

3-5-2015

Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co.

Tobias Wagner

Roman Tilly

Philipp Bodenbenner

André Seltitz

Detlef Schoder

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2015>

Recommended Citation

Wagner, Tobias; Tilly, Roman; Bodenbenner, Philipp; Seltitz, André; and Schoder, Detlef, "Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co." (2015). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*. 87.
<http://aisel.aisnet.org/wi2015/87>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISEL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISEL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co.

Tobias Wagner^{1,*}, Roman Tilly^{1,†}, Philipp Bodenbenner²,
André Seltitz², Detlef Schoder^{1,†}

¹ Universität zu Köln, Köln, Deutschland

* twagner6@smail.uni-koeln.de

† {tilly,schoder}@wim.uni-koeln.de

² Detecon International GmbH, Köln, Deutschland

{philipp.bodenbenner, andre.seltitz}@detecon.com

Abstract. Unternehmen sind zunehmend gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen oder sogar neu zu erfinden, um mit technologischen Entwicklungen und sich verändernden Kundenbedürfnissen Schritt halten zu können. Ein konkurrenzfähiges Geschäftsmodell ist für Unternehmen von existenzieller Bedeutung. In der wissenschaftlichen Literatur existieren mit der Business Model Canvas und dem St. Galler Business Model Navigator zwei umfangreiche Frameworks zur Beschreibung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. Es ist jedoch unklar, inwiefern diese oder andere strukturierte Vorgehensweisen in der Praxis tatsächlich zum Einsatz kommen und wie hilfreich sie sind. Anhand von zwölf Experteninterviews konnte u.a. festgestellt werden, dass die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eines Unternehmens zumeist nicht als Prozess verstetigt ist, sondern als Reaktion auf eine negative Geschäftsentwicklung erfolgt. Strukturierende Frameworks aus der einschlägigen Literatur kommen nur selten zum Einsatz und werden teilweise explizit abgelehnt. Es existieren jedoch in Literatur und Praxis vielfältige Methoden zur kreativen Ideengenerierung und Erhebung der Kundenbedürfnisse, auf die Unternehmen zurückgreifen können.

Keywords: Geschäftsmodellinnovation, Experteninterview, Business Model Canvas, St. Galler Business Model Navigator

1 Einleitung

Geschäftsmodelle unterliegen heute in vielen Branchen einem steten Wandel und in hoher Geschwindigkeit entstehen neue Geschäftsmodelle [1]. Skype wurde in kurzer Zeit über das Angebot weltweit kostenloser Telefonate auf Basis von Peer-to-Peer-Technologie ein ernsthafter Konkurrent für Telekommunikationsanbieter [1]. Car2Go bietet neue Mobilitätskonzepte in Konkurrenz zu öffentlichen Verkehrsmitteln und dem Kauf eines Autos [1]. Apple revolutionierte mit dem iPod und dem iTunes Store

den klassischen Musikvertrieb und machte den Kauf von Musik-CDs weitgehend obsolet [2].

Technologischer Fortschritt, damit verbundene steigende Anforderungen der Kunden sowie eine zunehmende digitale, globale Vernetzung ermöglichen es Unternehmen, neue Märkte zu erschließen und zu wachsen, zwingen sie aber auch zu Veränderungen. Sich auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu beschränken, ist hierbei nicht nachhaltig erfolgversprechend [2]. Stattdessen sind Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um konkurrenzfähig zu bleiben [3–5]. Diese „digitale (Geschäfts-) Transformation“ birgt jedoch auch das Risiko, den Anschluss an die Kunden und damit Marktanteile zu verlieren [3, 5].

Die Frage, wie Unternehmen bei der Anpassung und Innovation ihrer Geschäftsmodelle methodisch vorgehen, um dabei erfolgreich zu sein, ist offensichtlich von hoher Relevanz, wurde bisher jedoch nur unzureichend beantwortet [5–7]. Der vorliegende Beitrag untersucht daher anhand von Experteninterviews, welche Methoden Unternehmen in der Praxis bei der Geschäftsmodellinnovation anwenden und inwiefern hierbei Frameworks und Vorgehensmodelle aus der einschlägigen Literatur zur Anwendung kommen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Abschnitt zwei führt in die Literatur zu Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellinnovation ein und erläutert kurz die beiden Frameworks der Business Model Canvas sowie des St. Galler Business Model Navigators. Abschnitt drei leitet sechs Thesen aus der Literatur her, die der Strukturierung der Experteninterviews dienen. Daneben werden in diesem Abschnitt die Methodik sowie die Durchführung der Experteninterviews erläutert. Abschnitt vier stellt zunächst die Ergebnisse der Interviews hinsichtlich der sechs Thesen dar. Anschließend werden wichtige Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst, die sich nicht unmittelbar einer der Thesen zuordnen ließen. Im letzten Abschnitt werden Vorgehensweise und Ergebnisse des Beitrags diskutiert.

Grundlage dieses Beitrags ist die Masterarbeit [8].

