

Peter Granig / Vera Ratheiser / Erich Gaggl

Trendantizipierende Geschäftsmodellinnovation

102 - Strategisches Innovationsmanagement in volatilen Märkten

Abstract

Aufgrund zunehmender Dynamik und Komplexität wird es für Organisationen und Unternehmen wettbewerbsentscheidend, die eigenen Innovationsfähigkeiten permanent weiterzuentwickeln. Ein potentieller Zugang zur Steigerung der Innovationsfähigkeit besteht darin, potentielle Trends und Entwicklungen den einzelnen Bausteinen eines Geschäftsmodells zuzuordnen und deren Auswirkungen zu erforschen. Durch entsprechende Verknüpfung von speziellen Methoden und Instrumenten zu einem Methodenmix sollen die Auswirkungen von Entwicklungen und Trends sichtbar gemacht, Erkenntnisse gewonnen und davon abgeleitet zukunftsfähige Adaptionen des Geschäftsmodells vorgenommen werden.

Als Basis für die trendgebundenen Geschäftsmodellinnovation dient den AutorenInnen für das gegenständliche Geschäftsmodell der Businessmodel-Canvas nach Osterwalder & Pigneur, bei welchem die neun Bausteine wie Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur mit Fokus auf einen größtmöglichen Kundennutzen mittels Einsatzes spezieller innovativer Methoden/Instrumente verknüpft werden, um eine/n Idee/Schritt besser zu sein als die Konkurrenz. Das selbst entwickelte Konzept der „trendgebundenen Geschäftsmodellinnovationen“ stellt diesen Prozess in sechs Phasen dar: (1) Identifizierung der relevanten Trends, (2) Auswirkungen auf einzelne Bausteine, (3) Einsatz neuer Innovationstechniken, (4) neue Bausteine zu Geschäftsmodell zusammenführen, (5) Abstimmung der einzelnen Bausteine aufeinander sowie (6) Implementierung des neuen Geschäftsmodells inklusive Rückkoppelungsschleifen. Aufbauend auf diesem Konzept wird mittelfristig ein „Trendantizipierende Geschäftsmodellinnovationen-Methodenkoffer“ entwickelt, der 22 Innovationsinstrumente mit den neun Bausteinen des Businessmodells nach Canvas verknüpft. In einem Praxisbeispiel wird die Umsetzung des Modells dargestellt.

Keywords:

Innovation, Innovationsinstrumente, Innovationsmethoden, Trends, Geschäftsmodellinnovation, Methoden- bzw. Medienkoffer, Businessmodell

1. Einleitung

Bereits vor mehr als einem Jahrhundert hat sich der österreichisch-amerikanische Ökonom Joseph Schumpeter mit den Begriffen „Innovation“, „Wagniskapital“ bzw. „Firmenstrategie“ intensiv auseinandergesetzt und dabei die Bedeutung von weltweiten konjunkturellen Aufschwüngen in Folge von technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erforscht. Im Sinne der von Schumpeter geprägten schöpferischen Zerstörung muss das Gute dem Besseren weichen (vgl. Otter 2013, Hanusch/Pyka 2007, Hanusch 1999, Kleinknecht 1990, Schumpeter 1961), und so verändern sich gerade gegenwärtig ganze Geschäftsmodelle und Branchen. In diesem Transformationsprozess kommt unternehmerischem Handeln im Sinne von Nutzenstiften und Antizipieren von Trends eine zentrale Bedeutung zu. Gemäß dem diesjährigen Motto „Brücken bauen“ beschäftigt sich dieser Beitrag mit dem Bauen von Brücken in die Zukunft und stellt ein Modell zur Analyse der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen dar.

5. Auswirkungen von Trends und Entwicklungen

In einem weiteren Schritt werden die kurz-, mittel- und langfristigen Zielsetzungen von Unternehmen sowie die Vernetzung zu Trends und Entwicklungen überblicksmäßig dargestellt. Zudem wird auf aktuelle Trends und Entwicklungen eingegangen, die Auswirkungen auf einzelne Bausteine des Geschäftsmodells und in weiterer Folge auf ein gesamtes Geschäftsmodell haben. Folgende Abbildung stellt diesen Zusammenhang dar.



