



**flow change<sup>®</sup>**

Fachartikel

# Die permanente Veränderung von Geschäftsmodellen initiieren

Instigating the Permanent Change of Business Models

Frank Wippermann<sup>1</sup>

Schlüsselbegriffe: Beidhändigkeit, Geschäftsmodellinnovation, iteratives Vorgehen, Komplexität, produktive Unruhe, flow turn map<sup>®</sup>, Veränderungsmanagement

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverwenden im Internet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage [www.flow.de](http://www.flow.de) oder sprechen Sie uns persönlich an. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.

<sup>1</sup> Im Original in englischer Sprache ist dieser Artikel erschienen als: Wippermann, F. (2017): Instigating the Permanent Change of Business Models. In: Business Management Dynamics (BMD) Vol.6, No.9, Mar 2017, pp. 25-38. (ISSN 2047-7031)

Celle, Oktober 2017 © flow consulting gmbh

## Zusammenfassung

Geschäftsmodelle stellen üblicherweise ein Ergebnis am Ende eines Veränderungsprozesses dar, um Funktionsweise und Ausrichtung einer Organisation zusammenzufassen. Werden diese Geschäftsmodelle selbst verändert, so ist bei komplexen Situationen zu beachten, dass ein geplantes, systematisches und zielorientiertes Vorgehen unangemessen ist. Vielmehr sind für Innovationen von Geschäftsmodellen iterative Ansätze zu empfehlen. Bei denen wird mit Hilfe eines strukturiert-flexiblen Vorgehens das Geschäftsmodell neu aufgeladen. Mit der flow turn map® liegt ein solches Vorgehensmodell vor, bei dem (a) strukturiert zwischen öffnenden und schließenden Phasen gewechselt wird („Beidhändigkeit“), und (b) die Veränderung nicht einem prognostizierenden Phasenverlauf gehorcht, sondern erst aufgrund der Analyse der derzeitigen Situation „iterativ“ bestimmt wird („validiertes Lernen“).

*All of old. Nothing else ever. Ever tried. Ever failed.  
No matter. Try again. Fail again. Fail better.*  
Samuel Beckett: Worstward Ho. London 1983, p. 7.

## I. Geschäftsmodelle als das geronnene Zielbild einer Organisation

Die verschiedenen Bilder einer Organisation, wie sie Gareth Morgan [1986] beschreibt, lassen sich in drei große Zweck-Cluster zusammenfassen [Kühl, 2011]:

- Organisation als „Maschine“ oder als „Gehirn“ bildet die formale Seite ab, bei der es um Strukturen, Programme und Beweislasten geht;
- Organisation als „politisches System“ oder als „Organismus“ beschreibt die informale Seite, bei der Erwartungen, Regelverletzungen und Spiele im Vordergrund der Betrachtung stehen; und
- Organisation als „Kultur“ oder als „Machtinstrument“ veranschaulicht die Schauseite, bei der die Bekenntnisse nach innen und außen sowie das Abfedern von Ansprüchen das Bild bestimmen.

Geschäftsmodelle „as a unit of analysis“ [Amit/Zoff, 2001, p. 511] bedienen jede dieser drei Seiten: Sie geben Strukturen, sprechen Erwartungen aus und geben Bekenntnisse ab. Sie geben zu einer Vielzahl an Themen gesicherte Aussagen ab. Die meistverwendeten Themen sind die Komponenten (a) Kunden, (b) Ressourcen, (c) Lieferanten und (d) Nutzenversprechen [Shafer et al., 2005; Johnson et al., 2008, p. 5]. Mit einem Geschäftsmodell wird zu diesen und anderen Themen eine ‚Ordnung‘ geschaffen, legt man die verbreitete Definition von Osterfelders des Geschäftsmodells als „a rationale of how an organization creates, delivers and captures value“ [2009; für weitere Definitionen s.: Baden-Fuller/Morgan, 2010, p. 158] zugrunde – und der Bedeutung einer ‚rationale‘ as „a set of reasons or a logical basis for a course of action“ [Oxford dictionaries]. Mit dieser Ordnung vermittelt eine Organisation Sicherheit und Verlässlichkeit nach innen und nach außen. Das Management „als die Planungsinstanz der Organisation, als Erfüllungsgehilfe von Kontinuität, Produktivität, Wertschöpfung und Stabilität“ [Osmetz et al., 2014] ist treibende Kraft zur Herstellung dieser Ordnung.

Ein strukturiertes, geordnetes und feststehendes Geschäftsmodell steht folglich am Ende von Veränderungen in Form einer geronnenen Gewissheit aus einem erfolgten Veränderungsprozess. Es dient zugleich als verlässliche Orientierung für zukünftige Geschäftsaktivitäten [Teece, 2010]. Damit stellt ein Geschäftsmodell eine Möglichkeit dar, zu stabilisieren [Lippitt et al., 1958], zu institutionalisieren [Becker/Langosch, 1995] oder zu konsolidieren [Kotter, 1996]. In der Veränderungslogik von Kurt Lewin, dem Ahnherrn des Changemanagements, steht ein Geschäftsmodell für einen möglichen Schlusspunkt des ‚refreezing‘ [1947].

Zunächst werden Notwendigkeit und Theorie eines ‚business modelling in complexity‘ im nächsten Kapitel beschrieben. Im Kapitel III wird die flow turn map® als ein zweckmäßiger Rahmen zur Geschäftsmodellinnovation in komplexen Situationen dargestellt. Das abduktive Vorgehen, mit dem die flow turn map® entwickelt wurde, ist Gegenstand von Kapitel IV. Das abschließende Kapitel umfasst eine Fallstudie zur Geschäftsmodellinnovation mit der flow turn map®.

## II. Geschäftsmodelle in turbulenten Zeiten

Ob die Welt wirklich komplexer wird, das sei dahingestellt – sie wird als komplexer wahrgenommen. Das ist zumindest das Ergebnis der IBM-Studie „Capitalising on Complexity“ [2010]. Die Ursachen für diese Einschätzung sind vielfältig: Zunehmende Globalisierung, steigende Innovationsgeschwindigkeit, volatile Kundenerwartungen und verbesserte Reporting- und Controllingsysteme sind einige konkrete Phänomene, die die Wahrnehmung steigender Komplexität plausibel machen. Komplexität wird hier als ein Merkmal eines Systems aufgefasst, das aus einer Vielzahl an verschiedenen Elementen besteht, deren dynamische Wechselwirkung zu unerwarteten Ereignissen führt. Auf abstrakterer Ebene hat James March fünf Komplexitätstreiber beschrieben: „the unanticipated consequences of ordinary action, solution-driven problems, the tendency for innovation and organization to be transformed during the process of innovation, the endogenous nature of created environments, and the interaction among the system requirements of individuals, organizations, and environment.“ [1981, p. 565]

Wenn nun ein Geschäftsmodell – wie oben beschrieben – eine geronnene Gewissheit mit der Funktion der Stabilität und Orientierung darstellt – wie kann dann ein solches Geschäftsmodell unter Komplexitätsdruck verändert werden, ohne dass diese Funktion aufgegeben wird?

