

Tobias Umbeck

## **Musterbrüche in Geschäftsmodellen**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Internationalisierung und Management**

Herausgegeben von

Professor Dr. Hans A. Wüthrich

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

Tobias Umbeck

# **Musterbrüche in Geschäftsmodellen**

Ein Bezugsrahmen für  
innovative Strategie-Konzepte

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, 2008

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1519-1

## Geleitwort

*Wenn Ihr einziges Werkzeug  
ein Hammer ist, neigen Sie  
dazu, jedes Problem für einen  
Nagel zu halten.*

*Abraham H. Maslow*

Die zunehmende Vernetzungsdichte steigert unaufhaltsam die Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft. Dies erleben Führungskräfte alltäglich. Es stellt sich somit die Frage, ob die heutigen Geschäftsmodelle noch zielführend sind oder ob ein (Denk-)Musterwechsel erforderlich ist. Viele Beispiele aus der Wirtschaftspraxis zeigen, dass es innovativen Organisationen gelingt, mittels eines gezielten Regelverstoßes neue Geschäftsmodelle zu erfinden und erfolgreich umzusetzen. Mehrheitlich geschehen solche Musterbrüche eher zufällig, und im Rahmen des Strategischen Managements fehlt es an einer geeigneten Vorgehensheuristik.

Am Institut für Internationales Management haben wir 2003 das Forschungsprojekt „Musterbrecher – Führung neu leben“ initialisiert. Ziel des Projektes ist u. a. die Beantwortung der Frage, mit welchen Führungsmustern Organisationen in der zunehmenden Ungewissheitsgesellschaft wettbewerbsfähig bleiben. Im Rahmen dieses Projektes ist die Arbeit von Herrn Tobias Umbeck zu verorten. Orientiert an zwei zentralen Fallstudien aus der Luftfahrt-Industrie (TACA International Airlines und Volaris) hat er sich mit der Frage beschäftigt: Wie können Musterbrüche in Geschäftsmodellen systematisch erzeugt und gestaltet werden? Illustriert mit vielen Beispielen wird ein Verständnis für das Entstehen und die Konzeption von Musterbrüchen in Geschäftsmodellen geschaffen und es werden die Grundlagen für eine „musterbrechende Geisteshaltung“ präsentiert. Das übergeordnete Ziel der Arbeit besteht in der Entwicklung eines Frameworks, mit dem dominante Muster in Geschäftsmodellen zielgerichtet hinterfragt, bewertet und, falls sinnvoll, gebrochen werden können.

Mit der vorliegenden Arbeit leistet Herr Tobias Umbeck einen wertvollen methodischen Beitrag im Themenfeld des Strategischen Managements, und ich wünsche den in dieser Arbeit postulierten Gedanken die verdiente Verbreitung und Resonanz.

Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

## Danksagung

Mein herzlicher Dank gilt meinem akademischen Begleiter Herrn Professor Dr. Hans A. Wüthrich an der Universität der Bundeswehr München. Mit gelassener Hartnäckigkeit hat er mich immer wieder dazu angeregt, die grundlegenden Muster meines eigenen Denkens und meines wissenschaftlichen Arbeitens zu hinterfragen. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Professor Bernhard Katzy für sehr gute Anregungen und die Übernahme des Zweitgutachtens.

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne meine großartigen Kollegen bei den beiden besten Fluglinien der Welt. Mein Dank gilt dem gesamten Vorstand von TACA International Airlines, dem Vorstand von Volaris, zahlreichen Führungskräften, meinen ehemaligen Vorgesetzten und vielen weiteren Freunden, Mentoren oder Kollegen. Beispielhaft möchte ich „muchas gracias“ sagen zu einigen Personen, die aus diesem Kreis direkt oder indirekt einen Beitrag zu meiner Dissertation geleistet haben, insbesondere Holger Blankenstein, Vincent Hodder, Alex Benitez, Roberto Kriete, Alfredo Schildknecht und Enrique Beltranena. Alle haben mich während meiner Zeit als Direktor der Strategischen Planungsabteilung von TACA in beispielloser Weise unterstützt, wir haben gemeinsame Erfolge gefeiert, und sie haben mit mir im Anschluss die nötigen Grundlagen für ein erfolgreiches wissenschaftliches Arbeiten geschaffen.

