



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

Science Marketing  
Science-to-Business Marketing Research Centre

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Wege zur Disruptiven Innovation

Diese unternehmerischen Fähigkeiten ermöglichen  
disruptiven Wandel



## Headline

### Managing Disruptive Change

Entscheider in Unternehmen konnten sich bislang auf erfolgreiche Managementprinzipien verlassen: die Fokussierung auf Kernkompetenzen, die Steigerung der Produktions- und Prozesseffizienz, sowie eine konsequente strategische Planung. Drei beispielhafte Prinzipien, welche die Basis für den unternehmerischen Erfolg darstellten. Doch die Zeiten ändern sich – während die bekannten Managementprinzipien weiterhin für das laufende Kerngeschäft relevant sind, müssen **neue Fähigkeiten** aufgebaut werden, damit Unternehmen am Markt bestehen und sich erfolgreich entwickeln können.

Denn das Geschäftsklima vieler Branchen ist von erheblicher Unsicherheit geprägt. Branchenübergreifende Trends wie die steigende Relevanz und Komplexität von Daten, die Auswirkungen industrieübergreifender Unternehmens-Ökosysteme, sowie steigende Ansprüche an Nachhaltigkeit beeinflussen die Unternehmenstätigkeit, und die zukünftige Ausrichtung aller Unternehmen. Oftmals werden Unternehmen, die heute als Hauptkonkurrenten gelten, in den nächsten Jahren an Relevanz verlieren und durch jüngere, agilere, und innovativere Neueinsteiger vom Markt verdrängt. Zudem werden durch den technologischen Wandel **bestehende Marktstrukturen aufgebrochen**. Viele Unternehmen stehen völlig neuen Wettbewerbern gegenüber; meist Start-ups, die neue Technologien mit disruptiven Geschäftsmodellen verbinden und somit erfolgreich etablierte Geschäftsmodelle in Frage stellen.

Wir haben deshalb **195 Unternehmen aus Deutschland befragt**, welche Fähigkeiten und Prinzipien notwendig sind, um in Zeiten disruptiver Veränderungen erfolgreich zu sein.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich im Kontext disruptiver Innovationen **fünf Dimensionen positiv** auf die Erfolgsaussichten von Unternehmen auswirken:

1. **Dynamische Fähigkeiten** (insbesondere die Fähigkeit, Veränderungen am Markt wahrzunehmen) verbunden mit darauf aufbauenden **Geschäftsmodellinnovationen**.
2. Ein hoher **Digitalisierungsgrad** innerhalb des Unternehmens.
3. Eine **proaktive Strategie**, die auf **Trends und Neuheiten**, statt auf **pure Effizienz** fokussiert ist.
4. **Aufbau und Förderung von Mitarbeitern**, die durch **autonomes Denken und Handeln** die Hoheit über ihre Aktivitäten und Entscheidungen erlangen.
5. **Ernsthafte Unterstützung** von Veränderung durch das **Top Management**.

## ***Wir leben in Zeiten kontinuierlicher Disruption***

Plötzliche grundlegende Änderungen, die das Tätigkeitsumfeld einzelner Unternehmen oder ganzer Industrien so maßgeblich beeinflussen, dass nicht nur deren kurzfristiger Erfolg, sondern häufig auch deren Existenz bedroht ist, treten zunehmend und gleichzeitig mit immer höherer Geschwindigkeit auf (Baaken & Teczke, 2014). Das in der Managementforschung bekannte „Innovator’s Dilemma“ (Christensen, 1997) stellt daher eine wiederkehrende Herausforderung sowohl für Gründer als auch für Manager dar.

## Deep dive: Was ist das Innovator's Dilemma?

Etablierte Unternehmen verbessern im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Angebote, um konstant die Bedürfnisse bestehender Kunden zu erfüllen. Gleichzeitig führen etablierte Managementprinzipien (u. a. Konzentration auf Kernkompetenzen und Effizienzsteigerung) dazu, dass vordergründig relativ profitable Kundensegmente angesprochen werden. Durch diesen Fokus auf profitable (Premium-)Segmente, werden jedoch **viele Kunden „übersorgt“**. Mit anderen Worten: die ständige Verbesserung des Angebotes wird von vielen Kunden genutzt, aber nicht wertgeschätzt. Somit lässt dieser Fokus auf profitable (Bestands-)Kunden ein

**Vakuum am Markt** entstehen, da einige Kunden einfachere und kostengünstigere Alternativen bevorzugen würden.

Vor allem neue Unternehmen können dieses Vakuum nutzen, um mit solchen einfachen und relativ günstigeren Angeboten einen Markteintritt in Nischen zu realisieren.

