



**HOCHSCHULE
HANNOVER**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

*Fakultät IV
Wirtschaft und
Informatik*

Arbeitspapier / Abteilung Betriebswirtschaft

Amelie Kimme und Christian Lehmann

Partnerschaftliche
Geschäftsmodellinnovationen in
Medienunternehmen:
Wirkungsweise und
Steuerungsmechanismen

Partnerschaftliche Geschäftsmodellinnovationen in Medienunternehmen: Wirkungsweise und Steuerungsmechanismen

Amelie Kimme¹ und Christian Lehmann²

Arbeitspapier der Hochschule Hannover, Fakultät IV (Wirtschaft und Informatik)

Zusammenfassung

Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen in der Medienbranche (z. B. Digitalisierung, Konvergenz) müssen Medienunternehmen gemeinsam mit externen Partnern innovative Geschäftsmodelle vorantreiben. Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedeutung der Beziehungsqualität und der Nutzung von Steuerungsmechanismen für den Erfolg unternehmensübergreifender Geschäftsmodellinnovationen. Anhand eines Datensatzes von 198 Medienunternehmen weisen wir einen positiven Zusammenhang zwischen der Beziehungsintensität und der Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen nach. Dieser Zusammenhang wird durch ein starkes Vertrauen und detaillierte formelle Verträge zwischen den Partnern zusätzlich gefördert. Daraus lässt sich ableiten, wie Medienunternehmen Partnerschaften im Kontext von Business-Model-Innovationen effektiv gestalten können.

Stichwörter: *Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation, Medien, Kooperation*

Abstract

Current changes affecting the media industry (e. g. digitalization, convergence) require media firms to establish innovative business models by using strategic alliances. This paper highlights the importance of the relationships' quality for business model innovation and analyzes how alliances can be managed effectively through governance modes. Empirical results derived from a survey of 198 media firms indicate that collaboration intensity enhances business model innovation. It is also shown that this effect depends on specific governance modes indicating that high levels of trust and detailed contractual agreements further stimulate business model innovation. The results offer insights into successful strategies for media firms' management of alliances in the context of business model innovation.

Keywords: *Business model, Business model innovation, media, cooperation*

¹ Amelie Kimme (M. Sc.) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und der Trondheim Business School. Zuvor absolvierte sie ein Bachelorstudium in Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg. Derzeit arbeitet sie in einem Medienunternehmen.

² Prof. Dr. Christian Lehmann ist Professor für ABWL und Entrepreneurship an der Hochschule Hannover. Sein Forschungsschwerpunkt sind Geschäftsmodellinnovationen. Darüber hinaus ist er als Berater für technologieorientierte Gründungen aktiv. (Kontakt: christian.lehmann@hs-hannover.de)

Partnerschaftliche Geschäftsmodellinnovationen in Medienunternehmen: Wirkungsweise und Steuerungsmechanismen

1. PROBLEMSTELLUNG

Business-Model-Innovationen (BMIs) umfassen die Entwicklung neuartiger oder die Veränderung bestehender Geschäftsmodelle (Chesbrough & Rosenbloom, 2002: 534). Sie sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (Morris, Schindehutte & Allen, 2005: 727). Die bisherige Forschung zeigt, dass BMIs zunehmend über die Grenzen eines Unternehmens hinausgehen und in Zusammenarbeit mit externen Akteuren entstehen (Zott, Amit & Massa, 2011: 1038). Partnerschaftliche Geschäftsmodellinnovationen verbessern die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und bieten Möglichkeiten zur Erschließung neuer Märkte (Chesbrough & Schwartz, 2007: 55). Ebenso ist aus der Allianz-forschung bekannt, dass interorganisationale Beziehungen den Wissenstransfer begünstigen, die Kombination komplementärer Ressourcen ermöglichen und Transaktionskosten senken können (Dyer & Singh, 1998: 662).

Bislang wurden BMIs fast ausschließlich auf organisationaler Ebene untersucht und die gemeinsame Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit externen Stakeholdern weitgehend ausgeklammert (Zott, Amit & Massa, 2012: 1033). Insbesondere fehlt es an Studien, die zeigen, in welchen Bereichen partnerschaftliche BMIs besonders erfolgversprechend sind und wie offene Innovationssysteme (Chesbrough, 2007: 3) gesteuert werden können.

Für die Untersuchung wurde die Medienbranche gewählt, da diese im Zuge der so genannten Branchenkonvergenz¹ in einem besonderen Maße von grundlegenden Veränderungen der Geschäftsmodelle und der Auflösung klassischer Wertschöpfungsketten betroffen ist (van Kranenburg & Ziggers, 2013: 239). Insbesondere die Digitalisierung (Gershon, 2000: 95), veränderte Kundenpräferenzen (McPhillips & Merlo, 2008: 239) und eine Deregulierung von Medienmärkten (z. B. durch das Telekommunikationsgesetz) eröffnen Chancen für organisationsübergreifende Interaktionen (Gläser, 2010: 360) und die Schaffung neuer Wertschöpfungsstrukturen (Wirtz, 2001: 495f.).