Bei der Beantwortung dieser Frage soll es nicht darum gehen, eine theoretische Grundlage für Geschäftsmodelle zu erarbeiten [Teece, 2010] oder die Kritik an bestehenden Werkzeugen und Mustern der Geschäftsmodellentwicklung zu würdigen. Gegenstand dieses Aufsatzes ist vielmehr ein Vorgehensvorschlag, mit dem die Innovation eines Geschäftsmodells so gesteuert werden kann, dass sowohl die notwendige Veränderung als auch der Stabilisierungsprozess sichergestellt sind. Weder die Innovation durch ein Geschäftsmodell noch die Innovation des Geschäftsmodellansatzes, sondern das Vorgehen während der Innovation eines bestehenden und konkreten Geschäftsmodells ist Gegenstand dieser Arbeit [Chesbrough]. Mit Eucher und Ganguly kann diese Vorgehensweise als die Steuerung von „targeted experiments with customers and partners before incubating the business in the market“ [2014, p. 34] verstanden werden.

Die Relevanz solcher Managementinnovationen und deren Wirkung auf Produkt- oder Prozessinnovationen – und damit die Bedeutung von Geschäftsmodellentwicklung – ist in der Literatur hinreichend beschrieben [Damanpur, 2014]. Das Vorgehen solcher Managementinnovationen ist dagegen kaum beschrieben, es liegen lediglich Unterscheidungen zwischen einfachen und komplexen Situationen vor. Diese lassen sich mit der folgenden These grob zusammenfassen: Für einfache Situationen, in denen sich Organisationen befinden, sind Ansätze adäquat, die geplant, systematisch und zielorientiert vorgehen. Für komplexe Situationen sind sie jedoch ungeeignet [Gersick, 1991; Cummings/Worley, 2001; Mintzberg/Westley, 2001; Snowden/Boone, 2007; Ungericht/Wiesner, 2011; Malhotra/Hinings, 2015]. Hinter dieser Überlegung steckt ‚Ashby’s Law‘ zur Varietät, einer Maßeinheit für die Komplexität eines Systems, die dessen Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten beschreibt: „The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“ [Heylighen, 1992, p. 7] Für Geschäftsmodellinnovation in komplexen Situationen bedeutet Ashby’s Law folglich nicht, Komplexität zu reduzieren, sondern die Komplexität zu erhöhen [Beyes, 2002, p. 35]. Der ethische Imperativ von Heinz von Foerster „Act always so as to increase the number of choices“ [1973, p. 15] geht in dieselbe Richtung.

Komplexe Situationen verlangen also keine durch fixierte Pläne und Modelle beruhigte und verlässliche Ordnung. Vielmehr sind Vorgehen gefragt, die die Varietät erhöhen, ohne eine Ordnung vollständig zu gefährden. Statt eines „planned change“ verlangen komplexe Situationen einen „guided change“ [Buono/Kerber, 2009], bei dem Unruhe durch eine zunehmende Anzahl an Aktivitäten erzeugt wird – ohne in unproduktives Chaos abzugleiten.

<p><b>iterativ-agil-emergentes Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>weniger direkt, eher suchend und (um)kreisend</li> <li>überraschender bzgl. Weg und Ergebnis</li> </ul>	<p><b>Unproduktive Unruhe</b> <i>chaotic change</i> chaotische Veränderung</p>	<p><b>Produktive Unruhe</b> <i>guided change</i> geführte Veränderung</p>
<p><b>klassisch-geplant-vorhersagbares Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eindeutig erkennbare und abschließend vorhandene Fakten</li> <li>definierte Rollen mit typischen Handlungsmustern</li> </ul>	<p><b>Produktive Ruhe</b> <i>planned change</i> geplante Veränderung</p>	<p><b>Unproduktive Ruhe</b> <i>sedated change</i> ruhiggestellte Veränderung</p>
<p><b>einfache Situationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>offensichtliche Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung</li> <li>wiederkehrende Muster</li> </ul>		<p><b>komplexe Situationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vielfalt der wirkenden Faktoren</li> <li>gegenseitige Wechselwirkung</li> </ul>

Abb.1: Umsichtiges Vorgehen in Veränderungssituationen

Diese ‚Produktive Unruhe‘ ist das genaue Gegenteil zur produktiven Ruhe, welche dann das angemessene Vorgehen darstellt, wenn in einfachen Situationen Instrumente und Vorgehensweisen beispielsweise des klassischen Projektmanagements zum Einsatz kommen – der Welt des ‚planned change‘ mit detaillierten Analysen, smart-formulierten Zielen, Gantt-Diagrammen und einzuhaltenden Meilensteinen.

Die folgende Übersicht zeigt die verschiedenen Ausprägungen von Organisation, Führung, Steuerung, Regeln und Zielen in produktiver Ruhe und in produktiver Unruhe.

	<b>Produktive Ruhe</b>	<b>Produktive Unruhe</b>
Situation	einfach: klar + deutlich + eindeutig + stabil	komplex: unklar + dynamisch + vieldeutig + veränderlich
Organisation	Organisation als „Maschine“: mechanische Kommunikation, berechenbares Verhalten (sonst geregelte Sanktion!), hierarchische Entscheidungen	Organisation als „Netzwerk“: Kommunikation an derzeit relevanten „Knoten“, Querkommunikation, eigenständiges Entscheiden
	Organisation lebt in erster Linie „für sich“: Interne Kennzahlen (Prozesse, Finanzen, ...) überwiegen – quantitativ und qualitativ	Organisation lebt in erster Linie „mit Anderen“: Externe Kennzahlen (Kunden, Lieferanten, Umfeld, ...) überwiegen – quantitativ und qualitativ
	Organisationskultur wird als „undurchsichtiges Etwas“ verstanden (die 7/8 unter der Oberfläche: suspekt, intransparent, voller böser Überraschungen, geheimnisvoll, ...)	Organisationskultur wird als „Veränderungsmotor“ verstanden (die 7/8, die das obere Achtel tragen und maßgeblich mitbestimmen)
Führung	Führung als einflussnehmendes „Vorneweggehen“	Führung als „facilitating“: den Rahmen bereit stellen
	Führung heißt: ... vorhersehen und planen, organisieren, anweisen, koordinieren und kontrollieren. (Henri Fayol)	Führung heißt: ... ein Milieu zu schaffen, in dem Andere Entscheidungen treffen können. (Ricardo Semler)
	Kommunikation als Konsultation	Kommunikation als Dialog
Steuerung	Einsatz vieler detaillierter Steuerungsinstrumente in vorab feststehender Reihenfolge	Einsatz einiger allgemeiner Radarsysteme - detaillierte Planung „nur dann, wenn nötig“
	zentral veranlasste, universal einsetzbare Kontroll-, Steuerungs- und Analyseinstrumente	dezentral notwendige, situativ passende Kontroll-, Steuerungs- und Analyseinstrumente
Regeln	Rahmen: Klare feste Regeln und eindeutig abgegrenzte Verantwortlichkeiten	Rahmen: Auszulegende Prinzipien und situativ zu lebende Rollen
	viele Regeln, die einfach, allgemein gültig und genau sein sollen (und daran in jeder Praxis scheitern)	wenige Prinzipien, die in der Praxis ausgelegt werden müssen, können und sollen
Ziele	Zielorientierung: Das zuvor gesteckte Ziel erreichen	Mittellorientierung: Mit den verfügbaren Mitteln ein sinnvolles und zufriedenstellendes Ergebnis erzielen
	Wirklichkeit soll sich dem festen Ziel anpassen	Ziel soll sich der Wirklichkeit anpassen
	Eine „Best Practice“ soll als Abziehbild für das Vorgehen anderer dienen	Eine „Good Practice“ soll als Idee/Anstoß für andere und deren spezifische Antwort dienen

