

# Praktische Praktiken: Von alten Träumen zu neuen Geschäftsmodellen

Franz Liebl

Ein alter Traum der Betriebswirtschaftslehre besteht darin, zukünftige Entwicklungen frühzeitig und umfassend zu antizipieren, um auch in Zukunft Unterscheidungskraft im Wettbewerb herstellen zu können und die strategische Handlungsfähigkeit zu sichern. Zu diesem Zweck hat sich seit den 1970er-Jahren ein Managementsystem herausgebildet, das emergente strategische Issues in einer Organisation sowie in deren Umfeld zu identifizieren und geeignet zu handhaben sucht. Diese „Strategische Frühaufklärung“ im Kielwasser Ansoffs (1976) trägt ihren Namen nicht ohne Grund. Angelehnt an militärische Funktionen geht es darum, mit einer Art Vorhut – also Avantgarde im ursprünglichen Sinn des Wortes (Böhringer, 1998) – zu operieren, um unbekanntes Terrain zu sondieren und einen Weg darin zu bahnen.

Die neuen Kommunikations- und Medienverhältnisse, die seit Mitte der 1990er-Jahre für eine digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sorgen, haben dieser Managementaufgabe eine neue Färbung gegeben und auch für so manche Paradoxie gesorgt. Einerseits wurde in quantifizierbaren Bereichen mit Techniken von Big Data eine prädiktive Mustererkennung ungekannter Präzision entwickelt – was jedoch auf Realtime-Phänomene, die kurzfristig bevorstehen, beschränkt ist. Andererseits scheint in qualitativen soziokulturellen Zusammenhängen die Ratlosigkeit über die Existenz von Vorreiterbereichen – und damit in Bezug auf Phänomene mit längeren Vorlaufzeiten – größer denn je. Während in den letzten beiden Jahrzehnten insbesondere Mode und Kunst als paradigmatisch für zukünftige Entwicklungen und Innovationsintensität gehandelt wurden, ist deren Leitfunktion heute kaum noch behauptbar. Geht man jedoch von William Gibsons (1999) Diktum „The future is already here, it’s just not evenly distributed – yet“ aus, dann erscheint es für Unternehmen einer Branche lohnend, systematisch in verschiedenen soziokulturellen bzw. lebensweltlichen Bereichen nachzuforschen, ob die Gegenwart dort nicht Spuren der eigenen Zukunft enthalten könnte. Ein solches Vorgehen kennt die Betriebswirtschaftslehre bereits aus dem „Strategischen Benchmarking“ ab den 1990er-Jahren, bei dem Strategien und Geschäftsprozesse aus fremden Branchen daraufhin untersucht wurden, ob nicht Elemente daraus für die eigene Geschäftstätigkeit adaptierbar wären (Fengler, 2003). Es liegt nahe, diese Idee zu radikalieren und auf die Funktion der Strategischen Frühaufklärung auszuweiten.

Damit ist das Programm der Arbeit von Miriam Feuls im Kern umrissen: nämlich eine Methode zu entwickeln, die es erstens erlaubt, innovationsintensive soziokulturelle Bereiche mit ausgesprochenem Avantgardecharakter zu identifizieren; und die zweitens präzisiert bzw. operationalisiert, welche Phänomene aus dem identifizierten Bereich einem Unternehmen Hinweise darauf geben, wie die eigene Unterscheidungskraft im

Wettbewerb gestärkt und die eigene strategische Handlungsfähigkeit gesichert werden kann; mit anderen Worten, wie das eigene Geschäftsmodell geeignet zukunftsfähig gemacht und transformiert werden kann.

Grob gesagt dreht die Autorin die Logik des Strategischen Issue Management um und adressiert damit ein real existierendes Übersetzungsproblem: Statt die Issues und Trends aus soziokulturellen Bereichen (zwangsläufig) unzulänglich an die Organisation und ihr Geschäftsmodell zu bringen bzw. in die weit entfernte, herkömmliche Sprache und ökonomische Logik der Geschäftsmodelle zu übersetzen, plädiert sie dafür, das Geschäftsmodell an soziokulturelle Bereiche andockbar zu machen.