Ausgehend von dieser zunächst untergeordneten Marktpositionierung entwickeln auch diese Unternehmen ihre Angebote kontinuierlich weiter, sodass schließlich Kunden etablierter Unternehmen abwandern und das günstigere, einfachere Angebot nutzen.



Neue Unternehmen und deren Technologien werden zwar wahrgenommen, jedoch häufig nicht als echte Konkurrenz betrachtet. Etablierte Unternehmen handeln verhalten oder häufig gar nicht und sehen zu, wie neue Player am Markt Schritt für Schritt die eigenen Kunden übernehmen. Dabei basieren **disruptive Innovationen** meist nicht auf radikalen technologischen Entwicklungen, sondern sind häufig das **Resultat aus cleveren Rekombinationen bestehender Geschäftsmodellkomponenten**. Aktuelle Beispiele sind Airbnb (disruptiert etablierte Hotelketten), N26 (disruptiert etablierte Banken) oder Zalando (disruptiert etablierte stationäre Händler).

**Wie kann eine potenziell disruptive Innovation erkannt werden?** Typischerweise weisen disruptive Innovationen folgende Charakteristika auf:

**1.** Anfangs verfügen disruptive Innovationen über eine geringere Leistung als etablierte Alternativen am Markt.

**2.** Disruptive Innovationen werden zunächst nicht von den bestehenden Massenmarktkunden genutzt.

**3.** Typischerweise sind disruptive Innovationen einfacher und günstiger als existierende Alternativen.



**4.** Häufig fragen zunächst preissensible Kunden disruptiven Innovationen nach, sodass das initiale Margenpotenzial deutlich begrenzt ist und unattraktiv erscheint.

**5.** Über die Zeit wird die disruptive Innovation kontinuierlich verbessert, sodass sich zunehmend Massenmarktkunden für das Angebot interessieren.

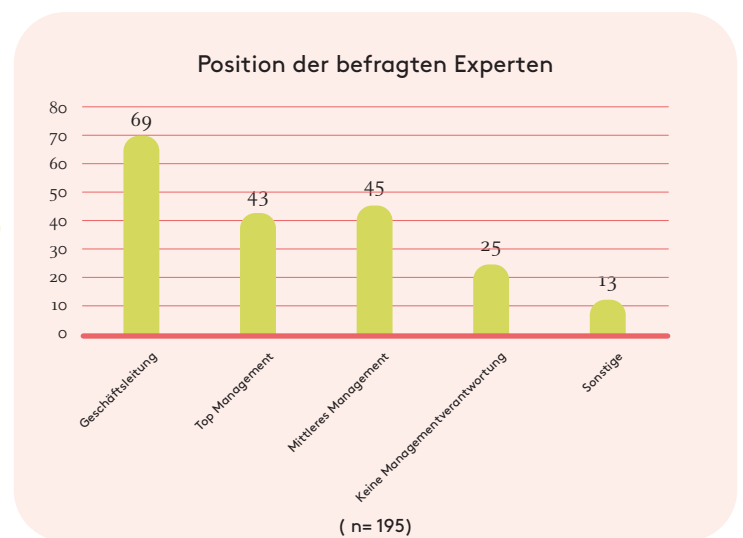
Unsere deutschlandweite Studie „Managing Disruptive Change“ (MaDiC) zielt darauf ab, festzustellen, **welche Managementprinzipien und Fähigkeiten notwendig sind**, damit sowohl **etablierte Unternehmen als auch Start-Ups die Möglichkeiten disruptiver Innovationen nutzen können**, um zukunftsweisend erfolgreich zu sein.

