Kunden den Zugang zur Musikdatenbank über eine Onlineplattform zur Verfügung. Über die zusätzliche unternehmenseigene Software kann der Kunde zudem auch ohne Internetverbindung auf seine Musiksammlung zugreifen (Napster 2013). Spotify bietet darüber hinaus auch eine mobile Applikation an, die das Musikhören auf allen Endgeräten erlaubt (Spotify 2013a). Kernressource dabei sind insbesondere Netz- und Softwaretechniker, die neben Aufbau und Wartung des Netzwerkes vor allem die Entwicklung der Produktsoftware übernehmen. Im Beispiel von Spotify erfolgt der Entwicklungsprozess in Form der kooperativen Wertschöpfung⁷⁶ gemeinsam mit den Kunden (Spotify 2013b). Der Markenwert des Streaminganbieters wird dabei auf 3 Mrd. US\$ geschätzt (Haase 2012).

Schlüsselaktivitäten

Die Schlüsselaktivitäten des traditionellen Geschäftsmodells bündeln sich auf die Entdeckung und Entwicklung junger Talente sowie auf umfassende Marketing- und Werbekampagnen. So betont der Geschäftsführer der Warner Music Group, Herr Bronfman, Jr.: „We [...] (focus) on our core strengths in A&R, marketing and promotion“ (Warner Music Group 2010, S. 2). Ent-

⁷⁶ Siehe **Kapitel 2.2.3** Perspektive des Innovations- und Technologiemanagement, Chesbroughs Open Innovation Ansatz der kollaborativen Wertschöpfung.

sprechend investiert Warner Music im Jahr 2010 32% der erzielten Umsätze in A&R (Warner Music Group 2010, S. 54), 15% fließen in Marketing- und Vertriebsmaßnahmen (Warner Music Group 2010, S. 55). Auch EMI Music investiert in die Entdeckung und Entwicklung von talentierten Künstlern. Allein im Jahr 2009 unterzeichnen neun Talente gemeinsam mit zehn etablierten Stars einen exklusiven Plattenvertrag bei dem britischen Unternehmen (Maltby Capital 2010, S. 13). Das Künstlerportfolio umfasst dabei bekannte Gruppen wie Coldplay, oder auch Einzelinterpreten wie Robbie Williams oder David Guetta (Maltby Capital 2010, S. 10). Marketing- und Vertriebsaufwendungen dienen dabei vor allem der Förderung und Vermarktung der Künstler und ihrer Werke (Warner Music Group 2010, S. 47). Mit einem hohen Investitionsvolumen werden die Produkte in Printmedien, Radio- und Fernsehkanälen beworben (Vaccaro und Cohn 2004, S. 53). Die verkaufsfördernde Wirkung der traditionellen Medien wird insbesondere nach den Grammy Awards 2004 deutlich. Allein zwei Tage nach der Liveübertragung sind die Verkaufszahlen der auftretenden Künstler um über 200% angestiegen: „Merchants reported sales increases of anywhere from 200% to 300% [...] for artists who performed or won on the Grammy show“ (Christman 2004, S. 1). Auch im Rahmen der Onlinedistribution kommt den Werbekampagnen ein hoher Stellenwert zu, wobei sich diese ähnlich dem digitalen Segment auf die Promotion der Vertriebsplattform konzentriert.

Im digitalen Segment schaltet bspw. Apple während des Super Bowl im Jahr 2004 eine Kooperationskampagne mit Pepsi-Cola und wirbt mit kostenlosen Musikdownload-Codes im Flaschendeckel des Softdrinkherstellers (Graham 2004). Während auch simfy zunehmend auf Fernsehwerbung im deutschen TV setzt, vermarktet der Großteil der digitalen Anbieter das Produktangebot über das Internet. Im Vergleich zum traditionellen Einzelhandelsgeschäftsmodell nimmt jedoch die Vermarktung nur einen geringen Anteil ein, da diese allein auf die Bekanntheit des Anbieters abzielt und nicht eine Vielzahl an Künstlern vermarktet werden muss. Die Schlüsselaktivität der Onlineanbieter basiert demnach vielmehr auf der Weiterentwicklung und Verbesserung der Onlineportale und Produktsoftware. Im Beispiel von Spotify erfolgt der Entwicklungsprozess in Form der kooperativen Wertschöpfung gemeinschaftlich mit den Kunden (Spotify 2013b). Ziel ist es, das Leistungsangebot kontinuierlich an die veränderten Kundenbedürfnisse anzupassen.

Schlüsselpartnerschaften

Der Baustein der Schlüsselpartnerschaften ist wesentliche Erfolgsdeterminante der Optimierung eines Geschäftsmodells (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 42). Im Falle des traditionellen Geschäftsmodells tragen insbesondere Hersteller und Distributionskanäle zum Gelingen dessen bei (Osterwalder 2010, S. 15). Vor diesem Hintergrund ist sinnvoll die Wertschöpfungsarchitektur der Majors näher zu beleuchten. Ausgangspunkt der Wertschöpfungsaktivität ist die Idee für ein Musikstück, dessen Ursprung sowohl der geschriebene Text (Lyrics) eines Autors als auch die Melodie eines Komponisten sein kann. Die inhaltlichen Rechte an Text und Melodie werden im Rahmen des Verlagsvertrages zur Verwaltung, Vermarktung wie Verteidigung der Urheberrechte an den Musikverlag abgetreten. Doch erst die Kombination aus Text und Melodie durch den Interpreten ergibt das eigentliche Musikstück. Die einzelnen Funktionen (Autor, Komponist und Interpret) können dabei von einer oder mehreren Person(en) übernommen werden. Der Inhalt des Musikstückes allein ist jedoch nicht das finale Produkt. Gemeinsam mit dem Produzenten erfolgt die bearbeitbare Aufnahme zu einem vermarktbareren Endprodukt, dessen Massenproduktion durch den Tonträgerhersteller erfolgt. Neben der Vervielfältigung übernimmt der Hersteller auch die Distribution des Endproduktes an Groß- und Einzelhändler (Stähler 2002, S. 265; Zollenkop 2006, S. 321). Im Rahmen der Erstverwertung erwirbt der Konsument die CD letztendlich über den Einzelhändler. Große Einzelhandelsunternehmen bieten den Kunden dabei eine Produktauswahl aus über 150.000 Titeln an (Stolberg und Orthmayr 1999, S. 253). Die Zweitverwertung über Radio- und Rundfunkanstalten dient primär der Absatzsteigerung im Handel und stellt keine Schlüsselpartnerschaft im Sinne von Osterwalder und Pigneur dar. Ebenso übernehmen große Plattenfirmen zumeist die gesamte Wertschöpfung und agieren als Musikverlag, Produzent und Tonträgerhersteller. Lediglich die Distribution erfolgt in strategischer Partnerschaft mit Groß- und Einzelhändlern (Fink 1996, S. 29; Stähler 2006, S. 321).

Während das traditionelle Geschäftsmodell Partnerschaften primär zur Realisierung von Mengenvorteilen nutzt, basiert die Motivation der digitalen Geschäftsmodelle auf der Akquise von Ressourcen sowie der Reduktion von Unsicherheiten (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 43). Die Geschäftsarchitektur der internetbasierten Unternehmen unterscheidet sich maßgeblich von den traditionellen Labels und fungiert primär als Intermediär zwischen Plattenfirmen und Konsumenten (Stähler 2002, S. 271f.). Demnach sind jene Plattenfirmen wesentliche Schlüsselpartner für webbasierte Musikanbieter. Über Lizenzverträge erhalten Unternehmen wie Apple Zugang zu produzierten Audio- und Videodateien der Plattenfirmen (Apple 2004),

welche gegen eine Entgeltgebühr an den Kunden vermarktet werden dürfen. Diese strategische Partnerschaft gewährleistet die Sicherung des Wertangebotes und begründet nicht zuletzt die Existenz der internetbasierten Geschäftsmodelle. Darüber hinaus erlaubt diese Partnerschaft eine erhebliche Minderung des Erfolgsrisikos. Während nach internationalen Branchenschätzungen nur jeder fünfte Künstler erfolgreich am Markt etabliert werden kann (BVMI 2013, S. 22), wird dieses Ausfallrisiko nahezu gänzlich von diversen Labeln getragen, da diese Geschäftstätigkeit nicht in das Aufgabenfeld der neuen Marktanbieter fällt. Zudem profitieren Download- und Streaminganbieter von der vertraglich festgehaltenen Struktur der Lizenzgebühren. Gegen eine einmalige Entgeltgebühr erhält beispielsweise der Musikvideanbieter Vevo uneingeschränkten Zugang zur Musikvideodatenbank, die Lizenzgebühren entfallen jedoch erst mit dem expliziten Seitenaufruf des Musikvideos und kumulieren sich über die Anzahl der Aufrufe (IFPI 2010, S. 16).

