

BACHELORARBEIT

Rapid Business Model Innovation

Eine Studie am Beispiel der Textilbranche

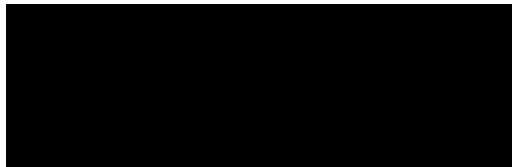
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

School of Management and Law

Betriebsökonomie – General Management

vorgelegt von:

Jessica Kübler



Betreuungsperson:

Dr. Wolfgang Schäfer

Ort und Datum:

Winterthur, 9. Juni 2021

Management Summary

In der heutigen Welt mit agilen Anforderungen ist der Bereich der Geschäftsmodellinnovationen eine laufend an Bedeutung zunehmende Thematik. Mit der kontinuierlichen Entwicklung technologischer Möglichkeiten und Umweltsituationen gewinnt dieses Feld stark an Momentum. Über die vergangenen Dekaden haben Wissenschaftler weitreichende Theorien erstellt, die den Praxisansprüchen bislang in vielen Hinsichten ausreichten. Die durch die COVID-19-Pandemie ausgelöste, andauernde Krise bringt zudem eine neue Dimension des Zeitdrucks mit sich, wodurch das Gebiet an zusätzlicher Relevanz gewinnt.

Diese Thesis hat zum Ziel, die Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen unter durch Krisensituationen verursachtem Zeitdruck zu analysieren und als neues Business Model Innovation (BMI)-Feld zu identifizieren und definieren. Im Rahmen dieser Arbeit sollte deshalb die Fragestellung, wie Unternehmen in Krisensituationen ihre Geschäftsmodelle schnell und innovativ entwickeln und wie aus diesen Erfahrungen das Konzept der Business Model Innovation für kurzfristige Innovationen weiterentwickelt werden, beantwortet werden.

Die im Umfang dieser Thesis durchgeführten Forschungsarbeiten wurden am Beispiel der Textilbranche ausgeführt und auf diese begrenzt. Die Untersuchungen wurden anhand der Analyse aus einer Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen des BMI-Feldes und sechs halb-strukturierten Interviews mit Fachpersonen durchgeführt. Daraus wurden Verhaltensmuster von Unternehmen des Textilsektors festgestellt, welche sich während der COVID-19-Krise gebildet hatten. Diese Erkenntnisse wiederum dienen der Identifikation und Definition neuer BMI-Konzepte.

Durch die Forschung dieser Bachelorarbeit konnte das BMI-Konzept erweitert werden, indem analysiert wurde, wie die betrachteten Unternehmen unter Zeitdruck ihre Geschäftsmodelle angepasst hatten, um die Unternehmensfortbeständigkeit zu sichern und Marktvorteile zu generieren. Aus den Untersuchungen wurde das Feld der rapid Business Model Innovation (rBMI) identifiziert, welches in zwei Teilgebiete unterteilt werden konnte. Einerseits konnte die Variante der temporary rapid Business Model Innovation (trBMI), rapide implementierte Geschäftsmodellinnovationen mit begrenzten Lebzeiten,

herausgearbeitet werden. Bei der zweiten entdeckten Variante handelt es sich um legitimized rapid Business Model Innovation (lrBMI), schnell umgesetzte Geschäftsmodellinnovationen ohne beabsichtigte Rückkehr zum vorherigen Stand.

Die Handlungsempfehlungen können von Unternehmen als Rahmenwerk zu einer möglichst erfolgreichen Absolvierung einer Krisensituation verwendet werden. Ferner können diese Anregungen auch während Zeiten der Normalität durch die Umsetzung der rapid Business Model Innovation-Ansätzen zur Erschaffung von Marktvorteilen verhelfen. Die entwickelten Unterkonzepte von rBMI (trBMI und lrBMI) lassen die weitere Erforschung des Konzepts offen, indem anhand Analysen weiterer Branchen mögliche zusätzliche Teilfelder identifiziert werden können.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Forschungslücke.....	3
1.3. Relevanz der Arbeit.....	4
1.4. Ziel der Arbeit	4
1.5. Forschungsfrage	5
1.6. Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1. Geschäftsmodell	5
2.1.1. Historische Entwicklung	5
2.1.2. Definitionen.....	6
2.1.3. Elemente des Geschäftsmodells	10
2.1.4. Unterschied Geschäftsmodell und Strategie	11
2.2. Innovation	12
2.2.1. Differenzierung nach Innovationsarten/-objekten.....	13
2.2.2. Differenzierung nach Auslösern von Innovationen	14
2.2.3. Differenzierung nach dem Grad der Innovationen.....	14
2.3. Geschäftsmodellinnovation	16
2.3.1. Definition	16
2.3.2. Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen	17
2.3.3. Elemente von Geschäftsmodellinnovationen	19
2.3.4. Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen in der heutigen Zeit	20

3.	Methodisches Vorgehen	21
3.1.	Aufbereitung des Fragebogens	21
3.2.	Auswahl der Expertinnen und Experten.....	21
3.3.	Durchführung der Experteninterviews	22
3.4.	Datenauswertung	22
3.5.	Typenbildung	23
4.	Auswertung der Ergebnisse.....	24
4.1.	Allgemeiner Innovationsgedanke.....	24
4.2.	Temporary rapid Business Model Innovation	25
4.3.	Legitimized rapid Business Model Innovation	29
4.4.	Barrieren für rapid Business Model Innovation	35
5.	Diskussion, Konklusion & Handlungsempfehlungen	36
5.1.	Diskussion	36
5.2.	Konklusion	40
5.3.	Handlungsempfehlungen.....	42
6.	Schlussbetrachtung.....	43
6.1.	Limitation der Ergebnisse	43
6.2.	Weitere Forschung	43
	Literaturverzeichnis.....	45
	Anhang	52
	Anhang 1: Transkripte der Interviews	52
	Anhang 1.1: Transkript 1	52
	Anhang 1.2: Transkript 2.....	69
	Anhang 1.3: Transkript 3	86
	Anhang 1.4: Transkript 4.....	96
	Anhang 1.5: Transkript 5.....	111
	Anhang 1.6: Transkript 6	118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Evolution of the Business Model Concept.....	7
Abbildung 2: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells	10
Abbildung 3: Eine verbildlichte Definition des Begriffs Innovation	12
Abbildung 4: Teilbereiche von Geschäftsmodellinnovationen	14
Abbildung 5: Unterscheidung inkrementaler und radikaler Innovationen	15
Abbildung 6: Fünf verschiedene Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen.....	18
Abbildung 7: Rapid Business Model Innovation	24
Abbildung 8: Temporary rapid Business Model Innovation.....	26
Abbildung 9: Legitimized rapid Business Model Innovation	29
Abbildung 10: Barrieren für schnelle Geschäftsmodellinnovationen	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenstellung ausgewählter Geschäftsmodelldefinitionen	9
--	---

Abkürzungsverzeichnis

et al.	und andere (lateinisch: «et alii» / «et aliae»)
ebd.	ebenda = genau, gerade dort
CEO	Chief Executive Officer
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BMI	Business Model Innovation
rBMI	rapid Business Model Innovation
trBMI	temporary rapid Business Model Innovation
lrBMI	legitimized rapid Business Model Innovation

1. Einleitung

Als Einführung in diese Arbeit wird im nachfolgenden Abschnitt ein grundlegendes Verständnis der Thematik Business Model Innovation (BMI) erlangt. Als Fundament werden die Ausgangslage, die Problemstellung, die Forschungslücke sowie die Relevanz des Themengebiets erläutert. Anschliessend werden das Ziel dieser Arbeit und die daraus abgeleitete Forschungsfrage definiert. Zum Schluss des Kapitels wird der Aufbau der Thesis dargestellt.

1.1. Ausgangslage

Vielen Unternehmen ist heute bereits bewusst, dass sie in einer sogenannten VUCA-Welt tätig sind (Weber & Berendt, 2017, S.V). Bei VUCA handelt es sich um ein Akronym, welches ausgeschrieben «*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*» heisst (ebd., 2017, S.V) bedeutet. Dieser oft genannte Begriff beschreibt eine neue Welt, in welcher Stabilität eine Illusion ist, und stattdessen dauernde Veränderungen der Realität entsprechen (Ehmann, 2019, S. 2f.). Die unternehmerischen Anforderungen, um in dieser wandelnden Welt Erfolg zu erlangen, haben sich stark verändert (Weber & Berendt, 2017, S.V). Eine stabile finanzielle Situation, ein gutes Portfolio von Produkten oder eine starke Kundenbindung reichen alleinig nicht mehr aus (ebd., 2017, S.V). Ausgeklügelte Unternehmensstrukturen und -prozesse, Aspekte, welche einst als Merkmal von soliden und erfolgreichen Unternehmen aufgefasst wurde, paralisieren heutzutage vielmehr die schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (ebd., 2017, S.V).

Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement wird demnach Agilität benötigt, um schnelle Entwicklungsprozesse durchführen zu können (Aghina, Handscomb, Ludolph, Rona & West, 2020, S. 3). Das Verständnis von *Agilität* oder auch *agil sein* differenziert sich bei vielen Menschen (Hofert, 2021, S. 2). Im Wirtschaftskontext hingegen bedeutet dieser Begriff, auf gewisse Situationen, wie beispielsweise einer Marktveränderung, schnell reagieren zu können (ebd., 2021, S. 2). Genau dieser Aspekt der schnellen Entwicklung ist in der heutigen, durch das neue Coronavirus verursachten Krisenzeit, von besonderer Relevanz. Durch exogene Schocks wie gar einer Pandemie werden Unternehmen an ihre existenziellen Grenzen gedrängt (Von Buttlar, 2020). Bisherige Geschäftsmodelle versagen in einer solchen Situation beispielsweise aufgrund des fehlenden Kontaktes zur Kundschaft (I03, Z. 58-63). In kurzer Zeit durch Innovationen entwickelte Geschäftsmodelle sind passende Reaktionen für solche Veränderungen, um die Existenz eines Unternehmens nicht zu riskieren (Schwarz, Krajger & Holzmann, 2016, S. 66). Agile

Innovationen können sich demnach positiv auf den Geschäftsverlauf auswirken (Aghina et al., 2020, S. 3). Nicht nur in Zeiten von Pandemien sind Unternehmen aufgrund der sich generell schnell verändernden Umwelt gezwungen, ihre traditionellen Geschäftsmodelle anzupassen, um Kontinuität und Widerstandsfähigkeit auf lange Sicht zu gewährleisten (Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, 2019). Bis Anfang des Jahres 2020 standen Unternehmen jedoch selten bis nie vor der Herausforderung, sofort und unter höchstem Druck ihre Geschäftsmodelle anzupassen (Schlimbach, 2020). So müssen nicht nur Produkt- und Service-Innovationen innert kürzester Zeit umgesetzt werden, sondern selbst Innovationen zentraler Geschäftsmodelle (ebd. 2020).

Das Gebiet der Business Model Innovation gewinnt daher immer weiter an Relevanz (Schröder & Wegner, 2019, S. 6). Insbesondere durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie werden Anpassung von altbewährten Geschäftsmodellen notwendig, um ein Fortbestehen der Unternehmen zu ermöglichen (Campana & Schott, 2020; Schlimbach, 2020). Namentlich in der Textilbranche – auf welche sich diese Arbeit ausschliesslich fokussiert – hat sich ein immer schnelllebiges werdendes Konsumentenverhalten etabliert und sich die Lebensdauer von Trends laufend verkürzt (Koehler, 2017). Die Branche befindet sich schon seit einigen Jahren immer mehr im Umbruch; sowohl durch die Digitalisierung aber auch durch das Aufkommen von Sozialen Medien, bei welchen der Faktor Geschwindigkeit ausschlaggebend ist, mussten sich traditionelle wie auch junge Marktteilnehmer der Textilbranche stetig weiter innovieren (ebd. 2017). Der Begriff Fast Fashion umfasst die Kurzlebigkeit der Produktzyklen der Bekleidung, hinter der Front dieses Begriffs steckt zudem die Beschreibung der Basis für eine schnelle und agile Entwicklung und Herstellung der Produkte (Buzzo & Abreu, 2019, S. 1). In Krisenzeiten wie der jetzigen gewinnen Geschäftsmodelle wie diese neu zusätzlich an Bedeutung.

Das eigentliche Konstrukt eines Geschäftsmodells ist als solches kein Neues, der Ursprung deren lässt sich historisch bereits früh vorfinden (Bieger, zu Knyphausen-Aufseß & Krys, 2011, S. 14). Ökonomen konnten den Einsatz eines etwaigen Konzepts der generischen Definition vorweisen, wie zum Beispiel im mittelalterlichen Zunftwesen oder anhand des Fabriksystems gegen Ende des 18. Jahrhunderts (ebd., 2011, S. 14). Das moderne Konzept des Geschäftsmodells wurde hingegen aber erst in den 1990er Jahren zur gängigen Umgangssprache (ebd. 2018, S. 1). Obgleich vieler Gemeinsamkeiten, gibt es bis dato keine einheitliche Definition eines Geschäftsmodells (Schallmo, 2018, S. 18).

Laut Schallmo (2018, S. 18) beschreibt ein Geschäftsmodell, wie ein Unternehmen Nutzen für Stakeholders stiften kann.

Demnach sind Geschäftsmodelle eine Voraussetzung für Unternehmen, um den Kern der Geschäftstätigkeiten aufzuzeigen (Bieger et al., 2011, S. 3). Jedes Unternehmen muss sein Geschäftsmodell in der heutigen dynamischen Umwelt weiterentwickeln, um im Wettbewerb bestehen zu bleiben, welches wiederum die Bedeutung der Innovation intensiviert (ebd. 2011, S. 30f.). Das heutige Konzept der Innovation hat seinen Ursprung im Lateinischen und bedeutet Neuerung oder Erneuerung (Hensel & Wirsam, 2008, S. 8). Doch nicht nur in unternehmerischen Tätigkeiten sind Innovationen vorzufinden, sondern in jeglichen Bereichen des alltäglichen Lebens, weshalb es auch in diesem Bezug nach wie vor schwierig ist, eine einheitliche Definition auszuarbeiten (ebd., 2008, S. 8).

Folglich sind Geschäftsmodelle und Innovationen im Zusammenhang zu sehen, was im Rahmen der BMI erfolgt (Schallmo, 2014, S. 12). Nach Wirtz und Thomas (2014, S. 36f.) wird BMI als ein Gestaltungsprozess eines neuen Geschäftsmodells definiert, bei welchem die Value Proposition/Constellation zur nachhaltigen Generierung und Gewährleistung von Wettbewerbsvorteilen angepasst werden. Durch die wachsende Globalisierung und zunehmende Adaption der Konkurrenz haben Innovationen stark an Wertung gewonnen; dies nicht nur auf internationalen, sondern auch in nationalen Märkten des Tertiärsektors (Bieger et al., 2011, S. 4). Die Frage, wie die Marktleistung selbst ausgestaltet werden soll, steht heute nicht mehr alleinig im Vordergrund – die Art und Weise der Gestaltung des stetigen Leistungsinnovationsprozesses und die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle, sind für Unternehmen überlebensnotwendig (ebd. 2011, S. 31).

1.2. Forschungslücke

Dass ein Unternehmen sein Geschäftsmodell ständig anpassen muss, ist wichtiger denn je (Kraus, Filser, Puumalainen, Kailer & Thurner, 2020). Nicht nur wissenschaftliche Forscher setzen sich mit Geschäftsmodellen auseinander (Wirtz et al., 2016, S. 36), auch die Managementpraxis und Managementlehre befassen sich umfassend damit (Wirtz, Göttel & Daiser, 2016, S. 2). Dieser wachsende Stellenwert lässt sich auf die erhöhten Wettbewerbsbedingungen zurückführen, welche seit der Jahrtausendwende stetig anstiegen (Foss & Saebi, 2017, S. 200). Um in globalisierten und weiter digitalisierenden Märkten weiterhin erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmungen die Fähigkeiten der Anpassung an kontinuierlich wechselnde Marktbedingungen aufweisen und mit einem hochagilen und stark konkurrenzfähigen Geschäftsumfeld umgehen können (ebd. 2016, S. 2).

Seit Ende der 1940er Jahren nach dem zweiten Weltkrieg musste keine solch global merkliche humanitäre und wirtschaftliche Krise bestritten werden wie die aktuelle Corona-Pandemie (Bloomberg, 2020; United Nations, 2020). In den bisherigen Publikationen stehen die Unternehmen im Gegensatz zur aktuellen Lage jedoch nicht noch zusätzlich unter diesem enormen Zeitdruck (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016, S. 45). In der jetzigen Corona-bedingten Krisensituation ist dieser Faktor jedoch sehr bedeutend, denn es handelt sich um eine sehr abrupte und überraschende Situationsänderung für die Unternehmen. Somit können sich Unternehmen basierend auf bisherigen Publikationen nur schlecht auf solche schlagartigen Situationswechsel vorbereiten, da nun neu das Element von grossem Zeitdruck bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ins Spiel kommt. In der aktuellen Lage ist dieses Thema demnach von grosser Bedeutung und stellt einen erheblichen Forschungsbedarf dar. Genau hier setzt diese Arbeit an, um diese Lücke zu explorieren und dadurch die anschliessende Forschungsfrage zu formulieren.