2 Geschäftsmodellentwicklung in der wissenschaftlichen Literatur

2.1 Das Konzept des Geschäftsmodells

Dass ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell für ein Unternehmen wichtig ist, wird zumeist nicht bestritten [5, 9]. Darüber, was unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist, welche Komponenten es umfasst und wie es sich zu anderen – ebenfalls häufig verwendeten – Konzepten wie beispielsweise der Unternehmensstrategie, der Geschäftsidee oder dem Unternehmensplan abgrenzt, besteht jedoch in der Regel kein allgemeiner Konsens (vgl. z.B. [10, 11]). Das mag daran liegen, dass verschiedene Autoren für unterschiedliche Konzepte denselben Begriff verwenden [4], oder auch daran, dass der Betrachtungsgegenstand zu umfangreich ist, um sich auf eine Definition zu einigen [7]. Gemeinsame Elemente vieler Definitionen sind, dass ein Ge-

schäftsmodell (a) ein Werkzeug bzw. eine abstrakte Repräsentation (Modell) des realweltlichen Unternehmens sein sollte und (b) externe Einflussfaktoren, (c) die Wertschöpfung und (d) das Nutzenversprechen des Unternehmens beinhalten sowie (e) relevante Akteure und Rollen benennen sollte [7]. Im vorliegenden Beitrag wird der Begriff des Geschäftsmodells daher in Anlehnung an [1], [4] und [12] 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.

Das Verständnis eines Geschäftsmodells als Menge von Komponenten wird von vielen Autoren geteilt (vgl. beispielsweise [13–16]). Osterwalder und Pigneur [1] integrieren im Framework der Business Model Canvas die folgenden neun Komponenten: anhand verschiedener sozio-, demo-, psychografischer und physiologischer Faktoren definierte *Kundensegmente* [17]; *Wertangebot* aus für ein Kundensegment nutzenstiftenden Produkten und Dienstleistungen [10, 15, 18]; *Kanäle* zur Vermittlung des Wertangebots an Kundensegmente [10, 18]; Gestaltung der *Kundenbeziehung* für langfristige Umsatzsicherung [19]; *Einnahmenstruktur* der Erlöse aus den Kundensegmenten in Abhängigkeit von Zahlungsbereitschaft [10, 16], Preisfindungsmechanismen [18] sowie Abrechnungsmodi [1]; für den Leistungserstellungsprozess wichtige *Schlüsselressourcen* [1, 15], *Schlüsselaktivitäten* [1] sowie *Schlüsselpartnerschaften* zu Lieferanten und Partnern [1]; *Kostenstruktur* der relevanten Kosten nach Festlegung der Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften [20].

Neben diesen Komponenten des Geschäftsmodells müssen Unternehmen auch ihr Umfeld beobachten und ggf. Veränderungen in eine Anpassung des Geschäftsmodells einbeziehen. Im Unternehmensumfeld sind vor allem *Marktkräfte* [1], *Branchenkräfte* [1, 21], *Schlüsseltrends* [1, 21] und *makroökonomische Kräfte* [1] relevant.

2.2 Geschäftsmodellinnovation

In der Literatur existieren verschiedene Frameworks zur Strukturierung und Unterstützung der Geschäftsmodellinnovation. Im Folgenden werden die beiden vermutlich umfassendsten und dezidiertesten Frameworks kurz vorgestellt: die Business Model Canvas [1] und der St. Galler Business Model Navigator [22]. Dabei steht im Vordergrund, welche Prozesse und welche Methoden die Frameworks für die Geschäftsmodellentwicklung bzw. -innovation vorschlagen. Geschäftsmodellinnovation kann dabei, nach Auffassung vieler Autoren, entweder durch evolutionäre (auch inkrementelle) Veränderungen eines bestehenden Geschäftsmodells oder durch die revolutionäre (auch disruptive oder radikale) Ablösung des bestehenden Geschäftsmodells durch ein neues erfolgen [21, 23].

Business Model Canvas. Die Beschreibung des Geschäftsmodells erfolgt anhand der bereits vorgestellten Business Model Canvas (BMC). Den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung teilen Osterwalder und Pigneur in die fünf nicht ganz trennscharfen Phasen *Mobilisieren* (Projektteam und -ziele definieren, BMC als Strukturierungshilfe einführen), *Verstehen* (Unternehmensumfeld, Kundenbedürfnisse und existierendes Geschäftsmodell analysieren), *Gestalten* (Ideen für neue Geschäftsmodelle umfassend erfassen), *Implementieren* (neue Geschäftsmodelle bzw. Prototypen ausgestalten und iterieren) und *Durchführen* (Geschäftsmodell in der Praxis regelmäßig beurteilen und proaktiv weiterentwickeln) ein [1].

Des Weiteren schlagen die Autoren verschiedene Methoden vor, die in verschiedenen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung genutzt werden können. Hierzu zählen beispielsweise *Customer Insights*, *Empathiekarte*, *Was-wäre-wenn-Fragen*, „*Dumme Kuh*“, *Kill-/Thrill-Sessions*, *visuelles Denken*, *Prototypen*, *Geschichten erzählen* und *Zukunftsszenarien* [1].

St. Galler Business Model Navigator. Zentrales Element der Geschäftsmodellinnovation im St. Galler Business Model Navigator (BMN) sind 55 unterschiedliche Geschäftsmodellmuster. Die Autoren sind der Auffassung, dass neun von zehn neuen Geschäftsmodellen durch Rekombination bestehender Geschäftsmodelle bzw. Geschäftsmodellmuster entstehen [22]. Die Beschreibung des Geschäftsmodells erfolgt im BMN anhand der vier Dimensionen „Wer?“ (Kunden), „Was?“ (Nutzenversprechen), „Wie?“ (Wertschöpfungskette) und „Wert?“ (Ertragsmechanik) und ist damit einfacher und weniger detailliert als in der BMC. Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung ist im BMN ähnlich der BMC in die vier Phasen *Initiierung*, *Ideenfindung*, *Integration* und *Implementierung* [22].