# Studiendesign

**„Welche Management-Prinzipien und Fähigkeiten sind notwendig, um die Möglichkeiten disruptiver Innovationen erfolgreich zu nutzen?“**

## **Geschäftsleitung und (Top) Management geben Auskunft**

Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein umfassender Online-Fragebogen entwickelt und an Experten in deutschen Unternehmen versandt. Um die Urteilsfähigkeit über strategische Fragestellungen innerhalb dieser Unternehmen zu gewährleisten, wurden vor **allem Manager und Geschäftsführer befragt**.

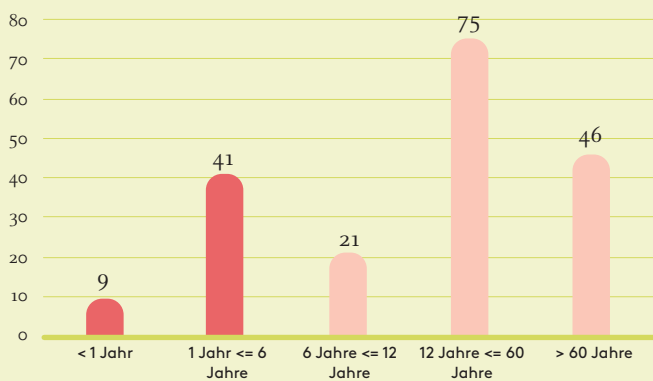


## Mittelständische Unternehmen bilden Schwerpunkt der Studie

Um die besondere Relevanz des deutschen Mittelstands (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2019) zu berücksichtigen, wurden 150 von 195 Unternehmen aus dem Kreis der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (<250 Mitarbeiter) rekrutiert. Somit sind die Ergebnisse der Studie insbesondere für KMU von Bedeutung und geben Aufschluss über die **notwendigen Veränderungen des „Motors der deutschen Wirtschaft“**, um auch zukünftig erfolgreich im globalen Wettbewerb positioniert zu sein.

## Neueinsteiger und etablierte Unternehmen befragt

Bisherige Beispiele für Disruption zeigen, dass vor allem junge Unternehmen in der Lage sind, disruptive Veränderungen anzustoßen und schließlich etablierte Unternehmen herauszufordern (Christensen, McDonald, Altman, & Palmer, 2018). Diese disruptiven Veränderungen können mitunter zu einer vollständigen Verdrängung der etablierten Unternehmen führen. Um die besonderen Charakteristika junger Unternehmen zu untersuchen und mit denen etablierter Unternehmen vergleichen zu können, wurden **Unternehmen aller Alterskategorien befragt.**



(n=195, „keine Angabe“=3)

## 5 Management-Prinzipien als Erfolgsfaktoren für Disruption

Auf Grundlage der erhobenen Daten, können fünf wesentliche Managementprinzipien abgeleitet werden, die die Erfolgsaussichten von Unternehmen in disruptiven Märkten bestimmen und Grundlage für das Auslösen disruptiver Veränderungen darstellen.

### 1. Dynamische Fähigkeiten müssen mit darauf aufbauenden Geschäftsmodellinnovationen verbunden werden

Damit Unternehmen in disruptiven Zeiten erfolgreich sind, benötigen sie die Fähigkeiten, sich flexibel an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen beziehungsweise diese Änderungen aktiv mitzugestalten. In diesem Rahmen hat das Konzept der Dynamischen Fähigkeiten (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) aus der strategischen Managementforschung Aufmerksamkeit erregt. Es wird argumentiert, dass Unternehmen in stark dynamischen Märkten ausgeprägte, über Industriegrenzen hinwegreichende Wahrnehmungsfähigkeiten (Sensing) benötigen, um neue Entwicklungen zu erspüren und mitzugehen (Seizing). Dadurch können sie die einzelnen Geschäftsmodellkomponenten (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016) sowie die Organisationsstruktur an die jeweilige Situation anpassen (Reconfiguring). Nur so können sie langfristig erfolgreich sein.