Abbildung 2: Einsatzfelder und Nutzen der Trendantizipation, eigene Darstellung

Die obige Abbildung 2 zeigt u.a. auch die unterschiedliche Einsetzbarkeit von Forecast und Foresight sowie den hauptsächlich langfristigen Fokus der Zukunftsforschung. Ziel ist es, ausgehend von der Gegenwart mittels Einsatz spezieller Methoden bzw. Instrumente die erwartete Zukunft in den Kategorien kurz-, mittel- oder langfristig durch anerkannte innovative Instrumentarien zu prognostizieren. Mit diesem Wissen werden Erkenntnisse gewonnen und die zur Umsetzung nötigen Maßnahmen für die Gegenwart abgeleitet. Das Unternehmen kann mit diesem Vorgehen zukünftige Trends und Entwicklungen frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten, um auf diese Trends entsprechend vorbereitet zu sein und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

6. Aktuelle Megatrends

Megatrends müssen nicht „vorausgesagt“ werden, denn sie existieren bereits und verdeutlichen Veränderungen, die uns signifikant beeinflussen und noch lange prägen werden. Megatrends können als „Tiefenströmungen des Wandels“ bezeichnet werden. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft schließen sie mehrere Jahrzehnte ein. Ein Megatrend wirkt sich sowohl auf jeden einzelnen Menschen als auch auf alle Ebenen der Gesellschaft aus: Wirtschaft und Politik sowie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern und wandeln die Welt – wenn auch langsam, dafür aber grundlegend und langfristig. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, zu wissen, welche Chancen und Risiken in diesen Trendentwicklungen liegen (vgl. Zukunftsinstitut 2015). Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren, erweisen sich weitgehend als rückschlags-resistent und wirken sich in allen menschlichen Lebensbereichen aus (vgl. Horx 2015). Megatrends unterscheiden sich von anderen Trends in dreifacher Hinsicht:

- **Zeithorizont:** Sie sind über einen Zeitraum von Jahrzehnten zu beobachten. Die in der Gegenwart existierenden quantitativen, empirisch eindeutigen Indikatoren können mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Bild der Zukunft in mindestens 15 Jahre projizieren.
- **Reichweite:** Megatrends wirken sich auf alle Weltregionen und alle Akteure, wie Regierungen, Individuen und ihr Konsumverhalten aus, ebenso auf Unternehmen und ihre Strategien.
- **Wirkungsstärke:** Megatrends haben tiefgreifende, mehrdimensionale Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Teilsysteme – politisch, sozial und wirtschaftlich. Die spezifischen Ausprägungen variieren von Region zu Region (vgl. Jannek 2015, S.1).

Es gibt viele Megatrends, die sich gegenseitig beeinflussen und damit die Komplexität der Auswirkungen erhöhen. Im Folgenden sind exemplarisch wichtige Megatrends kurz dargestellt.