¹ Branchenkonvergenz beschreibt die Auflösung bestehender Teilbranchen wie Telekommunikation, Informationstechnik, Medien und Unterhaltungselektronik und deren Verschmelzung zur TIME-Branche (Gershon, 2000: 95).

2. THEORIE

2.1 Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation

Amit und Zott (2001) betrachten das Geschäftsmodell als Analyseeinheit, die die Identifizierung und Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten ermöglicht und als entscheidende Quelle der Wertschöpfung (Value Creation) eines Unternehmens fungiert. Das Konstrukt des Geschäftsmodells erklärt, wie wertschaffende Transaktionsprozesse zwischen dem Unternehmen und dessen Lieferanten, Partnern und Kunden gestaltet und gesteuert werden (Amit & Zott, 2001: 511). Der Geltungsbereich des Geschäftsmodells geht damit über das eigene Unternehmen hinaus und umfasst auch die Kompetenzen weiterer Firmen innerhalb des Netzwerks, die zur Value Creation beitragen (Amit & Zott, 2001: 514).

Teece (2010: 173) bezeichnet das Geschäftsmodell als Design bzw. Architektur, durch welches festgelegt wird, wie ein Unternehmen Werte schafft und diese an die Kunden liefert, um Erlöse und Gewinne zu generieren. Nach Teece fällt auch die Ertragsmechanik (Value Capture) eines Unternehmens in den Erklärungsbereich des Geschäftsmodells.

Zusammenfassend begreifen wir das Geschäftsmodell als Konstrukt, das die Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens beschreibt. Dabei unterscheiden wir die Bereiche Wertschaffung bzw. Value Creation und Werteaneignung bzw. Value Capture (Lepak, Smith & Taylor, 2007: 181; Bowman & Ambrosini, 2000: 12). Die Value Creation umfasst den gezielten Einsatz interner und externer Ressourcen zur Schaffung eines werthaltigen Angebotes für Kunden (vgl. Gläser, 2010: 347). Dimensionen der Value Creation sind die technischen und organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens, ausgedrückt bspw. über Ressourcen und Prozesse (Tsai & Ghoshal, 1998: 468) sowie die daraus entstehenden Produkteigenschaften und -funktionen (Gläser, 2010: 347). Value Capture beinhaltet Bestandteile des Erlösmodells wie Preismodelle und -strategien (Baden-Fuller & Haefliger, 2013: 422) oder die Adressierung neuer Märkte und/oder Vertriebskanäle (Afuah, 2014: 139). Eine Geschäftsmodellinnovation beschreibt dann die Schaffung oder Veränderung einzelner Elemente der Bereiche Value Creation und Value Capture (Chesbrough & Rosenbloom, 2002: 534).

2.2 Der Einfluss der Beziehungsqualität auf den Erfolg von Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodellinnovationen (BMIs) finden nicht nur unternehmensintern statt, sondern umfassen grenzübergreifende Aktivitäten, die in Zusammenarbeit mit externen Partnern erfolgen (Zott et al., 2011: 1038). Dies gilt besonders für die Medienbranche, in der die Digitalisierung und Branchenkonvergenz zunehmend zu einer Fragmentierung von Wertschöpfungsketten führt (Kunz & Werning, 2013: 253) und geänderte Kundenpräferenzen eine gemeinsame Marktbearbeitung erforderlich machen (Wirtz, 2013: 62f.).

Ein zentrales Maß für die Qualität einer Geschäftsbeziehung ist deren Beziehungsintensität. Sie ist charakterisiert durch die Häufigkeit und Intensität der Kommunikation innerhalb einer Partnerschaft (Takeishi, 2001: 419). Regelmäßige und enge Interaktionen ermöglichen es den Partnern, sich kennenzulernen, ihr Wissen und Informationen auszutauschen und einen gemeinsamen Blickwinkel zu entwickeln (Tsai & Ghoshal, 1998: 465). Eine hohe Beziehungsintensität fördert den Wissensaustausch zwischen Partnern und schafft gemeinsame Problemlösungskompetenzen zur Verbesserung von Produkten und Prozessen (Takeishi, 2001: 419). Im Rahmen gemeinsamer Business-Model-Innovationen bringt jeder Partner einzigartige Ressourcen, Fähigkeiten, Stärken und Expertise ein (Dahan et al., 2010: 335), die miteinander kombiniert, Synergieeffekte ermöglichen, da gemeinsam genutzte Ressourcen zusammen wertvoller, seltener und schwerer zu imitieren sind als für sich genommen (Dyer & Singh, 1998: 667). So nutzt N24 die Zusammenarbeit mit der WELT-Gruppe, um von deren Kompetenzen im Online-Bereich zu profitieren (Axel Springer SE, 2014: 20). Bertelsmann greift auf ein Netzwerk aus Start-ups in China zu, um dortige Entwicklungen im Digitalbereich zu verfolgen und Ideenanstöße durch neue Geschäftsmodelle zu erhalten (Bertelsmann SE & Co KGaA, 2014: 58). Wir gehen davon aus, dass eine hohe Beziehungsintensität die gemeinsame Schaffung von Werten fördert.

