

Tobias Wagner

Masterarbeit im Fach Information Systems

Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter

-

Tools, Methoden und Best Practices aus Forschung und Praxis

Themensteller: Prof. Dr. Detlef Schoder

Vorgelegt in der Masterprüfung
im Studiengang Information Systems
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität zu Köln

Köln, März 2014

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1 Motivation und Problemstellung	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Darstellung des Status Quo der Geschäftsmodellentwicklung in der Literatur	5
2.1 Methodik bei der Literaturrecherche	5
2.2 Begriffserläuterungen	6
2.3 Geschäftsmodellkonzept.....	9
2.3.1 Ursprung und Evolution des Geschäftsmodellkonzeptes.....	9
2.3.2 Geschäftsmodell (GM) – Definitionsansätze	10
2.3.3 Abgrenzungen zu verwandten Termini	14
2.3.4 Komponenten eines Geschäftsmodells.....	16
2.3.5 Externe Einflussfaktoren auf Geschäftsmodelle	20
2.3.6 Geschäftsmodellinnovation.....	22
2.4 Frameworks für die Geschäftsmodellentwicklung.....	22
2.4.1 Business Model Canvas (BMC).....	23
2.4.1.1 Prozess: Vorgehensmodell nach der BMC	23
2.4.1.2 Methodik: Designmethoden für den Entwurf innovativer GM.....	25
2.4.2 St. Galler Business Model Navigator (BMN)	27
2.4.2.1 Prozess: Vorgehensmodell nach dem BMN	28
2.4.2.2 Methodik: Kreative Imitation - Rekombination bestehender GM-Muster	31
2.4.3 Weitere Ansätze zur Unterstützung der GM-Entwicklung	34
2.4.4 Kritische Würdigung der Frameworks	36

3. Entwicklung von Thesen zur Strukturierung der zentralen Forschungsfrage	38
4. Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis	43
4.1 Methodik bei den Experteninterviews	43
4.1.1 Forschungsdesign	43
4.1.2 Datensammlung	44
4.1.2.1 Datenquellen	44
4.1.2.2 Auswahl der befragten Experten	45
4.1.2.3 Interviewleitfaden	46
4.1.2.4 Erhebung und Dokumentation der Daten	49
4.1.3 Datenanalyse	50
4.2 Ergebnisse der Experteninterviews	51
4.2.1 Diskussion der aufgestellten Thesen	51
4.2.2 Weiterführende Ergebnisse	56
4.2.2.1 Generelle Beobachtungen	56
4.2.2.2 Wesentliche Herausforderungen der GM-Entwicklung in der Praxis	57
4.2.2.3 Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis	59
4.2.2.4 Best Practices der Prozessgestaltung der GM- Entwicklung in der Praxis	62
4.2.2.5 Best Practice-Methoden der GM-Entwicklung in der Praxis	64
4.2.2.6 Phasenübergreifende Best Practices der GM- Entwicklung in der Praxis	68
4.3 Entwicklung eines Best Practice-Modells	69
4.3.1 Erläuterung des Modells	70
4.3.2 Würdigung des Modells	73
5. Schlussbetrachtung	74
5.1 Zusammenfassung	74
5.2 Limitation der Ergebnisse	74
5.3 Fazit und Ausblick	75

Literaturverzeichnis.....	77
Anhang	85
A: Interviewleitfaden	85
B: Länge der Interviews.....	94
C: Teilnehmer der Experteninterviews	95
D: Überblick über Kategorien und Konzepte der Kodierung	96
E: Interviewtranskripte	97
Erklärung.....	98
Lebenslauf.....	99

Abkürzungsverzeichnis

BMC	Business Model Canvas
BMN	Business Model Navigator
GM	Geschäftsmodell
IS	Informationssystem
NABC	Need Approach Benefits Competition
RBV	Resource-based View

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Anzahl der Suchtreffer des Begriffs "business model" in EBSCO und Google Scholar pro Jahr nach Burkhardt et al. (2011, S. 5).....	10
Abbildung 3: Die Geschäftsmodell Ontologie in Anlehnung an Osterwalder (2004, S. 44)	13
Abbildung 4: Abgrenzung eines GM von verwandten Termini und deren Beziehungen	14
Abbildung 5: Darstellung der GM-Komponenten mit der „Business Model Canvas“ in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 48).....	16
Abbildung 6: Externe Einflussfaktoren auf ein Geschäftsmodell in Anlehnung an Osterwalder et al. (2011, S. 205).....	21
Abbildung 7: Die Kundenempathiekarte in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 134).....	26
Abbildung 8: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 6)	28
Abbildung 9: Der St. Galler Business Model Navigator in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 16).....	29
Abbildung 10: Das iterative Vorgehen beim NABC-Ansatz in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 44).....	30
Abbildung 11: Das Prozessmodell zur Geschäftsmodellinnovation in Anlehnung an Bucherer (2010, S. 76).....	34
Abbildung 12: Der Prozess der Akquise der Interviewpartner	46
Abbildung 13: Die Value Proposition Canvas in Anlehnung an Osterwalder (2012).....	65
Abbildung 14: Ein Best Practice Modell der GM-Entwicklung	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendete Literatursuchmaschinen und -datenbanken	5
Tabelle 2: Verwendete Suchbegriffe bei der Literaturrecherche	6
Tabelle 3: Geschäftsmodell - Definitionsansätze.....	12
Tabelle 4: Thesen aus der Literaturrecherche	42
Tabelle 5: Wesentliche Herausforderungen der GM-Entwicklung in der Praxis.....	59
Tabelle 6: Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis.....	61
Tabelle 7: Best Practices der Prozessgestaltung der GM-Entwicklung in der Praxis.....	63
Tabelle 8: Best Practice Methoden zur GM-Entwicklung in der Praxis.....	67
Tabelle 9: Phasenübergreifende Best Practices der GM-Entwicklung in der Praxis.....	69

1. Einleitung

1.1 Motivation und Problemstellung

„Die Bandbreite und die Geschwindigkeit (...) mit der innovative Geschäftsmodelle heutzutage die Unternehmenslandschaft verändern ist beispiellos.“ (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 9)

Erfolgsbeispiele wie *Skype* oder *Car2Go* verdeutlichen, wie innovative Geschäftsmodelle (GM) traditionelle Geschäfte ablösen beziehungsweise zunehmend unter Druck setzen. *Skype* revolutionierte das Telekommunikationsgeschäft, indem die sogenannte Peer-to-Peer-Technologie¹ als Ausgangspunkt für ein innovatives GM genutzt wurde, um weltweit kostenlose Telefonate zu ermöglichen. Innerhalb von fünf Jahren führten mehr als 400 Millionen registrierte Nutzer insgesamt über 100 Milliarden Gratisgespräche (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 145). Im Bereich des Transportwesens drängen neue GM, wie beispielsweise das GM von *Car2Go*, in den Markt und bieten neue Mobilitätskonzepte für veränderte Kundenbedürfnisse an, die vor allem in Städten den Besitz eines eigenen Autos überflüssig machen und trotzdem mehr Flexibilität als öffentliche Verkehrsmittel ermöglichen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 9). Anstatt Autos zu verkaufen, werden Mobilitätsdienstleistungen als Service angeboten, für den im Minutentakt eine Nutzungsgebühr fällig wird (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 145). *Apple* gestaltete den Musikvertrieb durch die Erfindung des *iPods* sowie dessen Verbindung zum *iTunes Store* grundlegend neu und machte den Vertrieb von Musik-CDs damit überwiegend obsolet (Amit & Zott, 2012, S. 43–44).

Nicht zuletzt durch den technologischen Fortschritt und die zunehmende Vernetzung ergeben sich für Unternehmen in den heutigen dynamischen Märkten neue Chancen und Möglichkeiten, Werte für ihre Kunden zu generieren und auf diese Weise zu wachsen (vergleiche dazu beispielsweise Amit & Zott, 2001, S. 515; Gassmann, Frankenberger & Csik, 2013b, S. 31; Kreutzer & Land, 2013, S. 2; Morris, 2009, S. 191; Sako, 2012, S. 24; Schoss, 2013, S. 54; Veit et al., 2014, S. 1–2).

¹Ein Verbund beziehungsweise eine Kommunikation Gleichberechtigter („Peers“), die sich wechselseitig (u.a.) Informationen zugänglich machen, unter Verzicht auf zentrale Koordinationsinstanzen (Schoder & Fischbach, 2002).

Das Internet und die damit verbundene Vernetzung von Personen und Geräten steht auch bei traditionellen Unternehmen heute im Mittelpunkt ihrer strategischen Überlegungen (Stähler, 2002, S. 5). Neue Technologien treiben branchenübergreifend grundlegende Veränderungen in den GM an (Manyika & McAfee, 2014).

Dieses auch als „digitale (Geschäfts-) Transformation“ bekannte Phänomen birgt jedoch das Risiko, den Anschluss an den Kunden zu verlieren (Gassmann et al., 2013b, S. 40; Morris, 2009, S. 192). Als Resultat geben etablierte Unternehmen immer häufiger ihr Geschäft auf (Morris, 2009, S. 192).

Am Beispiel des ehemaligen Kamera- und Filmherstellers *Kodak* wird deutlich, welche drastischen Auswirkungen mit der fehlenden Adaption digitaler Trends einher gehen können. Obwohl *Kodak* im Jahr 1991 mit der „*DC-100*“ die weltweit erste Digitalkamera veröffentlichte, hielt das Unternehmen bis 2009 an der Produktion des Farbdiafilms „*Kodak Kodachrome*“ fest und verpasste damit den vollständigen Sprung in die digitale Welt der Fotografie. Im Januar 2012 stellte *Kodak* infolgedessen einen Insolvenzantrag und stellte noch im gleichen Jahr die Produktion von Digitalkameras vollständig ein (Mattioli, 2012).

Laut Morris (2009, S. 192) wachsen die Anforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen mit den technischen Möglichkeiten und verändern sich zunehmend schneller. Um zu überleben, argumentiert Morris (2009, S. 194) weiter, müssen Unternehmen ihre GM innovieren, da dies der einzige Schutz vor dem Verlust der Konkurrenzfähigkeit ist. Dieser Argumentation folgen auch Osterwalder, Pigneur und Tucci (2005) und Gassmann et al. (2013b) und behaupten, dass es notwendig sei, auf Basis der vorhandenen Unternehmensstrukturen aktuell eingesetzte GM regelmäßig zu validieren und gegebenenfalls neu zu entwickeln, um im Umfeld dieser dynamischen Märkte nachhaltigen Erfolg zu erreichen (Gassmann et al., 2013a, S. 5, Gassmann et al., 2013b, S. 40; Osterwalder et al., 2005, S. 15). Ebenso stellen Zott, Amit und Massa (2011, S. 1033) und Mitchel und Coles (2003) fest, dass GM-Innovationen für Unternehmen zu den wichtigsten Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gehören. Eine Beschränkung auf die Innovation von Produkten und Dienstleistungen erweist sich im Vergleich zu GM-Innovationen als deutlich weniger erfolgreich und nachhaltig (Amit & Zott, 2012, S. 43).

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Da die kontinuierliche Innovation beziehungsweise (Weiter-) Entwicklung von GM offenbar heute und in Zukunft von besonders hoher Relevanz, der konkrete Entwicklungsprozess bislang aber nur wenig erforscht ist (Gassmann et al., 2013b, S. 23; Veit et al., 2014, S. 1; Weiner, Renner & Kett, 2010, S. 52), stellt sich die folgende Forschungsfrage:

Wie gehen Unternehmen methodisch bei der Entwicklung neuer GM vor?

Zur Beantwortung dieser Frage wird der Ablauf in der Praxis mit Hilfe von Experteninterviews untersucht. Vorab wird dazu der aktuelle Stand der Forschung anhand der wissenschaftlichen Literatur aufgearbeitet.

Dabei wird festgestellt, dass verschiedene Ansätze existieren, die jeweils Teilbereiche der GM-Entwicklung abbilden, aber keinen holistischen Charakter besitzen. Aufgrund dessen wird die Vermutung gerechtfertigt, dass in der Praxis weitere Abläufe existieren, die bisher nicht erforscht beziehungsweise dokumentiert wurden. Insofern bilden die bestehenden Modelle den Rahmen für das weitere Forschungsvorgehen.

Die empirische Erhebung zielt darauf ab, den Praxiseinsatz der bestehenden Modelle zu überprüfen, Herausforderungen und Treiber zu erkennen sowie darüber hinaus bisher nicht beschriebene Vorgehensweisen, Lessons Learned und Best Practices zu identifizieren.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Struktur dieser Arbeit umfasst fünf Kapitel und ist in Abbildung 1 dargestellt. In diesem einleitenden Kapitel wird die Forschungsfrage der Arbeit motiviert und die Zielsetzung erläutert, sowie der Aufbau der Arbeit im Kontext des methodischen Rahmens beschrieben.

Das methodische Vorgehen gliedert sich in drei Teile. In Kapitel 2 wird zunächst die wissenschaftliche Literatur zur GM-Entwicklung aufgearbeitet. Dabei wird in Abschnitt 2.3 nach einigen grundlegenden Begriffserläuterungen das Konzept „*Geschäftsmodell*“ eingeführt, dessen Ursprung und Evolution erläutert, unterschiedliche Auffassungen beschrieben und eine Abgrenzung von verwandten

Termini vorgenommen. Darauf aufbauend werden in Abschnitt 2.4 GM-Entwicklungsmethoden und -konzepte aus der Forschung vorgestellt und deren unterschiedliche Herangehensweisen im Hinblick auf methodische Gesichtspunkte und zugrunde liegende Prozesse erläutert.

Im zweiten Schritt werden in Kapitel 3 auf Basis der identifizierten Quellen Forschungsthese abgeleitet, um die Forschungsfrage zu strukturieren und zu ergänzen.

Der dritte Schritt stellt eine Exploration der GM-Entwicklung in der Praxis und die Diskussion der aufgestellten Thesen dar (Kapitel 4). Dazu werden in Kapitel 4.1 zunächst die Vorbereitungen einer empirischen Datensammlung, sowie die Erstellung eines Interviewleitfadens für Experteninterviews dokumentiert. Anschließend werden die Ergebnisse der Experteninterviews in Abschnitt 4.2 dargestellt, kategorisiert und bewertet und in Abschnitt 4.3 zu einem eigenen Modell aufbereitet.

Das abschließende Kapitel umfasst die Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit, ein kritisches Fazit, sowie einen Ausblick auf weitere offene Forschungsprobleme und -fragen.

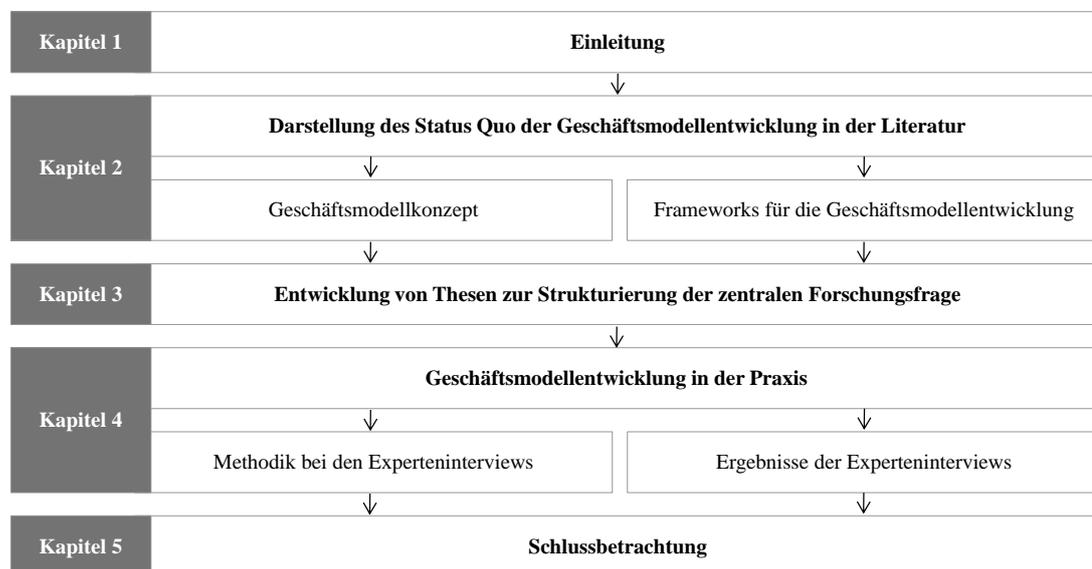


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2. Darstellung des Status Quo der Geschäftsmodellentwicklung in der Literatur

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zur GM-Entwicklung vorgestellt. Dabei werden sowohl das GM-Konzept, als auch konkrete Frameworks zur GM-Entwicklung untersucht. Vorab wird dazu zunächst das Vorgehen bei der Recherche und der Sichtung der relevanten Literatur dargestellt.

2.1 Methodik bei der Literaturrecherche

Bei der Recherche wurde in verschiedenen Literatursuchmaschinen und -datenbanken (siehe Tabelle 1) nach zuvor definierten Begriffen gesucht. Diese Begriffe wurden sowohl einzeln als auch kombiniert genutzt. Die Suchanfragen wurden identisch auf allen Suchmaschinen nach gleicher Vorgehensweise durchgeführt.

Name der Datenbank / Suchmaschine	URL
ACM Digital Library	http://dl.acm.org/dl.cfm
AIS Electronic Library	http://aisel.aisnet.org/
Ebscohost	http://search.ebscohost.com/
Google Scholar	http://scholar.google.de/
ScienceDirect	http://www.sciencedirect.com/
USB Köln	http://www.ub.uni-koeln.de/
Wiley Online Library	http://onlinelibrary.wiley.com/

Tabelle 1: Verwendete Literatursuchmaschinen und -datenbanken

Die verwendeten Suchbegriffe sind in Tabelle 2, nach dem jeweiligen Suchkontext getrennt, aufgeführt.

Da einige Suchmaschinen beziehungsweise Datenbanken neben englischer Literatur auch deutsche Quellen umfassen, wurde hier zusätzlich mit der deutschen Übersetzung des jeweiligen Terminus gesucht.

Im Anschluss an die Sichtung der identifizierten Quellen wurden weitere Veröffentlichungen durch Vorwärts- bzw. Rückwärtssuche erkannt. Um Zitationen aufzufinden, wurde Google Scholar bei der Vorwärtssuche verwendet.

Die Liste der Suchbegriffe wurde auf Grund von Schlüsselbegriffen aus den identifizierten Quellen laufend aktualisiert und der Suchprozess in den Datenbanken in mehreren Iterationen wiederholt. Nicht alle Suchbegriffe führten dabei zu relevanten Quellen. Die Auswahl der Literatur wurde auf wissenschaftliche Journale fokussiert und um Lehrbücher erweitert.

Verwendete Suchbegriffe	
Kontext GM (-Entwicklung)	Kontext Experteninterview
Business Engineering	Empirical Studies
Business Innovation	Interviews
Business Model	Qualitative Analysis
Business Model Definition	Qualitative Research
Business Model Engineering	Research Methodology
Business Model Framework	
Business Model Innovation	
Business Model Process	
Business Transformation	
Connected Business	
Digital Transformation	
Digital World	
Disruptive Innovation	
Electronic Business Models	
Innovation	
New Businesses	
Open Business Models	

Tabelle 2: Verwendete Suchbegriffe bei der Literaturrecherche

2.2 Begriffserläuterungen

Um eine Basis für die nachfolgende Ausarbeitung zu schaffen, wird an dieser Stelle zunächst kurz dargelegt, was in dieser Arbeit unter den Fachbegriffen *Framework*, *Best Practice*, *Lessons Learned*, *Herausforderung* und *Innovation* verstanden wird.

Zusätzlich wird der Begriff der *Ontologie* geklärt, da dieser im allgemeinen Sprachgebrauch nicht sehr verbreitet ist.

Der Begriff **Framework** bezeichnet ein Gerüst oder Ordnungsrahmen, mit dessen Hilfe Systemen und Prozessen eine Struktur gegeben werden kann (Meise, 2001, S. 62). Die Nutzung von Frameworks strukturiert damit sowohl die Planung, als auch die Realisierung der Gestaltung eines Systems beziehungsweise eines Prozesses (Meise, 2001, S. 62). Meise (2001, S. 62) definiert ein Framework als ein Modell, das einen unterschiedlichen Grad an Abstraktion besitzen kann, wobei Zusammenhänge und Beziehungen der einzelnen Bestandteile des Systems in diesem Modell abgebildet werden. Durch den Einsatz von Frameworks wird daher Transparenz geschaffen, welche die Diskussion und Kommunikation über Sachverhalte erleichtert (Meise, 2001, S. 62). Darüber hinaus argumentiert Meise (2001), dass sogar komplexe Zusammenhänge durch den gewählten Abstraktionslevel dargestellt und greifbar gemacht werden können. Die Form der Notation, die in einem Framework genutzt wird, ist dabei nicht determiniert und kann in Abhängigkeit des jeweiligen Anwendungsfalls gewählt werden (Meise, 2001, S. 63).

Der Begriff **Best Practice** wird in der deutschen Sprache auch Erfolgsmethode genannt und ist eine Bezeichnung für Praktiken oder Vorgehensweisen in Unternehmen, die sich im Zeitverlauf bewährt haben (Laudon, Laudon & Schoder, 2011, S. 487). Gelegentlich werden Best Practices auch als De-facto-Standard bezeichnet, da ein bestimmtes Vorgehen für einen bestimmten Anwendungsfall allgemein als die sinnvollste Alternative beziehungsweise bislang beste bekannte Verfahrensweise anerkannt ist (Bogan & English, 1994; Laudon et al., 2011, S. 487). Im Gegensatz zu einem Standard ist eine Best Practice jedoch lediglich eine unverbindliche Empfehlung und somit flexibler in ihrer Interpretation und Umsetzung (Bogan & English, 1994).

Bogan und English (1994) betonen, dass Best Practices genau so lange vorbildlich sind, bis ein anderes Vorgehen sich als besser heraus gestellt hat. Häufig verlieren Vorgehensweisen ihren Charakter als Best Practice durch geänderte Anforderungen und Bedingungen (Bogan & English, 1994).

Der Begriff **Lessons Learned** (deutsch: gewonnene Erkenntnisse) ist ein Fachbegriff des Projektmanagements und bezeichnet die Aufzeichnung, Sammlung und Bewertung von Erfahrungen, Fehlern und Risiken in Projekten (Bittner & Gregorc, 2010, S. 231). Es existiert keine Norm für die inhaltliche Ausgestaltung von Lessons Learned, da diese stets von der individuellen Projektsituation abhängig ist. Die Beachtung von Lessons Learned in Folgeprojekten kann zur Vermeidung zuvor gemachter Fehler führen (Bittner & Gregorc, 2010, S. 231). In dieser Arbeit wird angenommen, dass sich aus Lessons Learned im Zeitverlauf Best Practices ableiten beziehungsweise entwickeln lassen.

Unter einer **Herausforderung** wird in dieser Arbeit eine ungelöste Problemstellung verstanden, zu der nur begrenzt Erfahrungen als Lessons Learned erfasst wurden und zu deren möglichst optimaler Lösung sich noch kein geeignetes Verfahren (Best Practice) herausgestellt hat.

Schumpeter (1939, S. 84) definiert als erster Wirtschaftswissenschaftler eine **Innovation** als die Aufstellung einer neuen Produktionsfunktion beziehungsweise als die neuartige Kombination von Produktionsfaktoren. Gerpott (2005, S. 37–53) erklärt den Begriff der Innovation anhand der ergebnis- respektive der prozessorientierten Sichtweise. Im Rahmen der ergebnisorientierten Betrachtung bedeuten Innovationen eingeführte qualitative Neuerungen, die das Ziel verfolgen, den eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu verbessern (Gerpott, 2005, S. 37–48). Die prozessorientierte Sichtweise beschäftigt sich mit Veränderungen in der Folge von Aktivitäten und Entscheidungen, die zur Nutzung eines neuen Prozesses führen sollen (Gerpott, 2005, S. 48–49). Gerpott (2005, S. 40–41) beschreibt den Grad einer Innovation als Anhaltspunkt zur weiteren, detaillierteren Differenzierung. Demnach können Innovationen entweder disruptiven (=radikalen) oder inkrementellen Charakter besitzen. Während inkrementelle Innovationen lediglich geringfügige Veränderungen bedeuten, die niedrige Chancen und Risiken aufweisen, sind disruptive Innovationen meist mit fundamentalen quantitativen und qualitativen Veränderungen verbunden und besitzen daher meist höhere technische und wirtschaftliche Risiken (Gerpott, 2005, S. 40–41).

Gruber (1993, S. 1) definiert den Begriff **Ontologie** als eine explizite Spezifikation einer Konzeptionalisierung. Ontologien stellen akzeptierte Vereinbarungen mehrerer unterschiedlicher Konzept-Ansätze dar (Gruber, 1993, S. 1). Dabei können Ontologien auch Frameworks oder andere Modelle umfassen (Ushold & Gruninger, 1996, S. 6).

In dieser Arbeit wird der Begriff Ontologie im Zusammenhang mit der „Geschäftsmodellontologie“ (Osterwalder, 2004) (vergleiche Abbildung 3) verwendet.

2.3 Geschäftsmodellkonzept

Während über die essenzielle Bedeutung kompetitiver GM ein allgemeiner Konsens herrscht (vergleiche dazu beispielsweise Amit & Zott, 2001; Burkhart et al., 2012; Gassmann et al., 2013b; Klueber, 2000, S. 798; Mitchell & Coles, 2003; Morris, 2009; Osterwalder et al., 2005; Weiner et al., 2010, S. 27), gilt dies nicht für dessen Komponenten. Eine allgemein anerkannte Definition darüber, was ein GM im Detail umfasst, existiert nicht (vergleiche dazu beispielsweise Bieger, Knyphausen-Aufseß & Krysz, 2011, S. 2; Linder & Cantrell, 2000, S. 2; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005; Weiner et al., 2010, S. 20).

Aufgrund der Heterogenität der wissenschaftlichen Ansätze sowie der stetigen Weiterentwicklung des GM-Begriffs wird in diesem Kapitel ein Überblick über das GM-Konzept gegeben.

2.3.1 Ursprung und Evolution des Geschäftsmodellkonzeptes

Obwohl der Begriff „Geschäftsmodell“ in der wissenschaftlichen Literatur erst seit Mitte der neunziger Jahre populär ist, wurde er bereits im Jahre 1957 zum ersten Mal in einem akademischen Artikel verwendet (Bellman, Clark, Malcolm, Craft & Ricciardi, 1957; Osterwalder et al., 2005, S. 6; Sako, 2012, S. 22). Im Zeitalter des „*dot-com Booms*“, stieg die Nutzung des Begriffs exponentiell an (Burkhart et al., 2012, S. 88; Osterwalder, 2004, S. 1; Sako, 2012, S. 22). Abbildung 2 veranschaulicht den rapiden Anstieg der zum Thema GM veröffentlichten Artikel zwischen den Jahren 1990 und 2010.

Die Entstehung des Internets, sowie das Aufkommen des Web 2.0- Phänomens führten dazu, dass der Begriff in der Wissenschaft, speziell im Bereich des Electronic

Business, ausführlich und kontrovers diskutiert wurde (Burkhart et al., 2011, S. 2; 5; Weiner et al., 2010, S. 14; Zott et al., 2011, S. 1022).

Aufgrund der Interdisziplinarität des Begriffs sowie den vielfältigen potenziellen praktischen Anwendungsmöglichkeiten weitete sich das Forschungsinteresse aus dem E-Business-Bereich in die Forschungsfelder der Informationssysteme und des klassischen strategischen Managements aus (Burkhart et al., 2011, S. 2).