Ich danke ebenfalls meinen geduldigen Interviewpartnern aus Unternehmensberatungen und Fluggesellschaften. Sie haben mich in teilweise langen Gesprächen auf viele zusätzliche Ideen aus Praxis und Wissenschaft gebracht und waren eine Quelle der Inspiration. Mein Dank gilt auch meinem Arbeitgeber Bain & Company für die große Flexibilität und Unterstützung bei meinem Auslandsaufenthalt und meinem Dissertationsvorhaben.

Bei der Finalisierung der Arbeit haben mir insbesondere mein Vater Walter und mein Schwiegervater Rudolf durch ihre hervorragenden Anregungen sehr geholfen. Nicht genug danken kann ich meinen Eltern, die mich zu allen Zeiten meines Lebens unterstützt und gefördert haben und die mir in vielen Dingen ein Vorbild sind.

Abschließend danke ich in ganz besonders herzlicher Form meiner Frau Ann Christin – nicht nur für die Unterstützung während der Doktorarbeit, sondern für all die kleinen und großen Freuden, die wir jeden Tag zusammen erleben. Ihr widme ich diese Arbeit.

Tobias Umbeck

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2	Forschungskonzept .....	7
1.3	Aufbau der Arbeit .....	20
<b>2</b>	<b>Herausforderungen für Unternehmen: Ableiten von Anforderungen an das zu entwickelnde Framework</b> .....	<b>23</b>
2.1	Umgang mit Wandel und Komplexität in der Netzökonomie .....	24
2.2	Neue Sichtweisen auf Strategie und Führungsverständnis .....	26
2.3	Die Luftfahrtbranche als Beispiel für die Notwendigkeit neuer Werkzeuge .....	38
2.4	Synthese der Anforderungen .....	45
<b>3</b>	<b>Das Geschäftsmodell: Positionierung als gestalterisches Werkzeug und Grundlage des Frameworks</b> .....	<b>47</b>
3.1	Herkunft und Grundlagen des Konzepts „Geschäftsmodell“ .....	48
3.2	Das Verhältnis von Strategie und Geschäftsmodell .....	52
3.3	Konfiguration eines gestaltungsorientierten Referenzmodells .....	56
3.4	Gestalterische Nutzung des entwickelten Modells .....	69
3.5	Das Geschäftsmodell als Basis des Frameworks .....	75
<b>4</b>	<b>Instrumentarium des Musterbruchs: Entwicklung der zentralen Elemente des Frameworks</b> .....	<b>80</b>
4.1	Fallbeispiele als Grundlage der entstehenden Theorie .....	80
4.2	Integration der relevanten Literatur und definitorische Abgrenzung .....	93
4.3	Identifizierung von Mustern .....	109
4.4	Bewertung von Mustern und Auswahl von Musterbrüchen .....	128
4.5	Generierung von Alternativen zu Mustern .....	135
4.6	Experimente mit Musterbrüchen .....	153
4.7	Paradoxien als Fundament einer „musterbrechenden“ Geisteshaltung .....	170
4.8	Zusammenfassende Analyse der Fallbeispiele und Integration .....	179
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>192</b>
<b>6</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>199</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>213</b>

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Verzeichnis der Fallbeispiele.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2 Forschungskonzept.....	7
1.2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	8
1.2.2 Methodisches Vorgehen.....	12
1.2.3 Betriebswirtschaftliche Theorien.....	17
1.3 Aufbau der Arbeit.....	20
<b>2 Herausforderungen für Unternehmen: Ableiten von Anforderungen an das zu entwickelnde Framework.....</b>	<b>23</b>
2.1 Umgang mit Wandel und Komplexität in der Netzökonomie.....	24
2.2 Neue Sichtweisen auf Strategie und Führungsverständnis.....	26
2.2.1 Kontroverse und ganzheitliche Betrachtungsweise.....	30
2.2.2 Führungsverständnis und Zielsetzung strategischer Führung.....	32
2.2.3 Betrachtung eines generischen Strategieprozesses.....	35
2.3 Die Luftfahrtbranche als Beispiel für die Notwendigkeit neuer Werkzeuge.....	38
2.3.1 Verluste und Rückfall in alte Muster.....	38
2.3.2 Handlungsdruck durch neue Geschäftsmodelle.....	40
2.4 Synthese der Anforderungen.....	45
<b>3 Das Geschäftsmodell: Positionierung als gestalterisches Werkzeug und Grundlage des Frameworks.....</b>	<b>47</b>
3.1 Herkunft und Grundlagen des Konzepts „Geschäftsmodell“.....	48
3.2 Das Verhältnis von Strategie und Geschäftsmodell.....	52
3.3 Konfiguration eines gestaltungsorientierten Referenzmodells.....	56
3.3.1 Kombination existierender Ansätze.....	57
3.3.2 Konstruktion eines Referenzmodells.....	60
3.3.2.1 Finanz- und Ertragsmechanik.....	61
3.3.2.2 Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Organisation.....	63
3.3.2.3 Produkt-/Marktkombination.....	64
3.3.2.4 Wertschöpfung.....	65
3.3.2.5 Absicherung.....	68