Die dahinterstehende Überlegung ist so einfach wie entwaffnend. Dass tektonische Verschiebungen im Unternehmensumfeld auf veränderte soziokulturelle Praktiken (vulgo: „Trends“) rückführbar sind, die sich im Gefolge womöglich als gesellschaftliche Konfliktlinien (d. h. „Issues“) entpuppen, gehört längst zum Standard der Strategischen Frühaufklärung (Liebl/Schwarz, 2010; Holt/Cameron, 2010). Ausgehend von der Vorstellung, *dass Ökonomie als Gemengelage kultureller Praktiken*, so ein Buchtitel von Pfriem (2016), verstanden werden kann, rekuriert Miriam Feuls auf den Praktikenansatz von Schatzki (1996), um schließlich Geschäftsmodelle als Verknüpfung von Praktiken zu konzeptualisieren. Mit anderen Worten, die ohnehin auf soziokulturelle Praktiken fokussierende Strategische Frühaufklärung bezüglich des Umfelds verkoppelt Miriam Feuls mit einer „praktikenbasierten Geschäftsmodell-analyse“ im Hinblick auf die Organisation. Nicht die Strategische Frühaufklärung wird also an die Geschäftsmodell diktion angenähert – und damit beinahe zwangsläufig kompromittiert oder banalisiert –, sondern die Geschäftsmodellbeschreibung wird der Strategischen Frühaufklärung nähergebracht – was zudem im Prozess als verfremdende Analyse und Neuverstehen der unternehmenseigenen Operationen fruchtbar gemacht werden kann.

Die Reformulierung des Geschäftsmodells als Orchestrierung organisationaler Praktiken mit Praktiken der Kunden und Stakeholder ist damit kein analytisches *L'art pour l'art* – sondern im Gegenteil sehr praxisnah. Allerdings ist der Erfolg wie bereits angedeutet an bestimmte Voraussetzungen bzw. Vorarbeiten geknüpft; nämlich die Identifikation von geeigneten Vorreiterbereichen, deren Praktiken für die Transformation des eigenen Geschäftsmodells sinnfällige Anregungen und Stimulationen zu liefern vermögen. Auch hierfür hat die Autorin in ihrer Arbeit Grundlagen geschaffen. Im Unterschied zu anderen einschlägigen Arbeiten – etwa Schwarz' (2011) Nutzung von Literatur als neuartige Quelle von Frühaufklärungs-informationen und -impulsen – plädiert die Autorin nicht für eine auf Informationsquellen fokussierende Vorgehensweise, sondern für ein Verfahren, das interessante, avantgardistische soziokulturelle Bereiche – wiederum verstehbar als spezifische Praktikencluster – als zeitgenössische Benchmark verwendet. Manche mögen dies vielleicht ein Stück weit als Aufheben der ursprünglichen Frühaufklärungsidee werten, weil konsequent ein Verzicht auf Zukunft als Denkfigur und Analyseziel erfolgt. Überzeugender erscheint jedoch die gegenteilige Schlussfolgerung: nämlich, dass damit ein realitätsbewusstes „Tieferhängen“ des Anspruchs an ein bislang überfordertes und überforderndes Managementsystem (Liebl, 2011) vorliegt.

## Literatur

- Ansoff, I. H. (1976). Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28, 129–152.
- Böhringer, H. (1978). Avantgarde – Geschichten einer Metapher. *Archiv für Begriffsgeschichte*, 22, 90–114.
- Fengler, J. (2003). *Strategische Prototypen. Neue Ansätze für das Strategie-Benchmarking*. Berlin: Logos.
- Gibson, W. (1999). *The Science in Science Fiction, Interview with William Gibson*, in: National Public Radio: NPR Talk of the Nation, 30. November 1999. Verfügbar unter: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=1067220> (Zitat ungefähr bei 11:50 min.).
- Holt, D. & Cameron, D. (2010). *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford: Oxford University Press.
- Liebl, F. & Schwarz, J. O. (2010). Normality of the future: Trend diagnosis for strategic foresight. *Futures*, 42, 313–327.
- Liebl, F. (2011). Technologie-Frühaufklärung, in: S. Albers & O. Gassmann (Hrsg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement* (2. Auflage) (S. 99–117), Wiesbaden: Springer.
- Pfriem, R. (2016). *Ökonomie als Gemengelage kultureller Praktiken*. Marburg: Metropolis.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwarz, J. O. (2011). *Quellcode der Zukunft. Literatur in der Strategischen Frühaufklärung*. Berlin: Logos.



# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Herausforderung, Inspirationen und Potenziale zur Geschäftsmodelltransformation in anderen innovativen Bereichen zu erkennen, zu analysieren und strategisch fruchtbar zu machen. Einleitend wird die Problematik des Managements dargestellt, zukunftsfähige Geschäfte zu entwickeln (Kapitel 1.1). Darauf aufbauend werden drei Analysekonzepte erläutert, welche jeweils einen möglichen Lösungsweg präsentieren und im Anschluss deren mögliche Verknüpfungen sowie die Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit formuliert (Kapitel 1.2). Abschließend wird das Vorgehen zusammengefasst (Kapitel 1.3).

## 1.1 Ein altbekanntes Problem der Managementforschung

Ausgehend von der Aussage „The future is already here, it’s just not evenly distributed – yet“ (Gibson, 1999; Herv. d. Verf.) stellt sich für Organisationen die Frage, inwiefern die eigene Vergangenheit und Gegenwart sowie die Vergangenheit und Gegenwart anderer Organisationen Elemente der Zukunft des eigenen Geschäfts enthält. „Societal grand challenges“ einschließlich Klimawandel, alternde Gesellschaften, digitale Arbeit oder Ungleichheit der Geschlechter (George et al., 2016) „kann nur durch eine starke *Zukunftsorientierung des Managements* entsprochen werden“ (Bruch et al., 1996: 13; Herv. i. O.). Das Management zielt üblicherweise in seiner Planung jedoch mehr auf aktuelle Probleme als auf zukünftige Möglichkeiten. Kurze Zeithorizonte bieten Flexibilität und schnelle Anpassung, bergen aber die Gefahr zeitlicher Kurzsichtigkeit und wirtschaftlicher Kurzfristigkeit (Kunisch et al., 2017). In einer Studie von Graham et al. (2005) gaben 78 % der Führungskräfte an, den langfristigen Wert für kurzfristige Gewinne zu opfern. Auch wenn sich einige Organisationen wie z. B. Siemens, Bayer oder Daimler darauf spezialisiert haben, sich weiter entfernte Zukunftsszenarien vorzustellen, berichten viele Organisationen immer noch von Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Erkenntnisse (Rohrbeck et al., 2015). Zugleich werden Produkt- und Entwicklungszyklen immer kürzer sowie Zeithorizonte zur Erforschung neuer Möglichkeiten immer länger (Hamel/Prahalad, 1994). Ferner führen das gleichzeitige Auftreten von Steigerung und Stillstand, von Fortschritt und Beharrlichkeit (Rosa, 2005; Virilio, 1997) zu komplexeren, dynamischeren und unvorhersehbaren Kontexten. Die Regeln des Wettbewerbs unterliegen stetigen Veränderungen, was Geschäftsmodelle obsolet macht. Auch die fortschreitende Digitalisierung wird als Bedrohung traditioneller Geschäftsmodelle gesehen (Gassmann/Sutter, 2019). Zudem erschweren etablierte Strukturen und Prozesse

die Weiterentwicklung des Geschäfts. Für Organisationen, die in „spektakulären“ Geschäftsumfeldern konkurrieren (Flyverbom/Reinecke, 2017), erweist es sich als schwierig, sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen (Wiggins/Rüfli, 2005). In der Folge wird von Führungskräften verlangt, agiler zu handeln und zu improvisieren (Cunha et al., 2017), sich also wieder auf die Gegenwart auszurichten.

Dabei ist bereits seit den 1990er-Jahren bekannt, dass „das Dringende das tatsächlich Wichtige vertreibt; die Zukunft bleibt größtenteils unerforscht“ (Hamel/Prahalad, 1994: 123; Übers. d. Verf.). Dies hat u. a. auch mit der schwierigen Umsetzung der Suche nach zukünftigen Möglichkeiten (oder auch Risiken) zu tun (Krystek/Müller-Stewens, 2006; Hauff, 2009; Liebl, 1996; Rohrbeck, 2010; Roll, 2004). Mangels konkreter Handlungsempfehlungen bleiben produktive Möglichkeitsräume verschlossen (Liebl, 2000; Müller-Stewens/Lechner, 2003). Es gilt daher, eine (neue) Balance zwischen Zukunftsorientierung einerseits und Improvisationsfähigkeit andererseits zu schaffen. Es geht darum, ferne Zukünfte in gegenwärtige Praktiken zu integrieren.

