Hochschule Macromedia für angewandte Wissenschaften, University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts

Relevanz und Potenzial aktueller Modelle zur Geschäftsmodellinnovation als praktisch angewandte Management-Tools für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle

im Studiengang Open Media Master

Medien- und Kommunikationsmanagement

Digital Entrepreneurship

Erstprüfer: Prof. Dr. Jochen R. Pampel

Zweiter Erstprüfer: Prof. Dr. Philipp Riehm

Vorgelegt von:

Vorname Nachname: Frederic Jastorff

Matr.-Nr.: H-37058

Studiengang: Open Media Master

Studienrichtung: Medien- und Kommunikationsmanagement

Hamburg, im 07.08.2018

Abstract:

In this master thesis the question if companies use current models of business model innovation as a tool to innovate their own business model is being adressed. The relevance of this question comes from the fact that digitization is changing a great number of business environments and companies have to adapt to these changes. To investigate the question two different types of empirical studies are conducted. First experts are intervied and then a survey among german companies is executed. The results of the studies show that business consultants use the Business Model Canvas on a regular basis in their work with companies. However neiter the Business Model Canvas nor the Business Model Navigater are especially well known in the companies themselve. Even less companies actually use them to innovate their business model. Slight coherencies between various characteristics of companies and the usage of the presented models can be found.

Schlüsselbegriffe:

- Geschäftsmodell
- Geschäftsmodellinnovation
- Digitalisierung
- Management-Tools

Key words:

- Business Model
- Business Model Innovation
- Digitization
- Management-Tools

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1.Einleitung	1
2. Definitionen	2
2.1 Geschäftsmodelle	2
2.2 Digitalisierung	6
2.3 Management-Tools	7
3. Geschäftsmodellinnovation	8
4. Digitalisierung und Geschäftsmodelle	12
5. Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung	16
5.1 Business Modell Canvas	16
5.2 St. Galler Business Modell Navigator	20
5.3 Vergleich der Modelle und kritische Betrachtung	24
6. Empirischer Untersuchungsaufbau	25
6.1 Hypothesen und Forschungsdesign	25
6.2 Experteninterviews	27
6.2 Quantitative Befragung	29
7. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	32
6.1 Experteninterviews	32
6.2 Quantitative Befragung	38
8. Kritische Betrachtung der empirischen Untersuchung	47
9. Fazit	48
Literaturverzeichnis	50
Anhang	53
A: Interviewleitfaden Experteninterview	53
B: Transkript der Experteninterviews	54
C: Fragebogen für Umfrage	76
D: Daten der Umfrage	79
Danksagung	80
Eidesstattliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung #1: Business Model Canvas	16
Abbildung #2: Dimesionen eines Geschäftsmodells (BMN)	20
Abbildung #3: Gründungsdaten der Unternehmen	38
Abbildung #4: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl	39
Abbildung #5: Verteilung der Rechtsformen	39
Abbildung #6: Anteil Führungskräfte	40
Abbildung #7: Korrelation zwischen Mitarbeiteranzahl und Kenntnis (BMC)	41
Abbildung #8: Nutzung BMC (%) nach Anzahl Mitarbeiter	42
Abbildung #9: Nutzung BMN (%) nach Anzahl Mitarbeiter	42
Abbildung #10: Nutzung Canvas (%) nach Qualifikation	43
Abbildung #11: Nutzung Canvas (%) nach Unternehmensalter	44
Abbildung #12: Nutzung Canvas (%) nach Rechtsform	45
Abbildung #13: Nutzung Navigator (%) nach Rechtsform	45
Abbildung #14: Kenntnisse und Nutzung Canvas	46

1. Einleitung

Nicht erst seit Spotify, Über oder Airbnb spielen Geschäftsmodelle in den Überlegungen von Unternehmen eine Rolle. Diese und andere Unternehmen zeigen aber eindrucksvoll, wie innovative Geschäftsmodelle Unternehmen schnell wachsen lassen können oder sogar ganze Branchen verändern. Die Digitalisierung verändert in vielen Bereichen und Branchen die Umwelt, in der Unternehmen agieren und erschaffen neue Möglichkeiten sowohl für die bestehenden Marktteilnehmer als auch für Neugründungen. Um zu verhindern, dass Unternehmen Marktanteile verlieren oder im schlechtesten Fall obsolet werden, müssen diese ihr Geschäftsmodell im Laufe der Zeit innovieren. Wie gehen die Unternehmen bei dieser Innovation vor? Gibt es Modelle die ihnen dabei helfen können?

Auf dieser Problematik basiert die Forschungsfrage, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Sie lautet:

Werden aktuelle theoretische Modelle der Geschäftsmodellinnovation zur Entwicklung und Implementierung digitaler Geschäftsmodelle genutzt?

Der Business Model Canvas und der Business Model Navigator sind zwei aktuelle Modelle, die Unternehmen bei der Geschäftsmodellinnovation unterstützen sollen. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob diese beiden Modelle in der Praxis von Unternehmen überhaupt gekannt werden und wenn ja, ob diese auch für die Innovation von Geschäftsmodellen verwendet werden.

Zunächst wird die Theorie dargestellt, die notwendig ist, um Annahmen zu diesem Themenkomplex treffen zu können, und der aktuelle Forschungsstand zu den Themenbereichen wird erläutert. Dafür werden zunächst einige grundlegende Begriffe dieser Arbeit definiert. Im Anschluss daran wird der Forschungsstand zu Geschäftsmodellinnovation und dem Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle aufgearbeitet.

Im empirischen Teil der Arbeit soll die Forschungsfrage untersucht werden. Dafür werden zwei empirische Forschungsmethoden angewendet. Zum einen werden Experteninterviews mit Unternehmensberatern und einem Universitätsprofessor geführt und zum anderen eine quantitative Umfrage unter deutschen Unternehmen durchgeführt. Im letzten Teil der Arbeit werden die empirischen Daten ausgewertet und die Ergebnisse präsentiert.

2. Definitionen

In diesem Kapitel sollen Begriffe und Termini definiert und erläutert werden, die für diese Arbeit eine zentrale Bedeutung haben. Dabei soll die Bedeutung dieser Begriffe im Kontext dieser Arbeit eingeordnet werden.

2.1 Geschäftsmodelle

Der Begriff "Business Model" ist ein überraschend junger Begriff in der Literatur zu Themen der Wirtschaftswissenschaften (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Zum ersten Mal tauchte der Begriff 1957 und 1960 in zwei wissenschaftlichen Artikeln auf. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Einen erheblichen Aufschwung in der Verwendung erfuhr der Begriff während der neunziger Jahre (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Dies steht in zeitlichem Zusammenhang mit dem Aufkommen des Internets und der wirtschaftlichen Erschließung desselben (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Es ist anzunehmen, dass dies auch damit zusammenhängt, dass das Internet vielen Unternehmen und Managern neue Möglichkeiten für die Wertschöpfung und die Ertragserzeugung bereitgestellt hat (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005).

Der Begriff "Business Model" geht damit also auf die Zeit der sogenannten "New Economy" zurück (Wirtz, 2011). New Economy bezeichnet dabei das Aufkommen von disruptiven Innovationen in den Informations- und Kommunikationstechnologien. (Deinlein, 2003). Mit dem Begriff wird ein Wachstumsschub der US-Ökonomie verbunden, sowie ein enormer Anstieg an Unternehmensgründungen mit Grundlage in der IuK-Technologie (Deinlein, 2003). Innerhalb kurzer Zeit entstanden viele Unternehmen und Start-Ups, von denen viele schnell eine hohe Marktbewertung erlangten (Deinlein, 2003). Eine große Zahl dieser Unternehmen war jedoch nicht lange konkurrenzfähig und eine große Dichte homogener Geschäftsmodelle führte zu einer Welle an Insolvenzen, die später als "Internet Blase" bekannt wurde (Deinlein, 2003). Diese Ereignisse haben unter anderem die Globalisierung mit geprägt und aus ihnen sind eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle hervorgegangen (Deinlein, 2003).

Nachdem dargestellt wurde, wo der Begriff Business Model seinen Ursprung hat, soll nun betrachtet werden, wie der Begriff heute definiert wird und welche Bedeutung Business Models erlangt haben. Es gibt keine allgemein gültige Definition von Business Models in der wissenschaftlichen Literatur (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Vielmehr haben verschiedene Autoren unterschiedliche Vorstellungen davon was Business Models sind und welche Aufgaben sie erfüllen. Im Folgenden werden zwei Definitionen von verschiedenen Autoren vorgestellt, um diese unterschiedlichen Ansätze zu verdeutlichen.

Afuah (2004) definiert Business Models folgender maßen:

"A business model is the set of which activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them as it uses its resources to perform activities, given its industry, to create superior customer value (low cost or differentiated products) and put itself in a position to appropriate the value." (Seite 9)

Afuah (2004) sieht damit das Business Model als eine abstrakte Abbildung der Unternehmensfunktionen. Nach seiner Definition beschreibt es die Abläufe in einem Unternehmen die, unter Einsatz der verfügbaren Ressourcen, das Unternehmen einen überlegenen Kundennutzen schaffen lässt, während es dabei einen Profit erwirtschaftet (Afuah, 2004).

Die Definition von Osterwalder, Pigneur und Tucci (2005) hebt jedoch einen anderen Aspekt hervor:

"A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences." (Seite 3)

Wo Afuah das Business Model rein als ein Model ansieht, das die Abläufe eines Unternehmens, die zur Kunden-Wert Generierung führen, abbildet, sehen Osterwalder, Pigneur und Tucci das Business Model mehr als ein Instrument an (Wirtz, 2011). Dieses Instrument kann Managern dazu dienen, die Logik, die ihrem Unternehmen zu Grunde liegt zu managen und gegebenenfalls neu zu gestalten (Wirtz, 2011).

Allgemein findet man in den meisten Definitionen von verschiedenen Autoren zum Begriff Business Model sich überschneidende Gemeinsamkeiten zu den Elementen, die ein Business Model abbildet (Wirtz, 2011). Es werden Funktionen und Verbindungen des gesamten Unternehmens vereinfacht und zusammengefasst dargestellt (Wirtz, 2011). Zu den Zielen, die Geschäftsmodelle verfolgen gibt es unter den verschiedenen Definitionen Unterschiede. Einige Ziele scheinen aber unter den meisten vertreten zu sein. Dazu gehört es, ein besseres Verständnis für das Unternehmen als Einheit, die ihm zu Grunde liegende Logik, den Kunden und den Erfolg, sowie der Entwicklung des Geschäftsmodells zu schaffen (Wirtz, 2011).

Darüberhinausgehend hat das Business Model Management die Aufgabe, das Business Model zu nutzen, um den kompetitiven Vorteil des Unternehmens zu bewahren, neue Geschäftsideen und Chancen zu erkennen und zu nutzen (Wirtz, 2011).

Ein Business Model lässt sich auf verschiedenen Ebenen anwenden. Dies hängt davon ab, was man durch die Erstellung eines solchen Models zu erreichen versucht (Wirtz, 2011). Es lassen sich vier verschiedenen Ebenen unterscheiden. Mit einem Business Model lässt sich auf der höchsten Abstraktionsebene eine ganze Branche abbilden (Wirtz, 2011). In den meisten Fällen wird mit einem Business Model jedoch ein einzelnes Unternehmen oder ein Konzern abgebildet (Wirtz, 2011). Je nach Größe und Komplexität des betrachteten Unternehmens kann es jedoch auch sinnvoll sein, für einzelne Geschäftseinheiten eines Unternehmens ein eigenes Business Model zu erstellen (Wirtz, 2011). Schließlich lässt sich auf der untersten Ebene auch ein Business Model für die Erstellung eines einzelnen Produktes abbilden (Wirtz, 2011). Im Rahmen dieser Arbeit werden Business Model in der Regel auf der Ebene der Unternehmen betrachtet.

Neben der Fähigkeit die Aktivitäten eines Unternehmens abzubilden, können Business Model Managern dazu dienen, die Vorgänge und Interdependenzen mit verringerter Komplexität zu betrachten (Wirtz, 2011). Diese Vorteile können Managern dabei helfen, sowohl die langfristige Entwicklung des Unternehmens besser zu planen als auch Chancen und Risiken früher und zuverlässiger zu erkennen (Wirtz, 2011).

Zu beachten ist, dass der Begriff "Business Model" von dem Begriff "Business Process Model" abzugrenzen ist (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Wie bereits beschrieben, beschreibt ein Business Model die grundlegende Logik eines Unternehmens und die Aktivitäten, die ein Unternehmen unternimmt, um Wert und Umsatz zu schaffen (Osterwalder, Pigneur,

& Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005). Business Process Models dagegen beschreiben, wie die Funktionen und Ziele eines Unternehmens in konkrete Prozesse überführt werden können (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept., 2005).

Betrachtet man, welche Bestandteile ein Business Model beinhalten sollte, so gibt es dabei Elemente die in einer ähnlichen Form in fast allen, in der Literatur vorgeschlagenen Modellen vorkommen und einige wenige die nur in bestimmten Modellen auftreten. Morris, Schindehutte und Allen (2005) definieren sechs Bestandteile in Form von Fragen, die in jedem Business Model beantwortet werden sollten. An erster Stelle steht die Frage, wie ein Unternehmen Wert schafft (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Diese Frage bezieht sich auf das Wertversprechen des Unternehmens, also das Produkt, die Dienstleistung oder den Mix aus beidem, welches das Unternehmen anbietet (Morris et al., 2005). An zweiter Stelle wird gefragt, wer die Kunden beziehungsweise Kundensegmente des Unternehmens sind (Morris et al., 2005). Es wird außerdem die Frage gestellt, was im Unternehmen dazu führt, dass das Unternehmen über einen kompetitiven Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten verfügt (Morris et al., 2005). Zwei weitere Bestandteile beschäftigen sich mit den Fragen, wo und wie sich das Unternehmen im Markt positionieren will und wie das Unternehmen Umsatz erwirtschaften will (Morris et al., 2005). Als letztes wird die Frage gestellt, welche Ambitionen für das Unternehmen gehegt werden in Bezug auf die Größe, den Umfang und den zeitlichen Ablauf (Morris et al., 2005). Es ergeben sich also für Morris, Schindehutte und Allen die sechs Bestandteile: Value Proposition, Kunden, kompetitiver Vorteil, Positionierung und Ambitionen.

Hedmann und Kalling (2003) legen auch sechs Bestanteile für ihr Business Model fest. Drei der Komponenten stimmen mit denen von Morris und Co. überein. Auch Hedmann und Kalling (2003) sehen die Value Proposition, die Kundensegmente und Konkurrenten als ein Bestandteil des Business Models. Sie legen allerdings einen anderen Schwerpunkt, indem sie sich einerseits stärker auf die Aktivitäten und die Struktur des Unternehmens konzentrieren und auf der anderen Seite stark die Ressourcen mit einbeziehen (Hedman & Kalling, 2003).

Es gibt also verschiedenen Ansätze, die Auswirkungen auf die Komponenten des vorgeschlagenen Business Models haben. Ausschlaggebend dafür dürfte auch die fachliche Ausrichtung der Verfasser sein, beispielsweise, ob diese das Thema aus dem Blickwinkel der Informationssysteme oder der Strategie bzw. des Managements betrachten.

2.2 Digitalisierung

Ähnlich wie für den Begriff des Business Models gibt es auch für den Begriff der Digitalisierung oder der digitalen Transformation keine allgemein gültige oder einheitliche Definition. Eng betrachtet, beschreibt die Digitalisierung die Überführung analoger Informationen in digitale Werte (Keuper et al., 2013). In der Regel dient dies dem Zweck, diese Informationen zu speichern oder weiter zu verarbeiten (Keuper et al., 2013). Mittlerweile wird der Begriff jedoch häufig sehr viel weiter gefasst und es wird mit ihm die Veränderungen im Privatleben und in der Wirtschaft beschrieben, die durch den technologischen Wandel ausgelöst werden (Keuper et al., 2013). Der Ursprung der Digitalisierung geht auf die Entwicklung und Innovation von Mikroprozessoren (Mikrochips) zurück (Jaekel, 2016). Im Jahr 1965 veröffentlichte Gordon Moore einen wissenschaftlichen Artikel in dem er eine stetige Leistungssteigerung der Mikrochips vorhersagte, bei gleichzeitig sinkenden Kosten (Jaekel, 2016). Dieser Umstand wurde später als "Mooresches Gesetz" bekannt, welches besagt, dass sich die Leistung der Mikrochips alle 18 bis 24 Monate verdoppeln wird (Jaekel, 2016). Diese Entwicklung war und ist ein entscheidender Grundpfeiler für die meisten Technologien, die für die heutige Digitalisierung verantwortlich sind (Jaekel, 2016).

Eine dieser prägenden Technologien ist das Web 2.0 (Keuper et al., 2013). Dieses ist nach dem Scheitern vieler Unternehmen der New Economy entstanden (O'Reilly, 2005). Das Web 2.0 basiert auf mehreren Eigenschaften von denen Unternehmen, die im Web 2.0 tätig sind, eine oder mehrere mit ihrem Unternehmen vertreten (O'Reilly, 2005). Zu diesen gehören unter anderem die Kontrolle über Datenquellen die ertragreicher werden, je mehr Nutzer die angebotenen Dienste nutzen, Nutzer als Entwickler einzubeziehen, das Ausnutzen des Long-Tails, Software die geräteübergreifend ist und benutzerfreundliche Interfaces (O'Reilly, 2005).

Ein weiterer wichtiger Teil der Digitalisierung ist die digitale Vernetzung fast aller Lebensbereiche und Geräte (Keuper et al., 2013). In diesem Bereich liegt auch ein Begriff, der aktuell in der Forschung große Aufmerksamkeit erfährt, das "Internet of Things" (Xia et al., 2012). Hinter dem Internet of Things verbirgt sich die Vernetzung von Alltagsgegenständen wie Kühlschränken, Fernsehern und Waschmaschinen mit dem Internet (Xia et al., 2012). Diese Verknüpfung ermöglicht es den Unternehmen ihren Kunden ganz

neue Services in Verbindung mit ihren Geräten anzubieten, die einerseits den Kundennutzen erhöhen und auf der anderen Seite neue Einnahmequellen für die Unternehmen schaffen (Xia et al., 2012).

Ein drittes großes Feld, dass durch die Digitalisierung entstanden ist, wird unter dem Begriff "Big Data" zusammengefasst (De Mauro, Greco, & Grimaldi, 2015). Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass eine enorme Menge an Daten digital verfügbar geworden ist und neue Technologien und Netzwerke haben dazu geführt, dass eine schier unendliche Menge an Daten erhoben wird (De Mauro et al., 2015). Dies hat zur Folge, dass Unternehmen sich auch auf dem Organisationslevel auf die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Chancen einstellen mussten (De Mauro et al., 2015). Neue Abteilungen mussten geschaffen werden und neue Technologien mussten und müssen in Zukunft entwickelt werden, um diese Menge an Daten zu verarbeiten und aus ihnen auch tatsächlich einen Wert für das Unternehmen zu schaffen (De Mauro et al., 2015).

2.3 Management-Tools

Unter Managements-Tools sind Konzepte, Modelle, Prozesse, Instrumente und statistische Analyse zu verstehen die Managern dabei helfen sollen, ihre Arbeit zu strukturieren oder auszuführen (Schawel & Billing, 2004). Zunehmende Herausforderungen für Manager führen zu immer neuen Tools, die den Managern heutzutage zur Verfügung stehen (Schawel & Billing, 2004). Beispiele für solche Management-Tools sind unter anderem das Five-Forces-Modell von Porter, die Balanced-Score-Card oder die SWOT-Analyse (Schawel & Billing, 2004). Auch die in dieser Arbeit untersuchten Modelle zur Innovation von Geschäftsmodellen lassen sich in die Kategorie der Management-Tools einordnen. Inwieweit die Modelle als solche auch tatsächlich in der Praxis angewendet werden ist Gegenstand dieser Arbeit.

3. Geschäftsmodellinnovation

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, was Geschäftsmodellinnovation (GMI) bedeutet, welche Rolle neue Technologien dabei spielen und wie Unternehmen aus Innovation Profit machen können.

Zunächst stellt sich die Frage, was Innovation im Zusammenhang mit Unternehmen und Geschäftsmodellen bedeutet. Bei Innovationen in diesem Kontext wird neues Wissen angewendet, um die Prozesse eines Unternehmens so zu ändern, dass sich daraus entweder ein besserer Wert für die Kunden ergibt, oder sich das Unternehmen besser im Markt positioniert (Afuah, 2004). Dabei können zwei verschiedene Arten von neuem Wissen betrachtet werden. Auf der einen Seite gibt es Wissen über neue Verfahren oder Technologien, auf Grund dessen sich neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln lassen (Afuah, 2004). Auf der anderen Seite gibt es neues Wissen über die Wege zur Kommerzialisierung der neuen Produkte und Dienstleistungen (Afuah, 2004). In diesem Fall geht man davon aus, dass die neuen Produkte oder Dienstleistungen von sich aus keinen Wert besitzen, sondern erst durch die Mechanismen des Geschäftsmodells vom Unternehmen zu einem Profit umgesetzt werden können (Massa & Tucci, 2013).