3.4	Gestalterische Nutzung des entwickelten Modells.....	69
3.4.1	Modellierung auf verschiedenen Deskriptionsebenen .....	70
3.4.2	Delegation der Arbeit am Geschäftsmodell .....	73
3.5	Das Geschäftsmodell als Basis des Frameworks .....	75
3.5.1	Überprüfung anhand praxisorientierter Überlegungen .....	75
3.5.2	Synthese und Grundlage.....	78
<b>4</b>	<b>Instrumentarium des Musterbruchs: Entwicklung der zentralen Elemente des Frameworks.....</b>	<b>80</b>
4.1	Fallbeispiele als Grundlage der entstehenden Theorie.....	80
4.1.1	Zielsetzung und Evaluierungskriterien.....	80
4.1.2	Musterbruch in der Unternehmenskultur .....	83
4.1.3	Musterbruch in der Produkt-/Marktkombination .....	91
4.2	Integration der relevanten Literatur und definitorische Abgrenzung.....	93
4.2.1	Musterbruch als Vorstufe von disruptiven Innovationen.....	93
4.2.2	System- und Komplexitätstheorie als Grundlage des Musterbruchs .....	98
4.2.3	Definition des Musterbruchs und weiteres Vorgehen.....	103
4.2.3.1	Zusammenfassung und Definition .....	103
4.2.3.2	Grundlagen des weiteren Vorgehens.....	107
4.3	Identifizierung von Mustern.....	109
4.3.1	Umgang mit kognitiven Restriktionen in der Betriebswirtschaftslehre.....	109
4.3.2	Einbeziehung aktueller Erkenntnisse der Neurobiologie .....	113
4.3.3	Methoden der Identifizierung von Mustern .....	118
4.3.3.1	Ursachenforschung, Historieninventur und Kodifizierung der Ergebnisse ...	119
4.3.3.2	Iteration und ihre Anwendung in Workshops .....	125
4.4	Bewertung von Mustern und Auswahl von Musterbrüchen.....	128
4.4.1	Musterbewertung in der Literatur .....	128
4.4.2	Das Konzept des „Model T“ .....	129
4.4.3	Bewertung von Mustern in der Praxis.....	132
4.5	Generierung von Alternativen zu Mustern.....	135
4.5.1	Auswertung schwacher Signale und Etablierung von Frühaufklärung.....	136
4.5.2	Förderung von Kreativität im System und Konzeption von Alternativen .....	140
4.5.3	Erleben von Alternativen zu Mustern .....	145
4.5.3.1	Erlebnisse im eigenen System.....	146
4.5.3.2	Exploration fremder Systeme.....	150
4.6	Experimente mit Musterbrüchen.....	153
4.6.1	Sichtweisen und Zielsetzungen von Experimenten.....	154
4.6.2	Experimente als Risikobegrenzung und Auslöser von Lernerfahrungen.....	157
4.6.3	Experimente als Auslöser von Musterbrüchen.....	161