1.3. Relevanz der Arbeit

Die bis dato andauernde, durch das neue Coronavirus verursachte Krise, welche sich in- nert kürzester Zeit global ausgebreitet hat, macht dieses Thema sehr aktuell und bedeutend. Von der Gastronomiebranche und Flugbranche bis hin zur Entertainmentbranche – die Pandemie bringt generell grosses Leiden mit sich (Campana & Schott, 2020). Das kurzfristige Umdenken, um sich vor dem existentiellen Aus zu bewahren, drängt Unternehmen zu schnellen Änderungen in deren Geschäftsmodellen (ebd., 2020; Schlimbach, 2020). Zudem erfahren Unternehmen massive Nachfrageeinbrüchen (Campana & Schott, 2020). Hier reichen fiskalpolitische Unterstützungen allein nicht mehr zum Fortbestehen aus (Campana & Schott, 2020). Diese Problematik verlangt nach Lösungen, um Unternehmen gerechte Unterstützung zu bieten, wie sie sich in Krisensituationen verhalten können – hier setzt diese Arbeit mit dem Konzept des rBMI an.

1.4. Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, verschiedene Typen von rapid Business Modell Innovation (rBMI) aus Erlebnisberichten erfahrener Unternehmen zu erkennen und herauszuarbeiten. Diese sollen durch den Vergleich verschiedener Unternehmen aus der Textilbranche hervorgehoben werden, indem sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede gesucht werden. So sollen für zukünftige Krisensituationen zeitnah und objektiv umsetzbare Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden. Ausserdem soll der neu generierte

Nutzen der Weiterentwicklung des BMI-Konzepts zu rBMI aufgezeigt werden. Ein zusätzliches Ziel werden die Darstellung von Handlungsempfehlungen für das Management sein.

1.5. Forschungsfrage

Ausgehend von den bereits erforschten Bereichen und der im heutigen Zeitalter eminenten Bedeutung der BMI, ergab sich die Fragestellung, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit beantwortet soll:

- ❖ *Wie entwickeln Unternehmen in Krisensituationen ihre Geschäftsmodelle schnell und innovativ und wie kann aus diesen Erfahrungen das Konzept der BMI für kurzfristige Innovationen weiterentwickelt werden?*

1.6. Aufbau der Arbeit

Der weitere Aufbau der Arbeit wird wie folgt gegliedert: Das nachfolgende Kapitel widmet sich der theoretischen Grundlagen zur Klärung zentraler theoretischer Konzepte. Darauf folgend wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutert, wonach die Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews zuerst präsentiert und anschliessend in der Diskussion mit Bezug zur Literatur interpretiert werden. Des Weiteren wird eine Konklusion mit darauffolgenden Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Im letzten Kapitel werden die Limitationen dieser Arbeit und Vorschläge für weitere Forschung illustriert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Geschäftsmodell

2.1.1. Historische Entwicklung

Der Gebrauch des Begriffs *Geschäftsmodell* reicht bis ins Mittelalter zurück (Baden-Fuller & Morgan, 2010, S. 159). Für warenproduzierende Zunftmitglieder war das Geschäftsmodell jenes der einzelnen Werkstätten und kleiner Produktionsmassstäbe (ebd., 2010, S. 159f.). Somit richtete sich das Geschäftsmodell auf die Produktion einzelner Einheiten mit garantierter Qualität und hoher Wertschöpfung pro Einheit, dies anhand handwerklicher Fähigkeiten (ebd., 2010, S. 159f.). Während der ersten industriellen Revolution erlangte in Europa das «Fabriksystem» Bekanntheit, in welchem sich Firmen anhand innovativer Geschäftsprozesse stattdessen auf die Massenproduktion heterogener Güter wie beispielsweise Textilien zu niedrigen Kostenpunkten fokussierten (ebd., 2010,

S. 159f.). Während der zweiten industriellen Revolution im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert wurden Produktionsprozesse weiter innoviert und entfernten sich vom personallastigen «Amerikanischen Manufaktursystems» in Richtung der neu durch Maschinen unterstützte Herstellung am Fließband (Hounshell, 1984, S. 1). Beim Begriff Geschäftsmodell handelte es sich damals um keine moderne, sondern um die zeitgenössische Bezeichnung der Geschäftspraktiken einer Volkswirtschaft, wenn auch das Wort Geschäftsmodell nicht dieser Bedeutung zugeordnet wurde (Baden-Fuller & Morgan, 2010, S. 159).

Die erste Verwendung der englischen Bezeichnung Business Model wurde in einem wissenschaftlichen Artikel im Jahr 1957 vorgefunden (Albeck, 2016, S.15). In einem Titel sowie Abstract eines wissenschaftlichen Beitrags von Jones (1960, S. 619) kam der Begriff erstmals drei Jahre später vor – dessen Verwendungen fand vorerst aber vage und in kontextuell differenzierten Situationen statt (ebd., 2016, S. 15). Massgeblich an Bedeutung und Verwendung hat der Begriff Business Model erst innert den vergangenen ein bis zwei Dekaden gewonnen, was aus Studien zum Thema hervorging (ebd., 2016, S. 15).

2.1.2. Definitionen

Über die letzten Jahre hat sich die Forschung zu Geschäftsmodellen immer weiterentwickelt (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005, S. 6). Nach Osterwalder, Pigneur und Tucci (2005, S. 6) haben sich fünf Phasen des Entwicklungsprozesses der Geschäftsmodelle herauskristallisiert, welche in der untenstehenden Abbildung 1 aufgezeichnet werden. Als der Begriff Geschäftsmodell aufkam, präsentierten viele Autoren verschiedenste Definitionen und Klassifizierungen des Begriffs (ebd., 2005, S. 7). In der anschliessenden Phase wurden die Definitionen komplettiert, indem einzelne Elemente zu den Geschäftsmodellen zugeordnet wurden (ebd., 2005, S. 7). Osterwalder et al. (2005, S. 7) nannten diese Ideen «Einkaufslisten», welche nur Einzelteile eines Geschäftsmodells aufzeigten. Erst in der dritten Phase der Evolution wurden überhaupt ausführliche Formulierungen zur Verfügung gestellt (ebd., 2005, S. 7). Forscher begannen dann in der vierten Phase die Einzelteile zusammenzufügen und so zu modellieren; diese Modelle wurden dann scharf geprüft oder getestet (ebd., 2005, S. 7).

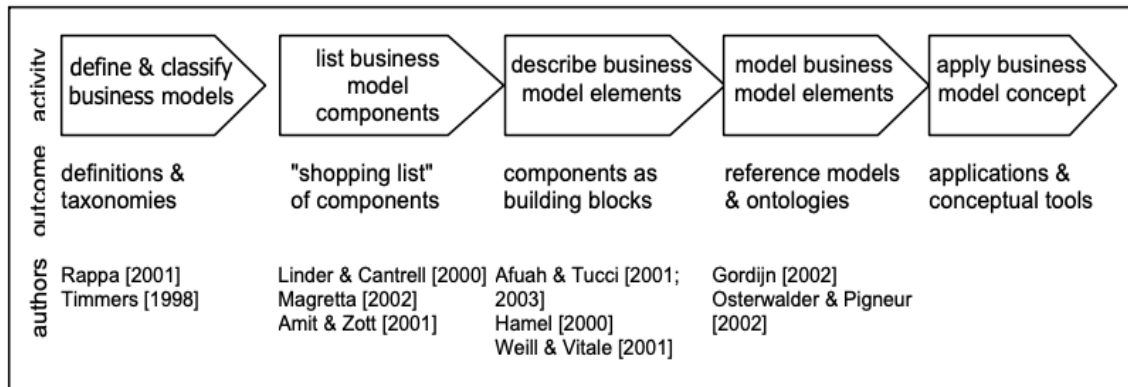


Abbildung 1: Evolution of the Business Model Concept (Osterwalder et al., 2005, S. 6)

George und Bock (2011, S. 97) haben festgestellt, dass bei der Mehrheit der befragten Manager der Begriff Geschäftsmodell zwar bekannt ist, jedoch für die Meisten die Bedeutung nicht eindeutig ist (George und Bock, 2011; zitiert bei Albeck, 2016, S. 16). Die einzelnen Bestandteile des Begriffs können folgendermassen definiert werden: Als ein *Geschäft* kann definiert werden, was die Beziehungsaufnahme zur Unternehmensumwelt und die zuvor ablaufenden Veränderungen von Ressourcen anbelangt (Bieger et al., 2011, S. 17). Ein *Modell* kann als simplifizierte Darstellung von realen Umständen bezeichnet werden. Die Zusammenfassung dieser beiden Begriffe, Geschäftsmodelle, und die unterliegenden Wertschöpfungen und Geschäftspraktiken werden demnach durch Skalenmodelle erläutert (ebd., 2011, S. 17).

Durch das vermehrte Zugreifen auf verschiedene Arten des Begriffes Geschäftsmodell von unterschiedlichen Literaturtrends ist es schwer, eine klare und offizielle Begriffsdefinition zu finden (Albeck, 2016, S. 17; Zott, Amit & Massa, 2011, S. 1020). Es gibt nicht mehr eine einzige Sichtweise, aus welcher der Begriff Geschäftsmodell angesehen werden kann und somit existieren diverse Auffassungen über das Verständnis der Bezeichnung (Albeck, 2016, S. 17).

In der nachfolgenden Tabelle 1 werden einige Definitionsansätze nach Erstellungsdatum und der Häufigkeit der Zitation auf Google Scholar (Stand 5. April 2021) aufgeführt und anschliessend eine Zusammenfassung der wesentlichen Punkte in einer Definition von Schallmo (2014, S. 6) zusammengeführt:

Autoren	Definition
Johnson, Christensen & Kagermann (2008, S. 60)	« <i>A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first.</i> »
Teece (2010, S. 179)	« <i>A business model articulates the logic, the data, and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value. In short, it's about the benefit the enterprise will deliver to customers, how it will organize to do so, and how it will capture a portion of the value that it delivers.</i> »
Amit & Zott (2001, S. 511)	« <i>A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.</i> »
Chesbrough & Rosenbloom (2002, S. 532)	« <i>The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs and converts them through customers and markets into economic outputs.</i> »
Magretta (2002, S. 87)	« <i>Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: 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?</i> »
Hamel (2001, S. 10)	« <i>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.</i> »

Osterwalder et al. (2005, S. 15)	<i>«A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm.»</i>
Timmers (1998, S. 4)	<i>«An architecture for the products, services and information flows, including a description of various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.»</i>
Casadesus-Masanell & Ricart (2010, S. 196)	<i>«Business Model refers to the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders»</i>
Shafer, Smith & Linder (2005, S. 202)	<i>«A representation of a firm's underlying logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.»</i>
Demil & Lecocq (2010, S. 227)	<i>«The concept refers to the description of the articulation between different BM components or 'building blocks' to produce a proposition that can generate value for consumers and thus for the organization.»</i>

Tabelle 1: Zusammenstellung ausgewählter Geschäftsmodelldefinitionen (eigene Darstellung)

Schallmo (2014, S. 6) hat aus den verschiedensten Definitionen die wesentlichsten Elemente herausgearbeitet und so zu einer einheitlichen Definition zusammengeführt:

«Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils» (Schallmo, 2014, S. 6)

Ein Geschäftsmodell umfasst nach Schallmo (2014, S. 6) zudem fünf Dimensionen: Kunden-, Nutzen-, Wertschöpfungs-, Partner- und Finanzdimension. Das Geschäftsmodell hat schlussendlich aber ein Ziel: Jedes Element soll so miteinander verknüpft werden,

damit sich diese untereinander bestärken (Schallmo, 2014, S. 6). Dies soll zu Wachstum führen und Wettbewerbsvorteile für Unternehmen generieren (Schallmo, 2018, S. 18).

2.1.3. Elemente des Geschäftsmodells

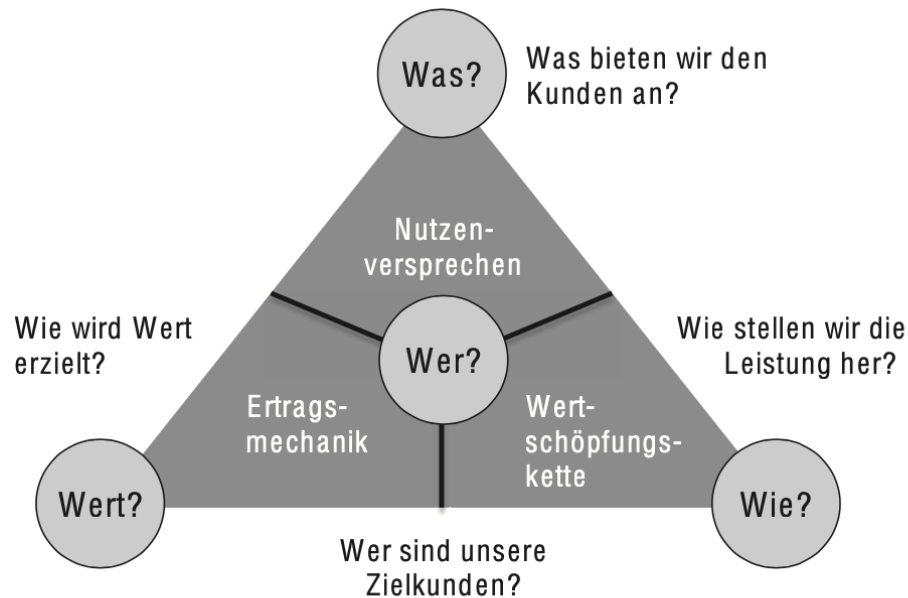


Abbildung 2: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells (Gassmann et al., 2013, S. 6)

Dieses in Abbildung 2 dargestellte einfache, aber dennoch umfassende Modell für die Geschäftsmodellbeschreibung wurde von Gassmann, Frankenberger und Csik (2013, S. 5) in langjähriger Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen entwickelt. Da Geschäftsmodelle sehr komplexe Systeme darstellen, kommt es oft vor, dass durch eine Veränderung bei einzelnen Elementen auch Adaptierungen in anderen Elementen vorgenommen werden müssen (Schwarz et al., 2016, S. 72). In einem «magischen Dreieck» werden die vier Dimensionen dargestellt, welche nachfolgend einzeln erläutert werden (Gassmann et al., 2013, S. 6). Die erste Dimension besteht aus den Zielkunden, denn jedes Unternehmen muss genau analysieren, welche dessen relevanten Konsumenten sind und welche nicht, weshalb die Kundschaft auch ausschliesslich im Zentrum von jedem Geschäftsmodell stehen soll (ebd., 2013, S. 6). Die zweite Dimension umfasst das Nutzenversprechen, also alle Leistungen, welche das Unternehmen anbietet und für die Kundschaft auch einen Nutzen stiftet (ebd., 2013, S. 6). Die Frage, wie eine Leistung hergestellt wird, ist laut Gassmann et al. (2013, S. 6) eine weitere Dimension. Um das zuvor erwähnte Nutzenversprechen zu erreichen, müssen verschiedene Prozesse, aber auch Aktivitäten von einem Unternehmen durchgeführt werden (ebd., 2013, S. 6). Bei der letzten Dimension wird erläutert, wie durch das Geschäftsmodell das Unternehmen finanziell

überlebensfähig ist (ebd., 2013, S. 6). Hier sind vor allem die Kostenstruktur, die Unternehmensmechanismen aber vor allem, wie wird überhaupt Wert generiert, wichtig (ebd., 2013, S. 6).

Das Geschäftsmodell wird eindeutig und zugänglich, sobald diese vier Fragen beantwortet und konkretisiert werden können (ebd., 2013, S. 6). Somit wird eine gute Grundlage für Innovationen ermöglicht (ebd., 2013, S.6).

Nach Schwarz et al. (2016, S. 76) müssen die vier Elemente Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette, Ertragsmechanik und die Kundenschnittstelle optimal miteinander funktionieren können und ein schlüssiges Gesamtmodell ergeben, damit für das Unternehmen ein Unique Selling Proposition (USP) geschaffen werden kann. So ist das Geschäftsmodell zwar von der Konkurrenz nachahmbar, die wichtigen Schnittstellen bleiben jedoch verborgen (ebd., 2016, S. 76).

2.1.4. Unterschied Geschäftsmodell und Strategie

Die beiden Begriffe werden fälschlicherweise oftmals als Synonyme verwendet (Bieger et al., 2011, S. 23). Nach Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 200) sollte ein Unternehmen zwangsläufig ein Geschäftsmodell aufweisen. Jedoch muss dieses Unternehmen aber nicht zwingend über eine präzise verfasste Strategie verfügen, welche bestimmt, wie Unternehmen in jeglichen Situationen ihre Ziele erreichen kann (ebd., 2010, S. 200).

Es ist hier vom Begriff *Strategie* eine klare Auseinanderhaltung zu machen, da sich diese oft überschneiden und keine klare Abgrenzung immer wieder zu Problemen und Doppeldeutigkeiten einerseits in der Theorie andererseits in der Praxis führen kann (Albeck, 2016, S. 23f.). Der Strategiebegriff hat sich erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts durch die bekannte Spieltheorie in die Wirtschaftswissenschaften einbezogen, knapp zehn Jahre später wurde der Ausdruck dann im Managementbereich eingeführt (Welge, Al-Laham & Eulerich, 2017, S. 17). Das ideale Ziel ist es hierbei das Unternehmen auf lange Zeit hinaus nachhaltig zu sichern, indessen der finanzielle Erfolg eine Basis dafür voraussetzt (Albeck, 2016, S. 24).

Es gibt verschiedene Geschäftsmodellansätze, welche sich mit der Unterscheidung von Strategie und Geschäftsmodell beschäftigen (Bieger et al., 2011, S. 23). Diese erkennen, dass zwischen diesen beiden Begriffen angesichts der Beachtung der Konkurrenten, der finanziellen Unterstützung aber auch des Wissens, bedeutende Unterschiede vorkommen (ebd., 2011, S. 23).