In dieser Arbeit geht es jedoch hauptsächlich um Innovation auf einer höheren Abstraktionsebene, nämlich um die (Weiter-)Entwicklung und Innovation des Geschäftsmodells an sich. Die Bedeutung der GMI fasste Chesbrough (2007) in dem Satz zusammen: "a better Business Model often will beat a better idea or technology" (Seite 12). Auch auf dieser höheren Abstraktionsebene lassen sich zwei Arten der GMI unterscheiden. Bei Unternehmen, die sich gerade erst gegründet haben oder sich in diesem Prozess befinden, geht es bei der GMI um die Erarbeitung eines Geschäftsmodells für eine neu gegründete Organisation (Massa & Tucci, 2013). Unternehmen, die schon seit einiger Zeit bestehen, verfügen dagegen schon über ein Geschäftsmodell (Massa & Tucci, 2013). Bei ihnen muss das bestehende Geschäftsmodell verändert beziehungsweise innoviert werden (Massa & Tucci, 2013). Beide Varianten müssen sich dabei mit unterschiedlichen Herausforderungen und Gefahren auseinandersetzen (Massa & Tucci, 2013). Neu gegründete Unternehmen stehen vor der Herausforderung des Unbekannten (Massa & Tucci, 2013). Oft steht am Beginn das Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen, weil neu entwickelte Ansätze nicht auf Anhieb zum Erfolg führen (Massa & Tucci, 2013).

Existierende Unternehmen stehen dagegen vor anderen Herausforderungen. Eine ist, dass sich in Unternehmen bestimmte Ansichten manifestieren, die es den handelnden Personen innerhalb der Organisation erschweren, einen ungetrübten Blick für neue, stark abweichende Geschäftsmodelle zu haben (Chesbrough H. W., 2006).

Einen Ansatz, in welche Richtungen sich die GMI ausrollen lässt, bieten die Autoren Giesen, Berman, Bell und Blitz (2007). Dabei unterscheiden Sie drei verschiedene Arten (Giesen et al., 2007). Beim "Industry Model" wendet ein Unternehmen sein bestehendes Geschäftsmodell auf eine neue Branche an und versucht dabei durch seine überlegenen Strukturen auch in den neuen Branchen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Giesen et al., 2007). Ebenso kann ein Unternehmen anstreben, die Verhältnisse in der aktuell besetzten Branche durch ein neues Geschäftsmodell zu ändern oder sogar ganz neue Branchen zu erschaffen (Giesen et al., 2007). Beim "Revenue Model" geht es um die Innovation der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen eines Unternehmens oder die Einführung neuer Pricing-Modelle (Giesen et al., 2007). Ein Beispiel für ein solches innovatives Pricing-Modell könnte beispielsweise das Freemium-Modell sein, das unter anderem von Spotify angewendet wird. Das "Enterprise Model" schließlich beschreibt Innovation durch vertikale Integration oder Desintegration von Unternehmen (Giesen et al., 2007). Dabei werden entweder vor- oder nachgelagerte Schritte der Value-Chain in das Unternehmen integriert oder ausgelagert (Giesen et al., 2007).

Ein weiteres Konzept für die Einordnung von GMI bieten die Autoren Amit und Zott (2010). Zunächst definieren Sie drei grundlegende Bausteine des Business Model Designs (Amit & Zott, 2010). Dabei gibt es den Inhalt eines Business Modells, das heißt die inhaltlichen Aktivitäten, die ein Unternehmen ausführt und die zu den angebotenen Produkten führen (Amit & Zott, 2010). Die Struktur bestimmt, wie die Aktivitäten mit einander verbunden sind und welche Mechanismen verwendet werden, um die Produkte anzubieten (Amit & Zott, 2010). Schließlich wird unter dem Begriff "Steuerung" zusammengefasst, wer die Aktivitäten ausführt und überwacht (Amit & Zott, 2010). Eine denkbare Variante wäre hier zum Beispiel das Franchaising-System (Amit & Zott, 2010). Amit und Zott (2010) führen an, dass Unternehmen in allen drei Bereichen GMI hervorrufen können aber da diese Bereiche starke Interdependenzen aufweisen auch eine GMI in mehreren oder allen Bereichen möglich ist. Die Autoren stellen, aufbauend auf ihren Business Model Design-Elementen, sechs Fragen vor, die Managern bei der GMI helfen sollen (Amit & Zott, 2010). Im Kern geht es in diesen Fragen darum, welche neuen Aktivitäten nötig sind, um Bedürfnisse zu befriedigen, wie diese Aktivitäten verlinkt werden

sollen, wer die Aktivitäten ausführen soll (das Unternehmen, Kunden, Zulieferer), wie dadurch Wert geschaffen werden kann und schließlich, mit welchem Erlösmodell das Unternehmen damit Umsatz erwirtschaften kann (Amit & Zott, 2010).

Entscheidend beim Thema GMI ist auch die Frage, welche Grundvoraussetzungen in einem Unternehmen gegeben sein müssen, damit es eine gute Chance für eine Erneuerung oder Innovation des Geschäftsmodells gibt. Doz und Kosonen (2010) stellen fest, dass Unternehmen oft dazu neigen zu lange an ihrem bestehenden Geschäftsmodell festzuhalten. Die Unternehmen streben danach, ihr Geschäftsmodell zu optimieren und die Effizienz zu erhöhen (Doz & Kosonen, 2010). Dies führt dazu, dass das Geschäftsmodell starr wird und die Wahrscheinlichkeit einer Innovation sinkt (Doz & Kosonen, 2010). Als Schlüssel zur einer Erneuerung des Business Models, sehen die Autoren die Agilität in der Strategie (Doz & Kosonen, 2008). Konkret gibt es, nach Doz und Kosonen (2010), drei Faktoren, die diese Agilität entscheidend beeinflussen. Die "strategische Sensitivität" beschreibt, wieviel Aufmerksamkeit die Manager eines Unternehmens strategischen Entwicklungen schenken und wie gut sie diese erkennen (Doz & Kosonen, 2008). Als Zweites steht die Fähigkeit des Top-Managements schnelle, mutige und gemeinsam getragene Entscheidungen zu treffen (Doz & Kosonen, 2008). Den dritten Faktor bildet die Fähigkeit die Ressourcen des Unternehmens kurzfristig neu zu verteilen und zu strukturieren (Doz & Kosonen, 2008).

Doz und Kosonen (2010) erarbeiten verschiedene Handlungen, die Manager ausführen und berücksichtigen sollten, um die Fähigkeit ihres Unternehmens zur Innovation des Geschäftsmodells zu verbessern. Im Bereich der strategischen Sensitivität sind folgende Aktivitäten zu berücksichtigen (Doz & Kosonen, 2010): Das Antizipieren von Bedrohungen und Chancen; Experimentieren im Bereich neuer Business Models und durch den gezielten Einsatz von Investitionen in vielversprechende Technologien und Unternehmen; Distanz zum eigenen Unternehmen schaffen, um die Perspektive zu ändern und sich Einschätzungen von Quellen außerhalb der Organisation einzuholen; Perspektive von höheren Abstraktionsniveaus einnehmen, um das Ganze besser betrachten zu können; Wenn große strategische Veränderungen notwendig werden, diese rigoros ansprechen (Doz & Kosonen, 2010). Für den Faktor der vereinten Führung lauten die Aktivitäten (Doz & Kosonen, 2010): Offener Dialog unter den Führungskräften; Persönliche Motive klarstellen, um die Perspektiven aller Beteiligten verständlicher zu machen; Verknüpfungen zwischen den Zielen der Beteiligten herstellen; Eine gemeinsame Motivationsgrundlage schaffen; Empathie und Mitgefühl zeigen (Doz & Kosonen, 2010).

Schließlich noch die Aktivitäten für eine Flexibilität der Ressourcen (Doz & Kosonen, 2010): Interdependenzen bei der Ressourcenverteilung an die einzelnen Bereiche abbauen; Business Units schaffen; Ressourcen-Einsatz von Ressourcen-Besitz entkoppeln; Mehrere Business Model für verschiedene Produkte verwenden; Business Modelle von übernommenen Unternehmen adaptieren (Doz & Kosonen, 2010).

All das soll einer erhöhten strategischen Agilität dienen, die wiederum dazu führt, dass Unternehmen Vorteile bei der Innovation ihrer Geschäftsmodelle entwickeln (Doz & Kosonen, 2010).

GMI ist stark geprägt von dem Versuch, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu erlangen. Ob ein individuelles Unternehmens GMI als Werkzeug für Wettbewerbsvorteile einsetzt, kann dabei auch von der Phase abhängen, in der sich der Markt befindet auf dem das Unternehmen agiert (Johnson, 2010). Zu Beginn eines neuen Marktes rotieren die Kundenbedürfnisse strak um die Funktionen der Produkte, folglich konkurrieren die Unternehmen untereinander auch auf dieser Ebene (Johnson, 2010). In der Wachstumsphase des Marktes verändern sich die Kundenbedürfnisse in Richtung Qualität und Verlässlichkeit, weshalb die Unternehmen vermehrt auf der Prozess-Ebene konkurrieren (Johnson, 2010). In der Reife Phase des Marktes, suchen die Kunden nach Komfort und Personalisierung, außerdem sinken die Preise (Johnson, 2010). In dieser Phase kann, nach Johnson (2010), GMI einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sichern, um neue Wertversprechen zu generieren.

In diesem Kapitel wurde bereits einige Aspekte angesprochen, die die GMI in Unternehmen behindern können. Neben diesen gibt es aber noch weitere. Chesbrough (2007) identifiziert das Fehlen einer eindeutigen Person in vielen Unternehmen, die für die GMI verantwortlich ist. Da bei der GMI sehr viele Bereiche eines Unternehmens betroffen sind und bei einer Innovation weitreichende Veränderungen im Unternehmen vollzogen werden würden, ist es nicht einfach klar zu identifizieren, wer im Unternehmen diese Veränderungen anstoßen und leiten würde (Chesbrough H. , 2007) Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen Manager nur für einen bestimmten Zeitraum in einer Position verbleiben und daher naturgemäß vorrangig daran arbeiten, die Performance des Bereich unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu verbessen, anstatt in einem langwierigen Prozess das Business Model zu ändern (Chesbrough H. , 2007). Ein weiterer Aspekt, ist die unternehmensinterne Konkurrenz um die verfügbaren Ressourcen (Chesbrough H. , 2007). Um ein neues Business Model einzuführen, muss dieses vorher ausgiebig getestet werden und

schrittweise eingeführt werden (Chesbrough H., 2007). Dieser Vorgang nimmt große Mengen an Ressourcen in Anspruch und steht damit in Konkurrenz zum bestehenden Business Model (Chesbrough H., 2007).

Trotz der Hürden, die es für die Geschäftsmodellinnovationen gibt, ist es für Unternehmen von essentieller Bedeutung einen Fokus auf diesen Bereich zu legen. Dies wird von einer IBM-Studie aus dem Jahr 2006 unter 765 Unternehmensführern unterstützt, die zeigt, dass die finanziellen Outperformer der GMI einen zweimal höheren Stellenwert einräumen (Giesen et al., 2007).

4. Digitalisierung und Geschäftsmodelle

In diesem Kapitel sollen digitale Geschäftsmodelle und die digitale Transformation von Geschäftsmodellen näher betrachtet werden.

Nach dem Platzen der dot.com Blase beschäftigte sich Hans-Dieter Zimmermann (2000) mit der Frage, welche Auswirkung die Digitalisierung auf die Wirtschaft und die Business Modelle von Unternehmen haben wird und was schlussendlich eine Digital-Wirtschaft ausmachen könnte. Er stellte dabei fest, dass es zwei Wege gibt, wie Unternehmen der Digitalisierung ihrer Industrie begegnen (Zimmermann, 2000). Entweder sie implementieren Stück für Stück neue Technologien oder sie bauen ihr Geschäftsmodell radikal um, um es auf digitalen Komponenten aufzubauen (Zimmermann, 2000). Zimmermann (2000) macht vier Bereiche aus, in denen Unternehmen sich verändern müssen und die durch die Digitalisierung verändert werden. Diese Bereiche sind die Value Chain, Prozesse, Produkte und Infrastruktur (Zimmermann, 2000). In Bezug auf die Value Chain werden bisherige Intermediäre wegfallen und es kommt zu vertikalen Integrationen (Zimmermann, 2000). Gleichzeitig entstehen aber auch neue digitale Intermediäre (Zimmermann, 2000). Zusätzlich werden Industrien fragmentiert und in unabhängigere Teile aufgeteilt (Zimmermann, 2000). Die Prozesse betreffend, sagt Zimmermann (2000) voraus, dass die Wertschöpfung stärker von den Kunden getrieben werden wird und das Unternehmen ihre Kunden weniger stark segmentieren können, sondern stattdessen ihre Kunden individueller betrachten. Produkte werden ebenfalls stärker moduliert werden und in verschiedenen Varianten, mit unterschiedlichen Kontexten zum Einsatz kommen (Zimmermann, 2000). So zum Beispiel Inhalte in der Medienindustrie (Zimmermann, 2000). Auch infrastrukturell müssten sich die Unternehmen an die Digitalisierung anpassen, allerdings auch die Branchen und Industrien, durch die Schaffung digitaler Plattformen (Zimmermann, 2000).

Die Entstehung von digitalen Plattformen hat besonders im Bereich des E-Commerce, der ICT und der Medienindustrie zu großen Veränderungen geführt und damit Unternehmen die Möglichkeit gegeben neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln (Evens, 2010). Die Digitalisierung hat Vermittler geschaffen, wie es sie vorher in der Wirtschaft nicht gegeben hat (Evens, 2010). Plattformen wie Google oder Facebook, haben neue Wege geschaffen, wie Unternehmen ihre Kunden erreichen (Evens, 2010). Es sind Vermittler wie Ebay entstanden, die dadurch einen Wert schaffen, das sie auf ihren Plattformen Verkäufer und Käufer zusammen bringen (Evens, 2010). Dabei halten diese Plattformen, anders als klassische Zwischenhändler, nie selber Eigentum an den vermittelten Produkten (Evens, 2010). Für solche Plattformen ist es sinnvoll ihre Business-Strategien immer mehr auf die Erhebung und Auswertung von digitalen Daten zu legen, um mehr Einsicht in das Verhalten von Verkäufer und Käufern zu gelangen, und so ihre Services zu verbessern (Evens, 2010). Die Attraktivität einer Plattform, für alle ihre Bezugsgruppen wächst dabei mit der Anzahl ihrer Nutzer (Evens, 2010). Die Digitalisierung hat mit dem Hervorbringen neuer Business Models, die auf ähnlichen Plattformen basieren, auch einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsmärkte (Degryse, 2017). Über beispielsweise steht in vielen Länder in starker Konkurrenz zur Taxibranche (Degryse, 2017). Durch das Business Model von Über können Anbieter von Fahrten, die die Plattform von Über nutzen, unter anderen Regularien arbeiten, als die Mitarbeiter der Taxibranche (Degryse, 2017). Auf diese Weise kann es dazu kommen, dass neue Business-Modelle Arbeitsmärkte verändern (Degryse, 2017).

Als Reaktion auf diese Veränderungen in der Wirtschaft durch die Digitalisierung, müssen sich die Unternehmen die Frage stellen, wie sie auf diesen Prozess reagieren. Die Autoren Matt, Hess und Benlian (2015) definieren vier grundlegende Elemente die bei der digitalen Transformation des Business Modells eines Unternehmens eine entscheidende Rolle spielen. Diese Elemente lauten: Einsatz von Technologien, Anpassung der Wertschöpfungskette, Anpassung der Strukturen und Berücksichtigung der finanziellen Aspekte (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Hinter dem ersten Punkt verbirgt sich die Frage, wie das Unternehmen jetzt oder in Zukunft neue Technologien einsetzen möchte (Matt et al., 2015) Ist das Unternehmen bestrebt selber Innovationstechnologien zu erzeugen, oder

besteht das Bestreben darin die verfügbaren Technologien zu nutzen, um die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens zu innovieren (Matt et al., 2015)? Mit der Nutzung neuer Technologien, stellt sich für das Unternehmen auch die Frage, welche Auswirkungen dies für die Wertschöpfungskette des Unternehmens haben wird (Matt et al., 2015). Abhängig ob die Digitalisierung des Business Modells inkrementell oder radikal geschehen soll, sind geringere oder größere Anpassungen der Wertschöpfungskette notwendig (Matt et al., 2015). Besonders bei radikalen Innovationen, muss beachtet werden, dass sich der Markt, der angesprochen wird ändert und neue Modelle zur Monetarisierung nötig sein könnten (Matt et al., 2015). Drittens ist abzuwägen, welche strukturellen Auswirkungen die digitale Transformation begleiten müssen (Matt et al., 2015). Dabei kann zwischen Auswirkunken auf die Produkte, Prozesse oder Fähigkeiten, die im Unternehmen bereitgestellt werden müssen, unterschieden werden (Matt et al., 2015). Ebenfalls stellt sich die Frage, wie wird das neue Business Modell in die Organisation integriert (Matt et al., 2015). Wird das alte Business Modell durch das neue ersetzt, oder ist es sinnvoll beide Modelle parallel zu betreiben (Matt et al., 2015). Wie schon in dieser Arbeit dargestellt wurde, ist die Business Modell Innovation auch mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden. Dies ist bei der digitalen Transformation nicht anders (Matt et al., 2015). Daher muss sich ein Unternehmen sehr genau damit auseinandersetzen, wie es an die notwendigen Mittel kommt oder ob es bereits über diese verfügt (Matt et al., 2015). Eine weitere Parallele zur Business Modell Innovation ist die Frage, wer im Unternehmen mit der Aufgabe betraut werden sollte die digitale Transformation durchzuführen. Das es sich um einen weitreichenden Eingriff in das Wesen des Unternehmens handelt, sollte die Person aus dem Top-Management stammen und Erfahrung mit Projekten dieser Größe haben (Matt et al., 2015). Letztlich ist es von großer Bedeutung den gesamten Prozess mit einem geeigneten Controlling zu begleiten, um zu überprüfen, ob gesteckte Ziele eingehalten werden und ob Anpassungen nötig sind (Matt et al., 2015).

Wenn Manager sich die Frage stellen, ob und zu welchem Wandel ihr Unternehmen oder ihre Organisation in der Lage ist, sind vor allem drei Faktoren von Bedeutung (Christensen & Overdorf, 2000). Grundlage für die Aufnahme von Unternehmen sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Christensen & Overdorf, 2000). Diese beinhalten sowohl finanzielle Ressourcen, personelle Ressourcen, als auch die vorhandene Struktur zwischen Unternehmen, Zulieferern und Kunden (Christensen & Overdorf, 2000). Als zweites stehen die Prozesse des Unternehmens (Christensen & Overdorf, 2000). Sie be-

stimmen, wie die Abläufe im Unternehmen organisiert sind und ihre Anpassbarkeit beziehungsweise Flexibilität hat Einfluss auf die Umsetzbarkeit der Innovationen (Christensen & Overdorf, 2000). Der letzte Faktor der von Christensen und Overdorf (2000) definiert wird, sind die Werte des Unternehmens. Dazu zählt neben der Unternehmenskultur auch die Eigenverantwortung, die die Mitarbeiter eines Unternehmens übernehmen (Christensen & Overdorf, 2000).

Wie die Literatur-Analyse dieser Arbeit gezeigt hat, bauen viele digitale Geschäftsmodelle auf der Nutzung des Internets zur Wertschöpfung auf. Lumpkin und Dess (2004) stellen in ihrer Arbeit sieben Business Modelle beziehungsweise Erlösmodelle vor, die einen Großteil, der in diesem Bereich angewandten Business Modells abdecken (Lumpkin & Dess, 2004):

- Das Kommissions-Modell: Dabei betreiben Unternehmen in der Regel Plattformen und werden an den Transaktionen auf diesen Plattformen prozentuell beteiligt.
- Werbe-Modell: Kostenloser Inhalt oder Leistungen werden zu Verfügung gestellt und es wird Werbung platziert, über die der Umsatz generiert wird.
- Marketing-Modell. Produkten wird durch Marketing ein Mehrwert hinzugefügt und so Profit erzeugt.
- Produktions-Modell: Produzierende Unternehmen nutzen das Internet zur vertikalen Integration, bei der die zwischengeschalteten Intermediäre zum Kunden wegfallen.
- Affiliate-Modell: Das Unternehmen bietet keine eigenen Produkte an, sondern generiert Umsatz durch die Vermittlung von Kunden zu anderen Anbietern.
- Subscription-Modell: Die Dienstleistungen oder Produkte eines Unternehmens werden für eine bestimmte monatliche oder jährliche Gebühr angeboten.
- Service-Gebühr: Dienstleistungen werden den Kunden genau nach Bedürfnis angeboten und nach exaktem Verbrauch abgerechnet.

Diese Modelle kommen jedoch nicht nur in einzelne Form zum Einsatz, sondern werden von Unternehmen in vielen Varianten kombiniert (Lumpkin & Dess, 2004).

5. Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung

In diesem Kapitel werden die beiden Modelle Business Model Canvas und St. Gallen Business Model Navigator vorgestellt und erläutert. Diese Modelle bilden die Grundlage für die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit.

5.1 Business Model Canvas

Das Business Model Canvas wurde 2010 von den Autoren Alexander Osterwalder und Yves Pigneur vorgestellt. Die Autoren beschreiben das Business Model Canvas folgender Maßen: "A shared language for describing, visualizing, assesing and changing business models" (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 12). Im Folgenden wird die Methode explizit vorgestellt. Wie unter dem Punkt "Definitionen" in dieser Arbeit vorgestellt, gibt es verschiedene Arte Business Models zu definieren und diese zu kategorisieren. Osterwalder und Pigneurs (2010) Verständnis fällt dabei in die Kategorie eines Business Models, das neben dem beschreibenden Charakter auch als ein Modell oder Werkzeug dient, um Unternehmensstrategien zu planen und zu implementieren. Die Autoren definieren dabei neun Blöcke aus denen ein Business Model besteht und die das Unternehmen beschreiben (Osterwalder & Pigneur, 2010). Diese neun Blöcke wurden dann in einer Grafik zusammengestellt. Eine Übersicht über die Blöcke und ihre Zusammenstellung zeigt die Abbildung #1.

Schlüssel – Partner	Schlüssel – Aktivitäten	Wertangebote		Kunden- beziehungen	Kundensegmente
	Schlüssel – Ressourcen			Kanäle	
Kostenstruktur		Einnahme		equellen	

Abbildung #1.: Business Model Canvas, Quelle: (Osterwalder & Pigneur, 2010), (Abbildung erstellt nach Vorbild aus Quelle)

Im Block Kundensegmente sind die Kunden des Unternehmens und ultimativ die Zielgruppen des Business Models zu definieren (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dabei sind Kunden in ein Segment zu gliedern, die ähnliche Bedürfnisse und Verhaltensweisen auf sich vereinen und die eine ähnliche Zahlungsbereitschaft für ein Wertangebot zeigen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Die Identifikation und die Kenntnis der Bedürfnisse der Kundensegmente ist essentiell für ein Unternehmen, da sie die Quelle des Umsatzes bilden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder und Pigneur (2010) geben verschiedene Kundensegment-Strategien an, die Unternehmen verfolgen können. Dazu gehören Massenmärkte, Nischenmärkte und "Multi-sided Platforms" (hier werden mehrere voneinander unabhängige Kundensegmente bedient). Der zweite Block besteht aus den Wertangeboten. Diese beinhalten die Produkte und/oder Dienstleistungen, die vom Unternehmen angeboten werden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dabei werden hier nicht nur einzelne Produkte beschrieben, sondern die Gesamtheit an Vorteilen, die ein Unternehmen bietet, um die Bedürfnisse ihrer Kundensegmente zu erfüllen und um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu verschaffen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Wertangebote können dabei von innovativ/disruptiver Natur sein oder durch ein neues Bündel an Leistungen oder Produkten Wert für die Kunden schaffen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Üblich ist auch das Anbieten von existierenden Leistungen zu geringeren Kosten (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Der Block Kanäle steht dafür, auf welchen Wegen das Unternehmen seine Wertangebote den Kunden zur Verfügung stellt (Osterwalder & Pigneur, 2010). Die Funktion der Kanäle geht dabei allerdings über die reinen Verkaufswege der Produkte oder Leistungen hinaus. Es sollen auch die Kanäle beschrieben werden, über die das Marketing betrieben wird (Osterwalder & Pigneur, 2010). Funktionen können auch Feedbacks durch Kunden beinhalten oder die "After Sales"-Kundenbetreuung (Osterwalder & Pigneur, 2010). In den Kundenbeziehungen legt ein Unternehmen fest, welchen Umgang es mit seinen Kundensegmenten pflegen will und welche Ziele dabei verfolgt werden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Abhängig von den Produkten, Leistungen und Visionen des Unternehmens können diese Beziehungen sehr unterschiedlich ausfallen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Die Maßnahmen, die hier getroffen werden, wirken sich erheblich auf die Erfahrungen aus, die Kunden mit dem Unternehmen oder den Produkten machen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Im Block Einnahmequellen wird das Erlösmodell des Unternehmens beschrieben (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dieses richtet sich nach den Kundensegmenten und dem angebotenen Werteangebot (Osterwalder & Pigneur, 2010). In manchen Fällen ist auch eine Kombination von verschiedenen Erlösmodellen möglich. In ihrem Buch stellen Osterwalder und Pigneur (2010) verschiedene Modelle vor.

Die Schlüssel-Ressourcen eines Unternehmens umfassen diejenigen Dinge, die ein Unternehmen braucht, um das Wertangebot zu erschaffen beziehungsweise zu vertreiben (Osterwalder & Pigneur, 2010). Diese Ressourcen können sowohl die Form von materiellen Ressourcen haben als auch Finanzmittel, Human-Ressourcen oder Kow-how-Ressourcen sein (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Korrespondierend zu den Schlüssel-Ressourcen sollen in dem Block Schlüssel-Aktivitäten, die Handlungen des Unternehmens wiedergegeben werden, die für die Erstellung der Wertangebote elementar sind (Osterwalder & Pigneur, 2010). Unternehmen sollen sich hier klar darüber werden, welche Aktivitäten die Kern-Aufgaben des Unternehmens bilden, um sich auf diese stärker konzentrieren zu können als auf Nebenaktivitäten.

Schlüssel-Partner können Lieferanten sein, Unternehmen mit denen man Partnerschaften eingeht, Versicherer oder auch Konkurrenten (Osterwalder & Pigneur, 2010). Welche Partnerschaften für ein jeweiliges Unternehmen von großer Bedeutung sind, ist dabei strak vom jeweiligen Business Modell abhängig (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Den letzten Block bildet die Kostenstruktur. In diesem Block wird analysiert, welche Faktoren die größten Kosten im Unternehmen verursachen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dabei können die Unternehmen verschiedene Kostenstrukturen anstreben. Osterwalder und Pigneur (2010) beschreiben mehrerer dieser Strukturen. Zwei bekannte Strukturen sind zum einen ein "cost-driven"-Modell, bei dem das Business Modell darauf ausgelegt ist, die Kosten so gering wie möglich zu halten. Zum anderen "value-driven"-Modelle, bei denen der Fokus weniger stark auf dem Verringern der Kosten liegt, sondern auf einem Wertangebot von hoher Qualität (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Die Autoren raten den Unternehmen, das Canvas Modell auf einer großen Fläche abzubilden und entweder das bestehende Business Modell oder ein neues Business Modell durch Ausfüllen der einzelnen Blöcke abzubilden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Des Weiteren werden in ihrem Buch fünf grundlegende Business Modell-Typen beschrieben, die die Modelle: Free, Unbundling, Long Tail, Multi-Sided Plattforms und Open Business

Modell wiederspiegeln und den Unternehmen dabei helfen sollen ihre Business Modell zu entwickeln. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

In einem weiteren Kapitel führen Osterwalder und Pigneur (2010) Tools ein, die aus der Design-Welt stammen und nach Meinung der Autoren in Ergänzung zu den Businessfähigkeiten der Manager eine große Hilfe beim Entwerfen von Business Models sein können. Eine dieser Methoden ist die des "Customer insight". Also durch einen Perspektivwechsel, einen Einblick in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu bekommen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Eine Methode, um dies umzusetzen ist die sogenannte "Empathy Map". Dort versucht man die Perspektive in verschiedene Wahrnehmungsbereiche und Verhaltensweisen einzuteilen, um so ein Abbild eines typischen Kunden aus einem bestimmten Segment zu schaffen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Neben Tools für das Designen von Business Models stellen die Autoren in einem weiteren Kapitel Strategien dar, die dabei helfen sollen, bestehende Business Modelle weiterzuentwickeln. Zu diesen Strategien gehört eine Analyse des wirtschaftlichen Umfeldes, in das das Business Modell eingebettet ist und welche Chancen sich daraus ergeben beziehungsweise, wie Erkenntnisse über das Umfeld genutzt werden können, um mehrere oder einzelne Blöcke des Canvas für das Unternehmen zu verbessern (Osterwalder & Pigneur, 2010). Die wiederkehrende Evaluation des bestehenden Business Modells gehört ebenfalls zu diesen Strategien und soll der Aufdeckung von Chancen und Gefahren dienen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder und Pigneur (2010) zeigen vier Gründe auf, warum Unternehmen Business Model Design oder Innovation betreiben und vier Gründe, die speziell die Motivation von bestehenden Unternehmen beschreiben. Die ersten vier sind dabei: Das Befriedigen eines bisher noch ungelösten Marktbedürfnisses, das Einführen eines neuen Produktes oder einer neuen Technologie, das Verbessen oder Ändern eines Marktes und das Schaffen eines Marktes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bei bereits existierenden Unternehmen, ist die Motivation in der Regel davon geprägt, dass das bestehende Business Modell nicht mehr gut funktioniert, das Unternehmen Verbesserungen auf Produkt oder Modellebene einbringen möchte oder es sich mit Ausblick auf die Zukunft neu aufstellen möchte.

Die Autoren wollen die Unternehmen beim Erreichen dieser Ziele durch das Business Model Canvas unterstützen. Sie sehen im Kern dieses Prozesses fünf Schritte (Mobilisieren, Verstehen, Designen, Implementieren & Managen), die von dem Business Model Canvas und von den vorgesellten Design-Tools und Strategien begleitet werden (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5.2 St. Galler Business Model Navigator

Im Jahr 2013 veröffentlichten die Autoren Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik erst ein Working Paper an der Universität St. Gallen und im Jahr 2014 ein Buch. Inhalt dieses Buches ist der St. Galler Business Model Navigator, den die Autoren folgendermaßen definieren: "Der Business Model Navigator ist eine aktionsorientierte Methodik, die es jedem Unternehmen ermöglicht, die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und das eigene Geschäftsmodell zu innovieren" (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017, S. 16). Damit legt diese Methodik im Vergleich zum Business Model Canvas den Schwerpunkt stärker auf die Geschäftsmodellinnovation. Die Autoren gehen dabei davon aus, dass in Zukunft nicht mehr der Wettbewerb zwischen Produkten oder Prozessen im Vordergrund stehen wird, sondern der Wettbewerb verschiedener Business Modelle (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2017).

Zunächst beschreiben Gassmann, Frankenberger und Csik, mit welchem Modell sie Business Models beschreiben. Ihr Modell besteht aus vier Dimensionen, die wie folgt lauten und in einem Dreieck angeordnet werden (siehe Abbildung #2): Der Kunde, das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik (Gassmann et al., 2017). Dabei grenzen die Autoren ihr Modell von dem Canvas ab, da sie es für weniger komplex und für Diskussionen über Geschäftsmodelle als zielführender ansehen (Gassmann et al., 2017).



Abbildung #2.: Dimensionen eines Geschäftsmodells (BMN), Quelle: (Gassmann et al., 2017), (Abbildung erstellt nach Vorbild aus Quelle)

Wie in der Abbildung #2 zu erkennen ist, bildet die Frage nach den Zielkunden des Unternehmens das Zentrum des Geschäftsmodells. Die Frage "Was?" steht für das Nutzenversprechen, das das Unternehmen seinen Kunden gibt. Dieses besteht aus den Produkten und/oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet (Gassmann et al., 2017). Die Frage "Wie" beschreibt die Wertschöpfungskette des Unternehmens und beantwortet dabei, welche Ressourcen durch welche Fähigkeiten und Aktivitäten zum Nutzenversprechen gewandelt werden (Gassmann et al., 2017). Die Frage nach dem Wert bildet die vierte Dimension. Sie erklärt das Ertragsmodell des Unternehmens indem es die Kostenstruktur aufzeigt und wie das Unternehmen Umsatz generiert (Gassmann et al., 2017). Die Autoren gehen davon aus, dass eine Geschäftsmodellinnovation immer eine Veränderung von mindestens zwei der vier Dimensionen erfordert (Gassmann et al., 2017).

Der Business Model Navigator besteht aus den beiden Phasen "Design" und "Realisierung" und läuft in den folgenden vier Schritten ab: Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung (Gassmann et al., 2017). Der Business Model Navigator basiert auf einer Grunderkenntnis der Autoren. Sie haben in ihren Untersuchungen herausgefunden, dass die meisten GMI keine radikal neuen Ideen sind, sondern Rekombination und Anpassung von Business Modellen, die schon in anderen Branchen oder Unternehmen existiert haben (Gassmann et al., 2017). Daraufhin definieren Gassmann, Frankenberger und Csik (2017) 55 unterschiedliche Muster, die alleine oder in Kombination einen Großteil der existierenden Geschäftsmodelle beschreiben. Unternehmen sollen durch eine Rekombination und Anpassung dieser Muster in einem kreativen Prozess ihr Geschäftsmodell innovieren (Gassmann et al., 2017). Für dieses Vorgehen gibt es drei Strategien (Gassmann et al., 2017). Beim Übertragen wird ein bestehendes Geschäftsmodell auf das eigene Unternehmen adaptiert, beim Kombinieren werden verschiedene Muster zu einem neuen Geschäftsmodell kombiniert und beim Wiederholen wird ein erfolgreiches Geschäftsmodell für eine neue Produktart wiederverwendet (Gassmann et al., 2017). Der erste Schritt der Design-Phase ist die Initiierung (Gassmann et al., 2017). In dieser Phase der GMI, sollte zunächst ein klares Bild der Ist-Situation entstehen (Gassmann et al., 2017). Dies bedeutet, dass das Unternehmen anhand des oben beschriebenen Modells sein Geschäftsmodell abbildet und außerdem sein Umfeld analysiert (Gassmann et al., 2017). Zum Umfeld gehören die Akteure im Markt, wie die Kunden, Partner und Wettbewerber und die Einflussfaktoren, zu denen Technologien, Trends und regulatorische Änderungen zählen (Gassmann et al., 2017).

Der zweite Schritt der Design-Phase ist die Ideenfindung. In dieser Phase kommt die bereits beschriebene Grunderkenntnis zum Einsatz (Gassmann et al., 2017). Die Unternehmen sollen die von den Autoren beschriebenen Muster auf ihr Unternehmen adaptieren, um so eine Innovation für ihr Geschäftsmodell zu erschaffen und die dominante Logik ihrer Branche zu durchbrechen (Gassmann et al., 2017). Je nachdem, ob man bei diesem Prozess mit Mustern beginnt, die dem aktuellen Geschäftsmodell ähneln, oder ob man mit radikal unterschiedlichen Mustern beginnt, sprechen die Autoren von dem Ähnlichkeitsprinzip oder dem Konfrontationsprinzip (Gassmann et al., 2017).

Im letzten Schritt der Design-Phase geht es um die Integration. Nach dem Schritt der Ideenfindung, sollten einige Ideen für die Innovation des Geschäftsmodells vorhanden sein. Nun geht es darum, diese zu einem neuen Geschäftsmodell zu formen (Gassmann et al., 2017). Dabei spielt die interne Konsistenz eine entscheidende Rolle (Gassmann et al., 2017). Diese bezieht sich auf die stimmige Ausgestaltung und Adaption aller vier Dimensionen des Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der neuen Ideen (Gassmann et al., 2017). Die externe Konsistenz beschreibt dagegen, wie das neue Modell mit dem in der Initiierung beschriebenem Umfeld des Unternehmens harmoniert (Gassmann et al., 2017).

Der vierte Schritt - die Implementierung - geht einher mit der Phase der Realisierung (Gassmann et al., 2017). Nach den bisher aufgezeigten Schritten, sollte ein neues innovatives Geschäftsmodell für das Unternehmen entstanden sein (Gassmann et al., 2017). In der Implementierung geht es dann darum, dieses Geschäftsmodell auch tatsächlich zum Einsatz zu bringen. Dabei müssen sowohl die internen Prozesse grundlegend überarbeitet werden als auch die Beziehungen mit den Akteuren des Umfelds erneuert werden (Gassmann et al., 2017). Es ist wahrscheinlich, dass das Unternehmen dabei nicht nur auf Widerstände aus dem Markt stößt, sondern sich auch Widerstand der eigenen Mitarbeiter gegen radikale Veränderungen regt (Gassmann et al., 2017).

Um die Gefahren für das Unternehmen bei diesem Prozess zu minimieren, haben Gassmann, Frankenberger und Csik (2017) ein Vorgehen entwickelt. Nach dem Design eines innovativen Geschäftsmodells, soll dieses zunächst als Prototyp in einem kleineren Rahmen getestet werden, um Schwachstellen zu erkennen und diese durch mehrfache Iterationen zu verringern (Gassmann et al., 2017).

Schließlich thematisieren die Autoren im letzten Kapitel die Schwierigkeiten beim Implementieren eines neuen Geschäftsmodells vor allem gegen innere Widerstände (Gassmann et al., 2017). Da die meisten Mitarbeiter derart weitreichenden Veränderungen skeptisch entgehen stehen werden, auch weil sie Bedenken über ihre eigene Zukunft in der Organisation haben, ist es von großer Bedeutung den Wandel gut zu führen (Gassmann et al., 2017). Es sollte eine klare Richtung vorgegeben werden und explizite Strukturen, Prozesse und Ziele definiert und kommuniziert werden (Gassmann et al., 2017).

Abschließend sollen hier noch beispielhaft einige der 55 Muster für Business Modelle vorgestellt werden.

Add-On: Bei diesem Muster bietet das Unternehmen sein Kernprodukt zu einem niedrigen Preis an und versucht, dieses durch starke Marketing-Maßnahmen bekannt zu machen und in Masse zu verkaufen (Gassmann et al., 2017). Das günstige Kernprodukt bietet allerdings nur sehr begrenzte Leistungen, für jede Zusatzleistung muss der Kunde, meist teure Extraprämien zahlen (Gassmann et al., 2017).

Cross Selling: Bei diesem Muster werden von einem Unternehmen neue Produkte als Komplementärgüter zum bereits bestehenden Produkt angeboten (Gassmann et al., 2017). Der Vorteil der sich daraus ergibt ist, dass man mit dem vorhandenen Kundenstamm und Ressourcen mehr Umsatz generiert, ohne dass die Kosten im gleichen Maße steigen (Gassmann et al., 2017).

Franchisig: Franchising ist eine Methode, bei der ein Franchisegeber einem Franchisenehmer sein Geschäftskonzept ausüben lässt und dafür eine Gebühr bekommt (Gassmann et al., 2017). Dies dient in der Regel dazu eine schnelle geografische Expansion bei zu erreichen, bei geleichzeitig geringem Risiko für den Franchisegeber (Gassmann et al., 2017).

Freemium: Bei diesem Modell bietet ein Unternehmen ein Grundprodukt kostenlos an (Gassmann et al., 2017). Von dem Grundprodukt gibt es eine Premium-Version die kostenpflichtig ist und verschiedene Zusatzleistungen oder Verbesserungen bzw. Vorteile für den Kunden bietet (Gassmann et al., 2017). Durch den Umstand, dass das Grundprodukt kostenlos ist, lassen sich mit dieser Methode große Kundensegmente erreichen (Gassmann et al., 2017).

5.3 Vergleich der Modelle und kritische Betrachtung

In diesem Kapitel soll ein kurzer Vergleich der beiden Modelle zu Geschäftsmodellentwicklung vorgenommen werden und die Modelle nach Sicht des Autors eingeordnet werden.

Sowohl der Business Model Canvas (BMC) als auch der St. Galler Business Model Navigator (BMN) sind akademische Methoden, die für die Entwicklung von Geschäftsmodellen erarbeitet wurden. Beide Methoden haben den Anspruch, in Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelt worden zu sein, um eine starke praktische Relevanz der Methoden zu erzielen (Gassmann et al., 2017) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Betrachtet man das methodische Vorgehen der beiden Modelle, so lassen sich deutliche Unterschiede erkennen. Der BMC zielt aufgrund seines Aufbaus stark darauf ab, eine detaillierte Abbildung des Business Modells eines Unternehmens zu ermöglichen. Dieses Vorgehens macht den BMC besonders für Unternehmen, die sich vor oder in der Unternehmensgründung befinden interessant. Zwar sprechen die Autoren mit dem BMC ausdrücklich auch bestehende Unternehmen an indem Klarheit über ihr Business Modell erlangt wird, allerdings stehen die Methoden zur Abbildung eines Geschäftsmodells vor den Modellen zur Entwicklung.

Der BMN setzt auf eine einfachere und weniger detaillierte Darstellung des Geschäftsmodells. Die Methoden zur Innovation von Geschäftsmodellen, besonders von bereits existierenden Unternehmen, steht im Vordergrund. Die Methodik basiert auf der Grundidee der Rekombination von Business Modell-Mustern, die bereits bekannt sind. Auch der BMC bietet solche grundlegenden Muster jedoch deutlich weniger, mit einem geringeren Anspruch auf Vollständigkeit und es sieht diese nicht als Kern des Vorgehens. Desweitern enthält der BMC Aspekte der Design-Thinkings die im BMN nicht explizit zu finden sind.