4.6.4	Implikationen für den Prozess des Musterbruchs .....	166
4.6.4.1	Lernerfahrung und Risikobegrenzung.....	166
4.6.4.2	Gestaltung der Systemumgebung.....	168
4.7	Paradoxien als Fundament einer „musterbrechenden“ Geisteshaltung.....	170
4.7.1	Paradoxien in der Managementliteratur .....	170
4.7.2	Paradoxien als Geisteshaltung des Musterbruchs .....	172
4.8	Zusammenfassende Analyse der Fallbeispiele und Integration .....	179
4.8.1	Auslöser und Entstehung von Musterbrüchen im Geschäftsmodell .....	179
4.8.2	Ursachen auf individueller Basis und Voraussetzungen im System .....	181
4.8.3	Prozess und Methoden für die Unternehmensführung.....	186
4.8.4	Implementierung und Integration.....	189
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>192</b>
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>199</b>
	Anhang A – Verzeichnis der Gesprächspartner .....	199
	Anhang B – Interviewleitfaden .....	201
	Anhang C – Firmenbeschreibungen.....	205
	Anhang D – Fragenkatalog zur Erstellung des Referenzmodells .....	207
	Anhang E – Ertragsmechanik von Fluggesellschaften.....	209
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>213</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kumulierter Gewinn und Verlust aller US-Fluglinien.....	3
Abbildung 2:	Forschungsfragen .....	5
Abbildung 3:	Grundelemente des Forschungskonzepts .....	7
Abbildung 4:	Sicht des Konstruktivismus .....	9
Abbildung 5:	Intellektueller Arbitrageprozess .....	10
Abbildung 6:	Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	12
Abbildung 7:	Aufbau der Arbeit.....	22
Abbildung 8:	Ableitung der Anforderungen an das zu entwickelnde Framework.....	23
Abbildung 9:	Sichtweisen des Strategiebegriffs.....	27
Abbildung 10:	Schulen der strategischen Planung.....	29
Abbildung 11:	Generischer Prozess der strategischen Planung .....	36
Abbildung 12:	Vereinfachte Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ .....	48
Abbildung 13:	Theoriebasis des Geschäftsmodells.....	50
Abbildung 14:	Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....	55
Abbildung 15:	Elemente und Konfiguration des Referenzmodells.....	61
Abbildung 16:	Wertschöpfungskette einer Fluglinie .....	66
Abbildung 17:	Konfigurationstypen der Wertschöpfung.....	67
Abbildung 18:	Modellierung auf verschiedenen Deskriptionsebenen .....	73
Abbildung 19:	Grundlage des Frameworks.....	78
Abbildung 20:	Zielsetzung und Evaluierungsschemata der Fallbeispiele.....	81
Abbildung 21:	Beitrag der Fallbeispiele.....	82
Abbildung 22:	Net Promoter Score und Wachstum von US-Fluglinien .....	87
Abbildung 23:	Entwicklung des Net Promoter Score bei TACA.....	89
Abbildung 24:	Begriffliche Klassifizierung von „disruptive innovations“ .....	96
Abbildung 25:	Ansatzpunkt des Musterbruch-Konzepts .....	97
Abbildung 26:	Systemtypen und Arten von Ordnung und Stabilität .....	100
Abbildung 27:	Dominant Logic als Filter .....	110
Abbildung 28:	Ursachen von Mustern .....	111
Abbildung 29:	Zusammenhang „Ursache-Muster-Geschäftsmodell“ .....	119
Abbildung 30:	Bewertung der Auswirkung von Mustern .....	128
Abbildung 31:	Model-T-Analyse bei einem Lastwagenhersteller .....	130
Abbildung 32:	Bewerten von Mustern mit Hilfe des Model T .....	131
Abbildung 33:	Möglichkeiten der Erzeugung von Alternativen zu Mustern.....	136
Abbildung 34:	Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung.....	138
Abbildung 35:	Strategische Kontur von Southwest Airlines .....	142
Abbildung 36:	Vier-Aktionen-Format.....	143
Abbildung 37:	Formen des Umgangs mit Paradoxien .....	172

Abbildung 38: Paradoxien als Grundlage und Treiber.....	173
Abbildung 39: Klassifizierung der Musterbrüche.....	179
Abbildung 40: Ursachen für Musterbrüche auf individueller Ebene .....	182
Abbildung 41: Treiber für Musterbrüche (System und Individuum) .....	185
Abbildung 42: Prozess und Methoden des Musterbruchs .....	187
Abbildung 43: Framework „Musterbrüche in Geschäftsmodellen“ .....	194
Abbildung 44: Übersicht über die geführten Interviews .....	201
Abbildung 45: Ertragsmechanik von Fluggesellschaften.....	210