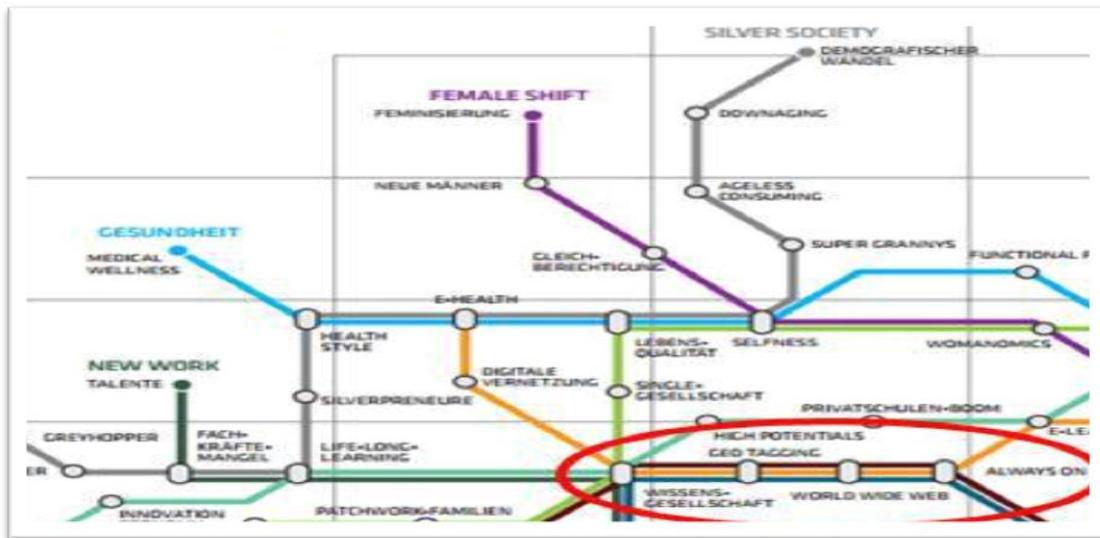


Abbildung 3: Auszug aus Megatrend-Map 2.0 lt. Zukunftsinstitut 2015

Bei den ExpertInnen in Bezug auf die Zukunftsforschung, die die aktuellen Megatrends beschreiben, sind folgende angesprochen: Individualisierung, Femal shift/Gender shift, Silver society, Demographischer Wandel, Bildung – Wissenskultur, Gesundheit, Neo-Ökologie, Connectivity–Konnektivität, Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität, Sicherheit, digitale Kultur, Klimawandel/Umweltbelastung, Umbrüche bei Energie und Ressourcen (vgl. Horx 2015, Zukunftsinstitut 2015, Jannek 2015).

7. Methodische Vorgangsweise

Im Folgenden wird die methodische Vorgangsweise zur trendgebundenen Geschäftsmodellinnovation in sechs Phasen beschrieben. Trends und Entwicklungen subjektiv oder auch objektiv wahrzunehmen, gelingt häufig. Aus diesen jedoch neue Geschäftsideen/Anwendungen für Unternehmen zu generieren und diese in Form von Geschäftsmodellinnovation in Unternehmen umzusetzen, ist für den unternehmerischen Erfolg relevant. Das vorliegende, selbst entwickelte Konzept der „trendgebundenen Geschäftsmodellinnovation“ unterteilt genau diesen Prozess, ausgehend von der Trendanalyse über die Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen bis hin zur Ergebnissteuerung und zu ständigen Rückkoppelungsschleifen, in die anstehend dargestellten sechs Phasen:



Abbildung 4: Methodische Vorgangsweise zur trendantizipierenden Geschäftsmodellinnovation, eigene Darstellung

7.1. Relevante Trends analysieren: In Phase 1 werden für das jeweilige Unternehmen/die jeweilige Organisation relevante Trends und Entwicklungen identifiziert. Relevant heißt in diesem Zusammenhang, dass dieser Trend bzw. diese Entwicklung Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell des Unternehmens hat. Aktuelle Trends und Entwicklungen müssen nicht von den Unternehmen eigens zeitaufwendig analysiert werden, da globale Entwicklungen durch spezielle Institute, Einrichtungen, Hochschulen analysiert und publiziert werden. Unternehmensspezifische Informationen können speziell angefragt oder Ergebnisse von Untersuchungen durch laufende Publikationen kostenlos im Internet abgerufen werden.

7.2. Auswirkungen auf einzelne Bausteine des Geschäftsmodells analysieren: In Phase 2 werden die Auswirkungen der identifizierten Trends auf die einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells analysiert. Derselbe Trend kann sich unterschiedlich auf die einzelnen Bausteine – KundInnen, Wertschöpfungsprozesse, Kundenbeziehungen, SchlüsselpartnerInnen, etc. – auswirken, indem z.B. durch denselben Trend eine Schlüsselressource wegfallen und gleichzeitig die Kundengruppe massiv wachsen kann.

7.3. Einsatz von Innovationsmethoden zur Generierung von neuen Bausteinen: Nach erfolgter Analyse der Auswirkungen von Trends/Entwicklungen auf die einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells und Feststellung der strategischen Lücke zwischen prognostizierter IST- und wünschenswerter SOLL-Situation werden mithilfe des Einsatzes von Innovationsmethoden die einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells weiterentwickelt oder gänzlich neu konzipiert.