H1a: Eine hohe Beziehungsintensität innerhalb einer Partnerschaft trägt zu einer Verbesserung der Value Creation bei.

Ökonomisches Ziel strategischer Partnerschaften ist es, den monetären Wert gemeinsamer Aktivitäten für sich und alle anderen Beteiligten zu steigern (Zott & Amit, 2013: 404). Insbesondere Medienunternehmen nutzen strategische Allianzen, um neue Märkte zu erschließen und Kunden über neue Vertriebskanäle zu erreichen (Chatterjee, 2004: 714). Kooperationspartner ermöglichen einen verbesserten Zugang zu marktspezifischem und technischem Wissen, das Unternehmen nutzen, um in neue Marktsegmente einzutreten und neue Kundengruppen zu erreichen (Mitchell & Singh, 1992: 363). Weiterhin erleichtern Partnerschaften den Zugang zu neuen Vertriebskanälen – insbesondere bei der Nutzung von Online- und Offline-Kanälen. So nutzt Amazon die Allianz mit Toys ‚R‘ Us, um von deren Erfahrungen in den Bereichen Warensortiment und physische Lagerung im Spielzeugbereich zu profitieren. Im Gegenzug unterstützt Amazon Toys ‚R‘ Us beim Eintritt in den Online-Markt (Chatterjee, 2004: 715). Enge und intensive Interaktionen verbessern die Koordination und Planung dieser Aktivitäten und wirken mithin fördernd auf die Value Capture.

Hypothese 1b: Eine hohe Beziehungsintensität innerhalb einer Partnerschaft fördert die Value Capture.

2.3 Die Bedeutung von Steuerungsmechanismen in Partnerschaften für den Erfolg von Geschäftsmodellinnovationen

Die Steuerung organisationsübergreifender Transaktionen stellt ein zentrales Element des Geschäftsmodells dar, das u. a. bestimmt, auf welche Art Informationen, Ressourcen und Güter von den beteiligten Parteien kontrolliert werden (Amit & Zott, 2001: 511). So dienen Steuerungsmechanismen dazu, das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu koordinieren und zu kontrollieren (Das & Teng, 1998: 493). Die Art, wie Unternehmen Prozesse der Business Model Innovation steuern, spielt nicht nur unternehmensintern eine zentrale Rolle, sondern besonders für Interaktionen mit Partnerunternehmen. Da Medienunternehmen in einem hoch dynamischen Umfeld agieren, ist eine effektive Steuerung strategischer Partnerschaften Voraussetzung für deren Erfolg.

Dyer und Singh (1998: 669f.) unterscheiden zwei zentrale Steuerungsmechanismen: Formelle Vereinbarungen in Form von Verträgen, die die jeweiligen Rechte und Verpflichtungen der Partner spezifizieren und informelle selbst-verpflichtende Vereinbarungen wie z. B. Vertrauen. Beide Mechanismen dienen dazu, das Verhalten des Partners vorhersagbar zu machen (Gulati, 1995: 93) und das Risiko opportunistischen Verhaltens zu minimieren (Lui & Ngo, 2004: 483). Obgleich einige Autoren eine substitutive Beziehung zwischen Vertrauen und Verträgen annehmen (z. B. Ring, 1996: 150) und andere gar einen negativen Zusammenhang vermuten (u. a. Ghoshal & Moran, 1996: 24), folgen wir den Argumentationen von Das & Teng (1998: 507f.) und Poppo & Zenger (2002: 712) und nehmen an, dass Vertrauen und Verträge zwar grundsätzlich funktional äquivalent sind, jedoch in Bezug auf die BMI-Dimensionen Value Creation und Value Capture unterschiedlich wirken.