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Charakteristika von low-cost airlines und ihre Auswirkung .....	41
Tabelle 2:	Acht Bausteine zur Konzeption von Geschäftsmodellen .....	59
Tabelle 3:	Sieben Prinzipien der Unternehmenskultur von TACA.....	88
Tabelle 4:	Hinterfragen der Ursachen von Mustern .....	121
Tabelle 5:	Muster bei Fluggesellschaften und ihre Auswirkung auf das Geschäftsmodell .....	124
Tabelle 6:	Strategien für rote und blaue Ozeane .....	141
Tabelle 7:	Klassifizierung der Paradoxien .....	178
Tabelle 8:	Wichtige Messgrößen im Passagiertransport .....	209

## Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Einführung.....	1
Fallbeispiel 2: Reviving the spirit .....	83
Fallbeispiel 3: Neukunden .....	91
Fallbeispiel 4: Mustererkennung.....	120
Fallbeispiel 5: Model T .....	132
Fallbeispiel 6: Systemerlebnisse .....	146
Fallbeispiel 7: Community.....	148
Fallbeispiel 8: Travel agencies.....	158
Fallbeispiel 9: Terraris .....	162
Fallbeispiel 10: Limited Addition .....	164

## Abkürzungsverzeichnis

AMJ	Academy of Management Journal
ASM	Available seat miles
ATA	Air Transport Association
CASM	Cost per available seat mile
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
Co.	Corporation
Corp.	Corporation
COO	Chief Operating Officer
d. h.	das heißt
EC	Executive Committee
EEG	Elektroenzephalographie
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
fMRT	funktionelle Magnetresonanztomographie
FSNC	Full Service Network Carrier
GBP	Great British Pounds
GDS	Global Distribution System
Hrsg.	Herausgeber
IATA	International Air Transport Association
i. d. R.	in der Regel
i. e.	id est
Inc.	Incorporated
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
LCC	Low-cost carrier
LF	Load Factor
Mio.	Millionen
MEG	Magnetenzephalographie
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
O&D	Origin and Destination
OTP	On-Time Performance
o. V.	ohne Verfasserangabe

PET	Positronenemissionstomographie
Prof.	Professor
RASM	Revenue per available seat mile
RBV	Resource-based View
RPM	Revenue passenger mile
S.	Seite
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TACA	Transportes Aereos Centro-Americanos
TRASM	Total Revenue per available seat mile
UAL	United Airlines
US	United States
USA	United States of America
US\$	United States Dollar
VFR	Visiting Friends and Relatives
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
VP	Vice President
WLAN	Wireless Local Area Network
z. B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

*„Die schöpferische Kraft für Innovationen resultiert aus dem Verlassen ausgetretener Pfade. Dies kann nur gelingen, wenn handlungsleitende Grundannahmen hinterfragt und geändert werden.“<sup>1</sup>*

Das folgende Fallbeispiel greift das einleitende Zitat auf und vermittelt einen Einblick in die Thematik der vorliegenden Arbeit.

## Fallbeispiel 1: Einführung

Die größte zentralamerikanische Fluggesellschaft (TACA International Airlines) segmentiert ihre Kunden nach ähnlichen Mustern – also handlungsleitenden Grundannahmen – wie alle großen Fluglinien.<sup>2</sup> Die drei generischen Kategorien sind Geschäftskunden, Freizeitkunden und Kunden, die Freunde oder Familie besuchen. Alle Gruppierungen weisen spezifische Charakteristika auf und werden von der Marketingabteilung differenziert angesprochen. Bei Marktanalysen prägen ebenfalls Muster die Vorgehensweise. So werden beispielsweise Individuen erst als potenzielle Kunden betrachtet und in eine der drei Gruppierungen eingeordnet, wenn ihr Haushaltseinkommen eine gewisse Grenze überschreitet. Die Muster erscheinen sinnvoll, denn sie fokussieren die Vorgehensweise und erlauben realistische Einschätzungen.

