

Pressemitteilung

Hochschule Nordhausen

Sara Schulz

23.04.2026

<http://idw-online.de/de/news869696>

Wissenschaftliche Publikationen
Wirtschaft
überregional



Wenn Innovation scheitert: Neue Dissertation erklärt, warum Geschäftsmodellinnovation gelingt oder misslingt

Warum scheitern etablierte Unternehmen an radikalen Veränderungen, während andere trotz gleicher Mittel triumphieren? Dr. Max Schülting hat diese Fragestellung in seiner Dissertation untersucht. Seine Forschung räumt mit dem Vorurteil auf, dass Erfolg nur eine Frage des Budgets ist. Der Alumnus des Studiengangs Innovations- und Change-Management untersuchte, unter welchen Bedingungen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle erfolgreich innovieren und wann das trotz vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten misslingt. Betreut wurde die Arbeit von Prof. Dr. Matthias Menter, Friedrich-Schiller-Universität Jena und Prof. Dr. Lutz Göcke, Hochschule Nordhausen.

Im Fokus der Arbeit steht die Geschäftsmodellinnovation. Anders als bei einer reinen Produktinnovation – etwa der Entwicklung eines neuen Geräts – geht es hier um das ‚große Ganze‘: Wie verdient ein Unternehmen sein Geld? Werden Dienstleistungen anders kombiniert, neue Vertriebswege genutzt oder radikal neue Preismodelle eingeführt? Ein klassisches Beispiel ist der Wandel vom Verkauf von Software hin zu Abo-Modellen (Streaming). Solche Umbrüche sind für Unternehmen überlebenswichtig, aber hochkomplex.

Warum gelingt Geschäftsmodellinnovation in manchen Unternehmen, während sie in anderen trotz vergleichbarer Ressourcen und Fähigkeiten scheitert? Seit 2016 hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema stark zugenommen und doch fehlt es an empirisch fundierten Antworten darauf, welche Faktoren die Entstehung und den Erfolg von Geschäftsmodellinnovation wirklich erklären. Diese Lücke greift Max Schülting in seiner Dissertation auf, die er an der Friedrich-Schiller-Universität Jena eingereicht und mit der Bestnote Summa cum laude verteidigt hat.

Ressourcen, Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren

Die Arbeit wurde als kumulative Promotion verfasst, was bedeutet, dass sie auf vier eigenständigen wissenschaftlichen Fachartikeln (Papern) basiert. Diese Beiträge durchliefen bereits während der Forschungsphase Begutachtungsprozesse (Peer-Review), was die hohe Qualität und die wissenschaftliche Relevanz der Ergebnisse unterstreicht.

Die Dissertation von Max Schülting identifiziert spezifische Bedingungen, unter denen die Transformation von Geschäftsmodellen gelingt. Eines der zentralen Ergebnisse widerlegt eine in der Praxis verbreitete Annahme: Größere Ressourcenpuffer führen nicht automatisch zu mehr Innovation.

Ein Kernergebnis der Untersuchung betrifft die Rolle der Unternehmensressourcen. Entgegen der verbreiteten Annahme führen umfangreiche Ressourcenpuffer nicht zwangsläufig zu einer höheren Innovationsrate. Entscheidend ist vielmehr die Ressourcenfluidität – die Fähigkeit, Mittel schnell aus bestehenden Verwendungen zu lösen und flexibel in neue Innovationsvorhaben zu überführen. Während eine geringe Fluidität sowohl inkrementelle als auch radikale Innovationen hemmen kann, begünstigen hoch-fluide Ressourcen insbesondere radikale Veränderungen des Geschäftsmodells.

Ein weiterer Beitrag zeigt, dass die Dimensionen dynamischer Fähigkeiten – das Erkennen von Chancen, die Mobilisierung von Ressourcen und die Anpassung von Strukturen – je nach Innovationsform unterschiedlich wirken. Während diese Fähigkeiten auf radikale Geschäftsmodellinnovationen sowohl unmittelbar als auch zeitverzögert Einfluss nehmen, wirken sie bei inkrementellen (schrittweisen) Anpassungen ausschließlich mit zeitlicher Verzögerung. Dieser Zusammenhang wird zudem maßgeblich durch die Dynamik des jeweiligen Unternehmensumfelds beeinflusst.