Kostenstruktur

Direkt assoziiert mit den zuvor aufgeführten Bausteinen Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften ist die Kostenstruktur (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 44). Drei zentrale Kostenblöcke determinieren dabei wesentlich das traditionelle Geschäftsmodell. Neben den anfallenden (i) A&R-Kosten sowie Lizenzgebühren sind wesentliche Kostentreiber sowohl (ii) Produktionskosten als auch (iii) Marketing- und Vertriebsaufwendungen. Ersteres beinhaltet dabei Kosten für Zahlungen von Lizenzgebühren an Künstler, Produzenten, Texter und andere Copyright-Inhaber. Die Verhandlungs- und Vertragsunterzeichnungskosten sowie die Entwicklung der Künstler sind dabei ebenso Bestandteil wie auch die Produktion eines sog. Masterbands im Tonstudio und der damit einhergehenden graphischen Gestaltung des CD-Covers (Warner Music Group 2010, S. 47). Insgesamt entfallen im Jahr 2010 nahezu 34% der erzielten Umsätze der Warner Music Group auf diesen Kostenblock. Wobei mit 943 Mio. US\$ ein Großteil der Kosten in die Suche, Auswahl sowie Betreuung der Künstler investiert wird. 70 Mio. US\$ entfallen auf Lizenzgebühren. Insgesamt betragen die Produktionskosten 559 Mio. US\$, was einem Umsatzanteil von 19% entspricht (Warner Music Group 2010, S. 53). Das Volumen wird dabei primär determiniert durch Kosten der Tonträgerherstellung, Verpackung und Distribution an Groß- und Einzelhandelsvertriebsstellen (Warner Music Group 2010, S. 47). Parallel zur Herstellung und Distribution der physischen Tonträger erfolgt die Vermarktung und Promotion der Interpreten und ihrer Werke (Stähler 2002, S. 265). Neben der direkten Künstlerpromotion und der Vermarktung des musikalischen Produktangebotes beinhaltet dieser Kostenblock auch die Produktion von Musikvideos und Tourneeausgaben (Warner

Music Group 2010, S. 47). Insgesamt entfallen auf die Marketing- und Vertriebsaufwendungen 452 Mio. US\$ im Jahr 2010. Damit stellt Letzteres mit 15% der Umsatzanteile den geringsten Kostenfaktor der zuvor aufgeführten Kostenblöcke dar (Warner Music Group 2010, S. 55).

Die Kostenstruktur des digitalen Segmentes basieren primär auf Lizenzierungsgebühren an Plattenfirmen, Marketing- und Vertriebsaufwendungen sowie Entlohnungen der technischen Mitarbeiter (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 50). Zwar sind die einzelnen Kostenpunkte der digitalen Anbieter nicht explizit aufgelistet, wie es bspw. aus dem Geschäftsbericht der Warner Music Group hervor geht, es ist jedoch im Allgemeinen davon auszugehen, dass diese deutlich unterhalb der Aufwendungen der Major-Labels liegen. So fallen beispielsweise bei Spotify keine umfassenden A&R-Kosten an, sondern die Verrechnung der Lizenzgebühren erfolgt erst mit der Wiedergabe eines Musikstückes (Haase 2012). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu bewerten, dass nur jeder fünfte Künstler erfolgreich am Markt etabliert werden kann (BVMI 2013, S. 22). Demnach kann davon ausgegangen werden, dass die Kosten der digitalen Anbieter um über 80% gegenüber den etablierten Plattenfirmen reduziert werden können. Auch die Produktions- und Distributionskosten der digitalen Anbieter entfallen nahezu gänzlich. Bedingt durch neue Streaming- und MP3-Technologien ermöglicht das Internet ein nahtloses Musikerlebnis, welches durch eine einmalige Konvertierung der Musikdatei keine variablen Stückkosten verursacht. Wie bereits dargestellt worden ist, entstehen bei Unternehmen wie Apple und simfy ebenso Marketing- und Vertriebsaufwendungen, jedoch konzentrieren sich diese auf die Vermarktung des jeweiligen Serviceangebotes. Demnach kann diese Kostenposition gegenüber traditionellen Plattenfirmen in Art und Umfang erheblich reduziert werden. Allein die finanzielle Entlohnung der technischen Mitarbeiter zur Entwicklung und Sicherung der Funktionalität der Plattform, scheint exklusiv auf Onlineanbieter zu entfallen. Vor dem Hintergrund der A&R Portfoliomanager scheint jedoch auch dieser Kostenpunkt nicht wesentlich ins Gewicht zu fallen.

Zusammenfassung

Nachfolgende Übersicht (Tabelle 18) stellt das bisher dominierende traditionelle Geschäftsmodell gegenüber dem digitalen Geschäftsmodell dar und bewertet, anhand der zuvor ausgearbeiteten Einzelbestandteile, den innovativen Charakter.

Tabelle 18: Bewertung der Geschäftsmodellinnovation

Bausteine	Traditionelles Geschäftsmodell		Digitales Geschäftsmodell		Bewertung
	Einzelhandel	Onlinehandel	Download	Streaming	
Kunden-segmente	<ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • Nischenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • Nischenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung: Käufer und Nichtkäufern 	1/2
Wertange-bote	<ul style="list-style-type: none"> • Produktangebot: Niedrig • Produktqualität: Hoch • Hörprobe: Begrenzt verfügbar • Direkte Kosten: Hoher Verkaufspreis • Indirekte Kosten: Reise-, Such-, Aufwandskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktangebot: Erweitert, Empfehlungen • Produktqualität: Hoch • Hörprobe: Verkürzte • Direkte Kosten: Hoher Verkaufspreis • Zusatzkosten: Versandkosten • Indirekte Kosten: Wartekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktangebot: Vielfältig, Individualisierbar, Nahtlos, Empfehlungen • Produktqualität: Niedriger • Hörprobe: Verkürzte • Direkte Kosten: Niedriger Verkaufspreis • Indirekte Kosten: Wartekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktangebot: Vielfältig, Individualisierbar, Nahtlos, Empfehlungen • Produktqualität: Niedriger • Hörprobe: Uningeschränkt • Direkte Kosten: Keine (Werbung), Mitgliedschaft (Grundgebühr) 	1/1
Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekt über Einzelhandel: Zeitintensiv, Ineffizient 	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekt über Onlinehandel: Zeitintensiver Versand 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkt über Downloadplattform: Nahtloser Konsum 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkt über Streamingplattform: Nahtloser Konsum 	1/1
Kundenbe-ziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung: Künstler und Konsument 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung: Künstler und Konsument 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung: Plattform und Konsument; Künstler und Spender 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung: Plattform und Konsument; Konsumenten untereinander 	3/4
Einnahme-quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Erst- und Zweitverwertung (Kompensation der wenig erfolgreichen Produktionen) • Konzerte und Fanartikel • Lizenzeinnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstverwertung (Kompensation der wenig erfolgreichen Produktionen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstverwertung (keine bzw. geringe Kompensation, abh. vom Lizenzvertrag) • Vermittlungseinnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstverwertung (keine bzw. geringe Kompensation, abh. vom Lizenzvertrag) • Werbeeinnahmen 	3/4
Schlüssel-ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Künstlerportfolio • Inhaberrechte 	<ul style="list-style-type: none"> • Onlineplattform • Versandmodell • Markenname 	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzvereinbarung • Downloadplattform • Produktsoftware • Netz- und Softwaretechniker • Markenname 	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzvereinbarung • Streamingplattform • Produktsoftware • Netz- und Softwaretechniker • Markenname 	1/1
Schlüssel-aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Entdeckung und Entwicklung der Künstler • Marketing- und Vertriebskampagnen zur Promotion der Künstler 	<ul style="list-style-type: none"> • Versandmodell • Marketingkampagnen der Plattform 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingkampagnen der Downloadplattform • Weiterentwicklung der Plattform, Produktsoftware 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingkampagnen der Streamingplattform • Weiterentwicklung der Plattform, Produktsoftware 	3/4