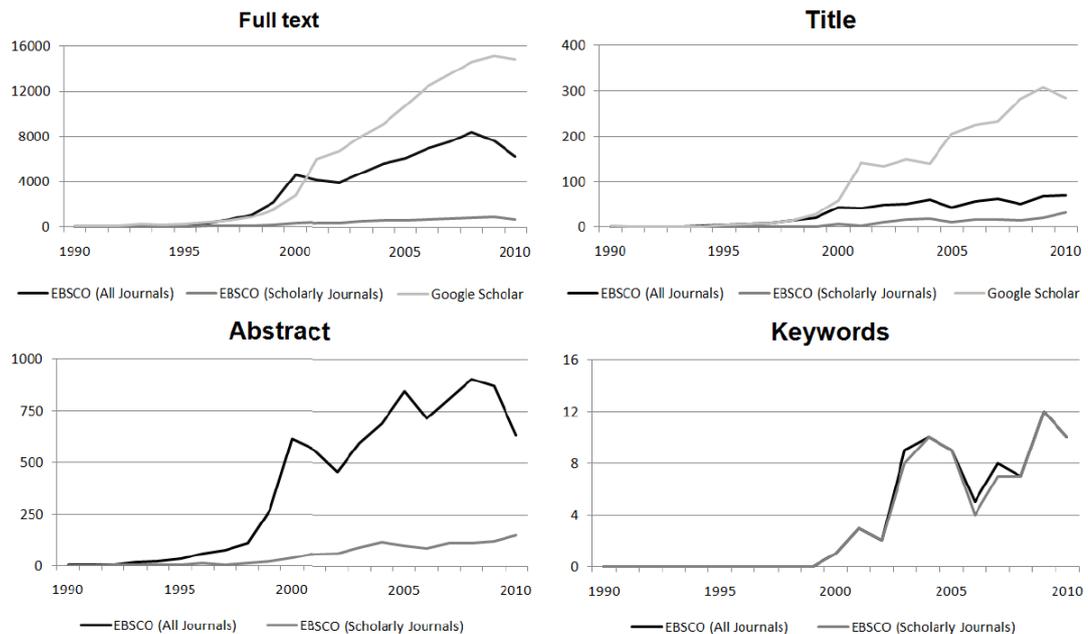


Abbildung 2: Anzahl der Suchtreffer des Begriffs "business model" in EBSCO und Google Scholar pro Jahr nach Burkhart et al. (2011, S. 5)

2.3.2 Geschäftsmodell (GM) – Definitionsansätze

Osterwalder et al. (2005, S. 8) begründen die Konfusion bezüglich einer allgemein anerkannten GM-Definition darin, dass unterschiedliche Autoren nicht notwendigerweise den gleichen Gegenstand meinen, wenn sie GM diskutieren. Weiner et al. (2010, S. 20) nennen den sehr umfangreichen Betrachtungsgegenstand als Grund für den fehlenden Konsens. Viele Autoren definieren daher den Begriff des GM in Abhängigkeit des jeweiligen Anwendungsfokus (Bucherer, 2010, S. 17; Weiner et al., 2010, S. 16, 20). Manche Unterschiede lassen sich dabei durch die Verwendung unterschiedlicher Vokabeln für gleiche Aspekte oder durch den festgelegten Anwendungsfokus erklären (Bucherer, 2010, S. 19).

Im Folgenden werden einige nach Zitationshäufigkeit² und zeitlichem Ursprung ausgewählte Definitionsansätze aufgeführt und anschließend zu einer gemeinsamen Basis zusammengefasst.

Autor / # Zitationen	Definition eines Geschäftsmodells
Timmers (1998)/ 2087 Zitationen	„An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and A description of the potential benefits for the various business actors; and A description of the sources of revenues.” (Timmers, 1998, S. 4)
Afuah und Tucci (2001)/ 1408 Zitationen	„[...] the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so [...] can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between components, and dynamics.” (Afuah & Tucci, 2001, S. 3)
Osterwalder (2004)/ 875 Zitationen	„[...] a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.” (Osterwalder, 2004, S. 15)
Morris, Schindehutte und Allen (2005) / 863 Zitationen	„[...] a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.” (Morris et al., 2005, S. 727)
Kagermann und Österle (2007)/	„[...] bestimmt die Zielkunden, die Kundenprozesse, die

² Die Zitationshäufigkeit wurde mit Google Scholar ermittelt (zuletzt geprüft am 20.02.2014).

100 Zitationen	eigenen Geschäftsprozesse, die Produkte und Dienstleistungen, die Vertriebskanäle, die Form der Leistungserstellung, die Logistik, die Führung und vor allem auch das Erlösmodell (z. B. Produktverkauf, laufende Lizenzgebühren, Lösungsverkauf, Betrieb usw.).“ (Kagermann & Österle, 2007, S. 17)
Al-Debei und Avison (2008)/ 36 Zitationen	„[...] an abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, co-operational, and financial arrangements designed and developed by an organization, as well as all core products and/or services the organization offers based on these arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.” (Al-Debei & Avison, 2008, S. 8)
Wirtz (2011)/ 50 Zitationen	„[...] stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/ oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren.“ (Wirtz, 2011, S. 70)

Tabelle 3: Geschäftsmodell - Definitionsansätze

Die in Tabelle 3 in chronologischer Reihenfolge aufgeführten Definitionen heben den fehlenden Konsens über eine einheitliche GM-Definition hervor. Häufig wird besonderer Wert auf die Betrachtung eines Modells als Werkzeug beziehungsweise abstrakte Repräsentation des realweltlichen Unternehmens gelegt (Weiner et al., 2010, S. 20). Die Berücksichtigung von externen Einflussfaktoren, der Wertschöpfung und des Nutzenversprechens eines Unternehmens sind ebenso

Bestandteil vieler Definitionen, wie die beteiligten Akteure und Rollen (Weiner et al., 2010, S. 21).

Osterwalder (2004) entwickelte eine GM-Ontologie, welche die von verschiedenen Autoren genannten GM-Bausteine kategorisiert und einander zuordnet. Es resultieren neun Komponenten, die sich gemeinsam zu einem Modell zusammenführen lassen. In dieser Ontologie werden somit unterschiedliche Definitionsansätze miteinander verbunden und auf einen gemeinsamen Nenner konzentriert (Osterwalder, 2004, S. 42–46). Im Gegensatz zum Ansatz von Morris et al. (2005) vernachlässigt Osterwalder (2004) den externen Wettbewerb und konzentriert sich auf die inhaltliche Ausgestaltung des GMs.

Abbildung 3 bildet die neun Komponenten der GM-Ontologie (Partnerschaften, Schlüsselaufgaben, Schlüsselressourcen, Wertversprechen, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundensegmente, Kostenstruktur, Einnahmestruktur) sowie die abgeleiteten Komponenten Akteure und Gewinn ab.

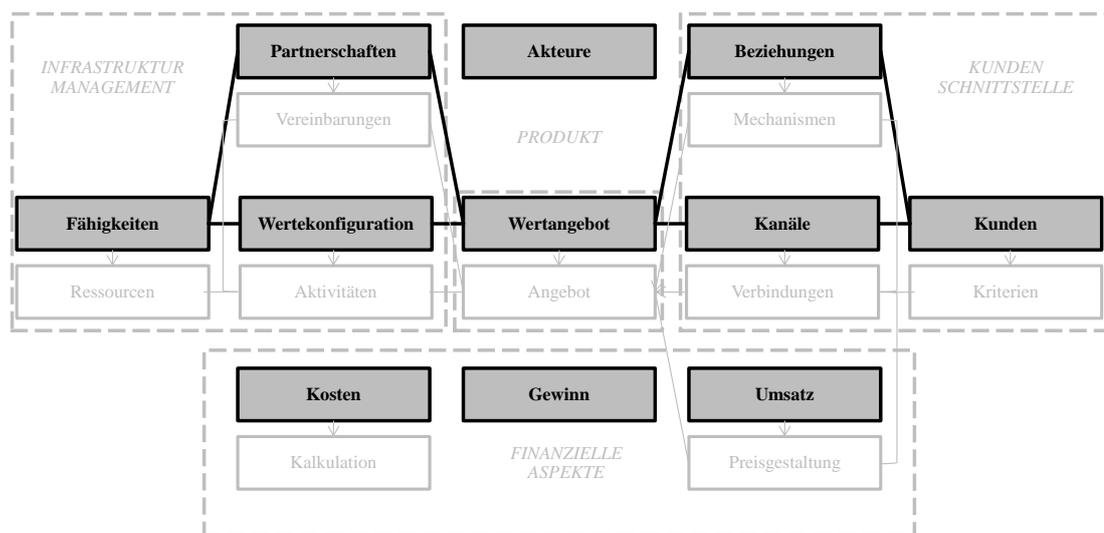


Abbildung 3: Die Geschäftsmodell Ontologie in Anlehnung an Osterwalder (2004, S. 44)

Da die Ontologie nach Osterwalder (2004) sowohl in der Forschung als auch in der Praxis großen Zuspruch findet (Gassmann et al., 2013b, S. 25), wird selbiges GM-Verständnis als Grundlage für diese Arbeit verwendet. Ein GM wird daher in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 18), Osterwalder et al. (2005, S. 5) und Bucherer (2010, S. 16) wie folgt definiert:

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. Es ist ein konzeptionelles Hilfsmittel, das eine bestimmte Menge von Komponenten und deren Beziehungen beinhaltet, sodass die Logik, mit der ein Unternehmen Geld verdient, erklärt werden kann. Es beschreibt den Wert, den ein Unternehmen einem oder mehreren Kundensegmenten anbietet, sowie die notwendige Architektur und das Partner-Netzwerk, um das Wertangebot zu erstellen, vermarkten und auszuliefern.

2.3.3 Abgrenzungen zu verwandten Termini

Aufgrund der Tatsache, dass manche Autoren beispielsweise einzelne Komponenten eines GMs isoliert als vollständiges GM bezeichnen (Linder & Cantrell, 2000, S. 3; Mauer & Faschingbauer, 2013, S. 44), oder die Strategie mit dem GM eines Unternehmens gleichsetzen beziehungsweise darin integrieren (Pateli & Giaglis, 2003), wird in diesem Abschnitt eine kurze Abgrenzung von verwandten, aber dennoch unterschiedlichen Termini vorgenommen. Abbildung 4 zeigt die Relationen und Abhängigkeiten der dabei berücksichtigten Begriffe.

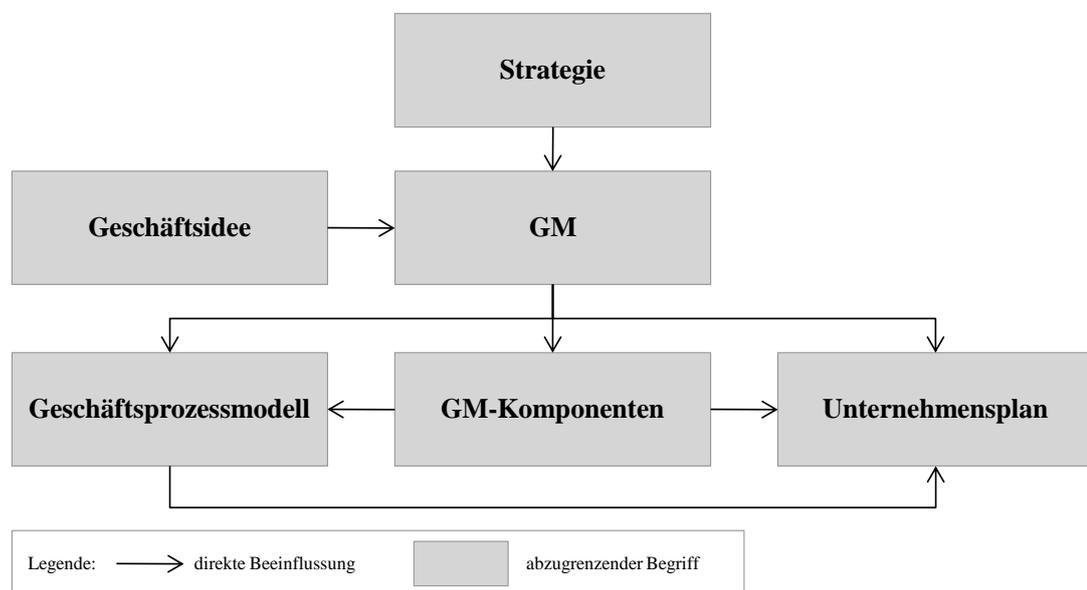


Abbildung 4: Abgrenzung eines GM von verwandten Termini und deren Beziehungen

Die Abgrenzung zwischen einem GM und der **Strategie** eines Unternehmens ist in der Wissenschaft häufig nicht eindeutig (Al-Debei & Avison, 2008, S. 4). Einige Autoren verwenden die Begriffe Strategie und GM synonym (Magretta, 2002, S. 6).

Alt und Zimmermann (2001, S. 8) integrieren das Wertangebot, das von den meisten Autoren als zentraler Bestandteil des GMs gesehen wird, in die Strategie und vermischen somit diese Konzepte. Andere Autoren wiederum grenzen GM und Strategie als unterschiedliche, aber dennoch komplementäre Begriffe voneinander ab, wobei die Strategie als die treibende Kraft für die Verwendung von erstellten Werten und das GM eher als Beschreibung der Erstellung dieser Werte angesehen wird (Becker et al., 2011, S. 16; Rentmeister & Klein, 2003, S. 21; Shafer, Smith & Linder, 2005, S. 203; Weiner et al., 2010, S. 24).

Im Hinblick auf die Dynamik, mit der sich GM verändern, werten Weiner et al. (2010, S. 24) die Strategie als externen Einflussfaktor und somit nicht als integralen Bestandteil eines GMs. Die Strategie bildet einen Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines GMs, wobei innerhalb einer Strategie verschiedene GM-Konfigurationen möglich sind (Bieger et al., 2011, S. 25).

Scheer, Deelmann und Loos (2003, S. 7) verstehen ein GM als das Bindeglied zwischen einer **Geschäftsidee** und einem daraus zu erstellenden Unternehmensplan. Die Geschäftsidee entsteht zeitlich vor dem GM und ist darüber hinaus deutlich abstrakter (Scheer et al., 2003, S. 7). Mit Hilfe eines GMs kann die Geschäftsidee besser dargestellt, überprüft, bewertet und kommuniziert werden (Rentmeister & Klein, 2003, S. 20).

Osterwalder et al. (2005, S. 12) verstehen ein GM als eine abstrakte Sicht der Firmenlogik. Dem gegenüber wird in einem **Geschäftsprozessmodell** dargestellt, wie ein konkreter Geschäftsfall (englisch: Business Case) in einzelne Prozesse implementiert ist (Osterwalder et al., 2005, S. 12). Geschäftsprozesse beschreiben die Produktion eines spezifischen Outputs durch die Kombination verschiedener Input-Faktoren (Veit et al., 2014, S. 3). Ein GM stellt somit ein Bindeglied zwischen der Strategie und dem Geschäftsprozessmodell dar (Al-Debei & Avison, 2008, S. 5; Veit et al., 2014, S. 3).

Weiner et al. (2010, S. 24) definieren einen **Unternehmensplan** als eine konkrete Instanz eines GMs. Dabei ist der Unternehmensplan sehr viel detaillierter und beschreibt das GM natürlich-sprachlich auf einem niedrigen Abstraktionsniveau (Rentmeister & Klein, 2003, S. 22; Weiner et al., 2010, S. 24). Ein GM kann dabei auf unterschiedliche Art und Weise in Unternehmenspläne übersetzt werden (Weiner et al., 2010, S. 24). Der Unternehmensplan ergänzt das GM mit Umsatz- und Kundenprognosen eines real existierenden Marktes und liefert wichtige

Entscheidungsgrundlagen für weitere Maßnahmen (Rentmeister & Klein, 2003, S. 22; Weiner et al., 2010, S. 24).

Nach Linder und Cantrell (2000, S. 3) nutzen viele Autoren den GM-Begriff fälschlicherweise für einzelne **(GM-) Teilkomponenten**. Obwohl diese Teilkomponenten wichtige Bestandteile sind, dürfen diese jedoch nicht mit dem GM als Ganzes verwechselt werden (Linder & Cantrell, 2000, S. 4).

Seitdem sich ein eigener Forschungszweig für GM gebildet hat, haben die Verwechslungen deutlich abgenommen (Weiner et al., 2010, S. 25).

In den beiden nachfolgenden Kapiteln 2.3.4 und 2.3.5 wird ein GM zunächst aus der internen und anschließend aus der externen Perspektive betrachtet.

2.3.4 Komponenten eines Geschäftsmodells

GM werden sehr häufig als ein System, das aus verschiedenen Komponenten zusammengesetzt ist, beschrieben (vergleiche dazu beispielsweise Alt & Zimmermann, 2001, S. 8; Chesbrough & Rosenbloom, 2002, S. 533; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008, S. 60; Linder & Cantrell, 2000, S. 3; Morris et al., 2005, S. 730; Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 20–21; Weill & Vitale, 2001, S. 36).

Wie in Abschnitt 2.3.2 festgelegt, wird in dieser Arbeit das komponentenbasierte GM-Verständnis der GM-Ontologie nach Osterwalder (2004) verwendet. Abbildung 5 zeigt die Anordnung der neun GM-Komponenten in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011).

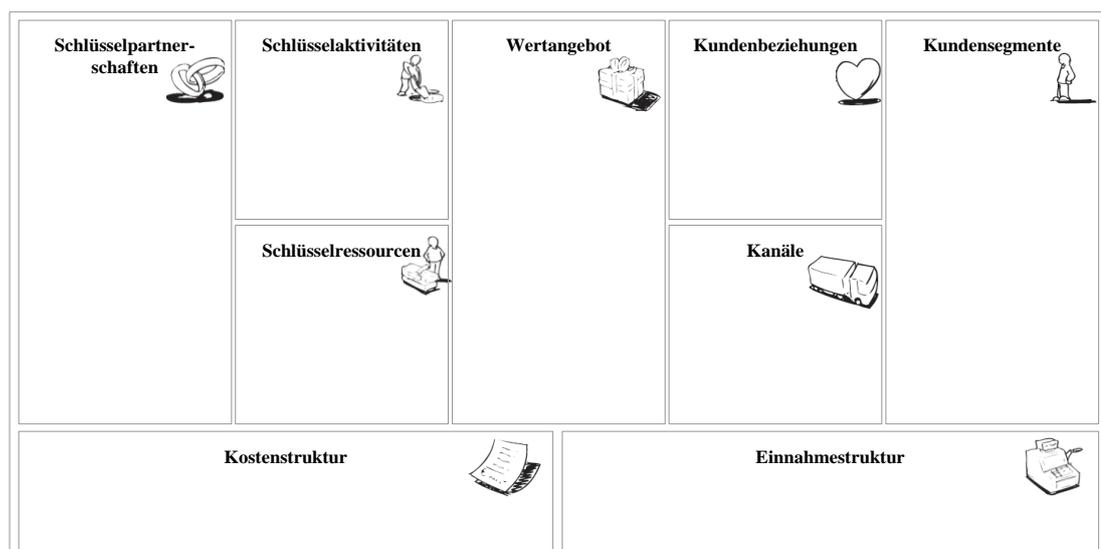


Abbildung 5: Darstellung der GM-Komponenten mit der „Business Model Canvas“ in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 48)

Die erste und nach Osterwalder und Pigneur (2011, S. 24) wichtigste Komponente eines GMs beschreibt die unterschiedlichen **Kundensegmente**, die bedient werden sollen. Da ein Unternehmen ohne zahlende Kunden nicht dauerhaft überlebensfähig ist, wird diesem Baustein eine zentrale Bedeutung zugesprochen (Morris et al., 2005, S. 730). Ein GM kann gleichzeitig mehrere unterschiedliche Kundensegmente adressieren (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 24). Nach der Festlegung der Kundensegmente kann das GM auf Basis des Verständnisses der Kundenwünsche weiterentwickelt werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 24). Kundensegmente unterscheiden sich dabei nicht nur durch ihre Zahlungsbereitschaft, sondern auch durch ihre konkreten Bedürfnisse und ihren Wert für das GM (Schallmo, 2013a, S. 62). Freter (2008, S. 93) führt zur Bildung einzelner Kundensegmente eine Vielzahl von Segmentierungskriterien auf. Dazu gehören beispielsweise geografische Kriterien, Lebenszyklus (Alter, Haushaltsgröße), Sozialisation (Kultur, Religion), soziale Schicht (Beruf und Ausbildung, Einkommen), körperliche Beschaffenheit (Geschlecht, Typ), Produktwahl (Markentreue, Kaufvolumen), physiologische Defekte (Allergien, Behinderungen) und Preisverhalten (Preisklasse, Kauf von Sonderangeboten).

Als weitere wichtige Komponente beschreiben Osterwalder und Pigneur (2011, S. 26) das **Wertangebot** als das Gesamtpaket von Produkten und Dienstleistungen, welches für ein bestimmtes Kundensegment nutzenstiftend ist. Das Wertangebot erfüllt ein Bedürfnis oder löst ein kundenseitiges Problem (Bieger et al., 2011, S. 35; Johnson et al., 2008, S. 60; Schallmo, 2013a, S. 65). Johnson et al. (2008, S. 60) bezeichnen das Wertangebot als die wichtigste Komponente eines GMs. Ebenso argumentieren Osterwalder und Pigneur (2011, S. 26), dass die Kaufentscheidung der Kunden aufgrund der Eigenschaften des Wertangebots bewusst für oder gegen ein bestimmtes Unternehmen getroffen wird. Der durch den Kunden wahrgenommene Wert wird durch quantitative (z. B. Preis) und qualitative (z. B. Qualität des Wertangebots) Eigenschaften beeinflusst (Bieger et al., 2011, S. 35). Darüber hinaus wird die Kaufentscheidung der Kunden beispielsweise durch die Aktualität, die Leistung (im Besonderen bei Technologieprodukten), das Design, den Grad der Anpassung an einen konkreten Kundenwunsch sowie durch die Marke eines Produkts beeinflusst (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 27–28).

In der Komponente der **Kanäle** wird dargestellt, wie die Kundensegmente erreicht und angesprochen werden, um das Wertangebot zu vermitteln (Bieger et al., 2011,

S. 42; Schallmo, 2013a, S. 63). Dabei werden insbesondere die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle, welche die direkten Kontaktpunkte zu den Kunden darstellen, berücksichtigt. Schallmo (2013a, S. 63) ordnet den Kanälen unterschiedliche Funktionen zu. Der Autor argumentiert, dass durch diese zum einen die Aufmerksamkeit der Kunden auf Produkte gelenkt und die Kunden bei der Produktbewertung unterstützt werden. Zum anderen wird durch diese das Wertangebot unterbreitet, der spezifische Kauf ermöglicht sowie die Kundenbetreuung nach dem Kauf sichergestellt. Alle Kanaltypen können dabei vom jeweiligen Unternehmen selbst betrieben oder von Partnern gesteuert werden. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 31) betonen, dass die richtige Mischung der Kanäle ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, um ein Wertangebot erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Die **Kundenbeziehungskomponente** beschreibt, welche Arten von Beziehungen das Unternehmen mit seinen Kunden der verschiedenen Segmente eingeht. Schallmo (2013a, S. 64) fordert für jedes Kundensegment eine unterschiedliche Beziehungsform. Ziel des Managements der Kundenbeziehungen ist die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen, um zum einen Umsätze zu sichern und Cross-Selling-Potentiale auszuschöpfen, zum anderen aber auch Kosten für die Neukundenakquisition zu sparen (Makosch, 2012, S. 14). Die Art der Kundenbeziehungen kann sehr unterschiedlich sein und von vollständig automatisiert bis zu persönlichen Beziehungen reichen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 32). Die Autoren argumentieren in diesem Kontext, dass die Unternehmenswahrnehmung besonders von den Kundenbeziehungen geprägt wird und diese somit ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen. Der Zugang zu einem bestimmten Kundensegment kann parallel über verschiedene Arten von Beziehungen erfolgen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 33).

Die monetären Einkünfte, die in den einzelnen Kundensegmenten generiert werden, sind in der **Einnahmestruktur** beschrieben (Bieger et al., 2011, S. 46). Die Zahlungsbereitschaft der Kunden bestimmt die Einnahmequellen für jedes Kundensegment (Morris et al., 2005, S. 730). Jede Einnahmequelle kann dabei unterschiedliche Preisfestlegungsmechanismen wie beispielsweise Listenpreise, Auktionen oder Verhandlungen besitzen (Schallmo, 2013a, S. 74). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 34) unterscheiden zwei grundsätzliche Arten von Einnahmequellen. Auf der einen Seite existieren Transaktionseinnahmen aus

einmaligen Geschäften. Auf der anderen Seite besteht ebenfalls die Möglichkeit, wiederkehrende Einkünfte aus fortlaufenden Zahlungen zu erzielen. Einnahmen können unter anderem aus dem Verkauf von Wirtschaftsgütern oder Lizenzen, durch Mitglieds- oder Nutzungsgebühren, sowie durch den Verleih von Gütern oder durch Werbung generiert werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 35).

Die **Schlüsselressourcen** beschreiben nach Johnson et al. (2008, S. 61) die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die notwendig sind, damit das GM funktionsfähig ist. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 38) unterscheiden menschliche von physischen und finanziellen Schlüsselressourcen. Diese fließen direkt oder indirekt in die Leistungen des GMs ein, müssen dabei jedoch nicht zwingend im Besitz des Unternehmens sein, sondern können ebenso von Schlüsselpartnern (siehe unten) erworben oder geliehen werden (Schallmo, 2013a, S. 68). Aufgrund der diffizilen Imitierbarkeit menschlicher Ressourcen, wie beispielsweise Wissen und Kreativität, stellen diese für bestimmte GM besonders wichtige Erfolgsfaktoren dar (Morris et al., 2005, S. 730; Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 39).

Die wichtigsten Handlungen, die ein Unternehmen durchführt, damit das GM funktioniert, beschreiben die **Schlüsselaktivitäten** (Birnhäupl, 2012, S. 68). Durch die Ausführung der Schlüsselaktivitäten müssen, analog zu den Schlüsselressourcen, das Wertangebot geschaffen, Kundenbeziehungen aufgebaut und letztlich Gewinne erzielt werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 40). Auch die Schlüsselaktivitäten unterscheiden sich in Abhängigkeit vom GM (Morris et al., 2005, S. 730). Schlüsselaktivitäten konzentrieren sich je nach GM auf unterschiedliche Aufgabenbereiche, wie beispielsweise die Herstellung von Produkten, die Lösung von Problemen (Unternehmensberatungen) oder das Bereitstellen einer Plattform (eBay) (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 41).

In der Komponente der **Schlüsselpartnerschaften** wird beschrieben, wie das Netzwerk von Lieferanten und Partnern ausgestaltet ist (Schallmo, 2013a, S. 71). Das Erzielen von Mengenvorteilen oder Skaleneffekten ist die grundlegendste Absicht der Partnerschaft und strebt die Optimierung der Ressourcen- und Aktivitätenverteilungen an, um Kosten zu reduzieren (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 43). Die Minderung von Risiken und Unsicherheiten ist ein weiterer Grund für das Eingehen einer Partnerschaft. Da nur wenige Unternehmen alle Ressourcen selbst besitzen, ist ebenfalls die Akquise bestimmter Aktivitäten und Ressourcen häufig ausschlaggebend für das Bilden von Partnerschaften (Osterwalder & Pigneur, 2011,

S. 43). Schallmo (2013a, S. 71) limitiert die Auslagerung von Prozessen an Partner insofern, als dass lediglich Prozesse, die nicht erfolgskritisch für das GM sind, ausgelagert werden sollten.

Die bei der Ausführung des GMs anfallenden Kosten werden in der **Kostenstruktur** beschrieben (Birnhäupl, 2012, S. 68). Alle Aktivitäten und Ressourcen, die für ein GM genutzt werden, verursachen Kosten oder Aufwände (Morris et al., 2005, S. 730; Schallmo, 2013a, S. 75). Nach der Festlegung der Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften sind diese Kosten kalkulierbar. Die Kostenstruktur hängt markant von dem gewählten GM ab. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 45) unterscheiden kostenorientierte (beispielsweise Billigfluglinien) von wertorientierten (beispielsweise Luxushotels) GM und argumentieren, dass sich viele GM zwischen diesen beiden Extremen befinden.

2.3.5 Externe Einflussfaktoren auf Geschäftsmodelle

Aufgrund der wachsenden Komplexität der wirtschaftlichen Umgebung, größeren Unsicherheiten durch technologische Innovationen und tiefgreifende Marktumwälzungen durch neue Wertangebote, ist die Überwachung des direkten Umfelds eines GMs wichtiger als je zuvor (Osterwalder, 2004, S. 19). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 205) unterteilen das GM-Umfeld in die vier Bereiche Marktkräfte, Branchenkräfte sowie Schlüsseltrends und makroökonomische Kräfte und erweitern damit die Darstellung von Weiner et al. (2010, S. 26). Abbildung 6 zeigt die vier abgegrenzten Teilbereiche des GM-Umfelds und ergänzt auf einer zweiten Ebene konkrete Wirkungsfaktoren.