Beide Modelle sind praxisorientiert und enthalten detaillierte Vorschläge, wie ihre Modelle in Unternehmen anzuwenden sind. Dem BMC fehlt jedoch eine Würdigung der Probleme, die beim Einführen einer weitreichenden Veränderung des Geschäftsmodells auftreten. Ebenfalls wird nicht thematisiert wer genau in den Organisationen für den Wandel verantwortlich sein soll und diesen in der Organisation implementieren soll. Im

BMN werden diese Schwierigkeiten explizit angesprochen aber eine strukturierte Einbindung dieser Aspekte in das Modell fehlt.

Welche Relevanz diese Modelle tatsächlich in den Führungsebenen von Unternehmen haben, müssen zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen zeigen. Diese Arbeit soll einen ersten Beitrag dazu leisten.

6. Empirischer Untersuchungsaufbau

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, welche empirischen Untersuchungsmethoden angewendet wurden, um die Forschungsfrage und die Hypothesen zu untersuchen. Zunächst wird noch einmal die Forschungsfrage erläutert und es werden die nach der Literatur-Analyse abgeleiteten Hypothesen dargelegt. Im Anschluss wird aufgezeigt wie bei den beiden verwendeten empirischen Forschungsmethoden vorgegangen wurde.

Bei der Analyse der verfügbaren wissenschaftlichen Veröffentlichungen sowohl zum Business Model Canvas als auch zum St. Galler Business Model Navigator konnten keine unabhängigen, empirischen beziehungsweise quantitativen Untersuchungen zu deren praktischem Einsatz in Unternehmen gefunden werden. In dieser Arbeit soll hierzu ein erster Impuls gegeben werden.

6.1 Hypothesen und Forschungsdesign

Die Forschungsfrage, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, lautet:

Werden aktuelle Modelle der Geschäftsmodellentwicklung, wie der Business Model Canvas oder der St. Galler Business Model Navigator, in der Praxis zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle genutzt?

Es wird versucht, diese Frage deduktiv zu klären und dabei wird eine Querschnittsuntersuchung durchgeführt. Für diese Untersuchung wurden, nach einer Analyse der relevanten Literatur, Hypothesen formuliert, die durch zwei empirische Methoden untersucht werden sollen.

Die Autoren Schnell, Hill und Esser (2008) definieren Hypothesen, als Aussagen, die einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen beschreiben. Hypothesen

sollten als "Wenn-Dann-Aussagen" oder als "Je-Desto-Aussagen" formuliert werden (Schnell, Hill, & Esser, 2008).

Als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchungen dieser Arbeit dienen die folgenden fünf Hypothesen. Mit Hilfe dieser Hypothesen, soll untersucht werden, ob die Bekanntheit und der praktische Einsatz des Business Model Canvas und des Business Model Navigators in Zusammenhang mit bestimmten Variablen steht:

H1: Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Modelle (BMC, BMN) angewendet werden.

H2: Wenn Manager über eine betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung verfügen, dann neigen Sie eher dazu, die beschriebenen Modelle zu verwenden als Manager mit einer Ausbildung in einem anderen Segment (z. B. Berufsausbildung, Ingenieure, Juristen)

H3: *Je kürzer ein Unternehmen existiert, desto mehr neigt es dazu die beschriebenen Modelle für die Geschäftsmodellinnovation (BMC, BMN) praktisch zu verwenden.*

H4: Es gibt bestimmte Gesellschaftsformen, bei denen die beschriebenen Modelle (BMC, BMN) überdurchschnittlich zum Einsatz kommen.

H5: Je detaillierter das Wissen der Manager über die Modelle, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Modelle in der Praxis anwenden.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage soll durch die Hypothesen und den damit verbundenen Variablen operationalisiert werden und damit untersuchbar werden. Für diese Untersuchung wird in dieser Arbeit das folgende Forschungsdesign verwendet. Es sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob der Business Model Navigator und der Business Model Canvas auch praktisch von Unternehmen eingesetzt werden und von welchen Variablen dies abhängig sein könnte. Diese Erkenntnisse sind nur durch eine quantitative Untersuchungsmethode zu erlangen, wenngleich eine absolute Aussage nicht zu erreichen ist, wie später in dieser Arbeit genauer erläutert wird. Um aber eine Aussage über eine Stichprobe treffen zu können, ist es sinnvoll eine quantitative Befragung von Unternehmen vorzunehmen. Die Beschaffenheit der Daten, die über die Unternehmen

erhoben werden sollen, lassen sich in quantitativer Form mittels Befragung effektiv erheben und im Anschluss ertragreich analysieren. Daher bildet eine quantitative Befragung die zentrale empirische Untersuchungsmethode dieser Arbeit.

Da es sich bei dem Thema Geschäftsmodellinnovation um ein komplexes Thema handelt und die vorgestellten Modelle sowohl aus einer praktischen Sichtweise als auch aus einer theoretischen Sichtweise betrachtet werden können, wird die Befragung noch durch qualitative Experteninterviews unterstützt. Diese zweite Methode dient zur Erweiterung der Erkenntnisse durch die Auswertung von Expertenmeinungen. Hierfür werden Unternehmensberater für die praktische Sichtweise und ein Universitäts Professor für die theoretische Sichtweise befragt.

6.2 Experteninterviews

Wie im vorherigen Kapitel schon einführend erläutert wurde, wurden für diese Arbeit vom Autor drei Experteninterviews geführt. Diese dienen zum einem dazu das Thema der Arbeit in einen erweiterten Kontext zu setzen und zum anderen dazu, Expertenmeinungen zur Forschungsfrage beziehungsweise den Hypothesen auszuwerten. Um sowohl Einschätzungen aus einer wissenschaftlichen Sicht als auch einer praktischen Sicht zu erlangen, wurden vom Autor zum einen Unternehmensberater und zum anderen Professoren als Experten definiert.

Die Grundgesamtheit für diese Experteninterviews wurde definiert als alle in Deutschland tätigen Professoren und Unternehmensberater, die sich mit dem Bereich Geschäftsmodellentwicklung befassen. Um eine realistische Durchführbarkeit zu gewährleisten und unter Berücksichtigung dessen, dass die Interviews lediglich als unterstützende Untersuchungsmethode dienen, wurde aus der Grundgesamtheit eine kleine Stichprobe ausgewählt. Diese umfasst drei Experten, von denen zwei als Unternehmensberater tätig sind und einer als Professor an einer Universität. Dies geschah nach dem Verfahren der bewussten Auswahl, welches nach Schnell, Hill und Esser (2008) eine übliche Methode der Auswahl bei Experteninterviews darstellt. Dabei wurde versucht typische Fälle auszuwählen, dies bedeutet, dass diese die Grundgesamtheit möglichst gut repräsentieren (Schnell et al., 2008).

Mündliche Befragungen können nach dem Grad ihrer Strukturierung unterschieden werden (Schnell et al., 2008). Die Befragungen wurden im Stil eines Leitfadeninterviews durchgeführt. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass der Interviewer vor den Befragungen einen Leitfaden mit Fragen für die Interviews erstellt (Schnell et al., 2008). Während des Interviews sollte sich der Interviewer dabei an dem Fragengerüst orientieren, es besteht aber die Möglichkeit, dass er situativ auf den Befragten eingeht und in gewissem Maße von dem Leitfaden abweicht (Schnell et al., 2008). Das Experteninterview stellt eine spezielle Form des Leitfadeninterviews dar (Mayer, 2008). Die befragte Person tritt hierbei nicht nur als Person auf, sondern auch als Experte für einen bestimmen Themenbereich (Mayer, 2008).

Der Leitfaden, der für die Experteninterviews erarbeitete wurde, gliedert sich in vier thematische Bereich und ist im Anhang A dieser Arbeit zu finden. Im ersten Teil werden Informationen über den Befragten eingeholt, insbesondere Informationen über seine berufliche Tätigkeit. Im zweiten Segment werden Fragen zum Einfluss der Digitalisierung auf die Geschäftsmodellinnovation gestellt. Im dritten Teil wird auf die Modelle Business Model Canvas und Business Model Navigator eingegangen. Die Befragten werden nach ihren Erfahrungen mit den Modellen befragt, und wie sie diese einschätzen. Im Vierten und letzten Teil werden die Befragten um eine Einschätzung bezüglich der Verwendung der Modelle durch Manager und die Zukunft der Modelle gebeten.

Die meisten Fragen sind dabei Einstellungsfragen, die sich auf eine positive oder negative Beurteilung eines Sachverhaltes beziehen, oder um Überzeugungsfragen, die erörtern, ob der Befragte einen Sachverhalt für wahr oder falsch hält (Schnell et al., 2008).

Die Interviews werden digital aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Transkripte finden sich im Anhang B dieser Arbeit.

Zur Auswertung werden die Transskripte analysiert. Für ein strukturiertes Vorgehen wird dabei nach Themenbereichen vorgegangen. Diese Bereiche entsprechen dabei den vier Bereichen des Interviewleitfadens. Bei der Analyse sollen Erkenntnisse aus relevanten Aussagen gewonnen werden und überindividuelle Gemeinsamkeiten in den Aussagen hervorgehoben werden.

6.3 Quantitative Befragung

Operationalisierung:

Zur empirischen Untersuchung der im Kapitel 6.1 definierten Hypothesen wurde eine Befragung durchgeführt. Zunächst müssen die Hypothesen jedoch weiter operationalisiert werden, um sie messbar zu machen. Dafür werden zunächst die Variablen und Indikatoren der Hypothesen definiert. Variablen sind als zusammenfassender Begriff für die verschiedenen Merkmalsausprägungen zu verstehen, die eine Eigenschaft besitzen kann (Schnell et al., 2008). Indikatoren werden definiert, um die Messregeln für direkt beobachte Sachverhalte zu schaffen und somit die Variablen messbar zu machen (Schnell et al., 2008).

H1: Die *Größe des Unternehmens* ist hier die unabhängige Variable. Der messbare Indikator ist die *Anzahl der Mitarbeiter*. Die Verwendung der Modelle ist die abhängige Variable und wird durch die Frage gemessen, ob die gefragte Person die Modelle bereits verwendet hat.

H2: Unabhängige Variable: (Hochschul-)Ausbildung, Indikator: Ausbildung der befragten Person.

Abhängige Variable: Modellverwendung, Indikator: Verwendung des Modells durch Befragten

H3: Unabhängige Variable: *Existenzdauer des Unternehmens*, Indikator: *Gründungs-jahr*

Abhängige Variable: Modellverwendung, Indikator: Verwendung des Modells durch Befragten

H4: Unabhängige Variable: Gesellschaftsform, Indikator: Angabe über Gesellschaftsform

Abhängige Variable: Modellverwendung, Indikator: Verwendung des Modells durch Befragten

H5: Unabhängige Variable: *Kenntnis der Modelle*, Indikator: *Angabe der Kenntnis auf Skala*

Abhängige Variable: Modellverwendung, Indikator: Verwendung des Modells durch Befragten

Neben der Verwendung der Modelle, wurde auch die reine Kenntnis der Modelle erhoben, weshalb bei den Hypothesen 1- 4 als abhängige Variable statt der Verwendung auch die Kenntnis geprüft werden kann.

Stichprobenauswahl:

Nach der Operationalisierung muss die Grundgesamtheit und Stichprobe definiert werden. Die Untersuchung beschränkt sich auf Deutschland. Daraus ergeben sich als Grundgesamtheit alle Unternehmen, die im deutschen Handelsregister registriert sind. Eine Vollerhebung dieser Grundgesamtheit ist aufgrund der enormen Anzahl an Unternehmen und dem begrenzten Zugang zu gesammelten Kontaktdaten von Unternehmen nicht möglich gewesen. Daher wurde eine Teilerhebung durchgerührt. Da anzunehmen war, dass nur eine sehr kleine Anzahl der angeschriebenen Unternehmen an der Umfrage teilnehmen würden, war es das Ziel, möglichst viele Unternehmen im ersten Schritt zu erreichen. Dies wurde durch den Bezug einer Excel-Tabelle mit Unternehmenskontaktdaten von der Firmendatenbank www.wer-zu-wem.de erreicht. Die Tabelle enthält Informationen von knapp 80.000 Unternehmen aus ganz Deutschland und allen Branchen. Laut der Firmendatenbank, werden die deutschen "Top" Unternehmen in die Liste aufgenommen. Dabei richtet sich die Auswahl nach Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Marktbedeutung (https://www.wer-zu-wem.de/faq.html). Diese knapp 80.000 Unternehmen wurden zu der Umfrage eingeladen.

Fragebogen:

Für die Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt, welcher im Anhang C dieser Arbeit einzusehen ist. Bei der Erstellung wurde die von Schnell, Hill und Esser (2008) formulierten Richtlinien für die Fragenformulierung berücksichtigt. Hauptsächlich wurden geschlossene Fragen oder halb offene Fragen für den Fragebogen verwendet. Mayer (2008) gibt an, dass Fragen die einen ähnlichen Themenbereich betreffen, aufeinander folgen sollten. Nach dieser Vorgabe wurde der Fragebogen in drei Teile eingeteilt. Im ersten Teil werden Informationen über die Person, die die Umfrage ausfüllt, abgefragt und über das Unternehmen, bei dem die Person arbeitet. Da die Geschäftsmodellinnova-

tion üblicherweise ein komplexes Thema ist, dass von der Führungsebne eines Unternehmens bearbeitet wird, wird in diesem Teil auch danach gefragt, ob die Person im Unternehmen als Führungskraft tätig ist.

Der zweite Teil beinhaltet Fragen zur bisherigen GMI in dem Unternehmen, in dem der Befragte arbeitet.

Der dritte Teil beinhaltet Fragen die direkt die beiden Modelle BMC und BMN betreffen.

Erhebung der Daten:

Die Umfrage wurde mit Hilfe des online Umfragetools Survio durchgeführt. Dafür wurde der standardisierte Fragebogen in das Umfragetool eingepflegt. Über das Tool wurde die Umfrage per E-Mail an die 80.000 Unternehmen aus der Tabelle der Firmendatenbank verschickt. Die Unternehmen hatten vier Wochen Zeit auf die Umfrage zu antworten.

Analyse der Daten:

Um eine ergiebige Analyse der Daten zu ermöglichen, wurden die meisten Fragen des Fragebogens als Pflichtfragen definiert. Daher wurden nur Fragebögen berücksichtigt, die von den Teilnehmern vollständig ausgefüllt wurden.

Eine vollständige Tabelle, mit den erhobenen Daten, befindet sich im Anhang D.

7. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Folgenden sollen die Daten, die durch die empirischen Untersuchungen erhoben wurden, ausgewertet und die Ergebnisse dargestellt werden. Hierbei werden zunächst die Experteninterviews nach dem in Kapitel 6 beschriebenen Vorgehen ausgewertet. Im Anschluss daran werden die quantitativen, durch eine Umfrage erhobenen, Daten analysiert.

7.1 Experteninterviews

Die Experteninterviews werden in vier Teilen ausgewertet. Diese orientieren sich an den vier Bereichen des Interviewleitfadens und lauten: Informationen über die Experten, Digitalisierung und Geschäftsmodellinnovation, BMC und BMN, Anwendung und Zukunft der Modelle. Die geführten Interviews hatten im Schnitt eine Länge von 25:08 Minuten, wobei das längste Interview eine Länge von 33:39 Minuten hatte und das kürzeste eine Länge von 17:41 Minuten. Bei der Auswertung der Interviews wird sowohl direkt als auch indirekt aus dem Transkript der Interviews zitiert. Um dabei eine verbesserte Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wird dem Transkript im Anhang gesonderte Seitenzahlen zugeteilt. Dies ermöglicht ein Zitieren des Transkripts unter Angabe der Seitenzahl.

Informationen über die Experten

Insgesamt wurden drei Experten befragt. Der erste Experte, der befragt wurde, ist Peter Will (PW) von der Unternehmensberatung Kobaltblau in Hamburg. Nach seinem Studium in Nürnberg, begann PW seine Karriere als Unternehmensberater (PW, 2018 S.1). Mittlerweile arbeitet er seit fast 20 Jahren als Unternehmensberater und hat in dieser Zeit sowohl in Deutschland, als auch in England, der Schweiz, Dubai und weiteren Ländern gearbeitet (PW, 2018 S.1). Die Schwerpunkte, mit denen sich PW in seiner Funktion als Berater beschäftigt, sind: Rechenzenten-Konsolidierung, IT-Service Management, Transformation von Organisationen, Reorganisation und Business Technologie Management (PW, 2018 S.1). In den 20 Jahren war PW dabei für verschiedene Unternehmen tätig und arbeitet jetzt für Kobaltblau (PW, 2018 S.1). Kobaltblau ist an das Schwesterunternehmen Iteratec angegliedert, welches im Bereich Software-Entwicklung tätig ist (PW, 2018 S.1-2). PW begründet diese Angliederung damit, dass "die Digitalisierung (...) auch vor der Beratung nicht Halt machen" (PW, 2018 S.2) wird. Die Verbindung der beiden Unternehmen soll es ermöglichen, dass Automatisierung und softwarebasierte

Lösungen in der Beratung eingesetzt werden "und dieser Grundgedanke steckt eigentlich hinter Kobaltblau (...)" (PW, 2018 S.2).

Der zweite Experte, der befragt wurde, ist Prof. Dr. Achim Walter (AW) vom Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. In seiner Forschung beschäftigt sich AW "mit der Frage, wie wird aus roher Technologie ein Unternehmen?" (AW, 2018 S.1). Dabei beschäftigen ihn Aspekte wie "(...) wie schnell internationalisieren die? Was bewirkt Wachstum dieser Unternehmen? (AW, 2018 S.1). Die theoretischen Grundlagen für seine Arbeit bilden unter anderem der Knowledge-Based View, der Research-Based View und der Capability-Ansatz (AW, 2018 S.1). Praktische Zusammenarbeit mit Unternehmen gehört ebenso zu seiner Tätigkeit (AW, 2018 S.1). Diese Arbeit geschieht in Programmen der Universität, in denen beispielsweise Gründungen aus der Universität heraus unterstützt werden (AW, 2018 S.1).

Der dritte Experte ist Nicolas Reitmeier (NR), Unternehmensberater bei PricewaterhouseCoopers (PwC) in Berlin. NR ist "Berater im Bereich digitale Transformation" (NR, 2018 S.1). In dieser Tätigkeit berät er Unternehmen zu Fragestellungen "(…) die den Transfer des Geschäftsmodells eines bestehenden Unternehmens in die digitale Sphäre betreffen" (NR, 2018 S.1). Er arbeitet seit ca. drei Jahren bei PwC und hat in dieser Zeit sowohl mehrere große deutsche Konzern als auch kleinere deutsche Mittelständler beraten (NR, 2018 S.1-2).

Alle drei Experten verfügen über tiefgehendes Wissen über Geschäftsmodelle und können somit einen wertvollen Beitrag zu dieser Arbeit leisten.

Digitalisierung und Geschäftsmodellinnovation

In diesem Abschnitt sollen Fragen ausgewertet werden, die den Experten zum Thema Digitalisierung und Geschäftsmodellinnovation gestellt wurden. Sollte durch die Digitalisierung ein größerer Druck auf die Unternehmen entstehen ihr Geschäftsmodell zu ändern, könnte dies dazu führen, dass der Anwendung des BMC und des BMN mehr Bedeutung und Notwendigkeit zukommt. Die beiden Unternehmensberater PW und NR sind beide der Auffassung das dieser Druck durch die Digitalisierung größer geworden ist (PW, 2018 S.3) (NR, 2018 S.2). PW antwortet auf die Frage "Ja das ist mit Sicherheit der Fall. Klar, also die Halbwertszeit, sagen wir mal, sich bewegen zu müssen nimmt

Duternehmen. (PW, 2018 S.3). Er führt an, dass es auf der einen Seite Unternehmen gibt wie Uber und Airbnb, die "digital Natives" sind und teilweise für die Branche disruptive Geschäftsmodelle haben und auf der anderen Seite alteingesessene Unternehmen, die den Druck neuer Mitbewerber mit neuen Geschäftsmodellen wahrnehmen (PW, 2018 S.3). NR bestätigt diesen Druck ebenfalls und sagt: "Absolut. Das hat es. Der Grund dafür ist, dass Digitalisierung im Kern bedeutet, dass ich (…) Verbindungen, Kommunikationswege, sowohl zu den Endkunden, aber auch zu Partnern oder anderen Teilen der Wertschöpfungskette schaffe, die schneller sind als zuvor. (NR, 2018 S.2). Des Weiteren gibt er an, dass durch diese Veränderung "(…) sich die Zyklen der Produkt-, Serviceoder auch Geschäftsmodellentwicklung einfach beschleunigt haben, (…) (NR, 2018 S.2).