Abb. 2: Produktive Ruhe oder produktive Unruhe

Für den Umgang mit Geschäftsmodellen in einfachen Situationen liegen ausführliche Beschreibungen und Erfahrungsberichte vor [Sinfield et al., 2012; Gassmann et al., 2013; Csik, 2014; Girotra/Netessine, 2014]. Bislang wenig beschrieben sind jedoch die Herausforderungen und Ansätze zur Gestaltung der Innovation von Geschäftsmodellen in komplexen Situationen und der “need to have the flexibility to change” [Johnson et al., 2008, p. 57; s. auch: Maurya, 2012]. Die flow turn map® versucht, diese Lücke zu schließen.

### III. Die ‘flow turn map®’ als ein Rahmen zur Gestaltung von Geschäftsmodellen in komplexen Situationen

Mit der flow turn map® liegt ein Instrument vor, mit dem Veränderungen analysiert, bewertet und gesteuert werden können. Bei ihr handelt es sich nicht um ein vereinheitlichendes programmatisches Vorgehensmuster oder gar um ein unmittelbar anwendbares ‚Tool‘, sondern vielmehr um ein Instrument zur Gestaltung der Innovation von Geschäftsmodellen (und von anderen Veränderungsvorhaben) in komplexen Zusammenhängen, um die verschiedenen Erfahrungen mit ein und demselben Geschäftsmodell in einer Organisation immer wieder strukturiert zu plausibel erscheinenden Bildern zusammensetzen zu können [Bonazzi, 2008, p. 13].

Die flow turn map®, besteht aus fünf Ansatzpunkten, mit denen die Ambivalenzen, Paradoxien und Dilemmata, die bei einer komplexen Geschäftsmodellinnovation auftauchen, zur Sprache gebracht und folglich so erst einer Behandlung zugeführt werden: (1) Dimensionen, (2) Interaktionsthemen, (3) Kontingenzphasen, (4) Entscheidungsphasen und (5) iterative Verläufe.

Dimensionen	Macht: Ungewissheiten <-> Regelverletzungen; Wissen: Know-What <-> Know Why
Interaktionsthemen	Anliegen, Interesse, Normen, Ressourcen, Werte
Kontingenzphasen	Unklarheit abbauen, Akzeptanz erreichen, Wirksamkeit erzeugen, Routinen etablieren
Entscheidungsphasen	Abgrenzen > Messen > Planen > Umsetzen > Steuern
Iterative Verläufe	Regelabweichungen, inkrementelles Vorgehen, emergente Wendungen

Abb. 3: Überblick zu den fünf Ansatzpunkten der flow turn map®

### Ansatzpunkt 1: Dimensionen

Veränderungsvorhaben benötigen zwei Zutaten, um überhaupt initiiert, verbreitet, implementiert und installiert zu werden: Macht und Wissen [Foucault, 1992, p 13; s.: Wippermann, 2015]. Macht umfasst dabei nicht geordnete (hierarchische) Macht, sondern jedwede Beziehung, die in Situationen neu ausgehandelt wird. Für diese Aushandlung sind entscheidend: (a) die Kontrolle über Ungewissheiten anderer in unregelmäßigen sozialen Situationen und (b) die Kompetenz, Regelverletzungen selbst zu begehen und Regelverletzungen anderer wirksam zu beurteilen [Ortmann, 2003]. Und Wissen umfasst nicht die Summe von Erkenntnissen, sondern jedweden Prozess, der das erkennende Subjekt einer Veränderung unterwirft. Für diese Veränderung sind entscheidend: (a) das Fürwahrhalten von Informationen durch den Einzelnen wie auch durch das jeweils geltende soziale System und (b) die Begründung und Beurteilung von solchen ‚wahren‘ Informationen hinsichtlich Werten, ethischen und ästhetischen Kriterien [Zeleny, 1987].

Mit den beiden so verstandenen Dimensionen von ‚Macht‘ und ‚Wissen‘ öffnet die flow turn map® beispielsweise die Wahrnehmung, Diskussion und Bearbeitung dezentraler Machtspiele, ungeklärter Fokussierungen, uneindeutiger Praktikabilität und strittiger Begründungen. Diese Themen sind mit den Macht-Wissen-Dimensionen besser zu fassen: Wer hat wann das Sagen? Welches Thema darf auf der Tagesordnung stehen? Oder welche Praxis gilt aus welchen Gründen als ‚richtig‘? – Diese Fragen werden als Treibmittel für Geschäftsmodellinnovation in den Mittelpunkt gerückt.

### Ansatzpunkt 2: Interaktionsthemen

In nahezu allen Geschäftsmodellmustern und auch bei gängigen Beratungsansätzen fehlt eine Unterscheidung (a) zwischen individuellen und kollektiven Werten, die hinter Veränderungen stehen, (b) zwischen individuellen und kollektiven Interessen an beabsichtigten Veränderungswirkungen sowie (c) zwischen individuellen und kollektiven Ressourcen zur Verwirklichung der Veränderung. Diese Differenzierung ist wichtig, um ‚push‘- und ‚pull‘-Auslöser für Veränderungen eines Geschäftsmodells zunächst getrennt und danach in ihrem Wechselspiel betrachten zu können.

	individuell	kollektiv
Werte	Ausdruck grundlegender individueller Präferenzvorstellungen	Allgemein anerkannte Verhaltensmaxime und Verhaltensregel
Interesse	Ausrichtung des Wollens und Handelns einer Person auf ein Ziel	Ein für eine Gruppe verallgemeinerungsfähiges Ziel
Ressourcen	Individuelles Kennen, Können und Wollen	Allgemein verwertbare Güter (wie Rohstoffe, Nutzungsrechte, Finanzen)

Abb. 4: Interaktionsthemen

Mit diesen sechs Interaktionsthemen [Wilbers, 2004] werden sowohl Strategie und Struktur (Ziele, Ressourcen) als auch Kultur (Präferenzen, Verhalten) thematisiert. In der Diskussion um die Erneuerung eines Geschäftsmodells kann mit Hilfe dieser Zu-



sammenstellung gewährleistet werden, dass alle Themen immer wieder angesprochen und gegebenenfalls forciert werden. In diesem Zusammenhang dienen Ansätze wie Blue Ocean Strategy [Kim/Mauborgne, 1999], Strategic Foresight [Krystek/Müller-Stewens, 2006; Marcus, 2009; Kundt, 2014] oder Dynamic Capabilities [Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2008; Teece, 2011] sowohl als Quelle als auch als Checkliste, um neue relevante Inhalte dieser Interaktionsthemen zu kreieren oder zu vervollständigen.