Schlüssel-partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Hersteller: Autor, Komponist, Interpret • Distributionshändler 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattenfirmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattenfirmen 	1/1
Kostenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • A&R-Kosten • Lizenzgebühren an Hersteller • Produktionskosten • Marketing- und Vertriebsaufwendungen: Hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktangebot • Marketing- und Vertriebsaufwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzgebühren an Plattenfirmen • Marketing- und Vertriebsaufwendungen: Gering 	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzgebühren an Plattenfirmen • Marketing- und Vertriebsaufwendungen: Gering 	1/1

Quelle: Eigene Darstellung

Entsprechend der Konzeptionierung der statischen Geschäftsmodellinnovation in Kapitel 4.2.1 liegt eine radikale Geschäftsmodellinnovation vor, wenn zumindest fünf der neun Geschäftsmodellelemente Gegenstand der Innovation sind. Die Modifikation des digitalen Geschäftsmodells in der Musikindustrie gegenüber dem traditionellen Modell betrifft insbesondere die Elemente: (i) Wertangebote, (ii) Kanäle, (iii) Schlüsselressourcen, (iv) Schlüsselpartnerschaften und (v) Kostenstruktur. Besonders im Hinblick auf das Wertangebot beinhaltet das digitale Geschäftsmodell ein bisher nicht verfügbares Leistungsangebot. Das nahtlose Musikerlebnis sowie die individuelle Zusammenstellung der Musik determinieren die Differenzierung gegenüber dem bestehenden Geschäftsmodell und kennzeichnen im Sinne von Mitchell und Coles die eigentliche Geschäftsmodellinnovation.

5.3 Ergebnis der Studie

Aus der konsolidierten Betrachtungsweise scheint die Phase der Geschäftsmodellinnovation sich der technologischen Innovation in der Musikindustrie anzuschließen und damit die postulierte Interaktionsbeziehung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation zu verifizieren. Allerdings ist diese Wirkungsbeziehung differenziert und äußerst kritisch zu betrachten. Zwar weisen explizite Branchenindikatoren im Jahr 2000 auf das Erreichen der Reifephase in der Tonträgerindustrie hin, jedoch bestätigen jene Determinanten zehn Jahre später lediglich eine Marktwachstumsphase im digitalen Segment. Für die gesamte Branche kann im Jahr 2010 keine übergreifende Aussage getroffen werden, auch wenn seit 13 Jahren ein erstmaliger Umsatzwachstum im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr diese langfristige Entwicklung nahe legen würde. Ebenso gilt es festzuhalten, dass die Phase der Geschäftsmodellinnovation, gemäß der Begriffsdefinition, zwar in Art und Umfang zutreffend ist, jedoch basiert das digitale Geschäftsmodell auf einer anderen Basistechnologie (Innovationsauslöser). Demnach

kann das Wachstum im digitalen Segment nicht ausschließlich auf die Geschäftsmodellinnovation zurückgeführt werden. Vor allem aber ist durch den Technologiewechsel ein wesentliches Kriterium des Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy verletzt. Aufgrund jener Verzerrungen kann der theoretisch entwickelte Wirkungszusammenhang des Referenzmodells nicht bestätigt werden und gestattet demnach keine weiterführende Hypothesenbildung.

6 Conclusio

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Geschäftsmodellinnovationen eine wesentliche Determinante im betriebswirtschaftlichen Wettbewerb darstellen und als solches den traditionellen Gegenstandsbereich von Produkt- und Prozessinnovationen komplettieren. Eine spezifische Interaktionsbeziehung aus Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation in der Musikindustrie kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt jedoch nicht nachgewiesen werden. Eine entsprechende Ableitung der phasenspezifischen Handlungs- und Investitionsentscheidungsempfehlungen für das Management kann demnach nicht ausgeführt werden. Dennoch liefert die vorliegende Arbeit wesentliche Erkenntnisse, welche nachfolgend kurz aufgeführt werden. Die Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Ausblick auf fortführende Forschungsansätze und mögliche Branchenperspektiven.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war der Geschäftsmodellansatz. Basierend auf einer Datenbankanalyse ist die Aktualität des Konstrukts sowohl im wissenschaftstheoretischen als auch im praktischen Kontext dargestellt worden. Das Fehlen einer einheitlichen Begriffsdefinition war Ursprung der spezifischen Betrachtungsweisen, um neben der historischen Entwicklung des Begriffs, insbesondere einem umfassenden und multidisziplinären Verständnis gerecht zu werden. Basierend auf den fachbereichsübergreifenden Gemeinsamkeiten erfolgte die Entwicklung einer einheitlichen Begriffsdefinition.

Um im Rahmen der theoretischen Konzeption das Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation zu behandeln, sind in Kapitel 3 elementare Grundlagen des ITMs vorgestellt worden. Neben wesentlichen Charakteristika der Innovation, ist das Konstrukt sowohl im statischen wie auch dynamischen Kontext untersucht worden. Besonderer Aufmerksamkeit wird bei der statischen Konzeption dem Gegenstandsbereich, dem Innovationsauslöser und dem Innovationsgrad gewidmet. Das Produkt-Prozess-Phasenmodell von Utterback und Abernathy ist dagegen zentraler Diskussionsgegenstand der dynamischen Modellierung.

Basierend auf den theoretischen Grundlagen des Geschäftsmodellansatzes und des ITMs ist die Synthese beider Theoriebestandteile im Rahmen von Kapitel 4 erfolgt. Neben der Entwicklung der definitorischen wie konzeptionellen Grundlagen der Geschäftsmodellinnovation, war die Entwicklung eines theoretischen Referenzmodells zur Dynamik von Innovationen Schwerpunkt der Ausarbeitung. Das Modell setzt dabei am Produkt- und Prozesstechnologie-

lebenszyklus von Utterback und Abernathy an und postuliert in Folge der industriespezifischen Stagnation eine Phase der Geschäftsmodellinnovation, welche Ursprung neuer Wachstumspotenziale sein kann. Operationalisiert worden ist das Modell anhand spezifischer Branchenindikatoren der Reife- und Wachstumsphase. Ebenso ist als mögliche Ursache dieser Wachstumsphase die Geschäftsmodellinnovation graduell operationalisiert worden.

Im Anschluss an die Entwicklung des theoretischen Modells erfolgte die Überprüfung der postulierten Interaktionsbeziehung anhand einer empirischen Fallstudie in der Musikindustrie. Dazu ist zunächst die Entwicklung innerhalb der Musikindustrie anhand der zuvor operationalisierten Indikatoren zu zwei Zeitpunkten analysiert worden. Als zentrales Ergebnis konnte festgehalten werden, dass die Tonträgerindustrie im Jahr 2000 wesentliche Kriterien der Reifephase erfüllt. Eine Wachstumsphase konnte dagegen im Jahr 2010 nur im digitalen Segment identifiziert werden. Zwar weist eine sich anschließende Untersuchung der Geschäftsmodellinnovation auf die Ursache des Wachstums im digitalen Segment hin, jedoch begründet sich diese auf andere Technologien und verletzt somit wesentliche Grundvoraussetzung des von Utterback und Abernathy entwickelten Modells.

Als Folge dieser Verzerrungen kann das theoretisch entwickelte Referenzmodell anhand der Musikindustrie nicht hinreichend überprüft werden und schließt eine angestrebte Verifikation des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs aus. Dennoch wäre die Schlussfolgerung der Falsifikation eine entscheidende Fehlinterpretation. Vielmehr gilt es, auf Basis der Untersuchungsergebnisse, notwendige Bedingungen des Modells in einer weiteren Studie adäquat zu thematisieren. So würde eine Untersuchung, basierend auf der Kompressionstechnologie, diesem Anspruch gerecht werden. Ziel wäre, entsprechend dem operationalisierten Modell, wesentliche Branchenindikatoren im Zeitverlauf zu analysieren. Besondere Herausforderung würde in dieser Untersuchung in der Definition der Branche und ihrer Grenzen liegen. In Einklang mit bisherigen wissenschaftlichen Publikationen kann eine Geschäftsmodellinnovation jedoch zu Auflösung bisher starr formulierter Branchengrenzen führen. Demnach ist eine Produktinnovation aus der Computerindustrie nicht zwingend auf die Selbige zu begrenzt. Vielmehr könnte diese zentraler Untersuchungsgegenstand sein und wissenschaftlichen Mehrwert bieten. Konkret drängt sich demnach die Forschungsfrage auf, ob nach erfolgreichem Durchlaufen der Produkt- und Prozessinnovationen innerhalb der Computerindustrie die Kompressionstechnologie mittels einer Geschäftsmodellinnovation erfolgreich in andere Branchen (z.B.