## Deep Dive: Dynamische Fähigkeiten

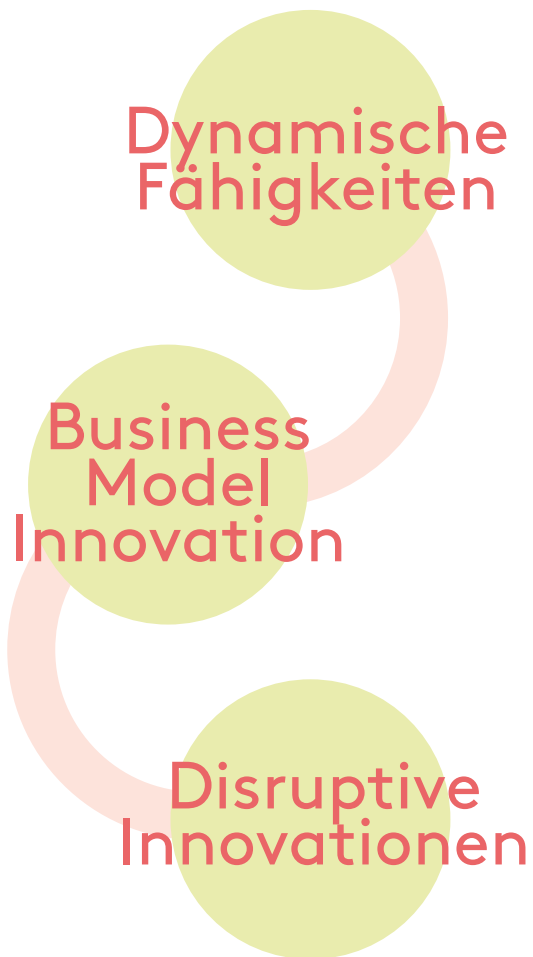
Dynamische Fähigkeiten zeigen, inwiefern ein Unternehmen dazu fähig ist, interne und externe Kompetenzen in das Unternehmen zu integrieren und aufzubauen, um sich an die konstant verändernde Umwelt anzupassen. Dynamische Fähigkeiten beschreiben, inwiefern ein Unternehmen einen innovativen Wettbewerbsvorteil aufbauen kann, um seine Marktposition kontinuierlich zu sichern bzw. zu erweitern. (Teece et al., 1997).

Wie unsere Ergebnisse zeigen, **reichen starke dynamische Fähigkeiten allein jedoch nicht aus**, um disruptive Innovationen hervorbringen. Vielmehr erfordern disruptive Innovationen ein bestimmtes Geschäftsmodell nach den disruptiven Innovationskriterien (siehe Checkliste: Disruptive Innovation Charakteristika oben). Unternehmen müssen also zusätzlich in der Lage sein, **kontinuierlich ihr Geschäftsmodell zu erneuern und zu verbessern**. Dies ist in der Managementforschung bekannt als Business Model Innovation.

## Deep Dive: Geschäftsmodellinnovation (Business Model Innovation)

Das Geschäftsmodell ist die ganzheitliche Beschreibung, wie ein Unternehmen Wert für seine Kunden generiert. Geschäftsmodelle bieten neben Technologien oder Produkten und Services, ein wesentliches Potenzial für Innovationen. Durch eine bewusste Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells oder durch das Schaffen neuer Geschäftsmodelle können sich Unternehmen einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb verschaffen und Kundenbedürfnisse besser erfüllen als durch bestehende Geschäftsmodelle. (Claus, 2017; Teece, 2018).

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen jedoch, dass dynamische Fähigkeiten eine notwendige Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Veränderung von Geschäftsmodellen darstellen. In dieser Kombination und Reihenfolge von strategischer Erneuerungskraft und Geschäftsmodellinnovation wird die Wahrscheinlichkeit disruptiver Innovationen erhöht.



Unsere Ergebnisse unterstreichen den vorherrschenden Konsens innerhalb der bestehenden Managementforschung: **Disruptive Innovationen beschreiben die Herausforderung, geeignete Geschäftsmodellinnovationen hervorzubringen (Christensen et al., 2018).**