### Ansatzpunkt 3: Kontingenzphasen

Die vier Kontingenzphasen sind Mittelpunkt und treibender Motor in der flow turn map®. Sie ergeben sich aus den beiden Akzeptabilitätsmerkmalen ‚Macht‘ und ‚Wissen‘: Unklarheiten abbauen, Akzeptanz erreichen, Wirksamkeit erzeugen und Routinen etablieren.

Beim Veränderungsmanagement in komplexen Situationen ist die Reihenfolge der Themen und Inhalte unbestimmt und ergibt sich erst im Laufe der Veränderung (Iteration). Bedeutet: Die Inhalte der Phasen sind je nach Veränderungssituation zu definieren – auch die Anzahl der Phasen kann variieren. So wurde bei einer von flow consulting begleiteten Veränderung eines Geschäftsmodells in der ersten Phase versucht, Akzeptanz zu erreichen, da die Ausrichtung der Veränderung bereits feststand (sie war von außen vorgegeben). Da die Veränderung unter hohem Zeitdruck ablaufen musste, wurden nach der Akzeptanzphase Routinen etabliert, um so das Neue selbstverständlich werden zu lassen und eine schnelle Standardisierung zu erreichen. Im Laufe der Veränderung ergab sich, dass die Wirksamkeit mancher Maßnahmen unklar, umstritten oder verfehlt war, was Optimierungen nach sich zog. Erst danach konnten Unklarheiten bezüglich konkreter Einzel- und Zweifelsfälle abgebaut werden. Das wiederum zog ein erneutes Ringen um Akzeptanz nach sich usw. Eine Abfolge, die den komplexen internen und externen Organisationsbedingungen geschuldet war.

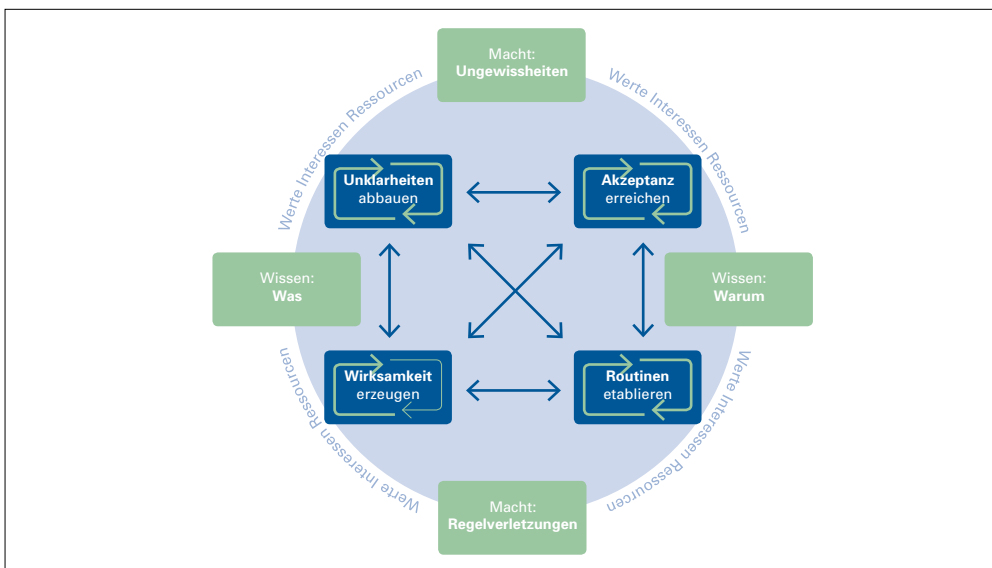


Abb. 5: flow turn map®

Bei einfachen Veränderungsbedingungen lassen sich die vier Kontingenzphasen in eine ‚normal-übliche‘ Reihenfolge bringen – hier sind nach oben Ausgeführten ja auch rationale Verallgemeinerungen und folglich ein ‚planned change‘ in produktiver Ruhe möglich: Nachdem durch ein kommuniziertes Planungskonzept, das strategische Ziele und strukturelle Bedingungen umfasst, die Unklarheit abgebaut (nicht eliminiert) werden konnte, wird um Akzeptanz für das neue Geschäftsmodell bei Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern geworben, um so viele Anhänger und wenig Widerstände für die Veränderung zu erreichen. Ist das erreicht, wird die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen kontrolliert und verbessert (KVP), um abschließend das diffundierte Neue als Routine in Form eines neuen Geschäftsmodells zu etablieren.

Mit diesen beiden Beispielen – für komplexe und für einfache Veränderungsvorhaben – wird deutlich, warum ein Produktive-Ruhe-Vorgehen nach dem universellen Muster eines feststehenden Phasenablaufs bei komplexen Veränderungsvorhaben in aller Regel scheitern muss. Es wäre ein Zufall, würde dieser ‚One-size-fits-all‘-Verlauf gerade für dieses Vorhaben passen [Kohnke/Wieser, 2012]. Rational nachvollziehbare Verallgemeinerungen aus Erfahrungen früherer Erfolge oder Misserfolge in komplexen Veränderungsvorhaben sind daher wenig aussagekräftig, da sie mit zunehmender Komplexität immer weniger auf andere Situationen übertragbar sind. Erfahrung im Sinne einer „Kompetenz des richtigen Gespürs“ [Böhle, 2009] bleibt davon ausgenommen, entzieht sich diese ja gerade den gängigen Rationalisierungstechniken.