Die **Marktkräfte** umfassen alle Marktaspekte, die sich mit den aktuellen Veränderungen des Marktes befassen. Marktsegmente inklusive prognostiziertes Wachstumspotenzial sind ebenso Bestandteil, wie Wünsche, Anforderungen und Nachfrage der Kunden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 206). Die Autoren adressieren darüber hinaus die Zahlungsbereitschaft und die Wechselkosten der Kunden.

Die Wettbewerbsanalyse der **Branchenkräfte** ähnelt der Branchenstrukturanalyse nach Porter (2008, S. 27). Hier werden Wettbewerber auf deren Stärken und Schwächen sowie Neueinsteiger im Hinblick auf ihr Wertangebot untersucht (Schallmo, 2013, S. 36). Darüber hinaus werden Stakeholder auf ihre Einflussstärke,

Lieferanten auf ihr Entwicklungspotenzial und Ersatzprodukte als potenzielle Ausweichmöglichkeiten der Kunden analysiert (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 208; Porter, 2008, S. 27; Schallmo, 2013, S. 36).

Im Bereich der **Schlüsseltrends** liegt der Betrachtungsschwerpunkt auf den Trends aus Technologie, Gesetzgebung, Gesellschaft und Sozioökonomik (Schallmo, 2013, S. 35). Dabei wird primär eruiert, inwiefern das GM von diesen Trends zukünftig beeinflusst wird. Der Einfluss von regulatorischen Neuausrichtungen wird dabei ebenso analysiert, wie demographische Faktoren (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 210; Schallmo, 2013, S. 35).

Die **makroökonomischen Kräfte** umfassen Themen, die die allgemeine Situation der Wirtschaft betreffen. Dazu gehören Fragestellungen bezüglich des Zugangs zu Finanzierungsmöglichkeiten am Kapitalmarkt und der Stabilität der Preisentwicklung von (Schlüssel-) Ressourcen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 212). Des Weiteren wird die Qualität der öffentlichen Infrastruktur und deren Einfluss auf das GM beobachtet.

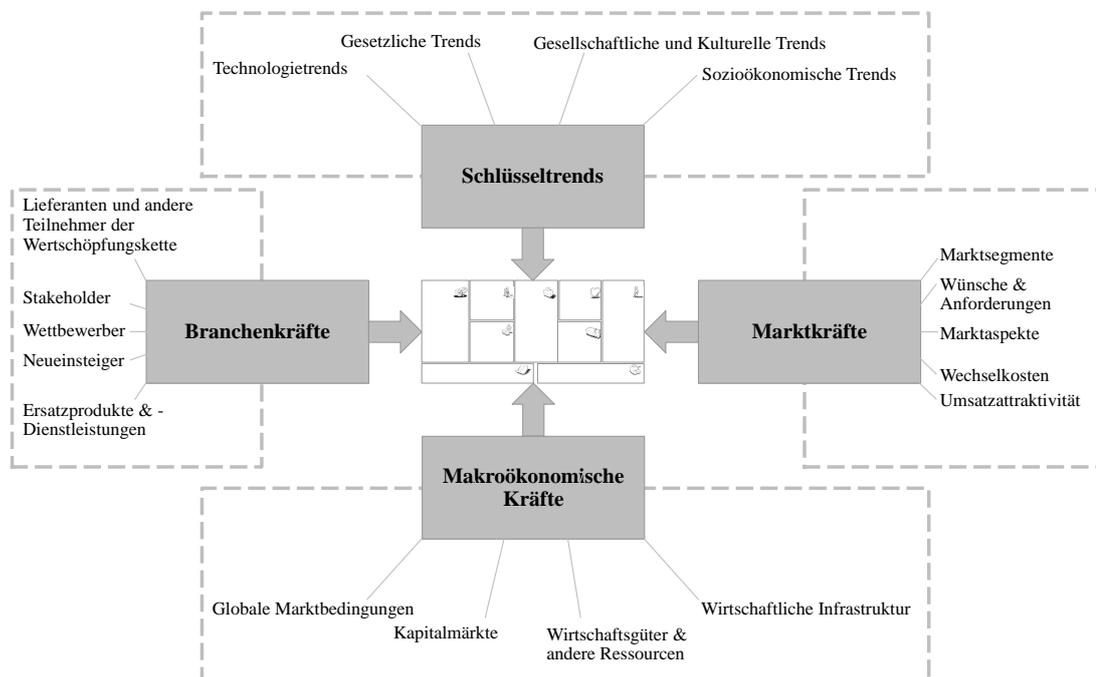


Abbildung 6: Externe Einflussfaktoren auf ein Geschäftsmodell in Anlehnung an Osterwalder et al. (2011, S. 205)

2.3.6 Geschäftsmodellinnovation

Stähler (2002, S. 72) überträgt den Grad einer Innovation (vergleiche Kapitel 2.2) auf GM-Innovationen und unterscheidet ebenfalls zwischen inkrementellen (evolutionären) und disruptiven (revolutionären / radikalen) GM-Innovationen. Er argumentiert weiter, dass inkrementelle Innovationen nur Teilaspekte des GMs, jedoch nicht die grundlegende Architektur betreffen. Nach Schallmo (2013, S. 25) beinhalten disruptive GM-Innovationen die Entwicklung neuer bisher vollständig unbekannter GM. Gassmann et al. (2013a, S. 7) setzen die Veränderung von mindestens zwei grundlegenden GM-Komponenten (vergleiche Kapitel 2.3.4) voraus, damit eine GM-Veränderung als Innovation bezeichnet werden darf. Comes und Berniker (2008, S. 78) beschreiben einen völlig neuartigen Marktspieler als Resultat einer GM-Innovation, der sich besonders durch das Wertangebot und das Erlösmodell von vorhergehenden GM abhebt. Nach Stähler (2002) unterliegen disruptive GM-Innovationen der subjektiven Einschätzung eines Unternehmens, da diese von der jeweiligen Betrachtungsebene (beispielsweise Unternehmensgröße) abhängig sind.

2.4 Frameworks für die Geschäftsmodellentwicklung

Nachdem das GM-Konzept im vorangegangenen Kapitel hinreichend diskutiert wurde, werden im Folgenden Frameworks vorgestellt, die den GM-Entwicklungsprozess direkt unterstützen, indem sie strukturelle Hilfestellungen geben (Weiner et al., 2010, S. 27). Diese stiften einen besonderen Nutzen bei der Planung, Analyse, Strukturierung, Visualisierung, Kommunikation und Implementierung von GM (vergleiche dazu beispielsweise Bieger et al., 2011, S. 26; Gassmann et al., 2013a, S. 23; Klueber, 2000, S. 798; Osterwalder et al., 2005, S. 19–25; Scheer et al., 2003, S. 7).

Osterwalder und Pigneur (2011) trennen die Erläuterung ihres GM-Frameworks in die Abschnitte Methodik und Prozess der GM-Entwicklung. Da die Entwicklung neuer GM in einem Prozess stattfindet, in dem zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Methoden eingesetzt werden können, erscheint es sinnvoll, die Betrachtung der GM-Entwicklungsframeworks ebenfalls anhand dieser Kategorien zu differenzieren.

2.4.1 Business Model Canvas (BMC)

Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelten mit der BMC ein Framework, das nach Weiner et al. (2010, S. 31–32) zu den meistgenutzten im Bereich der GM-Forschung zählt und nach Gassmann et al. (2013b, S. 25) ebenfalls häufig in der Unternehmenspraxis eingesetzt wird. Die BMC basiert dabei auf den in Kapitel 2.3.4 vorgestellten GM-Komponenten (vergleiche Abbildung 5). Weiner et al. (2010, S. 56) stellen fest, dass ein GM mit der BMC in der Regel feingranularer als in anderen Modellen beschrieben werden kann und darüber hinaus die Beziehungen zwischen einzelnen Elementen explizit mit in die Modellierung aufgenommen werden können.

Die Kritik bezüglich der BMC richtet sich primär an den durch die neun GM-Komponenten eingeschränkten Handlungsspielraum (Weiner et al., 2010, S. 32). Mauer und Faschingbauer (2013, S. 45) ergänzen die Kritik im Hinblick auf die Anwendbarkeit in sehr dynamischen Umgebungen. Sie argumentieren, dass das Umfeld in diesen Situationen nicht nur als reine Informationsquelle gesehen werden darf, sondern als Partner, der in das GM einbezogen werden muss.

2.4.1.1 Prozess: Vorgehensmodell nach der BMC

Der Entwicklungsprozess eines GMs lässt sich nach Osterwalder und Pigneur (2011, S. 248) in die fünf nicht ganz trennscharfen Phasen Mobilisieren, Verstehen, Gestalten, Implementieren und Durchführen unterteilen, wobei dieser Ansatz generisch an die Bedürfnisse des durchführenden Unternehmens anpassbar ist. Die Autoren betonen, dass dieser Prozess sehr energie- und zeitintensiv ist und in den wenigsten Fällen linear abläuft, sondern Schleifen und Rücksprünge in frühere Phasen beinhaltet.

In der **Mobilisieren**-Phase werden zunächst die Projektziele definiert und das Projektteam zusammengestellt (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 254). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 254) fordern dabei ein möglichst multidisziplinäres Mitarbeiterteam aus unterschiedlichen Fachbereichen und Managementebenen. Darüber hinaus sollte die BMC schon bei der Definition der Projektziele als gemeinsames Kommunikationselement festgelegt werden, um vorläufige Ideen strukturiert darzustellen und miteinander vergleichen zu können (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 254).

Die Phase des **Verstehens** ist insbesondere durch eine Vielzahl von Analysen und Recherchen gekennzeichnet, wobei die direkte GM-Umgebung im Fokus der Untersuchungen steht (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 256). Zu diesen Untersuchungen gehören sowohl Interviews mit Experten und die Analyse von Kundensegmenten, als auch die Betrachtung konkurrierender GM (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 256). Die Autoren warnen an dieser Stelle explizit vor unverhältnismäßigen Analysen und empfehlen stattdessen die Nutzung von GM-Prototypen (siehe Kapitel 2.4.1.2), um schnelles Feedback zu erhalten. In diesem Kontext wird die Priorität der Kundenbedürfnisse, welche den Ausgangspunkt vieler Ideen bilden, besonders betont. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das kritische Hinterfragen von Branchenvoraussetzungen und existierenden GM. Etablierten Unternehmen wird deshalb die explizite Modellierung und Bewertung des gegenwärtigen GMs in verschiedenen Workshops empfohlen, um möglichst vielfältige Perspektiven auf Stärken und Schwächen zusammenzutragen.

In der **Gestalten**-Phase wird ein möglichst breiter Denkansatz angestrebt, um gewagte und neue GM zu schaffen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 258). Analog zum Vorgehen während der Mobilisieren-Phase gilt es auch im gestalterischen Prozess, Ideen nicht voreilig zu beurteilen. Im Besonderen raten Osterwalder und Pigneur (2011, S. 259) bei der Betrachtung unterschiedlicher GM-Ideen zur Vermeidung eines Kurzzeitfokus, da GM-Innovationen in den meisten Fällen mehr Zeit benötigen bis durch sie signifikante Umsätze generiert werden.

Die **Implementieren**-Phase beschäftigt sich mit der Umsetzung neuer GM (-prototypen) in die Praxis. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 260) beschreiben diesen Abschnitt nur rudimentär und beschränken ihre Ausführungen auf den Hinweis, dass in dieser Phase das GM meist in einem Geschäftsplan skizziert wird. Essenzieller Bestandteil ist dabei das Entwickeln geeigneter Mechanismen, um das GM schnell an Feedback anpassen zu können.

Die Phase der **Durchführung** bildet die Anpassungen des GMs im Hinblick auf die Marktreaktionen ab. Die Autoren heben hervor, dass die Bewertung und Modifikation des GMs fortlaufende Aktivitäten darstellen, die niemals final abgeschlossen werden. Es werden regelmäßige Workshops mit funktionsübergreifenden Teams empfohlen, um das GM regelmäßig aktiv an die Veränderungen des Marktes anzupassen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 262).

2.4.1.2 Methodik: Designmethoden für den Entwurf innovativer GM

Osterwalder und Pigneur (2011, S. 129,140) argumentieren, dass der Designprozess (speziell) in der Phase der GM-Gestaltung sehr kreativitätsintensiv ist und die Entwicklung neuer GM deshalb der Fähigkeit bedarf, Dinge zu erdenken, die bisher nicht existieren. Als Hilfestellung empfehlen die Autoren unterschiedliche Gestaltungstechniken, die die BMC ergänzen.

Customer Insights ist eine Gestaltungstechnik, welche die Kundenperspektive im Designprozess hervorhebt (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 132). Die Hauptaufgabe besteht darin, ein tiefgreifendes Verständnis für den Kunden zu entwickeln, um auf dieser Basis Entscheidungen für das GM-Design treffen zu können (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 132). Die Autoren sehen die größte Herausforderung darin, über die von Kunden artikulierten Bedürfnisse hinausgehende, unerfüllte Wünsche zu erkennen. Sie argumentieren, dass die Wachstumsmärkte der Zukunft häufig am Rand der aktuellen Einnahmequellen liegen und deshalb auch bisher unerschlossene Kundensegmente in die Betrachtung eingeschlossen werden sollten.

Abbildung 7 zeigt die **Empathiekarte**, die von Osterwalder und Pigneur (2011, S. 134) vorgeschlagen wird, um die Kundenbedürfnisse zu erheben. Zunächst werden dabei in einem Brainstorming mögliche Kundensegmente zusammengetragen und dann nacheinander die Fragen der Empathiekarte beantwortet. Ziel ist es, zu erkennen, für welche Wertangebote eine Zahlungsbereitschaft bei den Kunden existiert (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 135).

Zur gedanklichen Überwindung des Status quo, wird die Anwendung von „**Was-wäre-wenn?**“ –**Fragen** nah gelegt. Durch die gezielte Provokation des Status quo werden dabei die Schranken des aktuellen GM aufgehoben (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 144).

Eine Methode mit dem Namen „**Dumme Kuh**“ erleichtert es nach Osterwalder und Pigneur (2011, S. 149), die beteiligten Personen aus ihrer Alltagsroutine herauszulösen und diese für den kreativen Prozess vorzubereiten. Bei dieser Übung werden die Teilnehmer dazu angewiesen, in einem Zeitfenster von drei Minuten ein GM hervorzubringen, das auf einer Kuh beruht.

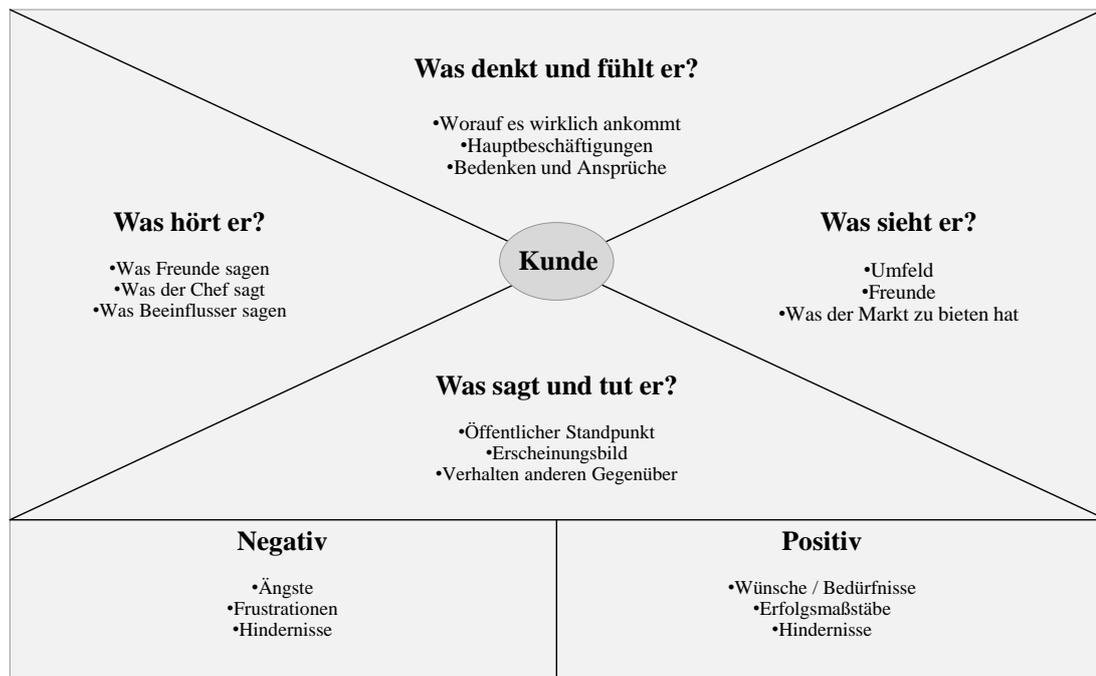


Abbildung 7: Die Kundenempathiekarte in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 134)

Um das Potenzial anfänglicher Ideen nicht zu überschätzen, gleichzeitig jedoch zu gewährleisten, dass Ideen nicht vorschnell verworfen werden, wird die Organisation von **Kill-/Thrill-Sessions** vorgeschlagen. Im Format eines Brainstormings werden dabei zunächst 20 Minuten lang Gründe für und im Anschluss 20 Minuten lang Gründe gegen eine Idee gesammelt. Durch den Einsatz dieser Methode kann der Wert einer Idee fundierter eingeschätzt werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 255).

Generell betonen Osterwalder und Pigneur (2011, S. 152), dass bei der Arbeit mit GM **visuelles Denken** unverzichtbar ist. Besonders bei strategischen Überlegungen sind Visualisierungen essenziell, da sie das Abstrakte konkret machen und Beziehungen zwischen Elementen beleuchten. Neben der Verwendung von **Post-It-Notizen**, ermutigen Osterwalder und Pigneur (2011, S. 155) zu zeichnerischen Verbildlichungen. Aufgrund der Tatsache, dass Menschen stärker auf Bilder reagieren als auf Wörter, wird Zeichnungen ein besonderer Mehrwert zugesprochen. Durch die bildhafte Darstellung einer Idee wird eine gemeinsame Sprache erschaffen, die den Beteiligten die Durchdringung vereinfacht. Die Autoren motivieren dazu, die Ideen grafisch auf der BMC zu platzieren, da diese häufig Auslöser weiterer Ideen sein können.

Die Autoren nennen **Prototypen** als wichtiges Denkwerkzeug zum Erforschen verschiedener Richtungen, da deren Erstellung dazu zwingt, strukturierte, logische Fragestellungen anzugehen. Nach Osterwalder und Pigneur (2011, S. 169) können GM-Prototypen sehr unterschiedliche Darstellungsformen besitzen. Diese reichen von einer einfachen Serviettenskizze, über eine ausführliche BMC, bis hin zu konkreten Geschäftsszenarios und Markttests.

Um ein GM über die logische Beschreibung hinaus greifbar zu machen, raten Osterwalder und Pigneur (2011, S. 176–178) dazu, **Geschichten zu erzählen**, die das GM veranschaulichen. In Abhängigkeit von der Zielgruppe und der verfügbaren Zeit können dabei neben Texten und Bildern auch Videoclips, Rollenspiele oder Comics verwendet werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 182).

Abschließend empfehlen die Autoren die Entwicklung einer Reihe unterschiedlicher **Zukunftsszenarien**, da dies Überlegungen darüber abverlangt, wie sich ein GM unter bestimmten Bedingungen (Annahmen) entwickeln müsste. Durch die Verwendung von Techniken der Szenarioplanung wird das Verständnis des GM vertieft und der Betrachtungsgegenstand um potenzielle Umfeldentwicklungen erweitert (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 186).

2.4.2 St. Galler Business Model Navigator (BMN)

Gassmann et al. (2013a, S. 15) entwickelten in Zusammenarbeit mit zahlreichen international führenden Unternehmen sowie dem *Center for Design Research* der Stanford University den St. Galler Business Model Navigator.

Die zentrale Erkenntnis dieses Forschungsprojekts besagt, dass neun von zehn neu entstehenden GM durch Rekombination von bereits bestehenden GM erreicht werden können (Gassmann et al., 2013a, S. 17). Die Autoren identifizieren 55 unterscheidungsfähige GM-Muster, die als Inspirationsquelle für die Neuentwicklung eines GMs genutzt werden können.

Im Entwicklungsprozess wird dabei eine abstraktere GM-Darstellung, als die dieser Arbeit zugrunde liegende neun-Komponenten-Sichtweise verwendet. Gassmann et al. (2013a, S. 5) beschränken sich auf vier Dimensionen, die in einem „magischen Dreieck“ (vergleiche Abbildung 8) dargestellt werden und argumentieren, dass diese vereinfachte Skizzierung zielführender sei, als komplexe Canvas.

Die vier Dimensionen des Dreiecks werden durch ein so genanntes Wer-Was-Wie-Wert-Konstrukt beschrieben. Eckpfeiler dieses Konstrukts bilden die Kunden

(Wer?), das Nutzenversprechen (Was?), die Wertschöpfungskette (Wie?) sowie die Ertragsmechanik (Wert?) (Gassmann et al., 2013a, S. 7). Kunden und Nutzenversprechen wenden sich an die externe Dimension des GMs, während Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik die interne Dimension adressieren (Gassmann et al., 2013a, S. 7).

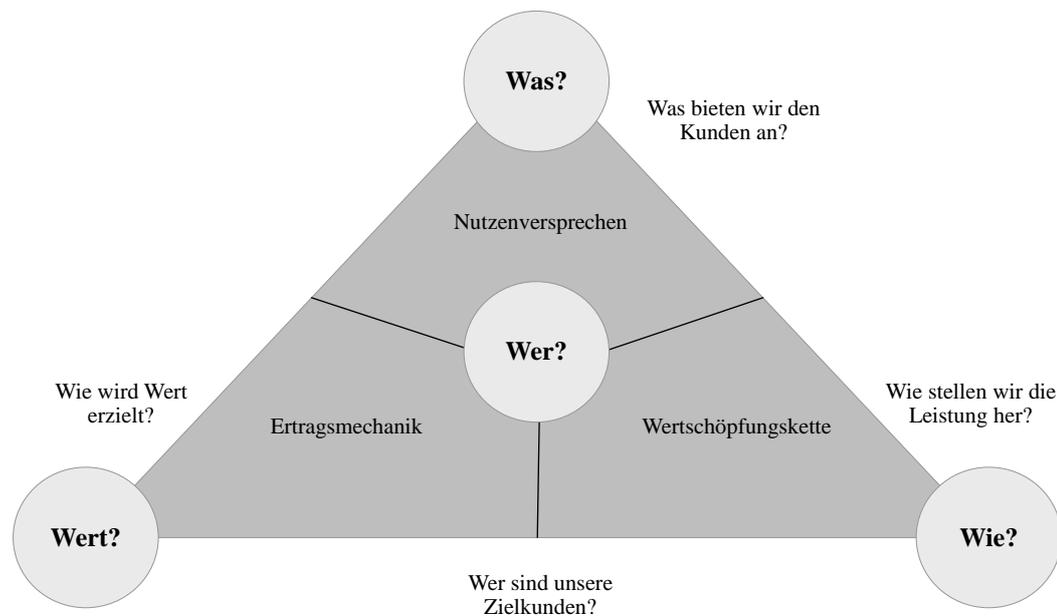


Abbildung 8: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 6)

2.4.2.1 Prozess: Vorgehensmodell nach dem BMN

Der BMN trennt den Prozess der GM-Entwicklung ebenfalls in unterschiedliche Phasen. Abbildung 9 zeigt den BMN mit der Phasentrennung zwischen Design und Realisierung, sowie der erneuten Unterteilung der Designphase in die Abschnitte Initiierung, Ideenfindung und Integration.

Der erste Abschnitt der Designphase dient der **Initiierung** des Vorhabens. Analog zu Osterwalder und Pigneur (2011) manifestieren auch Gassmann et al. (2013a, S. 22), dass ein grundlegendes Verständnis des eigenen GM sowie der relevanten Akteure und Einflussfaktoren unabdingbar ist, um ein innovatives GM zu entwickeln. In der Initiierungsphase werden das aktuelle GM sowie dessen Umfeld sorgfältig und vorausschauend analysiert und modelliert (Gassmann et al., 2013a, S. 22). Gassmann et al. (2013a, S. 22) betonen ebenfalls die Notwendigkeit der heterogenen Zusammensetzung des Analyse- und Modellierungs-Teams sowie die Wahl eines

geeigneten Abstraktionsniveaus, zur Vermeidung allzu detaillierter Beschreibungen, als wichtige Erfolgsfaktoren. Die untersuchten Fragestellungen orientieren sich in diesem Prozess an dem zuvor beschriebenen Wer-Was-Wie-Wert-Konstrukt. Gassmann et al. (2013a, S. 22) argumentieren, dass im Verlauf der Analyse bereits häufig Schwachstellen im GM erkannt werden, wodurch eine aufbruchsfördernde Stimmung erreicht wird.

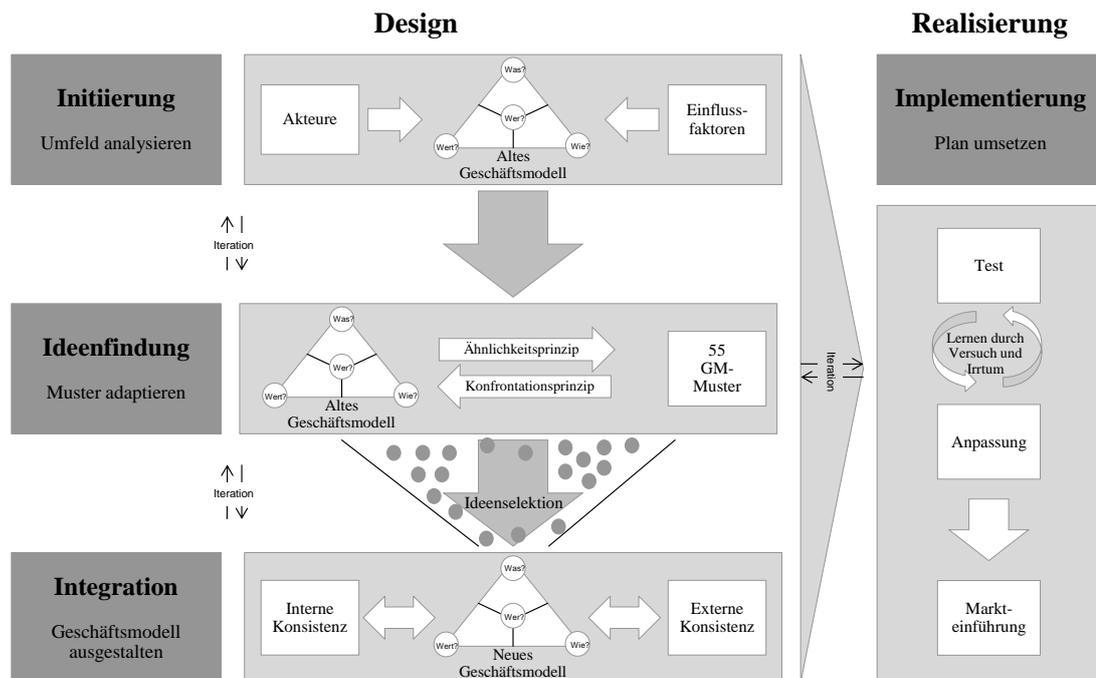


Abbildung 9: Der St. Galler Business Model Navigator in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 16)

Im Abschnitt der **Ideenfindung** werden Ideen zu potenziellen zukünftigen GM gesammelt. Nach Gassmann et al. (2013a, S. 33) antizipiert ein besonders innovatives GM über die empirisch erhebbaren Kundenbedürfnisse hinaus auch die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden. Zur Illustration zitieren die Autoren in diesem Zusammenhang Henry Ford: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“

Unter Benutzung der 55 GM-Muster wird mit Hilfe von drei Basisstrategien (siehe 2.4.2.2) versucht, das aktuelle GM in ein neues, innovatives GM zu transformieren. Zur Selektion einer Idee, die im weiteren Prozess nachverfolgt werden soll, wird der Need-Approach-Benefit-Competition³-Ansatz (NABC) empfohlen. Da GM-Ideen nicht zu voreilig beurteilt werden sollten, sondern Ideen kontinuierlich

³ Bedarf-Annäherung-Nutzen-Wettbewerb

weiterentwickelt werden müssen, wird von Gassmann et al. (2013a, S. 43) ein iteratives Vorgehen vorgeschlagen. Jeder Iterationszyklus umfasst die Phasen Entwicklung, Präsentation, Diskurs und Redesign. In Abbildung 10 wird der zyklisch konvergierende Iterationsansatz grafisch dargestellt.