Casadesus-Masanell und Ricart (2010, S. 203) verstehen unter dem Begriff *Strategie* einen kontextabhängigen Plan, welcher dazu dient, wesentliche Punkte zu erzielen. Die Festlegung und Adaption eines Geschäftsmodelles, um die strategisch vorgesehenen Ziele zu erreichen, seien dem Strategieprozess zuzuordnen (Bieger et al., 2011, S. 24). In anderen Worten widerspiegelt das Geschäftsmodell die realisierte Strategie eines Unternehmens, ist also ein gewisser Bezugsrahmen (ebd., 2011, S. 23ff.).

2.2. Innovation

Der Begriff *Innovation* wird aus dem lateinischen Wort «*innovatio*» abgeleitet und heisst übersetzt ebenso viel wie (Er-)Neuerung oder Neuheit (Hensel & Wirsam, 2008, S. 8). Es gibt keinen Lebensbereich, in welchem Innovation bedeutungslos ist (ebd., 2008, S. 8). Somit kann gesagt werden, dass dieser Begriff zu einem der meistdefinierten Bezeichnungen in der Betriebswirtschaftslehre wurde (Rath, 2008, S. 16). Dies führte auch dazu, dass bis anhin keine umschliessende Innovationstheorie oder eine universell akzeptierte Definition besteht (Hensel & Wirsam, 2008, S. 8). Innovationsdefinitionen, welche von geschäftlichen oder akademischen Experten entwickelt wurden, beinhalten jedoch jedes der sechs nachfolgenden Elemente, die von Baregheh, Rowley & Sambrook (2009) identifiziert wurden (Tarnawska, 2019) und mittels der nachfolgenden Abbildung 3 verbildlicht werden:

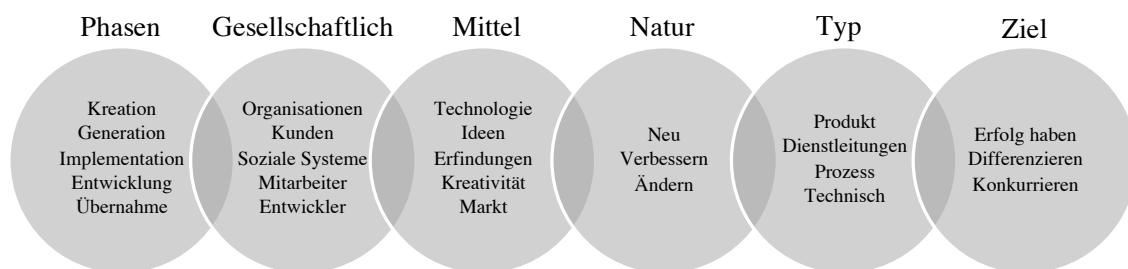


Abbildung 3: Eine verbildlichte Definition des Begriffs Innovation (eigene Darstellung in Anlehnung an Baregheh et al., 2009, S. 1333)

Nach Born (2018, S. 5) ist eine Innovation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen und daher auch bedeutungsvoll für die wirtschaftliche Entwicklung dessen. Diese Aussage, dass die Innovationssteigerung die grösste Auswirkung auf Unternehmenswachstum hat, wurde auch durch eine Studie im Jahr 2004 von Arthur D. Little bestätigt (ebd., 2018, S. 5). Es ist entscheidend, sich nicht nur auf die Menschen und die aktuellen Trends zu fokussieren, sondern Unternehmen sollten die entsprechende

Mentalität annehmen (Tarnawska, 2019). Nur so kann sich ein Unternehmen gegen deren immer stärker werdenden Konkurrenten auf der ganzen Welt durchsetzen (Born, 2018, S. 5).

2.2.1. Differenzierung nach Innovationsarten/-objekten

Innovationen werden grösstenteils nach ihren Gegenstandsbereichen unterteilt (Hensel & Wirsam, 2008, S. 14). Es wird nachfolgend kurz auf drei verschiedene Systematisierungen eingegangen: Prozess-, Produkt- und Sozialinnovationen.

Prozessinnovationen, oder auch Verfahrensinnovationen genannt, sind Veränderungen oder Neuerungen in internen Unternehmensprozessen oder innerhalb der Supply Chain (Hensel & Wirsam, 2008, S. 14; Heesen, 2009, S. 28). Das Ziel dieser Innovationen ist die Produktivitätssteigerung und folglich des Gewinns, Qualitätssteigerung der Produkte durch effiziente Prozessgestaltung und somit auch die Senkung der Kosten (Hensel & Wirsam, 2008, S. 14; Schawel & Billing, 2014, S. 123).

Bei den **Produktinnovationen** stehen nicht die Gestaltung der Prozesse im Fokus, es geht hier vielmehr um die neuartigen materiellen oder auch immateriellen Produkte, welche zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse auf dem Markt angeboten werden (Heesen, 2009, S. 28). Durch die Innovation von Produkten sagen Heesen (2009, S. 28) und Granig (2007, S. 12) aus, dass Unternehmen nur so überhaupt überlebensfähig bleiben und mit der Konkurrenz mithalten können.

Als letzte Systematisierung wird hier auf die **Sozialinnovation** eingegangen (Heesen, 2009, S. 28). Dies sind Neuheiten im Organisations- und Sozialbereich in einem Unternehmen und werden entsprechend wie die Prozessinnovationen nur intern eingeführt (ebd., 2009, S. 28). Hier wird beispielsweise eine neue Organisationsstruktur geschaffen oder auch ein neues Entgeltsystem eingeführt (ebd., 2009, S. 28). Als Ziel wird hier insbesondere die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden verfolgt sowie eine Verkleinerung der Krankheitsfälle (Granig, 2007, S. 12).

Schallmo (2018, S. 19) hat zu diesen drei Innovationen die Marktinnovation hinzugefügt und als Teilbereiche von Geschäftsmodellinnovationen definiert, auf welche im Kapitel 2.3 genauer eingegangen wird. Diese Marktinnovationen beinhalten sowohl die Erkennung neuer Märkte als auch die Entwicklung von bestehenden Märkten (ebd., 2018, S. 19). Hier ist zu berücksichtigen, dass es Schnittstellen zwischen den vier Innovationsarten

und der Geschäftsmodellinnovationen gibt (ebd., 2018, S. 19). Dies wird in der nachfolgenden Abbildung 4 von Schallmo (2018, S. 20) dargestellt:

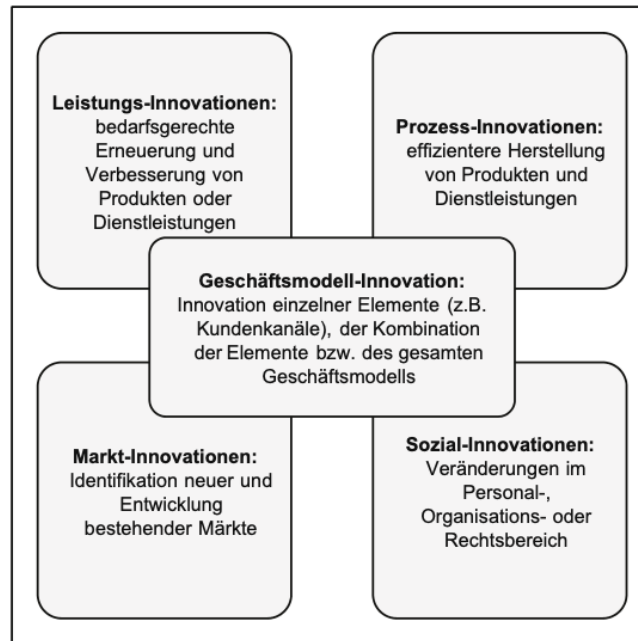


Abbildung 4: Teilbereiche von Geschäftsmodellinnovationen (Schallmo, 2018, S. 20)

2.2.2. Differenzierung nach Auslösern von Innovationen

Hensel & Wirsam (2008, S. 15) differenzieren zwischen zwei verschiedenen Auslösern für Innovationen. Auf der einen Seite gibt es Innovationen, welche zweckinduziert sind, ihre Ursache also aus der Marktseite haben (Hensel & Wirsam, 2008, S. 15). Da diese Innovationen durch Kundenbedürfnisse oder -nachfragen ausgelöst werden, bezeichnet sie die Literatur als Pull-Innovationen (ebd., 2008, S. 15). Auf der anderen Seite bestehen mittelinduzierte Innovationen, welche durch technische Fortschritte ausgelöst und deshalb als Push-Innovation bezeichnet werden (ebd., 2008, S. 15). Bei letzteren Innovationen besteht ein massiv höheres Risiko für das Unternehmen als bei den Pull-Innovationen, denn diese richten sich nach der Kundennachfrage (Heesen, 2009, S. 35).

2.2.3. Differenzierung nach dem Grad der Innovationen

Der Innovationsgrad wird nach Heesen (2009, S. 32) als die Distanz einer Innovation im Vergleich zur bestehenden Lösung bezeichnet. Es gibt in der Literatur verschiedenste Weisen, wie der Innovationsgrad unterschieden werden kann (ebd., 2009, S. 32). Bei dieser Differenzierung der Innovationen wird von Basisinnovationen gesprochen, sobald entscheidende Änderungen bezüglich neuer Technologien oder auch Organisationsprinzipien ausgelöst werden (Hensel & Wirsam, 2008, S. 15). Wenn jedoch einzig eine

Verbesserung von einzelnen oder mehreren Nutzenparametern erfolgt, somit wesentliche Aspekte der Produkte oder Prozesse erhalten bleiben, wird von Verbesserungsinnovationen gesprochen (ebd., 2008, S. 15). Zusätzlich sprechen Hensel & Wirsam (2008, S. 15) von Routineinnovationen, auch Anpassungsinnovationen genannt, wenn der Aktivitätsbereich nur minimal abgeändert wird, jedoch Leistungen, welche schon vorhanden sind, an Kundenwünsche angepasst werden.

In der Praxis bestehen laut Hauschildt und Schlaak (2001, S. 163; zitiert bei Heesen, 2009, S. 32) verschiedenste Zwischenformen von Innovationsgraden. Somit wird in dieser Arbeit eine Trennung zwischen den zwei Extremen (inkrementale und radikale Innovationen) vorgenommen (Heesen, 2009, S. 33). In der nachfolgenden Abbildung 5 werden die Begriffe anhand der Dimensionen des Neuheitsgrades in Märkten und Veränderungsgrades im Unternehmen visualisiert:

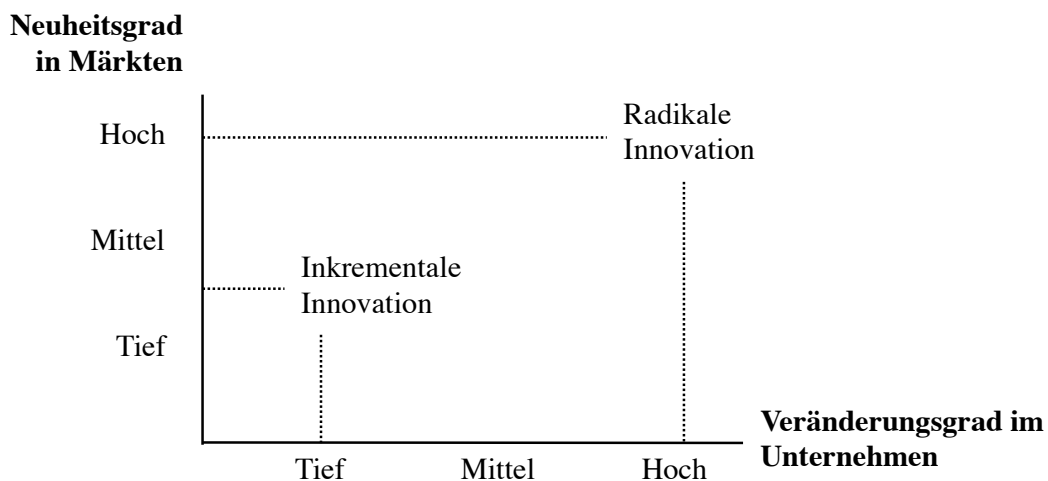


Abbildung 5: Unterscheidung inkrementaler und radikaler Innovationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Heesen, 2009, S. 33)

Unter dem Begriff der *inkrementalen Innovation* werden Routineerneuerungen mit minimalem Veränderungsgrad innerhalb des Unternehmens verstanden, welche schon in existierenden oder verwandten Märkten auftreten (Hensel & Wirsam, 2008, S. 16). Hingegen geht es bei *radikalen Innovationen* um einschneidende, fundamentale und längerfristige Veränderungen, welche einen hohen Neuigkeitsgrad im Markt aufweisen (ebd., 2008, S. 16; Augsten, Brodbeck & Birkenmeier, 2017, S. 134). Schallmo (2018, S. 20) betont zudem, dass sich sowohl die Chancen als auch die Risiken höher belaufen als bei Inkrementalinnovationen.

2.3. Geschäftsmodellinnovation

In diesem Kapitel werden die vorherigen zwei Kapitel konkludiert. Die Geschäftsmodellinnovation hat sich als viertes Instrument, neben Produkt- und Serviceentwicklung sowie Marktexpansion und Akquisition, für profitables Wachstum herauskristallisiert (Wirtz & Daiser, 2017, S. 14).

2.3.1. Definition

Wie bereits im Kapitel 2.1.2. zur Begriffsdefinition des Geschäftsmodells bestehen auch hier diverse Definitionen des Konzepts. Geschäftsmodellinnovationen enthalten sowohl Elemente aus der Geschäftsmodelldefinition als auch aus denen der Innovation (Schallmo, 2018, S. 25). Lindgard, Reeves, Stalk und Deimler (2009, S. 2) erklären den Begriff so: *«Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way. Because it involves a multidimensional and orchestrated set of activities, BMI is both challenging to execute and difficult to imitate.»*. Bei dieser Begriffsdefinition kommt die Multidimensionalität und das Orchestrieren zum Vorschein, was bedeutet, dass es für konkurrierende Unternehmen wesentlich schwieriger ist, komplexe BMI-Prozesse zu imitieren und das Unternehmen sich so von einer Nachahmung schützen kann (Lindgard, Reeves, Stalk & Deimler, 2009, S. 2). Zott und Amit (2015, S. 2) verdeutlichen in ihrer Definition, dass durch die Innovation mehr Wert geschaffen werden muss: *«as the design and implementation of an activity system that is new to the focal firm or new to the product–market space in which the focal firm competes»*. Die Autoren vermerken zudem auch, dass Innovationen im Geschäftsmodell meistens nachhaltiger sind und von der Konkurrenz weniger gut imitiert werden können (Zott & Amit, 2015, S. 2). Malhotra (2000, S. 5) fügt in seiner Definition zu diesen Elementen noch hinzu, dass eine Innovation am Geschäftsmodell eine fundamentale Änderung bedeutet: *«Business Model Innovation[:] necessary for sustainable competitive advantage in the new business environment characterized by dynamic, discontinuous and radical pace of change»*. Stähler (2002, S. 72) verdeutlicht die Aussage von Malhotra (2000, S. 5), indem er sagt, dass das Übertragen des Innovationsgrades auf die Geschäftsmodelle sowohl inkrementelle als auch radikale Geschäftsmodellinnovationen ermöglicht.

Eine der moderneren Definitionen wurde von Rezazadeh und Carvalho (2020, S. 3) ausgearbeitet, bei welcher Geschäftsmodellinnovationen als *«the practices by which the firm develops new ways to propose, create, deliver, and capture value and also to innovate its*

partnerships arrangements» beschrieben werden. Das heisst, dass Änderungen von einem oder mehreren Elementen des Geschäftsmodells in Unternehmen als Geschäftsmodellinnovation realisiert werden können (Rezazadeh & Carvalho, 2020, S. 3). Durch die Definition von Chesbrough (2010, S. 358) kann hier nochmals unterstrichen werden, dass es eine Veränderung beim Kundenwert, in den aktuellen Märkten, aber auch in dem gesamten Unternehmensmechanismus voraussetzt wird. Abschliessend kann gesagt werden, dass trotz heterogenem Verständnis des Begriffs häufig wiederkehrende Aspekte hervorstechen: Wertgenerierung, Veränderung von einem oder mehreren Elementen, Komplexität und die Modifikation der Value Proposition und der gesamten Value Constellation (Wertschöpfungsnetzwerk).

2.3.2. Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen

Trotz den Opportunitäten ist es für viele Unternehmen immer schwieriger, neue Geschäftsmodelle umzusetzen können, trotz dem Bewusstsein der Schwierigkeiten; viele Unternehmen scheitern: «*Business model innovation is vitally important, and yet very difficult to achieve*» (Chesbrough, 2010, S. 362). Dieser Abschnitt soll einige Probleme aufzeigen, welche Unternehmen bei Geschäftsmodellinnovationen gegenübertreten müssen. Nicht nur mentale, sondern auch strukturell-prozessuale Aspekte können beim Scheitern von BMI eine Rolle spielen (Friedrich von den Eichen, Freiling & Matzler, 2015, S. 29). Lediglich weil Innovationsprozesse und neue Routinen eingeführt werden, welche dann auch die Produktinnovation unterstützen, heisst es nicht automatisch, dass solche die BMI fördern (ebd., 2015, S. 29). Dies kann dem Management erst zu spät bewusst werden, was wiederum zu weiteren Problematiken führt (ebd., 2015, S. 29).

Eine erste durch Friedrich von den Eichen et al. in ihrer Publikation aus 2015 konkretisierten Barriere ist die sogenannte **Bewusstseinsbarriere** (ebd., 2015, S. 29). Hierbei handelt es sich um das fehlende Denken an die BMI, welches durch fehlende Perspektiven und eingepprägten Denkverhalten ausgelöst wird (ebd., 2015, S. 29f.).