Musikindustrie) etabliert werden kann und damit bestehende Marktstrukturen revolutionär verändert.

Literaturverzeichnis

- Abernathy, W. J.; Clark, K. B. (1985) Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy* 14(1), 3-22.
- Abernathy, W. J.; Utterback, J. M. (1978) Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47.
- Abernathy, W. J.; Utterback, J. M. (1988) Innovation over time and in historical context: Patterns of industrial innovation. In: Tushman, M. E.; Moore, W. L. (Hrsg.) *Readings in the management of innovation*. 2. Aufl., Ballinger: New York, 25-36.
- Afuah, A. (1998) *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. 1. Aufl., Oxford University Press: New York.
- Afuah, A.; Tucci, C. L. (2001) *Internet business models and strategies: Text and cases*. 1. Aufl., McGraw-Hill: New York.
- Amazon (2013) *Amazon mp3-downloads*, http://www.amazon.de/MP3-Musik-Downloads/b/ref=topnav_storetab_dmusic?ie=UTF8&node=77195031, [Zugriff am: 12.09.2013].
- Amit, R.; Zott, C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493-520.
- Amit, R.; Zott, C. (2012) Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review* 53(3), 41-49.
- Anderson, P.; Tushman, M. L. (1990) Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly* 35(4), 604- 633.
- Apple (2004) *Major indie music labels join Apple's itunes music store in Europe*, <http://www.apple.com/pr/library/2004/07/21Major-Indie-Music-Labels-Join-Apples-iTunes-Music-Store-in-Europe.html>, [Zugriff am: 08.09.2013].
- Apple (2010) *FORM 10-K: Annual report*, <http://investor.apple.com/sec.cfm#filings>, [Zugriff am: 14.08.2013].
- Aregger, K. (1976) Innovation in sozialen Systemen: Einführung in die Innovationstheorie der Organisation. 1. Aufl., UTB: Bern/Stuttgart.
- Atteslander, P. (2008) *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 12. Aufl., ESV: Berlin et al.
- Baden-Fuller, C.; Morgan, M. S. (2010) Business models as models. *Long Range Planning* 43, 156-171.
- Barnett, H. G. (1953) *Innovation: The basis of cultural change*. 1. Aufl., McGraw-Hill: New York.
- Belinfante, A.; Johnson, R. L. (1982) Competition, pricing and concentration in the US recorded music industry. *Journal of Cultural Economics* 6(2), 11-24.

- Betz, F. (2011) *Managing technological innovation: Competitive advantage from change*. 3. Aufl., Wiley: New York.
- Bieger, T.; Reinhold, S. (2011) Das wertbasierte Geschäftsmodell - Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger, T.; Knyphausen-Aufseß, D.; Krys, C. (Hrsg.) *Innovative Geschäftsmodelle*. 1. Aufl., Springer: Berlin Heidelberg, 13-70.
- Björkdahl, J. (2009) Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy* 38(9), 1468-1477.
- Boutellier, R.; Eurich, M.; Hurschler, P. (2010) An integrated business model innovation approach: It is not all about product and process innovation. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEI)*, 1(3), 1-13.
- Boutellier, R.; Müller, D. (2007) Sport und Innovation: Am Ender der technischen Differenzierung. *Wissenschaftsmanagement* 5, 12-21.
- Bresser, R. K.; Heuskel, D.; Nixon, R. D. (2000) The deconstruction of integrated value chains: Practical and conceptual challenges. In: Bresser, R. K.; Hitt, M. A.; Nixon, R. D.; Heuskel, D.; Purewal, S. (Hrsg.) *Winning strategies in a deconstructing world*. 1. Aufl., Wiley: Chichester, 1-21.
- Brockdorff-Dallwitz, J.-F. (2006) *Jahreswirtschaftsbericht 2005*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/ms_branchendaten_jahreswirtschaftsbericht_2005_01.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- Brockhoff, K. (1999) *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle*. 5. Aufl., Oldenbourg: München.
- Business Model Foundry (2013) *The business model canvas: Your business model – on one page*, <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>, [Zugriff am: 02.07.2013].
- BVMI (2008) *Jahreswirtschaftsbericht 2007*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/ms_branchendaten_jahreswirtschaftsbericht_2007_02.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- BVMI (2009) *Musikindustrie in Zahlen 2008*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Musikindustrie_in_Zahlen_2008_05.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- BVMI (2010) *Musikindustrie in Zahlen 2009*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/MiZ_2009_gesamt_01.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- BVMI (2011) *Musikindustrie in Zahlen 2010*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/BVMI-Jahrbuch-2010_02.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- BVMI (2012) *Musikindustrie in Zahlen 2011*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Jahrbuch-BVMI-2011_01.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].

- BVMI (2013) *Musikindustrie in Zahlen 2012*,
http://www.musikindustrie.de/fileadmin/piclib/statistik/branchendaten/jahreswirtschaftsbericht-2012/download/Jahrbuch_BVMI_2012.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- Calkins, S. (1983) The new merger guidelines and the Herfindahl-Hirschman Index. *California Law Review* 71(2), 402-429.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010) From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning* 43, 195-215.
- Chesbrough, H. (2007) Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & leadership* 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from echnology*. 1. Aufl., Harvard Business School Press: Boston.
- Chesbrough, H. W. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43, 354-363.
- Chesbrough, H. W.; Rosenbloom, R. S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529-555.
- Chmielewicz, K. (1994) *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Christman, E. (2004) Retail: Sales sizzle from Grammy heat. *Billboard* 116(8), 1.
- Clark, K. B. (1987) Managing technology in international competition: The case of product development in response to foreign entry. In: Spence, M.; Hazard, H. (Hrsg.) *International Competitiveness*. 1. Aufl., Ballinger: Cambridge, 27-74.
- Clemons, E. K. (2009) Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory and predictions. *Journal of Management Information Systems* 2, 15-41.
- CNN Money (2013) *Fortune 500: How we pick the 500*,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/faq/?iid=F500_sp_method, [Zugriff am: 09.11.2013].
- De Bresson, C.; Lampel, J. (1985) Beyond life cycle: Organizational and technological design. *Journal of Product Innovation Management* 2(3), 170-187.
- De Meyer, A. C. (1985) The flow of technological innovation in an R & D department. *Research Policy* 14(6), 315-328.
- Demil, B.; Lecocq, X. (2010) Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43(2), 227-246.
- Doganova, L.; Eyquem-Renault, M. (2009) What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy* 38, 1559-1570.
- Dosi, G. (1982) Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy* 11(3), 147-162.

- EBSCOhost Datenbank (2013) *Advanced Search*,
<http://web.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=22d1b0b0-e854-4975-b923-e0d85fba5119%40sessionmgr115&vid=11&hid=113>, [Zugriff am: 03.05.2013].
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1990) Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly* 35(3), 504-529.
- Elberse, A. (2009) Bye Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Harvard Business School Working Paper*, 1-38. Digitale Version:
http://www.people.hbs.edu/aelberse/papers/Elberse_2010.pdf, [Zugriff am: 07.09.2013].
- Emes, J. (2004) *Unternehmergewinn in der Musikindustrie: Wertschöpfungspotentiale und Veränderungen der Branchenstruktur durch die Digitalisierung*. 1. Aufl., DUV: Wiesbaden.
- European Commission (2012) *EU R&D scoreboard: The 2012 EU industrial R&D investment Scoreboard*, http://gencat.cat/economia/ur/doc/doc_28201401_1.pdf, [Zugriff am: 03.09.2013].
- Fichter, K.; Hintemann, R. (2009). *Grundlagen des Innovationsmanagements*. 1. Aufl., Carl von Ossietzky Universität: Oldenburg.
- Fink, M. (1996) *Inside the music industry: creativity, process, and business*. 2. Aufl., Schirmer Books: New York.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013a) *Electronic Business*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/electronic-business.html>, [Zugriff am: 11.06.2013].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013b) *Market Pull*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82862/market-pull-v6.html>, [Zugriff am: 23.07.2013].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013c) *Technology Push*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82800/technology-push-v5.html>, [Zugriff am: 23.07.2013].
- Gambardella, A.; McGahan, A. M. (2010) Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning* 43, 262-271.
- George, G.; Bock, A. J. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice* 35(1), 83-111.
- Gerpott, T. J. (2005) *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Ghaziani, A.; Ventresca, M. J. (2005) Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000. *Sociological Forum* 20, 523-559.
- Graham, J. (2004) *Pepsi, Apple team to tout music downloads*,
http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/2004-01-28-sb-apple_x.htm [Zugriff am: 23.08.2013].