7.4. Neue Bausteine zu neuem Geschäftsmodell zusammenführen: Im Anschluss an die Weiterentwicklung oder Neukonzeption von Geschäftsmodellbausteinen werden diese in das bestehende Geschäftsmodell eingebunden. Dabei ist es durchaus eine Herausforderung, die neuen Geschäftsmodellbausteine mit bestehenden zu verbinden. Denn die Veränderung eines Bausteines hat Rückwirkungen auf die bestehenden. So erfordert die Fokussierung auf eine neue Kundengruppe meist auch neue Absatzkanäle wie auch ein neues Wertangebot.

7.5. Abstimmen der einzelnen Bausteine aufeinander: In diesem Schritt werden die bestehenden und die neuentwickelten Bausteine des Geschäftsmodells aufeinander abgestimmt. Dabei wird es häufig vorkommen, dass die einzelnen Elemente nicht mehr nahtlos zueinander passen. Verändert sich z.B. die Art der Leistungserbringung, so kann sich dadurch auch eine Verschiebung der potentiellen Kundengruppen ergeben. Oder eine Veränderung der Kernaktivitäten kann andere Schlüsselpartner erforderlich machen.

7.6. Innoviertes Geschäftsmodell implementieren und evaluieren: Sind die innovierten und bereits bestehenden Bausteine des Geschäftsmodells aufeinander abgestimmt, so kann das neue Geschäftsmodell beispielsweise in einem Testmarkt eingeführt und die Kundenakzeptanz getestet werden. Entsprechen die Ergebnisse noch nicht den Erwartungen bzw. Unternehmenszielen, so ist das Geschäftsmodell entsprechend nachzuzustimmen. Sind die Ergebnisse positiv, so steht einer Einführung auf dem gesamten Zielmarkt nichts mehr entgegen.

8. „Trendantizipierender Geschäftsmodellinnovationen-Methodenkoffer“

Mithilfe von Innovationsinstrumenten werden aktuelle Trends im Wirtschaftsleben und deren Auswirkungen auf die unterschiedlichen Bausteine des Businessmodel-Canvas nach Osterwalder & Pigneur untersucht. Mittelfristige Zielsetzung ist es, einen diesbezüglichen Methodenkoffer zu entwickeln. Aus der Ableitung dieser Absicht heraus wird für die Umsetzung einer antizipierenden Geschäftsmodellinnovation, welche neuartige Modelle, ihre Dynamiken, Innovationstechniken eines wettbewerbsorientierten Umfeldes und die die neun grundlegenden Bausteine eines Geschäftsmodells als Basis hat, ein sogenannter „Trendantizipierende Geschäftsmodellinnovationen-Methodenkoffer“ entwickelt. In diesem werden eine Vielfalt an Methoden und Verfahren der Trend- bzw. Zukunftsforschung implementiert, die die Einsetzbarkeit der bestmöglichen Innovationsinstrumente für jeden einzelnen Baustein angeführt haben. Die Institutionalisierung dieser Innovationsinstrumente in einem Methodenkoffer ist wenig bis noch gar nicht vorhanden. Ziel ist es, die verschiedensten (neuartigen) Innovationsinstrumente – wie in der kommenden Abbildung 5 beschrieben – mit dem Businessmodel-Canvas nach Osterwalder & Pigneur zu verknüpfen. Unter den Prämissen, dass alle neun Bausteine enthalten und eine Zeitachse in Fünf-Jahres-Schritten vorhanden sein sollen, wurde folgendes Schema entwickelt. (In einem ersten Schritt wird jedoch auf die zeitliche Zuordnung verzichtet.):

	Balanced Scorecard	Betriebswirtschaftliche Forecasts	Branchenstrukturanalyse	Conjoint-Analyse	Delphi-Methode	Extrapolation/Retropolation	GAP-Analyse	Gartner Hype Cycle	Kundenprofilanalyse	Megatrend Map 2.0	Multikriterien-Analyse	Portfolio-Analyse	Scoring-Modell	Stakeholderanalyse	Strategisches Roadmapping	SWOT-Analyse	Szenariotechnik	Target Costing	Trendanalyse	Trendextrapolation/Prognose	Wild Cards	Wirkungskreislauf
1 Kundensegment	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Wertangebote	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 Kanäle	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 Kundenbeziehungen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 Einnahmequellen	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 Schlüsselressourcen		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7 Schlüsselaktivitäten		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8 Schlüsselpartnerschaften	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9 Kostenstruktur	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abbildung 5: Zuordnung der Innovationsinstrumente, eigene Darstellung