Darüber hinaus nennen die Autoren drei (auch kombinierbare) Basisstrategien für die Geschäftsmodellentwicklung auf Grundlage der 55 Geschäftsmodellmuster [22]: *Übertragen* eines bestehenden Geschäftsmodells auf eine andere Branche; *Kombinieren* von zwei oder mehr bestehenden Geschäftsmodellen zur Nutzung der Vorteile beider; *Wiederholen* eines erfolgreichen Geschäftsmodells in anderen Produktbereichen.

Beurteilung der Frameworks. BMC und BMN leisten zweifelsohne wichtige Beiträge zur Integration und Strukturierung der vielfältigen Auffassungen des Geschäftsmodellbegriffes in der Literatur. In Bezug auf den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung bleiben sie jedoch unvollständig. Insbesondere zwei Aspekte können hier kritisiert werden. Erstens werden die vorgeschlagenen Methoden und die Phasen- bzw. Vorgehensmodelle nur sporadisch miteinander verknüpft. Die Methoden werden weitgehend losgelöst von den Prozessphasen beschrieben. Es bleibt häufig unklar, wie und an welchen Stellen im Entwicklungsprozess welche Methoden sinnvoll einzusetzen sind.

Zweitens ist die organisationale Einbettung des Frameworks unklar, d.h. welche Rollen bzw. Personen in welchen Phasen und bei welchen Methoden eingebunden werden sollten. Es finden sich zwar beim BMN entsprechende Hinweise auf die Not-

wendigkeit, Mitarbeiter einzubeziehen, Strukturen festzulegen und einen Wandel hin zum neuen Geschäftsmodell zu vollziehen [22]. Diese Überlegungen fließen jedoch nicht direkt in das Vorgehensmodell ein.

Dieser Beitrag soll daher untersuchen, welche Methoden in der Praxis in welchen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung zum Einsatz kommen und wie der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung in die Unternehmensorganisation eingebettet ist.

3 Vorgehensweise für die Experteninterviews

Auf Grundlage der Literatur zu BMC und BMN sowie der identifizierten Forschungslücken werden zunächst Thesen entwickelt, um die Forschungsfrage zu gliedern. Die Thesen sind entsprechend Ausgangspunkt für den Interviewleitfaden für die Experteninterviews und dienen der Strukturierung der Interviewergebnisse.

Ziel des Beitrags ist es nicht, Hypothesen anhand einer adäquaten Stichprobe zu einem vorgegebenen Signifikanzniveau anzunehmen oder zu verwerfen. Stattdessen soll der Forschungsgegenstand mithilfe ausführlicher Experteninterviews qualitativ exploriert werden. Die Ergebnisse können Grundlage für weiterführende quantitative Studien zu Methoden der Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis sowie zur Einbettung des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses in die Unternehmensorganisation sein.

3.1 Thesen zur Strukturierung der Forschungsfrage

Während der Resource-Based View [24] die Bedeutung von Ressourcen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in den Vordergrund stellt, geht man in der Literatur zur Geschäftsmodellinnovationen eher von den Kundenwünschen aus, um das Wertangebot und die Ausgestaltung weiterer Komponenten des Geschäftsmodells abzuleiten [1, 3, 7, 10]. Die Kundenbedürfnisse werden dabei als zunehmend anspruchsvoll und wechselnd angesehen [25]. Die erste These lautet daher:

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

Selbst innerhalb eines Unternehmens herrscht häufig kein einheitliches Verständnis über den Geschäftsmodellbegriff bzw. über das Geschäftsmodell des Unternehmens [22]. Zudem ist die Forschung zu Methoden der Geschäftsmodellinnovation noch relativ jung [26] und es existiert kein allgemein anerkannter Ansatz hierzu [6, 7]. Innerhalb der BMC und des BMN sind einzelne Phasen und Methoden wenig integriert. Als zweite These wurde daher aufgestellt:

These 2. In der Praxis werden Methodik und Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen häufig ad-hoc und zufällig ausgewählt.

Die existierenden Frameworks sind generisch und weisen keinen industriespezifischen Fokus auf [6]. Dies wird teilweise damit begründet, dass Geschäftsmodellentwicklungsprojekte immer einzigartig sind und ein generischer Ansatz daher zu bevorzugen ist [1]. Der BMN wurde u.a. zusammen mit Unternehmen aus den Branchen Chemie, Maschinenbau, Telekommunikation, Software, Energie und Finanzdienstleistungen entwickelt [22]. Daher ist eine weitere These:

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

Da die Kundenbedürfnisse in der Regel als wichtiger Ausgangspunkt für die Geschäftsmodellinnovation gesehen werden, liegt es nahe, Kunden im Sinne von „open innovation“ [27] in diesen Prozess einzubeziehen. Auch andere externe Partner können mit ihren speziellen Fähigkeiten und ihrem Wissen zur Produkt- und Geschäftsmodellinnovation beitragen [25]. Bei der Geschäftsmodellinnovation gestaltet sich die Integration Externer jedoch schwieriger als bei der Produktentwicklung. Entsprechend lautet die vierte These:

These 4. Die Integration von Kunden und Partnern ist ein aufkommender Trend, allerdings noch keine gelebte Praxis in der Geschäftsmodellentwicklung.

Nach Christensen und Overdorf [28] und Ofek und Wathieu [29] wählen Unternehmen nur selten disruptive Geschäftsmodellinnovationen sondern entwickeln ihr Geschäftsmodell in der Regel inkrementell weiter, weil die Erfolgsaussichten disruptiver Innovationen meist schwer zu beurteilen sind. Zudem folgen Unternehmen mit inkrementellen Geschäftsmodell Anpassungen meist externen Veränderungen, d.h. Geschäftsmodellinnovationen erfolgen eher als notwendige Reaktion auf externe Bedrohungen und Chancen als proaktiv [5, 12]. Die fünfte These ist daher:

These 5. Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist inkrementell und als Reaktion auf Veränderungen im Unternehmensumfeld und wird nur in Ausnahmen proaktiv vom Unternehmen initiiert.