Doch die Realität kann aktiv gestaltet werden, Muster lassen sich sinnvoll brechen. In diesem Fall erfolgte der Musterbruch durch TACAs Vertriebsleiterin in Costa Rica. Diese Managerin empfand die vorherrschende Situation als unbefriedigend, denn sie kannte viele Menschen, die von einem Flug, insbesondere nach Nordamerika, träumten, aber aufgrund sehr niedriger monatlicher Einkommen und fehlenden Zugangs zum Bankensystem diesen Wunsch niemals realisieren würden. Diese Tatsache führte zu einer Eingebung und wenig später zu einer an die Unternehmensführung herangetragenen Frage: „Warum können potenzielle Kunden nicht bei TACA auf ein Flugticket sparen?“

Die anfängliche Reaktion war wenig ermutigend. Man sah keinen Sinn darin, warum man aufwendige Strukturen für einige wenige Arme schaffen sollte. Aufgrund der Beharrlichkeit der Managerin gab man schließlich nach und machte ein Zugeständnis. Ohne Budget, ohne zusätzliche Mitarbeiter durfte ein Pilotversuch erfolgen. Innerhalb kurzer Zeit wurde im Rahmen dieses Versuchs eine hohe Anzahl von Kunden akquiriert, die sonst niemals geflogen wären. Über teilweise mehrjährige Zeiträume begannen diese Kunden, monatlich einen kleinen Betrag an TACA zu überweisen und so auf ein Flugticket zu sparen. Die Vorteile für die

---

<sup>1</sup> Wüthrich (2008), S. 229.

<sup>2</sup> Der Begriff „Muster“ und die Ursachen für Muster werden in Kapitel 4.3 ausführlich behandelt.

Fluggesellschaft sind evident, denn liquide Mittel stehen eine lange Zeit vor Inanspruchnahme der Leistung zur Verfügung, und erhöhte Ticketpreise für diese Art des Kaufs machen das Konzept attraktiv. Durch den beschriebenen „Bruch“ von arrivierten Sicht- und Handlungsweisen im Geschäftsmodell werden eine bisher unerschlossene Kundengruppe angesprochen, Umsatz und Gewinn gesteigert und somit die „Lebensfähigkeit“ der Firma erhöht.<sup>3</sup>

Im Folgenden erläutert Kapitel 1.1 zunächst Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit genauer. Kapitel 1.2 präsentiert das Forschungskonzept und Kapitel 1.3 skizziert den Aufbau der Arbeit.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

*„Big research questions tend to reside in a buzzing, blooming, confusing world.“<sup>4</sup>*

Forschung sollte immer mit einem praktischen oder theoretischen Problem beginnen.<sup>5</sup> Den Anstoß für die „big research questions“ der vorliegenden Arbeit geben Probleme in beiden Bereichen, also sowohl fehlende Methoden in der unternehmerischen Praxis als auch Lücken in der theoretischen Forschung.

Die Problemsituation in der Praxis lässt sich verdeutlichen anhand der Situation von traditionellen, am Markt bereits seit längerem etablierten US-Fluggesellschaften, welche oftmals als „legacy carriers“ bezeichnet werden.<sup>6</sup> Diese Unternehmen erwirtschaften seit fast zwei Jahrzehnten immer wieder hohe Verluste und schaffen es nicht, nachhaltig profitabel zu arbeiten. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Sachverhalt anhand der kumulierten Verluste von US-Fluglinien seit 1989.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird in Kapitel 3 ausführlich diskutiert. Bis dahin kann ein Geschäftsmodell verstanden werden als eine vereinfachte Abbildung der auf Gewinnerzielung ausgerichteten Aktivitäten einer Unternehmung. Die Erhöhung der „Lebensfähigkeit“ entspricht der Zielsetzung eines systemischen Führungsverständnisses, vgl. die Grundlagen in Kapitel 1.2.1 sowie weitere Erläuterungen in Kapitel 2.2.2 und 4.2.2.

<sup>4</sup> Van de Ven (2006b), S. 9. Vgl. auch Van de Ven (1999).

<sup>5</sup> Vgl. Dewey (1982), S. 105 ff.

<sup>6</sup> Der Ausdruck wird häufig in den USA gebraucht und bezieht sich in der Regel auf die sogenannten „Big Six“, also United Airlines, American Airlines, Continental Airlines, Delta Air Lines, Northwest Airlines und US Airways.

<sup>7</sup> Weiterführende Erläuterungen in Kapitel 2.3.