- Granig, P.; Perusch, S. (2012) *Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus: Identifikation, Bewertung und Strategien*. 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Haase, K. (2012) Spotify: Markenwert auf drei Milliarden Dollar gesunken, <http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Spotify-Markenwert-auf-drei-Milliarden-Dollar-gesunken>, [Zugriff am: 08.09.2013].
- Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*. 1. Aufl., Harvard Business School Press: Boston.
- Hamel, G. (2001) Leading the revolution: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership* 29(1), 4-10.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011) *Innovationsmanagement*. 5. Aufl., Vahlen: München.
- Henderson, R. M.; Clark, K. B. (1990) Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Höft, U. (1992) *Lebenszykluskonzepte: Grundlagen für das strategische Marketing- und Technologiemanagement*. 1. Aufl., ESV: Berlin.
- Hughes, J.; Lang, K. R. (2003) If I had a song: The culture of digital community networks and its impact on the music industry, *International Journal on Media Management*, 5(3), 180-189.
- IBM (2006) *Expanding the innovation horizon: The global CEO study 2006*, http://www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_study.pdf, [Zugriff am: 19.06.2013].
- IFPI (2008) *IFPI digital music report 2008*, <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2008.pdf>, [Zugriff am: 02.09.2013].
- IFPI (2010) *IFPI digital music report 2010*, <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2010.pdf>, [Zugriff am: 02.09.2013].
- IFPI (2012) *IFPI investing in music: how music companies discover, nature and promote talent*, http://www.ifpi.org/content/library/investing_in_music.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- IFPI (2013) *IFPI digital music report 2013: Engine of a digital world*, <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2013.pdf>, [Zugriff am: 02.09.2013].
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. 1. Aufl., Harvard Business School Press: Boston.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model. *Havard Business Review* 86(12), 57-68.
- Kirchmair, B. (2010) *Originäre Ausgründungen aus etablierten Unternehmen: Eine empirische Analyse der Ausgründungsentscheidung*. 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Klepper, S.; Thompson, P. (2006) Submarkets and the evolution of market structure. *Rand Journal of Economics* 37(4), 861-886.
- Labbé, M.; Mazet, T. (2005) Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten. *Der Betrieb* 17, 897-902.

- Lambert, S. C.; Davidson, R. A. (2012) Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, Digitale Version: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>, [Zugriff am: 02.09.2013].
- Langen, R. (2010) Business Model Innovation: Überlegungen und systematische Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen auf Basis eines Management-Framework. *Working Paper*, 1-15. Digitale Version: http://www.cc-langen.de/fileadmin/pdf/Working_Paper_Business%20Model%20Innovation_Langen_12-2010_02.pdf, [Zugriff am: 13.10.2013].
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal* 13(S1), 111-125.
- Lindgardt, Z.; Reeves, M.; Stalk, G.; Deimler, M. (2009) *Business model innovation: When the game gets tough, change the game*. The Boston Consulting Group, 1-8, Digitale Version: <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>, [Zugriff am: 29.07.2013].
- Lopes, P. D. (1992) Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review* 57(1), 56-71.
- Magretta, J. (2002) Why business models matter. *Harvard Business Review* 80(5), 86-92.
- Mahlmann, C. (1999) Strukturen des deutschen Tonträgermarktes. In: Moser, R; Scheuermann, A. (Hrsg.) *Handbuch der Musikwirtschaft*. 5. Aufl., Keller: Starnberg, 161-184.
- Maltby Capital (2010) *Annual review 2009/10*, http://www.emimusic.com/wp-content/uploads/2010/02/MCL_AR_09101.pdf, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Matzler, K.; Bailom, F.; von den Eichen, S. F.; Kohler, T. (2013) Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy* 34(2), 30-37.
- McGrath, R. G. (2010) Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning* 43, 247-261.
- Meffert, H. (1998) *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 8. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Meyer, J.-A. (2003) Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 32(8), 475-479.
- Miles, R. E.; Miles, G.; Snow, C. C. (2006) Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics* 35, 1-11.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1986) Organizations: New Concepts for new forms. *California Management Review* 28(3), 62-73.
- Mitchell, D. W.; Coles, C. B. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy* 25(3), 39-49.
- Mitchell, D.; Coles, C. (2003) The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy* 24, 15-21.

- Moore, W. L.; Tushman, M. L. (1982) Managing innovation over the product life cycle. In: Moore, W. L.; Tushman, M. L. (Hrsg.) *Readings in the management of innovation*. 1. Aufl., Ballinger: Boston, 131-150.
- Mossberg, W. S. (2003). Music that you don't have to steal: We test Apple's new service. *Wall Street Journal* (Eastern ed.), D1.
- Napster (2013) *Napster für deinen Computer*, <http://www.napster.de/software/>, [Zugriff am: 08.09.2013].
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. 6. Aufl., Harvard University Press: Boston.
- Nemeth, A. (2011) *Geschäftsmodellinnovation - Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Großunternehmen*. Dissertation 3921, Universität St. Gallen, Schweiz.
- Oanda (2013) *Historische Wechselkurse*, <http://www.oanda.com/lang/de/currency/historical-rates/>, [Zugriff am: 08.09.2013].
- Osterwalder, A. (2004) The business model ontology: A proposition in a design science approach. *Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC*, 173.
- Osterwalder, A. (2010) *The Music Industry - what's broken*, <http://de.slideshare.net/Alex.Osterwalder/the-music-industry-whats-broken-excerpt-of-a-keynote>, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1. Aufl., Wiley and Sons: New Jersey.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011) *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. 1. Aufl., Campus Verlag: Frankfurt/New York.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005) Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)* 16, 1-25.
- Pauwels, K.; Weiss, A. (2008) Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing* 72, 14-31.
- Perl, E. (2003) Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements. In: Strebel, H. (Hrsg.) *Innovations- und Technologiemanagement*. 1. Aufl., WUV: Wien, 15-48.
- Peterson, R. A.; Berger, D. G. (1975) Cycles in symbol production: The case of popular music. *American Sociological Review* 40(2), 158-173.
- Pleschak, F.; Sabisch, H. (1996) *Innovationsmanagement*. 1. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Power, D.; Hallencreutz, D. (2007) Competitiveness, local production systems and global commodity chains in the music industry: Entering the US market. *Regional Studies* 41(3), 377-389.

- Prahalad, C. K.; Hart, S. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business* 26, 2-14.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing* 18(3), 5-14.
- PWC (2013) *Global entertainment and media outlook: 2013-2017*, <http://www.pwcmediaoutlook.com/index.php>, [Zugriff am: 02.11.2013].
- Rappa, M. (2010) *Business models on the web: Managing the digital enterprise*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, [Zugriff am: 11.02.2013].
- Rentmeister, J.; Klein, S. (2003) Geschäftsmodelle - ein Modebegriff auf der Waagschale. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Ergänzungsheft 1/2003, 17-30.
- RIAA Report (2007) *The CD: A better value than ever*, <http://76.74.24.142/F3A24BF9-9711-7F8A-F1D3-1100C49D8418.pdf>, [Zugriff am: 06.09.2013].
- Richardson, J. (2008) The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change* 17(5/6), 133-144.
- Riesenhuber, F. (2007) Großzahlige empirische Forschung. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.) *Methoden der empirischen Forschung*. 2. Aufl. Gabler: Wiesbaden, 1-16.
- Rivette, K. G.; Kline, D. (2000) Discovering new value in intellectual property. *Harvard Business Review* 78(1), 54-66.
- Roberts, E. B. (1987) *Generating technological innovation*. 1. Aufl., Oxford University Press: New York.
- Rogers, E. M. (1983) *Diffusion of innovation*. 3. Aufl., Free Press: New-York.
- Roland Berger Strategy Consultants (2011) think: act CONTENT - Geschäftsmodellinnovation. Kundenmagazin: Hamburg.
- Schallmo, D. (2013) *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. 1. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Schmookler, J. (1966) *Invention and economic growth*. 1. Aufl., Harvard University Press: Cambridge.
- Schumpeter, J. A. (1939) *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. 1. Aufl., Mc-Graw-Hill: New York, Digitale Version: http://docenti.lett.unisi.it/files/115/17/2/1/BusinessCycles_Fels.pdf, [Zugriff am: 27.07.2013].
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, socialism & democracy*. 1. Aufl., Harper and Brother: New York.
- Seelos, C.; Mair, J. (2006) Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. IESE Business School - University of Navarra, Occasional Paper 07/6, 1-14.