## **1.2 Drei Zugänge zum „zukunftsorientierten“ Management und ihre Verknüpfung**

Dieser Aufgabe stellt sich die vorliegende Arbeit und formuliert und verknüpft drei mögliche Zugänge zu einem „zukunftsorientierten“ Management.

Der erste Zugang wird in der *Strategischen Frühaufklärung* gesehen. Die Strategische Frühaufklärung dient einer frühzeitigen Identifikation von Trends und strategisch relevanten Issues zur Ableitung von Handlungsoptionen (Krystek/Müller-Stewens, 2006; Liebl, 2001, 2005b; Tsoukas/Shepherd, 2004a, 2004b). Strategische Frühaufklärung kann demnach dazu eingesetzt werden, Möglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation zu erschließen und Veränderungsprozesse des Geschäftsmodells anzustoßen und damit hilfreich sein, die kognitiven Grenzen zu überwinden, welche die Transformation von Geschäftsmodellen hemmen (Spaniol et al., 2019). Seit den 1960er-Jahren werden im Rahmen der Strategischen Frühaufklärung angesichts des stetig komplexer, dynamischer und unvorhersehbarer werdenden Geschäftsumfelds Methoden und Konzepte entwickelt, welche Organisationen in die Lage versetzen sollen, mit diesem umzugehen. Entscheider stehen vor der Herausforderung, die zunehmende Verfügbarkeit und Verbreitung von Informationen zu handhaben. Bereits in Theorien der Entscheidungsfindung der 1950er- und 1960er-Jahre, von z. B. Herbert Simon oder James C. March, wurde die Schwierigkeit der Entscheidungsträger betont, sich zwischen komplexen Alternativen zu entscheiden, da sie ständig mehr Informationen über ihre Umgebung erhalten, als sie bewerten können (Walker, 1969: 889). Insbesondere im Zeitalter von Big Data ist die Frage nach dem Umgang mit Komplexität und Unsicherheit von neuer Relevanz. Vor diesem Hintergrund scheint es, dass das, was als Inhalt

Strategischer Frühaufklärung gilt, und somit auch die methodische Vorgehensweise wieder stärker thematisiert werden.

Neue Methoden setzen auf die Anwendung von Analysewerkzeugen wie z. B. Künstliche Intelligenz (KI) und die Ausarbeitung von Dateninfrastrukturen im Rahmen der Weiterentwicklung der Informationstechnologie (IT). Festgefahren in einer Vorstellung eines chronologischen Zeitkonzepts sowie einer strukturierbaren Planung und Steuerung (Koch et al., 2016), wird eine Lösung darin gesehen, Big Data als Grundlage in der computergestützten Datenanalyse zu nutzen, um beispielsweise zukunftsweisende und gewinnbringende Entwicklungen zu prognostizieren (Bosse et al., 2018). Als eine weitere Lösung, mit der Datenflut umzugehen, gilt, die Scanningtätigkeiten zu fokussieren, also letztlich die zu analysierende Datenmenge zu verringern. Statt einer thematisch ungerichteten 360°-Suche nach relevanten Informationen im Geschäftsumfeld und anschließendem Monitoring identifizierter schwacher Signale und Diskontinuitäten werden bestimmte Bereiche dauerhaft beobachtet, um beispielsweise auf neue und erfolgreiche Praktiken zu reagieren. Auch hier wird der „Umgang mit Zukunft als ein Planungsproblem, d. h. als die gegenwärtige Festlegung zukünftigen Geschehens“ (Koch et al., 2016: 163) verstanden. Zudem greifen Organisationen zumeist auf dieselben Daten zurück. Dies gilt für Big Data, wenn kostengünstig und weltweit zur Verfügung stehende Daten einbezogen werden, aber auch bereits für die Entscheidung für einen Beobachtungsbereich – zumeist technologische Entwicklungen oder die direkten Wettbewerber. Das „Früh“ der Frühaufklärung bezieht sich damit vor allem darauf, früher als die Wettbewerber Informationen zu beschaffen, auszuwerten und Handlungsoptionen abzuleiten, nicht aber darauf, selbst eine frühaufklärerische Haltung einzunehmen und ähnlich einer Avantgarde – sowohl in ihrem militärischen als auch in ihrem künstlerischen Sinne – vorwegzugehen.