Vertrauen stellt eine zentrale Determinante für die erfolgreiche Entwicklung und Aufrechterhaltung von Wertschöpfungspotenzialen, der Value Creation, innerhalb einer Partnerschaft dar (Dyer & Singh, 1998: 670). Formelle Steuerungsmechanismen hingegen spielen eine entscheidende Rolle für das Value Capture-Potenzial eines Unternehmens. Sie regeln – in besserem Maße als informelle Steuerungsmechanismen – eine angemessene Verteilung der im Rahmen der Value Capture erzielten Erlöse (Gesing et al., 2015: 425).

Vertrauen bezieht sich auf die positive Erwartungshaltung, dass der Partner bestrebt ist, seine Rolle in der Beziehung zu erfüllen (Lui & Ngo, 2004: 474) und auf opportunistisches Verhalten verzichtet (Barber, 1983: 14). Im interorganisationalen Kontext dieser Arbeit ist Vertrauen zudem kollektiv, es wird von den Organisationsmitgliedern eines Unternehmens dem Partnerunternehmen insgesamt entgegengebracht (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998: 142).

Luhmann (1968: 21) definiert Vertrauen als riskante Vorleistung: ein Partner gibt bspw. Informationen preis ohne die Gewissheit zu haben, dass der andere sich kooperativ verhalten wird. Erst wenn das Vertrauen gleichermaßen erwidert wird, wird aus Risiko Gewissheit (ebd.: 41). Insofern ist Vertrauen eng mit der Beziehungsintensität verknüpft. Eine hohe Intensität verstärkt den Informationsaustausch zwischen den Partnern und fördert Interaktionen, die Grundlage eines stabilen wechselseitigen Vertrauens sind (Lawson et al., 2009: 159). Eine hohe Beziehungsintensität ist folglich Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen (Fryxell, Dooley & Vryza, 2002: 872).

Vertrauen erhöht die Bereitschaft der Partner zum Wissensaustausch im Rahmen von Innovationsprozessen (Dyer & Singh, 1998: 670f.) und senkt den gegenseitigen Kontrollaufwand. Beide Mechanismen führen dazu, dass eine gemeinsame Value Creation wahrscheinlicher wird und zu geringeren (Transaktions)Kosten realisiert werden kann. Vor allem der vorbehaltlose Austausch von Ressourcen zwischen den Partnern ermöglicht umfassende Produktinnovationen (Tsai & Ghoshal, 1998: 473). Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass eine starke Beziehungsintensität zu einem höheren interorganisationalen Vertrauen führt, das wiederum positive Implikationen für die Value Creation hat.

Hypothese 2a: Vertrauen vermittelt (mediiert) den Zusammenhang zwischen Beziehungsintensität und Value Creation.

Formelle vertragliche Regelungen spezifizieren Rechte, Verpflichtungen und Erwartungen der Partner (Poppo & Zenger, 2002: 708). Verträge bieten Schutz vor einem opportunistischen Verhalten des Partners (Gulati, 1995: 87) und steigern die Wahrscheinlichkeit eines kooperativen Verhaltens, da Non-Compliance sanktioniert werden kann (Poppo & Zenger, 2002: 712). Im Vergleich zum Vertrauen sind Verträge ein proaktiverer Ansatz: Folgen möglicher Handlungen werden ex-ante festgelegt.

Der formale Rahmen eines Vertrages allein ist jedoch keine ausreichende Basis für eine erfolgreiche Kooperation. Innovationskooperationen basieren vielmehr auf relationalen, unvollständigen Verträgen, in denen nur ein Teil der gegenseitigen Beiträge ex-ante definierbar ist (Macneil, 1974: 589f.). Insofern ist eine hohe Beziehungsqualität Voraussetzung für einen Vertragsschluss (Luo, 2002: 905f.). Wir gehen daher davon aus, dass die Beziehungsintensität den Verträgen vorgelagert ist.

Formelle Verträge spielen eine entscheidende Rolle für Maßnahmen der Value Capture. Im Gegensatz zur zuvor diskutierten partnerschaftlichen und von Vertrauen geprägten Value Creation verfolgen Unternehmen im Rahmen der Value Capture nicht das Ziel, den Gesamtwert für alle beteiligten Akteure zu maximieren, sondern für das eigene Unternehmen

einen gerechten Anteil an den Erträgen einer Zusammenarbeit zu erhalten (Gulati & Singh, 1998: 788; Zott & Amit, 2013: 404). Dies umfasst insbesondere die Verteilung gemeinsam erzielter Erlöse unter den Partnerunternehmen. Verträge sind geeignet, die monetären und rechtlichen Ansprüche der Partner eindeutig zu regeln.

Insofern gehen wir davon aus, dass eine hohe Beziehungsintensität den Abschluss von Verträgen zur Verteilung der Kooperationsgewinne fördert. Eine klare Regelung der Ergebnisverteilung wiederum wirkt sich positiv auf die Werteaneignung (Value Capture) aus.