- SellABand (2013) *This is how it works*, https://www.sellaband.com/de/pages/how_it_works, [Zugriff am: 14.09.2013].
- Sinz, H. A. (1999) Architektur von Informationssystemen. In: Rechenberg, P.; Pomberger, G. (Hrsg.) *Informatik-Handbuch*. 2. Aufl. Hanser: München, 1035-1047.
- Skarzynski, P.; Gibson, R. (2008) *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. 1. Aufl., Harvard Business School Publishing: Boston.
- Sloan, P. (2013) *Spotify: Growing like mad, yet so far to go*, http://news.cnet.com/8301-14013_3-57573394/spotify-growing-like-mad-yet-so-far-to-go/, [Zugriff am: 12.09.2013].
- Slywotzky, A. J. (2000) The age of the choiceboard. *Harvard Business Review* 78(1), 40–41.
- Sony (2010) *Annual report 2010*, <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/8ido18000003dkyy-att/8ido18000003dl0u.pdf>, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Sony (2011) *Annual report 2011*, <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2011/report2011/SonyAR11-E.pdf>, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Spiegel (2007) *Ausstieg bei Sony BMG: Bertelsmann trennt sich vom Musikgeschäft*, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/ausstieg-bei-sony-bmg-bertelsmann-trennt-sich-vom-musikgeschaeft-a-570174.html>, [Zugriff am: 08.09.2013].
- Spiesecke, H. (2004) *Jahreswirtschaftsbericht 2004*, http://www.musikindustrie.de/uploads/media/ms_branchendaten_jahreswirtschaftsbericht_2004_01.pdf, [Zugriff am: 02.09.2013].
- Spotify (2013a) *Soundtrack für dein Leben*, <https://www.spotify.com/de/>, [Zugriff am: 06.09.2013].
- Spotify (2013b) *Spotify Developer: Spotify Apps API*, <https://developer.spotify.com/technologies/apps/>, [Zugriff am: 10.09.2013].
- Stähler, P. (2002) *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. 2. Aufl., EUL: Köln-Lohmar.
- Steenkamp, C. J. H.; Arnoldi-van der Walt, S. E. (2004) Web phenomenon applied as ICT platform in support of business model innovation. *South African Journal of Information Management* 6 (1).
- Stolber, C.; Orthmayer, W. (1999) Vom Schallplattenladen zum Multimedia-Kaufhaus. In: Moser, R; Scheuermann, A. (Hrsg.) *Handbuch der Musikwirtschaft*. 5. Aufl., Keller: Starnberg, 245-255.
- Stummer, C.; Günther, M.; Köck, A. M. (2010) *Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements*. 3. Aufl., Facultas WUV: Wien.
- Tagesschau (2012) *Übernahme in der Musikindustrie: Verkauf von EMI an Universal perfekt*, <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/universal-emi100.html>, [Zugriff am: 08.09.2013].

- Tankhiwale, S. (2009) Exploring the interrelationship between Telco business model innovation and the change in business process architecture. *Journal of Telecommunications Management* 2, 126-137.
- Tapscott, D.; Lowy, A.; Ticoll, D. (2000) *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. 1. Aufl., Harvard Business School Press: Cambridge.
- Teece, D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43, 172-194.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* 18(7), 509-533.
- Thom, N. (1997) *Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Grundkonzept, praktische Instrumente und Wege zum Erfolg*. 1. Aufl., Berner Kantonalbank: Bern.
- Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8(2), 3-8.
- Trommsdorff, V.; Schneider, P. (1990) Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.) *Innovationsmanagement*. 1. Aufl., Vahlen: München, 1-25.
- Tschmuck, P. (2012) *Creativity and innovation in the music industry*. 2. Aufl., Springer: Berlin Heidelberg.
- Tushman, M. L.; Anderson, P. (1986) Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tushman, M. L.; Newman, W. H.; Romanelli, E. (1986) Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review* 29(1), 29-44.
- U.S. Department of Justice and Federal Trade Commission (2010) *Horizontal Merger Guidelines*, <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/hmg-2010.html>, [Zugriff am: 04.09.2013].
- U.S. Inflation Calculator (2013) *Historical inflation rates: 1914-2013*, <http://www.usinflationcalculator.com/inflation/historical-inflation-rates/>, [Zugriff am: 06.09.2013].
- Underhill, P. (2005) *Call of the mall: The geography of shopping by the author of why we buy*. 1. Aufl., Simon und Schuster: New York.
- Utterback, J. M. (1975) Successful industrial innovations: a multivariate analysis. *Decision Sciences*, 6(1), 65-77.
- Utterback, J. M. (1996) *Mastering the dynamics of innovation*. 2. Aufl., Harvard Business School Press: Boston.
- Utterback, J. M.; Abernathy, W. J. (1975) A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.

- Utterback, J. M.; Suárez, F. F. (1993) Innovation, competition, and industry structure. *Research Policy* 22(1), 1-21.
- Vaccaro, V. L.; Cohn, D. Y. (2004) The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management* 6(1-2), 46-58.
- Vahs, D.; Brem, A. (2013) *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Vahs, D.; Burmester, R. (2005) *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Verband unabhängiger Musikunternehmen (2010) *Einnahmenverteilung beim Musikverkauf in Deutschland - Physisches CD-Album*, http://vut.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/public/dokumente/Presse/Grafiken/Presse_20120505_Grafik_Einnahmeverteilung_CD_2010.pdf, [Zugriff am: 29.08.2013].
- Vivendi (2011) *Financial report and audited consolidated financial statements for the year ended december 31, 2011*, http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2012/03/120302_2011_Financial_Report.pdf, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Voelpel†, S. C.; Leibold, M.; Tekie, E. B. (2004) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management* 4(3), 259-276.
- Warner Music Group (2010) *Annual report: United States securities and exchange commission*, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=182480&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings, [Zugriff am: 04.09.2013].
- Weill, P.; Vitale, M. R. (2001) *Place to space: Migrating to e-business models*. 1. Aufl., Harvard Business School Press: Boston.
- Wetzel, A. (2004) *Geschäftsmodelle für immaterielle Wirtschaftsgüter: Auswirkung der Digitalisierung. Erweiterung von Geschäftsmodellen durch die neue Institutionenökonomik als ein Ansatz zur Theorie der Unternehmung*. 1. Aufl., Kovač: Hamburg.
- Wirtz, B. W. (2011) *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2. Aufl., Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods*. 4. Aufl., SAGE Publications: Los Angeles et al..
- Zollenkop, M. (2006) *Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*. 1. Aufl., DUV: Wiesbaden.
- Zörgiebel, W. W. (1983) *Technologie in der Wettbewerbsstrategie: strategische Auswirkungen technologischer Entscheidungen untersucht am Beispiel der Werkzeugmaschinenindustrie*. 1. Aufl., ESV: Berlin.
- Zott, C.; Amit, R. (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science* 18, 181-199.

- Zott, C.; Amit, R. (2008) The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29, 1-26.
- Zott, C.; Amit, R. (2009) The business model as the engine of network-based strategies. In: Kleindorfer, P. R.; Wind, Y. J. (Hrsg.) *The network challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked world*. 1. Aufl., Wharton School Publishing: New Jersey, 259-275.
- Zott, C.; Amit, R. (2010) Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43, 216-226.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011) The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4), 1019-1042.
- Zotter, K.-A. (2003) Modelle des Innovations- und Technologiemanagements. In: Strebel, H. (Hrsg.) *Innovations- und Technologiemanagement*. 1. Aufl., WUV: Wien, 49-92.

Anhang

A. Operationalisierung der neun Geschäftsmodellelemente

Tabelle 1: Operationalisierung der Kundensegmente

Baustein	Kundensegmente
Definition	Der Baustein definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Für wen schöpfen wir Wert? • Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • Nischenmarkt • Segmentiert • Diversifiziert • Multi-sided Platforms

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 24f.); Schallmo (2013, S. 126f.)

Tabelle 2: Operationalisierung der Wertangebote

Baustein	Wertangebot
Definition	Der Baustein definiert das Produkte und Dienstleistungen, welches für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden? • Welche der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? • Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an? • Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Neuheit • Leistung • Anpassung an Kundenwünsche • Design • Marke/Status • Preis • Kostenreduktion • Risikominderung • Verfügbarkeit • Anwenderfreundlichkeit...