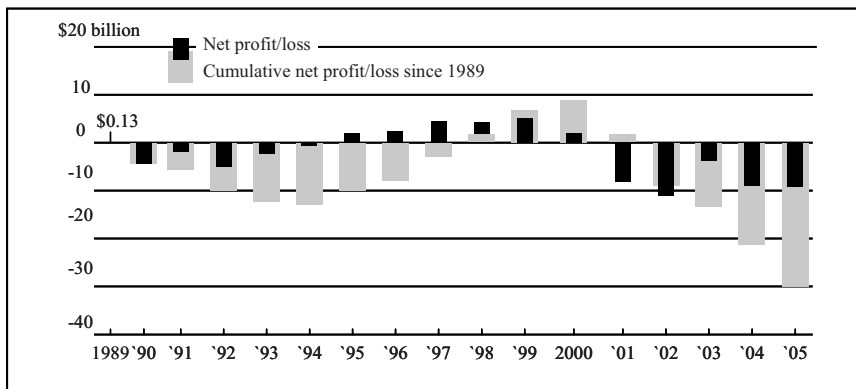


Abbildung 1: Kumulierter Gewinn und Verlust aller US-Fluglinien<sup>8</sup>

Hinzu kommt, dass sich die traditionellen Fluggesellschaften bereits seit langem dem wachsenden Konkurrenzdruck von Fluglinien mit neuen Geschäftsmodellen ausgesetzt sehen, den so genannten „low-cost carriers“<sup>9</sup>. Der frühere Wettbewerb zwischen Unternehmen ist „zu einem Wettbewerb der Geschäftsmodelle mutiert“<sup>10</sup> und erfordert ein grundsätzliches Hinterfragen der Prämissen dieser Modelle. In praxisnahen Veröffentlichungen wird das Hinterfragen angemahnt oder es werden gleich gänzlich neue Geschäftsmodelle für traditionelle US-Fluglinien gefordert<sup>11</sup>, allerdings kommen die Unternehmen dieser Forderung nicht nach und verfolgen weiterhin den alten Kurs.<sup>12</sup> Die Fluggesellschaften lassen sich dabei als „Platzhalter“ für eine Vielzahl weiterer am Markt etablierter Unternehmen betrachten, die es nicht schaffen, den „alten Mustern“ in ihren Geschäftsmodellen zu entkommen.<sup>13</sup> Alle diese Unternehmen sollen ihre Geschäftsmodelle überdenken, anpassen, transformieren oder gar radikal verändern. Doch was implizieren solche Forderungen? Zunächst ist in der Praxis häufig unklar, wie sich der Begriff des „Geschäftsmodells“ überhaupt definiert und welche Elemente ein Geschäftsmodell beinhaltet.<sup>14</sup> Für ein am Markt etabliertes Unternehmen bedeutet die Forderung aber in jedem Fall ein Loslösen von der Vergangenheit und damit den Bruch von Mustern im alten Geschäftsmodell. Dies ist problematisch, denn Literatur und Praxis be-

<sup>8</sup> Quelle: ATA (2005). Aktuellere Informationen sind aufgrund von Anpassungen der Berechnungsgrundlage nicht dargestellt.

<sup>9</sup> In den USA sind dies hauptsächlich Southwest Airlines oder JetBlue, in Europa beispielsweise Ryanair. Ausführliche Erläuterungen folgen in Kapitel 2.3.2 (Handlungsdruck durch neue Geschäftsmodelle).

<sup>10</sup> Pompl et al. (2006), S. 21.

<sup>11</sup> Vgl. Taneja (2004), S. xviii und S. 16; Bieger und Agosti (2005), S. 41; Pompl et al. (2006), S. 26.

<sup>12</sup> Taneja (2004), S. 204 f.: „Most [legacy carriers] have focused only on efficiency (even during times of crisis) through reductions in cost, down sizing, and so forth. In spite of a greater focus on efficiency, many legacy carriers seem to be following the same strategy.“

<sup>13</sup> Chesbrough (2007), S. 28 nennt im Zusammenhang mit der Anpassung von Geschäftsmodellen weitere Beispiele: „One need only look at Ford Motor Co. and General Motors Corp. in the automotive industry – companies whose market shares have been in a slow, inexorable retreat since the oil shocks of the 1970s – to see this vicious cycle in action.“

<sup>14</sup> Vgl. Kapitel 3.5.1.

legen, wie schwierig die Veränderungen von über lange Zeiträume entstandenen Strukturen sind und wie oft Eingriffe in komplexe Systeme scheitern.<sup>15</sup> Hinzu kommt, dass existierende Muster durchaus sinnvoll sein können und somit nicht gebrochen werden sollten. Eine paradoxe Situation, für die konkrete Methoden und „Werkzeuge“ wie Musteridentifizierung oder Musterbewertung weitestgehend nicht existieren.