Hypothese 2b: Verträge vermitteln (mediieren) den Zusammenhang zwischen Beziehungsintensität und Value Capture.

Abbildung 1 stellt das Untersuchungsmodell zusammenfassend dar.

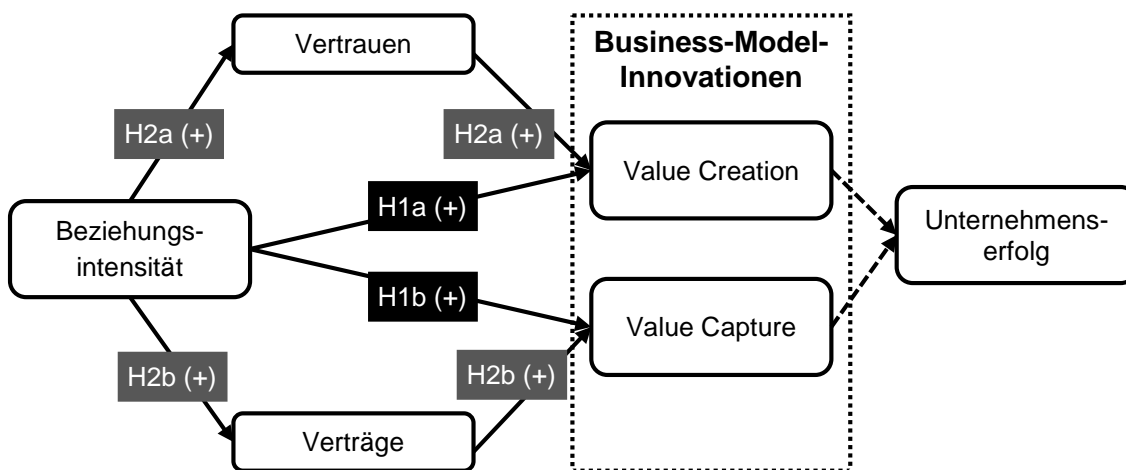


Abbildung 1: Hypothesen und erwartete Wirkungsbeziehungen (in Klammern)

3. METHODIK

Die Untersuchung verwendet Primärdaten, die im Rahmen einer Querschnittsanalyse im Zeitraum von September 2014 bis April 2015 erhoben wurden. Die Erhebung wurde schwerpunktmäßig auf den Messen dmexco 2014 und der CEBIT 2015 durchgeführt. Beide Messen zeichnen sich durch einen hohen Anteil teilnehmender Medienunternehmen aus. Zusätzlich wurde Befragten die Möglichkeit eröffnet, den Fragebogen im Anschluss an die Messe online auszufüllen. Insgesamt liegen 198 auswertbare Fragebögen vor.

Die Konstrukte „Beziehungsintensität“, „Vertrauen“ und „Verträge“ wurden mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala abgefragt. Weitestgehend wurden Skalen verwendet, die bereits in früheren Studien Verwendung fanden (Das & Teng, 2001: 256f.). Für die Variablen „Value Creation“ und „Value Capture“ lagen keine Skalen vor, und so wurden neue Items formuliert und im Rahmen eines Pre-Tests statistisch überprüft.

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigte die Messgüte der verwendeten Konstrukte sowie deren Validität und Reliabilität. Der Hypothesenblock 1 wurde im Rahmen einer multiplen linearen Regressionsanalyse mittels SPSS (Version 23) analysiert. Die Prüfung der Mediationshypothesen in Block 2 erfolgte im Rahmen einer Mediatoranalyse mit Hilfe des SPSS-Makros *PROCESS*. In Anlehnung an Preacher und Hayes (2004) wurde Bootstrapping dem Sobel-Test vorgezogen, da dies eine höhere statistische Aussagekraft aufweist und sich auch für kleine Stichprobengrößen eignet (Hair et al., 2014: 223).

4. ERGEBNISSE

Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der Beziehungsintensität und der Value Creation (H1a: Beta = ,335; $R^2 = ,138$). Dies steht im Einklang mit Studien, die belegen, dass die Einbindung von Partnern die Prozesse der Value Creation verbessert (Chan, Kensinger, Keown und Martin, 1997; Doz & Hamel, 1998; Dyer & Singh, 1998). Die Ergebnisse stützen zudem die Hypothese, dass eine hohe Beziehungsintensität zwischen den Partnern die Value Capture fördert (H1b: Beta = ,238; $R^2 = ,077$). Dies ist darauf zurückzuführen, dass umfangreiche Interaktionen im Kontext der Erlösverteilung zu einer Verbesserung von Verhandlungsprozessen führen und den Austausch marktspezifischen Wissens für den Eintritt in neue Märkte erleichtern (Mitchell & Singh, 1992: 363).