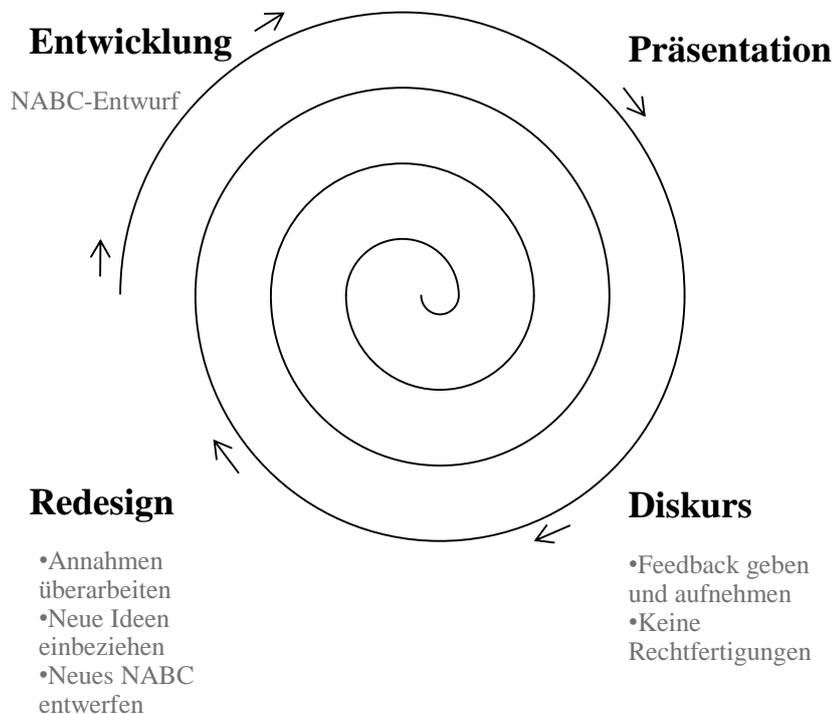


Abbildung 10: Das iterative Vorgehen beim NABC-Ansatz in Anlehnung an Gassmann et al. (2013a, S. 44)

In der Ideenfindung werden potenzielle Ideen generiert, die im Abschnitt der **Integration** in Form eines GM ausgestaltet werden, wobei das Ziel der Überführung die Erreichung interner und externer Konsistenz ist (Gassmann et al., 2013a, S. 45). Das bedeutet, dass das GM sowohl konsistent zu den internen Unternehmensanforderungen, als auch zum externen Umfeld ist (Gassmann et al., 2013a, S. 45). Die interne Konsistenz bedeutet eine stimmige Ausgestaltung des Was-Wie-Wer-Wert-Konstrukts, wobei sich die Fragestellungen stark an den GM-Komponenten nach Osterwalder und Pigneur (2011, S. 48) (Nutzenversprechen / Wertangebot, Kundensegmente, Kanäle, Aktivitäten, Partner, Kostenstruktur, Ertragsstruktur) orientieren (Gassmann et al., 2013a, S. 46–47). In der externen Konsistenzebene wird angestrebt, das unternehmerische Umfeld mit dem neuen GM in Einklang zu bringen (Gassmann et al., 2013a, S. 47). Der Fokus der Betrachtung

liegt dabei auf der Befriedigung der Bedürfnisse der jeweiligen Akteure sowie der adäquaten Reaktion auf aktuelle Trends und Wettbewerbsbedingungen.

Das vorläufige Design des GM ist nach dem Durchlauf der Design-Phase festgelegt. Die Realisierung und somit die **Implementierung** des GM in die Praxis ist nach Gassmann et al. (2013a, S. 49) eine der schwierigsten Aufgaben. Die Autoren begründen die Komplexität mit Widerständen des Markts, der Partner sowie der eigenen Mitarbeiter und empfehlen deshalb einen Rapid-Prototyping-Ansatz, um das neue GM zunächst in einem kleinen Rahmen zu testen. Sie argumentieren in diesem Zusammenhang, dass ein „*Bild mehr als tausend Worte und ein Prototyp mehr als tausend Bilder sagt*“ (Gassmann et al., 2013a, S. 51).

In Zusammenarbeit mit der *Design-Thinking-Schule* der Stanford University wurde ein iterativer 3-Schritt-Kreislauf-Ansatz entwickelt, der aus den Elementen (1) Design, (2) Prototyp und (3) Test besteht (Gassmann et al., 2013a, S. 51). Das Design läuft dabei wie oben beschrieben ab. Der Prototyp stellt eine einfache, kostengünstige Realisierung des GM dar. Gassmann et al. (2013a, S. 52) betonen, dass in den frühen Phasen des Prototyping nicht zu viel Aufwand für die detaillierte Ausarbeitung betrieben werden soll, da die Eigenschaften des Prototyps im iterativen Prozess noch häufig angepasst werden müssen. Während des Tests der Prototypen ist es essenziell, Feedback von möglichst vielen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Partnern) einzuholen, um Schwachstellen des GM zu identifizieren (Gassmann et al., 2013a, S. 52). Das erhaltene Feedback liefert wichtigen Input für das Design auf der nächsten Iterationsstufe. Mit zunehmender Anzahl von Iterationen - bestehend aus Design, Prototyp und Test - wächst der Detaillierungsgrad des neuen GMs und die Realisierung wird greifbarer.

2.4.2.2 Methodik: Kreative Imitation - Rekombination bestehender GM-Muster

Um in der Initiierungsphase zunächst eine gewisse Distanz zum aktuellen GM zu schaffen, empfehlen Gassmann et al. (2013a, S. 32) die Methode der „**Grabrede**“. Dabei wird eine fiktive Grabrede für das aktuelle GM fantasiert und begründet, aufgrund welcher umfeldspezifischen Veränderungen kein langfristiger Erfolg durch dessen Einsatz möglich ist.

Im weiteren Prozess betonen die Autoren, dass das reine Plagieren eines GMs nicht zielführend ist. Stattdessen müssen die Elemente und deren Verbindungen verstanden und auf das eigene Geschäft übersetzt werden (Gassmann et al., 2013a, S. 17; 21). Dies befähigt Unternehmen durch die Imitation branchenfremder GM-Muster zur Innovationsführerschaft der eigenen Branche (Gassmann et al., 2013a, S. 17). Im Zuge der Forschung wurden drei Basisstrategien identifiziert, die in der Vergangenheit von Unternehmen angewandt wurden.

Die meisten Unternehmen vertrauen auf die Strategie des **Übertragens**, wobei ein bestehendes GM-Muster auf eine andere Branche übertragen wird (Gassmann et al., 2013a, S. 20). Gassmann et al. (2013a, S. 20) begründen den Vorteil dieser Strategie darin, dass von Fehlern anderer beim Aufbau des GM gelernt werden kann und diese nicht wiederholt werden.

Bei der **Kombinieren**-Strategie werden zwei (oder mehr) GM-Muster miteinander kombiniert, um die Vorteile beider Modelle zu nutzen (Gassmann et al., 2013a, S. 20). Das Verwenden mehrerer GM erhöht auf der einen Seite die Komplexität, vergrößert gleichzeitig auch die Imitationsbarrieren zu den Wettbewerbern (Gassmann et al., 2013a, S. 20).

Die **Wiederholen**-Strategie wird nach Gassmann et al. (2013a, S. 21) vereinzelt von Unternehmen angewandt, die ein erfolgreiches GM-Muster in anderen Produktbereichen erneut nutzen möchten. Die Autoren bemerken, dass diese drei Basisstrategien sowohl einzeln als auch in Kombination genutzt werden können.

Um ein **Beispiel** für eines der 55 GM-Muster anzuführen wird nachfolgend kurz das „*Razor and Blade*“ (im Deutschen auch „*Haken und Köder*“) Muster beschrieben (Gassmann et al., 2013a, S. 203–204). Das genannte Muster zeichnet sich insbesondere durch ein günstig oder gar kostenlos angebotenes Basisprodukt aus. Darüber hinaus muss zur dauerhaften Verwendung des Basisprodukts ein teures Komplementärprodukt erworben werden, welches für den Hauptumsatz des Unternehmens verantwortlich ist. Die grundlegende Idee des GM-Musters besteht darin, die Kunden zunächst an das Unternehmen zu binden, indem die Kaufbarrieren für das Basisprodukt gesenkt werden, um erst in zweiter Instanz durch den Verkauf des Komplementärprodukts Umsätze zu generieren. Der Verkauf des Komplementärprodukts kann also als eine Quersubventionierung des Basisprodukts verstanden werden (Gassmann et al., 2013a, S. 203). Die Autoren betonen, dass

Austrittsbarrieren, beispielsweise in Form von Patenten, aufgebaut werden müssen, um als Unternehmen von diesem GM-Muster profitieren zu können. Das vorgestellte Muster kann heute über unterschiedliche Branchen hinweg identifiziert werden. Man findet dieses Muster beispielsweise häufig bei Rasierer- (Rasiergerät und Klinge), Drucker- (Drucker und Tintenpatronen) oder Kaffeemaschinen- (Kaffeemaschine und Pads / Kapseln) Herstellern.

Gassmann et al. (2013a, S. 34) empfehlen mit dem Ähnlichkeitsprinzip und dem Konfrontationsprinzip zwei verschiedenartige Herangehensweisen zur Adaption der GM-Muster. Das **Ähnlichkeitsprinzip** stellt geringere Anforderungen an die Abstraktionsfähigkeit des Teams, da das Suchfeld enger und der Lösungsraum somit eingeschränkt wird (Gassmann et al., 2013a, S. 35). Die zentrale Fragestellung bei der Anwendung des Ähnlichkeitsprinzips bezieht sich auf die Veränderung, die durch die Übertragung eines gewählten GM-Musters im eigenen GM bewirkt wird. Dabei sollten die gewählten GM-Muster aus ähnlichen Branchen stammen, damit die Lücke zum eigenen GM nicht unüberwindbar groß ist (Gassmann et al., 2013a, S. 35).

Bei der Anwendung des **Konfrontationsprinzips** wird das eigene GM bewusst von einem branchenfremden GM-Muster herausgefordert. Durch die große Lücke zwischen Alternativmuster und Status quo wird den Teilnehmern der Weg aus bestehenden Denkmustern erleichtert und die Offenheit gegenüber neuen Wegen gefördert (Gassmann et al., 2013a, S. 36). Aufgrund der Notwendigkeit einer positiven, kreativen Verfassung des Teams sowie der Durchdringungsarbeit, die geleistet werden muss, betonen Gassmann et al. (2013a, S. 38), dass das Vorgehen nach dem Konfrontationsprinzip sehr anspruchsvoll und nicht für alle Personengruppen geeignet ist. Die Autoren empfehlen eine Mischung aus Präsenzworkshops und virtuellen Elementen zur Ideengenerierung. Des Weiteren wird der Einsatz eines GM-erfahrenen Moderators empfohlen, um beim Aufbau der notwendigen Brücken während der Analogiebildung zu helfen (Gassmann et al., 2013a, S. 38).

2.4.3 Weitere Ansätze zur Unterstützung der GM-Entwicklung

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich vereinzelt weitere Ansätze, die sich der GM-Entwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven annähern. In diesem Abschnitt wird der Vollständigkeit halber ein kurzer Überblick über diese Ansätze gegeben. Aufgrund fehlender Referenzen beziehungsweise mangelnder Würdigung seitens der Wissenschaft, werden diese lediglich abstrakt beschrieben und nicht in die detailliertere Betrachtung aufgenommen.

In diesem Kontext ist zunächst das Prozessmodell zur GM-Innovation nach Bucherer (2010) zu nennen. Abbildung 11 zeigt den von Bucherer (2010, S. 76) erarbeiteten Prozess zur Entwicklung eines neuen GMs auf Basis eines bestehenden Modells. Zusätzlich zu den aufgeführten Aktivitäten werden jeweils Methoden sowie zu erstellende Artefakte genannt, um ein GM zu entwickeln (Bucherer, 2010, S. 96–97).

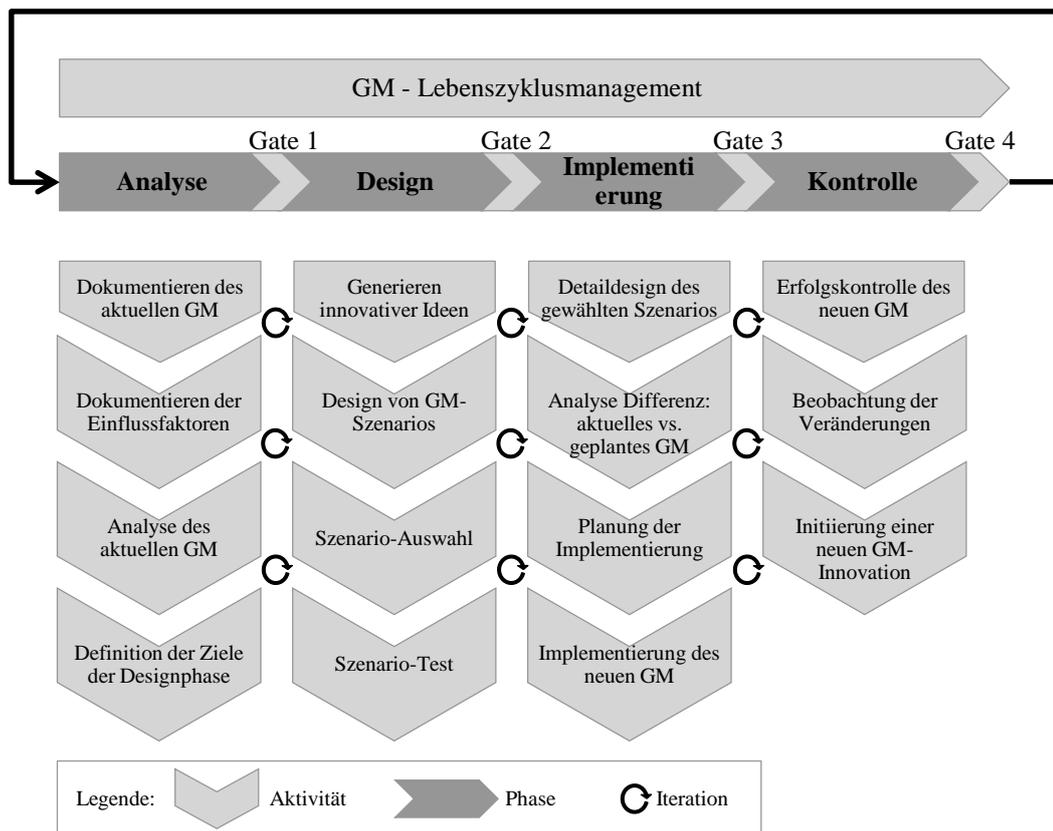


Abbildung 11: Das Prozessmodell zur Geschäftsmodellinnovation in Anlehnung an Bucherer (2010, S. 76)

Ein weiterer Ansatz, der ebenfalls ein bestehendes GM als Ausgangslage voraussetzt, wird von Pramataris, Papakyriakopoulos, Lekakos und Mylonopoulos (2001) angeführt. Die Autoren fokussieren die Vorgehensweise auf ein Beispiel aus der

Medienbranche. Weiner et al. (2010, S. 52) verallgemeinern dieses Vorgehen und leiten in Anlehnung an Pramataris et al. (2001) die folgenden zehn Schritte ab:

1. Untersuchung der Beziehungen, welche unter den wichtigsten Akteuren im Markt bestehen.
2. Definition von Geschäftszielen für jeden dieser Akteure.
3. Identifikation von Wertflüssen innerhalb des Markts.
4. Identifikation von Schlüsseltreibern des Wettbewerbs im Markt.
5. Synthese des aktuellen GMs.
6. Einbettung der innovativen Technologie in das aktuelle GM.
7. Definition von Anforderungen für die Entwicklung von technologischer Leistungsfähigkeit.
8. Definition der Mittlerfunktionen des Service-Anbieters.
9. Entwicklung eines neuen Kooperationschemas im Markt: Nutzung der Existenz des neuen Service-Anbieters.
10. Synthese eines Vorschlags für ein neues GM.

Amit und Zott (2012, S. 13–15) entwickeln ein „Business Model Framework“, welches ein Reifegradmodell für die GM-Entwicklung darstellt, wobei sechs unterschiedliche Typen (Reifegrade) differenziert werden:

Typ 1: Das Unternehmen hat ein undifferenziertes GM.

Typ 2: Das GM des Unternehmens besitzt Differenzierungen.

Typ 3: Das Unternehmen entwickelt ein segmentiertes GM.

Typ 4: Das Unternehmen öffnet sein GM für externe Ideen und Technologien.

Typ 5: Das Unternehmen integriert den Innovationsprozess in das GM.

Typ 6: Das GM des Unternehmens entspricht einer adaptiven Plattform.

Nachdem ein Unternehmen sich objektiv in einen dieser Reifegrade eingeordnet hat, wird sukzessive geprüft, welche Eigenschaften des GM für die nächst höhere Stufe erforderlich sind und entsprechende Handlungen unternommen (Amit & Zott, 2012, S. 15).

Darüber hinaus tragen Deelmann und Loos (2003) in ihrem Beitrag verschiedene visuelle Methoden zur Darstellung von GM zusammen und vergleichen diese untereinander. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit jedoch primär auf der methodischen Entwicklung von GM und nicht auf deren grafischen

Visualisierungsmöglichkeiten liegt, werden diese gesammelten Ansätze nicht weiter betrachtet. Es sei an dieser Stelle dennoch darauf hingewiesen, dass unterschiedliche Notationen existieren, die zur Modellierung von GM verwendet werden können.

2.4.4 Kritische Würdigung der Frameworks

Die kritische Betrachtung der in Kapitel 2.4.1 und 2.4.2 vorgestellten Frameworks zur GM-Entwicklung macht deutlich, dass diese dem Anspruch der Vollständigkeit nicht genügen, sondern tatsächlich jeweils nur bestimmte Teilaspekte beleuchten oder –im Umkehrschluss- diverse Teilaspekte vernachlässigen.

Dies bezieht sich insbesondere auf zwei unterschiedliche Ebenen: Zum einen finden sich nur sporadische Verbindungen zwischen den vorgeschlagenen Methoden und den Vorgehensmodellen. Dies bedeutet, dass die Beschreibung der Methoden isoliert vom Anwendungskontext stattfindet, sodass die konkrete Verbindung zum Entwicklungsprozess an vielen Stellen unklar ist. Durch die separate, aufzählungsartige Beschreibung einzelner Methoden wird stellenweise das Bild einer allgemeinen Methodensammlung vermittelt.

Zum anderen wird nicht ausreichend deutlich, wie die einzelnen Phasen der Modelle einander bedingen und beeinflussen und wie Veränderungen in bestimmten Bereichen die weitere Vorgehensweise determinieren. Es fehlt dabei insbesondere eine Einbettung der Frameworks in die organisatorischen Strukturen des jeweils anwendenden Unternehmens. Diese Tatsache führt dazu, dass vor der Nutzung der Frameworks zunächst geklärt werden muss, an welcher Stelle der Organisation, welche Personen damit arbeiten sollen. Gassmann et al. (2013a, S. 55–71) weisen beim BMN zwar explizit darauf hin, dass der zur GM-Entwicklung erforderliche Wandel geführt werden muss und dabei Mitarbeiter involviert und Strukturen festgelegt werden müssen, integrieren diese Betrachtung jedoch nicht direkt in das Vorgehensmodell des BMN (vergleiche 2.4.2.1).

Hier bieten sich daher Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen der Frameworks. Im Sinne eines teile-und-herrsche-Ansatzes (lateinisch: *divide et impera*) erscheinen die getroffenen Auftrennungen des GM-Entwicklungsprozesses in einzelne Phasen als sinnvoll. Die Teilfragestellungen in den einzelnen Phasen der GM-Entwicklung lassen sich unabhängig von jeglicher theoretischen Fundierung artikulieren. So ist beispielsweise die Generierung einer Idee bezüglich eines neuen GM im Kontext

einer neuen Technologie oder eines Trends als eine feststehende Aufgabe zu Beginn des Prozesses zu identifizieren. Die konkrete Zuordnung, beispielsweise von Kreativitätstechniken, zu dieser Fragestellung und die Einbindung derselben in die organisatorischen Prozessstrukturen lassen die vorgestellten Frameworks jedoch vermissen. Ein identisches Bild ergibt sich bei sich anschließenden Fragestellungen, wie etwa der Ideenbewertung und -entwicklung.

In diesem Zusammenhang bieten beide vorgestellten Frameworks insofern Verbesserungspotenziale, als dass die jeweils definierten Phasen enger mit den genannten Methoden und der generellen Organisationsstruktur der anwendenden Unternehmen in Einklang gebracht werden müssen.

Da die wissenschaftlichen Ansätze offenbar unvollständig und deren konkrete Anwendung unklar ist, wird die qualitative Erforschung des Vorgehens bei der GM-Entwicklung in der Praxis noch einmal besonders motiviert.

3. Entwicklung von Thesen zur Strukturierung der zentralen Forschungsfrage

In diesem Kapitel werden die bisherigen Erkenntnisse der Literaturanalyse genutzt, um das weitere Forschungsvorgehen zu manifestieren. Die detaillierte theoretische Betrachtung des GM-Konzepts sowie der zugehörigen GM-Entwicklungsframeworks in den Kapiteln 2.3 und 2.4 ist erforderlich, um ein grundlegendes Verständnis für die Problematik zu schaffen und damit zielgerichtete Interviews zu ermöglichen.

Während der Sichtung der Literatur wurde erkannt, dass von den Autoren kontrovers über die GM-Entwicklung diskutiert wird und neben den für Kapitel 2 relevanten Aspekten viele weitere Fragestellungen aufgeworfen werden. Da viele dieser Fragestellungen direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage besitzen, werden diese nachfolgend verwendet, um die Arbeit zu strukturieren. Dazu werden in Anlehnung an die Diskussionen der Autoren Thesen entwickelt, deren inhaltliche Schwerpunkte sich anhand der in Kapitel 2.4 gewählten Unterscheidung zwischen Methodik und Prozess differenzieren lassen.

Die Erkenntnisse aus der Theorie besitzen folglich zwei zentrale Funktionen: Zum einen fließen diese unmittelbar in die Erstellung des Interviewleitfadens ein und beeinflussen somit die Fragestellungen der empirischen Untersuchung. Zum anderen wird in diesem Kapitel das weitere Forschungsvorhaben durch die nachfolgend sukzessive entwickelten Thesen strukturiert.

Während vor allem die Resource-based View (RBV) in den letzten Jahrzehnten interne Ressourcen häufig in den Mittelpunkt stellte, um Wettbewerbsvorteile von Unternehmen zu erklären (vergleiche dazu beispielsweise Barney 1991; Wernerfelt 1984) wird heute oftmals eine alternative Sichtweise gewählt. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 24) sehen die Kunden und deren Bedürfnisse beispielsweise als zentrales Kernstück eines jeden erfolgreichen GMs. Nach Bieger et al. (2011, S. 143) sind GM zu allererst darauf ausgerichtet, ein Wertangebot zu definieren und ihren Kunden anzubieten. Auch Osterwalder und Pigneur (2011, S. 26) argumentieren, dass das Wertangebot der Grund für die Zu- oder Abwendung zu bzw. von einem Unternehmen und somit für dessen Erfolg ist. Darüber hinaus bekräftigen Weiner et al. (2010, S. 54) und Morris (2009, S. 194–196), dass das GM-Design

kundennutzenzentriert ausgelegt werden muss, da das Wertangebot das wichtigste Element eines GM ist.

Zudem wachsen kundenseitig die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen immer weiter, sodass deren Kaufwahrscheinlichkeiten sehr stark von einer möglichst genauen Übereinstimmung mit deren Wunschvorstellung abhängen (Reichwald, Piller & Ihl, 2009, S. 221). Becker et al. (2011, S. 138) erhoben in einer Studie über GM im Mittelstand, dass eine direkte Kundenorientierung einen höheren Erfolgsbeitrag leistet als interne Ressourcen. Die nachfolgende These fasst demnach zusammen:

These 1:

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfolgt aktuell getrieben aus den Dimensionen „Kunde“ und „Wertangebot“, während Ressourcen als Treiber eine untergeordnete Rolle spielen.

Gassmann et al. (2013a, S. 5) bemerken, dass selbst innerhalb eines Unternehmens oftmals kein einheitliches Verständnis über den GM-Begriff beziehungsweise dessen inhaltliche Ausgestaltung existiert. Aufgrund der sehr begrenzten Zahl von Ansätzen und Methoden zur gezielten Unterstützung des GM-Entwicklungsprozesses (Gassmann et al., 2013b, S. 23), der Aktualität des Forschungsfelds (Burkhart et al., 2011, S. 5) sowie der in Kapitel 2.4.4 aufgedeckten Schwachstellen der Frameworks drängt sich die Vermutung auf, dass das Vorgehen in der Praxis bislang wenig standardisiert abläuft und die Auswahl geeigneter Methoden unklar ist. Gassmann et al. (2013a, S. VII), Veit et al. (2014, S. 1) und Weiner et al. (2010, S. 52) unterstützen diese Vermutung und argumentieren, dass bis heute kein allgemein akzeptierter Ansatz zur gezielten aktiven Unterstützung der Entwicklung von GM existiert. Veit et al. (2014, S. 3) ergänzen, dass bisherige Ansätze zu wenig formalisiert sind, um in der Praxis Anwendung zu finden. Die Literaturanalyse führte zudem zu der Erkenntnis, dass mit der BMC und dem BMN lediglich zwei dezidierte Frameworks existieren, die die Entwicklung von GM explizit unterstützen und darüber hinaus eine hinreichende Referenzliste besitzen. Es werden vereinzelt weitere Werkzeuge entwickelt, jedoch geht aus der Literatur nicht hervor, inwiefern diese bereits in der Praxis getestet beziehungsweise angewendet wurden. Aufgrund der vorausgegangenen Aussagen lässt sich die folgende These formulieren:

These 2:

In der Praxis werden Methodik und Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zufällig ausgewählt.

Die bis dato existierenden Ansätze zur Entwicklung neuer GM weisen keinen konkreten industriespezifischen Branchenfokus auf, sondern berücksichtigen meist generische Aspekte (Veit et al., 2014, S. 4). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 248) stellen fest, dass jedes GM-Gestaltungsprojekt einzigartig ist und somit eigene Herausforderungen mit sich bringt. Die Autoren argumentieren, dass deshalb ein generischer Ansatz zu bevorzugen ist, der an die Herausforderungen jeder Organisation angepasst werden sollte. Die Tatsache, dass der BMN in Zusammenarbeit mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Chemie, Maschinenbau, Telekommunikation, Software, Energie, Service, Finanzdienstleistung, etc.) entwickelt wurde, verdeutlicht, dass keine Fokussierung auf konkrete Industriespezifika vorgenommen wird (Gassmann et al., 2013a, S. 15). Die aufgeführten Anhaltspunkte erlauben die Formulierung der folgenden These:

These 3:

Methodik und Vorgehen der Geschäftsmodellentwicklung sind unabhängig von Branche und existierendem Geschäftsmodell.

Morris (2009, S. 192–194) stellt fest, dass jedes Unternehmen sein GM regelmäßig innovieren muss, um langfristig überleben zu können, da die Kundenanforderungen sich zunehmend schneller verändern. Auch Osterwalder et al. (2005, S. 15) und Gassmann et al. (2013b, S. 40) betonen die Notwendigkeit der regelmäßigen Validierung beziehungsweise Neuentwicklung von GM. Chesbrough (2007, S. 15) ergänzt, dass kein erfolgreiches GM ewig existieren kann. Die Ausführungen münden in die nachstehende These:

These 4:

Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist für Unternehmen überlebenskritisch.