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 26ff.); Schallmo (2013, S. 128)

Tabelle 3: Operationalisierung der Kanäle

Baustein	Kanäle
Definition	Der Baustein definiert, wie ein Unternehmen sein Kundensegment erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? • Wie erreichen wir sie jetzt? • Wie sind unsere Kanäle integriert? • Welche funktionieren am besten? • Welche sind am kosteneffizientesten? • Wie integrieren wir sie in Kundenabläufe?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit • Bewertung • Kauf • Vermittlung • Nach dem Kauf

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 30f.); Schallmo (2013, S. 127)

Tabelle 4: Operationalisierung der Kundenbeziehungen

Baustein	Kundenbeziehungen
Definition	Der Baustein definiert die Art von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kunden eingeht.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? • Welche haben wir eingerichtet? • Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert? • Wie kostenintensiv sind sie?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Unterstützung • Selbstbedienung • Automatisierte Dienstleistung • Communities • Mitbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 32f.); Schallmo (2013, S. 128)

Tabelle 5: Operationalisierung der Einnahmequellen

Baustein	Einnahmequellen
Definition	Der Baustein definiert die Einnahmen, die ein Unternehmen aus dem jeweiligen Kundensegment bezieht.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit? • Wofür bezahlen sie jetzt? • Wie bezahlen sie jetzt? • Wie würden sie gerne bezahlen? • Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Arten: Verkauf, Nutzungsgebühr, Mitgliedsgebühren, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen, Maklergebühren, Werbung • Festpreise: Listenpreise, Abhängig von Produkteigenschaften, Abhängig vom Kundensegment, Abhängig von der Menge • Variable Preise: Verhandlungen, Ertragsmanagement, Echtzeitmarktwert, Auktionen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 34ff.); Schallmo (2013, S. 134f.)

Tabelle 6: Operationalisierung der Schlüsselressourcen

Baustein	Schlüsselressourcen
Definition	Der Baustein definiert die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote? • Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Distributionskanäle? • Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Kundenbeziehungen? • Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Einnahmequellen?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Physisch • Intellektuell (Patente, Marken, Urheberrechte) • Menschlich • Finanziell

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 38f.); Schallmo (2013, S. 130f.)

Tabelle 7: Operationalisierung der Schlüsselaktivitäten

Baustein	Schlüsselaktivitäten
Definition	Der Baustein definiert die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Distributionskanäle? • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Kundenbeziehungen? • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Einnahmequellen?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Problemlösung • Plattform/Network

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 40f.); Schallmo (2013, S. 130ff.)

Tabelle 8: Operationalisierung der Schlüsselpartner

Baustein	Schlüsselpartner
Definition	Der Baustein definiert das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Schlüsselpartner? • Wer sind unsere Schlüssellieferanten? • Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? • Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung und Mengenvorteile • Minimierung von Risiken und Unsicherheiten • Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 42f.); Schallmo (2013, S. 132ff.)

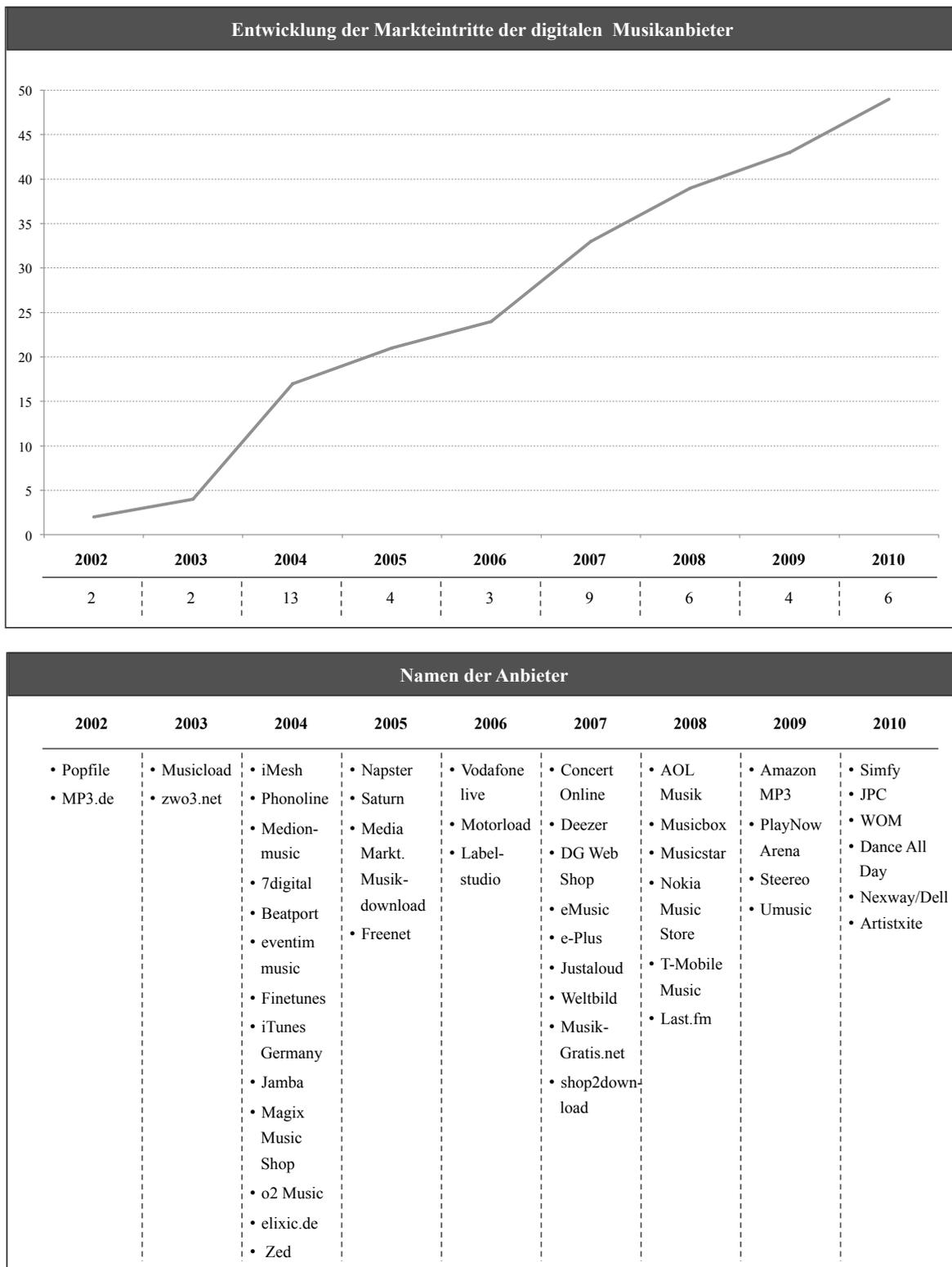
Tabelle 9: Operationalisierung der Kostenstruktur

Baustein	Kostenstruktur
Definition	Der Baustein definiert alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.
Zentrale Fragestellung	<ul style="list-style-type: none">• Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?• Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?• Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
Wesentliche Attribute	<ul style="list-style-type: none">• Fixkosten (Löhne, Miete, Betriebsmittel)• Variable Kosten• Mengenvorteile• Verbundvorteile

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 44f.); Schallmo (2013, S. 134)

B. Markteintritte im digitalen Segment

Abbildung 1: Entwicklung der Markteintritte im digitalen Segment



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BVMI (2011, S. 44); IFPI (2011, S. 29)

Anhang: Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit setzt sich zentral mit der Dynamik von Innovationen innerhalb einer Branche auseinander. Dabei stellt der Begriff der Innovation nicht allein auf den traditionellen Gegenstandsbereich der Produkt- und Prozessinnovation ab, sondern integriert das in der Wissenschaft und Praxis höchst relevante Konstrukt der Geschäftsmodellinnovation. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines theoretischen Modells, welches aus der Interaktionsbeziehung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation, phasenspezifische Handlungs- und Investitionsentscheidungen für das Management ableitet lässt.

Ausgehend von der wissenschaftstheoretische Relevanz und Aktualität des Geschäftsmodellansatzes, wird der aktuelle Forschungsstand im Kontext der perspektivischen Betrachtungsweise dargestellt, um einem multidisziplinären Begriffsverständnis gerecht zu werden. Basierend auf fachbereichsübergreifenden Gemeinsamkeiten erfolgt die Entwicklung einer einheitlichen Begriffsdefinition des Geschäftsmodells.