In der Literatur weit verbreitet ist die Auffassung, dass auch erfolgreiche Geschäftsmodelle dies nicht für immer bleiben [30], sondern alle Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich sich verändernden Kundenwünschen anpassen müssen [3]. Diese Auffassung teilen die Autoren der BMC [4] bzw. des BMN [5]. Als letzte These ergibt sich daher:

These 6. Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist für Unternehmen überlebenskritisch.

3.2 Methodik der Experteninterviews

Die Experteninterviews sollen dazu dienen, die anhand der Thesen strukturierten Aspekte der Geschäftsmodellinnovation in der Unternehmenspraxis näher zu beleuchten. Dazu werden in der Interviewsituation Methoden und Vorgehensweisen der Ge-

schäftsmodellinnovation erörtert und Rückmeldungen von den Interviewpartnern gesammelt. Da es sich bei der Geschäftsmodellinnovation um ein komplexes Thema handelt, liegt es nahe, zunächst eine qualitativ-interpretative Vorgehensweise zu wählen [31] und Daten durch möglichst offene, ungerichtete und flexible Fragen zu sammeln [32]. Um die Ergebnisse der verschiedenen Interviews dennoch vergleichen zu können, können sie semistrukturiert anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt werden. Der Interviewende orientiert sich dabei an Struktur und Fragen des Leitfadens, hat aber die Möglichkeit, situationsabhängig Fragen umzuformulieren oder bestimmte Themenbereiche zu vertiefen. Da davon auszugehen ist, dass die Thesen und auch die Frameworks der BMC und des BMN nicht alle relevanten Aspekte der unternehmerischen Praxis der Geschäftsmodellentwicklung abdecken, wird der Prozess der Interviewerhebung als iterativer Prozess verstanden, bei dem der Interviewleitfaden nach jedem Interview überprüft und ggf. verbessert wird [31]. Der Interviewleitfaden wurde vorab durch Pilotinterviews mit Mitarbeitern der Detecon International GmbH überprüft und verbessert.

3.3 Durchführung der Experteninterviews

Potenzielle Interviewpartner wurden anhand von Unternehmenskontakten der Detecon International GmbH identifiziert und ein Pool von 124 Personen aus unterschiedlichen Unternehmen (Branchen: Energie, Handel, Logistik, Telekommunikation und Versicherung) zusammengestellt, die per E-Mail kontaktiert und für Interviews angefragt wurden. 22 Personen antworteten auf die Anfrage und zwölf erklärten sich zu einem Interview bereit. Um eine möglichst umfassende Antwort auf die Forschungsfrage entwickeln zu können, wurden Interviews mit allen zwölf Personen geführt. Die relativ geringe Rücklaufquote kann beispielsweise in der Brisanz des Themas der Geschäftsmodellinnovation, aber auch in der tendenziell geringen Verfügbarkeit von Personen, die an strategischer Stelle im Unternehmen mit der Geschäftsmodellinnovation betraut sind, begründet sein. Für eine explorative Untersuchung der Geschäftsmodellinnovation in der Praxis wurde die Befragung von zwölf Experten als hinreichend erachtet. Die Interviews fanden zwischen dem 15.01.2014 und dem 14.02.2014 statt und wurden als Telefoninterviews und in deutscher Sprache durchgeführt. Sie dauerten zwischen 33 und 59 Minuten (Durchschnitt: 41 Minuten). Alle Interviewpartner gestatteten auf Anfrage, die Interviews aufzuzeichnen.

Die Interviews wurden entsprechend der Inhaltsanalyse [33] zunächst für die Extraktion vorbereitet und transkribiert. Bei der anschließenden Extraktion, Aufbereitung und Auswertung wurden nach der „Drei C-Methode“ [34] erst Codes für einzelne relevante Textabschnitte vergeben, dann die Codes überprüft und in Kategorien zusammengefasst und im letzten Schritt Konzepte innerhalb der Kategorien identifiziert, die die Bedeutung der Textabschnitte zusammenfassen.

4 Ergebnisse der Experteninterviews

Zunächst werden die Erkenntnisse der Experteninterviews hinsichtlich der aufgestellten Thesen diskutiert. Anschließend werden über die Thesen hinausgehende Ergebnisse aus den Interviews zusammengefasst.

4.1 Beurteilung der Thesen

These 1: Kunde und Wertangebot als wichtige Treiber, Ressourcen nur untergeordnet. Die erste These kann auf Basis der Experteninterviews bestätigt werden. Obwohl Ressourcen für die Leistungserbringung relevant sind, muss der „Hauptfokus darauf gerichtet sein, den Kunden bestmöglich zu bedienen“ (Interviewter 11). Entsprechend muss „alles, was Sie tun, deutlich stärker am Bedarf des Kunden ausgerichtet sein, als es bisher der Fall gewesen ist“ (Interviewter 4). Der „massive technische und regulatorische Wandel“ wird als Ursache für veränderte Kundenbedürfnisse angesehen (Interviewter 1). Ausgehend von den Kundenbedürfnissen prüfen die Unternehmen, inwiefern vorhandene Ressourcen genutzt werden können, um die Bedürfnisse zu erfüllen. Da die Zahlungsbereitschaft von einem „Schmerz“ beziehungsweise einem „unbefriedigten Bedürfnis“ bestimmt wird, stellt die Kombination aus Kundenbedürfnis und nutzenstiftendem Wertangebot den Haupttreiber der Geschäftsmodellinnovation dar (Interviewter 2). Viele Experten schränkten aber auch ein, dass nicht jedes Kundenbedürfnis befriedigt werden kann und nicht jeder Trend Erfolgspotenziale für jedes Unternehmen besitzt.