Eine weitere solche ist die **Suchbarriere** (ebd., 2015, S. 31). Diese kennzeichnet sich dadurch, indem in «dunklen Orten», also schlecht ersichtlichen Problemzonen, nur zögerlich nach möglichen Innovationen gesucht wird (ebd., 2015, S. 31). An gut ersichtlichen und gut diskutierten Stellen finden sich oft keine wirklichen Innovationen, da diese im Grunde bereits ausgebaut sind (Friedrich von den Eichen, Matzler, Freiling & Füller, 2014, S. 149).

Die dritte durch Friedrich von den Eichen et al. (2015, S. 33) bezeichnete Barriere ist die sogenannte **Systembarriere**. Bei Unternehmen, in welchen BMI wenig bis gar nicht vertreten ist, finden sich systematische Hinderungen (ebd., 2015, S. 33f.). Prozesse sind so gestaffelt, dass sie wenig Flexibilität für BMI erlauben und diese daher hindern (ebd., 2015, S. 33f.).

Bei der nächsten bezeichneten Barriere handelt es sich um die **Logikbarriere** (ebd., 2015, S. 34). Eine erfolgreiche Innovation bedingt einerseits die Erfindung dieser Innovation, zudem aber auch die Anwendung korrekter Logik, um diese an die Kundschaft bringen zu können (ebd., 2015, S. 34). Fehlt diese Logik, beispielsweise durch fehlende Business-Logik, so verringert dies die Chance der Implementierung von BMI (ebd., 2015, S. 34).

Die fünfte und letzte erkannte Barriere ist die **Kulturbarriere** (ebd., 2015, S. 36). Diese können in diversen Orten aufkommen und sind gemäss Friedrich von den Eichen et al. (2015, S. 36) ein sehr kraftvoller Begriff. Hinsichtlich der BMI handelt es sich bei dieser Barriere um die fehlende Möglichkeit der Adaption aufgrund entstehender Reibungen innerhalb der Firma (ebd., 2015, S. 36; Chesbrough, 2010, S. 362). Hierdurch kann es zu verspäteten oder gar verhinderten Implementationen von BMI kommen (ebd., 2015, S. 36).

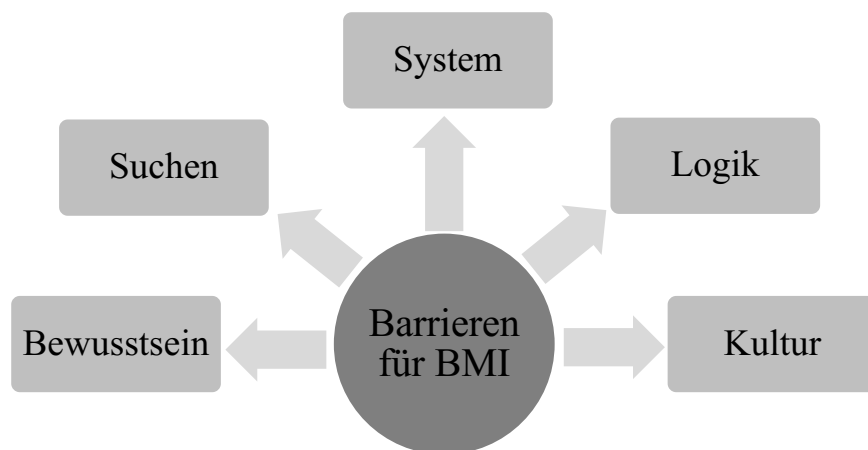


Abbildung 6: Fünf verschiedene Barrieren für Geschäftsmodellinnovationen (eigene Darstellung)

Diese Barrieren, welche in der Abbildung 6 dargestellt sind, zu überqueren hat mit viel Aufgeschlossenheit, Verknüpfungen, dem Akzeptieren und dem Bewältigen von Komplexität und dem Agieren und Denken als Ganzes zu tun (Friedrich von den Eichen et al., 2015, S. 37). Ein Innovationsmanagement zu haben allein reicht nicht aus (ebd., 2015, S. 37), es werden zudem interne Führungspersönlichkeiten benötigt, welche BMI-Massnahmen innerhalb des Unternehmens implementieren können (Chesbrough, 2010, S. 362).

Ebenso kann laut Chesbrough (2010, S. 362) ein Scheitern zur Entdeckung neuer Aspekte und für die Erfahrungswerte wichtig sein.

2.3.3. Elemente von Geschäftsmodellinnovationen

Im Kapitel 2.1.3. wurden bereits die Elemente des Geschäftsmodells diskutiert, welche durch ein Zusammenspiel die Funktionsweise eines Geschäftsmodells erklärt. Innovationen des Geschäftsmodells im Rahmen des BMI-Konzepts finden auf den einzelnen Elementen des Geschäftsmodells statt, wie beispielsweise bei Kundensegmenten oder Leistungen, oder aber auf dem gesamten Geschäftsmodell (Schallmo, 2019, S. 17).

Damit Prozess- und Produktinnovationen von Geschäftsmodellinnovationen unterschieden werden können, sollen sich laut Gassmann et al. (2013, S. 9) bei Letzteren sicherlich zwei von vier Komponenten dessen ändern. Die Innovationen am Geschäftsmodell können sich nicht nur auf die Geschäftsmodellbestandteile beziehen, sondern auch auf die Verknüpfung der Bestandteile, also auf die Gesamtarchitektur (Bieger et al., 2011, S. 5f.). Um einen möglichst grossen, aber auch langanhaltenden Wettbewerbsvorteil zu generieren, sollten am besten mehrere Bestandteile, aber auch die Gesamtarchitektur innoviert werden (ebd., 2001, S. 5f.).

Auch bei Schallmo (2018, S. 25) steht im Fokus, dass diese Elemente des Geschäftsmodells so zu kombinieren sind, damit der Kunde den höchsten Nutzen daraus erzielen kann und sich das Unternehmen somit von der Konkurrenz differenzieren kann. Dies dient somit dem Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen (Schallmo, 2018, S. 25).

Basierend auf der umfangreichen Literaturrecherche über Geschäftsmodellinnovationen kann festgestellt werden, dass eine umfangreiche Anzahl an verschiedensten GMI-Konzepten existieren (siehe Kapitel 2.3.1.). Infolgedessen wird weiterhin keine allgemein anerkannte Definition vorgegeben, weshalb die nachfolgende BMI-Definition von Amit und Zott (2020, S. 8f.) für den weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendet wird:

«Business model innovation refers to the conceptualization and implementation of new ways of doing business in order to better address the imperfectly met needs of customers and other market participants such as suppliers» (Amit & Zott, 2020, S. 8f.)

Es ist hier wichtig anzumerken, dass das Umdenken von Unternehmen im Fokus stehen soll und nicht die Änderung der Arbeits- und Geschäftsprozessebene.

2.3.4. Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen in der heutigen Zeit

Infolge der veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen sind Geschäftsmodellinnovationen in der heutigen Zeit mittlerweile in vielen Branchen eine klare Gefahr für beständige Geschäftsmodelle (Wirtz, 2020, S. 156) und der Anpassungsdruck auf die Unternehmen steigt stetig an (Schlimbach, 2020).

Seit einigen Jahren wird die Bedeutung von Geschäftsmodellen und die Innovationen deren vermehrt nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der betrieblichen Praxis debattiert (Schwarz et al., 2016, S. 66). Jedoch werden bis heute Innovationen immer noch mit Produktinnovationen verbunden, da dies meistens greifbarer ist (Friedrich von den Eichen et al., 2015, S. 30). Nach Schwarz et al. (2016, S. 66) sollen Geschäftsmodellinnovationen einen positiven Einfluss auf die Performance des Unternehmens haben, sich Unternehmen damit von der Konkurrenz abgrenzen können und das nachhaltige Fortbestehen des Unternehmens soll gewährt werden (ebd., 2016, S. 66). Da solche Innovationen immer von einer gewissen Komplexität begleitet werden, sind diese deshalb oft schwer zu imitieren (ebd., 2016, S. 66). Trotz häufigeren Innovationen verbleiben viele Unternehmen dennoch im «Winterschlaf» (ebd., 2016, S. 17).

Amit und Zott (2020, S. 8f.) bekräftigen die Aussagen von Schwarz et al. (2016, S. 17 & 66), indem sie in BMI eine opportunitätsschaffende Quelle für Unternehmende und unternehmerisch denkendes Management sehen. Geschäftsmodellinnovationen bergen demzufolge die Möglichkeiten, Marktopportunitäten über Service- und Produktinnovationen hinaus auszuschöpfen (Amit & Zott, 2020, S. 8f.).

Schwarz et al. (2016, S. 66) gehen genau hierauf weiter ein, indem sie erwähnen, dass die Interpretation von Geschäftsmodellinnovationen als simple Prozess- und Produkteinnovationen eine zu superfizielle Betrachtungsweise darstellt. Es geht hier vielmehr um die gegenseitigen Abhängigkeiten von Prozess- und Produkteinnovationen im gesamten System als Bemessung des Neuheitsgrades (ebd., 2016, S. 66). Unternehmen, welche aus dieser Perspektive des Geschäftsmodelles schauen, erkennen die weitergehenden Einflüsse von solchen Veränderungen und können diese berücksichtigen, dem vorweggreifen und systematisch analysieren (ebd., 2016, S. 66). Innovationen des Geschäftsmodelles führen somit die einzelnen Prozess- und Produkteinnovationen in ein Ganzes zusammen (ebd., 2016, S. 66).

Exogene Schocks treiben Geschäftsmodellinnovationen an (Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clennel, Hodgkinson & Kearney, 2020, S. 432). Das aktuelle Beispiel eines

solchen Schocks ist die andauernde Corona-Krise. Vor der Pandemie waren eine Vielzahl der Unternehmen darauf ausgerichtet, durch Innovationen die Steigerung des Gewinns zu erreichen oder die Konkurrenz zu verdrängen (Gibbons, 2021). Da die Krise aber regelrecht alle Branchen auf der ganzen Welt betrifft, haben sich die Ansichten verändert und die Resilienz steht nun im Fokus (ebd., 2021). Somit sind die Auswirkungen stark von der Resistenz der Geschäftsmodelle abhängig (Campana & Schott, 2020).

3. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen aufgezeigt, welches für die Erhebung der Primärdaten angewendet wurde.

3.1. Aufbereitung des Fragebogens

Für halb-strukturierte Experteninterviews wurde ein Themenleitfaden entwickelt (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 27), welcher auf den theoretischen Definitionen der zentralen Begriffe wie Innovation und BMI aufbaut. Um möglichst viel Offenheit und Flexibilität in die Interviewdynamik einzubauen, wurden episodische Fragen gestellt, um Erzählungen von erlebten, relevanten Situationen zu erlangen; zu Beginn wurde jeweils eine besonders offene Frage gestellt, um einen Einblick in die pandemisch bedingte Situation zu erhalten (Flick, 2011, S. 274). Dieser Ansatz diene als orientierender Leitfaden (Bogner et al., 2014, S. 28).

Für diese frühe Forschungsphase zu rBMI eignen sich leitfadenbasierte Experten-Interviews besonders, da zum jetzigen Zeitpunkt noch keine ausführliche Literatur und Forschungsergebnisse bestehen. Somit besteht hier ein Vorteil, dass die vorhandenen Praxiserfahrungen der befragten Expertinnen und Experten als Wissensquelle genutzt werden können (Reinhold, 2015, S. 330; Kaiser, 2014, S. 31). Basierend auf den Lerneffekten der jeweils vorhergehenden Interviews wurden bei Bedarf die Interviewfragen angepasst (Flick, 2009, S. 92).

3.2. Auswahl der Expertinnen und Experten

Die erarbeiteten Interviewfragen wurden folglich an selektiv ausgewählten Experten aus diversen Textilunternehmen gestellt. Die Auswahl dieser Experten ist hier von zentraler Bedeutung (Mieg & Näf, 2005, S. 7). Die Selektionskriterien beruhen darauf, dass die befragten Experten über die wesentlichen Informationen verfügen und diese auch präzise wiedergeben können (Helfferich, 2019, S. 163). Die Auswahl der Gesprächspartner

wurde nach bestimmten Kriterien getroffen. Ein wesentliches Merkmal hierbei war, dass sich die Interviewpartner in einer hierarchisch höheren Position im Unternehmen befinden und über die Strategieentwicklung im Unternehmen Bescheid wussten. Die Einwilligung, für ein Interview verfügbar zu sein, war ein zusätzlich ausschlaggebendes Kriterium (Kaiser, 2014, S. 72).

3.3. Durchführung der Experteninterviews

Die Interviews wurden in einem Zeitrahmen vom 13. April 2021 bis zum 10. Mai 2021 mit sechs verschiedenen Gesprächspartnern durchgeführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 15 Minuten und 57 Minuten, je nach Verfügbarkeit und Ausführungsbedarf der Befragten. Aufgrund der durch die Corona-Pandemie aktuell schwierigen Situation wurden alle Interviews entweder anhand der Kollaborationstools Zoom und Microsoft Teams oder telefonisch durchgeführt. Ein Interview wurde aufgrund geringer Verfügbarkeit des Experten anhand Sprachnachrichten via der Nachrichtenapplikation WhatsApp Messenger durchgeführt. Den Befragten wurde der Leitfaden bewusst nicht vorab zugestellt, um möglichst spontane und nicht im Vorhinein überlegte Antworten zu erhalten (Bogner et al., 2014, S. 30). Dadurch, dass die halb-strukturierten leitfadenbasierten Interviews sehr viel Flexibilität hergaben, wurde dieser auch nicht streng linear verfolgt, sondern während dem Gespräch ergaben sich durch aktives Zuhören (Helfferich, 2011, S. 90f.) oftmals sehr spontane Fragen, oder einige Fragen wurden bereits in einer anderen Frage beantwortet und so ausgelassen (Bogner et al., 2014, S. 30). Nach jedem Interview wurde der Leitfaden überarbeitet und allenfalls angepasst, um den besten Lerneffekt zu generieren. Um die Interviews letztendlich wahrheitsgetreu auswerten zu können, wurden jedem Interviewpartner eine Einwilligungserklärung zur Unterschrift zugesandt (Helfferich, 2019, S. 190). Die Transkripte, welche anonymisiert wurden, befinden sich im Anhang 1.

3.4. Datenauswertung

Die Durchführung der Interviews fanden sowohl in schweizerdeutscher, hochdeutscher und englischer Sprache statt. Die in hochdeutscher sowie in englischer Sprache durchgeführten Interviews wurden in Originalsprache transkribiert, die in schweizerdeutscher Sprache durchgeführten Interview wurde in hochdeutsche Sprache übersetzt und dementsprechend transkribiert. Aus dem Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche wurden gewisse Wörter, Wort- und Satzstellungen für bessere Verständlichkeit umformuliert, inhaltlich erfolgten aber keinerlei Änderungen. Die mündlich abgehaltenen Interviews wurden

anhand eines digitalen Aufnahmegerätes aufgenommen, dem Ansatz von Krüger und Riemeier (2014, S. 135) entsprechend, und nachfolgend in einen Fliesstext übertragen. Die Namen der interviewteilnehmenden Personen wurden anonymisiert, die eingeholte und unterzeichnete Einverständniserklärung bestätigt diese Anonymisierung. Für das Verständnis, welche Teile zwingend transkribiert werden müssen, wurde an der von Flick (2009, S. 300) zitierten Aussage «*a transcription system should be easy to write, easy to read, easy to learn and easy to search*» festgehalten. Entsprechend wurden die Audiodateien inhaltlich vollständig transkribiert. Der Lesbarkeit halber wurden jedoch inhaltlich irrelevante Füllwörter wie «Ähm, Mhm, etc.» minimiert niedergeschrieben (Rädiker & Kuckarzt, 2019, S. 45), sowie Satzzeichen vermerkt, sofern keine inhaltlichen Änderungen verursacht wurden, da Textstellen uninteressant und teils unleserlich wären (Höld, 2009, S. 658). Ein Lachen wurde in Klammern festgehalten, besonders oder auffällig betonte Aussagen wurden grossgeschrieben. Damit das Auffinden von spezifischen Textstellen bei Bezugnahmen dieser erleichtert wird, wurden Zeilennummern der Transkriptionen vermerkt (Krüger & Riemeier, 2014, S. 135). Das nachfolgende Kodieren der Interviewtranskriptionen erfolgte mit der Software «MAXQDA». In einem ersten Schritt wurde offen kodiert, die Daten danach aufgebrochen (Strübing, 2014, S. 16) um einen Überblick zu schaffen und um erste Kategorien zu bilden. Entsprechend konnten Gemeinsamkeiten herausgefiltert werden (Strübing, 2014, S. 17).

3.5. Typenbildung

Weiter wurden die gesammelten Informationen dieser Interviews axial kodiert, wodurch Zusammenhänge erkannt werden konnten (Strübing, 2014, S. 16), welche Bewältigungsstrategien durch die verschiedenen Unternehmen während der andauernden Corona-Pandemie angewendet wurden. Nach Kelle & Kluge (2010, S. 85) werden jene Bewältigungsstrategietypen zusammengefasst, die aufgrund eines vierstufigen Prozesses (Kelle & Kluge, 2010, S. 91f.) ähnliche Merkmale aufweisen. Zudem wurden die Unterschiede von BMI zu rBMI basierend auf den Erkenntnissen der Interviews entwickelt und erläutert, welcher zusätzliche Nutzen dieser Bestandteil «rapid» für die Unternehmen in Zukunft generieren kann. Hierdurch konnten zwei Konzepte ausgearbeitet werden (Strübing, 2014, S. 16), welche der Beantwortung der Forschungsfrage dienen.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Ergebnisse eingegangen, wie sich bestimmte Unternehmen aus der Textilbranche dieser Situation gefügt haben und wie sie ihre Geschäftsmodelle möglichst schnell angepasst haben.