AW betrachtet die Frage von einem anderen Blickwinkel und sagt: "Also ich glaube wahrscheinlich schwer zu sagen. Also ich glaube am Ende des Tages wird es immer noch Unternehmen geben müssen, die Hardware liefern. "(AW, 2018 S.2). Er führt an, dass der Glaube im Moment schon in die Richtung geht, dass "mehr und mehr die Daten die Wertschöpfung ermöglichen" (AW, 2018 S.2) aber er glaubt auch, dass durch den Verkauf der Hardware, die Vertriebskanäle kontrolliert werden und dies einen wichtigen Beitrag zu Markführerschaft liefert (AW, 2018 S.2). AW geht davon aus, dass viele Unternehmen die Digitalisierung nutzen werden, um zu ihren bisherigen Hardware-Produkten auch entsprechende Services anbieten zu können (AW, 2018 S.2). Für dieses Vorgehen spielen die Daten, die durch die Hardware-Produkte gesammelt werden können, eine wichtige Rolle (AW, 2018 S.2). Auf die Frage, ob Unternehmen verstärkt auf disruptive Veränderungen in ihren Branchen achten müssen, wirft AW ein "(...) disruptiv, mein Gott, das Wort wird ein bisschen überstrapaziert. Also wird zu schnell verwendet (...)" (AW, 2018 S.3). Er gibt zu bedenken, dass es auch immer eine Frage dessen ist, wie weit der Staat radikale Veränderungen und Deregulierung zulässt und zulassen sollte (AW, 2018 S.3).

Damit scheint es gegeben zu sein, dass der Druck auf Unternehmen sich anzupassen und weiter zu entwickeln, in bestimmten Formen vorhanden ist. Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, ob sich die Unternehmen dessen auch bewusst sind. PW meint: "(…) ich glaube, dass sagen wir mal es in den (.) Geschäftsführungsetagen angekommen ist, dass Digitalisierung ein bahnbrechendes Thema ist. "(PW, 2018 S.4). Dass es jedoch ein einhelliges Verständnis davon gibt, wie die Digitalisierung zu definieren ist oder welche

Veränderungen sie beinhaltet, glaubt er jedoch nicht und führt an: "Ich habe selber eine Studie geführt, ich glaube 130 Unternehmen haben ungefähr dran teilgenommen. (...) ich habe im Prinzip 131 Definitionen zur Digitalisierung bekommen. " (PW, 2018 S.4). Er geht davon aus, dass trotz der Wahrnehmung der Veränderung, oft die richtige Strategie damit umzugehen noch nicht vorhanden ist (PW, 2018 S.4). Des Weiteren gibt er zu bedenken, dass eine solche Veränderung viel Überzeugungsarbeit in den Unternehmen nötig macht und es auch große Hürden im Bereich der Ressourcen gibt (PW, 2018 S.4).

NR ist davon überzeugt, dass man dies in zwei Kategorien betrachten muss, auch wenn diese nicht ganz trennscharf seien (NR, 2018 S.2). Bei großen, internationalen Unternehmen, wie beispielsweise den Unternehmen des DAX und MDAX, sei demnach auf jeden Fall ein Bewusstsein für diesen Druck vorhanden, während dies bei kleineren und mittelständischen Unternehmen weniger der Fall sei (NR, 2018 S.2-3). NR sieht die Begründung dafür darin, dass "(…) diese Unternehmen näher an den Märkten sind, näher an den technologischen Entwicklungen und näher an den Innovationszentren als kleinere Unternehmen (…) (NR, 2018 S.3).

Mit der Aussage konfrontiert, dass in Zukunft die Geschäftsmodellinnovation wichtiger für die Unternehmen sein könnte als die Produktinnovation, reagieren AW und NR unterschiedlich. "Absolut." sagt NR und führt als hypothetisches Beispiel einen Kabel-Hersteller an, der Hidden-Champion in seiner Nische ist. " (...)da wurden immer die gleichen Kabel, mit den gleichen Kanälen, an die gleichen Kunden, mit den gleichen Partnern, Prozessen bestimmte Produkte vertrieben und die Innovation hat nur in der Mitte der Value-Proposition beim Produkt stattgefunden" (NR, 2018 S.3). Dies habe sich jedoch geändert, was bedeutet "dass sich Mittelständler, die sich vorher nur auf ihre Produkte konzentriert haben, jetzt breiter denken müssen. Nämlich auch in Betriebswege, Partner und auch Wertschöpfung." (NR, 2018 S.4).

AW sagte hingegen: "Das ist eine schöne Prognose, wo ich behaupte niemand weiß, ob es wirklich stimmt." (AW, 2018 S.3). Er fügte jedoch an: "Richtig ist allerdings, wenn ich Boxes baue, Hardware baue und ich mich in meinem Geschäftsmodell nicht anpasse, dann wird es jemand anderes für mich tun." (AW, 2018 S.3). Dies bezog er vor allem auf die Nutzung der generierten Daten (AW, 2018 S.4).

Business Model Canvas und Business Model Navigator

In diesem Abschnitt sollen die Einschätzungen der Experten zu den beiden Modellen BMC und BMN ausgewertet werden. Auffällig ist, dass bei der Frage, ob die Experten die beiden Modelle kennen und in ihrer Arbeit anwenden, alle antworteten, dass sie mit dem BMC vertraut sind und dieses auch einsetzen, aber sie mit dem BMN nur oberflächlich vertraut sind. PW gab an, dass er den BMC verwendet, um auf dieser Basis ein Kobaltblau-Modell zu entwickeln (PW, 2018 S.6). Dies sei notwendig, weil Kunden erwarten würden, dass Unternehmensberatungen nicht einfach mit Standard-Modellen aus der Theorie arbeiten würden (PW, 2018 S.6). Außerdem sei es so möglich die Modelle besser an die Kunden anzupassen und fehlende Komponenten zu ergänzen (PW, 2018 S.6).

Die Experten wurden gefragt, was sie glauben, welche Vorteile die Modelle haben. AW antwortete: "Ja, also ich persönliche sehe es etwas nüchterner. Der Vorteil bei dem Modell ist einfach, es ist noch einmal kondensiert auf die wesentlichen Punkte." (AW, 2018 S.4). Er hält den Innovationsgehalt, den die Modelle gegenüber der bisherigen Entrepreneurship-Forschung mit sich bringen, für nicht allzu hoch (AW, 2018 S.4). Er sieht die Modelle trotzdem als hilfreich an, da sie Inhalte konzentriert darstellen und dabei sehr intuitiv sind (AW, 2018 S.4-5).

NR beschreibt den Vorteil des Canvas folgendermaßen: "Das Canvas hat den Vorteil, dass es eigentlich im Kern eine Kommunikation, eine Art Sprache ist mit der ich in der Lage bin, mit relativ wenig Aufwand, die gesamte Geschäftslogik eines Geschäftsmodells zu kommunizieren" (NR, 2018 S.4). Er lobt, dass durch den BMC eine neue Ebene im Vergleich von Unternehmen geschaffen wurde, nämlich der verstärkte Einsatz des Konzepts der Geschäftsmodelle (NR, 2018 S.4). Dieses sei zwischen der sehr abstrakten Strategie und den sehr kleinteiligen Prozessen angesiedelt und bilde eine einheitliche Sprache, mit der sich Unternehmen weltweit vergleichen lassen (NR, 2018 S.4).

Anwendung und Zukunft der Modelle

Da Modelle nur eine Wirkung haben können, wenn sie von den Führungskräften auch gekannt werden, wurden die Experten gefragt, wie sie die Bekanntheit der Modelle in den Unternehmen einschätzen. NR und PW gaben beide an, dass dies auch von der Branche abhänge, in der die Unternehmen tätig sind. "Die Frage inwiefern Unternehmen diese Modelle kennen, würde ich auch davon abhängig machen, in welcher Industrie sich die Unternehmen befinden, wie stark sie digitalisierungsanfällig sind, oder schon digitali-

siert wurden." gab NR an und fügte hinzu, dass in Unternehmen die anfällig für Digitalisierung seien, solche Modelle durchaus schon präsent sind (NR, 2018, S.5). PW geht davon aus, dass es, zumindest in der Vergangenheit, häufig eher junge Mitarbeiter waren, die theoretisch Modelle eingebracht haben (PW, 2018 S.8).

In dieser Arbeit wird unter anderem der Hypothese nachgegangen, dass die Ausbildung, beziehungsweise das Studium von Managern einen Einfluss auf darauf hat, ob diese die Modelle verwenden. PW sagt dazu: "Das würde ich auf jeden Fall nicht verneinen" (PW, 2018 S.8). NR meint dagegen: "Ich würde es nicht vom Studium abhängig machen. Witzigerweise kenne ich auch viele Leute die BWL studiert haben, die vielleicht auch noch nie das Business Mode Canvas gesehen haben, wobei ich finde, dass ist heutzutage ein Unding" (NR, 2018 S.5). Er geht davon aus, dass es eher davon abhängt, in welcher Funktion ein Manager arbeitet und wenn dieser im Bereich Innovation oder Strategie arbeite, sei die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er die Modelle kenne (NR, 2018 S.5). AW wirft noch ein, dass Manager deren Studium schon eine Weile zurück liegt, solche theoretischen Modelle nur benutzen werden "(...) wenn sie effizient sind, (...), also die Einfachheit, die Bequemheit des Benutzens muss gegeben sein. Dann ja, ansonsten

glaube ich empfinden sie das eher als intellektuelle Fingerspiele, die sie irgendwo in Er-

wägung ziehen und irgendwo mitlaufen lassen aber nicht als Tool." (AW, 2018 S.6).

Zukunft die Notwendigkeit für die Benutzung von Modellen wie dem BMC und BMN steigen würden. PW antwortet: "Ich glaube, dass die Unternehmen, die, ich sag mal nicht grundsätzlich erstmal die Bereitschaft haben darüber nachzudenken, am Ende die Verlierer sein werden. Von daher muss man sich, glaube ich, zwangsläufig mit den Modellen, die verfügbar sind, auseinandersetzen." (PW, 2018 S.9). NR geht davon aus, dass sich die Digitalisierung und disruptive Veränderungen noch weiter beschleunigen werden (NR, 2018 S.6). Gleichzeitig ist er aber auch davon überzeugt, dass es eine gesellschaftliche Obergrenze gibt, wie viel Veränderungen in einem bestimmten Zeitraum die Menschen bereit sind, mitzutragen (NR, 2018 S.6).

7.2 Quantitative Befragung

In diesem Kapitel sollen die Daten der quantitativen Befragung ausgewertet werden und die Hypothesen anhand der Daten überprüft werden. Für eine bessere Übersichtlichkeit wird die Auswertung in verschiedene Abschnitte unterteilt.

Eigenschaften und Beschaffenheit der Stichprobe

Die Umfrage wurde über das Umfrage Tool Survio per E-Mail an ca. 80.000 Unternehmen in Deutschland versendet, mit der Bitte diese Umfrage an eine Führungskraft des Unternehmens weiterzuleiten. 1.310 Personen haben angefangen die Umfrage auszufüllen und von diesen haben 346 die Umfrage vollständig ausgefüllt. Für die Auswertung der Daten werden nur Fragebögen berücksichtigt, die vollständig ausgefüllt wurden. Obwohl die 346 Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, nur 0,43% der angeschriebenen Unternehmen darstellen, ist dies dennoch eine zufriedenstellende Anzahl an Teilnehmern (n), zumal mit einer niedrigen Beteiligungsquote gerechnet werden musste.

Im Folgenden sollen einige grundlegende Daten über die Unternehmen vorgestellt werden, um eine Übersicht über die Zusammensetzung der Stichprobe zu erlangen.

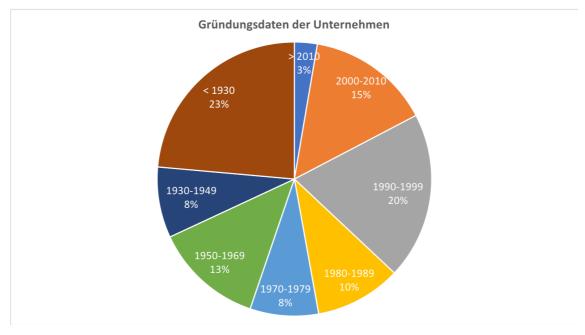


Abbildung #3.: Gründungsdaten der Unternehmen.

Wie aus Abbildung 3 zu entnehmen ist, sind ca. 60% der Unternehmen vor 1990 gegründet worden und bestehen somit schon länger als 30 Jahre. Dagegen sind nur 18% zwischen dem Jahr 2000 und 2018 gegründet worden.

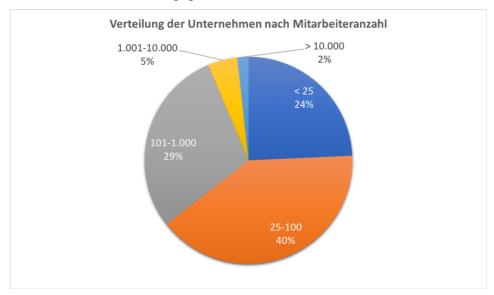


Abbildung #4.: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl.

Abbildung 4 zeigt, wie sich die Unternehmen auf verschiedene Kategorien von Mitarbeiterzahlen verteilen. 65% der Unternehmen haben 100 oder weniger Mitarbeiter während nur 2% mehr als 10.000 Mitarbeiter haben. Damit haben die Unternehmen in dieser Stichprobe im Schnitt etwas mehr Mitarbeiter als wenn man die Verteilung aller Unternehmen in Deutschland betrachtet, stimmig ist jedoch der geringe Anteil sehr großer Unternehmen (Statistisches Bundesamt, 2018).

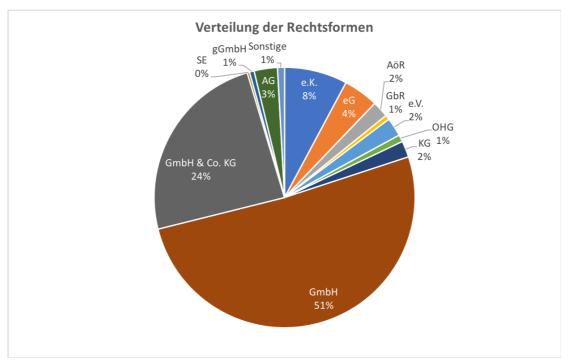


Abbildung #5.: Verteilung der Rechtsformen.

Wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, bilden GmbHs und GmbH & Co. KGs den Großteil der antwortendenUnternehmen. Aktiengesellschaften dagegen sind nur mit 10 Unternehmen vertreten.

Da Themen, die das Geschäftsmodell eines Unternehmens und dessen Veränderung betreffen, naturgemäß Themen sind, die in der Verantwortung von Führungskräften liegen, wurde im Fragebogen auch danach gefragt, ob die ausfüllende Person eine Führungskraft ist. In Abbildung 6 ist zu sehen, dass ein große Mehrheit diese Frage mit Ja beantwortet.



Abbildung #6.: Anteil Führungskräfte

Hierbei ist jedoch relativierend anzumerken, dass es nicht nachvollziehbar ist, von welcher Person in einem Unternehmen der Fragebogen ausgefüllt wurde, welche Position diese Person bekleidet und ob sie diese Frage wahrheitsgemäß beantwortet hat.

Des Weiteren ist festzustellen, dass Unternehmen aus einer Vielzahl von Branchen in der Stichprobe enthalten sind.

38% der Unternehmen geben an, ein digitales Produkt oder Dienstleistung anzubieten. Allerdings geben 45% an, in Zukunft ein digitales Produkt oder Dienstleistung anzubieten zu wollen, hier ist also, zumindest die Stichprobe betreffend, ein Trend zu erkennen. Die Unternehmen wurden auch danach gefragt, ob ihr Unternehmen schon einmal sein Geschäftsmodell geändert hat. 42% gaben an, dass ihr Unternehmen schon einmal sein Geschäftsmodell geändert hat. Hier ist zu beachten, dass die individuelle Auffassung, was als eine Geschäftsmodelländerung zu definieren ist, die Antworten zu dieser Frage beeinflusst. Dass die Digitalisierung eine nicht unerhebliche Rolle bei diesen Veränderungsprozessen spielt, zeigt das 33% der Unternehmen, die eine GMI angegeben hatten, als Grund dafür die Digitalisierung angegeben haben. Gleichzeitig geben die Unternehmen an, dass bei 49% diese Prozesse spontan an die Situation angepasst werden und 20% keine

vordefinierten Prozesse für die GMI hatten. Dies lässt die Vermutung zu, dass eine vermehrte Anwendung des BMC und BMN bei vielen Unternehmen mehr Struktur in diese Prozesse bringen könnte.

Überprüfung der Hypothesen

In diesem Abschnitt sollen die Hypothesen anhand der aus der Umfrage gewonnen Daten überprüft werden.

H1: *Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Modelle (BMC, BMN) angewendet werden.*

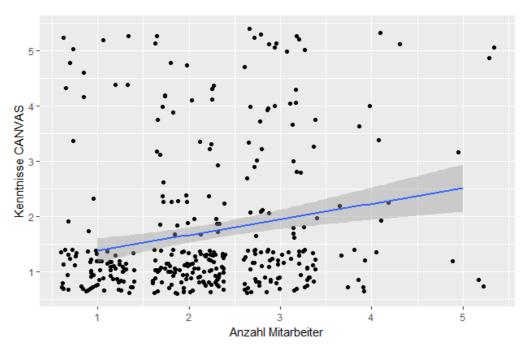


Abbildung #7.: Korrelation zwischen Mitarbeiteranzahl und Kenntnis BMC

In der Abbildung 7 wird die Korrelation zwischen der Größe eines Unternehmens und der Kenntnis des BMC in einem Streuungsdiagramm dargestellt. Dabei wird die Größe des Unternehmens durch den Indikator Mitarbeiteranzahl wiedergegeben. Diese ist in fünf Kategorien (1-5, aufsteigend nach Mitarbeiteranzahl) eingeteilt. Kenntnis wird gemessen, durch die Frage, wie gut die Person sich mit dem BMC auskennt, erfasst auf einer Skala von 1 bis 5 (gar nicht bis sehr gut). Es zeigt sich eine schwache positive Korrelation zwischen der Größe eines Unternehmens und der Kenntnis des Mitarbeiters über das BMC. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,221. Ähnlich verhält es sich mit der Korrelation der Mitarbeiteranzahl und der Kenntnis des BMN. Die Korrelation ist hier jedoch sehr schwach mit einem Koeffizienten von 0,101. Hieraus lässt sich schließen,

dass in der Stichprobe ein schwach positiver, linearer Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Kenntnis der beiden Modelle besteht.

Für die Verwendung der Modelle lässt sich keine Korrelationsanalyse erstellen, da die Daten zur der Frage, ob die befragte Person das Modell bereits verwendet hat, nicht ordinalskaliert sind.

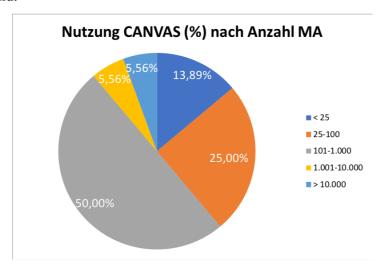


Abbildung #8.: Nutzung BMC (%) nach Anzahl Mitarbeiter

In der Befragung haben 36 Teilnehmer angegeben den BMC schon einmal selber angewendet zu haben. Die Abbildung 8 zeigt, wie sich diese Teilnehmer (Unternehmen) auf die Mitarbeiterklassen verteilen. Das Gleiche zeigt Abbildung 9 für den BMN. Hier haben 10 Teilnehmer angegeben den BMN schon einmal verwendet zu haben.

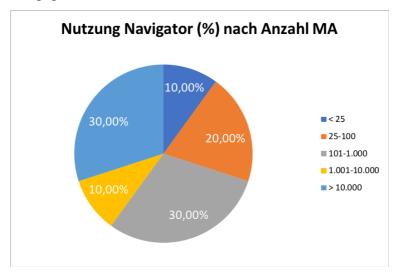


Abbildung 9.: Nutzung BMN (%) nach Anzahl Mitarbeiter

Die geringe Anzahl an Teilnehmern, die die Modelle schon einmal verwendet haben, erschwert eine klare Aussage. Die vorliegenden Daten schaffen jedoch den Eindruck, dass die Verwendung der Modelle in sehr kleinen Unternehmen weniger wahrscheinlich ist als in mittelgroßen und großen Unternehmen. Dies zeigt sich insbesondere beim Navigator. Die Daten legen nahe, dass die Wahrscheinlichkeit der Verwendung in Unternehmen mit 100 bis 1000 Mitarbeiter am höchsten ist. Bei der Analyse ist zu beachten, dass die Stichprobe stärker aus den kleinsten beiden Mitarbeiterkategorien besteht. Daher sind die Anteile der großen Unternehmen an der Verwendung noch stärker einzuschätzen.

H2: Wenn Manager über eine betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung verfügen, dann neigen Sie eher dazu, die beschriebenen Modelle zu verwenden, als Manager mit einer Ausbildung in einem anderen Segment (z. B. Berufsausbildung, Ingenieure, Juristen)

Zunächst ist anzumerken, dass 40% der Befragten angegeben haben, dass das Top-Management überwiegend aus Personen mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Bildungshintergrund besteht. Diese werden gefolgt von 24,7% mit einem Ingenieurwesen-Hintergrund und ebenfalls 24,7% mit einer anderen Berufsausbildung.