#### **Ansatzpunkt 4: Entscheidungsphasen**

Jedes Veränderungsmanagement benötigt auch kontingenzreduzierende Instrumente, um in komplexen Situationen handlungsfähig und entscheidungsfähig zu sein: „Wenn der Wandel zu beständig wird, wird es für jede Person schwierig, zu begreifen, was geschieht, und vorherzusagen, was geschehen wird, es sei denn, sie sind in der Lage, Abschnitte dieses Flusses einzufrieren, herauszuberechnen und neu einzuordnen.“ [Weick, 1995, p. 172]

Deshalb erfolgt in jeder Kontingenzphase eine definierte Abfolge an Entscheidungsthemen. Welche Systematik innerhalb der flow turn map® angewendet wird, ist nicht entscheidend. Je nach Organisation können die RADAR-Logik der EFQM [EFQM, 2010], der ‚DMAIC‘-Fünfschritt aus Six Sigma: Define, Measure, Analyze, Improve, Control [Lunau, 2007] oder eine andere der Organisation bekannte Systematik zum Einsatz kommen. Entscheidend ist, dass mit einer mehrschrittigen Abfolge von ‚Fokussieren/Abgrenzen > Messen/Analysieren > Planen/Umsetzen > Kontrollieren/Steuern‘ eine vorläufige Ordnung geschaffen und folglich auch innerhalb komplexer Veränderungsvorhaben eine vorläufige Arbeitssicherheit und damit auch Anschluss an den überwiegenden Teil der Arbeitsroutinen erreicht werden. Hier können auch Instrumente aus der Expertenberatung eingesetzt werden, bspw. Prozessmanagementtools, Wertkettenanalyse und Stakeholderanalyse.

Die Entscheidungsphasen sind gemeinsam mit den Kontingenzphasen als beidhändiger Ansatz zu verstehen: Das öffnende Moment der Kontingenzphase wird durch das schließende der Entscheidungsphase im Zaum gehalten und vice versa. Erst durch die Kombination von zentrifugalen und zentripetalen Kräften können Ziele erreicht werden, ohne Übersteuerungs- oder Zurückhaltungsfehler zu begehen [Sheremata, 2000, p. 404].

**Ansatzpunkt 5: Iterative Verläufe**

Selbst durchgeplante Veränderungen sind nur begrenzt steuerbar, was seine Ursache in der jeder Regelung innewohnenden Unschärfe hat [Ortmann, 2003]. Komplexe Veränderungen verlangen (und einfache Veränderungen erleiden) folglich unterscheidende – zweckmäßige wie zweckwidrige, geplante wie ungeplante – Handlungen, da sie durch die Akteure jeweils interpretiert werden müssen. Sich verändernde Strukturen sind daher sowohl die (generierende) Arena, in der sozial gehandelt wird – und sie sind auch das (integrierende) Resultat eben dieses sozialen Handelns. Sie sind Medium und Ergebnis sozialen Handelns [Giddens, 1979]. Einerseits beziehen sich die Akteure während der Veränderung auf diese gegebene Struktur und andererseits produzieren bzw. reproduzieren und verändern sie diese dadurch zugleich immer weiter. Jede Veränderung besteht somit aus einer Folge von Wendungen, die sowohl in ihrer Reihenfolge das Medium der Veränderung als auch in den sich ergebenden Tendenzen das Ergebnis eben dieser Veränderung darstellen.

Das sich daraus ergebende schrittweise – inkrementelle – Vorgehen wird in komplexen Situationen zu einem iterativen, da einige Themen mehrfach in einer nicht vorhersagbaren Reihenfolge durchlaufen werden. Die Kontingenzphasen reihen sich dann nicht mehr wie im Wasserfall-Modell nacheinander wohlgeordnet auf, sondern werden kreuz und quer durchlaufen, wobei sich das nächste Kontingenzthema erst im Laufe der Bearbeitung des aktuellen ergibt.

	<b>Produktive Ruhe</b> Wasserfall-Vorgehen	<b>Produktive Unruhe</b> Iteratives Vorgehen
Geschäftsmodell-Verständnis	Geschäftsmodell als etablierte Roadmap	Geschäftsmodell als permanent anzupassende Aufgabe
Projektmanagement	PMBOK Guide	Scrum [Schwaber/Sutherland, 2013]
Problemlösung	Rekursion / General Problem Solving (GPS)	Design Thinking [Plattner et al., 2010]
Entscheidung	Kausale Logik	Effectuation [Sarasvathy, 2008]
Planung	Stage-Gate-Ansatz	Discovery-Driven Planning [McGrath/MacMillan, 2009]

Abb. 6: Wasserfall vs. iterativer Ansatz

Das iterative Vorgehen fordert zur Betrachtung vieler Aspekte auf – einerseits durch die Dimensionen, andererseits durch die Interaktionsthemen. Doch ist das iterative Vorgehen weder beliebig noch chaotisch: Sicherheit wird einerseits durch die klar strukturierten Abfolgen in den Entscheidungsphasen erzeugt, andererseits in der gemeinsam getroffenen und getragenen Festlegung, welche Kontingenzphase als nächste angegangen werden soll [Ries, 2012; Mezger/Bader, 2014, p. 250]. Diese Festlegung ist selbstverständlich keine durch ein Phasenmodell extern formalisierte und präjudizierte, sondern eine intern und diskursiv getroffene Entscheidung: „An iterative process of initial interpretation and design, implementation and improvisation, learning from change-effort, and then sharing that learning systemwide, leading to ongoing reinterpretation and redesign of the change as needed.“ [Buono/Kerber, 2009]

## IV. Entstehung der flow turn map®: Vorgehensweise und Methoden

Die flow turn map® ist nicht das Ergebnis von Fallstudien-Forschung durch induktive Logik. Vielmehr liegt der Ausgangspunkt der Entwicklung der flow turn map® in einer ‚theory of bricolage‘ [Rogers, 2012] wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben. Wie ein „woven web of guesses“ [Xenophanes] entstand die flow turn map® durch abduktive Logik. Die Hauptunterschiede zwischen Induktion und Abduktion als logische Prozesse und ihre Anwendung in dieser Studie wird im Folgenden gezeigt.

Induktion		Abduktion	
<i>generelle Logik</i>	<i>Anwendung</i>	<i>generelle Logik</i>	<i>Anwendung</i>
Fall	Fallstudie	Ergebnis	Theorie
Ergebnis	Theorie	Regel	flow turn map®
Regel	flow turn map®	Fall	Fälle

Abb. 7: Induktive vs. abduktive Logik

Da “abduction merely suggests that something may be” [Peirce, 1931, 5.171], gehorchte und gehorcht die Entstehung der flow turn map® einer “logic of discovery” [Hanson, 1958; s.: Douven, 2011] anstatt einer “logic of evidence” [Yin, 2014], die typisch für Fallstudienforschung ist. Der Ansatz der flow turn map® versucht, seine Anwendbarkeit durch tägliche Verwendung unter Beweis zu stellen und unterliegt damit selbst einem iterativen Prozess. Das kreative Potenzial angewandter abduktiver Logik als heuristischer Ansatz [Magnani, 2015] hat sich sowohl in der Theorie [Tversky/Kahneman, 1974; Gottschalk-Mazouz, 2003; Seidel, 2010] als auch in der Praxis

[Eisenhardt, 1989; Wippermann, 2008; Gigerenzer, 2013; Artinger, 2015; Grandori, 2015] herausgestellt. Mit dem dargestellten wissenschaftstheoretischen Ansatz sind Fallstudien wie die folgende nicht Quelle der flow turn map®, sondern Möglichkeiten zu ihrer Falsifikation als Einstieg in eine “positive heuristic” hinsichtlich eines “sophisticated falsification program” [Lakatos, 1970, p. 122].