4. Auswertung der Ergebnisse

Im Rahmen der sechs durchgeführten Interviews haben sich zwei Typen von Reaktionen auf die Corona-Krise im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung bei Textilunternehmen herauskristallisiert. Diese Reaktionen werden anhand der Abbildung 7 veranschaulicht. Diese Reaktionstypen ergeben jeweils eine Variante von rapid Business Model Innovation, also schnelle, rapide und unter Zeitdruck, beispielsweise durch Krisen verursachte Geschäftsmodellinnovationen. Der Fokus beider Varianten liegt aber schlussendlich immer auf der Kundenorientierung.

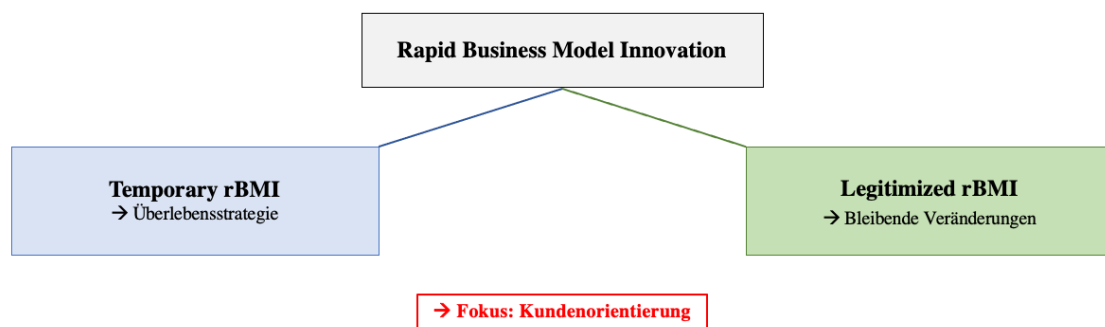


Abbildung 7: Rapid Business Model Innovation (eigene Darstellung)

Die Gegenüberstellung und Diskussion des theoretischen Teils und des Analyseteils werden im Kapitel 5 erläutert. Damit dem Leser das Aufsuchen genauer Aussagen der Interviewpartner erleichtert wird, und um Textstellen aussagekräftiger zu gestalten, werden Zeilenangaben in den einzelnen Interviews gemacht. Die Zeilennummerierung der Interviews beginnt jeweils von neu.

4.1. Allgemeiner Innovationsgedanke

«Was gestern gut gewesen ist, ist heute vielleicht nicht mehr gut genug.» - dies predigte ein Interviewpartner immer wieder seinen Mitarbeitenden (I01, Z. 157). Solche und weitere starke Aussagen, nicht nur auf die andauernde Krisenlage bezogen, wurden seitens der befragten Expertinnen und Experten geäußert (I03, Z. 158; I06, Z. 154f.). Anhand der grundlegenden Frage, was die Experten eigentlich unter einer Innovation respektive unter Innovativität verstehen, sollte ermittelt werden, wie wichtig die Weiterentwicklung für Unternehmen selbst ist. Ebenso wurde untersucht, wie diese Personen über das Thema Innovation denken, wodurch Unterschiede zwischen grossen und kleinen Unternehmen festgestellt werden konnten.

Ein ständiges, täglich wiederkehrendes Hinterfragen sei wichtig, da sich die Welt schnell drehe – man müsse «*out of the box*» denken, sagte ein Experte (I01, Z. 160-180). Ebenfalls spiele Kreativität eine grosse Rolle, eine Expertin äusserte sich dazu mit «*the base of innovation is creativity*» (I06, Z. 147f.). Innovativ zu sein, sei ein stetiger Prozess, eine gedankliche Einstellung zur stetigen Weiterentwicklung und sei laut einem Experten lebensnotwendig (I01, Z. 202.; I02, Z. 418f. & Z. 427; I06, Z. 291). Hierzu müsse man offen sein (I06, Z. 146f.). Wenn keine Innovationen vorgenommen würden, dann sei man automatisch ein Verlierer, erklärte ein Experte (I02, Z. 403f.). Zudem hätten die Menschen laut einem Experten in der heutigen Zeit auch einfach keine Geduld mehr (I01, Z. 378f.). Sofern ein Kundenbedürfnis bestehe, so müsse dieses schnell befriedigt werden und man müsse stets erreichbar sein (I02, Z. 456f.).

Laut einer Expertenaussage muss es sich nicht bei jeder Innovation um eine sehr grosse Änderung handeln, kleine Umstellungen, die sich einem Bedürfnis widmen, können bereits Grosses bewirken (I02, Z. 406ff.). Dies können beispielsweise neue Lösungen für Kunden- und Umweltbedürfnisse sein (I02, Z. 417). Als Exempel wurde vom selben Experten umweltfreundlichere Verpackungsmethoden genannt (I02, Z. 412). Gemäss diesem Experten müsse man sich selbst ebenfalls weiterentwickeln, um ein Verständnis einer Innovation aufzubauen (I02, Z. 430f.).

Durch einen anderen Experten wurde betont, dass besonders auf das Wohl der Kundschaft zu achten ist (I05, Z. 158). Die Frage, was dem Konsumenten an Neuem geboten werden kann, sei zentral (I05, Z. 154f.). Der Fokus müsse immer auf den individuellen Kundenbedürfnissen liegen, da somit die grösste Wertschöpfung erzielt werden kann (I05, Z. 161ff.). Am Ende liegt es laut einem anderen Experten aber immer noch am Menschen selbst, ob eine Innovation überhaupt implementiert werden kann oder nicht (I02, Z. 512f.).

4.2. Temporary rapid Business Model Innovation

Als eine der in der Analyse erkannten Varianten von rapid Business Model Innovation ging eine zeitlich beschränkte Art von Innovation vor, also einer **temporary rapid Business Model Innovation (trBMI)**. Sobald sich eine Krisenlage dem Ende neigt, muss oder kann diese Massnahme nicht nachhaltig beibehalten werden, somit wird auf den vorherigen Stand reversiert (I06, Z. 204 & Z. 209f.). In der nachfolgenden Abbildung 8 werden durch Unternehmen umgesetzte Innovationen aufgezeigt, sowie deren erkannten Vor- und Nachteile.

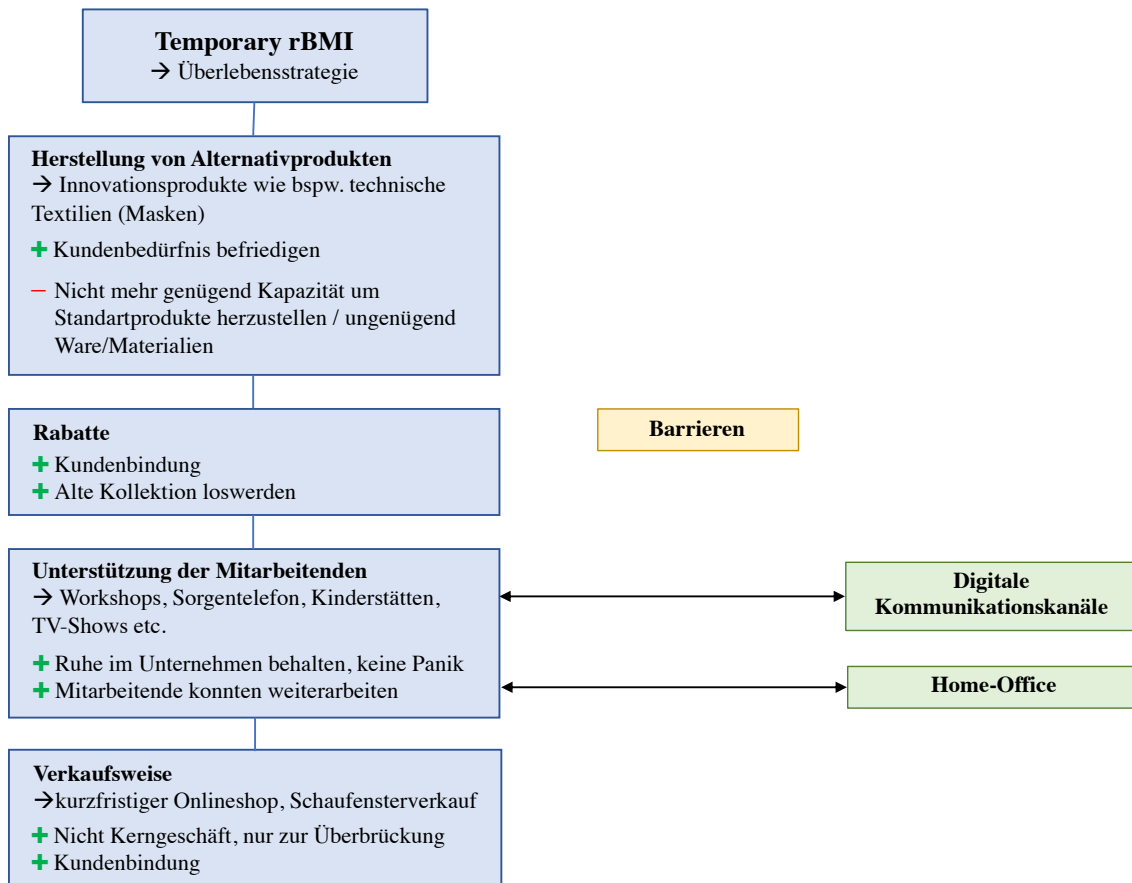


Abbildung 8: Temporary rapid Business Model Innovation (eigene Darstellung)

Ein mögliches Beispiel von trBMI ist laut den Fachleuten die **Herstellung von Alternativprodukten**. Hinsichtlich der pandemischen Lage des Jahres 2020 hätte man gemäss einer Expertin ohne Eintreten der Notlage wahrscheinlich niemals an die Produktion von Masken gedacht (I06, Z. 34f.). Da die Kundennachfrage jedoch in grossen Volumen vorhanden war, musste diese umgehend umgesetzt werden (I06, Z. 84f.). Somit konnte eine neue Kundschaft erreicht werden, welche unter normalen Umständen nicht bei diesem Unternehmen eingekauft hätten, fügte dieselbe Expertin hinzu (I06, Z. 34ff.). Der Schlüssel hierzu sei laut dieser Expertin die schnelle Befriedigung des Kundenbedürfnisses, eine rasante Produktionsumstellung auf Hygienemasken sei somit eine Notwendigkeit gewesen (I06, Z. 11f.). Die Schneideseite dieser Klinge liege allerdings dabei, dass nach umgestellter Produktion den weiterhin bestehenden Kundenbedürfnissen der Normalproduktion nicht mehr rechtzeitig oder gar nicht nachgegangen werden könne (I02, Z. 220f.). Die Folge der umgestellten Produktion liege bei möglichen Lieferschwierigkeiten oder gänzlicher Unverfügbarkeit gewisser Artikel (I02, Z. 220f.). Nach Beendigung der pandemischen Lage bestünde das Bedürfnis und die entsprechende Nachfrage von

Hygienemasken aufgrund Entfallens von Maskenpflichten laut einer Expertin nicht mehr, weshalb die Produktion dieser partiell eingestellt werden müsse (I06, Z. 204 & Z. 209f.).

Eine weitere Anwendung von temporären, kurzfristigen Massnahmen, bilden gewährte **Rabatte**. Somit soll die bestehende Kundschaft gebunden und damit zum Online-Einkauf angeregt werden, erläuterte ein Experte (I02, Z. 150ff.). Hiermit soll ein Geldfluss, welcher zurück ans Unternehmen fliesst, erzeugt werden und mit den Erkenntnissen eine präzisere Platzierung von Werbegeldern ermöglichen (I02, Z. 143-157). Dieser Ansatz der Rabattgewährung wurde laut einer Expertin im Rahmen der Corona-Pandemie insbesondere bei einem kleineren Fachhandel als Überlebensstrategie angewendet, um noch möglichst hohen Umsatzzahlen zu erreichen (I03, Z. 10ff.). Dieselbe befragte Expertin äusserte sich hierzu besonders ausgiebig, da sie sich in der für sie relevante Hochsaison befand und dies die Haupteinnahmequelle gewesen wäre (I03, Z. 10ff.). Die damit umgesetzten Einnahmen wären auch von grosser Relevanz gewesen, um die Einkäufe der neuen Saison finanzieren zu können (I03, Z. 116f.).

Die **Unterstützung der Mitarbeitenden** stellte sich als eine weitere Variante von trBMI heraus. In verschiedenen Interviews wurde durch die Experten stark betont, wie wichtig die bestmögliche Unterstützung der Mitarbeitenden sei, worunter auch schnelle und gute Kommunikationen gehören, um sie das Personal nicht im Ungewissen zu lassen (z.B. I01, Z. 32 & I05, Z. 3). Die Sicherstellung des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter ist gemäss einem Experten von grosser Bedeutsamkeit (I05, Z. 88). Ein weiterer Experte betonte zudem die Wichtigkeit von guter und klarer Führung im Unternehmen (I01, Z. 470). Dadurch, dass viele Mitarbeiter sich in Kurzarbeit befanden oder zur Verrichtung der Arbeitstätigkeiten die Geschäftsräumlichkeiten nicht betreten durften, konnte hierdurch ein Schutz vor dem Virus geboten werden (eigene Beobachtung der Autorin). Bei den meisten Unternehmen der befragten Experten wurden mehr Meetings durchgeführt, da die Mitarbeitenden über den aktuellen Wissensstand verfügen mussten (I01, Z. 25f.; I02, Z. 27f.). Aufgrund der physischen Distanz wurde grossen Wert auf die Teamstärkung gelegt, diese sei gemäss einer Expertin «*more important than ever*» gewesen (I06, Z. 107). Ein Unternehmen, welches die dazu benötigten finanziellen Mittel aufweisen konnte, bot zu Beginn der Pandemie von musikalischen Live-Acts über Sorgentelefone, Kinderbetreuung bis hin zu Take-Away-Service an (I01, Z. 39-53). Viele solcher Angebote, welche laut diesem Experten sehr von den Mitarbeitenden geschätzt wurden (I01, Z. 43f.), erübrigten sich, als die schrittweise Rückkehr in die Geschäftsräumlichkeiten ermöglicht wurde (eigene

Beobachtung der Autorin). In erster Linie wurden diese Angebote aber auch nur zur Beibehaltung guter Laune und Sicherheit erstellt (I01, Z. 32f.). Bei dieser Innovation bilden sich zwei Verbindungen zu einer permanenten rBMI, denn gemäss diversen Experten werden Angebote wie Home-Office oder digitale Kommunikationskanäle auch zukünftig bestehen und nachgefragt bleiben (I02, Z. 305f.; I05, Z. 137f.).

Ein weiteres Beispiel von trBMI stellt die **Verkaufsweise** dar. Nicht bei allen Interviewpartner wurde dieser Faktor gleich beeinträchtigt, ein kleinerer Fachhandel musste in dieser Hinsicht sehr schnell umdenken und handeln – beispielsweise wurden Schaufensterverkäufe und Verkäufe über Social Media eingerichtet und getätigt, was durch die Stammkundschaft wiederum sehr geschätzt wurde (I03, Z. 8f., Z. 18 & Z. 150ff.). Kleinere, versandfähigere Accessoires wurden über einen Onlineshop verkauft, welcher explizit für den Bedarf der Kundschaft erschaffen wurde (I03, Z. 34), für Bekleidung wäre dieser Aufwand jedoch zu gross gewesen (I03, Z. 35f.). Ein kleiner Fachhandel basiert gemäss Aussage einer Expertin vielmehr auf direkter Kundenbedienung (I03, Z. 44f.) und von deren Stammkundschaft (I03, Z. 30). Diese Massnahme der Verkaufsart wurde lediglich als eine Überbrückung der Pandemie getroffen, um trotz Einschränkungen Umsatz zu generieren (I03, Z. 43f.). Die nachhaltige Nachfrage der Kundschaft eines Onlineshops sei hier laut dieser Expertin aber zu klein (I03, Z. 43f.).