Bieger et al. (2011, S. 143) betrachten die Kunden eines jeden Unternehmens als kreative Ideenquelle und argumentieren, dass diese einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Innovationen und somit weit mehr als lediglich Konsumenten darstellen. Die Autoren beziehen sich damit auf das „Open-Innovation“-Konzept (siehe Chesbrough,

2003, S. 93–112), welches die Kunden als „Prosumer“, eine Kombination aus Produzent und Konsument, versteht. Auch Schlagwein, Fischbach, Schoder und Bartsch (2010, S. 693) und Reichwald et al. (2009, S. 58) argumentieren, dass die Integration von externen Akteuren mit speziellem Wissen in Form einer interaktiven Wertschöpfung zu deutlich erfolgreicherer Produkten und Dienstleistungen führen kann. Im Besonderen bei der Produktentwicklung wurde die konventionelle Sichtweise, nach der Unternehmen ihre Innovationen in geschlossenen Systemen entwickeln, bereits häufig von offenen Netzwerken mit unterschiedlichen (externen) Akteuren abgelöst (Bieger et al., 2011, S. 144; Zott et al., 2011, S. 1033). Da häufig betont wird, dass die Gestaltung von GM komplexer und vielschichtiger ist, als die Entwicklung von Produkten, wird die nachfolgende These formuliert:

These 5:

Die Integration von Kunden und Partnern ist ein aufkommender Trend, allerdings noch keine gelebte Praxis der GM-Entwicklung.

Nach Christensen und Overdorf (2000, S. 70) und Ofek und Wathieu (2010, S. 125) liegt der Fokus etablierter Unternehmen primär auf der Entwicklung und Implementierung inkrementeller GM-Veränderungen, während disruptive GM-Innovationen nur spärlich auftreten. Die Autoren argumentieren, dass das nur sporadische Auftreten disruptiver Innovationen ursächlich dafür ist, dass in Unternehmen für diesen Zweck keine Routineprozesse existieren. Darüber hinaus ist die Gewinnmarge bei disruptiven GM-Veränderungen zunächst meist unklar, was einen weiteren Grund für die Konzentration auf inkrementelle GM-Innovationen darstellt (Bower & Christensen, 1995, S. 44–45; Christensen & Overdorf, 2000, S. 71). Die vorangestellte Argumentation führt zu der folgenden These:

These 6:

Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist inkrementell und nur in Ausnahmefällen disruptiv.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Initiierung der Entwicklung neuer GM. Bucherer (2010, S. 53) führt überwiegend externe Bedrohungen und Chancen als Auslöser von GM-Entwicklungen auf. Ebenso erkennen Gassmann et al. (2013b, S. 53) Technologien, Trends und regulatorische Einflüsse als Treiber für die Entwicklung neuer GM. Die Autoren stellen in diesem Kontext fest, dass es notwendig ist, das

GM regelmäßig an externe Umstände anzupassen. Dieser Argumentation folgen auch Morris (2009, S. 192) und Sako (2012, S. 24). Anhand dieser Quellen kann die nachstehende These abgeleitet werden:

These 7:

Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist als Reaktion auf externe Veränderungen und nur in Ausnahmefällen aktiv.

In Tabelle 4 werden die entwickelten Thesen zu einer Übersicht zusammengefasst und anhand der Kategorien Methodik und Prozess differenziert.

Methodik
1. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfolgt aktuell getrieben aus den Dimensionen „Kunde“ und „Wertangebot“, während Ressourcen als Treiber eine untergeordnete Rolle spielen.
2. In der Praxis werden Methodik und Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zufällig ausgewählt.
3. Methodik und Vorgehen der Geschäftsmodellentwicklung sind unabhängig von Branche und existierendem Geschäftsmodell.
Prozess / Vorgehensmodell
4. Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist für Unternehmen überlebenskritisch.
5. Die Integration von Kunden und Partnern ist ein aufkommender Trend, allerdings noch keine gelebte Praxis der GM-Entwicklung.
6. Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist inkrementell und nur in Ausnahmefällen disruptiv.
7. Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist als Reaktion auf externe Veränderungen und nur in Ausnahmefällen aktiv.

Tabelle 4: Thesen aus der Literaturrecherche

Es sei an dieser Stelle erneut darauf hingewiesen, dass vermutet wird, dass der aktuelle Stand der Forschung nicht alle relevanten Aspekte der GM-Entwicklung in der Praxis berücksichtigt. Daher findet bei den Interviews keine Beschränkung auf die Diskussion der aufgestellten Thesen statt, sondern es wird ebenfalls ein besonderes Augenmerk auf die Exploration des methodischen Vorgehens in der Praxis gelegt.

4. Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die wissenschaftliche Aufarbeitung des Betrachtungsgegenstands erfolgt ist, werden im Folgenden zur Diskussion der in Kapitel 3 aufgestellten Thesen sowie zur weiteren Exploration der Fragestellung in der Praxis, Experteninterviews durchgeführt.

4.1 Methodik bei den Experteninterviews

In diesem Kapitel wird die Forschungsmethodik, die den Experteninterviews zugrunde liegt, erläutert. Dabei wird das Vorgehen nach Dubé und Paré (2003, S. 56) in die drei Bereiche Forschungsdesign, Datensammlung und Datenanalyse gegliedert.

Flick (2009, S. 92) empfiehlt, das empirische Vorgehen aufgrund der Komplexität des Betrachtungsgegenstands als iterativen Prozess zu verstehen. Durch permanente Reflektion bekommt der gesamte Interviewprozess einen iterativen Charakter. Nach jedem Interview wurde daher der Aufbau des Interviewleitfadens (siehe Kapitel 4.1.2.3) in Frage gestellt, auf Verbesserungspotenziale untersucht und optimiert.

4.1.1 Forschungsdesign

In diesem Kapitel werden die grundlegenden theoretischen Forschungsgrundlagen des empirischen Teils dieser Arbeit erläutert.

In der Interviewsituation werden Methoden und Vorgehensweisen zur GM-Entwicklung erörtert. Aufgrund der Tatsache, dass es sich dabei um komplexe Sachverhalte und Abläufe handelt, liegt ein nicht-standardisierbarer Untersuchungsgegenstand vor. Dieser kann nach Schreier (2012, S. 20) nur durch aktive, interpretative Forschung analysiert werden. Flick (2009, S. 24–27) argumentiert, dass zur Untersuchung derart komplexer Betrachtungsgegenstände qualitative Vorgehensweisen gegenüber quantitativen Ansätzen zu bevorzugen sind, um die komplexen Zusammenhänge besser zu begreifen. Schreier (2012, S. 25) ergänzt, dass Daten durch möglichst offene, ungerichtete und vor allem flexible Verfahren gesammelt werden müssen, wobei dem Gesprächspartner keine vordefinierten Antwortmöglichkeiten unterbreitet werden sollten.

Eine geeignete methodische Herangehensweise ist die Vergleichsstudie (englisch: Comparative Study) (Flick, 2009, S. 143). Die Vergleichsstudie ermöglicht die

Betrachtung einer Vielzahl von Argumenten innerhalb eines Falls (Interviews) mit Bezug auf einzelne, spezielle Gesprächsausschnitte (Flick, 2009, S. 135). Flick (2009, S. 135) nennt explizit die Anwendung von Vergleichsstudien zur Gegenüberstellung von spezifischem Expertenwissen.

Häufig kritisierte Punkte des Vergleichsstudienansatzes sind die schwierige Auswahl der „richtigen“ Vergleichsdimensionen, sowie die Beachtung unterschiedlicher Komplexitätsebenen in verschiedenen Fällen (Flick, 2009, S. 135).

Nach Flick (2009, S. 407) ist die Generalisierung eine der größten Herausforderungen in der qualitativen Forschung. Mit Bezug zur Fallstudienforschung (englisch: case study research) argumentiert Yin (2009, S. 38), dass zwischen statistischer und analytischer Generalisierung unterschieden werden muss. Während die statistische Generalisierung nur durch ein bestimmtes Verhältnis zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit erreicht werden kann, verwendet die analytische Generalisierung unabhängige Stichproben (Datenerhebungen). Die analytische Generalisierung kann dabei schon durch eine geringe Anzahl an Replikationen einer Aussage erreicht werden (Yin, 2009, S. 38–39). Um die analytische Form der Generalisierung zu ermöglichen, wird für die Vergleichsstudie ein Multi-Case-Ansatz verwendet, welcher mit mehreren Datenerhebungen (Interviews) im gleichen Kontext (Entwicklung neuer GM) durchgeführt wird (Flick, 2009, S. 407; Yin, 2009, S. 15).

Da die Interviews auf die Identifikation von Vorgehensweisen und Methoden abzielen wird ein explorativer Ansatz für die Vergleichsstudie gewählt. Dubé und Paré (2003, S. 65) beschreiben das explorative Vorgehen als jenes, welches zu neuen Konstrukten oder Theorien führt.

Zusammenfassend handelt es sich bei der Vorgehensweise dieser Arbeit um eine explorative Vergleichsstudienanalyse mit einem Multi-Case-Ansatz und analytischer Auswertung.

4.1.2 Datensammlung

4.1.2.1 Datenquellen

Als Quelle der primären Daten dienen semistrukturierte (Experten-) Interviews (Flick, 2009, S. 150; Helfferich, 2011, S. 179). Grundsätzlich zählen Interviews zu den wichtigsten Informationsquellen in der Forschung (Yin, 2009, S. 106) und sind

auch in der Wirtschaftsinformatik als primäre Datenquelle sehr verbreitet (Dubé & Paré, 2003, S. 614).

Flick (2009) grenzt standardisierte von semistrukturierten Interviews ab. Nach Flick (2009, S. 150) sind semistrukturierte Interviews im Gegensatz zu standardisierten offener gestaltet und verlaufen nicht in streng vordefinierten Bahnen. Der Interviewende kann sich dabei an einem Interviewleitfaden orientieren, der als Hilfestellung dient, aber genügend Freiheiten zur Umformulierung von Fragen oder Vertiefungen in bestimmte Themenbereiche bietet (Flick, 2009, S. 150).

Durch die Nutzung eines Interviewleitfadens kann die Vergleichbarkeit unterschiedlicher semistrukturierter Interviews erhöht werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 144; Helfferich, 2011, S. 180). Grundsätzlich wird bei der Durchführung der Experteninterviews dazu geraten, ein möglichst „normales“ Gespräch mit dem Interviewpartner zu führen, um diesen nicht in eine verhörähnliche Kommunikationssituation zu versetzen (Buber, 2009, S. 453).

4.1.2.2 Auswahl der befragten Experten

Nachfolgend wird die Auswahl einer geeigneten Stichprobe von Personen (Sampling) erläutert und der Samplingprozess (vergleiche Abbildung 12) beschrieben.

Da die in dieser Arbeit untersuchte Fragestellung Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen GM-Entwicklung beziehungsweise -innovation voraussetzt, ist die Gesamtheit der potenziellen Gesprächspartner eingegrenzt. Durch das Kontaktnetzwerk der *Detecon International GmbH* konnte ein Pool von 124 geeigneten Personen aus unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen (Energie, Handel, Logistik, Telekommunikation und Versicherung) zusammengestellt werden. Diese 124 Personen stellen die Grundgesamtheit dar, die den genannten Auswahlkriterien entspricht. Die Personen wurden per Email kontaktiert, um ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an dieser Arbeit abzufragen. 22 der Angeschriebenen reagierten auf die Anfrage, von denen sich 12 zur Unterstützung der Forschung bereit erklärten (vergleiche Anhang C).

Die Wahl eines Multi-Case-Ansatzes führt zu der Frage nach der Anzahl der zu untersuchenden Fälle. Qualitative Studien nutzen häufig das Kriterium der theoretischen Sättigung, welche erreicht ist, wenn alle relevanten Perspektiven

abgedeckt sind (Glaser & Strauss, 1999, S. 61). Da in der vorliegenden Studie keine perspektivische Eingrenzung vorgenommen wird, um ein möglichst breites Meinungsbild zu erschließen, wird ein Maximalansatz gewählt und die Stichprobengröße nicht weiter begrenzt.

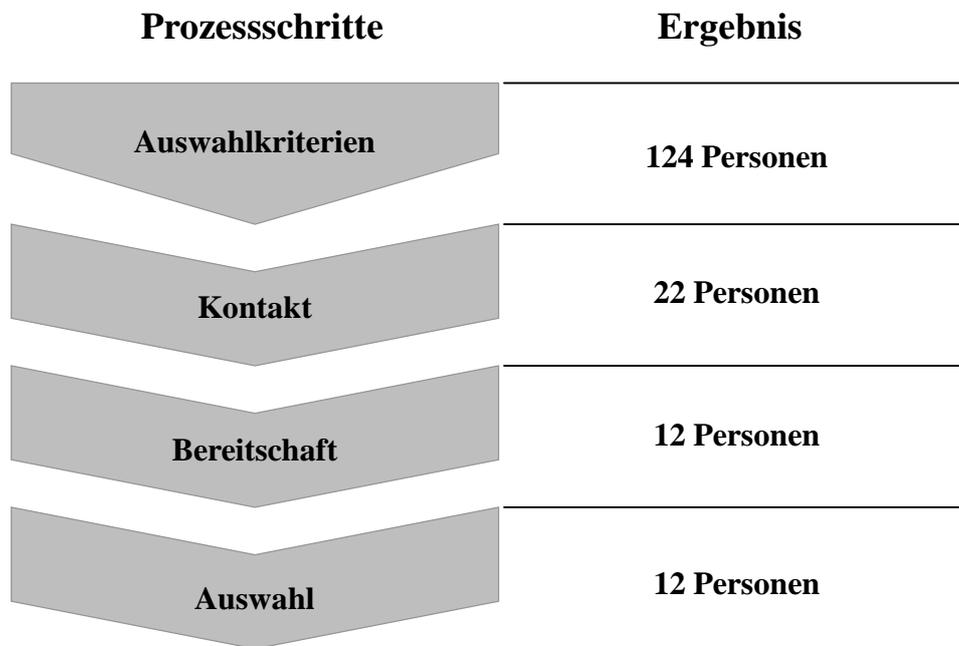


Abbildung 12: Der Prozess der Akquise der Interviewpartner

4.1.2.3 Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden dient, wie oben bereits beschrieben, als strukturgebende Grundlage eines Interviews. Dabei ist der Interviewleitfaden eine vorbereitete Sammlung von Fragen, um die Erhebung der primären Daten zu leiten, während größtmögliche Offenheit gewährleistet wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 111; Helfferich, 2011, S. 179).

Walsham (1995, S. 78) betont, dass der inhaltliche Rahmen bei der Erstellung des Leitfadens nicht zu eng gefasst werden sollte, da dadurch gegebenenfalls relevante Aussagen verhindert werden. Zum anderen darf das Interview auch nicht zu weit gefasst sein, da dadurch relevante Detailfragen unter Umständen ungeklärt bleiben (Walsham, 1995, S. 78).

Helfferich (2011, S. 180) stellt sechs Anforderungen an den Interviewleitfaden sowie dessen Nutzung:

1. Er muss als Ganzes und in allen seinen Teilen den Grundprinzipien der qualitativen Forschung gerecht werden und Offenheit ermöglichen.
2. Er darf nicht überladen sein mit zu vielen Fragen.
3. Er soll formal übersichtlich und gut zu handhaben sein.
4. Er soll dem natürlichen Argumentationsfluss folgen und nicht zu abrupten Sprüngen oder Themenwechseln zwingen.
5. Er soll nicht dazu dienen, Fragen abzulesen.
6. Er soll nicht dazu führen, dass weitere Vertiefungen, die über den abgesteckten Rahmen hinaus gehen, abgeblockt werden.

Der für die vorliegende Arbeit entwickelte Interviewleitfaden wurde unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen erstellt und ist in Anhang A beigefügt. Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass diese so wenig Einfluss wie möglich auf die Antworten ausüben, damit die Unvoreingenommenheit des Interviewten gewährleistet wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 131). Das Vorgehen zur Erstellung des Leitfadens richtete sich nach dem von Helfferich (2011, S. 184–185) vorgeschlagenen Sammeln-Prüfen-Sortieren-Subsumieren-Prinzip. Dabei wurden zunächst uneingeschränkt Fragen gesammelt und in einem zweiten Schritt nicht zielführende Fragen aussortiert. Die übrig gebliebenen Fragen wurden im Nachgang sortiert und nach Möglichkeit in aggregierte Erzählaufforderungen subsumiert (Helfferich, 2011, S. 185). Die inhaltlichen Fragestellungen des Leitfadens sind in vier Blöcke gegliedert, die von einem Einführungs- sowie einem abschließenden Abschnitt eingerahmt werden. Die nachfolgende Aufzählung erläutert kurz den Aufbau des Interviewleitfadens.

1. **Einführung:** Die Intervieweinführung zielt in erster Linie, wie von Hermanns (2004, S. 212) empfohlen, auf die Aufklärung des Gesprächspartners ab. Dabei skizziert die Einführung den thematischen Hintergrund der Forschung und geht darüber hinaus auf den geplanten Gesprächsverlauf, die Protokollierung und die geplante Verwendung des Datenmaterials unter Aspekten des Datenschutzes ein (Gläser & Laudel, 2010, S. 144).

2. **Fragen zur Auskunftsperson und zum Hintergrund:** Dieser Abschnitt dient der Einordnung des Interviewten und dessen Aussagen, um die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Interviews zu gewährleisten.
3. **Fragen zur Priorität der GM-Entwicklung:** Fragen in diesem Abschnitt versuchen zu erörtern, wie wichtig die Entwicklung neuer GM für das Unternehmen des Interviewten ist.
4. **Fragen zur angewandten Methodik und zum Entwicklungsprozess:** Dieser Abschnitt stellt den Hauptteil des Interviewleitfadens dar. Die Fragen zielen primär darauf ab, konkrete Methoden und Vorgehensweisen (Prozesse) im Entwicklungsprozess zu identifizieren. Dabei wird ausführlich darauf eingegangen, welche GM-Komponenten für den Interviewten besonders wichtig sind.
5. **Fragen zu Handlungsempfehlungen und Ausblick:** Der letzte inhaltliche Abschnitt bezieht sich primär auf generelle Empfehlungen in Bezug auf Vorgehensweisen und Verfahren, die auf der Erfahrung des Interviewten basieren. Ebenso wird die Reflektion über die eingesetzten Methoden gefordert und die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen bewertet.
6. **Abschluss des Gesprächs:** Der Gesprächsabschluss ist, ebenso wie die Einleitung, kein Bestandteil der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, sondern soll den Gesprächspartnern die Möglichkeit geben noch offene Fragen zu stellen.

Sofern im Verlauf des Gesprächs abweichende oder vertiefende Fragen, die über den Leitfaden hinausgingen, ad hoc gestellt wurden, so wurde dabei, wie von Hermanns (2004, S. 213) empfohlen, auf eine kurze und einfache Formulierung geachtet, um den Interviewpartner nicht zu überfordern.

Der erstellte Leitfaden ist keine strenge Vorgabe, sondern sehr flexibel zu handhaben. Basierend auf Erkenntnissen aus geführten Interviews, wurde dieser wie von Flick (2009, S. 92) empfohlen, iterativ für die folgenden Interviewsituationen angepasst. Die Anpassungen wurden jedoch so eingegrenzt, dass die Vergleichbarkeit der Interviews weiterhin gewährleistet ist.

4.1.2.4 Erhebung und Dokumentation der Daten

Die ausgiebige Vorbereitung der Interviewsituation ist von besonders hoher Priorität (Yin, 2009, S. 67). Deshalb wurde der Interviewleitfaden vorab in Form eines Testinterviews mit Beratern der *Detecon International GmbH* auf seine Tauglichkeit überprüft und verbessert. Die tatsächlichen Interviews zur Erhebung der primären Daten wurden im Zeitraum vom 15.01.2014 bis zum 14.02.2014 durchgeführt. Es handelte sich bei dieser Erhebung, aufgrund der zumeist großen räumlichen Distanzen zwischen dem Interviewer und den Interviewten ausschließlich um Telefoninterviews mit jeweils einem Gesprächspartner.

Aufgrund der Tatsache, dass die Interviewpartner teilweise nachgelagerte Fragen bereits bei einer vorher gestellten Frage mit beantworteten, konnte die Reihenfolge der Fragen nicht durchgängig eingehalten werden. Die Formulierung der Fragen wurde je nach Interviewpartner und Gesprächssituation modifiziert, sodass das Gespräch flexibel und offen blieb und dem natürlichen Argumentationsfluss folgen konnte. Teilweise konnten Fragen aufgrund der Gesprächssituation nicht gestellt werden, da dadurch zwischen unterschiedlichen Themenbereichen hin und her gesprungen worden wäre.

Die Interviews haben durchweg in deutscher Sprache stattgefunden und die zeitliche Begrenzung befand sich im Bereich von 33 bis 59 Minuten mit einem Median von 42 und einem Mittelwert von 41,33 Minuten. In Anhang B ist eine Übersicht über die Dauer der jeweiligen Interviews beigefügt.

Vor Beginn eines jeden Interviews wurde um Erlaubnis gebeten, das Interview aufzuzeichnen. Dies wurde von allen Interviewpartnern gestattet, sodass dem Interviewer nach dem Gespräch eine Tonbandaufnahme zur Auswertung zur Verfügung stand. Dadurch konnte sich der Interviewer während des Gespräches besser auf die Inhalte konzentrieren und war nicht durch die Mitschrift abgelenkt (Flick, 2009, S. 164). Die Tonbandaufnahme verhindert zudem weitergehend das Verlorengehen von Informationen, da im Gegensatz zum reinen Gedächtnisprotokoll oder einer Mitschrift keine Lücken existieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 157). Auf Basis der Tonbandaufnahme wurde jedes Interview in einem Transkriptionsprozess in eine textuelle Darstellung überführt, um den Grundstein für weitere Analysen zu legen (Kowal & O'Connell, 2004, S. 248). Dabei wurden die Namen von Personen

und Firmen pseudonymisiert, um die Anonymität der Gesprächspartner zu gewährleisten sowie vereinzelt sprachliche Bereinigungen vorgenommen.

4.1.3 Datenanalyse

Dieser Abschnitt beschreibt den konkreten Ablauf der Analyse der aus den Interviews gewonnenen Daten. Das Vorgehen der Datenanalyse entspricht der von Gläser und Laudel (2010, S. 199–204) beschriebenen Methode der Inhaltsanalyse. Darüber hinaus wird die Analyse durch die sogenannte „Drei C-Methode“ nach Lichtman (2013, S. 251–255) methodisch angereichert.

Die Inhaltsanalyse ist in die vier nachfolgenden Schritte unterteilt (Gläser & Laudel, 2010, S. 199–204).

1. Vorbereitung der Extraktion: Festlegung des zu untersuchenden Materials.
2. Extraktion: Iterative Interpretation und Extraktion von Informationen aus dem vorliegenden Material.
3. Aufbereitung: Sortierung und Zusammenfassung der extrahierten Informationen.
4. Auswertung: Auswertung und Darstellung der aufbereiteten Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Die Analyse, die als ein iterativer Prozess verstanden werden muss, basiert auf den gesammelten Daten der Experteninterviews.

Zur Vorbereitung der Extraktion wurden die Transkripte der Interviews zunächst geordnet und in der Form vereinheitlicht. Zur Extraktion, Aufbereitung und Auswertung wurde die „Drei C-Methode“ verwendet, deren Bezeichnung den inhaltlichen Bausteinen „Codes“ „Categories“ und „Concepts“ entspringt (Lichtman, 2013, S. 252). In einem ersten Schritt wurden die Transkripte sequenziell gelesen und Codes für einzelne Textabschnitte vergeben, die zur Beantwortung der Forschungsfragen als relevant identifiziert wurden. Im nächsten Schritt wurden die vergebenen Codes hinsichtlich Redundanzen und Sinnhaftigkeit überprüft und teilweise zusammengefasst oder umbenannt. Im Anschluss wurden die Codes in Kategorien subsumiert. Im finalen Schritt wurden innerhalb der Kategorien spezielle Konzepte identifiziert, die die Bedeutung der gesammelten Daten reflektieren. Lichtman (2013, S. 254) rät dazu, die Anzahl der Konzepte auf ein Minimum zu beschränken und diese dafür sorgfältig auszugestalten. Die Konzepte wurden in

Anlehnung an die Forschungsfrage sowie die in Kapitel 3 entwickelten Thesen aufgestellt. Es muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass neben Kategorien, die im Laufe des Analyseprozesses entwickelt (offene Kodierung) ebenfalls nach Kvale (2007, S. 105) Kategorien a priori festgelegt wurden.

Anhang D gibt einen Überblick über die entwickelten Kategorien und Konzepte.

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Zunächst werden die in Kapitel 3 entwickelten Thesen im Lichte der Interviewergebnisse diskutiert. Darüber hinaus werden auch solche Aspekte, die nicht von den Thesen abgedeckt wurden, im Bezug auf die Forschungsfrage vertieft.

4.2.1 Diskussion der aufgestellten Thesen

Zu These 1: *Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfolgt aktuell getrieben aus den Dimensionen „Kunde“ und „Wertangebot“, während Ressourcen als Treiber eine untergeordnete Rolle spielen.*

Die erste These kann auf Basis der Experteninterviews bestätigt werden. Obwohl Ressourcen wichtige Faktoren für die letztendliche Leistungserbringung darstellen, muss der *„Hauptfokus darauf gerichtet sein, den Kunden bestmöglich zu bedienen“* (Interviewter 11, 29.01.2014). Demnach muss *„alles was Sie tun deutlich stärker am Bedarf des Kunden ausgerichtet sein, als es bisher der Fall gewesen ist“* (Interviewter 4, 20.01.2014).

Der *„massive technische und regulatorische Wandel“* wird als Ursache für veränderte Kundenbedürfnisse erkannt (Interviewter 1, 15.01.2014). Auf Basis der Bedürfnisse wird geprüft, inwiefern vorhandene Ressourcen genutzt werden können, um Kundenerwartungen gerecht zu werden. Da die Zahlungsbereitschaft eines Kunden durch seinen *„Schmerz“* beziehungsweise ein *„unbefriedigtes Bedürfnis“* determiniert wird, stellt die Kombination aus Kundenbedürfnis und nutzenstiftendem Wertangebot die Haupttreiber für neue GM dar (Interviewter 2, 17.01.2014).

Es wurde zudem hervorgehoben, dass nicht jedes Kundenbedürfnis befriedigt werden kann und nicht jeder Trend Erfolgspotenziale für jedes Unternehmen besitzt.

Zu These 2: *In der Praxis werden Methodik und Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zufällig ausgewählt.*

Anhand der Interviews kann auch die zweite These bestätigt werden, da die Wahl eines Vorgehens keinem speziellen Schema folgt. Unter allen Befragten konnten keine einheitlichen Prozesse oder Methoden identifiziert werden. Die Herangehensweisen variieren sowohl in der Struktur, als auch bei den verwendeten Methoden. Die zugrunde liegenden Prozesse sind sehr unterschiedlich und reichen von standardisierten und formalisierten Stage-Gate-Prozessen bis hin zu vollständig undefinierten und zufälligen Ideenentwicklungen, die neben dem Tagesgeschäft zu bewerkstelligen sind.

Die Strukturierungsmethoden weichen ebenfalls deutlich voneinander ab. Verschiedene Experten beschränken sich auf klassische Grundmodelle der Betriebswirtschaft, wie beispielsweise die Wertschöpfungskette nach Porter (2010). Demgegenüber wird in anderen Unternehmen explizit die BMC verwendet, um Gedanken und Ideen bezüglich des GMs zu strukturieren. Nichtsdestotrotz wird von den Experten hervorgehoben, dass man bisher auf „*keine feste Methode fixiert*“ ist, sondern vielmehr ein „*individuelles Vorgehen*“ präferiert (Interviewter 10, 29.01.2014). Mehrheitlich wurde erklärt, dass das Vorgehen zumeist nicht standardisiert ist und „*es zu viel behauptet wäre, zu sagen, man habe eine direkte Methodik*“ (Interviewter 10, 29.01.2014).

Zu These 3: *Methodik und Vorgehen der Geschäftsmodellentwicklung sind unabhängig von Branche und existierendem Geschäftsmodell.*

Der vorangestellten These wurde mehrheitlich zugestimmt, wenngleich vereinzelt Experten widersprachen und behaupteten, dass man „*nichts über einen Kamm scheren*“ darf und eine „*sehr spezielle Analyse erforderlich*“ ist (Interviewter 3, 17.01.2014).

Der überwiegende Anteil der Befragten vertrat dennoch den Standpunkt, dass das Vorgehen auf einer methodischen Ebene „*überhaupt gar nicht speziell auf die Branche bezogen*“ und „*komplett adaptierbar für andere Industriepartner*“ ist (Interviewter 4, 20.01.2014; Interviewter 6, 22.01.2014). Aufgrund von branchenspezifischen Besonderheiten beziehungsweise Rahmenbedingungen wurde

die These teilweise limitiert und argumentiert, dass „*die grundsätzlichen Methodiken ausreichen, um ein GM in einer 80-20 Qualität zu beschreiben*“ und für die „*Detailarbeit branchenspezifische Unterschiede berücksichtigt werden müssen*“ (Interviewter 10, 29.01.2014).