Hinsichtlich der Zusammensetzung des Top-Managements belegt die Arbeit gegenläufige Effekte: Längere Amtszeiten der Führungskräfte begünstigen die inkrementelle (Innovation von Geschäftsmodellen). Im Gegensatz dazu fördern eine moderate Fluktuation innerhalb der Führungsebene sowie eine hohe Diversität der Amtszeiten die Umsetzung radikaler Geschäftsmodellinnovation.

Neben strukturellen Faktoren identifiziert Schülting die kulturelle Dimension als wesentlichen Einflussfaktor. Eine starke Übereinstimmung der Werte, Normen und Ziele zwischen Mitarbeitenden und Organisation (Person-Organization-Fit) verstärkt die Wirkung der Innovationsfähigkeiten. Ist diese Passung schwach ausgeprägt, gelingt es Unternehmen seltener, ihre Innovationskraft in tatsächliche wirtschaftliche Performance zu übersetzen. Innovationsfähigkeit wird somit als eine kombinierte strukturelle und kulturelle Führungsaufgabe definiert.

Formale Exzellenz: Qualitätssicherung durch internationale Standards

Die wissenschaftliche Relevanz der Dissertation wird durch ihre kumulative Form sowie die mehrfache Auszeichnung der zugrundeliegenden Forschungsbeiträge unterstrichen. Im Gegensatz zu einer klassischen Monografie besteht die Arbeit aus vier eigenständigen wissenschaftlichen Fachartikeln (Papern), die bereits während der Promotionsphase internationale Begutachtungsprozesse durchliefen.

Die hohe Qualität dieser Beiträge wurde im Entstehungsprozess durch mehrere Preise bestätigt. So erhielten Max Schülting sowie die Professoren Dr. Göcke und Dr. Menter beim G-Forum 2024 den FGF Norbert Szyperski Technology and Innovation Management Award für ihre Untersuchung zum moderierenden Effekt der kulturellen Passung (Person-Organisation Fit) auf den Innovationserfolg. Weitere Anerkennung erfuhr die Arbeit auf internationaler Ebene: Auf der Konferenz der European Academy of Management (EURAM) 2025 wurde Schülting mit dem Best Paper Award der Fachgruppe Strategic Management ausgezeichnet. Zudem wurde seine Langzeitanalyse über den Einfluss der Dynamik von Top-Management-Teams bei der R&D; Management Conference 2025 als Best Paper Runner-up geehrt.

Alumnus der Hochschule Nordhausen

Max Schülting studierte Innovations- und Change-Management an der Hochschule Nordhausen, wo er während seines Studiums als wissenschaftliche Hilfskraft am Fachbereich tätig war. Betreut wurde die Dissertation von Prof. Dr. Matthias Menter, Friedrich-Schiller-Universität Jena, und Prof. Dr. Lutz Göcke, Professor für ABWL, insb. Digitales Management an der Hochschule Nordhausen und Leiter des hike Hochschulinkubators. Als Zweitgutachter fungierte Prof. Dr. David Bendig. Seit November 2025 ist Schülting als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster tätig, wo er im Bereich Entrepreneurship forscht und ein europäisch gefördertes Drittmittelprojekt leitet.

Die Hochschule Nordhausen gratuliert Max Schülting zu dieser Leistung und wünscht ihm für seine weitere akademische Karriere viel Erfolg.

wissenschaftliche Ansprechpartner:

Prof. Dr. Lutz Göcke

<https://www.hs-nordhausen.de/kontaktverzeichnis/g/goecke-lutz-prof-dr/>



Dr. Max Schülting (links) mit seinem Betreuer Prof. Dr. Matthias Menter (Friedrich-Schiller-Universität Jena) nach der Disputation.
Privat