These 2: Auswahl von Methodik und Vorgehensmodell in der Praxis häufig ad-hoc und zufällig. Diese These wurde ebenfalls bestätigt. Die Wahl der Vorgehensweise bei der Geschäftsmodellinnovation folgte bei den Befragten keinem spezifischen Schema und es konnten keine einheitlichen Prozesse oder Methoden identifiziert werden. Die Herangehensweisen der Befragten bzw. ihrer Unternehmen variieren sowohl hinsichtlich der Struktur als auch hinsichtlich der 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 bewältigen sind.

Die Strukturierungsmethoden weichen ebenfalls deutlich voneinander ab. Einige Experten beschränken sich auf klassische Grundmodelle der Betriebswirtschaft, wie beispielsweise die Wertschöpfungskette [35]. Demgegenüber wird in anderen Unternehmen explizit die BMC verwendet, um Gedanken und Ideen bezüglich des neuen Geschäftsmodells zu strukturieren. Die Experten heben allerdings hervor, dass sie bisher auf „keine feste Methode fixiert“ bzw. „es zu viel behauptet wäre, zu sagen, man habe eine direkte Methodik“ (Interviewter 10) und das Vorgehen zumeist nicht standardisiert ist. Stattdessen praktizieren viele Experten ein „individuelles Vorgehen“ (Interviewter 10).

These 3: Methodik und Vorgehen unabhängig von Branche und existierendem Geschäftsmodell. Die Mehrheit der Befragten stimmte dieser These zu und war der Ansicht, dass das Vorgehen auf einer methodischen Ebene „überhaupt gar nicht speziell auf die Branche bezogen“ und „komplett adaptierbar für andere Industriepartner“ ist (Interviewter 4 bzw. Interviewter 6). Einige Experten widersprachen dem jedoch und gaben beispielsweise zu bedenken, dass man „nichts über einen Kamm scheren“ dürfe und eine „sehr spezielle Analyse erforderlich“ sei (Interviewter 3), Methoden und Vorgehensmodell also nicht über Unternehmen und Branchen hinweg übertragbar seien. Einen Kompromiss zwischen beiden Standpunkten stellt die Einschätzung einiger Experten dar, dass aufgrund von branchenspezifischen Besonderheiten bzw. Rahmenbedingungen zwar „die grundsätzlichen Methodiken ausreichen, um ein Geschäftsmodell in einer 80-20 Qualität zu beschreiben“ (Interviewter 10), dass jedoch für die „Detailarbeit branchenspezifische Unterschiede berücksichtigt werden müssen“ (Interviewter 10).

Erwartungsgemäß bleibt das existierende Geschäftsmodell bei radikalen bzw. disruptiven Geschäftsmodellinnovationen weitestgehend unbeachtet. Bei der inkrementellen Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle wird es jedoch explizit in die Betrachtung einbezogen.

These 4: Integration von Kunden und Partnern noch am Anfang. Kunden und Partner aktiv in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle einzubeziehen, wird von den Experten als wichtig erachtet. Die bisherigen Erfahrungen diesbezüglich sind jedoch noch sehr begrenzt. Die Aufnahme von Ideen externer Partner und Kunden in die Organisation wird für die Zukunft befürwortet, entsprechende Maßnahmen stehen jedoch noch am Anfang. Eine Vorstufe der Integration von Externen stellen interne Workshops dar, die in einigen Unternehmen veranstaltet werden, um „im Haus abzugrasen, was den Leuten auf den Nägeln brennt“ (Interviewter 4). Für die Zukunft stehe auch „auf der Agenda, dass man das einfach komplett offen gestaltet und die Kunden dazu motiviert, mitzuwirken“ (Interviewter 4).

Die Kundenintegration beschränkt sich weitgehend auf zwei Formen. Erstens werden zu Beginn bzw. vor dem eigentlichen Prozess der Geschäftsmodellentwicklung durch gezielte Interviews bzw. Umfragen Kundenbedürfnisse erhoben. Dies deckt sich mit der Praxis der Befragten, bei der Geschäftsmodellentwicklung bei den Kunden anzufangen (vgl. These 1). Zweitens wird für (prototypisch) entwickelte Geschäftsmodelle das Feedback der Kunden eingeholt. Diese Form bindet Kunden schon stärker in den Entwicklungsprozess ein als die erste.

Insgesamt kann aber festgestellt werden, dass Kunden und Partner lediglich (frei oder bzgl. eines Geschäftsmodellprototyps) nach ihrer Einschätzung gefragt werden, ihnen aber wenig Raum für aktive Mitgestaltung des Geschäftsmodells eingeräumt wird. Einige Experten sind sogar der Ansicht, dass Kunden aus dem Entwicklungsprozess herausgehalten werden sollten, da der Vertrieb bzw. „die Leute, die nah am Kunden sind, eigentlich wissen müssen oder ein Gefühl dafür haben müssen, was der Kunde braucht“ (Interviewter 10) und „mit Kunden zu testen immer etwas schwieriger ist“ (Interviewter 11).

Die vierte These wird insgesamt als überwiegend bestätigt betrachtet.