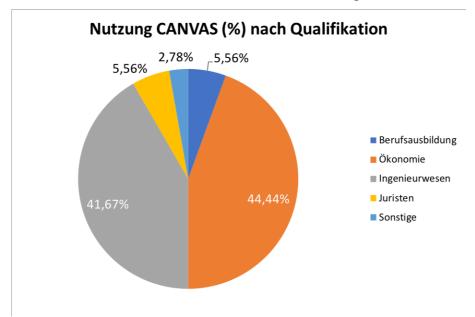


Abbildung #10.: Nutzung Canvas (%) nach Qualifikation

Abbildung 10 zeigt, wie sich die 36 Personen, die den BMC bereits verwendet haben nach Qualifikation verteilen. Wie zu erkennen ist, dominieren dabei der wirtschaftswissenschaftliche und der Ingenieurshintergrund, wobei die Wirtschaftswissenschaftler leicht dominieren. Beim BMN zeigt sich ein viel deutlicheres Bild. Hier verteilen sich die 10 Verwender zu 80% auf einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Diese Zahl

ist jedoch aufgrund der wenigen Verwender des BMN weniger aussagekräftig. Insgesamt lassen die Daten eine Bestätigung von H2 zu, wenn auch nur eine schwache.

H3: Je kürzer ein Unternehmen existiert, desto mehr neigt es dazu die beschriebenen Modelle für die Geschäftsmodellinnovation (BMC, BMN) praktisch zu verwenden.

Auch hier wird zunächst die Korrelation in Bezug auf die Kenntnis der Modelle betrachtet. Zwischen dem Gründungsjahr der Unternehmen und der Kenntnis des BMC ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von 0,088 und für die Korrelation mit dem BMN ein Koeffizient von 0,048. Dies zeigt für beide Modelle nur eine sehr schwache Korrelation zwischen dem Gründungsjahr und der Kenntnis an, was zu dem Schluss führt, dass hier quasi kein linearer Zusammenhang herrscht.

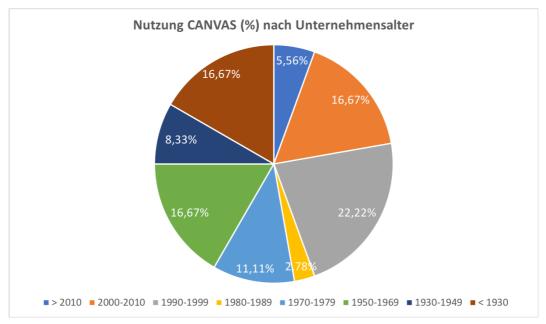


Abbildung #11.: Nutzung Canvas (%) nach Unternehmensalter

Abbildung 11 zeigt kein klares Muster, welches auf einen Zusammenhang der beiden Variablen hinweist. Ähnliches gilt für den BMN. Dort gibt es zwar vier Unternehmen, die vor 1930 gegründet wurden und den BMN verwendet haben, was 40% ausmacht, aber aufgrund der geringen Anzahl an Befragten, die den BMN überhaupt verwendet haben, hat dies kaum Aussagekraft. Entgegen der Annahme, die vor der Umfrage getroffen wurde, kann mit den erhobenen Daten nicht bestätigt werden, dass jüngere Unternehmen die Modelle häufiger verwenden als ältere Unternehmen.

H4: Es gibt bestimmte Gesellschaftsformen, bei denen die beschriebenen Modelle (BMC, BMN) überdurchschnittlich zum Einsatz kommen.

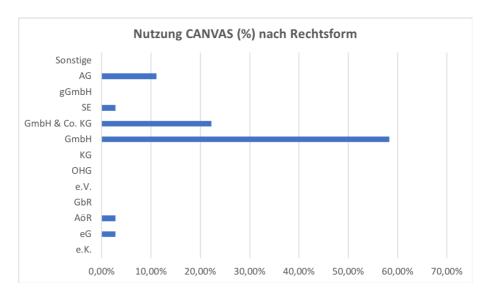


Abbildung 12.: Nutzung Canvas (%) nach Rechtsform

Abbildung 12 zeigt, die Verteilung der Nutzer des BMC nach Rechtsform der Unternehmen. Abbildung 13 zeigt dagegen, die Nutzung des BMN.

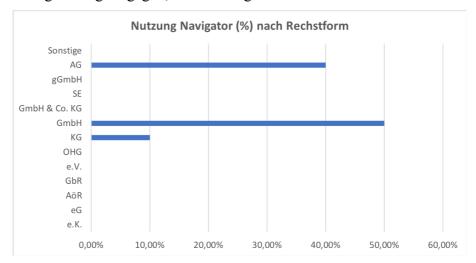


Abbildung 13.: Nutzung Navigator (%) nach Rechtsform

Wie die Abbildungen zeigen, stammen die Verwender der Modelle vor allem aus GmbHs und GmbH & Co. KGs. Dies ist jedoch bei der insgesamt geringen Zahl von Verwendern nicht als Auffälligkeit zu betrachten, da diese Rechtsformen in der Stichprobe überproportional vertreten sind. Auffällig ist allerdings, dass obwohl AGs in der Stichprobe nur schwach vertreten sind, sie überproportional bei der Verwendung der Modelle vertreten sind. Insgesamt lassen die Daten aber keine aussagekräftige Einschätzung zu dieser Hypothese zu.

H5: *Je detaillierter das Wissen der Manager über die Modelle, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Modelle in der Praxis anwenden.*

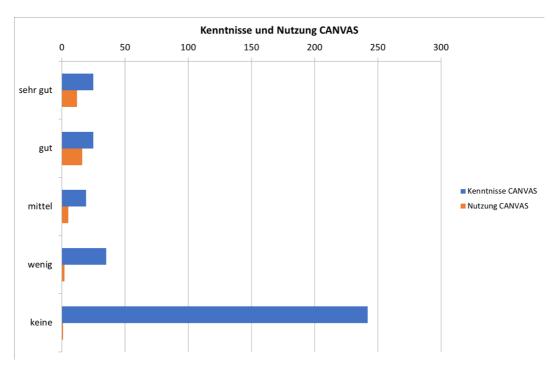


Abbildung #14.: Kenntnisse und Nutzung Canvas

Abbildung 14 zeigt, wie die Befragten, die den BMC schon einmal verwendet haben, den Aussagen über die Kenntnisse des BMC gegenüberstehen. Es ist zu erkennen, dass unter den Befragten, die eine gute oder sehr gute Kenntnis des BMC haben, deutlich mehr Verwender des BMC sind als bei den anderen drei Kenntnis-Kategorien.

Dieses ist beim BMN nur sehr schwach erkennbar, hier befinden sich die meisten Verwender der Modelle in der Kenntnis-Kategorie "Mittel". Jedoch sind die Daten zum BMN weniger aussagekräftig als die zum BMC, weil es beim BMN insgesamt nur 10 Verwender in der Stichprobe gibt. Aus diesem Grund wird die Hypothese 5 eher als bestätigt angesehen.

8. Kritische Betrachtung der empirischen Untersuchung

In dieser Arbeit wurden zwei empirische Untersuchungsmethoden angewendet, um das Thema der Arbeit und die aufgestellten Hypothesen zu analysieren.

Die durchgeführten Experteninterviews sollten dazu dienen, Einschätzungen von Experten zu den grundlegenden Themen der Arbeit zu erlangen. Dieses Interviews sollen eine unterstützende Methode zu der quantitativen Untersuchung darstellen. Die erlangten Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass dieses Vorgehen sein Ziel weitestgehend erfüllt hat. Betrachtet man die Gütekriterien für wissenschaftliches Forschen sind einige Anmerkungen zu machen. Was die Objektivität betrifft, ist anzumerken, dass bei der Durchführung von Experteninterviews eine vollständige Objektivität fast nicht zu erreichen ist. Durch das explorative Vorgehen bei den Experteninterviews und das Vorgehen bei der Auswertung, kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Objektivität hier vollständig gegeben ist. Flick (2010) weist auf die anhaltende Diskussion hin, ob die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung auch auf die qualitative Forschung angewendet werden können. Die Ergebnisse, die aus den Experteninterview gewonnen werden konnten, lassen sich nur nicht verallgemeinern. Hierzu war die Stichprobe zu klein und es besteht das inhärente Problem, dass die Experten ihre subjektive Meinung und Einschätzung abgeben. Trotzdem stellen die Auswertungen aus den Experteninterviews eine wertvolle Bereicherung für diese Arbeit da.

Bei der quantitativen Befragung konnte eine für diese Arbeit hoch zufriedenstellende Anzahl an Teilnehmern erreicht werden. Daraus ergab sich die Möglichkeit, von umfassenden Analysen zur Überprüfung der Methoden. Es ist jedoch anzumerken, dass die Stichrobe nicht als repräsentativ eingestuft werden kann, da die Kriterien einer Zufallsauswahl nicht vollständig erfüllt werden konnten (Schnell, Hill, & Esser, 2008). Bei der Einordnung der Ergebnisse muss beachtet werden, dass aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern die die Modelle kennen oder verwendet haben, die Zusammenhänge die aufgezeigt werden konnten, als schwach angesehen werden müssen. Ein Problem der Befragung, durch Zuhilfenahme des Internets, ist, dass nicht verifiziert werden kann, von wem die Umfrage tatsächlich ausgefüllt wurde. Da sich die Umfrage dieser Arbeit an Führungskräfte richtete, hat es einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Ergebnisse, ob die Umfrage auch tatsächlich von einer Führungskraft ausgefüllt wurde. Um diesem Problem entgegen zu wirken, wurde im Fragebogen die Frage gestellt, ob die ausfüllende Person

eine Führungskraft ist. Dies gewährt jedoch keine absolute Sicherheit, da nicht überprüft werden kann, ob auf die Frage wahrheitsgemäß geantwortet wurde. Diese Punkte schränken die Validität der Untersuchung ein. Die Reliabilität der Untersuchung wird als weitgehend gegeben eingeschätzt, gleiches gilt für die Objektivität.

Die durchgeführten Untersuchungen liefern interessante Erkenntnisse, die als Grundlage für eine weiterführende Forschung dienen können. Es wäre beispielswiese sinnvoll zu identifizieren, wer genau in Unternehmen für Fragen, die die Innovation des Geschäftsmodells betreffen, zuständig ist. Außerdem könnte eine größer angelegte quantitative Untersuchung zur Nutzung des BMC und BMN noch aussagekräftigere Ergebnisse liefern. Dabei sollte darauf geachtet werden, sicherzustellen, dass die Umfrage von der thematisch zuständigen Person in den Unternehmen ausgefüllt wird.

9. Fazit

Das Thema der Geschäftsmodellinnovation ist ein komplexes Feld. Geschäftsmodelle beschreiben die grundlegende Idee und Prozesse die hinter einem Unternehmen stehen. Das Geschäftsmodell ist ein Begriff und Konzept, das erst in den 1990er Jahren an Bedeutung und Einfluss gewann. Heutzutage spielt es sowohl für Unternehmen, die sich in der Gründungsphase befinden als auch für langjährig bestehende Unternehmen eine bedeutende Rolle. Besonders mit der Digitalisierung und damit einhergehend immer neuen Erlösmodellen und Wertschöpfungsketten hat die Notwendigkeit für die Innovation vieler bestehender Geschäftsmodelle zugenommen. Die Experten, die im Rahmen dieser Arbeit befragt wurden, bestätigen, dass der Druck auf Unternehmen, sich auf der Geschäftsmodellebene weiterzuentwickeln, zugenommen hat. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Digitalisierung die Entwicklungszyklen von Produkten und Services enorm beschleunigt und auf der anderen Seite neue Kanäle schafft, um Produkte & Dienstleistungen zu vertreiben, zu vermarkten aber auch mit den Kunden und Partner zu kommunizieren.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf, wie Unternehmen den Innovationsprozess ihres Geschäftsmodells angehen und strukturieren. Es wurden zwei Modelle identifiziert, die entworfen wurden, um genau diese Innovation von Geschäftsmodellen zu ermöglichen und den Unternehmen ein klares Muster aufzeigen, wie bei diesen Prozessen vorgegangen werden kann. Das Business Model Canvas ist ein Modell mit dem Geschäftsmodelle abgebildet und, in neun Segmente aufgeteilt, betrachtet werden können. Der Business

Model Navigator beschreibt die Möglichkeit, aus bestehenden Geschäftsmodellmustern, durch Rekombination und Anpassung ein innovatives Geschäftsmodell für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Ziel der Arbeit war es, herauszufinden, ob diese Modelle in Unternehmen tatsächlich als praktisches Tool eingesetzt werden um innovative, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Experteninterviews haben gezeigt, dass zumindest der BMC bei Unternehmensberatern in seiner ursprünglichen oder in einer abgewandelten Form regelmäßig zum Einsatz kommt.

In einer quantitativen Umfrage wurden 346 Unternehmen zum Thema Geschäftsmodellinnovation und zu den beiden Modellen befragt. Es konnte festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen keinen klar strukturierten Ansatz für die GMI haben, sondern sich spontan an die vorliegende Situation anpassen. Was die Modelle betrifft, konnte festgestellt werden, dass diese in der Stichprobe nur wenigen Befragten bekannt waren und noch seltener in der Praxis angewendet wurden. Während der BMC noch etwa 15% der Befragten gut oder sehr gut bekannt war und von ca. 10% verwendet wurde, waren es beim BMN nur 4% und 2,8%. Durch die erhobenen Daten konnte festgestellt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen bestimmten Faktoren und dem Einsatz der Modelle gibt. Es konnte festgestellt werden, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass Befragte das BMC anwenden je detaillierter sie es kennen. Auch war die Wahrscheinlichkeit bei kleinen Unternehmen und Unternehmen, deren Top-Management einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund hat, höher, dass die Modelle verwendet werden. Es konnte jedoch kein Zusammenhang zwischen dem Alter eines Unternehmens und der Anwendung der Modelle bestätigt werden.

Die Ergebnisse sind unter den beschriebenen Einschränkungen zu betrachten und lassen sich nicht grundsätzlich verallgemeinern. Aufgrund der Aktualität des Themas der Geschäftsmodellinnovation ist diese Arbeit als ein Beitrag zu der Frage aufzufassen, ob Modelle wie der BMC und der BMN in der Praxis Anwendung finden und Unternehmen helfen können. Weitere Forschungen in diesem Bereich sind nötig, um diese Frage noch ausgiebiger zu beantworten.

Literaturverzeichnis

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. Barcelona: Working paper: IESE Business School University of Navarra.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-77.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2015). What is big data? A consensual definition and a review of key research topics. *AIP conference proceedings (Vol. 1644, No. 1)*, 97-104.
- Degryse, C. (2017). *Shaping the world of work in the digital economy*. Brüssel: ETUI Research Paper.
- Deinlein, J. (2003). *Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen der New Economy: Das Beispiel elektronische B-to-B-Märkte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. London: Pearson Education.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Evens, T. (2010). Value networks and changing business models for the digital television industry. *Journal of media business studies*, 7(4), 41-58.
- Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie (pp. 395-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator*. München: Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, *35*(6), 27-33.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, *12*(1), 49-59.
- Jaekel, M. (2016). *Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Johnson, M. W. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press.
- Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T., & Kraijo, C. (2013). Digitalisierung und Innovation: Planung-Entstehung-Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2004). E-business strategies and internet business models:: How the internet adds value. *Organizational Dynamics*, *33*(2), 161-173.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, *57(5)*, 339-343.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- O'Reilly, T. (2005). Retrieved from oreillynet.com: http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/ news/2005/09/30/what-is-web-20.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken: John Wiley & Sons.
- 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.

- Schawel, C., & Billing, F. (2004). Die Top 100 Management Tools. *Top 100 Management Tools*, 23-225.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Statistisches Bundesamt. (2018, August 1). Retrieved from statista.com: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nachbeschaeftigtengroessenklassen/
- Wirtz, B. W. (2011). Business Model Management: Design—Instruments—Sucess Factors. Wiesbaden: Gabler.
- Xia, F., Yang, L. T., Wang, L., & Vinel, A. (2012). Internet of things. *International Journal of Communication Systems*, 25(9), 1101-1102.
- Zimmermann, H. D. (2000). *Understanding the digital economy: Challenges for new business models*. St. Gallen: MCM institute for media and communications management, University of St. Gallen.

Anhang:

A: Interviewleitfaden Experteninterview

- Könnten Sie mir kurz etwas über ihren beruflichen Erfahrungsschatz erzählen?
- Hat ihrer Meinung nach der Druck auf viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell zu innovieren durch die Digitalisierung zugenommen?
- Machen sich aus ihrer Erfahrung viele Unternehmen ausreichend oder zu wenig Gedanken über die Auswirkung der Digitalisierung für ihr Geschäftsmodell?
- Glauben Sie, dass es wichtiger geworden ist, sich bewusster darüber zu sein, was die elementar wichtigen Elemente des Geschäftsmodells eines Unternehmens sind und welche gefährdet/überholt sein könnten?
- Glauben Sie, dass heutzutage die Geschäftsmodellinnovation wichtiger sein könnte als die Produktentwicklung?

In meiner Arbeit beschäftige ich mich konkret mit zwei Modellen, die der Erstellung und Entwicklung von Geschäftsmodellen dienen sollen. Dem Business Model Canvas (BMC) und dem St. Gallen Business Model Navigator (BMN).

- Verwenden Sie diese Modelle in ihrer praktischen Arbeit mit den Unternehmen?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie beim BMC / beim BMN?
- Glauben Sie, dass eines der Modelle besser für die Geschäftsmodellinnovation eines bestehenden Unternehmens geeignet ist als das andere?
- Können diese Modelle Unternehmen helfen, besser auf sich verändernde Geschäftsbedingungen zu reagieren?
- Glauben Sie, dass die praktische Anwendung dieser Modelle durch die Unternehmen von bestimmen Faktoren abhängt?
 - o Größe
 - o Existenzdauer
 - o Managerausbildung
 - o Gesellschaftsform

Das Studium von Managern in Führungspositionen liegt in der Regel ja schon eine Weile zurück.

- Aus ihrer Erfahrung: Beschäftigen sich Manager im Beruf mit neuen, von den Universitäten entwickelten, Modellen, wie dem BMN beispielsweise oder in der Regel eher nicht?
- Denken Sie Unternehmen werden in Zukunft häufiger auf solche Modelle zurückgreifen?