In der wissenschaftlichen Diskussion erfolgt ebenfalls nur eine sehr begrenzte Auseinandersetzung mit dem möglichen Umgang mit Mustern in Geschäftsmodellen.<sup>16</sup> Der in der Arbeit gebrauchte Begriff des „Musterbruchs“ geht zurück auf Wüthrich et al., die ihn mit dem sinnvollen Verstoß gegen geltende Handlungsmuster im Management gleichsetzen.<sup>17</sup> Gefragt ist bei diesem Ansatz nicht das unreflektierte Einnehmen der jeweiligen Gegenposition eines Musters, sondern eine durch die Akzeptanz von Paradoxien geprägte Haltung, die auf der Basis eines systemischen Verständnisses einen gangbaren Lösungsweg sucht.<sup>18</sup>

Es existieren also durchaus Definitionen für die Ursachen von Mustern, ebenso werden kreative Methoden für die Konzeption neuer Strategien in der Literatur diskutiert.<sup>19</sup> Allerdings gibt es wenige wissenschaftliche Erklärungsbeiträge, die sich mit den grundlegenden Ursachen der Entstehung von Strategien beziehungsweise der im einleitenden Fallbeispiel dargestellten Entstehung von Musterbrüchen im Geschäftsmodell beschäftigen.<sup>20</sup> Hamel fasst dies pointiert zusammen: „We should spend less time working on strategy as a ‚thing‘ and more time working to understand the preconditions that give rise to the ‚thing‘.“<sup>21</sup> Zweifelsohne wäre es für Unternehmen ein unschätzbare Vorteil, wenn sie die Grundlagen und tief verwurzelten Ursachen für Musterbrüche in ihren Geschäftsmodellen genauer verstehen könnten. Dann könnte die Unternehmensführung die Systemumgebung so gestalten, dass Musterbrüche permanent entstehen, umgesetzt werden und das Geschäftsmodell verändern – von kleinen Änderungen bis hin zu weit reichenden Transformationen, die unter Umständen auch die ge-

---

<sup>15</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.

<sup>16</sup> Vgl. die Auseinandersetzung mit der relevanten Literatur in Kapitel 4.3.1.

<sup>17</sup> Vgl. Wüthrich et al. (2006). Beispiele für Muster in der Führungslehre sind beispielsweise „Führung muss steuern“ oder „Führung muss kontrollieren“. Wüthrich et al. (2006), S. 17 f.

<sup>18</sup> Wüthrich et al. (2006), S. 33: „Wir kämen also mit den Gegenmustern nur vom Regen in die Traufe. (...) von diesem Dualismus wollen wir uns verabschieden. Wir befürworten eine kritische Auseinandersetzung mit den Grundannahmen, auf denen unsere Führungsmuster basieren. (...) Der ‚Musterbruch‘ meint das Erkennen der Begrenztheit klassisch-reflexhaften Handelns, wobei das Gleiche auch für den Anti-Reflex gilt. Wir sind uns bewusst, dass wir uns im Bereich einer Paradoxie bewegen, doch sehen wir in ihr die Chance, ein ‚**Drittes**‘ entstehen zu lassen. Oder um es plastischer auszudrücken: Wir wollen kein ‚Entweder-oder‘ (...)“ Hervorhebung im Original.

<sup>19</sup> Der in der Arbeit gebrauchte Begriff des Musters basiert primär auf dem von Prahalad und Bettis (1986) geprägten Begriff der „dominant logic“, vgl. Kapitel 4.3.1. Ebenso existieren unter dem Oberbegriff der „disruptive innovation“ Konzepte zur Konzeption innovativer neuer Strategien, vgl. die Zusammenfassung in Kapitel 4.2.1 bzw. exemplarisch Baden-Fuller und Stopford (1992); Hamel (1996); Markides (1997); Kim und Mauborgne (1997).

<sup>20</sup> Vgl. Kapitel 4.2 für eine ausführlichere Diskussion.

<sup>21</sup> Hamel (1998b), S. 13.