## V. Change-as-practice für Geschäftsmodellinnovation

Mit der flow turn map® liegt ein Gestaltungsinstrument vor, um Geschäftsmodellinnovation geplant-flexibel durchzuführen. Das Wechselspiel zwischen Kontingenz- und Entscheidungsphasen in den Dimensionen von Macht und Wissen mit Ressourcen-, Werte- und Interessenthemen stellt einen beidhändigen Prozess dar, bei dem zentrifugale und zentripetale Kräfte koordiniert und strukturiert ineinandergreifen [Shermata, 2000; Uhl-Bien/Marion, 2009].

### **Fallstudie „S’n’S richtet seine Aufmerksamkeit auf die Endkunden**

Shirts&Shoes – genannt „S’n’S“ – ist ein weltweiter Produzent von Bekleidung und Schuhen, der seine Waren in den Märkten durch Großhändler mit deren Geschäften vertreibt. In der Vergangenheit erhielten diese Großhändler die Ware (Kleidung und Schuhe) und Unterstützung bei der Werbung (Werbeaufsteller, Give-aways usw.) für ihren eigenen Gebrauch in den Geschäften – kombiniert mit entsprechenden Einkaufskonditionen (Preisnachlässe, Mengenrabatte, Zahlungsbedingungen usw.).

Um die neue Strategie von S’n’S umzusetzen – Verdopplung des Marktanteils im gesättigten europäischen Markt innerhalb von fünf Jahren – konnten weder Preisnachlässe noch Produktinnovationen ins Auge gefasst werden, wegen der geringen Marge bzw. wegen der Kurzlebigkeit der Modeartikel. S’n’S entschied sich für den Weg, die Großhändler dabei zu unterstützen, ihre Leistung am Point-of-Sale zu verbessern. Die bisherige Sell-in-Sicht (S’n’S gegenüber den Großhändlern) wurde durch eine Sell-out-Sicht (Großhändler gemeinsam mit S’n’S gegenüber den Endkunden) ergänzt. Dazu wurde eine neu aufgebaute S’n’S Marketingabteilung beauftragt, hilfreiche Werkzeuge zu entwickeln, die die Beschäftigten dabei unterstützt, am Point-of-Sale kundenorientiert aufzutreten. Als eines von mehreren Ergebnissen zahlreicher Studien, wurde ein Werkzeug entwickelt, um besser mit verschiedenen Kundenverhaltensweisen umzugehen. Eine Roadmap beschrieb den Gebrauch und die Einführung dieses Werkzeugs, sie wurde Bestandteil des S’n’S-Paktes für die Großhändler einschließlich einer „freiwilligen Pflicht“ es zu nutzen.

Trotz, dass das Werkzeug gut ankam, stiegen die Unzufriedenheit sowohl bei S’n’S als auch bei den Großhändlern Woche für Woche aufgrund einer zunehmenden

Unklarheit hinsichtlich (a) der internen Rollen (Verantwortlichkeiten und Aufgaben des Vertriebs vs. des Marketings) und (b) der Beziehungen zwischen den Parteien (wer führt den „way of sales“?) [Blattberg/Neslin, 1990].

Mit dieser Erfahrung entschied S'n'S, den nächsten Schritt nicht mit dem bislang genutzten Wasserfallvorgehen anzugehen, sondern den iterativen Ansatz zu verwenden. Eine Beobachtung des tatsächlichen Endkundenverhaltens wurde als gemeinsame Aufgabe von S'n'S und einigen ausgewählten Großhändlern in die Wege geleitet, um fundierte Informationen über dieses unauffällige und doch wichtige „things that happen“ am Point-of-Sale zu bekommen: Wie lang dauert ein Einkauf? Wer entscheidet letztendlich (zu kaufen, zu bleiben, zu gehen, ...)? Welches sind die Rollen und das Verhalten des Verkäufers? usw.

Die ersten beiden Schritte in der Abbildung unten (kursiv geschrieben) waren geplant – alle anderen Schritte entstanden während der Geschäftsmodellinnovation ... als ein laufender Prozess.

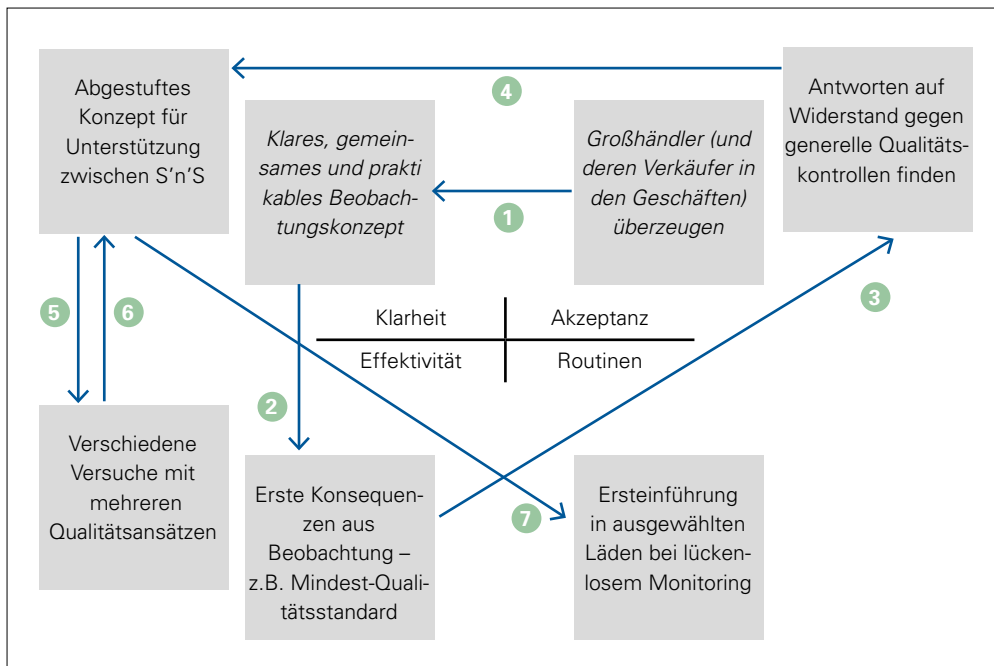


Abb. 8: Innovation des Geschäftsmodells von S'n'S mit der flow turn map® (hier: ausschließlich Kontingenzphasen)

Heute wird das erneuerte Geschäftsmodell bei der Mehrheit der Großhändler angewendet. Selbst Maßnahmen, die für die Modebranche unüblich sind, wurden nach mehreren Schleifen innerhalb der flow turn map® eingeführt. Zum Beispiel hängen Sell-in-Preisnachlässe für die Großhändler vom durchschnittlichen Qualitätsniveau ihrer Läden ab.

Nach Amit and Zott [2001] wurden der Inhalt (zusätzliche Informationen), die Struktur (Austausch und gemeinsame Aktivitäten) und die Kontrolle (gemeinsame Steuerung) der Geschäfte von S'n'S hin zu einem offenen Beziehungsmanagement verändert.