These 5: Geschäftsmodellentwicklung zumeist inkrementell und reaktiv, selten proaktiv. Grundsätzlich sehen die Befragten das Ziel der Geschäftsmodellentwicklung als eine Mischung aus evolutionärer und revolutionärer Innovation, wobei bei der Mehrheit „der größere Anteil in den inkrementellen Elementen liegt“ (Interviewer 2) bzw. man „eher im Sinne einer Evolution als einer Revolution“ (Interviewer 4) innoviere. Dies wird erstens damit begründet, dass die Entwicklung eines radikal neuen Geschäftsmodells länger dauere und aufwendiger sei.

Zweitens ist das Ziel der Geschäftsmodellentwicklung in der Regel, Geschäftsbereiche zu stärken, „die jetzt schon (Gewinne) erwirtschaften“, weil „diese Bereiche heutzutage immer weiterentwickelt werden müssen“ (Interviewer 2). Entsprechend setzt die Geschäftsmodell(weiter)entwicklung auch erst dann ein, wenn „das Ergebnis bereits zurückgeht“ und „die Einnahmequellen, die man bisher hatte, nicht mehr so funktionieren“ (Interviewer 3 bzw. Interviewer 10). Die meisten Unternehmen warten ab, bis Umweltveränderungen, die in der Regel als Umsatzeinbußen spürbar werden, Veränderungen erzwingen. Die Weiterentwicklung geschieht also reaktiv und eher kurzfristig orientiert als Anpassung des bestehenden Geschäftsmodells, beispielsweise durch die Erschließung neuer Distributionskanäle oder kleinere Veränderungen des Wertangebots. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Unternehmen die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zunächst nicht erkannt haben, weil „das Geschäftsmodell, was vorher Wirkung hatte, einfach zu lange gut lief“ (Interviewer 6).

Zukünftig wollen Unternehmen aus dieser „reaktiven Erkenntnis“ diese „Themen nun besetzen und dabei versuchen, eine aktive Rolle einzunehmen“ (Interviewer 10). Man sei für einen Umstieg auf aktive Geschäftsmodellentwicklungen aufgrund „schwankender und sich noch entwickelnder Märkte noch nicht unbedingt spät dran“ (Interviewer 10). Die Bedrohungen und Chancen disruptiver Geschäftsmodellentwicklungen seien mittlerweile erkannt und in der Zukunft sollten vermehrt aktive Versuche hinsichtlich disruptiver Veränderungen unternommen werden.

These 6: Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist überlebenskritisch. Dieser These stimmen alle Befragten, unabhängig von Unternehmen und Branche, grundsätzlich zu. So wird beispielsweise ausgeführt, dass ein Unternehmen ohne eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells „innerhalb der nächsten 5 Jahre tot“ (Interviewer 8) sei oder dass „ein Unternehmen, das glaubt, ein unantastbares Geschäftsmodell zu haben, sterben wird, egal wie groß oder klein es ist“ (Interviewer 2).

Die Gründe hierfür werden zumeist in einer hohen Dynamik innerhalb der jeweiligen Branchen gesehen, die zehn der zwölf Befragten als dynamisch oder sogar sehr dynamisch einstufen. Für die als besonders dynamisch eingestuften Branchen Telekommunikation und Energie wird dies zum einen auf zunehmenden Wettbewerb aufgrund von Marktliberalisierungen und zum anderen auf die wachsende Bedeutung von Technologie und technologischem Wandel zurückgeführt. Je nach Geschäftsfeld (z.B. Wasser, Strom, Gas, Smart Home) kann ein Unternehmen aber auch innerhalb einer Branche mit unterschiedlich hohen Dynamiken konfrontiert sein (Interviewer 3). Regulatorische Einflüsse und Veränderungen, wie sie beispielsweise mit der Energiewende verbunden sind, tragen ebenfalls zur Dynamik bei.

Es wird jedoch auch angemerkt, dass beispielsweise in der Versicherungsbranche auch aus Kundensicht eher die Stabilität des Geschäftsmodells im Vordergrund steht und Änderungen des Geschäftsmodells eher behutsam und in größeren Zeiträumen durchgeführt werden (Interviewter 9).

4.2 Weitergehende Aspekte

Neben der Beurteilung der Thesen ergaben die Interviews weitere Einsichten hinsichtlich der Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis, die im Folgenden zusammengefasst werden.

Allgemeine Vorgehensweise und Frameworks aus der Literatur. Ähnlich der Situation in der wissenschaftlichen Literatur finden sich auch bei den Befragten teilweise sehr unterschiedliche Auffassungen dessen, was unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist. Definitionen reichen von Prozessbeschreibungen über Strategieformulierungen bis hin zu komplexen, komponentenbasierten Darstellungen. Ähnlich weit klaffen die Vorstellungen bzgl. der Teamzusammensetzung für Workshops auseinander. Manche Experten befürworten heterogene Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachbereichen und Hierarchieebenen, andere beschränken Teams auf das Top-Management.

Wissenschaftliche Frameworks für die Geschäftsmodellentwicklung finden in der Gruppe der Befragten bisher kaum Anwendung. Während der BMN allen zwölf Befragten unbekannt ist, kennen immerhin sechs von ihnen die BMC, sie kommt aber nur bei vier Befragten auch zum Einsatz. Sie wird als ein „Strukturierungs- beziehungsweise Arbeitswerkzeug, das man auch im Workshop sehr gut einsetzen kann“ gesehen (Interviewter 2). Einige der Befragten wollen die BMC in Zukunft verwenden („ganz klare Vorgabe für die Entwicklung der neuen Themen, die momentan vor uns liegen“, Interviewter 4) oder nutzen Teile der BMC.