Im besonderen Fokus auf disruptive GM-Entwicklungen erfolgt die Betrachtung weitestgehend unabhängig vom existierenden GM, da hierbei der Status quo generell ausgeblendet werden soll. Ein konträres Bild ergibt sich bei der inkrementellen Weiterentwicklung bestehender GM, da diese hierbei explizit in die Betrachtung aufgenommen werden.

Zu These 4: *Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist für Unternehmen überlebenskritisch.*

Die vorangestellte These trifft unter den Experten auf Zustimmung. So werden beispielsweise die Meinungen vertreten, dass ein Unternehmen „*innerhalb der nächsten 5 Jahre tot ist, wenn es sich nicht weiterentwickelt*“ (Interviewter 8, 24.01.2014) sowie, dass „*ein Unternehmen, das glaubt, ein unantastbares GM zu haben, sterben wird, egal wie groß oder klein es ist*“ (Interviewter 2, 17.01.2014).

Da die Interviews diesbezüglich, auch über unterschiedliche Branchen hinweg, zu einem einheitlichen Meinungsbild führten und 100% der Befragten ihre Zustimmung äußerten, kann trotz der begrenzten Stichprobengröße von n=12 davon ausgegangen werden, dass diese Meinung ein repräsentatives Bild der Realität ergibt.

Zur Begründung wurde vermehrt auf die hohe Dynamik hingewiesen, der die Branchen heute unterworfen sind. So bezifferten 10 von 12 Experten die jeweilige Branchendynamik auf einer Skala von 1 (statisch) bis 5 (sehr dynamisch) mit 4-5. Als besonders dynamisch stellte sich dabei die Telekommunikations- und die Energiebranche heraus. Als auslösender Faktor dieser hohen Dynamik wurden primär der zunehmende Wettbewerb und der wachsende Einfluss von Technologie auf das Geschäft genannt.

Im Energiesektor bilden zudem regulatorische Einflussnahmen, wie etwa die „Energiewende“, einen zusätzlichen wesentlichen Faktor für die wachsende Branchendynamik.

Eine Ausnahme bildet in diesem Kontext die Versicherungsbranche. Obwohl die These zwar bestätigt wurde, wurde hervorgehoben, dass dort „*Stabilität im GM sehr*

viel wichtiger als Dynamik ist“ (Interviewter 9, 27.01.2014). Am Beispiel einer Lebensversicherung wurde erläutert, dass Verträge mit einer Laufzeit von 60 Jahren (jeweils 30 Jahre Ein- & Auszahlung) von Konstanz geprägt sind und dass, „ein Versicherungsunternehmen, das alle 6 Monate seinen Geschäftsfokus verändern würde, eine Katastrophe für die Kunden wäre“ (Interviewter 9, 27.01.2014).

Zu These 5: *Die Integration von Kunden und Partnern ist ein aufkommender Trend, allerdings noch keine gelebte Praxis der GM-Entwicklung.*

Kunden und Partner aktiv in die Entwicklung neuer GM einzubeziehen, ist für die Experten ein relevantes Thema, jedoch sind die bisherigen Erfahrungen noch sehr begrenzt. Es konnte festgestellt werden, dass die Öffnung der Organisation zur Abschöpfung externer Kunden- und Partnerideen ein Zukunftsfeld ist, die Entwicklung jedoch noch am Anfang steht.

Als eine Vorstufe der Integration von Externen wurden teilweise interne Workshops veranstaltet, um *„im Haus abzugrasen, was den Leuten auf den Nägeln brennt“* und es stünde weiterhin *„auf der Agenda, dass man das einfach komplett offen gestaltet und die Kunden dazu motiviert, mitzuwirken“* (Interviewter 4, 20.01.2014).

An dieser Stelle muss zwischen Rolle und Phase, in der die Kunden oder Partner an der Entwicklung partizipieren, unterschieden werden. Die am weitesten verbreiteten Formen der Kundenintegration innerhalb der Stichprobe fokussieren sich auf die Erhebung von Kundenbedürfnissen, bevor die eigentliche Entwicklung beginnt beziehungsweise auf das Einholen von Feedback für ein bereits entwickeltes GM-Konzept. Die Erhebung der Kundenbedürfnisse erfolgt primär durch gezielte Interviews oder Umfragen, während das Einfordern von Feedback die Kunden bereits etwas weiter in den Prozess einbezieht. Demzufolge kann die aufgestellte These als bestätigt angesehen werden, da im Rahmen der Integration von Kunden und Partnern bisher lediglich Meinungen abgefragt werden, den Kunden aber wenig Raum für die aktive Mitgestaltung des GMs eingeräumt wird. Vereinzelt wird weiterhin die Meinung vertreten, dass Kunden aus dem Entwicklungsprozess herausgehalten werden sollten, da der Vertrieb beziehungsweise *„die Leute, die nah am Kunden sind, eigentlich wissen müssen oder ein Gefühl dafür haben müssen, was der Kunde braucht“* (Interviewter 10, 29.01.2014) und *„mit Kunden zu testen immer etwas schwieriger ist“* (Interviewter 11, 29.01.2014).

Zu These 6: *Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist inkrementell und nur in Ausnahmefällen disruptiv.*

Das Ziel der GM-Entwicklung wurde als eine Mischung aus beiden Innovationsgraden artikuliert, wobei mehrheitlich betont wurde, dass *„der größere Anteil in den inkrementellen Elementen liegt“*, weil diese Art der Innovation Bereiche betrifft, *„die jetzt schon (Gewinne) erwirtschaften“* und *„diese Bereiche heutzutage immer weiterentwickelt werden müssen“* (Interviewter 2, 17.01.2014).

Mehrheitlich wurde argumentiert, dass man zunächst eine abwartende Position eingenommen habe und in erster Linie auf Umfeldveränderungen, die meist als Umsatzeinbuße spürbar wurden, reagiert hat. Diese Reaktion beinhaltet dann primär die Anpassung (=inkrementelle Weiterentwicklung) des bestehenden GMs beispielsweise durch die Erschließung neuer Distributionskanäle oder kleinere Veränderungen des Wertangebots. Man handelt also *„eher im Sinne einer Evolution als einer Revolution“* (Interviewter 4, 20.01.2014).

Darüber hinaus wurde dennoch darauf aufmerksam gemacht, dass die Bedrohungen und Chancen disruptiver GM-Entwicklungen mittlerweile erkannt sind. In der Zukunft sollen vermehrt aktive Versuche mit der Absicht, disruptive Veränderungen zu erzielen, unternommen werden. Diese sind jedoch deutlich langfristiger orientiert und benötigen einen signifikanten Zeitaufwand.

Zu These 7: *Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist als Reaktion auf externe Veränderungen und nur in Ausnahmefällen aktiv.*

Über die Stichprobe hinweg konnte festgestellt werden, dass das aktive Entwickeln neuer GM zwar anvisiert wird, jedoch bisher überwiegend auf äußere Einflüsse reagiert wird. Auffällig ist, dass in den meisten Fällen erst dann reagiert wurde, wenn *„das Ergebnis bereits zurückgeht“* und *„die Einnahmequellen, die man bisher hatte, nicht mehr so funktionieren“* (Interviewter 3, 17.01.2014). (Interviewter 10, 29.01.2014). Die meisten Unternehmen haben die Notwendigkeit zunächst nicht erkannt, da *„das GM, was vorher Wirkung hatte, einfach zu lange gut lief“* (Interviewter 6, 22.01.2014). Zukünftig wollen Unternehmen aus dieser *„reaktiven Erkenntnis“* diese *„Themen nun besetzen und dabei versuchen, eine aktive Rolle einzunehmen“* (Interviewter 10, 29.01.2014). Es wurde argumentiert, man sei für

einen Umstieg auf aktive GM-Entwicklungen aufgrund „*schwankender und sich noch entwickelnder Märkte noch nicht unbedingt spät dran*“ (Interviewter 10, 29.01.2014).

4.2.2 Weiterführende Ergebnisse

Die Experteninterviews führten weitergehend zu Erkenntnissen, die sich nicht zu den oben genannten Thesen zuordnen ließen und daher in diesem Kapitel gesondert dargelegt werden.

4.2.2.1 Generelle Beobachtungen

Es ist festzustellen, dass, obschon die Entwicklung neuer GM ein sehr wichtiges Thema auf jeder Unternehmensagenda darstellt, bereits die **Definition** eines GMs Probleme bereitet und zu sehr unterschiedlichen Formulierungen führt. In Abhängigkeit vom jeweiligen Blickwinkel der Interviewten reichten die Definitionsversuche von Prozessbeschreibungen über Strategieformulierungen bis hin zu komplexen, komponentenbasierten Darstellungen.

Es konnte ebenfalls kein Konsens bezüglich der **Teamzusammensetzung** für GM-Workshops herausgearbeitet werden. Während manche Experten heterogene Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchieebenen befürworten, bevorzugen andere eine strikte Beschränkung auf das Top-Management.

Es wurde deutlich, dass wissenschaftliche **Frameworks für die GM-Entwicklung** in der Praxis (innerhalb der untersuchten Stichprobe) bisher kaum Anwendung finden. Der BMN ist den interviewten Experten bis dato unbekannt und dessen Vorgehen wird angezweifelt: „*Ob ich wiederkehrende Muster in eine Methodik für ein GM bringen kann, da bin ich mir nicht sicher* (Interviewter 2, 17.01.2014).

Obwohl die BMC demgegenüber einen höheren Bekanntheitsgrad unter den Befragten erreicht hat (6 von 12 Experten), ist deren Anwendung bislang ebenfalls eingeschränkt (4 von 12 Experten). Die BMC wird als ein „*Strukturierungsbeziehungswise Arbeitswerkzeug, das man auch im Workshop sehr gut einsetzen kann*“ angesehen und ist für die Anwender „*mehr als nur eine Visualisierung*“ (Interviewter 2, 17.01.2014). Insbesondere „*wenn man so ein bisschen grober im ersten Aufschlag*“ bei der Erarbeitung des GM ist, kann diese zur Strukturierung

genutzt werden (Interviewter 6, 22.01.2014). Es wurde vereinzelt bekräftigt, dass *„jetzt auch damit angefangen wird, die Themen, die momentan auf der Agenda liegen, mit der BMC zu bearbeiten“* (Interviewter 4, 20.01.2014). *„Die Methodik habe man bisher so noch nicht gemacht, ist aber ganz klare Vorgabe für die Entwicklung der neuen Themen, die momentan vor uns liegen“* (Interviewter 4, 20.01.2014). Des Weiteren wurde ebenfalls vereinzelt darauf hingewiesen, dass man die BMC *„ein bisschen verschlankt“* anwendet und sich dabei primär auf die Dimensionen Kunden und Wertangebot konzentriert (Interviewter 12, 14.02.2014). Insgesamt konnte kein Konsens darüber, ob es Vorteile erbringt, den **gesamten Prozess der GM-Entwicklung zu standardisieren**, herausgearbeitet werden. Manche Experten befürworteten die Standardisierung und erklären, *„dass das vor allem auf der Qualitätsseite auch in der Effizienz des gesamten Prozesses Vorteile bringt“* (Interviewter 7, 23.01.2014). Demgegenüber glauben andere *„nicht an die durch Algorithmen und Prozesse gesteuerte Entwicklung von GM“* und *„bezweifeln, dass neue GM in einem standardisierten Prozess entwickelt werden können“* (Interviewter 8, 24.01.2014) (Interviewter 10, 29.01.2014). Es wird begründet, dass *„strukturierte Prozesse nur mittelmäßige Ergebnisse bringen, weil sie die Exzellenz ausblenden“* (Interviewter 8, 24.01.2014).

Die Anzahl der **Personentage**, die in die Entwicklung neuer GM investiert wird, ist jedoch so hoch, dass gewisse Standardisierungen enormes Einsparpotenzial zu bieten scheinen. Die Werte variieren in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und werden in Relation beispielsweise mit *„5% der Zeit des Gesamtunternehmens“* geschätzt (Interviewter 1, 15.01.2014).

4.2.2.2 Wesentliche Herausforderungen der GM-Entwicklung in der Praxis

Die Entwicklung neuer GM wird generell als eine komplexe Aufgabe verstanden. Dieser Abschnitt umfasst die wesentlichen von den Experten artikulierten Herausforderungen.

Eine ganz zentrale Herausforderung, welche insbesondere für disruptive GM-Innovationen zu Schwierigkeiten führt, ist das Fehlen eines geeigneten **Innovationscontrolling**-Werkzeugs. Die Messung des Erfolgs einer mittel- bis langfristig orientierten Zukunftsinvestition in eine disruptive GM-Innovation ist bisher nicht möglich. Aus diesem Grund muss stets *„argumentiert werden, warum*

ein Euro in ein Zukunftselement investiert werden soll, wo man nicht weiß, ob es erfolgreich ist“ (Interviewter 2, 17.01.2014). Demgegenüber müssen Unternehmen sich der Frage stellen, ob *„es nicht viel sinnvoller ist, jeden Euro in eine inkrementelle Innovation zu investieren und das Kerngeschäft zu stützen“* (Interviewter 2, 17.01.2014). Diese Konkurrenz zwischen Innovationen und dem tragenden Geschäft wird von den Experten als das *„klassische Innovationsdilemma“* bezeichnet und bedarf einer Lösung für die Zukunft (Interviewter 2, 17.01.2014).

Darüber hinaus wurde insbesondere für *„große Unternehmen, die schon lange mit einem etablierten GM gelebt haben“* die Problematik aufgezeigt, dass *„die Strukturen einfach nicht so flexibel sind, wie in einem Unternehmen, das gerade erst gestartet ist und davon lebt, die Kontinuität zu erneuern und Ideen zu entwickeln“* (Interviewter 10, 29.01.2014). Um die Flexibilität der Unternehmensstrukturen zu verbessern, ist es notwendig, *„Mitarbeiter dazu zu motivieren, Dinge anders zu machen“* (Interviewter 11, 29.01.2014). Aufgrund der *„Eingefahrenheit vieler Organisationen“*, in denen *„man über Jahre versucht hat, diese Veränderungen eher nicht zu tun“*, ist dies zumeist eine *„zähe Angelegenheit“* (Interviewter 11, 29.01.2014). Um schnelle Entscheidungen treffen zu können und um mit der *„zunehmenden Anzahl der aufkommenden Innovationsthemen zukünftig umgehen zu können, ist deutlich mehr Flexibilität auf der Organisationsseite erforderlich“* (Interviewter 4, 20.01.2014).

Dieses *„Bewusstsein für Veränderung“* muss durch entsprechende Maßnahmen, wie intensive Kommunikation und aktives Change Management unterstützt werden (Interviewter 4, 20.01.2014).

Des Weiteren stellt die nur begrenzt zur Verfügung stehende Zeit für die GM-Entwicklung aufgrund des gewachsenen **Wettbewerbsdrucks** eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen dar. *„Wenn Sie es richtig machen, brauchen Sie teilweise mehr Zeit, als Sie eigentlich haben“* (Interviewter 11, 29.01.2014).

Fehlende Kapazitäten für den Innovationsprozess auf Seiten der Mitarbeiter stellen darüber hinaus ein Problem dar, das zum Scheitern vieler GM-Innovationsvorhaben führt. Es wurde argumentiert, dass *„die Mitarbeiter, die meistens die besten Ideen haben, meistens diejenigen sind, denen das operative Geschäft bis zum Hals steht“* und deshalb *„alles nebenher laufen muss, was es aber nicht tut“* (Interviewter 3, 17.01.2014). Es wurde zudem hervorgehoben, dass nur wenige Personen qualitativ geeignet sind, um GM zu entwickeln.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die wesentlichen identifizierten Herausforderungen.

Wesentliche Herausforderungen der GM-Entwicklung in der Praxis
Nichtvorhandensein eines geeigneten Werkzeugs zum Innovationscontrolling
Konkurrenz zwischen innovativen, zukünftigen GM und aktuellem GM
Starre Organisationsstrukturen
Hoher Zeit- und Wettbewerbsdruck
Fehlende Kapazitäten für den Innovationsprozess

Tabelle 5: Wesentliche Herausforderungen der GM-Entwicklung in der Praxis

4.2.2.3 Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis

Die Experteninterviews führten zu der Erkenntnis, dass die befragten Unternehmen sich in einem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung befinden und Fehler, die in der Vergangenheit begangen wurden, explizit artikuliert und daraus Implikationen für zukünftige GM-Projekte abgeleitet werden.

Eine Lektion bezieht sich auf die **konkrete Verantwortungszuordnung und den Wissenstransfer** im Entwicklungsprozess. Vermehrt wurde betont, dass Projektübergaben an neue Personen, insbesondere bei der Entwicklung von GM, sehr kritisch sind. Dementsprechend ist *„eins der größten Learnings, dass man Ideen, die man vorne im Prozess entwickelt hat (...), nicht zu einem bislang nicht involvierten Ansprechpartner rüberkippen kann. Das funktioniert nicht, weil derjenige entweder einfach nicht dafür brennt oder nicht direkt das Verständnis dafür entwickeln kann. Dementsprechend kommt die Idee an dieser Stelle sehr häufig zum Stillstand“* (Interviewter 6, 22.01.2014). Umso wichtiger ist es deshalb, *„frühzeitig alle relevanten Bereiche ins Boot zu holen, die im absehbaren Verlauf des Prozesses später sowieso dabei sein werden, um damit dann solche Stellfallen frühzeitig aus dem Weg zu räumen“* (Interviewter 6, 22.01.2014). Diese Erkenntnis setzt sich über die Entwicklungsphase hinaus in der GM-Implementierung fort, sodass es *„keinen Sinn macht, abstrakte GM zu entwickeln und dann hinterher zu suchen, wer das umsetzen soll“* (Interviewter 10, 29.01.2014).

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den bisherigen GM-Entwicklungsprojekten betrifft die **Prozessdauer** sowie die **Qualität** des Resultats. Initial wurde in der

Vergangenheit zumeist sehr viel Aufwand betrieben, um am Ende des Prozesses ein möglichst ausgefeiltes GM präsentieren zu können, was einen negativen Einfluss auf die Entwicklungsdauer bedeutete. Die Erfahrung zeigte, dass man *„deutlich mehr Schnelligkeit und vielleicht nicht immer den 100 % Ansatz benötigt, sondern eher zwischen 80 und 20 %“*. Das Risiko, dass *„manches vom Start weg nicht so gut funktioniert, kann man in vielen Fällen heilen und nachbessern“* (Interviewter 4, 20.01.2014).

Obschon die frühzeitige Kundeneinbindung in den GM-Entwicklungsprozess nicht unter allen Befragten auf Zustimmung traf, wurde dennoch betont, dass das oben beschriebene Risiko dadurch minimiert werden kann. Es ist das Ziel, *„deutlich näher an den Kunden zu kommen oder die Kunden eben zu uns einzuladen und mit ihnen zu diskutieren, wo denn die Bedarfe liegen und was denn wirklich Sinn machen würde zu entwickeln“* (Interviewter 4, 20.01.2014). Neben **der aktiven Beteiligung der Kunden**, die in Zukunft kontinuierlich praktiziert werden soll, wurde die Erkenntnis erlangt, dass das (frühzeitige) Einfordern von Kundenfeedback einen positiven Einfluss auf die Entwicklung besitzt. Dazu wird vermehrt auf die Verwendung eines **Rapid-Prototyping-Ansatzes** vertraut. Man *„geht jetzt immer mehr dahin, neue Ideen in Form eines schnellen Rapid Prototyping zu testen“*, um zu evaluieren, *„ob eine Idee funktioniert, was man ändern muss oder ob man eine Idee wieder zurückzieht“* (Interviewter 10, 29.01.2014).

Außerdem wurde erkannt, dass **Change Management** ein kritischer und zugleich wesentlicher Erfolgsfaktor für GM-Innovationen darstellt, der in der Vergangenheit häufig unterschätzt wurde. Diesbezüglich hat sich intensive, *„scheibchenweise“* Kommunikation des Top-Managements bewährt, sodass *„die Mitarbeiter immer wieder in Salamischeiben mitgenommen und informiert werden“* (Interviewter 1, 15.01.2014). Zudem hat man sehr gute Erfahrungen mit einer Mischung aus Top-Down- und Bottom-Up-Ansätzen gemacht, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, aktiv Ideen einzubringen und diese innerhalb der Organisation voran zu treiben.

Neben der Beobachtung, dass neue GM *„vielleicht auch ein bisschen Start-Up-Charakter haben“* und *„anders gemonitort werden müssen“* als klassische Produktentwicklungen, wurde dem **perfekten Timing** einer GM-Innovation substantielle Bedeutung zugeschrieben (Interviewter 10, 29.01.2014). *„Dieses Timing, die Innovationen zur richtigen Zeit an den Markt zu bringen, ist die*

Königsdisziplin“ (Interviewer 5, 21.01.2014). Damit wurde betont, dass die beste Innovation keinen Erfolg haben kann, sofern der Markt noch nicht bereit dafür ist. Diese Akzeptanz setzt sich aus unterschiedlichen Kriterien (beispielsweise Verwendbarkeit, Inhalt, komplementäres Umfeld) zusammen und muss intensiv beobachtet werden, um mit einer GM-Innovation nicht zu scheitern.

An dieser Stelle ist festzustellen, dass einzelne Lektionen relativ generischen Charakter besitzen und auffällige Parallelen zur Literatur der Informationssystem- (IS) Forschung aufweisen. Diese generische Verwandtschaft zwischen der Entwicklung von IS und GM besteht insbesondere im Bezug auf Change Management und den Einsatz von Prototypen während der Entwicklung (vergleiche dazu beispielsweise Alavi, 1984; Benjamin & Levinson, 1993; Cummings & Worley, 2009; McKersie & Walton, 1991).

In Tabelle 6 werden die Lessons Learned zu einer Übersicht zusammengefasst.

Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis
Konkrete Verantwortungszuordnung und Wissenstransfer sind kritische Erfolgsfaktoren im Entwicklungsprozess.
Hohe Geschwindigkeit und kurze Time-to-Market sind für den Erfolg einer GM-Entwicklung maßgeblich.
Aktives Einfordern von Kundenfeedback mit einem Rapid-Prototyping-Ansatz ist erfolgsversprechender als die isolierte interne Entwicklung eines neuen GM.
Die Nähe zu den Kunden muss durch den (aktiven) Einbezug in den Entwicklungsprozess gefördert werden.
Change Management und aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern sind essenziell für den Erfolg und die unternehmensinterne Akzeptanz einer GM-Entwicklung.
Das richtige Timing der Einführung eines neuen GM ist wesentlich für dessen Erfolg.

Tabelle 6: Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis

4.2.2.4 Best Practices der Prozessgestaltung der GM-Entwicklung in der Praxis

Aufgrund der begrenzten Stichprobengröße (n=12) lassen sich die Aussagen der Experten nur begrenzt generalisieren und als Best Practice bezeichnen. Die vorgestellten Best Practices in diesem und dem nachfolgenden Kapitel unterliegen daher der subjektiven Bewertung und Empfehlung einzelner Experten.

Das vorgeschlagene Vorgehen im GM-Entwicklungsprozess wird nachfolgend chronologisch erläutert. Zunächst ist es sinnvoll, die Ideengenerierungsphase auszuklammern und getrennt von dem nachfolgenden Prozess zu betrachten.

In der **Ideengenerierung** hat es sich bewährt, möglichst vielfältige Blickwinkel auf die Problemstellung zu berücksichtigen. Es ist dabei *„ganz wesentlich, den Ideentrichter mit sehr vielen Ideen über unterschiedliche Kanäle zu füllen. Wenn einer ausfällt, kann man den nächsten stärker anzapfen. Partnernetzwerke sind extrem notwendig und extrem wichtig. Gerade auch das Entwickeln gemeinsam mit Partnern, weil es einfach noch mal ein anderes Licht bringt und eine andere Brille aufsetzt“* (Interviewter 6, 22.01.2014). Überdies wurde betont, dass der kreative Prozess der Ideengenerierung *„deshalb so kreativ ist, weil er praktisch in keine Schablone hineinpasst. Man kann nicht vorher hingehen und sagen, wir drücken alles gleich durch einen Prozess, der aber für viele der Geschäfte gar nicht passt“* (Interviewter 5, 21.01.2014). Kreativitätssteigernd ausgewirkt hat es sich dabei, Workshops *„nicht unbedingt in den klassischen Büroräumen zu machen“*. So hat man beispielsweise gute Erfahrungen damit gemacht, *„außerhalb des klassischen Umfeldes, beispielsweise in einem Kloster“* zu tagen (Interviewter 10, 29.01.2014).

Um die *„einzelnen Gedanken im nachfolgenden Prozess auch zusammenfügen zu können“* und keine *„lose voneinander gestalteten Geschäftsprozesse, die nicht zusammenpassen“* zu generieren, ist es notwendig, einen grundlegenden Prozess zu definieren (Interviewter 11, 29.01.2014). Dabei hat es *„besonders gut funktioniert, wenn man klar strukturierte und methodische Vorgehen hat, die ineinander greifen“* (Interviewter 11, 29.01.2014).

Die **Akzeptanz** eines sich in der Entwicklung befindenden GMs innerhalb der Organisation kann durch die Visibilität des Entwicklungsprozesses gefördert werden. Eine *„IT-seitige Abbildung“* sorgt für eine *„gewisse Transparenz für alle*

Mitarbeiter“, sodass jeder nachvollziehen kann, „welche Idee sich aktuell an welcher Stelle bewegt“ (Interviewer 6, 22.01.2014).

Über die Information der Mitarbeiter hinaus ist ein ständiges Monitoring des Entwicklungsprozesses essenziell, um sicher zu stellen, dass das Projekt zielgerichtet verläuft. Vermehrt wurde die Verwendung eines strukturierten **Stage-Gate-Prozesses** empfohlen. In diesen „bestimmten Stage-Gates wird anhand festgelegter Kriterien regelmäßig in Form eines Quick-Checks geprüft, ob die Idee passt“ (Interviewer 6, 22.01.2014). Dabei werden beispielsweise Kriterien wie Markttauglichkeit, technische Machbarkeit, Kundennutzen und strategischer Fit beurteilt.

Um den Prozess „zielgerichtet“ zu gestalten, wird zur Verwendung von **Templates** geraten. Innerhalb einer jeden Stage wird zwischen den Phasen „Analyse, Design und Test“ unterschieden und „für jede Phase ein entsprechendes Template“ bereitgestellt, anhand dessen die Gate-Beurteilungen erfolgen (Interviewer 11, 29.01.2014).

Tabelle 7 fasst die Best Practices bezüglich des Entwicklungsprozess zu einer Übersicht zusammen.

Best Practices der Prozessgestaltung der GM-Entwicklung in der Praxis
Trennung zwischen der Ideengenerierung und dem nachfolgenden Entwicklungsprozess eines GM.
Implementierung eines standardisierten Prozesses zur Weiterentwicklung einer konkreten GM-Idee.
IT-seitige Abbildung des Entwicklungsprozesses sorgt für Akzeptanz und verbessert den Informationsstand der Mitarbeiter.
Definition von festen Stage-Gates zur kontinuierlichen Fortschrittskontrolle des Entwicklungsprozesses.
Design von Templates zur Erleichterung der Fortschrittskontrolle an den Stage-Gates.

Tabelle 7: Best Practices der Prozessgestaltung der GM-Entwicklung in der Praxis

4.2.2.5 Best Practice-Methoden der GM-Entwicklung in der Praxis

Während innerhalb des Stage-Gate-Prozesses überwiegend auf klassische Managementwerkzeuge, wie beispielsweise SWOT-Analysen und Wertschöpfungsketten-Untersuchungen vertraut wird, erfährt die kreative Phase der Ideengenerierung zunehmend gezielte methodische Unterstützung. Dabei adressieren die angeratenen Methoden sowohl die interne, als auch die externe Unternehmensdimension und weichen damit Unternehmensgrenzen auf.