Auf der **X-Achse** befinden sich Innovationsinstrumente in alphabetischer Reihenfolge wie Balance Scorecard, Betriebswirtschaftliche Forecasts, Branchenstrukturanalyse, Conjoint-Analyse, Delphi-Methode, Extrapolation/Retropolation, GAP-Analyse, Gartner Hype Cycle, Kundenprofilanalyse, Megatrend Map 2.0, Multikriterien-Analyse, Portfolio-Analyse, Scoring-Modell, Stakeholderanalyse, Strategisches Roadmapping, SWOT-Analyse, Szenariotechnik, Target Costing, Trendanalyse, Trendextrapolation/Prognose, Wild Cards sowie der Wirkungskreislauf. Auf der **Y-Achse** wurden die neun Bausteine von Osterwalder & Pigneur hinterlegt. Die einzelnen Innovationsinstrumente werden bei jenen Bausteinen angewendet, für welche sie eigens konzipiert bzw. entwickelt wurden und bereits vielfach im täglichen Alltag Anwendung finden. Mittelfristig soll dieses Konzept noch um eine **Z-Achse** in Form Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit weiterentwickelt werden.

9. Praxisbeispiel zur trendantizipierenden Geschäftsmodellinnovation (AKH – VAMED)

9.1. Relevante Trends analysieren: Im Rahmen des durch die FH Kärnten begleiteten gemeinsamen Innovationsmanagements von AKH-Wien und VAMED-KMB wurden mögliche Auswirkungen des Trends „Digitalisierung und Internet der Dinge (IoT)“ untersucht. Dabei wurde der integrative Ansatz, der Kern des IoT, zum Lösen komplexer Probleme als Schlüssel zu einem modernen und patientenfreundlichen Krankenhaus in Erwägung gezogen. Für die VAMED-KMB erschließen sich durch den Trend der Digitalisierung völlig neue Infrastruktur- und Serviceangebote.

9.2. Auswirkungen auf einzelne Bausteine des Geschäftsmodells analysieren: Die laufende Entwicklung des neuen Elementes der infrastrukturellen Dienste der VAMED-KMB führt zu einer deutlichen Unterscheidung dieses Gesundheitsdienstleisters von allen Service-Firmen in seinem Sektor. Primär wurde der Geschäftsmodellbaustein „value-proposition“, nach dem Businessmodell-Canvas, durch diese grenzüberschreitende Entfaltung der Dienstleistungen der VAMED-KMB bedarfsgerecht und zukunftsfähig weiterentwickelt. Die sekundär beeinflussten Bausteine „key resources“, „key partnerships“ und „key activities“ ergaben sich aus der Notwendigkeit der Realisierung des primären Bausteines.

9.3. Einsatz von Innovationsinstrumenten zur Generierung von neuen Bausteinen: Das erste angewandte Instrument auf dem Weg zu dieser innovativen Entwicklung war eine digitale Ideenplattform, die zur Vernetzung einer großen Community, bestehend aus den MitarbeiterInnen der Kooperationspartner, AKH-Wien und VAMED-KMB, und Ausschöpfung des kollektiv kreativen Potenzials eingesetzt wurde. Das zweite Instrument war die SWOT-Analyse, die in zwei Schritten des definierten Innovationsmanagementprozesses durchgeführt wurde.

9.4. Neue Bausteine zu neuem Geschäftsmodell zusammenführen: Zur Erreichung der konzipierten Value-Proposition sind intern neue Aktivitäten und dafür notwendige Expertisen erforderlich. Extern sind die TechnologieanbieterInnen und die IT-SystemherstellerInnen die neuen Schlüsselpartner, die den Erfolg der innovativen Dienstleistung maßgeblich beeinflussen. Die Funktionsfähigkeit des neuen und lösungsorientierten Geschäftsmodells ist abhängig von jedem einzelnen Baustein. Ohne kompetente und verlässliche Schlüsselpartner etwa können die Schlüsselaktivitäten und die Schlüsselressourcen die erwartete Value-Proposition nicht erfüllen, und damit wird das Geschäftsmodell schnell instabil.