Ebenfalls unterschiedlich beurteilt wird die Frage, ob eine Standardisierung des Prozesses der Geschäftsmodellentwicklung sinnvoll ist oder nicht. Auf der einen Seite bezweifeln einige Experten, dass „die durch Algorithmen und Prozesse gesteuerte Entwicklung von Geschäftsmodellen“ (Interviewter 8) erfolgreich sein kann, dass „neue Geschäftsmodelle in einem standardisierten Prozess entwickelt werden können“ (Interviewter 10) und sind der Ansicht, dass „strukturierte Prozesse nur mittelmäßige Ergebnisse bringen, weil sie die Exzellenz ausblenden“ (Interviewter 8). Auf der anderen Seite erhoffen sich einige Experten „vor allem auf der Qualitätsseite, auch in der Effizienz des gesamten Prozesses Vorteile“ (Interviewter 7) und angesichts der in die Geschäftsmodellentwicklung investierten Arbeitszeit auch Einsparpotenziale durch Standardisierungen

In der Praxis angewandte Methoden für die Geschäftsmodellentwicklung. Im Prozess der Geschäftsmodellentwicklung wird besonders die kreative Phase der Ideengenerierung zunehmend gezielt methodisch unterstützt. Einige der von den Experten genannten Methoden werden nachfolgend kurz erläutert:

- *Pitch Day*: Mitarbeiter erhalten Gelegenheit, ihre Ideen und Zukunftserwartungen bzgl. der Branche vorzustellen, um bereits im Unternehmen existierende Ideen zu erfassen
- *Gemba Walk*: genaue Beobachtung von Kunden (z.B. werden einen Tag lang alle Gefühle und Aktivitäten eines Kunden protokolliert), um „den Schmerz beziehungsweise das Bedürfnis der Kunden klar herauszuarbeiten“ (Interviewter 2) und als Ausgangspunkt für die Festlegung der Kundensegmente und des Wertangebots zu nutzen
- *Kundenbeirat*: Gruppe von Menschen, die „möglichst ein Abbild der Kunden bzw. der Gesellschaft repräsentiert“ (Interviewter 7) und regelmäßig mit Unternehmensvertretern Sorgen und Nöte der Kunden besprechen, um das Verständnis der Kundenbedürfnisse auf Unternehmensseite zu vertiefen
- *Externe Gastredner*: können Spezialwissen beisteuern, ohne dass das Unternehmen selber mit Personen oder Gruppen in Kontakt tritt
- *6-3-5-Methode*: jeder Teilnehmer einer Gruppe von sechs Personen erhält ein Blatt Papier mit drei Spalten und sechs Zeilen, in die erste Zeile jeder Spalte tragen die Teilnehmer ihre anfänglichen Ideen ein, nach maximal fünf Minuten werden die Blätter im Uhrzeigersinn weitergegeben, jeder greift die Ideen des Vorgängers auf, entwickelt sie weiter oder ergänzt sie; dieses Vorgehen wird wiederholt, bis jeder Teilnehmer wieder sein ursprüngliches Blatt hat; so können innerhalb kurzer Zeit sehr viele Ideen erzeugt werden und eine breite Basis für weitere Diskussionen geschaffen werden.
- *Friendly User Community*: Gruppe von Kunden, mit der ein Unternehmen ein prototypisches Geschäftsmodell testet, anstatt es direkt allen Kunden anzubieten, um so den Entwicklungsaufwand und Reputationsrisiken zu reduzieren
- *Personas / Value Proposition Canvas*: *Personas* repräsentieren verschiedene Zielkundensegmente, die beispielsweise anhand einer Kundenempathiekarte [1] näher beschrieben werden; sie sind Grundlage zur Erstellung der Value Proposition Canvas, die detailliert den Kundenbedürfnissen Wertangebote gegenüberstellt, um den Nutzen eines Produktes oder Dienstes für den Kunden zu ermitteln
- *Business Model Canvas*: dient als übergreifendes Strukturierungswerkzeug im Prozess der Geschäftsmodellinnovation [1]
- *Business Wargaming*: um ein entwickeltes Geschäftsmodellkonzept zu testen, werden fiktive Reaktionen anderer Wettbewerber und Veränderungen der Kundenwünsche über einen Zeitraum von mehreren Jahren simuliert

Abbildung 1 ordnet die in der Praxis angewandten Methoden den Phasen der Geschäftsmodellentwicklung nach [1] zu.

Phasen der Geschäftsmodellentwicklung [1]	In der Praxis verwendete Methoden zur Unterstützung der Phasen				
Mobilisieren					
Verstehen	Pitch Day	Gemba Walks	Kundenbeirat	Externe Gastredner	Personas / Kundenempathiekarte
Gestalten	Value Proposition Canvas	6-3-5-Methode	Business Model Canvas	Business Wargaming	
Implementieren	Friendly User Community				
Durchführen					

Abb. 1. Geschäftsmodellentwicklungsphasen nach [1] und unterstützende Methoden

5 Diskussion

Durch eine Expertenbefragung konnten wichtige Erkenntnisse zur Geschäftsmodellinnovation in der Praxis gewonnen werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass unter den Befragten Konsens darüber herrscht, dass die stetige Weiterentwicklung oder sogar Neuerfindung des Geschäftsmodells für Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist und dass dabei die Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen dienen sollten. Eine weitergehende Integration der Kunden in den Prozess findet jedoch wenn überhaupt erst wieder bei der Beurteilung von Geschäftsmodellprototypen statt.