Die Resultate der Mediationshypothesen belegen den positiven Effekt von Steuerungsmechanismen für partnerschaftliche BMIs. Konkret wird gezeigt, dass Vertrauen den Zusammenhang zwischen der Beziehungsintensität und der Value Creation mediiert (H2a: Beta = ,086; 95% KI [0,030; 0,177]).² Das Ergebnis deckt sich mit früheren Forschungsergebnissen zur Bedeutung von Vertrauen für den Erfolg strategischer Allianzen (Dyer & Singh, 1998: 670; Mohr & Spekman, 1994: 138).

Weiterhin zeigen wir, dass formelle Verträge den Zusammenhang zwischen der Beziehungsintensität und der Value Capture mediierten (H2b: Beta = ,045; 95% KI [0,010; 0,102]). Demnach verbessert eine hohe Beziehungsintensität die Ausgestaltung von Verträgen, wodurch letztlich die Value Capture gefördert wird. Dies stützt die Ergebnisse von Gesing et al. (2015: 425), die formelle Steuerungsmechanismen als zentrale Determinante der Value Capture in einer Partnerschaft identifizierten.

Tabelle 1 stellt die Ergebnisse zusammenfassend dar, eine graphische Darstellung der Mediationshypothesen H2a und b findet sich im Anhang (vgl. Abbildungen A1 und A2).

² Zur Überprüfung der Mediationshypothesen wurde ein Konfidenzintervall von 95% festgelegt. Bei der Berechnung wird geprüft, ob der Wert null in diesem Intervall liegt. Schließt das Konfidenzintervall den Wert null nicht ein, ist der indirekte Effekt ($\beta=0,86$) signifikant (Hair et al., 2014, S. 130f.).

Hypothese	Beta	R ²	angenommen?
H1a: Die Beziehungsintensität fördert die Value Creation.	,335***	,138***	✓
H1b: Die Beziehungsintensität fördert die Value Capture.	,238**	,077*	✓
H2a: Vertrauen mediert den Zusammenhang zwischen Beziehungsintensität und Value Creation.	,086	k. A.	✓
H2b: Verträge medieren den Zusammenhang zwischen Beziehungsintensität und Value Capture.	,045	k. A.	✓

Die Ergebnisse signifikant auf dem Niveau *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; + p < 0,1.

Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse

5. IMPLIKATIONEN UND FAZIT

Die Studie behandelt unternehmensübergreifende Geschäftsmodellinnovationen in Medienunternehmen. Wir zeigen, dass eine hohe Qualität der Kooperationsbeziehung positiv auf die beiden zentralen BMI-Bereiche Value Creation und Value Capture wirkt. Die Anwendung „klassischer“ Kooperationsmodelle auf die noch junge BMI-Forschung trägt zur Erweiterung des Verständnisses interorganisationaler Beziehungen bei. Sie hilft jedoch vor allem, die Voraussetzungen von Innovationen in komplexen Wertschöpfungsstrukturen besser zu verstehen und liefert Hinweise zu deren Gestaltung.

Wir zeigen ferner, dass Vertrauen und Verträge in der Folge einer von intensivem Austausch geprägten Beziehung einen spezifischen Effekt auf die Schaffung neuer Werte (Value Creation) und deren Monetarisierung (Value Capture) besitzen. Eine hohe Beziehungsintensität bildet die Grundlage für das Entstehen interorganisationalen Vertrauens und fördert dadurch Prozesse der Value Creation. Zudem verbessert die Beziehungsintensität die Ausgestaltung von Verträgen und fördert dadurch die Value Capture.

Für Medienunternehmen lässt sich daraus ableiten, dass wenige aber intensive Partnerschaften eher geeignet sind, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Zudem gilt es für Medienunternehmen, geeignete Steuerungsmechanismen in Abhängigkeit von der Art der Geschäftsmodellinnovation einzusetzen: Vertrauen eignet sich für werteschaaffende, Verträge scheinen für werteanneigende Kooperationen vorteilhaft.

Inwieweit die Erkenntnisse auf andere, weniger von Unsicherheit und Wandel geprägten Branchen übertragbar ist, müssen künftige Studien zeigen. Gleiches gilt für gemeinschaftliche BMIs jenseits der in dieser Studie untersuchten dyadischen Beziehungen. Auch die Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette erachten wir vor dem Hintergrund von Macht und Abhängigkeit als wichtige Einflussgröße für den Erfolg gemeinschaftlicher Innovationen von Geschäftsmodellen.