9.5. Abstimmen der einzelnen Bausteine aufeinander: Setzt man nun voraus, dass die neuen Bausteine Value proposition, Key activities, Key resources Key partnerships, richtig gelegt sind, ist es noch kein Garant für den Erfolg des Businessmodells. Dafür müssen die Bausteine „Kosten“ und „Umsätze“ erhoben und in weiterer Folge das gesamte neue Geschäftsmodell im Rahmen eines „Proof of concept“ auf seine Realitätstauglichkeit evaluiert werden.

9.6. Innoviertes Geschäftsmodell implementieren und evaluieren: Ein Geschäftsmodell ohne Risiko wäre ein Geschäftsmodell ohne Innovation! Daher ist jede Geschäftsmodellinnovation mit einem gewissen Risiko verbunden. In diesem neuen Geschäftsmodell sind sowohl technische als auch wirtschaftliche Unsicherheiten vorhanden, welche im Rahmen der (zwei) geplanten Prototyping-Phasen untersucht werden. Der Prototyping-Vorgang konvertiert die Ungewissheiten zu bekannten Risiken, eliminiert diese jedoch nicht vollständig. Anhand bekannt gewordener Risiken und einer existierenden Risikopolitik wird eine objektive Evaluierung des Geschäftsmodells erfolgen. Die Überschneidung der einzelnen (sechs) Phasen bedeutet, dass diese mittels Rückkoppelungsschleifen verknüpft sind und ein Ganzes ergeben (Abbildung 6).



Abbildung 6: Trendantizipierende Business-Model-Innovation am Beispiel. Digitalisierung, eigene Darstellung

10. Resümee

Mithilfe der trendantizipierten Geschäftsmodellinnovation wird es Unternehmen bzw. Organisationen ermöglicht, die Auswirkungen von künftigen Trends und Entwicklungen auf die einzelnen Bausteine des Geschäftsmodells frühzeitig zu erkennen. Dadurch können in weiterer Folge gezielt jene Bausteine des Geschäftsmodells, die durch die identifizierten Trends tangiert sind, durch geeignete Maßnahmen und Neukreationen weiterentwickelt werden. Durch die Zusammenführung der bestehenden mit den neu geschaffenen Geschäftsmodellbausteinen und die Abstimmung der einzelnen Bausteine aufeinander entsteht ein neues, künftige Trends antizipierendes Geschäftsmodell. So werden für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile generiert und mittel- bis langfristig zusätzliche Erfolgspotentiale aufgebaut und damit Wachstums- und Entwicklungspotentiale geschaffen.

Literaturliste/ Quellenverzeichnis:

- Chesbrough, H.W. (2003): Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston. Harvard Business School Press.
- Freeman, Christopher (1987): Long Swings in Economic Growth. In: Eatwell, John, Milgate, Murray und Peter Newman (Hrsg.): The New Palgrave, A Dictionary of Economics, Vol 3, Basingstoke: MacMillan Stockton Press.
- Gassmann, Oliver / Granig, Peter (2013): Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU. München: Karl Hanser Verlag.
- Gaubinger, Kurt (2015): Innovation and Product Management. A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Goodwin, Richard M. (1989): Towards a Theory of Long Waves. In: DiMatteo, Massimo / Goodwin, Richard M. und Alessandro Vercelli (Hrsg.): Technological and Social Factors in Long Term Fluctuations. New York: Springer, 1-15.
- Goodwin, Kim (2009): Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis: Kohn Wiley & Sons Inc.
- Granig, Peter (2007): Innovationsbewertung. Potentialprognose und -steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, Dt. Univ.-Verlag.
- Granig, Peter / Hartlieb, Erich / Lingenhel, Doris (Hrsg.) (2015): Geschäftsmodellinnovationen. Vom Trend zum Geschäftsmodell. Wiesbaden: Springer.
- Hanusch, Horst (1999): Schumpeter`s Life, Work and Legacy. In: ders. (Hrsg.): The Legacy of Joseph A. Schumpeter. Cheltenham: Edward Elgar, Vol. I., S. xi-lxiv.
- Hanusch, Horst / Pyka, Andreas (Hrsg., 2007): Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, Cheltenham/Northampton, 800-819.
- Händler, Erik (2007): Kondratieffs Welt, 3. Aufl., Moers.
- Herstatt, Cornelius / Verworn, Birgit (Hrsg.) (2003): Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Horx, Matthias / Wippermann, Peter (1996): Was ist Trendforschung? Düsseldorf: ECON Verlag
- Kleinknecht, Alfred (1980): Überlegungen zur Renaissance der „langen Wellen“ der Konjunktur („Kondratieff-Zyklen“). In: W.H. Schröder und Reinhard Spree (Hrsg.): Historische Konjunkturforschung. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag, 316-338.
- Kleinknecht, Alfred (1990): Are There Schumpeterian Waves of Innovations? In: Cambridge Journal of Economics 14, 81-92.
- Kondratieff, Nikolai D. (1926): Die langen Wellen der Konjunktur. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 56. Tübingen: Mohr-Verlag, 573-609.