## **2. Digitalisierung ist Grundvoraussetzung disruptiver Veränderungen.**

Die technologischen Möglichkeiten, die mit dem Megatrend der Digitalisierung einhergehen, führen immer häufiger und immer schneller zur Entwicklung disruptiver Innovationen (Downes & Nunes, 2013). Dabei bestimmt ein breites Spektrum an Aktivitäten und Eigenschaften den digitalen Reifegrad eines Unternehmens. Neben der Vereinfachung und Automatisierung interner Prozesse müssen die digitalen Kompetenzen in alle Unternehmensbereiche verteilt werden. Nur so kann eine **kontinuierliche Steigerung des digitalen Reifegrads** im Unternehmen erreicht werden. Dazu sollten regelmäßig Trainings für Mitarbeiter angeboten und genutzt werden. Es gilt, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, um Angebote einerseits zu standardisieren und andererseits zu individualisieren. Im Kontext disruptiver Innovationen reicht eine Digitalisierung „nach innen“ nicht aus. Neben der Automatisierung von Prozessen, bauen disruptive Geschäftsmodelle ganzheitlich auf den Möglichkeiten der Digitalisierung auf. Mit der folgenden Checkliste lässt sich der digitale Reifegrad ermitteln:

□ Wir überprüfen regelmäßig die Möglichkeit, unsere Prozesse zu digitalisieren.

□ In unserem Unternehmen wird das Digitalisierungs-Know-how in alle Unternehmensbereiche verteilt.

□ Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Individualisierung unserer Angebote.

□ Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Standardisierung unserer Angebote.

□ Wir unterstützen unsere Mitarbeiter mit kontinuierlichem Training zu Möglichkeiten der Digitalisierung.

□ Im Allgemeinen nutzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung.

□ Wir bieten ein automatisiertes und vernetztes Angebot an.

□ Wir bieten ein digitales Angebot an.


Im Kontext disruptiver Veränderungen kann ein **hoher Digitalisierungsgrad mittlerweile als Grundvoraussetzung** angesehen werden, um erfolgreich zu sein. So haben digitalisierte Unternehmen um 39% höhere Chancen, disruptive Innovationen hervorzubringen. Ein hohes Maß an Digitalisierung von Prozessen und Angeboten ist daher notwendige Grundvoraussetzung, aber nicht ausreichend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in einem disruptiven Kontext.

### 3. Proaktive strategische Ausrichtung fokussiert auf Trends und Neuheiten

Disruptive Veränderungen intensivieren den Wettbewerb auf etablierten Märkten und darüber hinaus. Umso relevanter ist demnach eine geeignete strategische Ausrichtung, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gewährleisten zu können. Als wesentliches Managementprinzip kann daher eine strategische Ausrichtung gesehen werden, die das **Erkunden und Nutzen neuer Möglichkeiten** in den Vordergrund stellt. Die strategische Ausrichtung als „Prospektor“ (Miles et al., 1978) beschreibt eine proaktive Strategie und erhöht erheblich die Chance auf disruptive Innovation (+39,3%).

Unternehmen, die sich entsprechend der Prospektorstrategie aufstellen, definieren kontinuierlich ihre Märkte neu und sind aufgeschlossen gegenüber Trends und technologischen Möglichkeiten. Der Aufbau einer **Reputation als Innovationsführer** hat bei ihnen deutliche Priorität gegenüber einer Fokussierung auf pure Profitabilität. In diesem Zusammenhang stehen das Experimentieren und Ausprobieren weit oben auf der Tagesordnung.





Um diese Flexibilität umsetzen zu können, sind diese Unternehmen organisch und dezentral organisiert; Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie anfallen. Diese proaktive Ausrichtung führt schließlich dazu, dass Unternehmen mit Prospektorstrategie häufig neue Entwicklungen anstoßen und ausdrücklich dazu bereit sind, sichere Gewinne aus dem Kerngeschäft für unsichere Entwicklungen zu riskieren. Prospektor-Unternehmen können die Anforderungen von Morgen proaktiv bewerkstelligen. Diese fünf Eigenschaften zeichnen einen Prospektor aus:

**Wir sind Innovationsführer in unserer Industrie.**

**Wir erschließen häufig neue Märkte.**

**Wir stoßen häufig als erste neue Entwicklungen in unserer Branche an.**

**Wir sind führend in der Entwicklung neuer Wege in unserer Branche.**

**Wir führen ständig neue Technologien ein.**

Unternehmen, die sich hingegen stark auf ihre bestehenden Märkte und Kunden fokussieren und dadurch versuchen, den Status Quo zu verteidigen, bringen erheblich seltener (-16%) disruptive Innovationen hervor. Diese Verteidigerstrategie spiegelt sich vor allem in traditionellen Marktauftritten wider: Das bestehende Angebot wird zwar kontinuierlich verbessert, aber es werden keine neuen Wege erkundet und beschritten. Stattdessen werden Trends und Entwicklungen nur im engsten Umfeld des Unternehmens wahrgenommen und zur Markt

durchdringung genutzt. Schließlich sind es häufig Unternehmen mit „Verteidiger“-Strategie (Miles et al., 1978), die eine intensive Planung sowie strikte Effizienzvorgaben verfolgen.