Um innerhalb eines Unternehmens die Mitarbeiterkreativität abzuschöpfen und gleichzeitig die Akzeptanz neuer Ideen zu fördern, sowie den erforderlichen Kulturwandel anzuschieben, wird dazu geraten, die Mitarbeiter zu befähigen, sich aktiv an Zukunftsthemen zu beteiligen. Es wurden beispielsweise sehr gute Erfahrungen mit einem so genannten „*Pitch Day*“ gemacht, bei dem „*im Unternehmen aufgerufen war, dass Mitarbeiter ihre Ideen einmal darstellen, wie sie sich die Zukunft der Branche vorstellen oder welche Themen bei Ihnen da ganz vorne dran sind*“ (Interviewter 4, 20.01.2014). In diesem Kontext wurde argumentiert, dass es in jedem Unternehmen Ideen gibt, die lediglich artikuliert werden müssen. Im Falle des genannten Beispiels wurden keine Anreize benötigt, um die Mitarbeiter zur Beteiligung zu motivieren, da „*allein die Tatsache, sowas anzubieten und dadurch den Leuten die Möglichkeit zu geben, Sichtbarkeit zu erlangen*“ als Chance wahrgenommen wurde (Interviewter 4, 20.01.2014).

Aufgrund der allgemeinen Zustimmung darüber, dass neue GM sich primär an Kundenbedürfnissen orientieren müssen, legt die Mehrheit der hervorgebrachten Methoden den Fokus auf Kundennähe und befindet sich damit direkt an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Zielkunde. Sehr gute Erfahrungen wurden beispielsweise mit „*Gemba Walks*“ gemacht. Das Ziel dabei besteht darin, „*den Schmerz beziehungsweise das Bedürfnis der Kunden klar herauszuarbeiten*“ (Interviewter 2, 17.01.2014). Bei einem Gemba Walk wird ein Kunde beispielsweise einen ganzen Tag lang bei seinen Aktivitäten verfolgt und beobachtet, ohne dass dabei in seine Handlung eingegriffen wird. Alle Gefühle und Gedanken des Kunden werden von ihm laut ausgesprochen, sodass der Beobachter diese notieren kann. Auf Basis der Beobachtungen und Aufzeichnungen wird dann im Nachhinein analysiert, inwiefern identifizierte Bedürfnisse etwa mit einem neuen Wertangebot oder einer anderen GM-Veränderung befriedigt werden können.

Eine weitere Möglichkeit, den Dialog und die Interaktion mit Kunden und damit deren Bedarfsanalyse zu optimieren, stellt die Einberufung eines sogenannten „**Kundenbeirats**“ dar (Interviewter 7, 23.01.2014). Der Kundenbeirat „ist dann so besetzt, dass er möglichst ein Abbild der Kunden bzw. der Gesellschaft repräsentiert“ (Interviewter 7, 23.01.2014). In einem regelmäßigen Turnus treffen sich dann Unternehmensvertreter mit dem Beirat und diskutieren die Sorgen und Nöte der Kunden. Die Wahrnehmung und das Verständnis der Kundenbedürfnisse werden damit im Gegensatz zu herkömmlichen Befragungen vertieft.

Eine Möglichkeit, die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden kennen zu lernen, ohne dabei in direkten Kontakt mit ihnen zu treten, stellt die Einladung **externer Gastredner** dar. So wurden beispielsweise „*Migrations- und Rentenforscher*“ eingeladen, um über die „*speziellen Bedürfnisse dieser Bevölkerungsgruppen*“ zu referieren (Interviewter 9, 27.01.2014).

Die Entwicklung eines neuen GM führt stets zu der Frage nach dem „*konkreten Kunden*“ beziehungsweise der „*Zielgruppe*“ (Interviewter 2, 17.01.2014). Damit aus der abstrakten Zielgruppe eine „*konkrete, anfassbare Person, die einen Schmerz und Bedürfnisse hat*“ entsteht, wird zur Verwendung von „**Personas**“ (vergleiche Kundenempathiekarte in Abschnitt 2.4.1.2) geraten (Interviewter 2, 17.01.2014). Durch das Verständnis darüber, was der Kunde denkt, sieht, hört, fühlt, sagt und tut, entsteht ein besseres Gefühl für seine unbefriedigten Bedürfnisse. Aufbauend auf den erhobenen Kundenbedürfnissen bildet die „**Value Proposition Canvas**“, die in Abbildung 13 dargestellt ist, eine hilfreiche methodische Unterstützung im weiteren Vorgehen, um den Baustein des Wertangebots zu definieren (Interviewter 2, 17.01.2014).

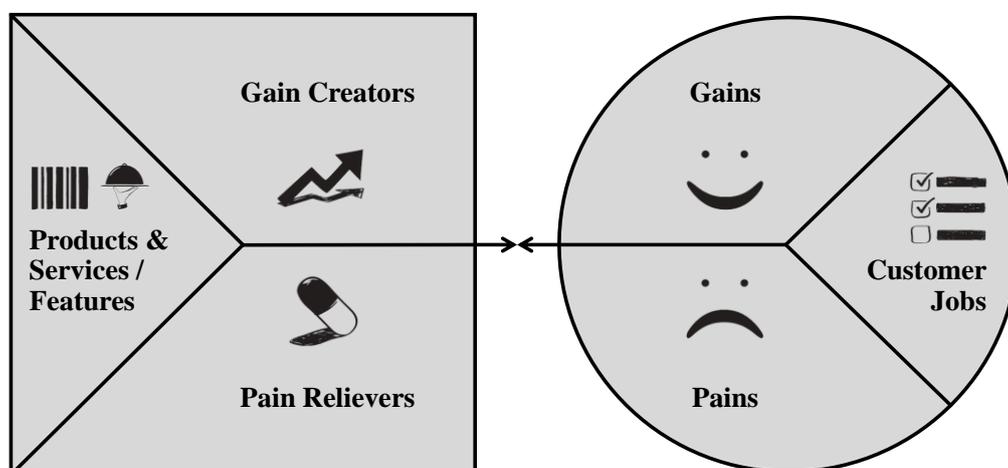


Abbildung 13: Die Value Proposition Canvas in Anlehnung an Osterwalder (2012)

Mit Hilfe der Value Proposition Canvas kann strukturiert abgewogen werden, inwieweit ein bestimmtes Wertangebot zur Befriedigung eines Bedürfnisses beiträgt. Dabei wird analysiert, welche Bedürfnisse, Schmerzen sowie unerledigte Aufgaben auf Kundenseite bestehen und wie diese durch ein konkretes Wertangebot adressiert werden können. Das Wertangebot sowie dessen Nutzenstiftung für den Kunden wird anhand seiner Eigenschaften analysiert und kann durch den Abgleich mit den unbefriedigten Kundenbedürfnissen sukzessive optimiert werden.

Um dazu zunächst vielfältige Ideen zu generieren, wurde beispielsweise zur Verwendung der sogenannten „**6-3-5-Methode**“ geraten (Interviewter 6, 22.01.2014). Dabei erhält jeder Teilnehmer einer Gruppe von sechs Personen jeweils ein Blatt Papier, welches in drei Spalten und sechs Zeilen unterteilt ist. In der ersten Zeile jeder Spalte tragen die Teilnehmer nach Aufforderung ihre initialen Ideen ein. Nach Ablauf einer angemessenen Zeit (maximal 5 Minuten) werden die Blätter im Uhrzeigersinn weitergegeben. Danach werden die Ideen des Vorgängers aufgegriffen, um diese weiterzuentwickeln oder zu ergänzen. Dieses Vorgehen wird wiederholt, bis jeder Teilnehmer sein ursprüngliches Blatt wieder in den Händen hält. Mit diesem Vorgehen können innerhalb kurzer Zeit (maximal 30 Minuten) sehr viele Ideen erzeugt werden und eine breite Basis für weitere Diskussionen geschaffen werden.

Sowohl in der Ideengenerierungs-Phase als auch in der nachfolgenden Entwicklung des GM-Konzepts kann die **BMC** einen Beitrag zur Strukturierung leisten. Dabei dient die BMC vorrangig dazu, „*einen Überblick zu bekommen*“ und „*sich auf der groben Ebene Gedanken zu machen, ob man alle Komponenten korrekt verstanden hat*“ (Interviewter 2, 17.01.2014). Zur detaillierten Analyse innerhalb der Komponenten muss dann jeweils entschieden werden, inwiefern weitere Werkzeuge (beispielsweise Value Proposition Canvas zur Definition des Wertangebots) genutzt werden sollen.

Um ein entwickeltes Konzept oder eine gereifte Idee herauszufordern, werden darüber hinaus komplexere Methoden wie beispielsweise das „**Business Wargaming**“ vorgeschlagen (Interviewter 6, 22.01.2014). Dabei handelt es sich um eine Form der strategischen Simulation, die Unternehmen einen Überblick über mögliche Zukunftsszenarien liefert. Um die Strategie beziehungsweise das GM zu testen, werden über einen Zeitraum von mehreren Jahren die Reaktionen anderer Wettbewerber simuliert und so ein Gefühl für zukünftige Fortschritte und

Niederlagen entwickelt. Diese Simulation beinhaltet neben Reaktionen auf Angebote von Wettbewerbern ebenfalls die Veränderung von Kundenpräferenzen und gesetzlichen Eingriffen (Oriesek & Schwarz, 2008, S. 21–28).

Des Weiteren wird die Schaffung einer sogenannten „*Friendly User Community*“ angeregt, um GM-Konzepte gemeinsam mit Kunden testen zu können (Interviewter 4, 20.01.2014). Hierdurch kann der Entwicklungsaufwand reduziert werden, da diese Gemeinschaft bereits mit einer „80%-Lösung“ angesprochen werden kann, ohne dabei ein großes Reputationsrisiko einzugehen. Im „*permanenten Dialog*“ mit den Personen der Friendly User Gemeinschaft kann das Konzept „*sukzessive bis zur Marktreife*“ weiterentwickelt werden und dabei konkret das Feedback der Gemeinschaft berücksichtigen (Interviewter 12, 14.02.2014).

In Tabelle 8 werden die Best Practices bezüglich der eingesetzten Methoden zu einer Übersicht zusammengefasst.

Best Practice-Methoden zur GM-Entwicklung in der Praxis
Unternehmensinterner Pitch-Day für Mitarbeiter zur Präsentation von Ideen.
Erhebung der Kundenbedürfnisse mit Hilfe von Gemba-Walks.
Einberufung eines Kundenbeirats zur Förderung des regelmäßigen Kundendialogs.
Externe Experten liefern als Gastredner wertvollen Input zum Verständnis von Trends.
Mit Hilfe von Personas wird aus einem abstrakten Kundensegment ein greifbarer Kunde.
Die Nutzung der Value Proposition Canvas erleichtert das Design des Wertangebots in Abhängigkeit von identifizierten Kundenbedürfnissen.
Einsatz der 6-3-5-Methode zur Generierung von möglichst vielen GM-Ideen innerhalb eines kurzen Zeitraums.
Einsatz der BMC als zentrales Kommunikations-, Visualisierungs- und Strukturierungswerkzeug im gesamten Prozess.
Simulatives Herausfordern einer GM-Idee mit Hilfe der Business Wargaming – Methode.
Test von GM-Ideen im Umfeld einer Friendly-User-Community minimiert das Risiko eines Reputationsverlusts.

Tabelle 8: Best Practice Methoden zur GM-Entwicklung in der Praxis

4.2.2.6 Phasenübergreifende Best Practices der GM-Entwicklung in der Praxis

Neben einem strukturierten Prozess und gezielter methodischer Unterstützung existieren weitere phasenübergreifende Best Practices, die sich positiv auf die Entwicklung neuer GM auswirken.

Zunächst ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es *„extrem wichtig ist, Kollegen und Mitarbeiter frühzeitig einzubinden, um nachhaltiges Commitment zu erzeugen“* (Interviewter 6, 22.01.2014). Die Akzeptanz einer GM-Innovation innerhalb einer Organisation wird darüber hinaus verstärkt, indem die Mitarbeiter nicht mit einer bereits entwickelten Idee konfrontiert werden, sondern vielmehr dazu motiviert werden, diese aktiv einzufordern. Dies wird erreicht, indem *„ein Scheinwerfer auf genau die Punkte, die mit einer GM-Diskussion erreicht werden sollen“* gerichtet wird (Interviewter 7, 23.01.2014). Durch den so entstehenden Bedarf seitens der Mitarbeiter bekommen Entscheider *„den Auftrag, sich Gedanken darüber zu machen, wie man auf bestimmte Trends reagieren soll“* (Interviewter 7, 23.01.2014).

Eine Best Practice, der sich aus den Lessons Learned in Abschnitt 4.2.2.3 ableiten lässt, betrifft die **Mitarbeiterkapazität** beziehungsweise deren Freistellung für GM-Innovationen. Es ist notwendig, dass *„die Mitarbeiter, die sich mit neuen GM und deren Entwicklung beschäftigen, den entsprechenden Freiraum dafür bekommen und das Ganze nicht mit 10 % ihrer Arbeitszeit nebenbei erledigen müssen“* (Interviewter 10, 29.01.2014). Klare Verantwortlichkeiten und Budgets müssen dazu möglichst frühzeitig definiert werden. Hinsichtlich der Mitarbeiter- beziehungsweise **Projektverantwortlichkeit** wurde bereits in Abschnitt 4.2.2.3 darauf hingewiesen, dass es erfolgskritisch ist, verantwortliche Personen im Entwicklungsprozess auszutauschen oder ein GM-Projekt bisher Unbeteiligten zu übergeben (Interviewter 6, 22.01.2014). Es sollte daher angestrebt werden, geeigneten Personen für den gesamten Prozess von der Projektinitiierung bis zur finalen Implementierung eines neuen GMs die entsprechende Verantwortung zu übertragen.

Es wurde zudem hervorgehoben, dass *„Innovation Feldforschung ist“* und man *„Innovationen nicht am Schreibtisch machen kann“* (Interviewter 2, 17.01.2014). Um erfolgreiche Innovationen hervorzubringen, die einen Kundenbedarf beziehungsweise Schmerz befriedigen sollen, ist es notwendig, diese Bedarfe im direkten Kundenkontakt zu erheben.

An dieser Stelle ist zu bemerken, dass auch hinsichtlich der phasenübergreifenden Best Practices der GM-Entwicklung Parallelen zur IS-Entwicklung existieren. Dies betrifft insbesondere die Projektverantwortlichkeit sowie den frühzeitigen Einbezug von Mitarbeitern (vergleiche dazu beispielsweise Cummings & Worley, 2009, S. 158; McKersie & Walton, 1991).

In Tabelle 9 werden die identifizierten übergreifenden Best Practices in einer Übersicht dargestellt.

Phasenübergreifende Best Practices der GM-Entwicklung in der Praxis
Erreichung eines nachhaltigen Commitments durch möglichst frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern.
Gewähren ausreichender Kapazitäten und Freiräume für Mitarbeiter in GM-Entwicklungsprojekten.
Klare Projektverantwortlichkeiten von der Ideengenerierung bis zur Implementierung des GM mit möglichst wenigen Verantwortungswechseln.
Aktiver Einbezug von Kunden in den GM-Entwicklungsprozess.

Tabelle 9: Phasenübergreifende Best Practices der GM-Entwicklung in der Praxis

4.3 Entwicklung eines Best Practice-Modells

Die empirische Untersuchung des GM-Entwicklungsprozesses in der Praxis führte zu der Erkenntnis, dass Frameworks aus der GM-Forschung bislang nur begrenzt zum Einsatz kommen und dabei oftmals nur einen Ausschnitt eines umfangreicheren Prozesses darstellen. Neben einzelnen Methoden, die konkret weiterempfohlen wurden, konnten phasenübergreifende Erfolgsfaktoren und Prozesselemente identifiziert werden, die optimierend auf den Gesamtprozess wirken.

Um einen konsolidierten Überblick der individuellen Empfehlungen der Experten zu erzeugen, wird in diesem Abschnitt ein eigenes Vorgehensmodell zur Entwicklung von GM erarbeitet. In dem vorgeschlagenen Modell (vergleiche Abbildung 14) werden sowohl der Prozess als auch darin integrierte Methoden und weitere kritische Erfolgsfaktoren zusammengetragen.

4.3.1 Erläuterung des Modells

Zunächst ist das Modell in drei horizontale Bereiche unterteilt. Es wird zwischen der internen und externen Unternehmensdimension sowie einer übergelagerten Erfolgsfaktor-Ebene unterschieden. Des Weiteren werden drei vertikale Trennungen vorgenommen, um den Gesamtprozess in die Phasen der Ideengenerierung, der Entwicklung sowie die Marktphase des GM zu unterteilen. Die Ideengenerierung erfährt eine weitere Segmentierung in die Phasen Trend-/ Bedarfsanalyse, Ideenerzeugung und Ideenbewertung, wobei die Phasengrenzen nicht sehr trennscharf sind und einander überlappen können. Die linienförmige Grenze zwischen der internen und externen Unternehmensdimension dient gleichzeitig als Zeitstrahl und verdeutlicht die Richtung des Vorgehens im zeitlichen Kontext.

Aufgrund des bewusst nicht standardisierten Vorgehens in der Ideengenerierungsphase werden die angeratenen Methoden in Blasenform dargestellt, wobei diese nicht zwangsläufig isoliert genutzt, sondern teilweise sinnvoll miteinander kombiniert werden können. Abhängigkeiten respektive gegenseitige Unterstützungsbeziehungen der aufgeführten Methoden sind im Modell durch Pfeile und Linien gekennzeichnet. Die abgebildeten Verbindungen stellen dabei Vorschläge für die sinnvolle Kombination dar und sind daher nicht als absolut und vollständig anzusehen.

Während der Trend-/ Bedarfsanalyse liegt der Fokus auf der Identifizierung von Kundenbedürfnissen und Zukunftstrends, die relevant für die Entwicklung des GM sind. In der anschließenden Ideenerzeugungsphase werden auf Basis der identifizierten Bedürfnisse und Trends möglichst vielfältige Ideen erzeugt, die in der Ideenbewertungsphase beurteilt werden.

Die BMC, die in unterschiedlichen Phasen zum Einsatz kommt, wird als zentrales Element zur Kommunikation und Visualisierung festgelegt und besitzt daher besonders viele Verbindungen zu weiteren Methoden. Verschiedene Methoden, wie beispielsweise Gemba Walks verbinden die interne und externe Unternehmensdimension miteinander und fördern damit die Integration der Kunden in den Entwicklungsprozess.

Zur Darstellung der Entwicklungsphase wird eine konische Form gewählt, um hervorzuheben, dass sich das GM mit zunehmender Prozessdauer konkretisiert. Innerhalb des Entwicklungstrichters befinden sich einzelne Stage-Gates, welche

Kontrollpunkte darstellen, die zur Qualitäts- und Fortschrittssicherung durchlaufen werden müssen. Jeder Abschnitt zwischen den Stage-Gates besteht aus einer zyklischen Anordnung der Schritte Design, Prototyp und Test, die solange iterativ wiederholt werden, bis die Anforderungen des nachfolgenden Gates erfüllt sind. Während der Entwicklung wird ein Rapid-Prototyping-Ansatz verwendet, der sich insbesondere durch regelmäßige Feedbackgespräche mit Kunden auszeichnet.

An die Konzeption des GM schließt sich die Marktphase an, wobei hier dem vollständigen Roll-Out zunächst eine Testphase im Umfeld einer Friendly-User-Community vorgelagert ist. Die Bedeutsamkeit des korrekten Timings der Markteinführung wird an dieser Stelle ausdrücklich betont und durch einen Blitz gekennzeichnet. Die gesamte Marktphase eines GMs ist durch die kontinuierliche inkrementelle Anpassung an Veränderungen des Umfelds charakterisiert. Der Lebenszyklus des GM ist dabei dem integrierten Produktlebenszyklus nach Höft (1992, S. 54) nachempfunden. Eine zeitliche Einordnung der Einführungs-, Wachstums- und Sättigungsphase konnte aus den Experteninterviews nicht abgeleitet werden.

Einige wesentliche Best Practices, wie beispielsweise ein intensives aktives Change Management haben phasenübergreifende Geltung. Des Weiteren sind feste Zuordnungen von Verantwortlichkeiten und die Gewährung von Kapazitäten für den Entwicklungsprozess von phasenübergreifender Bedeutung. Zur Steigerung der Transparenz und der Visibilität der GM-Projekte wird die IT-seitige Abbildung als Informationsquelle für die Mitarbeiter angeregt.

Die zunehmend geforderte Integration von Kunden (und Partnern) in den gesamten GM-Entwicklungsprozess hat zur Folge, dass die Unternehmensgrenzen stellenweise aufweichen und einige Methoden direkt an der Schnittstelle zwischen interner und externer Dimension angeordnet sind.

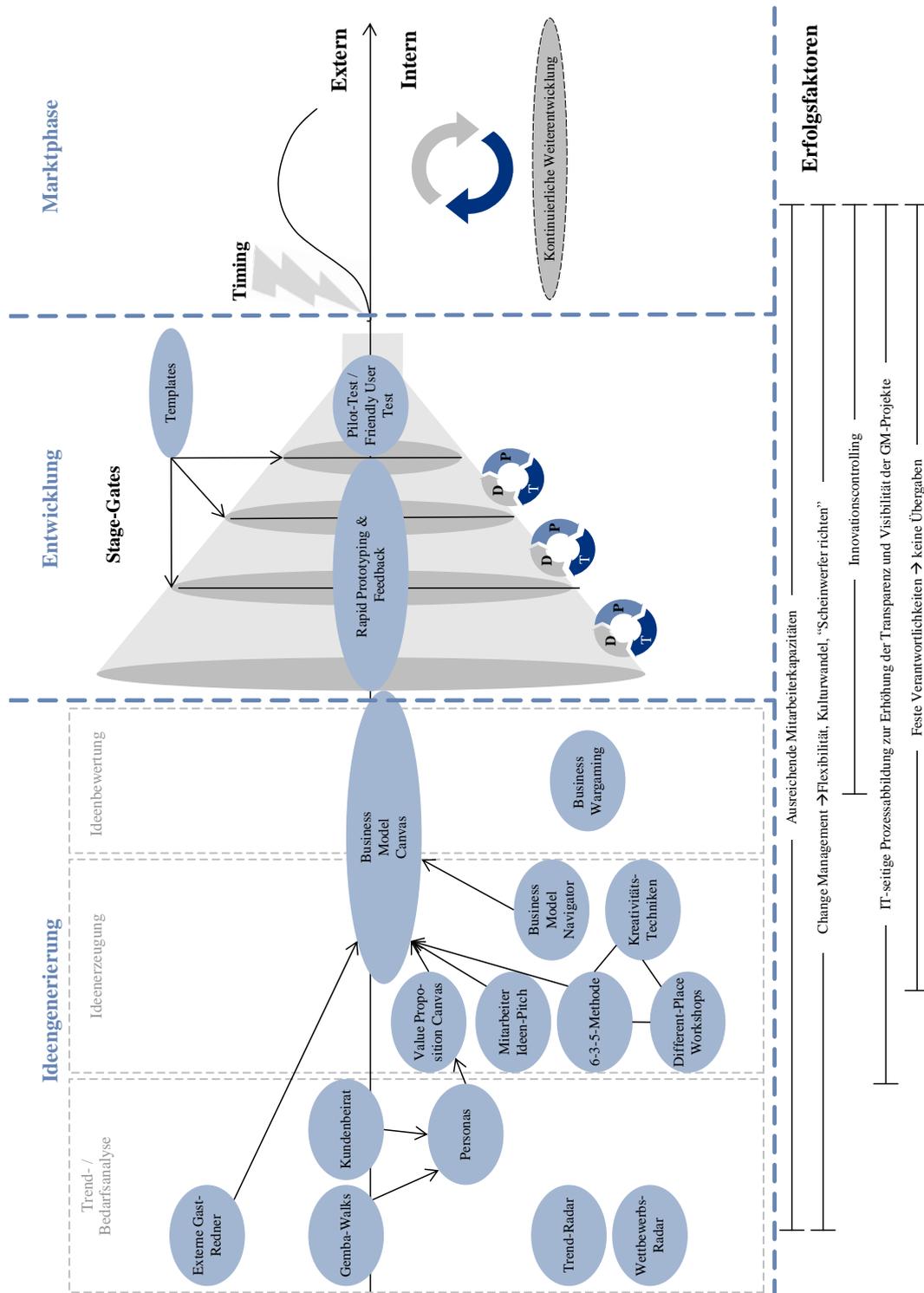


Abbildung 14: Ein Best Practice Modell der GM-Entwicklung

4.3.2 Würdigung des Modells

Bezugnehmend auf die Kritik an den Frameworks aus der Literatur in Abschnitt 2.4.4 bietet das entwickelte Best Practice-Modell einige Erweiterungen und Verbesserungen. Zunächst findet eine klarere Phaseneinteilung statt, die sich jeweils direkt an konkreten Fragestellungen (beispielsweise Trendanalyse, Ideenerzeugung, Ideenbewertung) orientiert.

Innerhalb jeder Phase des Gesamtprozesses findet eine eindeutige Einordnung von Methoden statt. Dadurch wirken diese nicht isoliert und es wird deutlich, welche Funktion sie besitzen beziehungsweise welche Frage mit der jeweiligen Methode an einer spezifischen Stelle im Prozess beantwortet werden soll. Des Weiteren werden konkrete Zusammenhänge und Beziehungen zwischen Methoden aufgezeigt, sodass deren Interaktion hervorgehoben und die Anwendungsreihenfolge deutlich wird.

Darüber hinaus werden punktuelle Verbindungen zwischen dem GM-Entwicklungsprozess und der Organisationsstruktur des jeweils anwendenden Unternehmens geschaffen. Mit der übergeordneten Erfolgsfaktor-Ebene werden genau diese Schwachpunkte der Frameworks adressiert. Es ist dennoch anzumerken, dass auch das Best Practice-Modell an dieser Stelle Potenzial für Verbesserungen besitzt. Die Entwicklung des Modells konzentrierte sich hierbei auf die Aussagen der Experteninterviews, sodass neben der BMC und dem BMN (Kapitel 2.4) keine weitere theoretische Anreicherung stattgefunden hat.

Des Weiteren stellt die Unterscheidung zwischen interner und externer Unternehmensebene eine Ergänzung zu den in Kapitel 2.4 vorgestellten Frameworks dar. Durch diese logische Trennung wird explizit hervorgehoben, welche Aktivitäten unternehmensintern stattfinden sollten und darüber hinaus Potenziale zur aktiven Integration von externen Kunden und Partnern aufgezeigt.

Die Frameworks aus Kapitel 2.4 liefern gute Ansatzpunkte zur GM-Entwicklung, stellen dabei aber nur einen Ausschnitt eines größeren Prozesses dar. In dem entwickelten Modell konnten diese Frameworks sinnvoll integriert und dabei miteinander sowie mit anderen Methoden kombiniert werden.

Zusammenfassend stellt das entwickelte Best Practice Modell eine Erweiterung der bisherigen Frameworks dar und schafft in vielerlei Hinsicht einen Mehrwert insbesondere für die Praxis der GM-Entwicklung.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Das Ziel der Arbeit war es, die methodische Entwicklung neuer GM in der Praxis zu erforschen. Dazu wurde sich der Problemstellung zunächst aus theoretischer Perspektive genähert und das GM-Konzept sowie konkrete Frameworks theoretisch aufgearbeitet und erläutert. Um Erfahrungen aus der Praxis zu erheben, wurde eine qualitative Forschung in Form von Experteninterviews betrieben. An der Studie beteiligten sich 12 Experten aus großen Dienstleistungsunternehmen (vergleiche Anhang C), die wertvolle Beiträge zur Beantwortung der Forschungsfrage lieferten. Das qualitative Vorgehen führte zu Erkenntnissen, welche die theoretische Untersuchung sinnvoll ergänzten. Zunächst wurden die aufgestellten Forschungsthesen im Lichte der Experteninterviews diskutiert. Darüber hinaus wurden die weiteren Ergebnisse des explorativen Ansatzes zusammengetragen und daraus ein Best Practice Vorgehensmodell abgeleitet. Dieses Modell stellt eine relevante Erweiterung der bislang nur wenigen existierenden GM-Entwicklungsframeworks dar, da darin nicht nur akademische Konzepte verankert und miteinander kombiniert, sondern auch bewährte Vorgehensweisen und Methoden (Best Practices) aus der Praxis konsolidiert wurden.

5.2 Limitation der Ergebnisse

Obwohl mit den Ergebnissen dieser Arbeit ein wertvoller Beitrag zur aktuellen GM-Forschung geleistet und die Theorie in sinnvoller Form mit der Praxis in Einklang gebracht werden konnte, sind dennoch Einschränkungen im Bezug auf die Aussagekraft vorzunehmen. Bezüglich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist zu bemerken, dass qualitative Forschungen generell der Subjektivität der Aussagen der Teilnehmer unterliegen (Flick, 2009, S. 448). Obschon Experten aus unterschiedlichen Branchen für diese Forschung gewonnen werden konnten, stellen die Ergebnisse dieser Arbeit nur einen begrenzten Ausschnitt der Realität dar. Die Verallgemeinerung der Erkenntnisse und die Übertragbarkeit des entwickelten Modells sind dadurch nur eingeschränkt möglich.