Mit dem Wechsel von einem produktgetriebenen Wasserfall-Projektmanagement hin zu einem verkaufgetriebenen iterativen Beziehungsmanagement wurden alle vier maßgeblichen Dimensionen eines Geschäftsmodellrahmens nach und nach in Angriff genommen: (a) Angebot (geteilte Informationen), (b) Architektur (interne Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb), (c) Netzwerk (unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Großhändlern) und (d) Finanzen (Preisfindungsmethoden).

Die geforderte spielverändernde Natur von Geschäftsmodellen für Industrie oder Markt ist hinlänglich beschrieben [Johnson et al., 2008, p. 57]. Doch für S'n'S war nicht die nach außen erkennbare erneuerte Beziehung mit seinen Kunden die wichtigste Veränderung (die Innovation durch ein Geschäftsmodell). Viel bedeutsamer war die intern veränderte Kultur, Experimente zu akzeptieren, Ungewissheit auszuhalten, mit Fehlern umzugehen und validierte Lernergebnisse wertzuschätzen – mit Hilfe der flow turn map® (die Innovation des Geschäftsmodell-Vorgehens).

## Schluss

Die flow turn map® stellt ein Vorgehensmodell dar, um die Geschäftsmodellinnovation nicht sprunghaft durchzuführen, sondern unter Beteiligung vieler Stakeholder und mit der komplexen Situationen angemessenen Umsichtigkeit iterativ zu entwickeln [Johnson, 2008]. Die flow turn map® ist eine Möglichkeit, Geschäftsmodellinnovation in komplexen Situationen voranzutreiben [Wirtz/Thomas, 2014]. Sie erfüllt die Anforderungen an Iteration, wie sie beispielsweise durch Sinfield et al [2012] oder Euchner/Gandy für Geschäftsmodelle formuliert wurden: „Although any innovation process is inherently iterative, there is a sequence to the analyses and experiments that lead to effective new business models.“ [2014, p. 34] Die flow turn map® ist ein abduktives Vorgehen, um die Agilität von Geschäftsmodellinnovation zu gestalten ganz in dem Sinn wie es auch John Kotter anregt: „Creation and implementation will start to blur, and in the agile organizations we looked at, strategy is already being viewed as a dynamic force, not one directed by a strategic planning department and put into a yearly planning cycle. I think of that force as an ongoing process of searching, doing, learning and modifying.“ [2014, p. 49]

Anwendungsbeispiele der flow turn map® zu Geschäftsmodellinnovation liegen aus der Praxis der flow consulting unter anderem für Automobilzulieferer, Handel, Verbände und IT-Dienstleister vor.

## Autor



**Frank Wippermann**

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
29221 celle  
wippermann@flow.de



## Quellen

- Al-Debei, M. M./Avison, D. (2010): Developing a unified framework of the business model concept. In: *European Journal of Information Systems* (03), pp. 359-376.
- Amit, R./ Zott, C. (2001): Value creation in E-business. In: *Strategic Management Journal* (22), pp. 493-520, p. 511.
- Artinger, F. et al. (2015): Heuristics as adaptive decision strategies in management. In: *Journal of Organizational Behavior* (36), pp. 33-52.
- Baden-Fuller, C./Morgan, M.S. (2010): Business Models as Models. In: *Long Range Planning* (43): pp 156–171, p. 158.
- Becker, H./Langosch, I. (1995): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart.
- Beyes, T. (2002): Kontingenz und Unternehmensführung. In: *gdi impuls* (04), pp. 30-36, p. 35.
- Blattberg, R.C./Neslin, S.A. (1990): *Sales Promotion*. Englewood Cliffs.
- Böhle, F. (2009): Mitarbeiter als Gestalter von Veränderungen. [www.flow.de/de/pdf/2009\\_celler\\_impulse\\_.pdf](http://www.flow.de/de/pdf/2009_celler_impulse_.pdf) [20091212].
- Bonazzi, G. (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden, p. 13 [orig.: *Storia del pensiero organizzativo*. 12th ed. Milano, 2002].
- Buono, A.F./Kerber, K.W. (2009): Building Organizational Change Capacity. In: 2009 Management Consulting Division International Conference. Wien. Download: [http://www.iff.ac.at/oe/full\\_papers/Buono Antony F.\\_Kerber Kenneth W.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Buono%20Antony%20F._Kerber%20Kenneth%20W.pdf). [20100910].
- Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. In: *Long Range Planning* (43), pp. 354–363.
- Csik, M. (2014): *Muster und das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen*. Bamberg.
- Cummings, T.G./Worley, C.G. (2001): *Organization Development & Change*. 7th ed. Mason, pp. 22-43.
- Mintzberg, H./Westley, F. (2001): Decision Making: It's Not What You Think. In: *MIT Sloan Management Review* (42, 3), pp. 89-93.
- Damanpur, F. (2014): Footnotes to Research on Management Innovation. In: *Organization Studies* 3265-1285, p. 1266.
- Douven, I. (2011): Abduction, In: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/abduction/> [20150502].
- EFQM (2010): [http://www.efqm.org/en/PdfResources/SVS Check card 2010.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/SVS%20Check%20card%202010.pdf) [20170108].
- Eisenhardt, K.M. (1989): Making fast decisions in high velocity environments. *Acad. Manag. J.* (32), pp. 543–576.
- Euchner, J./Ganguly, A. (2014): Business model Innovation in Practice. In: *Research Technology Management* 11, pp. 33-39.
- Foerster, H. von (1973): On Constructing a Reality. Lecture given at the opening of the fourth International Conference on Environmental Design Research on April 15, 1973, at the Virginia Polytechnic Institute in Blacksburg, Virginia, p.15. <http://pespmc1.vub.ac.be/Books/foerster-constructingreality.pdf> [20150203].

