

# Practices to initiate business model innovation in incumbent enterprises

**Doctoral Thesis**

**Author(s):**

Breitenmoser, Pablo Kurt

**Publication date:**

2015

**Permanent link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-010564521>

**Rights / license:**

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

DISS. ETH NO. 22850

**PRACTICES TO INITIATE BUSINESS MODEL INNOVATION IN  
INCUMBENT ENTERPRISES**

A thesis submitted to attain the degree of  
DOCTOR OF SCIENCES of ETH ZURICH  
(Dr. sc. ETH Zurich)

presented by  
PABLO KURT BREITENMOSER  
MSc ETH Zurich  
born on 03.10.1979  
citizen of Bütschwil / SG

accepted on the recommendation of  
Professor Dr. Roman Boutellier  
Professor Dr. Tobias Mettler

2015

## VII. Abstract

In both theory and practice, business model innovation is acknowledged as an important means to gaining a competitive edge. Business model innovation means entrepreneurial undertakings beyond product or process innovation, even beyond enterprise borders. Taking the correct actions critical for success, remains challenging due to the uncertainty and rigidity of the assumptions about the environment made before embarking on business model innovation. Hence, business model innovation may be hampered. Management sciences in the 21st century need to develop practices to master these challenges in order to gain a competitive edge. This research aims at supporting managers from incumbent enterprises to obtain a more rigid approach to business model innovation through a set of practices that initiate business model innovation.

This research is embedded in business model, innovation management and intelligence research in order to transfer concepts to the process of business model innovation and thereby develop a rigid understanding of the environment. It follows a qualitative research approach, drawing upon case studies from real world entities.

The research contributes to the concept of business model innovation through three main practices that show the potential to initiate business model innovation: Simplification, developing and sensing.

Simplification is the practice to analyze competitive information and display it in a simple manner. Its goal is to deliver the assumptions needed to embark on business model innovation. Developing is a practice to design a business model in a step by step approach. Its goal is to incorporate assumptions about the environment into the business model design process. Sensing is the practice to make use of an intelligence framework. Its goal is to monitor the environment to create timely and meaningful information about that environment.

The research contributes to the research of business model innovation by providing enabling practices to initiate and integrate business model innovation in incumbent enterprises. In doing so, it provides guidance to business model innovation.

Researchers may use the findings to study business model innovation from an enterprise transformational perspective. Practitioners may use the approaches to inject business model innovation as a corporate ability to engage with a changing environment, beyond product and process innovation.

Keywords: Business model innovation, business model, enterprise transformation

## VIII. Summary

Die Geschäftsmodellinnovation wird in der Praxis als auch in der Theorie als wichtiges Mittel zur Entwicklung eines Wettbewerbsvorteiles anerkannt. Unter Geschäftsmodellinnovation versteht man unternehmerische Aktivitäten, welche nicht auf Produkt- oder Prozessinnovation abzielen, sondern auf das gesamte Geschäftsmodell angewendet werden und regelmässig auch über die Unternehmensgrenzen hinaus gehen. Trotz des Potentials von Geschäftsmodellinnovation bleibt es für eine Unternehmung eine Herausforderung, stringente Annahmen zur Ausgestaltung von Geschäftsmodellinnovation zu formulieren und daraus zielführende Aktionen abzuleiten. Geschäftsmodellinnovation kann daher verhindert werden. Die Lehre der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert muss deshalb Praktiken entwickeln, welche die Geschäftsmodellinnovation in bestehenden Unternehmen erleichtern. Dieses Forschungsprojekt verfolgt den Zweck Praktiken zu entwickeln, welche Businessmodellinnovation in bestehenden Unternehmen veranlassen können. Mit dem Ziel Annahmen zur Ausgestaltung von Geschäftsmodellinnovation formulieren zu können, integriert diese Forschungstätigkeit Konzepte aus den Bereichen Geschäftsmodell, Geschäftsmodellinnovation und Informationsverarbeitung in den Prozess der Geschäftsmodellinnovation. Die Forschung basiert auf qualitativen Herangehensweise und stützt sich auf Fälle aus der Praxis.

Die Forschungsergebnisse leisten einen Beitrag zur Forschung im Bereich Geschäftsmodellinnovation indem sie drei Praktiken auslegt: Simplifizierung, Entwicklung, Abtastung.

Simplifizierung ist eine Praktik zur Analyse von Wettbewerbsinformationen und deren vereinfachten Darstellung. Das Ziel ist es, die für die Geschäftsmodellinnovation notwendigen verlässlichen Annahmen zu erstellen, um mit der Geschäftsmodellinnovation beginnen zu können. Entwicklung ist eine Praktik zur Gestaltung eines Geschäftsmodell in einer Schritt für Schritt Herangehensweise. Das Ziel ist es, Umweltannahmen zur Gestaltung des Geschäftsmodells in dem Geschäftsmodellinnovationsprozess berücksichtigen zu können. Abtastung ist eine Praktik zur Verwendung einer strukturierten Informationsverarbeitung. Das Ziel ist es, die Unternehmensumgebung permanent überwachen zu können um damit in den Besitz von zeitgerechten und bedeutsame Informationen zu kommen.

Das Forschungsprojekt liefert einen Beitrag zur Forschung von Geschäftsmodellinnovation in der Form von Praktiken, welche die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovation veranlassen können. Damit liefert sie eine Leitlinie zu Geschäftsmodellinnovation in bestehenden Firmen.

Forscher können die Resultate für das die Forschung im Bereich Unternehmenstransformation verwenden. Praktiker können die Resultate zur Initiierung von Geschäftsmodellinnovation in der Unternehmung verwenden, um Innovation ausserhalb von Produkt- oder Prozessinnovation zu betreiben.