- Lingelhel, Doris (2013): Von Trends zu Geschäftsmodellinnovationen in KMU mit Praxisbeispiel an einer Seniorenresidenz. Master Thesis, Fachhochschule Kärnten, Bodensdorf
- Mensch, Gerhard (2005): Das technologische Patt. Frankfurt: Umschau Verlag.
- Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Otter, Nils (2013): Schumpeter und die Konjunkturtheorie. In: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.): Joseph Schumpeters Theorie gesellschaftlicher Entwicklung. Tübingen: Mohr Siebeck-Verlag, 81-119.
- Otter, Nils / Granig, Peter (2015): Wellenreiten und das Innovationspotential der Gesundheitswirtschaft. In: Geschäftsmodellinnovationen. Vom Trend zum Geschäftsmodell. Wiesbaden (2015), Springer-Verlag.
- Perez, Carlota (2002): Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham/Northampton.
- Perez, Carlotta (2007): Finance and Technical Change: A Long-Term View. In: Hanusch, Horst und Andreas Pyka (Hrsg.): Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, Cheltenham/Northampton, 775-799.
- Röpke, Jochen (1977): Die Strategie der Innovation. Tübingen: Mohr-Verlag.
- Schumpeter, Joseph. A. (1961): Konjunkturzyklen, Band I+II, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Silverberg, Gerald (2007): Long Waves: Conceptual, Empirical and Modelling Issues. In: Hanusch, Horst und Andreas Pyka (Hrsg.): Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, Cheltenham/Northampton, 800-819.
- Terwiesch, Christian / Ulrich, Karl T. (2009): Innovation Tournaments. Creating and Selecting Exceptional Opportunities. Boston: Harvard Business Press.
- Willfort, Reinhard / Hoch, Wolfgang / Hirschfeld, Peter / Weber, Conny (2013): Crowdselling – mit innovativen Strategien zum Markterfolg. Fallbeispiel KMU – Interaktionen mit der Masse ermöglichen eine neue Dimension der Entwicklung und des Vertriebs von Innovationen. Frankfurt. Know Tech.

Literaturverzeichnis Online

- Fritz-Morgenthal, Sebastian (2014): SREP – auf dem Weg in die Planwirtschaft?
<http://www.leadvise.de/2014/10/22/srep-auf-dem-weg-die-planwirtschaft/>, (12.1.2016)
- Hanusch, Horst (1999): Schumpeter`s Life, Work and Legacy. In: (Hg.): The Legacy of Joseph A. Schumpeter. Cheltenham: Edward Elgar, Vol. I., S. xi-lxiv.
- Hanusch, Horst / Pyka, Andreas (Hg., 2007): Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, Cheltenham/Northampton, 800-819.
- Horx, Matthias (2015): Die Macht der Megatrends. Wie die großen Wandlungskräfte unsere Welt

verändern. <http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx>, (12.1.2016)

Jannek, Kai (2015): Infobroschüre Megatrends. http://www.z-punkt.de/uploads/files/234/z_punkt_megatrends_de.pdf, (12.1.2016)

Kleinknecht, Alfred (1990): Are There Schumpeterian Waves of Innovations? In: Cambridge Journal of Economics 14, 81-92.

Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Otter, Nils (2013): Schumpeter und die Konjunkturtheorie. In: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.): Joseph Schumpeters Theorie gesellschaftlicher Entwicklung. Tübingen: 81-119.

Schumpeter, Joseph. A. (1961): Konjunkturzyklen, Band I+II, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Zukunftsinstitut (2015): Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossiers/>, (11.1.2016)