Diese Arbeit argumentiert, dass die Erforschung der Prozesse Strategischer Frühaufklärung zwar weitestgehend ausgearbeitet ist, deren Implementierung bisher aber an einer fehlenden inhaltlichen Orientierung scheiterte. Die Behauptung „all is data“ gibt keine Hilfestellung bei der Klärung der Fragen, *was* im Rahmen der Strategischen Frühaufklärung als Beobachtungsgegenstand geltend gemacht werden kann und *wie* eine solche Beobachtung und im Anschluss die Implementierung der Ergebnisse erfolgen können. Ausgehend davon, dass die Strategische Frühaufklärung auf Geschäftsmodelle ausgerichtet sein sollte, stellt sich die Frage, ob und inwiefern bisherige Methoden und Konzepte der Strategischen Frühaufklärung für die Erschließung neuer Möglichkeiten geeignet sind und in welcher Weise diese in Handlungsoptionen übersetzt werden können, um Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.

Vor diesem Hintergrund wird ein weiterer Zugang zum „zukunftsorientierten“ Management eröffnet, das *Benchmarking*. Das Benchmarking wird zumeist als eigenständiges Konzept verhandelt oder seltener als vergleichendes Vorgehen in die Strategische Frühaufklärung integriert (Popper, 2008). Basierend auf der Formulierung sogenannter Benchmarks, im Sinne quantitativer Messgrößen und Erfolgsfaktoren, wird nach organisationalen Vorbildern in einer Branche oder einer strategischen Gruppe

gesucht, welche mit der eigenen Organisation abgeglichen werden (Huff, 1982). Während zuvor die Quantifizierung der Benchmarks für eine verlässliche Bewertung im Vordergrund stand (Clayton/Luchs, 1994), werden in Benchmarkingprozessen jüngeren Datums Strategien, Geschäftsprozesse oder Produkte von Organisationen in vergleichbar strategischen Situationen adaptiert (Fengler, 2003; Pieske, 1995; Ulrich, 1998). Damit gilt das Benchmarking im Rahmen der Strategischen Frühaufklärung als zuverlässige Analysemethode, um den aktuellen Entwicklungsstand eines Phänomens erklären und/oder vorhersagen zu können (Popper, 2008). Zudem unterstützt das Benchmarking die Zusammenführung von Fachkenntnissen oder mit Ansichten von nicht fachkundigen Interessengruppen (ebd.). Dies ist insofern jedoch problematisch, weil die Benchmarkingaktivitäten zumeist auf die „best performer“ aus „primary industries“ (Clayton/Luchs, 1994: 62) ausgerichtet sind. Ähnlich wie in der Strategischen Frühaufklärung wird der Fokus auf den Technologiebereich oder den direkten Wettbewerb gelegt. In der Folge werden aus denselben Daten dieselben Schlüsse gezogen. Eine dauerhafte Unterscheidbarkeit vom Wettbewerb wird, nicht zuletzt durch Kurzfristorientierung und Risikoaversion, zunehmend erschwert. Im Vergleich der eigenen Organisation mit ähnlichen Organisationen (in ähnlichen Situationen) passen sich die Organisationen vermehrt einander an (DiMaggio/Powell, 1983).

Zunehmend findet sich in der Literatur jedoch ein Interesse an branchen- oder bereichsübergreifenden Innovationen von Produkten (Enkel/Gassmann, 2010) Geschäftsmodellen (Martins et al., 2015) oder Managementpraktiken (Boxenbaum/ Battilana, 2005). Mit Hilfe von „transposition“, „translation“ oder „theorization“ werden Praktiken über institutionelle Bereichs- oder nationale Grenzen hinweg in den eigenen Bereich transportiert, adaptiert und mit lokalen Praktiken kombiniert und verallgemeinert, so dass diese Verbreitung finden (ebd.). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen aus der institutionellen Organisations- und Innovationsforschung spricht sich diese Arbeit für ein Wiederbeleben des Benchmarkings aus. Neue Möglichkeiten des Geschäfts werden in der Vergangenheit und Gegenwart anderer Bereiche erschlossen und in das eigene Geschäftsmodell integriert. Damit wird eine unternehmerische Denkhaltung dem Benchmarking hinzugefügt, welche Organisationen unterstützt, isomorphische Strukturen zu überwinden, die Grenzen des eigenen Bereichs voranzutreiben (Alvarez et al., 2005) und dabei den eigenen Markt zu transformieren oder einen neuen Markt zu schaffen (Holt/Cameron, 2010).