4.3. Legitimized rapid Business Model Innovation

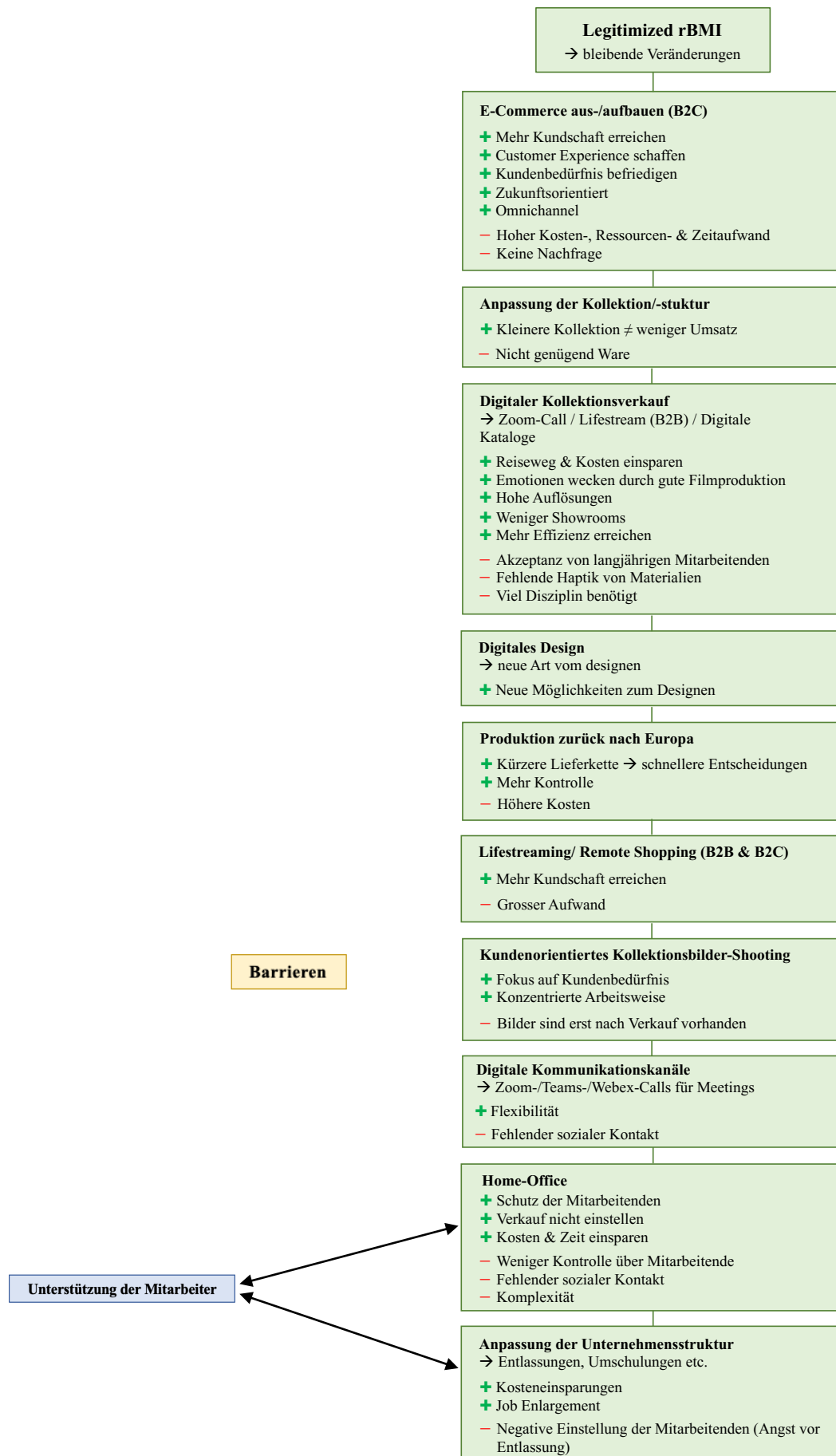


Abbildung 9: Legitimized rapid Business Model Innovation (eigene Darstellung)

Die zweite Variante von rapid Business Model Innovation, welche aus der Analyse erkannt wurde, wird als **legitimized rapid Business Model Innovation (lrBMI)** bezeichnet. Diese Variante wird in der obigen Abbildung 9 mit den Vor- und Nachteilen der identifizierten Anwendungsbeispielen dargestellt. Es wurden Innovationen erwähnt, welche vor Beginn der Pandemie von Unternehmen bereits angedacht waren, deren Implementierung jedoch erst mit dem Eintritt der Krise aber als zwingend notwendig erkannt wurde (I01, Z. 215). Andererseits kristallisierten sich Innovationen heraus, welche die Unternehmen erst durch das Aufkommen der Pandemie erkannten und rapide implementierten (I04, Z. 56ff.). Die unterscheidende Erkenntnis dieser Art von Innovation war jedoch, dass diese Innovationen eine anhaltende Veränderung darstellen und nach Ausklang der Krisensituation laut Experten beibehalten werden (I04, Z. 88f.; I02, Z. 325f.).

Als eine erste Anwendung des lrBMI-Konzepts ergab sich der **Auf- respektive Ausbau von E-Commerce-Angeboten**, hierbei hauptsächlich dem B2C Geschäft gewidmet. Somit konnten gemäss einem Experten grössere Kundenkreise erreicht werden, darunter auch solche, welche Onlineshopping zuvor vielleicht nie in Betracht gezogen hätten (I04, Z. 102). Der Komfort des Onlineshopping sei gemäss demselben Experten erkannt worden (I04, Z. 104). Durch die erzwungene Schliessung von physischen Stores mussten Unternehmen neue und andere Vertriebskanäle wie Onlineshops ausfindig machen, wie die Kundschaft erreicht werden konnte (I02, Z. 15f.). Es wurden zudem laut einem Experten Waren schnellstmöglich von physischen Stores in die Lager von Onlineshops umgebucht, damit genügend Artikel im Onlineshop vorhanden waren (I02, Z. 76ff.). Trotz der Ladenschliessungen konnten Konsumenten weiterhin einkaufen, gemäss Experten wird sich dieses vermehrte Onlineshopping-Verhalten etablieren und zukünftig weiterhin einen grossen Teil des Vertriebs darstellen (I04, Z. 161f.; I01, Z. 342). Eine Expertin erwähnte hier auch explizit, dass ein grösseres Angebot an Vertriebskanälen auch nach der Pandemie von Vorteil ist, für solche die nicht die Möglichkeit oder Zeit haben, vor Ort einkaufen zu gehen (I06, Z. 220ff.). Andere Experten bestätigten ebenfalls, wie wichtig ein Omnichannel-Angebot, eine balancierte Mischung aus On- und Offline-Handel, um alle Kundenbedürfnisse zu befriedigen, ist (I01, Z. 320, 343f. & Z. 364). Ein Experte äussert sich hierzu: «*Ohne stationären Handel würde auch E-Commerce nicht funktionieren*» (I04, Z. 198). Vielen Personen fehle hier aber insbesondere der soziale Kontakt und das Einkaufserlebnis (I04, Z. 174f.). Besonders bei kleineren Unternehmen, bei welchen die persönliche Kundenbedienung im Fokus steht (I03, Z. 44), sieht eine Expertin hier aber keine Lösung (I03, Z. 56f.); ihr Geschäftsmodell basiert auf Bedienung und

engem Kundenkontakt, die Kundschaft sind generell Angehörige älterer Generation, somit besteht wenig bis kein Bedarf für Onlineshopping (I03, Z. 52-57). Andererseits benötigt laut Experten der Aus- oder Aufbau viel Zeit und Ressourcen, welche situationsbedingt während der Pandemie nicht immer rasch vorhanden waren (I02, Z. 106-111 & Z. 115-121).

Eine **Anpassung der Kollektion oder der Kollektionsstruktur** wurde als zweite IrBM-Innovation erkannt. Ein Unternehmen hatte als notfallmässige Massnahme ausstehende B2B Orders präventiv storniert, dies aufgrund der Annahme, dass die Bestellungen ohnehin nicht benötigt und gewünscht würden (I04, Z. 55ff.). Dieser Experte erklärte zudem, dass die Grösse der Sommerkollektion des Jahres 2021 bereits vorab «drastisch» (I04, Z. 76) um 30% gekürzt wurde, was dann aber trotzdem teilweise gut abverkauft werden konnte (I04, Z. 77f.). Diesem Experten zufolge wurde nach ursprünglich temporärer Verkleinerung der Kollektion bemerkt, dass nicht alle geführten Produkte der Kollektion notwendig waren (I04, Z. 82ff.). Gemäss Rückmeldungen der Kundschaft wurde das Fehlen gewisser Produkte zu Teilen dennoch bemerkt (I04, Z. 65ff.). Durch die daraus gelernten Erkenntnisse erläuterte dieser Experte, dass aber auch eine kleinere Kollektion nicht gleich einem kleineren Umsatz gleichzustellen sei (I04, Z. 84f.), somit soll diese Denkweise auch in Zukunft beibehalten werden (I04, Z. 88).

Anschliessend wurde die Innovation des **digitalen Kollektionsverkaufs** identifiziert. Von Zoom-Call Präsentationen, über Livestreaming vor allem im B2B Bereich, über digitale Kataloge; hier wurden die Unternehmen innovativ. Ein Experte erwähnte hierzu, dass aufgrund der Corona-Pandemie und den verhängten Treffverböten die Kollektionspräsentation kurzfristig in ein digitales Format verwandelt werden musste (I02, Z. 252f.). Zuvor war die hierfür notwendige Infrastruktur noch nicht bei allen befragten Unternehmen vorhanden oder angedacht, die es für ein online Sales Meeting benötigt hätte (I02, Z. 259). Durch diese Onlineverkäufe der Kollektionen konnten zudem Reisewege und somit Zeit eingespart werden (I02, Z. 341). Dadurch, dass man bei dieser Art des Verkaufs unter anderem Filmproduktionen vorab erstellen kann, besteht laut eines Experten die Möglichkeit, hiermit Emotionen zu wecken (I02, Z. 347). Auch kann mittels hochqualitativen Fotoproduktionen ermöglicht werden, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer durch Vergrössern der Bilder die Materie genau betrachten können (I02, Z. 346). Da die Stoffqualitäten oft den bereits vorhandenen Kollektionen entsprechen, reicht dies in vielen Fällen aus, erklärte ein Experte (I02, Z. 345). Hinzu kam durch diese Innovation

die Möglichkeit, finanzielle Aufwände für den Betrieb von Showrooms einzusparen, da diese durch wenige bis keine Personen besucht wurden (I02, Z. 359ff.). Hauptsächlich hat es aber laut demselben Experten zu einer «gewissen Effizienz» geführt (I02, Z. 362), welche in Zukunft einen noch grösseren Stellenwert erhalten wird (I02, Z. 342f.). Einer der negativeren Aspekte dieser Innovation liegt aber bei der teils mangelnden Akzeptanz der langjährigen Mitarbeitenden, erwähnte derselbe Experte (I02, Z. 271 & Z. 281f.). Laut Expertenaussage traten bei der anfänglichen Nutzung Handhabungsprobleme beim Verkauf der Kollektionen über die digitalen Kanäle auf, da keine physischen Stoffe vorhanden waren und dessen Präsentation der Kundschaft gegenüber weniger beeinflusst werden konnte (I02, Z. 265-271 & Z. 283f.). Hinzu komme, dass für eine gute Kommunikation über die digitalen Kanäle wesentlich mehr Disziplin gefordert sei (I02, Z. 328f.). Ein anderer Experte fügte hier noch hinzu, dass ein haptischer Kontakt mit den Materialien über digitale Kanäle nicht möglich ist (I04, Z. 24f.). Dennoch soll diese Veränderung auch nach Beendigung der Krisensituation laut Experten zu einem grossen Mass, insbesondere auf globaler Ebene beibehalten werden (I02, Z. 325f.).

Als ein weiteres Beispiel von IrBMI wurde **digitales Design** identifiziert. Bereits vor Eintritt der Pandemie soll diese Innovation schon bei einem Unternehmen anhand einer Zwischenkollektion erprobt worden sein (I01, Z. 224ff.). Als die Pandemie jedoch eintrat, wurde diese Innovation umgehend und allumfassend implementiert, Designs wurden komplett digital erstellt (I01, Z. 227f.). Dies sei laut diesem Experten zum grossen Teil als neue Designform im bestehenden Geschäftsmodell angepasst worden (I01, Z. 228f.).

Bei der **Rückkehr von Produktionen nach Europa** handelt es sich um eine zusätzliche Anwendung von IrBMI. Zu Beginn der Pandemie wurde zeitnah entschieden, Teile der Produktion in europäische Länder zurückzuholen (eigene Beobachtung der Autorin). Dies aufgrund der geografischen Nähe und die dadurch schnellere und grössere Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten, welche an Produktionsstandorten wie Südostasien weniger ausgeprägt sind (eigene Beobachtung der Autorin). Ein Nachteil dieser Massnahme sind ansteigende Produktionskosten aufgrund von bspw. höheren Grundlöhnen in Europa (eigene Beobachtung der Autorin).

Die nächste Variante von IrBMI umfasst das Angebot von **Livestreaming** und **Remote Shopping** für den B2B- sowie B2C-Handel der Unternehmen. Remote Shopping: «*it is like [...] online but is not [...] online*», dies äusserte eine Expertin (I06, Z. 77). Bei diesem Unternehmen wurden solche Angebote eingeführt, um für diejenigen Konsumenten einen

Mehrwert zu generieren, die von anderen Onlineshopping-Angeboten keinen Gebrauch machen wollten (I06, Z. 74f.). In Hinsicht auf dieses Angebot erläuterte diese Expertin aber auch, dass es für die Mitarbeitenden ein zusätzlicher Stressor darstellte, da dieses neue Angebot unbekannt war und schnell umgesetzt werden musste (I06, Z. 94f.).

Kundenorientiertes Kollektionsbilder-Shooting hat sich als ein weiteres Beispiel von IrBMI herauskristallisiert. Vor der Pandemie wurden die Kollektionsbilder laut einem Experten immer vor der Kollektionsübergabe fotografiert und anschliessend wurde dann der Katalog mit diesen Bildern erstellt (I04, Z. 215ff.). Durch die Krise hatte das Unternehmen dann aber ihr Konzept verändert (I04, Z. 215): Nur noch für ausgewählte Artikel wurden professionelle Location Shootings gemacht (I04, Z. 232ff.). Der Experte erwähnte hier auch, dass man so die Bilder genauer auf den Endkonsumenten abstimmen kann (I04, Z. 232f.) und nicht einfach alle Serien fotografieren muss (I04, Z. 234f.). Laut demselben Experten soll diese konzentrierte Arbeitsweise zukünftig beibehalten werden (I04, Z. 242).

Darüber hinaus wurden **digitalen Kommunikationskanälen** wie Zoom, Microsoft Teams, Webex und Weitere zum Abhalten von Telefonaten und Meetings als IrBMI-Variante erkannt. Bei einigen Unternehmen waren diese bereits vor Eintritt der Pandemie vorhanden (I01, Z. 24), durch den Eintritt der Pandemie wurden jedoch die Unternehmen zur Nutzung dieser gezwungen (I04, Z. 21; eigene Beobachtung der Autorin). Diese Realität bekräftigte ein Experte insbesondere, indem berichtet wurde, dass Mitarbeitende selbst im gleichen Gebäude ausschliesslich über digitale Kanäle interne Meetings abhielten (I02, Z. 294f.). Die Nutzung dieser Kommunikationskanäle erlaubte zudem viel mehr Flexibilität bei der Abwicklung der Geschäftstätigkeiten (siehe digitaler Kollektionsverkauf und Home-Office). Aber auch hier wiederum erklärten die Experten, dass der soziale Kontakt unter Mitarbeitenden fehle (I05, Z. 141f.; I04, Z. 33). In einigen Bereichen der Unternehmen wird diese Innovation jedoch verbleiben, erklärte ein Experte (I04, Z. 27f.).

Home-Office wurde als eine weitere Anwendung von IrBMI entdeckt. Gemäss einem Experten waren hierzu bereits vor der Krise Angebote vorhanden, jedoch in sehr beschränktem Mass (I04, Z. 14). Zu Beginn der Pandemie musste zum Schutz der Mitarbeitenden sehr rasch gehandelt werden (I02, Z. 18ff.; eigene Beobachtung der Autorin). Somit wurden entweder Home-Office-Arbeitsmöglichkeiten oder Kurzarbeit eingeführt (I02, Z. 18-22). Durch diese Flexibilität des Home-Office konnte zudem der Weiterbetrieb der Verkaufstätigkeiten gesichert werden (I05, Z. 144ff.). Laut zwei Experten ist ein

weiterer positiver Aspekt des Home-Office auch eine wesentliche Zeitersparnis durch Wegfallen von langen Arbeitswegen (I04, Z. 35f.; I02, Z. 357f.). Da diese Innovation durch Einsparung von Reisewegen (I04, Z. 35f.) und ruhigen Arbeitsmöglichkeiten (I02, Z. 317) auch eine Unterstützung der Mitarbeitenden darstellt, kann hier eine Verbindung zu trBMI im Kapitel 4.2. gemacht werden. Ein negativer Aspekt dieser Implementation seien geminderte Kontrollmöglichkeiten der Mitarbeitenden aufgrund der geografischen Distanz, meint ein Experte (I04, Z. 17ff.). Zudem wird der wichtige Aspekt des mangelnden direkten und sozialen Kontaktes zwischen den Mitarbeitenden, sowie auch der Kundenschaft, betont (I02, Z. 309; I05, Z. 146ff.). Hinzu kommt eine gewisse Komplexität, wenn eine gesamte Belegschaft von Home-Office Gebrauch macht, so ein Experte, da anstelle eines kurzen Besuchs des Büros des Mitarbeitenden für jegliche Art von Austausch ein Termin vereinbart werden muss (I02, Z. 310ff.). Dennoch sind sich auch hier mehrere Experten einig, dass mit der Beibehaltung der Home-Office-Angebote zu rechnen sei (I02, Z. 315f.; I04, Z. 15; I05, Z. 144).

Als letztes Beispiel von lrBMI wurde eine **Anpassung der Unternehmensstruktur** identifiziert. Hierunter werden unter anderem Entlassungen, Umschulungen etc. verstanden. Bereits vor der Krisensituation wurden solche Massnahmen bei gewissen Unternehmungen in Betracht gezogen, durch die Pandemie hingegen als unumgänglich erachtet und schnellstmöglich umgesetzt (eigene Beobachtung der Autorin). Diese Massnahmen können mögliche Kosteneinsparungen mit sich bringen, indem Stellen nach Weggang der Mitarbeitenden nicht mehr nachbesetzt und so weitere Sparmassnahmen ergriffen wurden (I04, Z. 45f.). Ebenso konnten Job Enlargement-Massnahmen ergriffen werden, nicht zuletzt aufgrund fehlenden Mitarbeitenden wegen Kurzarbeitsangeboten (eigene Beobachtung der Autorin). Eine grosse Herausforderung als Folge solcher Massnahmen sei die Gesetzgebung in verschiedenen Ländern, da gemäss einem Experten nicht an allen Standorten schnelle Entscheidungen möglich waren (I01, Z. 127-136).