Um im Rahmen der theoretischen Konzeption das Geschäftsmodell als Gegenstand der Innovation zu definieren, werden elementare Grundlagen des ITMs vorgestellt worden. Neben wesentlichen Charakteristika der Innovation, wird das Konstrukt sowohl im statischen wie auch dynamischen Kontext studiert. Bei der statischen Konzeptionierung gilt dem Gegenstandsbereich, dem Innovationsauslöser und dem Innovationsgrad besondere Aufmerksamkeit. Das anerkannte Produkt-Prozess-Phasenmodell von James Utterback und William Abernathy ist dagegen zentraler Diskussionsgegenstand der dynamischen Modellierung und gibt erste Anhaltspunkte für eine mögliche Erweiterung des Modells.

Basierend auf den vorgestellten Theoriebestandteilen erfolgt die Synthese im Rahmen der theoretischen Konzeption. Neben der Entwicklung der definitorischen wie konzeptionellen Grundlagen der Geschäftsmodellinnovation, ist die Ausarbeitung eines theoretischen Referenzmodells zur Dynamik von Innovationen Schwerpunkt der Ausarbeitung. Das Modell setzt dabei am bestehenden Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy an und geht in Folge der industriespezifischen Stagnation von einer Phase der Geschäftsmodellinnovation aus. Die Operationalisierung des erweiterten Modells beinhaltet zwei Untersuchungsebenen. Anhand spezifischer Indikatoren wird auf Branchenebene eine phasenspezifische Skalierung des Industriereifegrades vorgenommen. Der Analysegegenstand Ge-

schäftsmodellinnovation verlangt eine graduelle Operationalisierung zur Bewertung der radikalen Wirkungsweise im Markt.

Im Anschluss an die Entwicklung des theoretischen Referenzmodells erfolgt die empirische Untersuchung der aufgestellten Interaktionsbeziehung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation anhand einer empirischen Fallstudie in der Musikindustrie. Dazu wird die Entwicklung innerhalb der Musikindustrie anhand der zuvor operationalisierten Indikatoren zu zwei Zeitpunkten analysiert. Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Tonträgerindustrie im Jahr 2000 wesentliche Kriterien der Reifephase erfüllt. Eine Wachstumsphase kann dagegen im Jahr 2010 nur im digitalen Segment identifiziert werden. Zwar weist eine sich anschließende Untersuchung der Geschäftsmodellinnovation auf die Ursache des Wachstums im digitalen Segment hin, jedoch begründet sich diese auf andere Technologien und verletzt somit wesentliche Grundvoraussetzung des von Utterback und Abernathy entwickelten Modells.

Dennoch liefert die vorliegende Arbeit, nicht zuletzt aufgrund der umfassenden Literaturanalyse, wesentliche Erkenntnisse. So wird der Begriff des Geschäftsmodells multidisziplinär definiert, als Gegenstand der Innovation behandelt und im Rahmen der theoretischen Modellierung in das bestehenden Produkt- und Prozesstechnologielebenszyklus von Utterback und Abernathy integriert. Das entwickelte Referenzmodell bietet aufgrund seines universalen Anwendungsbereichs eine hervorragende Ausgangsbasis für weiterführende Forschungen.

Anhang: Abstract

This thesis deals with the dynamics of innovation within an industry. The concept of innovation is not only limited to product and process innovation, it is expanded to the highly relevant construct of business model innovation. The aim of this work is to develop a theoretical framework, which is build upon the interaction between product, process and business model innovation to serve as guidance for investment decisions of managers.

Starting from a broad and multifaceted review on business models, the business model concept is currently developing in large silos according to researcher's interest. Based on a multidisciplinary understanding of the concept and key insights of each research stream a unified definition of business model is introduced.

In order to address business models as subject of innovation, theoretical background on information and technology management will be provided. In addition to essential characteristics of innovation, the construct will be studied in static and dynamic context. Subject matter area of the static concept is the scope of innovation, degree of innovation and trigger of innovation. The dynamic model of process and product innovation of James Utterback and William Abernathy is an essential part of the dynamic modeling, and serves as blueprint for a possible extension of the model.

Based on the previous theory introduced, the business model concept will be addressed as subject of innovation. Therefore, a definitional and conceptual foundation of the term business model innovation as well as a theoretical reference model of the dynamics of innovation will be introduced. The model relies on the existing product and process technology life cycle of Utterback and Abernathy and integrates business model innovations as a possible source of differentiation after the industry-specific stagnation phase. The operationalization of the extended model evolves in two phases. First, using industry specific indicators to identify the degree of industry maturity over time. While secondly, business model innovation will be operationalized as degree of innovation to evaluate innovation efficiency and effectiveness.

The empirical case study focuses on the established interaction relationship between product, process and business model innovation in the music industry. The industry will be analyzed by previously identified indicators. Key results of the investigations are that the recording in-

dustry meets essential criteria of maturity phase in 2000. However, a growth phase can be identified only in the digital segment in 2010. Although a subsequent study of business model innovation indicates this growth in the digital segment, the business model innovation relies on another technology and thus violates fundamental requirements developed by Utterback and Abernathy.

Nevertheless, the present thesis contributes key insights in the research on business model innovation. Among others, the concept of the business model is multidisciplinary defined, business model is addressed as subject of innovation and integrated within the framework of theoretical modeling in the existing product and process technology life cycle of Utterback and Abernathy. The integrated model provides an excellent basis for further research because of its universal application range.

Anhang: Curriculum Vitae

Persönliche Daten	
Name	Teresa Christina Keller
Geburtsdatum	16.05.1987
Geburtsort	Himmelstadt (Deutschland)
Nationalität	Deutsch
Ausbildung	
Seit 03/2011	<p>Universität Wien, Wien (Österreich) Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovations- und Technologiemanagement • International Marketing <p>Angestrebter Abschluss: Master of Science</p>
08/2012 – 12/2012	<p>California State University, San Marcos (Vereinigte Staaten von Amerika) Auslandssemester, Graduate Level-Kurse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management (A) • Managerial Economics (A) • Economics of Tax Policies (A)
10/2007 – 08/2010	<p>Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Würzburg (Deutschland) Studium der Wirtschaftswissenschaften, Abschluss: Bachelor of Science (Note: 2,0) Titel der Bachelorthesis: „Die Einbindung des Kunden in die frühe Phase des Innovationsprozesses“ (Note 1,7)</p>
08/2009 – 01/2010	<p>Umeå Universitet: School of Business, Umeå (Schweden) Auslandssemester, Undergraduate Level-Kurse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • International Business Environment (2.0)

- Organization and Management of the Firm (2.0)
- Swedish as a Foreign Language (1.0)
- English A for international exchange students (2.0)

06/2007 **Röntgen-Gymnasium Würzburg**, *Würzburg (Deutschland)*
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife, (Note 2,2)

Berufserfahrung

- 02/2013 – 05/2013 **Accenture GmbH**, *Wien (Österreich)*
Praktikum im Bereich Customer Relationship Management (CRM)
- 02/2012 – 07/2012 **Accenture GmbH**, *Wien (Österreich)*
Praktikum im Bereich Media & Entertainment
- 07/2011 – 10/2011 **Deutsche Telekom AG**, *Bonn (Deutschland)*
Praktikum im Bereich Segmentmarketing & CRM Europa
- 09/2010 – 02/2011 **Daimler AG**, *Stuttgart (Deutschland)*
Praktikum im Bereich Marketing, Produktmanagement, Vertrieb und Service Sonderschutzfahrzeuge
- 03/2010 – 09/2010 **Julius-Maximilians-Universität Würzburg**, *Würzburg (Deutschland)*
Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Unternehmensgründung und Unternehmenswachstum (Prof. Dr. Marcus Wagner)
- 10/2008 – 08/2009 **Julius-Maximilians-Universität Würzburg**, *Würzburg (Deutschland)*
Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Geld und internationale Wirtschaftsbeziehungen (Prof. Dr. Peter Bofinger)
- 10/2008 – 08/2009 **Julius-Maximilians-Universität Würzburg**, *Würzburg (Deutschland)*
Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Personal und Organisation (Prof. Dr. Christian Grund)
- 08/2008 **Bogner GmbH & CoKG a.A.**, *München (Deutschland)*
Praktikum im Bereich Vertrieb FIRE+ICE

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 20.02.2014

(Teresa Christina Keller)