#### **4. Aufbau und Förderung autonomer Mitarbeiter ermöglichen schnelle Aktionen und Reaktionen**

Um den immer höheren Geschwindigkeiten und der WWVariabilität disruptiver Veränderungen standhalten zu können, müssen Unternehmen entsprechende organisatorische Strukturen aufbauen.

Unternehmen, die erfolgreich disruptive Innovationen managen, gewährleisten ihren Mitarbeitern Freiheit und **ermutigen zu Kreativität und selbstständiger Identifizierung von Chancen**. Darüber hinaus wird die Entwicklung neuer Ideen gefördert und unterstützt. In diesem Rahmen ist eine **Unternehmenspolitik des „Empowerments“** nötig: offene Kommunikation, uneingeschränkter Zugang zu Informationen und eine Umgebung, in denen Mitarbeiter ungestört denken und handeln können.

Eine solche Autonomie ermutigt die Mitarbeiter, sich aktiv am Wandel zu beteiligen. Dies ist ein kritischer Erfolgsfaktor, denn alle unternehmerischen Aktivitäten werden durch Mitarbeiter durchgeführt. Wenn diese in ihren Handlungen und Aktivitäten eingeschränkt sind und Ideen und Aktivitäten nur nach vorheriger Zustimmung durch die Leitungsebene verfolgen können, leidet schlussendlich die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens. Denn solche

Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse verhindern, bei Bedarf von etablierten Praktiken abzuweichen oder Veränderungen schnell umzusetzen. Unternehmen, in denen Autonomie gefördert wird, zeichnen sich wie folgt aus:

□ **Mitarbeiter dürfen ungestört handeln und denken.**

□ **Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Änderungen in der Art und Weise vorzunehmen, wie sie es für richtig halten.**

□ **Mitarbeiter erhalten die Freiheit und Unabhängigkeit, selbst entscheiden zu können, wie sie ihre Arbeit ausführen.**

□ **Mitarbeitern wird die Freiheit gegeben, ohne Beeinträchtigung kommunizieren zu können.**

□ **Mitarbeitern wird Autorität und Verantwortung übertragen, allein zu handeln, wenn sie es im besten Interesse des Unternehmens tun.**

□ **Mitarbeiter haben Zugriff auf alle wichtigen Informationen.**

Unternehmen, die eine Unternehmenspolitik des „Empowerments“ verfolgen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, autonome Entscheidungen zu treffen, bringen erheblich häufiger disruptive Innovationen hervor (+32,7%).

## **5. Disruption erfordert ernsthafte Unterstützung des Top Managements**

Das Innovator's Dilemma ist wesentliche Ursache dafür, dass besonders etablierte Unternehmen nicht die angemessenen Veränderungen am Geschäftsmodell anstoßen, um in Zeiten disruptiver Veränderungen bestehen zu können. Selbst wenn potenzielle disruptive Geschäftsmodelle im Unternehmen initiiert werden, fällt die konsequente Umsetzung zu häufig den Ressourcenansprüchen von vergleichsweise sicheren und profitableren Geschäftsmodellen zum Opfer. Dabei ist es die **langfristige, ernsthafte Unterstützung des Top Managements**, welche benötigt wird, um Veränderungen treiben, durchhalten und schlussendlich umsetzen zu können. Denn ernsthafte Unterstützung durch das Top Management erhöht erheblich die Chance auf disruptive Innovation (+34%).