4.4. Barrieren für rapid Business Model Innovation

In diesem Abschnitt werden auf die Barrieren für schnelle Geschäftsmodellinnovationen eingegangen, welche in der nachfolgenden Abbildung 10 dargestellt sind.

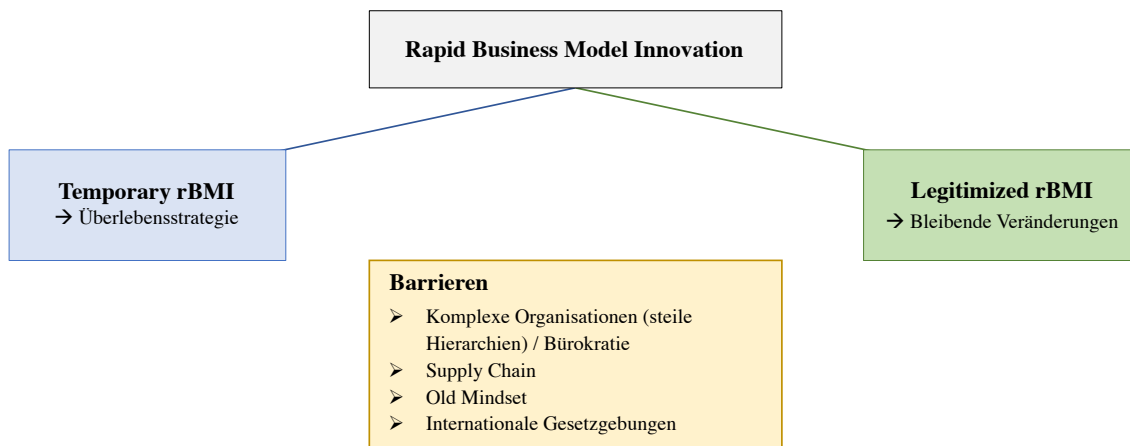


Abbildung 10: Barrieren für schnelle Geschäftsmodellinnovationen (eigene Darstellung)

Als eine massgebliche Barriere wurden **komplexe Organisationsstrukturen** von einem Experten genannt (I05, Z. 92), bürokratische Verhältnisse, welche schnellen Anpassungen und Innovationen im Weg stehen (I01, Z. 435 & Z. 440-453). Um gemäss Experten-aussage kurzfristige und schnelle Entscheidungen treffen zu können, müsse genau diese **Bürokratie** minimiert werden – «*kill bureaucracy*» (Z01, Z. 443). Ein anderer Experte unterstützt dies, indem er hinzufügt, dass eine flache Hierarchie dazu verhelfen kann, schnelle Entscheidungen zu treffen (I05, Z. 92-95).

Die **Supply Chain** einer Unternehmung wurde ebenfalls als mögliche Barriere für rBMI entdeckt. Ein Experte äusserte hierzu, dass ein «*Graben zwischen Betrieb und Produktion*» (I04, Z. 314) vorhanden sei. Hier war es laut demselben Experten sehr schwierig schnell zu reagieren (I04, Z. 313).

Was seitens einer Expertin als «**Old Mindset**» (I06, Z. 119) bezeichnet wurde, kann ebenfalls ein grosses Hindernis für rapide Innovationskreisläufe sein (I02, Z. 455). Dies müssen nicht zwingend ältere Mitarbeitende sein, sondern vielmehr solche mit unzeitgemässer Meinungshaltung (I06, Z. 130ff.). Diese veraltete Denkweise wird auch durch einen anderen Experten unterstrichen, welcher aussagt, dass man heutzutage nicht starr an den gewohnten, festen Betriebszeiten und -abläufen festhalten darf (I02, Z. 448-455).

Auf internationaler Ebene unterscheidende **Gesetzgebungen** können sich als weiteres Hindernis erweisen, da diese unter Umständen schnellen Entscheidungen und deren

Umsetzung im Weg stehen können (I02, Z. 132f.). Nicht in allen Ländern sei es laut einem Experten zu Beginn der Pandemie von gleicher Leichtigkeit gewesen, die Mitarbeitenden in Kurzarbeit zu schicken, was für die Unternehmungen ein Hindernis darstellte und mit grosser Komplexität verbunden war (I01, Z. 127-136).

5. Diskussion, Konklusion & Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse dieser Arbeit im Rahmen einer Diskussion, einer Konklusion und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen suggeriert.

5.1. Diskussion

In diesem Abschnitt werden die zuvor dargestellten empirischen Ergebnisse aus den Experteninterviews ausführlich diskutiert und mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen.

Die Basis des erforschten Gebietes bildet der grundlegende Innovationsgedanke von Unternehmungen. Das «*out of the box*»-Denken (I01, Z. 177), welches von einem befragten Experten angesprochen wird, unterstreicht auch Tarnawska (2019) – der Schwerpunkt solle nicht alleinig auf Menschen und akuten Trends liegen, Unternehmen müssen stattdessen die zugrundeliegende Mentalität annehmen. Laut einem Experten müsse es sich bei Innovationen nicht zwingend um grosse Veränderungen handeln (I02, Z. 407), was der Beschreibung einer inkrementalen Innovation (Kapitel 2.2.2.) entspricht (Hensel & Wirsam, 2008, S. 16). Auslöser für Innovationen sind laut Hensel & Wirsam (2008, S. 15) genauso wie auch laut Experten (I02, Z. 417) dies beschreiben: Kundenbedürfnisse. Abnehmer einer Innovation von Produkten oder Dienstleistungen sollen schlussendlich die Kundschaft sein, wobei solche Innovationen oftmals auch als Pull-Innovation bezeichnet werden können, wie Hensel und Wirsam (2008, S. 15) dies betiteln. Weiter einigen sich die Literatur (Gassmann et al., 2013, S. 6) und Experten (I05, Z. 155-160) darüber, dass unter den Elementen des BMI-Konzepts die Dimension der Zielgruppe im Zentrum stehen soll. Mit diesem Ansatz können Kundenbedürfnisse trotz möglichen Einschränkungen des Tagesgeschäfts in Krisensituationen weiterhin abgedeckt werden, beispielsweise durch ein Omnichannel-Angebot (I01, Z. 320f.), also der Nutzung verschiedenster Absatzkanäle. Nicht nur können so Krisensituationen besser überstanden werden, sondern können solche Angebote auch der Differenzierung von der Konkurrenz dienen (Schallmo, 2018, S. 25). Schlussendlich steht laut Expertenaussage hinter Innovationen

aber immer der Mensch mit seinen Charakterzügen (I02, Z. 512 & 531), welche als interne Führungspersonen agieren müssen (Chesbrough, 2010, S. 362).

Aus den Informationen, welche durch die Experteninterviews erlangt werden konnten, kann festgestellt werden, dass Geschäftsmodellinnovationen übergreifend zu einer immer wichtiger werdenden Thematik werden. Die Theorie geht mit dieser Erkenntnis einig (Kraus et al, 2020). Ebenso äussern dies Schwarz et al. (2016, S. 66) in der Deutung, dass das Verständnis von BMI ein grosser Bestandteil der Anwendung sei.

Dass Geschäftsmodellinnovationen Wettbewerbsvorteile generieren können und die für Firmen notwendigen Schritte, um vom BMI-Konzept Gebrauch zu machen, wurden durch vorhergehende Literatur unterstrichen (Wirtz, 2020, S. 156). Im Kapitel 2.3.3. wurde eine Definition für BMI ausgewählt, in der Amit und Zott (2020, S. 8f.) erläutern, dass Geschäftsmodelle neu konzipiert und implementiert werden müssen, um dann die ungenügenden Bedürfnisse nicht nur der Konsument, sondern von anderen Teilnehmenden am Markt besser zu erfüllen. Aufgrund der Corona-Pandemie des Jahres 2020 wurde diese Definition nun um den Faktor «schnell» ergänzt. Konnten sich Unternehmungen beim Gebrauch vom BMI-Konzept bislang mehr Zeit bei der Implementierung von Innovationen lassen, so mussten Unternehmungen neu sämtliche Innovationen in massgeblich kürzeren Zeitabständen implementieren. Durch die Forschungsarbeiten im Rahmen dieser Arbeit konnte dieses Konzept konkretisiert werden und als neues Gebiet der BMI identifiziert werden: das Gebiet des *rapid Business Model Innovation*-Ansatzes. Diese Definition bedeutet ein neuer, möglicher Anwendungspunkt des BMI-Konzepts, insbesondere in Krisensituationen.

Die Natur der Anwendung von BMI unter Zeitdruck, also rapid BMI, lag während den anfänglichen Monaten der Corona-Pandemie jedoch vielmehr im Gebiet der Überlebensmassnahmen als bei der Generation von Marktvorteilen (Furstenthal, Hirt & Roth, 2021, S. 2). Aufgrund der fehlenden Pufferzeit, welche sich Unternehmungen in Zeiten der «Normalität» lassen können, provoziert eine Krise die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen in einem schnellen Zeitrahmen (I05, Z. 123; Furstenthal et al., 2021, S. 2). Dadurch können solche Situationen als Katalysator von Innovationen wirken, welche unter anderen Umständen möglicherweise gänzlich unterlassen worden wären (I04, Z. 439f.; Furstenthal et al., 2021, S. 2). Somit konnte durch diese Erkenntnisse die Trennung der beiden rBMI Teilgebiete identifiziert werden: jenes der temporary rapid Business

Model Innovation (trBMI) und jenes der legitimized rapid Business Model Innovation (lrBMI).

Innovationen, welche dem trBMI-Ansatz Folge leisten, können durch Erkenntnisse aus Expertenaussagen oft als Überlebensmassnahmen interpretiert werden, die zur Sicherung der Unternehmensfortbeständigkeit mit der Absicht zur Rückkehr zum Status Quo implementiert werden. Schlimbach (2020, S. 5) unterstützt dies, indem sie aussagt, dass BMI im Allgemeinen als kurzfristige Überlebensmassnahmen taugen können. Dies widerspricht grundsätzlich zwar der Definition von BMI durch Zott und Amit (2015, S. 2) als solches, da sich diese auf die nachhaltige Beibehaltung der Innovationen beziehen. Da die Absicht der Unternehmen jedoch dem Verständnis des BMI-Konzepts entspricht, indem massgebliche Elemente des Geschäftsmodelles innoviert werden, kann dies trotz Absicht zur Rückkehr zum vorherigen Stand Art als rBMI-Teilgebiet genannt werden. Eines der durch Expertenaussagen best-fundierten Anwendungsbeispiele liegt bei der schlagartigen Umstellung der Produktionsinfrastruktur hin zur Produktion von Hygienemasken während den Anfangsstadien der Corona-Pandemie (I06, Z. 11f.). Diese Umstellung beschränkte sich nicht auf die Unternehmen der befragten Experten, da kurz nach Ausbreitung von COVID-19 viele Textilunternehmen auf die Produktion von Hygienemasken umstellten (Erlinger, 2020). Solche Geschäftsmodellinnovationen fanden unter grossem Zeitdruck und aufgrund hoher Nachfrage durch ein wachsendes Kundenbedürfnis statt. Die Absicht zur Rückkehr zur Vorkrisenproduktion war jedoch von Beginn an vorhanden, da dieses grosse Kundenbedürfnis ausschliesslich während der Pandemiezeit bestünde. Nach Vollendung dieser Krise jedoch wäre gemäss Expertenmeinungen ein gänzlichliches Entfallen des Bedürfnisses zu erwarten (I06, Z. 209ff.).

Anhand der Erkenntnisse der Expertenmeinungen konnte das zuvor genannte zweite Teilgebiet des rBMI-Konzepts identifiziert werden, jenes der legitimized rapid Business Model Innovation. Im Gegensatz zu trBMI unterscheidet sich den Erkenntnissen gemäss lrBMI hauptsächlich in der unterliegenden Absicht. Eine lrBMI folgt dem durch Zott und Amit (2015, S. 2) bezeichneten BMI-Grundsatz näher, indem die Innovation zwar während Krisensituationen ebenfalls zur Unternehmensfortbeständigkeit und somit als Überlebensmassnahme implementiert wird, aber eher der Natur einer Generation von Marktvorteilen entspricht und somit beibehalten wird. LrBM-Innovationen können den Ursprung dennoch bei der zwingenden Not vorfinden, die Beibehaltung der getroffenen Entscheidungen jedoch dient vielmehr dem Grundgedanken des BMI-Konzepts. Dies

bedeutet für Unternehmen also, dass auch eine unter Zeitdruck implementierte BMI einer verbesserten Befriedigung eines Kundenbedürfnisses und somit einer Verbesserung von Produkten oder Prozessen entsprechen kann. Die schlüsseltragende Differenzierung von lrBMI gegenüber trBMI liegt somit bei der fehlenden Absicht zur Rückkehr zum Status Quo. Eine zum aktuellen Zeitpunkt fehlende Literaturlbasis macht den Vergleich zwischen der Theorie und der durch Expertenaussagen fundierten erkannten rBMI-Variationen schwer möglich, doch finden sich die Konzepte dennoch bei BMI wieder: Insbesondere bei lrBMI wird klar, dass das Kredo des BMI-Konzepts, zum Beispiel der Implementation von Innovationen im Geschäftsmodell, verfolgt wird. Bei durch Expertenaussagen fundierten Beispielen von lrBMI kann es sich zum Exempel um die Home-Office Arbeitsmöglichkeiten handeln, welche ursprünglich zur Senkung der Infektionsgefahr (Schlimbach, 2020; eigene Beobachtung der Autorin) eingeführt wurden. Die Beibehaltung der Home-Office-Angebote bedingt ausserdem der zeitgleichen Beibehaltung der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten, da diese einen integralen Bestandteil der Arbeitsweise darstellen, womit die Mitarbeitenden unterstützt werden. Die Rückkehr der Produktion nach Europa wurde in erster Linie unter grossem Druck ergriffen, um schnellere Entscheidungen treffen zu können und den Weiterbestand des Unternehmens zu sichern (Eigene Beobachtung der Autorin). René van Geer äussert sich in einem Interview (Hobson, 2020) genau dazu, dass er in der Inlandproduktion ebenfalls grosse Vorteile sieht, wie beispielsweise einer vereinfachten Kommunikation und politischer Stabilität, was wiederum positiv für schnelle Entscheidungen sein kann. Dies stellt eine Prozessinnovation (siehe Kapitel 2.2.1.) dar, die der Generation eines Mehrwertes entspricht. Hinzu kommt ein durch Expertenaussage identifiziertes Kundenbedürfnis, europäisch produzierte Artikel zu bevorzugen (I03, Z. 206). Dies unterstützt Schlimbach (2020, S. 8f.), indem sie aussagt, dass sich Firmen vermehrt über Export und Import bewusstwerden sollen. Ein weiteres Beispiel einer lrBMI kann beim in Kapitel 4.3. beschriebenen kundenorientierten Shooting vorgefunden werden. Solche Produkt- und Prozessinnovationen finden sich in der Theorie im Ansatz von Hensel & Wirsam (2008) und Heesen (2009, S. 28) wieder. Entsprechend dem Ansatz von Gassmann et al. (2013, S. 9), dass sich mindestens zwei der Komponenten des Geschäftsmodells ändern, lässt sich eine weitere lrBMI bei der durch Experten bezeichneten Einführung des Remote Shopping Angebotes vorfinden (I06, Z. 71). Nicht nur das Element der Leistungserstellung mit dem Distributionskanal, sondern auch jenes der Zielkundengruppe wurde mit dieser Innovation angepasst. Unter dem Begriff der legitimezd rBMI kann schlussendlich eine als Überbrückung

implementierte Innovationen, welche nach Überwindung der Krisensituation beibehalten werden und für das Unternehmen in Zukunft bedeutende Bestandteile des Geschäftsmodells verbleiben, verstanden werden – «*The pandemic was just accelerating the process, but the process was already there [...]*» (I06, Z. 213f.).

Anhand der durchgeführten Experteninterviews konnten mehrfach Definitionen von Barrieren für rBMI erkannt werden, welche in Verbindung zum Theoriekapitel 2.3.2. gebracht werden konnten. Die Bürokratie, welche nach wie vor im Geschäftsalltag herrscht, sei gemäss einem Experten ein grosses Hindernis für die Umsetzung schneller Innovationen des Geschäftsmodelles (I01, Z. 435 & Z. 440-453). Diese Art der Barriere ist mit den durch Friedrich von den Eichen et al. (2015, S. 29) bezeichneten Systembarrieren vergleichbar. Ebenso findet sich die durch Friedrich von den Eichen et al. (2015, S. 29) beschriebene Art von Bewusstseinsbarrieren in einer Expertenaussage; gemäss einer Expertin (I06, Z. 119) sei ein «Old Mindset» ein grosses Hindernis für das rBMI-Konzept. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass diese Bewusstseinsbarriere durch die schnelle Art von Veränderungen tendenziell stärker exponiert wird – anhand der zwingenden Natur einer schnellen Innovation aber unter Umständen durch den gefühlten Überlebensdruck überwunden werden kann, wenn auch nicht permanent. Wo Bürokratie und veraltete Denkweisen in Unternehmen dennoch vertreten sind, wird es laut Schlimbach (2020) schwierig, schnelle Aktionen und dadurch Innovationen umzusetzen. Dies kann auf eine unzeitgemässe Meinungshaltung (I06, Z. 130ff.) zurückgeführt werden, welche sich in Form einer Kulturbarriere in der Theorie auffinden lässt (Friedrich von den Eichen et al., 2015, S. 29). Die fehlende Offenheit zu möglichen Veränderungen, zu flexibleren Arbeitszeiten, -weisen und -orten (z.B. I02, Z. 452f.; I06, Z. 130f.) kann als eine der grundlegendsten Barrieren definiert werden. Diese Barriere könnte für Unternehmungen die Begründung darstellen, eine rBMI zeitlich zu begrenzen und eine Rückkehr zum Status Quo anzustreben.