Literatur

- Afuah, A. 2014. *Business model innovation: concepts, analysis, and cases*. Routledge: New York.
- Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 493–520.
- Axel Springer SE 2014. *Geschäftsbericht 2014 der Axel Springer SE*, veröffentlicht am 04.03.2015.
- Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. 2013. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6): 419–426.
- Barber, B. 1983. *The logic and limits of trust*: Rutgers University Press New Brunswick, NJ.
- Bertelsmann SE & Co KGaA 2014. *Geschäftsbericht 2014 der Bertelsmann SE & Co KGaA*, veröffentlicht am 31.12.2014.
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V. 2012. Coopetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(5): 125-153.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1): 1-15.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J. & Martin, J. D. 1997. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46(2): 199–221.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6): 12–17.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin - off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529–555.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. 2007. Innovating business models with co-development partnerships. *Research Technology Management*, 50(1): 55–59.
- Chatterjee, P. 2004. Interfirm alliances in online retailing. *Journal of Business Research*, 57(7): 714–723.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J. & Yaziji, M. 2010. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2): 326–342.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3): 491–512.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*: Harvard Business Press.
- Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S. & Vryza, M. 2002. After the ink dries: The interaction of trust and control in US - based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6): 865–886.
- Gershon, R. A. 2000. The transnational media corporation: Environmental scanning and strategy formulation. *The Journal of Media Economics*, 13(2): 81–101.
- Gesing, J., Antons, D., Piening, E. P., Rese, M. & Salge, T. O. 2015. Joining forces or going it alone? On the interplay among external collaboration partner types, interfirm governance modes, and internal R&D. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3): 424–440.
- Gläser, M. 2010. *Medienmanagement*: Vahlen.
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1): 85–112.
- Gulati, R., & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 781–814.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.

- Kunz, R. & Werning, S. 2013. Media management and social media business: New forms of value creation in the context of increasingly interconnected media applications, *Handbook of Social Media Management*. 253–267: Springer.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D. & Handfield, R. B. 2009. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2): 156–172.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S. 2007. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1): 180–194.
- Luhmann, N. (1968). Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Soziologische Gegenwartsfragen (Bd. 28). Enke: Stuttgart.
- Lui, S. S. & Ngo, H.-y. 2004. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4): 471–485.
- Luo, Y. 2002. Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10): 903–919.
- Macneil, I. R. (1974). Restatement (second) of contracts and presentation. *Virginia Law Review*, 589–610.
- McPhillips, S. & Merlo, O. 2008. Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities. *The Marketing Review*, 8(3): 237–253.
- Mitchell, W. & Singh, K. 1992. Incumbents' use of pre-entry alliances before expansion into new technical subfields of an industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(3): 347–372.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2): 135–152.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726–735.
- Poppo, L. & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8): 707–725.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717–731.
- Ring, P. S. 1996. Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2): 148–175.
- Takeishi, A. 2001. Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5): 403–433.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2): 172–194.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464–476.
- van Kranenburg, H. & Ziggers, G. W. 2013. How media companies should create value: Innovation centered business models and dynamic capabilities, *Handbook of Social Media Management*. 239–251: Springer.
- Wirtz, B. W. 2001. Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4): 489–506.
- Wirtz, B. W. 2013. *Medien- und Internetmanagement*: Gabler Verlag.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2): 141–159.
- Zott, C. & Amit, R. 2013. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4): 403–411.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Anhang