- Foucault, M. (1992): Was ist Kritik? Berlin, p. 13 [orig.: Qu'est-ce que la critique? Paris, 1990].
- Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München.
- Gersick, C.J.G. (1991): Revolutionary Change Theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. In: Academy Management Review (01), pp. 10-36, p. 11.
- Giddens, A. (1979): Central problems in social theory. London, p. 5.
- Gigerenzer, G. (2013): Risk Savvy. How to Make Good Decisions. New York.
- Girotra, K./Netessine, S. (2014): Four Paths to Business model Innovation. In: Harvard Business Review (07), pp. 96-103.
- Gottschalk-Mazouz, N. (2003): Wissen, Ungewissheit und Abduktion. Fundierung eines allgemeinen Modells zur Analyse von Dissensen in der Wissenschaft. In: Gottschalk-Mazouz, N./Mazouz, N.: Nachhaltigkeit und globaler Wandel. Integrative Forschung zwischen Normativität und Unsicherheit. Frankfurt/M., pp. 21-58.
- Grandori, A. (2015): Heuristics as Methods: Validity, Reliability and Velocity. In: Ippoliti, E.: Heuristic Reasoning. Heidelberg, pp. 147-161.
- Hanson, N.R. (1958): Patterns of Discovery. Cambridge.
- Heylighen, F. (1992): „Principles of Systems and Cybernetics: an evolutionary perspective“, in: Cybernetics and Systems, pp. 3-10, p. 7.
- IBM (2010): Capitalising on Complexity. [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03297USEN&attachment=GBE03297USEN.PDF#loaded](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03297USEN&attachment=GBE03297USEN.PDF#loaded) [20100802].
- Johnson, M.W. (2010): Seizing the white space. business model innovation for growth and renewal. Boston.
- Johnson, M.W./Christensen, C.M./Kagermann, H. (2008): Reinventing your business model. In: Harvard Business Review (12), pp. 50-59, p. 56.
- Kim, C./Mauborgne, R. (1999): Creating new market space. In: Harvard Business Review (01), pp. 83-93.
- Kohnke, O./Wieser, D. (2012): Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos? In: Organisations-Entwicklung (01), pp. 54-62.
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change. Cambridge.
- Kotter, J. (2014): The Power of the Network. Change Management For a Faster World. In: OrganisationsEntwicklung (03), pp. 46-49, p. 49.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (2006): Strategische Frühaufklärung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Ed.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, pp. 175-193.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Lakatos, I. (1970): Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes. In: Lakatos, I./Musgrave, A.: Criticism and the Growth of Knowledge. London, pp. 91-196, pp.134-138, 122.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. In: Human Relations (01), pp. 5-41.

- Lippitt, R./Watson, J./Wesley, B./Spalding, W.B. (1958): The Dynamics of Planned Change. A Comparative Study of Principles and Techniques. New York.
- Lunau, S. (Ed.) (2007): Design for Six Sigma +Lean Toolset. Berlin.
- Magnani, L. (2015): Are Heuristics Knowledge-Enhancing? Abduction, Models, and Fictions in Science. In: Ippoliti, E.: Heuristic Reasoning. Heidelberg, pp. 29-56.
- Malhotra, N./Hinings, C.R. (2015): Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation. In: Long Range Planning (48), pp. 1-22.
- March, J. (1981): Footnotes to Organizational Change. In: Administrative Science Quarterly, 26, pp. 563-577, p. 565.
- Marcus, A. (2009): Strategic Foresight. A New Look at Scenarios. New York. (3) Kundt, J. (2014): Strategische Frühaufklärung und der Einfluss auf die Innovationsfähigkeit. Eine Fallstudienanalyse. Bamberg.
- Maurya, A. (2012): Running lean. Iterate from plan A to a plan that works. 2nd ed. Sebastopol.
- McGrath, R. G./MacMillan, I. C. (2009): Discovery Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity. Boston.
- Mezger, F./Bader, K. (2014): Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht. In: Schallmo, D.R.A. (Ed.): Kompendium Geschäftsmodell Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden, pp. 233-255, p. 250.
- Morgan, G. (1986): Images of organization. London.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme: Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.
- Osmetz, D./Kaduk, S./Hammer, D./Schaller, P./Wüthrich, H.A. (2014): Experimente wagen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (3), pp. 4-10, p. 5.
- Osterwalder, A. (2009): What is a business model? In: Business model Alchemist. <http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html> [20150808].
- Oxford Dictionaries: <http://www.oxforddictionaries.com/de/definition/englisch/rationale> [20161128].
- Peirce, C.S. (1931): Collected Papers. Harvard, CP 5.171.
- Plattner, H./Meinel, C./Leifer, L. (2010): Design Thinking: Understand – Improve – Apply. London.
- Ries, E. (2012): The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London.
- Rogers, M. (2012): Contextualizing Theories and Practices of Bricolage Research. In: The Qualitative Report (17), pp. 1-17.
- Sarasvathy, S. (2008): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham.
- Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2008): Das Kompetenzparadoxon. Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein? In: Revue für postheroisches Management (3), pp. 6-19. (2) Teece, D.J. (2011): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford.
- Schwaber, K./Sutherland, J. (2013): The Scrum Guide. <http://scrumguides.org> [20141002].
- Seidel, J. (2010): Die Theorie der Abduktion bei Charles Peirce und Umberto Eco. [http://seidel.jaiden.de/peirce\\_eco.php#50b](http://seidel.jaiden.de/peirce_eco.php#50b) [20100202].

- Shafer, S. M./Smith, H. J./Linder, J. C. (2005): The power of business models. *Business Horizons* 48 (3), pp. 199 – 207.
- Sheremata, W. (2000): Centrifugal And Centripetal Forces In Radical New Product Development Under Time Pressure. In: *Academy of Management Review* (2), S. 389-408.
- Sinfield, J.V./Calder, E./McConnel, B./Colson, P. (2012): How to identify new business models. In: *MIT Sloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/> [20130504].
- Snowden, D.J./Boone, M.E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: *HBR* (11), pp. 69-76, p. 73.
- Teece, D. J. (2010): Business models, Business Strategy and Innovation. In: *Long Range Planning* 43, pp. 172-194.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgments Under Uncertainty. Heuristics and Biases". In: *Science* (185), pp. 1124–1131.
- Uhl-Bien, M./Marion, R. (2009): Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. In: *The Leadership Quarterly* (20), S. 631-650.
- Ungericht, B./Wiesner, M. (2011): Resilienz. Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. In: *zfo* (03), pp. 188-194, p. 192.
- Weick, K.E. (1995): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M. [orig.: *The Social Psychology of Organizing*. Reading, 1969]
- Wilbers, K. (2004): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C.E. (Ed.): *Einführung in die Managementlehre*. Bern, pp. 331-360.
- Wippermann, F. (2008): Wie teilautonome Gruppenarbeit Management und Organisation herausfordert. Eine qualitative Heuristik zur Entwicklung von Gruppenarbeit. In: Schreyögg, G./Conrad, P.: *Gruppen und Teamorganisation (Managementforschung 18)*. Wiesbaden, pp. 35-77.
- Wippermann, F. (2015): Klassiker der Organisationsforschung: Michel Foucault. In: *OrganisationsEntwicklung*. (01), S. 94-98.
- Wirtz, B.W./Thomas, M.-J. (2014): Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. In: Schallmo, D.R.A. (Ed.): *Kompendium Geschäftsmodell Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden, pp. 31-49.
- Xenophanes – zitiert nach: Popper, K. (2001): *Die Welt des Parmenides. Der Ursprung des europäischen Denkens*. München, p. 95.
- Yin, R.K. (2014): *Case Study Research*. 5th ed. Los Angeles.
- Zeleny, M. (1987): *Management Support Systems: Towards Integrated Knowled*

change is our business

**flow**  
consulting



**flow change<sup>®</sup>**

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
D-29221 Celle  
Fon +49 (0)5141 740074  
Fax +49 (0)5141 740078  
mail@flow.de  
www.flow.de