Da der Fokus dieser Arbeit auf der Identifikation branchenübergreifender Methoden und Vorgehensweisen für die Entwicklung neuer GM lag, wurden für das qualitative Forschungsvorgehen keine Kriterien definiert, die eine partielle Untersuchung mit

differenzierten Schwerpunkten ermöglicht hätten. Demnach hat keine differenzierte Betrachtung der GM-Entwicklung, beispielsweise in Abhängigkeit von unterschiedlichen Branchen oder Unternehmensgrößen stattgefunden.

Zudem flossen in die Entwicklung des eigenen Modells (Kapitel 4.3) ausschließlich die Aussagen der Experten sowie die Frameworks aus Abschnitt 2.4 ein. Eine zusätzliche Anreicherung aus theoretischen Quellen fand nicht statt.

Des Weiteren war es im Umfang dieser Arbeit nicht möglich, das selbst entwickelte Modell zu testen. Aufgrund der engen zeitlichen Aneinanderreihung der Experteninterviews war es ausgeschlossen, zwischenzeitliche Resümees anzufertigen, um diese mit nachfolgenden Interviewpartnern zu diskutieren. Daher lag der Schwerpunkt auf der kontinuierlichen explorativen Erforschung weiterer Vorgehensweisen, statt auf der Erprobung von (Zwischen-) Ergebnissen.

5.3 Fazit und Ausblick

Das in dieser Arbeit untersuchte Themengebiet der GM-Entwicklung wurde branchenübergreifend als ein überaus relevantes und ständig wiederkehrendes Thema auf der Agenda eines jeden (Top-) Managements erkannt. Die Anwendung von Methoden und Prozessen zur konkreten Unterstützung der GM-Entwicklung wird in der Unternehmenspraxis zum heutigen Zeitpunkt jedoch zumeist erst erprobt. Aus diesem Grund konnte sich bis dato kein allgemeiner Standard etablieren. Die wenigen theoretischen Frameworks zur unmittelbaren Unterstützung des Entwicklungsprozesses kommen innerhalb der betrachteten Stichprobe nur vereinzelt zum Einsatz.

Die weitere Untersuchung von Frameworks und Methoden zur Unterstützung des GM-Entwicklungsprozesses stellt einen vielversprechenden Ansatzpunkt für zukünftige Forschungen dar. Da das explorative Vorgehen dieser Arbeit bereits mit einer begrenzten Anzahl von Interviews zu aufschlussreichen Ergebnissen führte, sollte dieses Vorgehen für eine größere Stichprobe wiederholt und auf andere Branchen (produzierende Unternehmen) erweitert werden.

Darüber hinaus wäre es möglich, Kriterien zu definieren, um etwaige Besonderheiten spezieller Anwendungsbereiche zu untersuchen. Es wäre beispielsweise denkbar, unterschiedliche Branchen oder Unternehmensgrößen isoliert zu betrachten und die Ergebnisse einander gegenüber zu stellen.

Des Weiteren wäre es sinnvoll, die Ergebnisse dieser Arbeit mit weiteren Praxisexperten und Wissenschaftlern zu diskutieren. Dadurch könnten die Erkenntnisse und das Best Practice Modell getestet und erweitert werden.

In den Kapiteln 4.2.2.3 und 4.2.2.6 wurden zudem Parallelen zwischen der GM- und der IS-Entwicklung festgestellt. Die Untersuchung der weiteren Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse aus dem IS-Bereich in den Kontext der GM-Entwicklung stellt ebenfalls einen potenziellen Forschungsbereich dar.

Neben der Erforschung des generellen Entwicklungsprozesses neuer GM bilden ebenfalls spezielle Teilbereiche Anknüpfungspunkte für vertiefende Forschungen. Ein Beispiel für einen solchen Bereich ist das Thema Innovationscontrolling. Da disruptive GM-Entwicklungen häufig am „Innovations-Dilemma“ scheitern (vergleiche Kapitel 4.2.2.2), stellt die Entwicklung einer geeigneten Methode zur Messung und zum Controlling langfristiger Investitionen in disruptive Ideen ein wichtiges Forschungsfeld dar.

Außerdem stellen Reifegradmodelle in Anlehnung an Amit und Zott (2012) eine sinnvolle Ergänzung der bisherigen Forschung dar, um Unternehmen die Einordnung in einen Reifegrad zu ermöglichen und daraus Handlungsschritte abzuleiten.

Zusätzlich ist es ebenfalls vorstellbar, computerunterstützte Werkzeuge für die Entwicklung von GM zu erforschen, um die Effizienz der Prozesse zu verbessern. Ergänzend sieht Veit et al. (2014, S.11) langfristig die Automation der Transformation von GM in konkrete Geschäftsprozesse als zukünftiges Forschungsgebiet.

Abschließend sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass das in dieser Arbeit untersuchte Thema der GM-Entwicklung aktuell sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis von besonderer Relevanz ist und durch die fortlaufende Digitalisierung auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Es konnten vielfältige weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, deren Entwicklung in der Zukunft mit Spannung zu beobachten sein wird.

Ebenso wird es interessant sein zu verfolgen, welche Evolutionen oder gar Revolutionen die Unternehmenslandschaft zukünftig durch innovative GM erfahren wird.

Literaturverzeichnis

- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. Boston: McGraw-Hill.
- Alavi, M. (1984). An assessment of the prototyping approach to information systems development. *Communications of the ACM*, 27(6), 556–563.
doi:10.1145/358080.358095
- Al-Debei, M. M. & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* (Vol. 2008, S.1–11).
- Alt, R. & Zimmermann, H.-D. (2001). Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 1–13. doi:10.1080/713765630
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520. doi:10.1002/smj.187
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, W., Ebner, R., Holzmann, R., Krämer, J., Staffel, M. & Ulrich, P. (2011). *Geschäftsmodelle im Mittelstand. Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge: Vol. 175*. Bamberg: Otto-Friedrich-Univ.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469–503. doi:10.1287/opre.5.4.469
- Benjamin, R. I. & Levinson, E. (1993). A framework for managing IT-enabled change. *Sloan Management Review*, 34(4), 23–33.
- Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D. zu & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Birnhäupl, L. (2012). Business Model Canvas—smart von der Idee zum Cash. *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 62(7), 66–69.
- Bittner, E., & Gregorc, W. (Eds.). (2010). *Abenteuer Projektmanagement: Projekte, Herausforderungen und Lessons Learned*: Wiley VCH.

- Bogan, C. E. & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). *Disruptive technologies: catching the wave*: Harvard Business Review.
- Buber, R. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2nd ed.). *Lehrbuch*. Wiesbaden: Gabler.
- Bucherer, E. (2010). *Business model innovation: Guidelines for a structured approach*. *Dissertationen / Universität St. Gallen: Vol. 3813*. Aachen: Shaker Verlag.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P. (2011). Analyzing the Business Model Concept-A Comprehensive Classification of Literature. In *ICIS 2011 Proceedings* (S.1–19).
- Burkhart, T., Wolter, S., Schief, M., Krumeich, J., Di Valentin, C., Werth, D., ... (2012). A comprehensive approach towards the structural description of business models. In *Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems* (S.88–102).
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. doi:10.1108/10878570710833714
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- 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.
- Christensen, C. M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–77.
- Comes, S. & Berniker, L. (2008). Business Model Innovation. In D. Pantaleo & N. Pal (Eds.), *From Strategy to Execution* (S.65–86). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed.). Australia, Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
- Deelmann, T. & Loos, P. (2003). *Visuelle Methoden zur Darstellung von Geschäftsmodellen-Methodenvergleich, Anforderungsdefinition und exemplarischer Visualisierungsvorschlag*: Johannes Gutenberg Universität.

- Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597–636.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Freter, H. (2008). *Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung* (2nd ed.). Kohlhammer-Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gassmann, O., Csik, M. & Frankenberger, K. (2013a). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Hanser.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013b). Geschäftsmodelle aktiv innovieren. In D. Grichnik & O. Gassmann (Eds.), *Das unternehmerische Unternehmen* (S.23–41). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gerpott, T. J. (2005). *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement* (2nd ed.). *Sammlung Poeschel: Vol. 162*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick, N.J: Aldine Transaction.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews Und Qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente Rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gruber, T. R. (1993). A translation approach to portable ontology specifications. *Knowledge acquisition*, 5(2), 199–220.
- Helfferrich, C. (2011). Interviewplanung und Intervieworganisation. In C. Helfferrich (Ed.), *Die Qualität qualitativer Daten* (S.167–193). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hermanns, H. (2004). Interviewing as an Activity. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (S.209–213). London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Höft, U. (1992). *Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. Technological economics: Vol. 46*. Berlin: E. Schmidt.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Kagermann, H. & Österle, H. (2007). *Geschäftsmodelle 2010: Wie CEOs Unternehmen transformieren* (2nd ed.). *Frankfurter Allgemeine Buch*. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen.
- Klueber, R. (2000). Business model design and implementation for eservices. *Americas Conference on Information Systems*, 797–800.
- Kowal, S. & O’Connell, D. C. (2004). The Transcription of Conversations. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (S.248–252). London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2013). *Digitaler Darwinismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews. SAGE qualitative research kit*. London: Sage Publications.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. & Schoder, D. (2011). *Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung* (2nd ed.). *wi - wirtschaft*. München [u.a.]: Pearson Studium.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education: A user's guide* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape. A Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change*: Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, (Harvard Business Review Reprint : R0205F), 86–92.
- Makosch, M. (2012). *Kundenbeziehungsmanagement: Chancen und Prozesse der Kundenrückgewinnung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Manyika, J. & McAfee, A. (2014). *Why every leader should care about digitization and disruptive innovation*. Retrieved from http://www.mckinsey.com/Insights/Business_Technology/Why_every_leader_should_care_about_digitization_and_disruptive_innovation?cid=other-eml-alt-mgi-mck-oth-1401

- Mattioli, D. (2012, February 10). Letzte Blende: Kodak gibt das Geschäft mit Kameras auf. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <http://www.wsj.de/article/SB10001424052970203824904577213813232468818.html?mg=reno64-wsjde>
- Mauer, R. & Faschingbauer, M. (2013). Ein Wegweiser durch den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung. In D. Grichnik & O. Gassmann (Eds.), *Das unternehmerische Unternehmen* (S.43–51). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- McKersie, R. B. & Walton, R. E. (1991). Organizational change. *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York, 244–277.
- Meise, V. (2001). *Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung: Modelle für das Management komplexer Reorganisationsprojekte. Schriftenreihe Studien zur Wirtschaftsinformatik: Vol. 10*. Hamburg: Kovač.
- Mitchell, D. & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. doi:10.1108/02756660310504924
- Morris, L. (2009). Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), 191–204.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Ofek, E. & Wathieu, L. (2010). Are you ignoring trends that could shake up your business. *Harvard Business Review*, 88(7), 124–131.
- Oriesek, D. F. & Schwarz, J. O. (2008). *Business wargaming: Securing corporate value*. Aldershot, Hampshire, England, Burlington, VT: Gower.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. *Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC*, 173.
- Osterwalder, A. (2012). *The Value Proposition Canvas*. Retrieved from http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/value_proposition_canvas.pdf

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verl.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1–25.
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2003). A methodology for business model evolution: application in the mobile exhibition industry. In *The Second International Conference on Mobile Business* (S.87–102).
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 23–41.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (7th ed.): Campus Verlag.
- Pramataris, K. C., Papakiriakopoulos, D. A., Lekakos, G. & Mylonopoulos, N. A. (2001). Personalized interactive tv advertising: The imedia business model. *Electronic Markets*, 11(1), 17–25.
- Reichwald, R., Piller, F. & Ihl, C. (2009). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Rentmeister, J. & Klein, S. (2003). Geschäftsmodelle — ein Modebegriff auf der Waagschale. In H. Albach & J. Hummel (Eds.), *Die Zukunft des Electronic Business* (S.17–30). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sako, M. (2012). Business models for strategy and innovation. *Communications of the ACM*, 55(7), 22. doi:10.1145/2209249.2209259
- Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schallmo, D. R. A. (2013a). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Scheer, C., Deelmann, T. & Loos, P. (2003). *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle-Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*. Mainz: Johannes Gutenberg Universität.

- Schlagwein, D., Fischbach, K., Schoder, D. & Bartsch, S. (2010). Open Value Creation - A Framework for Open and Collaborative Value Creation Concepts. In *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010 (MKWI 2010)* (S.691–703). Göttingen (Germany).
- Schoder, D. & Fischbach, K. (2002). Peer-to-peer. *Wirtschaftsinformatik*, 44(6), 587–589.
- Schoss, J. (2013). Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können. In D. Grichnik & O. Gassmann (Eds.), *Das unternehmerische Unternehmen* (S.53–65). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Mansfield Centre, CT: Martino Pub.
- Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen* (2nd ed.). Reihe: *Electronic Commerce: Vol. 7*. Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. doi:10.1080/10196789800000016
- Uschold, M. & Gruninger, M. (1996). Ontologies: Principles, methods and applications. *Knowledge engineering review*, 11(2), 93–136.
- Veit, D. J., Clemons, E. K., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... (2014). Business Models - An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6(2), forthcoming.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74–81.
- Weill, P. & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Weiner, N., Renner, T. & Kett, H. (2010). *Geschäftsmodelle im "Internet der Dienste": Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. THESEUS. Stuttgart: Fraunhofer-Verl.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). *Applied social research methods series: Vol. 5*. Los Angeles, Calif: Sage Publications.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
doi:10.1177/0149206311406265

Anhang

A: Interviewleitfaden

1. Einführung

1.1 Erläuterungen zum geplanten Gesprächsverlauf

- *[Hinweise, die nur für den Interviewer gedacht sind, werden kursiv und in eckigen Klammern dargestellt]*
- Zunächst vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen!
- Geplante Dauer des Gesprächs: 45 - 60 Minuten
- Ziel des Interviews ist die Erfassung des methodischen Vorgehens bei der Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis sowie die Identifikation konkreter Best-Practices und Lessons Learned in diesem Prozess
- Mein Name ist Tobias Wagner, ich schreibe an der Universität zu Köln meine Masterarbeit.
- Die Masterarbeit wird am Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement an der Universität zu Köln (Prof. Dr. Detlef Schoder) betreut.
- Das heute geführte Interview ist einen wichtiger Bestandteil der Arbeit.
- *Haben Sie zur Studie noch Fragen?*
- Nehmen Sie sich ruhig Zeit, wenn Sie im Laufe des Interviews einen Moment nachdenken wollen.
- Bei Fragen oder Anmerkungen, können wir diese jederzeit besprechen.
- Geplanter Ablauf des Gesprächs: Es gibt insgesamt 4 Fragenblöcke.
 - Fragen zu Ihrer Position und Ihrem Hintergrund
 - Fragen zur Priorität der Geschäftsmodellentwicklung
 - Fragen zur angewandten Methodik und zum Entwicklungsprozess
 - Fragen zu generellen Empfehlungen und zum Ausblick auf die Implementierung eines entwickelten Geschäftsmodell-Konzepts
- Gibt es Fragen oder Wünsche zum Gesprächsverlauf insbesondere zeitliche Restriktionen?

1.2 Protokollierung des Gesprächs und Datenschutz

- **Falls das Gespräch aufgezeichnet werden darf:**
 - Die Aufzeichnung wird vertraulich behandelt.
 - Die Aufzeichnung wird so bald wie möglich in schriftliche Form überführt, d.h. transkribiert, und anschließend gelöscht.
 - Bei der Überführung in die schriftliche Form wird das Gespräch lediglich paraphrasiert, d.h. nur sachliche Inhalte werden übernommen. Gesprächspausen, Zögern, Versprecher usw. werden nicht dokumentiert.
 - Die Dokumentation erfolgt pseudonymisiert, d.h. Namen von Personen und Unternehmen werden nicht aufgezeichnet. Nach dem Projektende wird die Zuordnung der Transkripte zu den einzelnen Auskunftspersonen gelöscht.
 - Es wird sichergestellt, dass keinerlei Rückschlüsse auf Personen möglich sind.
 - Ihr Unternehmen wird lediglich als Teilnehmer der Studie genannt.
- Während des Gesprächs haben Sie die volle Kontrolle:
 - Wir stimmen gemeinsam ab, wann das Aufzeichnungsgerät eingeschaltet wird.
 - Auf Ihren Wunsch kann die Aufzeichnung jederzeit unterbrochen werden.
- Darf das Gespräch unter den oben genannten Bedingungen aufgezeichnet werden?
- *[Evtl. Übergabe einer Vertraulichkeitserklärung]*
- *[Das Aufnahmegerät offen sichtbar platzieren bzw. für den Fall des Telefoninterviews mitteilen, wenn das Gerät eingeschaltet wird.]*

[Nach Abstimmung mit dem Teilnehmer:]

DAS AUFNAHMEGERÄT WIRD EINGESCHALTET!

2. Fragen zur Auskunftsperson und zum Hintergrund

- Die folgenden Fragen dienen dazu, die Stichprobe der befragten Interviewteilnehmer beschreiben zu können und die Validität sowie die Übertragbarkeit der Schlussfolgerungen fundieren zu können.

2.1 Position und Aufgabenbereich

Bitte beschreiben Sie Ihre **Position** und Ihren **Aufgabenbereich** in Ihrem Unternehmen.

2.2 Erfahrung mit Geschäftsmodellen

Wie viel **Erfahrung** haben Sie schon im Themenbereich Geschäftsmodelle?

[inhaltlich und zeitlich – Anzahl GM-Sitzungen, etc.]

2.3 Begriffsverständnis

Was **verstehen** Sie unter dem **Begriff Geschäftsmodell**?

[„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“]

*[“A business model is a **conceptual tool** that contains a **set of elements** and their **relationships** and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the **value a company offers** to one or several **segments of customers** and the **architecture** of the firm and its network of **partners** for **creating, marketing and delivering** this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.”]*

*[**Komponenten:** Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften, Kostenstruktur]*

3 Fragen zur Priorität der Geschäftsmodellentwicklung

- **Fragen:** Die folgenden Fragen beziehen sich darauf, wie wichtig die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für Ihr Unternehmen ist.
- **Ziel:** Verständnis über Priorität der GM-Entwicklung um diese zum späteren Zeitpunkt mit den Methoden und dem Projekterfolg abgleichen zu können.

3.1 Dynamik der Branche

Wie **dynamisch** stufen Sie die **Branche** auf einer Skala von 1 (statisch) bis 5 (sehr dynamisch), in der Ihr Unternehmen tätig ist ein?

[Produktlebenszyklen, regulatorische Veränderungen, innovative Konkurrenz]

[1] [2] [3] [4] [5]

Statisch dynamisch

Gründe:

3.2 Relevanz der Geschäftsmodellentwicklung

Wie **wichtig** ist das **Thema Geschäftsmodell (-Entwicklung)** auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) in Ihrem Unternehmen?

[1] [2] [3] [4] [5]

unwichtig sehr wichtig

Anhaltspunkte:

Stehen Sie als Experte im **regelmäßigen Dialog mit dem Vorstand**?

Wie **regelmäßig** wird das bestehende Geschäftsmodell validiert/ überprüft?

Reicht Ihnen das, oder sollte dies öfter geschehen?

Wie **viel Zeit** investiert ihr Unternehmen pro Jahr in die Entwicklung des GM in **Personentagen**? *[halten Sie das für ausreichend?]*

3.3 Handlungsauslöser

Wann setzen Sie sich mit Ihrem Geschäftsmodell auseinander? - **Reagieren** Sie oder handeln sie **proaktiv**?

[sinkende Umsätze, neues Konkurrenzprodukt, neue Technologie, neue Kundenanforderungen]

3.4 Ziel der Geschäftsmodellentwicklung

Ist das **Ziel** Ihrer GM-Entwicklung die **Neu-Entwicklung** (~**disruptiv**) oder eher die **Modifikation** (~**inkrementell**) Ihres bestehenden Geschäftsmodells?

[Bedeutet Innovation für Sie die Entwicklung neuer Produkte?]

4. Fragen zur angewandten Methodik

- **Fragen:** Die Fragen dieses Abschnitts beziehen sich sehr konkret auf die Methoden, die im GM-Entwicklungsprozess verwendet werden.
- **Ziel:** Das Identifizieren der wichtigsten Komponenten eines Geschäftsmodells und wie bei der Definition dieser vorgegangen wird. Welche Methoden werden aus welchen Gründen eingesetzt und warum haben diese sich bewährt (BEST PRACTICES).

4.1 Startpunkt und Treiber der GM-Entwicklung

Wo beginnen Sie bei der Geschäftsmodellentwicklung bzw. **was treibt** die Entwicklung an?

[*Kundenbedürfnisse, Konkurrenz, Regulatorische Änderungen, technologische Innovationen, Umsatzeinbrüche*]

proaktiv (was ist der Ausgangspunkt):

reaktiv (worauf wird reagiert):

4.2 Geschäftsmodellkomponenten

Was sind für Sie die **wichtigsten Komponenten** eines Geschäftsmodells?

[*Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften, Kostenstruktur*]

Andere:

Wie würden Sie diese Anordnen (am wichtigsten zuerst)?

4.3 Strukturierungsmethodik

Nutzen Sie eine **bestimmte Methode** um die Geschäftsmodellkomponenten zu **strukturieren**?

[Business Model Canvas]

Andere:

4.4 Methoden

Welche Methoden setzen Sie ein um die wichtigsten **Komponenten** (von oben) **zu definieren**? - [Fragen stellen zu den Top 3]

[Musteradaption, Customer Insights, Visuelles Denken, Szenarios, Prototyping, Geschichten erzählen, Brainstorming, Post-Its, moderierte Workshops, Business Model Canvas, Business Model Navigator]

Andere:

Komponente 1

Komponente 2

Komponente 3

4.5 Vorgehensweise

Wie gehen Sie bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells vor – Bitte beschreiben Sie Ihr typisches Vorgehen.

Ist das Vorgehen immer gleich / standardisiert / strukturiert?

[ja, nein,]

Welches Format und wie oft?

[Workshops, Online-Tool, in einer Abteilung, interne Community, Sitzungen]

Wie viele Iterationen führen Sie durch, bis ein solides GM-Konzept steht?

[bis zum ersten Prototyp]

Nehmen Sie externe Unterstützung in Anspruch?

[Beratungen, Coachs, Moderatoren, Partner, Kunden, andere gleichgesinnte Unternehmen (CoI)]

Nutzen Sie technische Hilfsmittel?

Falls ja, **welche** sind besonders hilfreich **und wobei**?

Wie visualisieren Sie Ihr GM im Entwicklungsprozess?

[BMC, Post-Its]

4.6 Intern beteiligte Personen und Rollen

Wer ist intern an dem Entwicklungsprozess **beteiligt**?

[Fachbereiche, Vorstandsmitglieder, etc.]

4.7 Kunden-/Partnerintegration

Haben Sie schon mal **Kunden und Partner aktiv** bei der Entwicklung ihres GM mit **einbezogen**, wenn ja inwiefern?

4.8 Herausforderungen und Probleme

Welche **Probleme / Herausforderungen / Hürden** müssen Sie im GM-Entwicklungsprozess **lösen/ überwinden**?

5. Fragen zu Handlungsempfehlungen und Ausblick

- **Fragen:** Die Fragen sollen die Möglichkeit geben, eine generelle Aussage und Empfehlungen abzugeben sowie einen Ausblick auf die Vorgehensweise bei der Implementierung eines Geschäftsmodells geben.
- **Ziel:** Reflektion über die eingesetzten Methoden zum Interviewabschluss, um die subjektive Bewertung des Interviewten festzuhalten.

5.1 Empfehlungen

Haben Sie generelle **Empfehlungen / Best-Practices / Verfahren** für den GM-Entwicklungsprozess?

Lessons Learned –

Methoden nicht mehr einsetzen? / Prozess anders aufziehen?

Best Practices –

Weiterempfehlung von Methoden? Prozessabläufen?

Ist es sehr wichtig kontinuierlich am Geschäftsmodell zu arbeiten?

5.2 Ausblick: Implementierung

Sie haben ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Wie **implementieren** Sie dieses in Ihrer **bestehenden Organisation**?

An wen wird das **GM-Konzept übergeben**? / Oder **implementieren die konzeptionellen Entwickler** mit?

Gibt es in Ihrem Unternehmen **einen Prozess für die Entwicklung und Implementierung** eines GM oder ähnelt die Handhabung **eher einem Projekt**?

Wie wichtig ist **Change Management** im Bezug auf **disruptive GM-Entwicklungen**?

FALLS NOCH ZEIT ÜBRIG IST:

(Wie wichtig ist **Top-Management Commitment** bei der Implementierung eines neuen Geschäftsmodells?)

Wie reagieren Sie auf **Widerstand seitens der Mitarbeiter** bzgl. des neuen Geschäftsmodells?

Ergreifen Sie **Präventivmaßnahmen** um möglichem Widerstand vorzubeugen?
[Involvieren von Meinungsführern, Aufbau von Champions / Wandelverantwortlichen]

DAS AUFNAHMEGERÄT WIRD AUSGESCHALTET!

6. Abschluss des Gesprächs

- Ständen Sie für eventuelle Rückfragen zur Verfügung?
- Sind weitere erfahrene Kollegen bekannt, die auf eine Teilnahme an der Studie angesprochen werden könnten?
- **Nochmals vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

Vertraulichkeitserklärung

Ich,

Tobias Wagner,
Im Hasental 10
50679 Köln
(„Interviewer“)

verpflichte mich gegenüber

(„Gesprächspartner“)

zur streng vertraulichen Behandlung der vom Gesprächspartner erhaltenen mündlichen und schriftlichen Informationen.

Im Einzelnen verpflichtet sich der Interviewer:

- Alle übergebenen Unterlagen und sonstige zur Kenntnis gebrachten Informationen streng vertraulich zu behandeln.
- Bei Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Gesprächspartner alle von diesem überlassenen Unterlagen und Aussagen zu pseudonymisieren, sodass kein Rückschluss auf den Gesprächspartner gezogen werden kann.
- Die Ergebnisse nur pseudonymisiert zu veröffentlichen.
- Den Namen des Unternehmens lediglich als Teilnehmer der Studie zu verwenden, sodass keine Zuordnung von Aussagen zum Unternehmen möglich sind.

Diese Erklärung und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen bleiben auch nach Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Gesprächspartner gültig.

Änderungen und Ergänzungen dieser Erklärung bedürfen der schriftlichen Form.

Datum (Interviewer) (Gesprächspartner)

B: Länge der Interviews

Interview	Datum	Anzahl der Interviewten	Dauer in Minuten
1	15. Januar 2014	1	36 Minuten
2	17. Januar 2014	1	46 Minuten
3	17. Januar 2014	1	43 Minuten
4	20. Januar 2014	1	42 Minuten
5	21. Januar 2014	1	59 Minuten
6	22. Januar 2014	1	37 Minuten
7	23. Januar 2014	1	44 Minuten
8	24. Januar 2014	1	33 Minuten
9	27. Januar 2014	1	36 Minuten
10	29. Januar 2014	1	42 Minuten
11	29. Januar 2014	1	44 Minuten
12	14. Februar 2014	1	34 Minuten

C: Teilnehmer der Experteninterviews

Aus Datenschutz- und Privatsphäregründen wurde dieser Anhang entfernt.

D: Überblick über Kategorien und Konzepte der Kodierung

Kategorie	Konzepte
Forschungsthesen	Treiber der GM-Entwicklung
	Vorgehensmodell & Methodik
	Unabhängigkeit der GM-Entwicklung von Branche und existierendem GM
	Kritikalität der kontinuierlichen GM-Entwicklung
	Kunden- & Partnerintegration
	Inkrementelle vs. Disruptive GM-Entwicklung
	Aktive vs. Reaktive GM-Entwicklung
Herausforderungen	
Lessons Learned	
Best Practices	Prozess
	Methodik
	Phasenübergreifende Best Practices

E: Interviewtranskripte

Aus Datenschutz- und Privatsphäregründen wurde dieser Anhang entfernt.

Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Köln, den 29. Juli 2014

Lebenslauf

Aus Datenschutz- und Privatsphäregründen wurde dieser Anhang entfernt.