

## **Abstract (DE)**

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovation, sowohl im theoretischen als auch im praktischen Kontext, zu untersuchen. Trotz der einhelligen Meinung, Geschäftsmodellinnovation sei strategisch relevant, begegnen viele etablierte Firmen hierbei häufig einer Vielzahl von Barrieren oder scheitern gänzlich daran. Daher ist die vorliegende Arbeit ein Versuch, den Prozess der Geschäftsmodellinnovation in einem Konzernumfeld besser zu verstehen. Die erste Abhandlung legt dar, wie die „Innovationsfähigkeit“ der Märkte unternehmerische Chancen ermöglichen kann, welche wiederum in Geschäftsmodelle umgesetzt werden müssen. Dabei wird die eingeschränkte Fähigkeit etablierter Firmen, unternehmerische Chancen als relevante Geschäftsmodelle zu erkennen und entsprechend zu handeln, adressiert. Die zweite Abhandlung beschäftigt sich mit der kontinuierlichen Entwicklung und Validierung früher Geschäftsmodellideen. Hierbei wird sorgfältig ausgearbeitet, wie wichtig es ist, Geschäftsmodelle nach strukturierter Vorgehensweise, ausgehend von Hypothesen, zu validieren. In der dritten Abhandlung werden kognitive Barrieren bei Geschäftsmodellinnovation als wichtige und häufig vernachlässigte Ursache des Scheiterns beleuchtet, welche an Entscheidungspunkten im Laufe der Implementierung zum Vorschein kommen können. Zudem wird ein generisches Modell eingeführt und neun Praktiken innerhalb dieses Modells identifiziert, die im Implementierungsprozess angewendet werden können. Abschließend legt die vierte Abhandlung den Fokus auf das Management von multiplen Geschäftsmodellen innerhalb einer Firma. Basierend auf der Strategie, sich durch ein Geschäftsmodell-Portfolio zu differenzieren, werden verstärkende und hemmende Faktoren der Wertschöpfung identifiziert.

## **Abstract (EN)**

This dissertation aims to explore why business model innovation (BMI) is important from both a theoretical and practical perspective. Despite the common assumptions of its strategic relevance, many corporations continue to struggle with BMI and often face a number of barriers to its success. It is this that forms the starting point of this dissertation and its underlying research intention: to better understand the BMI process in a corporate setting. The first essay attempts to show how the “innovation susceptibility” of markets can give rise to entrepreneurial opportunities, which need to be enacted via business models. It addresses the limited ability of established firms to identify market opportunities as possible viable business models and to act upon them. The second essay provides insights on the subsequent development and validation of such first business model ideas. It elaborates on the importance of experimentation in the process of developing and validating such projects in a structured and hypotheses-driven approach. The third essay attempts to contribute to a better understanding of cognitive barriers to BMI, which surface at decision points in the process of implementation, as an important but overlooked source of failure. It also introduces a generic model and identifies nine practices of cognitive alignment work, which can be applied when implementing new business models. Finally, the fourth essay focuses on the management of multiple business models within one firm as a way to enhance value creation for the firm and secure its future success. It identifies enhancing and impeding factors for value creation based on a diversification strategy into a business model portfolio.