B: Transkript der Experteninterviews

Seite 1

Transkript

Interview mit Peter Will, 11.06.2018

Interviewer: Frederic Jastorff

Befragter 1: Peter Will

Abkürzungen: I: Frederic Jastorff B1: Peter Will

Beginn:

- I: Alles klar. Dann vielleicht einfach für den Beginn, könnten Sie mir noch einmal ganz kurz erzählen was Sie im Kern machen?
- B1: Ja gerne. Also ich bin. Hab in Nürnberg studiert, bin dann in die Unternehmensberatung gewechselt, bin jetzt seit circa zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung. Hab zuerst schwerpunktmäßig in Deutschland mir meine Meriten verdient, im Bereich RZ-Konsolidierung, IT-Service Management, bin dann über die Firma EDS zu (???) ins Ausland gekommen. Hab in London mehrere Jahre im Prinzip gearbeitet, ebenfalls im Thema oder Schwerpunkt RZ-Konsolidierung und Service Management, IT-Strategie und neben London war im Prinzip auch immer noch so: Projekt in Zürich, dann wieder London, Projekt in Wien, dann wieder London, Projekt in Amsterdam, was so noch 13 legal-entities in Europa beinhaltete mit verschiedensten, mit verschiedensten Ländern im Prinzip, sieben Ländern, unter anderem Schweden, also

Stockholm, Helsinki, Brüssel etc. Bin dann wieder nach London und bin dann zur Firma Detecon und hab da schwerpunktmäßig das Thema Transformation von Organisationen, also Reorganisation, Organisation-Prozesse, und IT-Strategie betreut. Und bin dann im Anschluss daran, hatte da eigentlich so zwei Schwer-, naja große Schwerpunkt-Kunden. Das eine war wieder Ausland, Zürich, das war großartig. Das war so, gings um ne Global-Score-Card und dann eine große Versicherung in Bayern, allerdings nicht München, da gings im Prinzip um die gesamte Transformation der IT dort. Reorganisation war da im Prinzip der Schwerpunkt. Und dann wurden wir motiviert, bei Kienbaum, das Thema BTM, Business Technology Management, auf und aus zu bauen. Das haben wir sehr erfolgreich sechs Jahre lang gemacht. Kienbaum ist ja auch ein Personen geführtes Unternehmen, jetzt in dritter Generation. Da gabs im Prinzip auch ne Refokusierung der Strategie und daraufhin haben wir eigentlich mehr oder weniger im vergleichbaren Setup wie damals als wir motiviert wurden von der Detecon zu Kienbaum zu gehen. Da waren wir relativ schnell oder wir sind im Kern mit 22, 25 Leuten rüber gegangen. Hatten das recht schnell hoch auf 40, 45 Leute und sind dann von Kienbaum weg, wieder mit einem Kern. Ungefähr vergleichbar und der war nahezu identisch eigentlich mit dem der auch diese ersten Spin-off gemacht hat,

Seite 2

wenn man so will oder den ersten Wechsel gemacht hat und haben uns an die Iteratec angegliedert. Die seit 22 Jahren sehr erfolgreich am Markt Software-Entwicklungen macht und die Motivation war eigentlich daraus resultierend, dass wir gesagt haben: Die Digitalisierung wird auch vor der Beratung nicht Halt machen, also sprich Digitalisierung von Lösungen, Produkten, wenn wir beraten, zum Beispiel Interviews durchführen. Wenn wir Organisationen machen führen wir klassischer Weise Interviews durch und diese Interviews kann man natürlich auch Tool gestützt (???), ich sag mal durchführen. Automatisiert durchführen und natürlich auch auswerten oder wenn Sie überlegen im Hinblick auf große Datenanalysen, wo man klassischer Weise vielleicht einen jungen Berater dransetzt, dass der dann, ich sag mal ne riesen Excel Tabelle-Tapete zimmert und drei Wochen eigentlich im dunklen Kämmerlein ist. Das hat man natürlich heutzutage mehr Möglichkeiten das zu automatisieren. Und dieser Grundgedanke steckt eigentlich hinter Kobaltblau um gemeinsam ebene mit dem Schwester-Unternehmen, die den Schwerpunkt auf der Software-Entwicklung hat, dieses Thema nach vorne zu treiben. Das das aber auch ne Kultur-Thema ist und das sag wir mal auf der einen Seite, sagen wir mal Berater sind die es nicht anders kennen als im Anzug rum zu laufen und Arbeitszeiten haben, die eben vielleicht sagen wir mal zwar auf der einen Seite durch die gute Entlohnung, wenn es der Fall ist kompensiert werden. Aber eben natürlich auch ein anderes Engagement an den Tag legen als wenn man vielleicht wirklich sagen kann auch ne ich mach eigentlich nur die Projekte, die mir Gefallen und ne diese Kunden passen mir vielleicht nicht ganz so in meinen Kram, weil das kann ich ethisch nicht vertreten. Das kennt man in der Beratung sagen wir mal eher weniger. Da ist man eher opportunistisch unterwegs und sagt natürlich ne der hat noch n Tag Zeit, der

sollte da dann auch versuchen zu arbeiten. Und was Produktives für den Kunden zu erreichen. Also kurzum ich bin, ja seit 18, 19 Jahren jetzt in der Beratung tätig, bin als Führungskraft bei Kobaltblau verantwortlich für den Bereich öffentlicher Dienst, Public-Sektor. Vom Schwerpunkt her in den Themen Fragestellungen IT-Strategie, Digitalisierungsstrategie, viele Organisation, Reorganisations-Themen, aber auch klar Service und Sourcing habe ich auch gerade aktuell ein Thema, das sind eigentlich so die Schwerpunkte in denen ich unterwegs bin. Bin vom Portfolio von Kobaltblau, deckt das eigentlich schon relativ viel ab, beziehungsweise ich bin auch sicherlich eher so ein Generalist. Wir sind natürlich durch die Branchen vertreten, aber haben natürlich auch noch sehr viel mit in Anführungsstreichen neuen Technologien, haben momentan insbesondere die klassische Fragestellung: Wie bringe ich unsere eher Wasserfall orientierte Organisation zu einer agil arbeitenden Organisation, wie können wir das im Prinzip ja sinnvoll machen. Aber eben auch, sagen wir mal, wie sehen meine Kompetenzen aus welche Rollen benötige ich dafür, welche Skills sind erforderlich, zukünftig erforderlich. Wen in meiner Mannschaft kann ich vielleicht auch dahin qualifizieren, wo muss ich mir überlegen, gezielt Leute aufzubauen oder einzukaufen, um zukünftig diese technologischen Fragestellungen oder auch Arbeitsweisen dann abdecken zu können. Kann ich das mit Bordmitteln machen oder muss ich also im Prinzip da und wie gehe ich, begleite ich das Ganze vor allen Dingen auch vom Aspekt des Veränderungsmanagements.

Seite 3

I: Ja. Okay. Ja, vielen Dank für die, für die Einführung. Ich glaube das passt auch ganz gut. Die ersten Fragen würde ich gerne so ein bisschen zu dem Thema Digitalisierung und Geschäftsmodelländerung stellen. Ne Frage die vielleicht im ersten Moment ein bisschen offensichtlich klingt, aber trotzdem glauben Sie, dass der Druck auf Unternehmen größer geworden ist, das Geschäftsmodell anzupassen an die veränderten Geschäftsbedingungen die durch die Digitalisierung entstanden sind?

B1: Ob der Druck da ist (.)

I: Der Druck für die Unternehmen größer geworden ist, in kürzeren Abständen sich Gedanken über ihr Geschäftsmodell zu machen?

B1: Ja das ist mit Sicherheit der Fall. Klar, also die Halbwertszeit sagen wir mal sich bewegen zu müssen nimmt permanent für jeden im Prinzip ab. Gilt glaube ich quer durch die Branchen. Für jedes Unternehmen. Nun hat man natürlich vielfältige Unterschiede. Wir haben auf der einen Seite, ich sag mal die Ubers, die Air-BnBs, die digital natives, die eigentlich ein neues Geschäftsmodell entwickelt haben, oder ein disruptives Geschäftsmodell, im Prinzip, entwickelt haben. Dann hat man die alt eingesessenen Unternehmen die merken okay es kommen auf einmal aus anderen Richtungen heraus können Mitbewerber mein Geschäftsmodell kanibalisieren, mir also wirklich Anteile wegnehmen oder möglicherweise mich sogar dazu ganz vom Markt verdrängen. Ich muss mir also selber auch

überlegen, bin ich selber noch state-of-the-art aufgestellt? Oder muss ich mich selber wandeln? In welchen Bereichen kann ich mich wandeln? Und welche Bordmittel habe ich auch dafür zur Verfügung? Und ich sag mal durch die Digitalisierung, dadurch das man eben, sagen wir mal nicht mehr in einer analogen Welt lebt, wo man: Oh ich schreib jetzt mal ein Brief den bring ich zu Post, dann weis ich, sieben Tage höre ich eigentlich erstmal nicht von dem. Dann habe ich eine Antwort. In Zeiten, ich sag mal, dass ist ja schon alte Technologie, wie E-Mail, oder eben noch weiter fort, also ich sag mal, permanente Interaktion mit (einem) Agent zum Beispiel, wenn ich irgendwie was suche. Ich guck mir was an, schon ploppt irgendwas auf und er sagt mir kann ich helfen und es kommt personalisierte Angebote, also Multi-Channel im Prinzip. In welchen Kanälen bin ich unterwegs? Was habe ich mir angeguckt? Also ich bin ja auf der anderen Seite auch sehr durchleuchtet, natürlich erfordert das einfach bei den Unternehmen, je nach bestehendem Geschäftsmodell, ein permanentes Hinterfragen der eigenen strategischen Ausrichtung.

I: Ja. Und glauben Sie, viele Unternehmen die eben genau davon betroffen sind, sind sich darüber bewusst und machen sich diese Gedanken oder gibt es viele die immer noch, ja vielleicht zu zu naiv dem Thema gegenüberstehen und sich tatsächlich nicht genug Gedanken mache, was bedeutet das eigentlich für das Geschäftsmodell, dass wir seit Jahren fortführen?

Seite 4

B1: Also ich würde es mal so sagen, ich glaube, dass, ich mein klar jeden Tag steht ein Dummer auf (.), ich glaube, dass sagen wir mal, es in den (.) Geschäftsführungsetagen angekommen ist, dass Digitalisierung ein bahnbrechendes Thema ist. Das man ein einhelliges Verständnis dafür hat, was das bedeutet, ist mit Sicherheit nicht der Fall. Ich habe selber eine Studie geführt, ich glaube 130 Unternehmen haben ungefähr dran teilgenommen. Das war aber noch zu Zeiten von Kienbaum und ich habe im Prinzip 131 Definitionen zur Digitalisierung bekommen. Von IoT bis hin zu Kostensenkung, also da hat auch wiederrum was mit dem Geschäftsmodell zu tun. Auf was fokussiere ich mich? Sind für mich gerade Mobile-Apps wichtig? Ist für mich IoT wichtig? Oder muss ich irgendwie mir Effizienz-Gedanken machen, dann hat das sicherlich mit Kosten vielleicht zu tun. Also von daher schon, es ist angekommen. In der Steuerungszentrale, man weiß aber noch nicht genau, was es eigentlich genau bedeutet, für das individuelle Unternehmen. Das heißt, die wirkliche Strategie, was zu tun ist, ist häufig noch nicht wirklich da, geschweige denn, ist es im Maschinenraum, oder dem Maschinenraum vermittelbar. Also wenn ich mir überlege, sind meine Geschäftsprozesse entsprechend dahin ausgerichtet und angepasst? Ist die Veränderungsbereitschaft da? Ist meine Technologie up-to-date um das Ganze? Ich glaube schon, dass Kommitment auf Geschäftsführungsebene da ist: Ja wir müssen eigentlich was machen. Ich glaube auch, dass ne Grundsensibilität vorhanden ist, dass es eine Korrelation gibt zwischen, Digitalisierung und Umsatzsteigerung. Bei erfolgreichen Unternehmen kann man das feststellen, (.) aber häufig, sagen wir mal, steckt man immer noch in den Kinderschuhen, dass erst erste Ansätze letzten Endes gefruchtet haben und man Momentan glaube ich immer noch sehr sehr viel Groundwork machen muss. Es gibt Ausnahmen, erfolgreiche Unternehmen, dass sind aber auch eben klassischerweise diese First-Mover. Vielleicht auch die einen strukturierten Ansatz wählen, denn ich denke man muss sich auch ich sag mal inhaltlich zielgerichtete Gedanken machen: Wo stehe ich? Und wo will ich hin? Was habe ich an Bordmitteln und was will ich auch erreichen damit? Anstatt: Naja wir machen mal planlos irgendein Projekt. Häufig sieht man einfach so hektische Initiativen, wir wollen jetzt auch irgendein Digitalisierungs-Projekt aufsetzen, was sicherlich grundsätzlich nicht verkehrt ist, weil man brauch solche Leuchtturm-Projekte, um dann später, ich mein sie werden es nicht hinbekommen, was weiß ich, so eine Firma wie Siemens, oder auch andere große (.) Flugzeugträger (.), ich sag mal, mit einem Programm zu digitalisieren und den Schalter umzulegen. Also viele Unternehmen würden auch sagen: Hey! Also die Deutsche Bank würde Ihnen sofort sagen: Klar, wenn Sie jetzt hier mit 18 LKWs vorbeikommen, unsere ganze alte Legacy abholen und uns mal state-of-the-art Infrastruktur hinstellen, ist das fine, aber dann gibt es genügend Leute die sagen: Ja ob das so mit der Digitalisierung. Ich bin ja nur noch zwei Jahre da, dann machen wir mal einen Arbeitskreis und gucken uns das alles mal in Ruhe an und so lange habe ich auch noch meinen Berater und der macht mir diesen Report, der customized mir meinen Report, den brauch ich zwei mal im Jahr, och dafür zahl ich ruhig 200.000 oder wie viel auch immer, das mach ich noch zwei Jahre und nach mir die Sintflut. Man merkt, dass jüngere Kräfte reinströmen, aber es sind natürlich immer noch viele Bewahrungskräfte vorhanden.

Seite 5

- I: Ja. Wahrscheinlich ist es auch, oder die Frage, ist es ja auch, wichtig überhaupt sein eigenes Geschäftsmodell zu kennen, oder die Elemente seines Geschäftsmodells, so genau zu kennen, dass man auch, sag ich mal erkennen kann, welche Bereiche eigentlich, welche Produktlinien, aber auch welche Revenue Streams, die man eigentlich hat, am besten dafür geeignet sind digitalisiert zu werden. Vielleicht gibt es eben viele Bereiche wo man ansetzen würde, weil das das Flaggschiff des Unternehmens ist, aber das es vielleicht gar nicht der Bereich, der sich am meisten anbieten würde oder wo (.), wo das größte Potenzial liegt.
- B1: (?) Also schauen Sie, hängt ja dann manchmal vielleicht auch mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen zusammen. Jetzt gab es die Verordnung, dass sämtliche Vergabestellen im öffentlichen Bereichen zu digitalisieren sind. Das war umzusetzen bis April diesen Jahres zumindest bei großen Vergabestellen. Also die Einkaufsabteilungen mussten im Prinzip die Workflow oder die Vergabeprozesse, Workflowbasiert, also automatisiert, oder digitalisiert umsetzen. Das heißt sie brauchten irgendwie ein Tool. Die Tool-Landschaft ist relativ übersichtlich, man hat so ein bisschen die Zeit verschlafen, jetzt sind hektische Initiativen, alle wollen das machen. Es ist natürlich auch auf der einen Seite gesetzlich getrieben.

Es mag aber auch auf der anderen Seite, viel wichtigere und wesentlichere Prozesse an der Kundenschnittstelle geben. Schauen Sie zum Beispiel im öffentlichen Bereich, wir als Endverbraucher oder als Bürger, kennen die Möglichkeiten, die zum Beispiel, das Handy uns bietet. Wir bestellen irgendwas bei Amazon, wissen okay das ist jetzt da in dem Packzentrum, das ist da und ich wills irgendwie, ich weiß wo es ist. Wenn Sie einen neuen Pass holen dann müssen Sie erstmal eine Nummer ziehen, dann sagen die Ihnen: Nö Sie sind hier eigentlich gar nicht richtig. Dann müssen Sie woanders hin. Sie haben eigentliche keine Transparenz über den Prozess. Sie haben keine Transparenz über, wann kriegen Sie denn irgendwie was. Sie müssen zu mehreren Stellen hin, also eigentlich nehmen Sie sich erstmal einen halben Tag Urlaub. Ich will doch das gleiche, sagen wir mal, was ich in der freien Wirtschaft mehr oder weniger sehe, auch im öffentliche Dienst zum Beispiel haben. Also die, ich sag mal so, was das bedeutet ist, die Erwartungshaltung, natürlich eben auch von digital affinen jungen Leuten, also vielleicht bis 45, 50 so rum. Ich mein ich bin noch im analogen Zeitalter, ich bin 48, aufgewachsen. Ich kenn also noch, meine Mutter hat immer noch ein Telefon mit Wählscheibe und will das auch nicht hergeben. Ich mein die ist 83, dass kann ich auch verstehen. Die geht auch zur Bank und sagt: Hier füllen Sie mal aus. Ne, die hat kein Internet. Ich mein, klar muss man da auch aufpassen, wen man abhängt und wen nicht, also meine Mutter hat auch keinen E-Mail-Account und wenn es dann irgendwann heißt: Ja Sie kriegen das aber nur per E-Mail-Account. Die Tendenz geht da ja gerade hin. Muss man glaube ich auch sensibel mit umgehen. Ich mein es gibt nun mal diese Menschen, die auch sagen: Hey ne, brauch ich jetzt nicht. Und es ist unbestritten, dass es sagen wir mal. Dem einen oder anderem hilft, aber eh aber auch nicht jeder braucht natürlich diese Schnelligkeit. Ich mein heute schicke ich ne Mail los, geh auf Toilette und der andere hat wahrscheinlich nur drauf gewartet und ich komm wieder und hab so einen Arbeitsauftrag auf einmal und denk mir: Mhh ist ja

Seite 6

nicht so wirklich positiv. Da habe ich eigentlich gehofft, dass es ein bisschen länger dauert. Ne also. Beantwortet das ihre Frage?

- I: Ja! Auf jeden Fall. Jetzt würde ich gerne zum zweiten Teil kommen. Bei meiner Arbeit geht es Hauptsächlich um den Business Model Canvas und den St. Gallen Business Model Navigator. Das sind die beiden Modelle die ich mir rausgesucht habe und gerne überprüfen will sind die in der Praxis eigentlich auch relevant? Deswegen wäre glaube ich meine erste Frage, verwenden Sie diese Modelle in ihrer praktischen Arbeit mit Unternehmen?
- B1: Wenn würde ich eher sagen in modifizierter Form. Also in der Unternehmensberatung hat klassischer Weise, ich sag mal, auch seine eigenen Assets. Natürlich kennt man auch und die üblichen Modelle die es gibt. Man versucht sich natürlich auf der anderen Seite irgendwo auch ein bisschen, weil sonst würde ja jede Beratung mehr oder weniger einfach aufs gleiche Modell theoretisch gehen. Also man versucht das sicherlich zu fokussieren und dem Ganzen vielleicht auch

noch hier und da ein Schleifen, wenn man so will zu geben. Natürlich dient es als gute Orientierung, weil es einfach wichtige und wesentliche Dimensionen sind, die, ich sag mal, erforderlich sind zu ergründen. Vom wording her mag das manchmal etwas unterschiedlich sein. Vielleicht fast man, das eine oder andere, ich finde Sie schon sehr komplex auch, weil sie spiegeln natürlich auch eher so diese klassische in Anführungsstrichen Theorie wieder. Und wenn ein Kunde, wenn ich zu einem Kunden gehen würde und sagen: Ja jetzt lassen Sie uns doch mal die Dimensionen von Business Model Canvas durchgehen und ich würde das ganz gerne mal mit Ihnen. Ist das was anderes, als wenn ich sage, Kobaltblau hat, ich sag mal ein Reifegradmodell für das Geschäftsmodell entwickelt. Das haben wir sehr praxisorientiert, oder häufig Praxis erprobt, Praxis erprobtes Modell, was wir bei vielen Kunden eingesetzt haben. Hat sich als sehr erfolgreich erwiesen. Das gliedert sich in die fünf Dimensionen. Dann sagt vielleicht das geschulte Auge: Naja, hat der Will schön abgeschrieben und einfach nur ein bisschen umbenannt. Aber trotzdem ist es sagen wir mal, dass durch mehrere Iterationen weiter entwickelte Kobaltblau-Modell zum Geschäftsmodell-XY, als wenn ich sage, ich kenn alle drei Modelle die wesentlich und wichtig sind, welches wollen Sie denn? Ne, dass würde glaube ich eher, dazu wird keine Beratung geholt, dass würde man eher mit Bordmitteln dann machen. Und sagen vielleicht, dass sagen wir mal der Assi der Geschäftsführung das erstmal vor befüllen soll. Das wäre so eine klassische Fragestellung: Ja wir haben uns mal eigene Gedanken gemacht. Dann laden die sich meistens irgendwo was runter, das schauen die sich dann an und was mir häufig fehlt sind manchmal die Interdependenzen, also die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Dimensionen, die versuchen wir irgendwie noch anders, sagen wir mal mit reinzubringen. Und insbesondere neben dem wording, welches wir verwenden, ist es natürlich auch wichtig, dass wording des Kunden irgendwo auch, theoretisch würden wir mit einem, ich sag mal, Praxis erprobtem Kobaltblau-Modell rangehen und dann schauen, sind das eigentlich ihre Dimensionen, oder sollen wir die noch mal

leicht justieren, so dass es dann im Prinzip, das Modell von "Condors"-Geschäftsmodell ist.

Seite 7

Da hinten steht Condor, deswegen bin ich das jetzt draufgekommen. Ja so würde ich das ungefähr...

- I: Okay, genau. Also Sie dienen eher als Grundlage um darauf was Eigenes zu entwickeln.
- B1: Ganz genau.
- I: Okay. Und haben Sie das Gefühl, dass (..), oder die Frage stellen wir vielleicht noch einmal hinten an. Also Sie könnten jetzt auch nicht zum Beispiel sagen: Der Canvas ist ja ein Modell, sage ich mal, dass sehr gut Geschäftsmodelle darstellt, wie es gerade ist und daraus so ein bisschen einem die Möglichkeit geben soll weiter zu denken und der Business Model Navigator, bringt ja ein bisschen

eher ins Spiel, dass sind Business Modelle, die es gibt, wie kann man die neu kombinieren, um was Innovatives daraus zu entwickeln.

Genau, das ist im Prinzip, sagen wir mal, die Dimension, dann Marktvergleiche B1: die man mit reinbringt. Wo sie im Prinzip sagen, das eine ist im Prinzip, wenn man so will, die Ist-Analyse, das andere ist, was würde Kobaltblau, oder die Beratung meint wegen, sehen als aus ihrer Sicht Best-Practice und dem Verständnis von Kobaltblau für diese Branche, oder vergleichbare Mitbewerbern. Manchmal kann man ja auch Branchen übergreifende Erkenntnisse ganz gut verwenden, um im Prinzip, Triebfedern zu identifizieren, oder eben, was machen Mitbewerber anders, was machen andere Unternehmen besser, die eben, ich sag mal erfolgreich am Markt sind. Die eben diese Korrelation haben zwischen, ich sag mal, entwickeltem Geschäftsmodell, im Hinblick auf Digitalisierung und Umsatzsteigerung. Das ist im Prinzip, sagen wir mal dann klassischerweise auf der einen Seite die Marktsicht. Was macht der Markt, in Bezug auf meine Branche oder auch Branchen ferne (.). Also ich hab zum Beispiel mal so ein Rejuvenation-Project in London gehabt, da ging es darum, ne Strategie zu überarbeiten im Hinblick auf, das war auch ein öffentlicher Sektor und da musste man auf der einen Seite schauen, wie machen es denn fortschrittliche Nationen. Das war im Prinzip auf nationaler Ebene und dann schaut man automatisch zum Beispiel sich so Länder wie Finnland oder Kanada an, weil die sind sehr dezentral. Die müssen im allerletzten hintersten Winkel noch irgendwie jemanden, ich sag mal, an den Computer kriegen, dass die irgendwie mit dem Government oder mit der Regierung interagieren und sich vielleicht irgendwie, ne die fahren ja nicht so und so viele Kilometer nach Toronto oder. In Deutschland ist das kein Thema, da fahren sie zu ihrer Kreisverwaltung oder sonst irgendwas. Da müssen sie vielleicht den Kunden anders, ne also (.). Oder damals war, das weiß ich noch, Tesco, also die Handelsunternehmen in England waren sehr dienlich im Prinzip, dahingehend Vergleiche anzustellen, wie die im Prinzip Multi-Channel machten. Also ist schon ein bisschen länger her das Thema, also man schaut sich aber eben auch andere Branchen an.