Faktor	Items	Faktorladung	Cronbachs Alpha	DEV	Fornell-Larcker
Value Creation	Die technische Ausstattung unserer Unternehmens halten wir stets auf dem neuesten Stand.	,713	,888	,567	,702
	Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ist unser technisches Equipment sehr innovativ.	,794			
	Wir nutzen stets neue technische Möglichkeiten, um unser Produkt- und Leistungsspektrum zu erweitern.	,877			
	Wir arbeiten stets daran, unsere internen Prozesse signifikant zu verbessern.	,813			
	Wir nutzen innovative Verfahren und Prozesse für unsere Produkt- und Leistungserstellung.	,888			
	Wir überprüfen regelmäßig bestehende Prozesse und gestalten diese ggf. neu.	,787			
	Wir sind gut darin, neue Funktionen für unsere Produkte und Leistungen zu entwickeln.	,788			
	Wir bedienen regelmäßig neue, bisher unbefriedigte Kundenbedürfnisse.	,753			
Wir erweitern immer wieder den Funktionsumfang einzelner Produkte und Leistungen.	,778				
Value Capture	Wir überprüfen regelmäßig unsere Preisstrategie.	,738	,858	,508	,782
	Wir nutzen regelmäßig Potenziale, die sich durch Preisdifferenzierung ergeben.	,817			
	Preise werden regelmäßig hinsichtlich erzielbarer Marktpreise überprüft und ggf. angepasst.	,787			
	Wir nutzen regelmäßig Chancen, die sich durch den Eintritt in neue Märkte ergeben.	,838			
	Wir adressieren oft neue, bisher unbearbeitete Marktsegmente.	,887			
	Wir sind ständig auf der Suche nach neuen Zielgruppen und Märkten für unsere Produkte und Leistungen.	,805			
	Wir sind stets auf der Suche nach neuen Absatzwegen für unsere Produkte und Leistungen.	,718			
	Wir nutzen regelmäßig neue Vertriebskanäle für unsere Produkte und Leistungen.	,780			
	Wir haben unsere Vertriebskanäle in der jüngeren Vergangenheit immer wieder angepasst.	,581			
	Wir versuchen unsere Kunden durch neue Produkt- und Leistungsangebote dauerhaft an uns zu binden.	,507			
	Wir legen viel Wert auf moderne Maßnahmen zur Kundenbindung (z. B. CRM).	,711			
Wir haben in letzter Zeit zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um unsere Kundenbeziehungen zu stärken.	,828				
Rel. Wettbewerbs- erfolg	<i>Unser Unternehmen erzielt im Vergleich zu Wettbewerbern...</i>		,838	,522	,207
	... einen höheren Umsatz.	,770			
	... einen höheren Marktanteil.	,778			
	... eine höhere Rendite.	,755			
	... eine bessere Wettbewerbsposition.	,785			
... eine bessere Innovationsposition.	,510				
Beziehungs- intensität	Mit dem BMI-Partner treffen wir uns regelmäßig.	,777	,872	,705	,288
	Mit dem BMI-Partner kultivieren wir ein enges Verhältnis.	,854			
	Mit dem BMI-Partner pflegen wir informelle Kommunikation.	,774			
Vertrauen	Unser BMI-Partner hält Versprechen ein, die er uns gibt.	,784	,888	,701	,301
	Unser BMI-Partner ist vertrauenswürdig.	,822			
	Unser BMI-Partner hat sich bei Verhandlungen immer korrekt verhalten.	,817			
Verträge	Unsere Partnerschaft mit dem BMI-Partner wird durch einen eindeutig formulierten Vertrag reguliert.	,888	,844	,650	,134
	Der Vertrag mit diesem BMI-Partner beschreibt detailliert jeden Aspekt, den wir für wichtig halten.	,854			
	Wir und unser BMI-Partner haben alle die Kooperation betreffenden Details vertraglich fixiert.	,818			

Tabelle A1: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Angaben zur Reliabilität, Konvergenz- und Diskriminanzvalidität (N=198)

Tabelle A2: Korrelationsmatrix der verwendeten Variablen (N=198)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Value Creation	1								
2 Value Capture	,63***	1							
3 Unternehmenserfolg	,24**	,33***	1						
4 Beziehungsintensität	,37***	,26**	,29***	1					
5 Vertrauen	,32***	,19*	,13 ^t	,46***	1				
6 Verträge	,34***	,27**	,25**	,30***	,10	1			
Kontrollvariablen									
7 Dauer der Partnerschaft	,03	-,00	,16*	,20*	,03	-,05	1		
8 Unternehmensalter	-,06	-,06	,08	,13 ^t	,10	-,01	,09	1	
9 Unternehmensgröße	,15*	,09	,26***	,15 ^t	-,01	,21**	,07	,40***	1
M	3,80	3,47	3,28	3,85	4,16	3,45	4,88	26,96	323,34
SD	0,71	0,66	0,84	0,92	0,75	1,27	5,17	36,64	1385,32

Korrelationen sind signifikant auf dem Niveau: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; ^t $p < 0,1$, N=198
Die Angabe des Nullwertes ist der Rundung geschuldet

Abbildung A1: Mediationsmodell zur Hypothese 2a

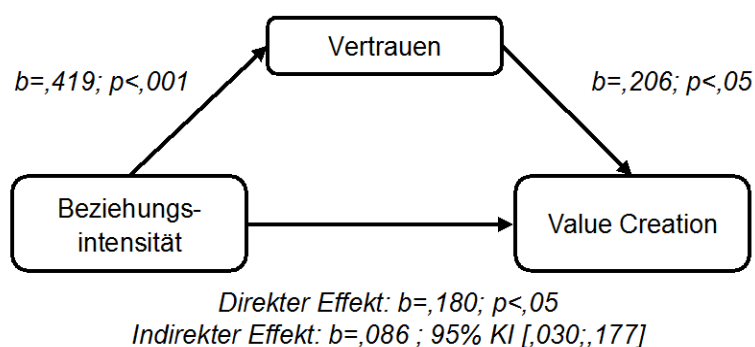


Abbildung A2: Mediationsmodell zur Hypothese 2b