Neben der Formulierung explizierter Ziele zur Entwicklung neuer, disruptiver Geschäftsmodelle, hat das Top Management vor allem die Aufgabe, eine **adäquate Ressourcenausstattung zu gewährleisten**. Wenn über die interne Ressourcenausstattung von etablierten (profitablen) Geschäftsmodellen und potenziell disruptiven Geschäftsmodellen verhandelt wird, hat das Top Management demnach die Verantwortung, entsprechende Ressourcen für potenziell disruptive Entwicklungen bereitzustellen. Schließlich hat das Top Management die Aufgabe, sich sichtbar zur erfolgreichen Gestaltung disruptiver Geschäftsmodelle zu bekennen.

□ **Das Top Management setzt explizite Ziele bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.**

□ **Das Top Management stellt adäquate Ressourcen zur Verfügung, um neue Geschäftsmodelle erfolgreich zu machen.**

□ **Das Top Management bekennt sich zur erfolgreichen Gestaltung von innovativen Geschäftsmodellen.**

Disruptive Innovationen bauen auf neuen technologischen Möglichkeiten auf. Werden diese Innovationen innerhalb eines geeigneten Geschäftsmodells genutzt, welches disruptive Charakteristika aufweist, können disruptive Marktentwicklungen aktiv mitgestaltet werden. Dabei werden zunehmend **etablierte Markt- und Industriegrenzen aufgebrochen** und neue, teilweise industrieübergreifende Ökosysteme geschaffen, die durch disruptive Innovationen getrieben werden (Snihur, Thomas, & Burgelman, 2018). Häufig sind es junge Unternehmen, die durch ihre Flexibilität und fehlende profitable Alternativen in der Lage sind, disruptive Innovationen zu initiieren. Auf der Seite etablierter Unternehmen bestehen die Barrieren vor allem in bestehenden Organisationsstrukturen, die auf Prozesseffizienz und Gewinnmaximierung ausgerichtet sind.

Etablierte (mittelständische) Unternehmen, die **Veränderungen als Chance begreifen und proaktiv neue Management-Prinzipien anwenden**, können diese Chancen

in echte Zukunftsfähigkeit wandeln. Es gilt, die **fünf identifizierten Prinzipien reflektiert auf das eigene Unternehmen anzuwenden**, um das Innovator's Dilemma erfolgreich überwinden zu können. Schließlich ist eine „unternehmerische Beidhändigkeit“ zu entwickeln, die das Erkunden neuer Möglichkeiten mit dem Ausschöpfen erfolgreicher Geschäftsmodelle verbindet.

Sehen Sie disruptive Innovationen als Chance, das eigene Unternehmen zu verändern und **gestalten Sie die Zukunft mit.**

- Baaken, T., & Teczke, J. (2014). "Managing Disruption and Destabilisation." Cracow: Cracow University of Economics.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): *Innovativer Mittelstand*. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/mittelstand-3133.html>. Abgerufen am 08.03.2019.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research*. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Clauss, T. (2017). *Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance: Measuring business model innovation*. *R&D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). *Big-Bang Disruption*. *Harvard Business Review*, March, 44–56.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. (2018). *An Ecosystem-Level Process Model of Business Model Disruption: The Disruptor's Gambit: Business model disruption: The disruptor's gambit*. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1278–1316. <https://doi.org/10.1111/joms.12343>
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

## Über S2B

Das Science-to-Business Marketing Research Centre (S2BMRC) ist ein integraler Bestandteil der Münster School of Business an der Fachhochschule Münster. Das S2BMRC ist ein weltweit führendes Zentrum für die Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Aktuell beschäftigen wir mehr als 15 Mitarbeiter und kollaborieren mit Universitäten, Unternehmen und Regierungen aus allen Kontinenten.

[www.science-marketing.com](http://www.science-marketing.com)

## Projektteam

Prof. Dr. Thomas Baaken  
Prof. Dr. Frank Riemenschneider  
Prof. Dr. Torben Bernhold  
Prof. Dr. Frank Lattuch

# Ansprechpartner



Dr. Christian Junker

[junker@fh-muenster.de](mailto:junker@fh-muenster.de)



Neele Petzold

[n.petzold@fh-muenster.de](mailto:n.petzold@fh-muenster.de)



Alexander Schmidt

[alexanderlennart.schmidt@fh-muenster.de](mailto:alexanderlennart.schmidt@fh-muenster.de)