5.2. Konklusion

Der hohe Stellenwert von Anpassungen eines Geschäftsmodells ist als solches keine Neuigkeit. Zum Konzept von BMI existiert bereits ausgiebige Literatur aus Forschungsergebnissen, wie sich Unternehmen ständig anpassen müssen, um marktfähig zu bleiben. Aufgrund der Corona-Pandemie kam für Unternehmen neu die Problematik des Zeitdrucks hinzu. Dieser Umstand allein könnte möglicherweise sogar gänzlich als Begründung für Geschäftsmodellinnovationen gedeutet werden, welche unter anderen Umständen nicht

umgesetzt worden wären. Hierfür sind aber bis dato spärlich bis gänzlich fehlende Publikationen vorhanden. Das Feld der rapid Business Model Innovation war somit sehr schlecht erforscht, wobei diese Arbeit genau hier ansetzte.

Aus dieser anhand der Textilbranche identifizierten und untersuchten Forschungslücke wurde die Forschungsfrage abgeleitet, welche sich damit beschäftigt, inwiefern Unternehmen in Krisensituationen ihre Geschäftsmodelle schnell und innovativ entwickeln und wie aus den Erfahrungen dieser das Konzept der BMI für kurzfristige Innovationen weiterentwickelt werden kann.

Durch die im Rahmen dieser Thesis unternommenen Forschungen, wie sich Unternehmen in der Krisenzeit der COVID-19-Pandemie verhielten und welche Innovationen getroffen wurden, um die Fortbeständigkeit zu sichern, konnte diese Forschungslücke ansatzweise gefüllt werden. Ebenso lässt sich anhand der durchgeführten Untersuchungen das neu entdeckte Gebiet der rapid Business Model Innovation wissenschaftlich definieren:

«Der Ansatz des rapid Business Model Innovation bedeutet die Anwendung von Business Model Innovationen unter Zeitdruck aufgrund extrinsischer sowie intrinsischer Einflussfaktoren. RBMI kann in zwei Teilgebiete gegliedert werden: Zum einen in temporary rapid Business Model Innovation (trBMI), also zeitlich begrenzten Geschäftsmodellinnovationen mit der Absicht zur Rückkehr zum vorherigen Zustand, zum anderen in legitimized rapid Business Model Innovation (lrBMI), zeitlich unbegrenzte Geschäftsmodellinnovationen, die zur fortlaufenden Generation von Marktvorteilen implementiert werden.»

Anhand der Erkenntnis von rBMI als Bereich von BMI wird die Möglichkeit von weiteren Untersuchungen offengestellt. Somit wird die wissenschaftliche Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt beantwortet: Unternehmen können sich durch vorgängige Überwindung der identifizierten rBMI-Barrieren stabilisieren und dadurch eine Positionierung erlangen, die als rBMI-fähig bezeichnet werden kann. Anhand Massnahmen der identifizierten trBMI- und lrBMI-Varianten können Unternehmen der Textilbranche während Krisensituationen die Unternehmensbeständigkeit sichern. Die Anwendung der rBMI-Ansätze erlaubt es Unternehmen zudem, Ökosysteme als Ganzes zu erkennen und bieten eine neue Ebene der Innovationsmöglichkeiten an. Hierdurch werden auch die Unterscheidungen von Prozess- und Produkteinnovationen gegenüber rapid Business

Model Innovationen zur Erschaffung von Alleinstellungsmerkmalen entgegen anderen Marktteilnehmern ermöglicht. Dieser Ausgangspunkt ermöglicht eine einzigartige Perspektive zur Generierung von Marktvorteilen.

Diese Konklusion und insbesondere die Beantwortung der Forschungsfrage erlaubt die Erkennung der Grundprinzipien des rBMI-Gebietes, mit welchen sich Unternehmen neu positionieren können, und daraus folgende Handlungsempfehlungen. Diese werden im nachfolgenden Unterkapitel erläutert und definiert.

5.3. Handlungsempfehlungen

Den Unternehmen des Textilsektors können Handlungsempfehlungen gemacht werden, welche sich auf die Positionierung des Unternehmens beziehen, um bei Eintritt von extrinsischen Schock-Events den erkannten rBMI-Ansätzen Folge leisten zu können. Eine Beendigung einer Schocksituation ist nicht einer Rückkehr zum Status Quo gleichzustellen, weshalb die getroffenen Massnahmen gegebenenfalls als permanente Lösung beibehalten werden sollen. Hierbei ist die Entscheidungsfrage für Unternehmen, ob von der trBMI- oder lrBMI-Variante Gebrauch gemacht werden soll.

Um in Krisensituationen schnelle Entscheidungen treffen zu können, ist es für Unternehmen von grosser Wichtigkeit, dass die identifizierte Barriere des «Old Mindset» entweder überwunden (lrBMI-Ansatz) oder aber als Legitimation einer Rückkehr zum vorherigen Stand (trBMI-Ansatz) verwendet werden kann. Dies können Unternehmen anhand einer offenen Firmenkultur erreichen, die zur Kreativität, Flexibilität und Offenheit der Mitarbeitenden beiträgt. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die damit erlangte Flexibilität und Offenheit massgeblich zur Umsetzung von rBMI-Massnahmen beitragen kann.

Bereits vor Abschluss der Forschungsarbeiten war die Wichtigkeit von Agilität in Unternehmensstrukturen bekannt. Um die erkannte rBMI-Barriere von komplexer Organisation und Bürokratie zu überwinden, ist eine flache Hierarchie von Vorteil. Dies wurde durch die Forschungsergebnisse wiederum erneut unterstrichen, indem genau in Situationen wie der Pandemie sich ein schneller Entscheidungsweg als von höchster Wichtigkeit herauskristallisiert hat.

Eine weitere Handlungsempfehlung wird für die Überquerung der identifizierten Barriere der Supply Chain von Unternehmen gemacht. Um diese Barriere zu überwinden, sollten sich Unternehmen darüber im Klaren sein, dass eine teilweise Rückholung der Produktionen in die geografische Nähe des Unternehmens von Vorteil sein könnte. Hierdurch

kann die Supply Chain gestärkt werden, zudem wird das Fällen von schnellen Entscheidungen in Krisensituationen ermöglicht. Nach erfolgreicher Überquerung der identifizierten rBMI-Barrieren können Unternehmen des Textilsektors die suggerierten rBMI-Ansätze verwenden.

6. Schlussbetrachtung

Das letzte Kapitel dieser Thesis wird für einen Ausblick genutzt, bei dem sowohl die Limitation der Ergebnisse als auch Möglichkeiten für weitere Forschungen für die Textilindustrie aufgezeigt werden.

6.1. Limitation der Ergebnisse

Die Forschungsergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit getroffenen Untersuchungen sind ein Ebenbild der Textilindustrie. Die Ansätze des rBMI-Konzepts wurden aufgrund des Beispiels der Textilbranche erarbeitet und erkannt, verbleiben in den Grundsätzen jedoch Branchenübergreifend.

Die Handlungsempfehlungen zum Verhalten während Krisensituationen, wodurch Geschäftsmodelle schnell und innovativ weiterentwickelt werden können, wurden auf Experteninterviews der Textilbranche aufgebaut. Die zeitliche Beschränkung der dringlichen Situation erlaubte jedoch lediglich eine kleinere Menge an durchgeführten Interviews. Zudem sind diese Interviews nicht zu verallgemeinern, da für unterschiedliche Unternehmen auch unterschiedlichen Faktoren wie Grösse, finanzielle Stabilität, Internationalisierung und Weitere von Bedeutung sind. Ebenso unterscheidet sich die Innovationsbereitschaft stark durch die Meinungen und Persönlichkeiten der obersten Führung.

6.2. Weitere Forschung

Die moderne Welt durchlebt in kurzer Zeit viele Veränderungen, Menschen werden angesichts der modernen Möglichkeiten vermehrt ungeduldig. Aufgrund dieser Tendenz verbleibt diese Thematik sehr aktuell und erfordert weitere Forschung, insbesondere um den Überblick über weitere Unternehmen jeglicher Grösse hinzuzugewinnen. Hierbei wäre eine wichtige Erkenntnis, ob tendenziell mehr Gemeinsamkeiten oder Unterscheidungen der Reaktionen auf die COVID-19-Pandemie festgestellt werden könnten. Ausserdem ist eine Weitererforschung dieses Gebiets wichtig, da die Pandemie weiterhin andauert und sich dynamisch verlagert. Dadurch würde eine zukünftige Beobachtung der

Unternehmen die Erkenntnis ermöglichen, ob implementierte Innovationen beibehalten wurden oder ob Unternehmen wieder in alte Muster zurückkehrten.

Literaturverzeichnis

- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., & West, D. (2020). Enterprise agility: Buzz or business impact? *McKinsey & Company*, March, S. 1-19.
- Albeck, W. (2016). *Geschäftsmodellinnovationen für das mittlere Marktsegment*. Wiesbaden: Springer.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), S. 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Augsten, T., Brodbeck, H., & Birkenmeier, B. (2017). *Strategie und Innovation*. Wiesbaden: Springer.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), S. 156-171.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Kryss, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Springer.
- Bloomberg (2020). *Covid-19 Pandemic Most Challenging Crisis Since World War II: UN Chief*. Abgerufen von <https://www.bloomberquint.com/coronavirus-outbreak/covid19-pandemic-most-challenging-crisis-since-world-war-ii-un-chief> am: 18.04.2021.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer.
- Born, H.-J. (2018). *Geschäftsmodellinnovation im Zeitalter der vierten industriellen Revolution*. Wiesbaden: Springer.
- Buzzo, A., & Abreu, M. J. (2019). Fast Fashion, Fashion Brands & Sustainable Consumption. In S. S. Muthu (Hrsg.): *Fast Fashion, Fashion Brands and Sustainable Consumption*. S. 1-18. Singapore: Springer.

- Campana & Schott (2020). *Analyse zur Corona-Krise*. Abgerufen von <https://www.campana-schott.com/ch/de/unternehmen/media-events/detail/analyse-zur-corona-krise-1> am: 27.02.2021.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), S.195–215.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), S. 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), S. 529–555.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), S. 227–246.
- Ehmann, B. (2019). *Quick Guide Agile Methoden für Personaler*. Wiesbaden: Springer.
- Erlinger, M. (2020). *Schutzmasken und Luftbrücke*. Abgerufen von <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/umstellung-der-produktion-schutzmasken-und-luft-bruecke-224692> am: 01.02.2021.
- Finnie, W. C. (2001). Leading the revolution: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*, 29(1), S. 4–10.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 6. Auflage. London: Sage Publication.
- Flick, U. (2011). *Triangulation – Eine Einführung*. 3., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), S. 200–227.
- Friedrich von den Eichen, S., Freiling, J., & Matzler, K. (2015). Why business model innovations fail. *Journal of Business Strategy*, 36(6), S. 29–38.

- Friedrich von den Eichen, S., Matzler, K., Freiling, J., & Füller, J. (2014). Woran Geschäftsmodellinnovationen scheitern. In P. Granig, Hartlieb, E. & Lercher H. (Hrsg.): *Innovationsstrategie*. S. 147–160. Wiesbaden: Springer.
- Furstenthal, L., Hirt, M., & Roth, E. (2021). Innovation: Your launchpad out of the COVID-19 crisis. *McKinsey & Company*, March, S. 1-6.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Carl Hanser.
- George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(1), S. 83–111.
- Gibbons, S. (2021). *How Covid-19 Is Shaping The Future Of Innovation*. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2021/01/05/how-covid-19-is-shaping-the-future-of-innovation/> am: 04.04.2021.
- Granig, P. (2007). *Innovationsbewertung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hauschildt, J., & T. M. Schlaak (2001). Zur Messung des Innovationsgrades neuartiger Produkte. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, S. 161-182.
- Heesen, M. (2009). *Innovationsportfoliomanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. S. 669–686. Wiesbaden: Springer.
- Hensel, M., & Wirsam, J. (2008). *Diffusion von Innovationen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hobson, D. (2020). *Secrid CEO René van Geer: “Producing in your own country will become the most normal thing in the world in ten years’ time”*. Abgerufen von <https://reshoringinstitute.org/secrid-ceo-rene-van-geer-producing-in-your-own-country-will-become-the-most-normal-thing-in-the-world-in-ten-years-time/> am: 06.06.2021.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. S. 655–668. Wiesbaden: Gabler.
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American System to Mass Production: 1800–1932*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Jahns, M. (2020). *Textilbranche im Corona-Sommer 2020: «Das wirft uns nicht um»*. Abgerufen von <https://www.ispo.com/maerkte/textilbranche-im-corona-sommer-2020-das-wirft-uns-nicht-um> am: 22.02.2021.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), S. 58–68.
- Jones, G. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), S. 619–626.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116(2020), S. 431–440.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Koehler, R. (2017). *Textilmarkt im Umbruch: „Es geht um die Zukunft der Branche“*. Abgerufen von <https://fashionunited.de/nachrichten/mode/textilmarkt-im-umbruch-es-geht-um-die-zukunft-der-branche/2017112223517> am: 26.02.2021.
- Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business Model Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(6).
- Krüger, D., & Riemeier, T. (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.): *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. S. 133–146. Heidelberg: Springer.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: When the game gets tough, change it. In M.S. Deimler, R. Lesser, D. Rhodes & J. Sinha (Hrsg.): *Own the Future: 50 Ways to Win from The Boston*

- Consulting Group*. S. 291–289. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), S. 86–92.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), S. 5–14.
- Mieg, H. A., & Näf, M. (2005). *Experteninterviews*. 2. Auflage. Zürich: ETH Zürich, Institut of Human-Environment Systems (HES).
- Mitchell, D. W., & Bruckner Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25(1), S. 16–26.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M. & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 2018(49), S. 208–216.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), S. 1–25.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer.
- Rath, V. (2008). *Kundennahe Institutionen als Träger innovationsrelevanten Kundenwissens*. Wiesbaden: Gabler.
- Reinhold, A. (2015). Das Experteninterview als zentrale Methode der Wissensmodellierung in den Digital Humanities. *Information - Wissenschaft Und Praxis*, 66(5–6), S. 327–333.
- Rezazadeh, A., & Carvalho, A. (2020). A guide to the concept and implementation of business model innovation: The 5V BM framework. *Organizational Dynamics*, 2020.
- Schallmo, D. R. A. (2014). *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer.

- Schallmo, D. R. A. (2018). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Schallmo, D. R. A. (2019). *Jetzt digital transformieren*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Schawel, C., & Billing, F. (2014). Innovationsmanagement. In C. Schawel & F. Billing (Hrsg.): *Top 100 Management Tools*. S. 122–123. Wiesbaden: Springer.
- Schlimbach, R. (2020). *Geschäftsmodellinnovation im Kontext des Digitalen Darwinismus – ein evolutorischer Erklärungsansatz*. Working Paper. Hamburg: ZBW Leibniz Information Centre for Economics.
- Schröder, M., & Wegner, K. (2019). *Logistik im Wandel der Zeit – Von der Produktionssteuerung zu vernetzten Supply Chains*. Wiesbaden: Springer.
- Schwarz, E. J., Krajger, I., & Holzmann, P. (2016). Prozessmodell zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. In P. Granig, E. Hartlieb & D. Lingenhel (Hrsg.): *Geschäftsmodellinnovationen*. S. 65–77. Wiesbaden: Springer.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), S. 199–207.
- Simer, A. (2020) *Covid-19: Auswirkungen auf ausgewählte Branchen*. Abgerufen von <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/specials/special/oesterreich/covid-19-auswirkungen-auf-ausgewaehlte-branchen--239476> am: 27.02.2021.
- Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. 2. Auflage. Lohmar: Eul.
- Stübing, J. (2014). *Grounded Theory*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Tarnawska, M. (2019). *What is an innovation? Towards a multidisciplinary definition of innovation*. Abgerufen von <https://medium.com/@martynatarnawska/what-is-an-innovation-towards-a-multidisciplinary-definition-of-innovation-e8b89eae485d> am: 18.04.2021.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), S. 172–194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), S. 3–8.

- United Nations (2020). *World Facing Worse Humanitarian Crisis since Second World War, Secretary-General Tells Global Overview, Calling for International Ceasefire, \$35 Billion in Aid*. Abgerufen von <https://www.un.org/press/en/2020/sgsm20458.doc.htm> am 18.04.2021 am: 18.04.2021.
- Von Buttlar, H. (2020). *Was diese Krise so anders und einzigartig macht*. Abgerufen von <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/was-diese-krise-so-anders-und-einzigartig-macht> am: 28.02.2021.
- Weber, F., & Berendt, J. (2017). *Robuste Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Welge, M. K., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Wirtz, B. W. (2020). *Business Model Management*. 2. Auflage. Cham: Springer.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). *Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework*. *Journal of Business Models*, 5(1), S. 14–34.
- Wirtz, B. W., & Thomas M.J. (2014). Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. In D. A. Schallmo (Hrsg.): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation*. S. 31–50. Wiesbaden: Springer.
- Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), S. 1–28.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 2016(49), S. 36–54.
- Zott, C., & Amit, R. (2015). Business Model Innovation: Toward a Process Perspective. In C.E. Shalley, M.A. Hitt & J. Zhou (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. S. 395–406. Oxford University Press.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1019–1042.