Den dritten Zugang zum „zukunftsorientierten“ Management bildet die *Geschäftsmodellinnovation*. Geschäftsmodelle beziehen sich auf Geschäftstätigkeiten; sie beschreiben die Elemente, mit denen Wert für die Organisation und deren Stakeholder geschaffen wird (Casadesus-Masanell/Ricart, 2010; Teece, 2010; Zott/Amit, 2010). Die Veränderung der Elemente oder der Architektur, die diese Elemente verbindet, wird als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet (Foss/Saebi, 2017). Um zukunftsfähig zu sein, müssen Organisationen einzelne Aspekte oder das vollständige Geschäftsmodell kontinuierlich innovieren (ebd.). Sie sollen den Wandel und die Entwicklungen ihres Umfelds langfristig beobachten und ihre Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation

erweitern (Gassmann et al., 2012). In einer Studie mit 4.000 CEO-Interviews gaben 54 % der Befragten hinsichtlich des Erreichens eines zukünftigen Wettbewerbsvorteils an, Geschäftsmodellinnovationen gegenüber Produkt- und Serviceinnovationen zu bevorzugen (Economist Intelligence Unit, zit. in Amit/Zott, 2012: 41). Innovationen bestehender Geschäftsmodelle werden oftmals als Reaktionen auf z. B. Umfeldveränderungen (Chesbrough, 2010), Innovationen des Wettbewerbs (Zollenkop, 2006), Stakeholderinteressen (Ferreira et al., 2013), Kundenpräferenzen (Teece, 2010) oder neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) (Chesbrough/Rosenbloom, 2002) konzipiert. Aber auch eine proaktive Haltung, also der Anspruch, neue Möglichkeiten zu entdecken, zu gestalten und durchzusetzen, wird zunehmend integriert (Amit/Zott, 2001; George/Bock, 2011). Geschäftsmodelle haben demzufolge einen positiven Effekt auf die Wertentwicklung der Organisation (Zott/Amit, 2008), wenn sie sich „nicht an den traditionellen Wettbewerbern orientieren“ (Gassmann et al., 2013: 10). Diese Perspektive begründet „die unternehmerische Wirkungskraft von Geschäftsmodellen in entstehenden Märkten“ (Bieger/Reinhold, 2011: 21).

Existierende Methoden und Modelle greifen jedoch nicht weit genug. Sie beziehen weder frühauflärerische Aktivitäten ein, welche ermöglichen, Pfadabhängigkeiten und Lock-in-Effekte (DaSilva/Trkman, 2014) zu überwinden, noch stützen sie auf ein unternehmerisches Denken, welches die Erforschung neuer Geschäftsmodelle und die Entfernung von bisherigen Geschäftsmodellen, die noch profitable Renditen abwerfen (Chesbrough, 2010), forciert. Weitere Herausforderungen liegen in den Prozessen und der Bewertung von Geschäftsmodelloptionen, in der Vereinbarkeit der Neuerungen mit dem bisherigen Geschäftsmodell (Chesbrough/Rosenbloom, 2002) sowie in weiteren kognitiven Hürden, die sich in gelerntem und auf niedrigsten Widerstand ausgerichtetem Verhalten zeigen (Cavalcante et al., 2011; George/Bock, 2012). Während Letzteres mit der dominanten Logik des bisherigen Geschäftsmodells bzw. der Branche zu tun hat (Chesbrough, 2010; Gassmann et al., 2013), sind Schwierigkeiten in den Weiterentwicklungsprozessen vor allem auf die unklaren Definitionen sowie fehlenden Hilfsmittel zurückzuführen (Wirtz, 2016). Einerseits bewirken die vorherrschenden unterschiedlichen Definitionen eine Verwässerung des Konzepts. Andererseits werden nur wenige Definitionen theoretisch gestützt und eine Methodologie ausgearbeitet, was zur Folge hat, dass vereinzelte Case Studies existieren, die sich auf die operative Logik fokussieren, aber nicht zur Konzeptualisierung beitragen oder abstrahierte Konzepte formuliert werden, ohne empirische Evidenz. So stellen Berends et al. (2016) die berechnete Frage, wie etablierte Organisationen Wege finden können, ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Ferner wird in diesem Zusammenhang im Begriff der Innovation eine Herausforderung gesehen. Erstens: Unter dem Begriff der Geschäftsmodellinnovation wird beides gefasst: Neuentwicklung und Weiterentwicklung (Schneider/Spieth, 2013). In der Literatur finden sich demgemäß unterschiedliche Bezeichnungen, z. B. „reinvention“, „renewal“, „dynamics“, „transformation“, „evolution“ oder „innovation“ (Foss/Saebi, 2017: 205; und die dort angegebene Literatur). Zweitens ist nicht jede nötige