Im Gegensatz hierzu überrascht, dass viele der Befragten berichten, dass Projekte zur Weiterentwicklung und Anpassung des Geschäftsmodells zumeist nur reaktiv auf Veränderungen im Unternehmensumfeld hin initiiert werden. Die geschieht häufig auch erst, wenn die Umsätze im existierenden Geschäftsmodell stagnieren oder rückläufig sind. Eine regelmäßige, verstetigte und proaktive Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells wird zwar als sinnvoll erachtet und perspektivisch angestrebt, bleibt aber bisher Zukunftsmusik. Dies scheint u.a. daran zu liegen, dass sich die hierfür notwendigen Vorgehensweisen nach Ansicht vieler Experten schwer bis gar nicht standardisieren lassen, da es sich zu einem großen Teil um kreative Aufgaben handelt. Allerdings muss auch festgehalten werden, dass Vorgehensmodelle wie die BMC oder der BMN, die Strukturierungsvorschläge für den Gesamtprozess und damit auch für nicht-kreative Aufgaben und Abläufe machen, in der Praxis wenig bekannt sind.

Für die kreativen Aufgaben existieren wiederum in Literatur und Praxis vielfältige Methoden, die Unternehmen bei der kreativen „Produktion“ neuer Geschäftsmodelle unterstützen können.

Zu kritisieren ist, dass die Ergebnisse qualitativer Forschung wie beispielsweise Interviews grundsätzlich der Subjektivität der Studienteilnehmer unterliegen [31]. Zwar konnten Experten aus verschiedenen Branchen für die Interviews gewonnen werden. Dennoch stellen die Ergebnisse nur einen kleinen Teil der Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis dar und sind daher nur eingeschränkt generalisierbar.

Die weitergehende Untersuchung von Frameworks und Methoden zur Unterstützung des Prozesses der Geschäftsmodellinnovation ist ein vielversprechender Ansatzpunkt für zukünftige Forschungen. Da der vorliegende Beitrag bereits mit einer begrenzten Anzahl von Befragten aufschlussreiche Erkenntnisse gewinnen konnte, sollte die Fragestellung für eine größere Stichprobe untersucht und auf andere Branchen erweitert werden.

References

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main (2011)
2. Amit, R., Zott, C.: Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review* 53, 41–49 (2012)
3. Morris, L.: Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science* 1, 191–204 (2009)
4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L.: Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems* 16, 1–25 (2005)
5. Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M.: Geschäftsmodelle aktiv innovieren. In: Grichnik, D., Gassmann, O. (eds.) *Das unternehmerische Unternehmen*, pp. 23–41. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (2013)
6. Veit, D.J., Clemons, E.K., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J.M., Loos, P., Spann, M.: Business Models - An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering* 6, forthcoming (2014)
7. Weiner, N., Renner, T., Kett, H.: Geschäftsmodelle im "Internet der Dienste". *Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. Fraunhofer-Verl, Stuttgart (2010)
8. Wagner, T.: Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter Tools, Methoden und Best Practices aus Forschung und Praxis. *Tools, Methoden und Best Practices aus Forschung und Praxis*. Köln (2014)
9. Amit, R., Zott, C.: Value creation in E-business. *Strategic management journal* 22, 493–520 (2001)
10. Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D. zu, Krysz, C.: *Innovative Geschäftsmodelle*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg (2011)
11. Osterwalder, A.: 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 (2004)
12. Bucherer, E.: *Business model innovation. Guidelines for a structured approach*. Shaker Verlag, Aachen (2010)
13. Alt, R., Zimmermann, H.-D.: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets* 11, 1–13 (2001)

14. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S.: 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, 529–555 (2002)
15. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H.: Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86, 57–68 (2008)
16. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J.: The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58, 726–735 (2005)
17. Freter, H.: Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung. Kohlhammer, Stuttgart (2008)
18. Schallmo, D.R.A.: Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg (2013)
19. Makosch, M.: Kundenbeziehungsmanagement. Chancen und Prozesse der Kundenrückgewinnung. Diplomica Verlag, Hamburg (2012)
20. Birnhüpl, L.: Business Model Canvas—smart von der Idee zum Cash. *Energiewirtschaftliche Tagesfragen* 62, 66–69 (2012)
21. Schallmo, D.: Geschäftsmodell-Innovation. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (2013)
22. Gassmann, O., Csik, M., Frankenberger, K.: Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Hanser, München (2013)
23. Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln (2002)
24. Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120 (1991)
25. Reichwald, R., Piller, F., Ihl, C.: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Wiesbaden (2009)
26. Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., Loos, P.: Analyzing the Business Model Concept-A Comprehensive Classification of Literature. In: *ICIS 2011 Proceedings*, pp. 1–19 (2011)
27. Chesbrough, H.W.: Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Mass (2003)
28. Christensen, C.M., Overdorf, M.: Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review* 78, 66–77 (2000)
29. Ofek, E., Wathieu, L.: Are you ignoring trends that could shake up your business. *Harvard Business Review* 88, 124–131 (2010)
30. Chesbrough, H.: Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35, 12–17 (2007)
31. Flick, U.: An introduction to qualitative research. Sage Publications, Los Angeles (2009)
32. Schreier, M.: Qualitative content analysis in practice. Sage, London (2012)
33. Gläser, J., Laudel, G.: Experteninterviews Und Qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente Rekonstruierender Untersuchungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden (2010)
34. Lichtman, M.: Qualitative research in education. A user's guide. Sage Publications, Los Angeles (2013)
35. Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag (2010)