Veränderung gleich eine Innovation. So merkt Christensen (2006) an, dass eine Innovation für eine Organisation erhaltend, zugleich für eine andere Organisation disruptiv sein kann. Drittens ist die Organisation eventuell gezwungen, auf ein bereits ad acta gelegtes Geschäftsmodell wieder zurückzugehen. Und viertens sind, wie im St. Galler Business Model Navigator<sup>TM</sup> veranschaulicht, „90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle [...] nicht wirklich neu, sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern“ (Gassmann et al., 2013: 17). Damit deutet sich eine Problematik an, zu deren Lösung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten möchte: Unter den Begriffen des Geschäftsmodells sowie der Geschäftsmodellinnovation werden mitunter sehr unterschiedliche Dinge verstanden. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit übergreifend der Begriff der Geschäftsmodelltransformation eingeführt. Um das Geschäftsmodell transformieren zu können, bedarf es jedoch zunächst dessen Analyse. Es wird eine neue Methode formuliert, die nicht nur die Ausarbeitung eines Vorgehens und dazugehörige Hilfsmittel beinhaltet. Insbesondere wird eine Konzeption von Geschäftsmodellen erarbeitet, die es ermöglicht, die verschiedenen Zugänge zu vereinen.

Zu diesem Zweck adressiert die Methode die Herausforderung, Inspirationen und Potenziale zur Geschäftsmodelltransformation in anderen Bereichen zu erkennen (1), zu analysieren (2) und strategisch fruchtbar zu machen (3). Basierend auf den Herausforderungen der jeweiligen Zugänge stellen sich zwei Fragen: Wo kann nach Inspirationen und Potenzialen gesucht werden? Und wie können zukünftige Möglichkeiten erkannt und erschlossen werden, welche die Transformation des Geschäfts abseits des bisherigen Wettbewerbs und/oder Technologieinnovationen erlaubt?

Um das bestehende Wissen zu strukturieren und zu fokussieren und die relevanten Fragen zu identifizieren, die es in der Forschungsarbeit zu beantworten gilt, so dass die Zusammenführung der drei Zugänge in einer Methode möglich wird, werden die drei Zugänge aus einer theoretischen Perspektive betrachtet. Diese liefert in dieser Arbeit die grundlegenden epistemologischen, ontologischen und methodologischen Annahmen, die theoretischen Begriffe sowie das analytische Instrumentarium. Als theoretische Perspektive, welche erlaubt, das Forschungsvorhaben gedanklich und sprachlich zu fassen und in grafischer oder narrativer Form zu systematisieren, wird die Praktikentheorie gesehen.

Die Praktikentheorie erklärt soziokulturelle Entwicklungen auf eine prozessuale Weise, ohne jedoch den Bezug zu alltäglichen Aktivitäten sowie zu deren Materialität zu verlieren (Nicolini, 2012). Auch in der Organisations- und Managementforschung hat sich ein Strom wissenschaftlicher Studien zunehmend mit den Praktiken des Strategy Making beschäftigt (Chia/MacKay, 2007), aus denen sich u. a. der Forschungsstrang Strategy-as-Practice (SAP) entwickelte (z. B. Jarzabkowski, 2004; Johnson et al., 2007; Whittington, 1996). SAP befasst sich hauptsächlich mit den Mikroprozessen innerhalb von Organisationen und der (Re-)Produktion alltäglicher organisationaler Routinen und Praktiken. Zugleich werden jedoch makroökonomische Institutionen hinsichtlich der Gestaltung der Mikroprozesse miteinbezogen. Parallel sowie auf der SAP-Forschung aufbauend, entwickelten sich weitere Forschungsstränge im Bereich des organisationalen