Seite 8

- I: Okay. Und wenn man vielleicht so ein bisschen dahin geht, wenn Sie zum Beispiel zu so einem Unternehmen kommen und sich da mit den Führungskräften zusammensetzen. Haben sie das Gefühlt, die setzen sich mit solchen Modellen wirklich auseinander? Oder sind die stärker praxisorientiert und sagen: Ich guck mir mal ein Unternehmen an, so wie es ist, ich guck mir dafür aber kein wissenschaftliches Modell vorher an, um mir da ne Struktur zu geben, zum Beispiel.
- B1: Hat wahrscheinlich meistens auch was mit der Unternehmenszugehhörigkeit zu tun. Ich würde jetzt, oder sagen wir mal so: Häufig kommen eher, oder in der Vergangenheit kamen immer eher junge Führungskräfte mehr so aus der Theorie motivierten Ecke, was aber heutzutage glaube ich nicht mehr so haltbar wäre und auch nicht mehr State-of-the-Art ist, weil sie dann eigentlich schon eher

diese Vergleiche von agilen Unternehmen oder digitalisierten Unternehmen eben einfach haben und dann auch nicht mehr so strikt aus dem Modell sich das Ganze (.) langjährig dem Unternehmen zugehörige Mitarbeiter kommen mehr aus der praxisorientierten Richtung und argumentieren eher aus dieser Richtung. Das würde ich schon bestätigen, ja.

- I: Glauben Sie es hängt auch davon ab, welche Ausbildung die Führungskräfte haben? Also es gibt ja, sag ich mal, Führungskräfte aus, weiß ich nicht, welche die Ingenieurswesen eher studiert haben. Glauben Sie, dass dann die, die dann vielleicht eine klassische betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, vielleicht eher dazu neigen solche Modelle auch einzusetzen?
- B1: Das würde ich auf jeden Fall, nicht verneinen. Ich glaube, dass heutzutage eigentlich in entscheidender und wichtiger Punkt für viele Führungskräfte auch ist, sagen wir mal, auf der einen Seite interdisziplinär zu denken, auf der anderen Seite auch ne gewisse Empathie im Hinblick auf Veränderungen zu haben. Veränderungsnotwendigkeiten zu sehen und damit auch zu verstehen, welche Veränderungsbereitschaft hat auch mein eigenes Unternehmen. Welche Multiplikatoren gibt es gegebenenfalls, die ich auch brauche, wie weit ist auch mein Unternehmen. Also es gibt Unternehmen, da kann ich noch so viel Drive reinbringen, da beiße ich auf Granit, weil die sind einfach Veränderungsresistent und es gibt andere Unternehmen, da sagen wir mal, ich will nicht sagen, dass sind Selbstgänger, aber da habe ich die entsprechenden Kräfte, um so ein Thema auch nach vorne zu bringen.
- I: Ja, okay. Also es hängt schon auch einfach von der Mentalität der Leute ab, die da die Richtung vorgeben.

B1: Ja!

I: Okay. Dann sind wir auch schon fast am Ende eigentlich. Am so ein bisschen die Frage zum Ausblick. Wir haben ja eigentlich schon darüber gesprochen, das es mehr werden wird, dass man vielleicht sich auch bewusster, oder sich mehr Unternehmen

Seite 9

bewusst sein müssen, was bedeutet, die Geschäftsumfeldsänderung für mein Unternehmen und für mein Geschäftsmodell damit dann so ein bisschen die Frage, die sich vielleicht auch aus dem Gespräch ergeben wird, oder ergibt. Glauben Sie das solche Modelle, die ja im Kern Struktur geben sollen, oder Unternehmen Hilfe geben sollen sich selbst Gedanken zu machen dazu, dass das in der Zukunft möglicherweise stärker genutzt werden wird, als es heute der Fall ist?

B1: (..) Ich glaube, dass die Unternehmen, die, ich sag mal nicht grundsätzlich erstmal die Bereitschaft haben darüber nachzudenken, am Ende die Verlierer sein werden. Von daher muss man sich glaube ich zwangsläufig mit den Modellen

die Verfügbar sind auseinander setzten. Sollte diese vielleicht, ich sag mal so, als grobe Indikation aber auch nur sehen, um dann aber auch zu überlegen, wie kann ich das für meine eigenen, individuellen Ansprüche von den Dimensionen her gestalten. Um dann auch zielgerichtet die Ableitungen daraus treffen zu können, die es mir erlauben für mich da auch eine Strategie draus zu formulieren. Weil sie brauchen natürlich die Geschäftsstrategie, die Frage ist, wie sieht eigentlich ihre IT auch da drunter aus, ist das ein reiner Dienstleister, ist das vielleicht eher so was, der sagen wir mal, meine Service-Erbringer orchestriert, ist das schon ein Service-Enabler, der also, oder ist es ein Business-Innovator, oder ist meinetwegen wie bei Uber oder Airbnb, ist eigentlich IT selbst das Geschäftsmodell. Und das ist glaube ich erstmal eine grundsätzliche Frage, weil wenn man sich über Digitalisierung Gedanken macht, heißt das glaube ich schon zwingend, wie kann auch die Informationstechnologie die IT mich dabei unterstützen und also abgeleitet von der Geschäftsstrategie eben eine IT-Strategie eben mit einer vernünftigen Digitalisierungs-Strategie. Und her ist natürlich die Frage, mache ich das disjunkt voneinander, also nach dem dem Schlagwort Two-Speed-IT, was wahrscheinlich eigentlich schon wieder überholt ist, oder mache ich das, denn alles das was ich meinetwegen in so einer Sondereinheit, in so einer Digitaleinheit entwickle muss ja auch irgendwann wieder betrieben werden. Damit läuft es ja wieder zurück, wie ist dieser Prozess, wie stelle ich mich State-of-the-Art heutzutage auf, von der Organisationsseite, welche Rollen muss ich meinet wegen bekleiden, die es, ich sag mal, vor ein paar Jahren noch gar nicht gab. Also welche Kompetenzen benötige ich, welche Rolle hat meine IT, um dann zu schauen, wo will ich eigentlich, letzten Endes auch hin, um mich zielgerichtet von der IT auch unterstützen zu lassen, oder getragen zu werden, um mein Geschäftsziel auch zu verfolgen.

I: Okay. Dann danke ich Ihnen.

B1: Alles klar.

I: Vielem Dank.

Ende des Transskripts.

Seite 1

Interview mit Prof. Dr. Achim Walter, 12.06.2018 von der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Interviewer: Frederic Jastorff

Befragter 2: Prof. Dr. Achim Walter

Abkürzungen:

I: Frederic Jastorff

B2: Prof. Dr. Achim Walter

Beginn:

- I: Die erste Frage von mir an Sie, ob Sie mir noch mal ganz kurz sagen können, in welchem Bereich Sie forschen und lehren, da vielleicht so eine kleine Einführung geben könnten.
- B2: Okay. Ja also was ich mache ist schnell gesagt, ich (?) Lehrstuhl für Gründungsund Innovationsmanagement und in der Forschung beschäftige ich mich Schwerpunktmäßig mit der Frage wie wird aus roher Technologie ein Unternehmen.

 Diese Technologien kommen in meinem Forschungsfeld meistens aus öffentlich
 grundgeförderten Forschungseinrichtungen und werden dann in der Regel als
 Spin-off verpackt und sollen dann die Märkte erobern. Ich schaue mir im Grunde
 an wie das vonstatten geht. Mich interessieren Fragen beispielsweise, wie
 schnell internationalisieren die? Was bewirkt Wachstum dieser Unternehmen?
 Und das Ganze vor dem Hintergrund des eher Wissen basierten Ansatzes. Also
 Knowledge-Based-View, Research-Based-View, Capability-Ansatz, dass ist so
 die theoretische Homebase von der aus ich da drauf schaue.
- I: Okay und arbeiten Sie auch praktisch mit Unternehmen zusammen oder (.)
- B2: Ja ich arbeite insofern praktisch mit Unternehmen zusammen, als das ich natürlich, wir haben hier so verschiedene Formate, wir unterstützen Ausgründungen aus der Universität. Wo ich dazu gehe und versuche zu beraten. Wir haben auch spezielle Schulungsprogramme, wo ich dann mitwirke. So dies und das, das ist dann irgendwie der gute Weg dann auch zu gucken, ob die ganze Theorie auch Sinn macht am Ende des Tages. Und da ist es eine Ergänzung dazu. Also ein bisschen Transfer ist dabei klar.
- I: Ja. Ich würde gerne im ersten Teil so ein bisschen sprechen über die Digitalisierung und welche Auswirkungen sie auf Geschäftsmodelle hat. Da vielleicht erstmal ganz generell die Frage: Glauben Sie, dass durch die Digitalisierung und durch die Änderung, ja einfach vieler, oder durch die disruptive Änderung vieler Branchen, sich der Druck auf alt eingesessene Unternehmen erhöht hat ihr Geschäftsmodell anzupassen und vielleicht auch in kürzeren Zyklen anzupassen?

Seite 2

B2: Also ich glaube wahrscheinlich schwer zu sagen. Also ich glaube am Ende des Tages wird es immer noch Unternehmen geben müssen die Hardware liefern. Die könne ja nicht verloren gehen. Die Frage ist natürlich, womit verdiene ich mein Geld? Also worin besteht die Wertschöpfung. Der Glaube ist im Moment schon der, dass mehr und mehr die Daten die Wertschöpfung ermöglichen, weil ich dann Dienste anbieten kann meinen Mitarbeiten. Wenn ich ein Auto verkauft habe, das sind so die klassischen Beispiele, ist die Frage, was verkaufe ich denn demnächst. Ja, wenn die Hardware nicht mehr die Preisspannen ermöglichen. Ich mein BMW hat ja zum Beispiel so einen Spruch, wie sagen die, Freude am

Fahren wollen die verkaufen. Ja und das haben die natürlich schon clever gemacht. Ja womit eigentlich ne. Freude kann man mit viel machen. Sie können durch Entertainment, im Rahmen von autonomem Fahren später mal, Freude empfinden, also das ist sehr. Das ist eine gute Marke insofern, so wird natürlich die Überlegung da sein, was machen wir, was machen die anderen und zu welchen Preisen. Und ich mein die Hardware lässt man los, wenn man damit kein Geld mehr verdienen kann, vermutlich. Aber über den Vertrieb der Hardware auch, die Marktführerschaft verbunden ist, weil man damit Vertriebskanäle kontrolliert. Dann wird man sowas nicht loslassen. Das ist glaube ich schwer zu sehen, das wird sich alles so noch zurecht ruckeln, also so (.). Ich glaube so genau kann man das noch nicht sagen. Ich würde eher denken, dass so wie manche Mittelständler, dass die sagen: Wir haben da in Zukunft ein Geschäft, das nennen wir Boxes und wir haben ein Geschäft, das nennen wir Services. Und da wo wir unsere Boxen haben, da können wir natürlich auch Service bieten. Ja. Und wenn sie irgendwelche Geräte aufstellen, die irgendwo platzieren in irgendwelchen Unternehmen, die irgendwelche Daten erfassen, dann könne Sie natürlich versuchen mit den Daten auch zu arbeiten, aber Sie kommen natürlich nicht an die Daten ran, wenn Sie die Boxes vielleicht nicht aufstellen, also ich glaube das ist individuell. Da würde ich sagen gibt's keinen, kein generelles Vorgehen ja. Und da werden sich sicherlich versuchen irgendwelche Intermediäre dazwischen zu schieben, wie ein Amazon oder so. Die werden versuchen da Geschäftsmodelle zu bauen, indem sie anderen Möglichkeiten geben, dass sie ihre Geschäftsmodelle auf deren Plattform abbilden. Ganz egal ob sie Services anbieten, aber das bleibt mal abzuwarten. Aber ich denke ohne das man, ich würde mal so sagen, wenn man Boxes, Hardware verkauft, und diese Hardware Daten generiert, dann sollte ich als Hersteller dieser Hardware Zugriff auf diese Daten haben, damit ich mir überlegen kann, was möchte ich daraus für einen Service anbieten. So wie jetzt irgendwelche Unternehmen die Turbinen verkaufen für Flugzeuge, natürlich das ganze Management übernehmen. Ne die überwachen die Permanent und das lassen sie sich gut bezahlen holen die dann rein und machen Service und das ist dann natürlich klar.

I: Vielleicht auch da mit die Frage, ob es heute vielleicht schneller und vielleicht auch weniger vorhersehbar, Dinge gibt wie Uber, nenn ich jetzt mal, die die Branchen tatsächlich disruptiv ändern können oder wenn Apple anfängt autonome Autos zu bauen, also das Unternehmen sich bewusster darüber sein müssen, dass Geschäftsmodellteile die gut funktioniert haben schnell weg sein können?

Seite 3

B2: Um die Automobilindustrie mache ich mir erst Sorgen, wenn die Dänen anfangen Autos zu bauen. Weil die nämlich die schicksten Designs machen. Spaß beiseite. Ja, aber wissen Sie, ich glaube so Autos bauen, mein Gott, das ist alles nicht so leicht. Vorstellbar ist das alles, dass die das dann machen, aber ob das dann wirklich wollen von Apple, das vermag ich nicht zu sehen. Ich denke eher, dass die dann sich mit jemandem zusammentun würden. Und solche Sachen wie

Uber. Ja gut, dass ist die Frage wie lange das, das ist auch eine politische Frage. Ich hätte das verboten zum Beispiel. Ich finde das ist ein unsägliches Unternehmen, macht den funktionierenden Markt kaputt. Ja also wenn ich da politische Verantwortung hätte, ich würde das untersagen. Ja, weil wenn Uber (?) irgendwie gegeneinander ausgespielt. Das ist für den Kunden erstmal gut, aber da wäre ich, würde ich stärker regulieren. Und davon wird es abhängen, also in wieweit lassen die, lässt die Gesetzgebung sowas zu, die Gewerkschaften sowas zu. Und (..) ich meine immer dort wo Kommunikation eine Rolle spielt, wo man, ich meine das Spiel ist ja, brauche ich einen vertrauenswürdigen Intermediär in meinem Geschäftsmodell. Also sprich, wenn Sie ein Taxi rufen, dann wissen Sie, also wenn sie jetzt in Paris sind oder so, dann wissen Sie, dann haben Sie da einen lokalen Anbieter von ner Taxidienstleistung, dann haben Sie bisher immer gewusst, naja das ein Unternehmen die gibt es schon, das sind ehrliche Leute, da kann ich ein Taxi rufen die nehme ich mit die rauben mich nicht aus. Und wenn jetzt natürlich Software es ermöglicht und das tut die ja letztendlich, dass man da zusammenfindet, ohne diesen Intermediär und dass das Vertrauen durch Bewertungen beispielsweise, durch einen Like oder so, geschaffen wird und erhalten wird und ne Transparenz da ist, dann braucht es diese Intermediäre nicht. Dann können so zu sagen der Taxifahrer und ich direkt in Geschäft kommen. Aber nochmal da bleibe ich dabei, da würde ich mal fragen wollen: Wie weit wollen wir das treiben. Ja, also da können Sie ja mit allem im Grunde machen. Sie können auch morgens per Handy jemanden anrufen, der Ihnen ihre Brötchen backt. Also "Ich hab noch zwei mehr, willst du die abholen, die sind frisch". Billiger als beim dem und dem, ja. (.) Das ist eine Frage der Regulierung und die Leute müssen sich wahrscheinlich auch fragen, wer wollen sie eigentlich sein, also will man das. Und disruptiv, mein Gott, das Wort wird ein bisschen überstrapaziert. Also wird zu schnell verwendet, wollen wir einfach mal abwarten.

- I: Okay. Ich hatte in einem Artikel gelesen, das fand ich ganz spannend, vielleicht könne Sie dazu eine Einschätzung geben, da wurde darüber geschrieben, dass heutzutage, nicht mehr das Unternehmen zwingend Markführer sein wird, das in der Produktinnovation am stärksten ist, sondern das, das sich auf der Geschäftsmodell Basis am schnellsten an die sich verändernden Bedingungen anpasst. Das es da so einen Wechsel geben wird.
- B2: (.) Das ist eine schöne Prognose, wo ich behaupte niemand weiß, ob es wirklich stimmt. Richtig ist allerding, wenn ich Boxes baue, Hardware baue und ich mich in meinem Geschäftsmodell nicht anpasse, dann wird es jemand anderes für mich tun. Das ist richtig. Aber ich denke, wenn die Hardware Anbieter sich überlegen, was mit

Seite 4

ihren Boxen noch zu machen ist, kann es sein die bleiben im Geschäft mit beidem. Die Wertschöpfung an sich glaube ich, ja, die wird über Daten geschehen, da wird mehr darüber, geht aber auch, dass diese Boxes spezifischer nur für mich da sind. Letztlich sind auch die Dienstleister angewiesen darauf, dass die

Boxes funktionieren. Solange es keine commodities sind, wird Qualität zählen und solange es eine beschränkte Anzahl Hersteller geben wird, also das muss man glaube ich sehen für die Märkte. Wie gesagt, ich glaube richtig ist, dass wenn die Boxes Hersteller nichts tun, wenn quasi die Automobilbauer auf ihre Daten verzichten, die sie da eigentlich haben könnten, ist es nicht gut. Aber nur weil andere die auch haben, da muss man mal gucken.

- I: Ja, okay. Gut, vielen Dank dafür.
- B2: Also, ich sehe nicht immer so, ich glaube, dass ist nicht immer alles so vorher zu sehen. Finde ich und schon gar nicht, was disruptiv ist.
- I: Ja, Ja. Wenn da einfach wäre, würde es ja auch..
- B2: Dann wäre es vielleicht auch nicht so disruptiv.
- I: Genau (.). Okay, dann kommen wir vielleicht jetzt ein bisschen konkreter zu den Modellen. Sie werden vermutlich beide kennen.
- B2: Das eine besser als das andere. Diese St. Gallener Geschichte kenne ich nur sehr oberflächlich. Das andere kenne ich, weil wir das selbst benutzen, einsetzen im Training von Gründern. Und ja.
- I: Dann vielleicht direkt zum Business Model Canvas. Was glauben Sie denn sind die Vorteile von diesem Modell, oder was hat es geschaffen, das Unternehmen weiterhilft?
- B2: Ja, also ich persönliche sehe es etwas nüchterner. Der Vorteil bei dem Modell ist einfach, es ist noch einmal kondensiert auf die wesentlichen Punkte. Da ist nichts drinnen, wo ich gedachte. Wow da haben wir noch nie drüber nachgedacht, das ist aber wichtig, sondern das ist einfach nur drin was wichtig ist. Fertig. Also den Innovationsgehalt finde ich bescheiden, aber es ist natürlich schön gemacht, zusammengezogen und jetzt vor dem Hintergrund, des agilen Gründens und alles soll schlank sein, bevor man da lange Businesspläne schreibt, die dann doch keiner schriebt gerne. Ja und eventuell dann nur schlampig schreibt, dann lass ich die doch eher sowas konzentriertes machen. Ne und diese Zusammenschau der Fakten und Überlegungen ist inhaltlich sehr wohl überlegt und sinnvoll und mal schnell zu machen. Also wir machen das manchmal mit Schülern. Ja für irgendwelche Geschäftsmodelle die sie sich ausgedacht haben beziehungsweise benutzen das halt, damit die dann mal strukturiert denken. Das ist halt sehr selbsterklärend, das ist ein

Seite 5

sehr intuitiver Einstieg und das ist der Vorteil. Und das ist das häufig bei diesen ganzen Tools, die Theorien, da sind so viel Theorien dahinter, also wenn Sie

jetzt von Theorie sprechen würden, in ihrer Arbeit, dann würde ich Sie ein bisschen müde anlächeln und würde sagen das sind keine Theorien, das sind Tools, das sind in der Praxis entstandene Tools, die man theoretisch stützen kann. Ja, also das Value-Konzept ist beispielsweise drin, oder dieses Konzept der Embeddedness, Netzwerktheorie, aber an sich ist es keine Theorie.

- I: Ne es ist ein Modell, genau.
- B2: Es ist ein Modell und es ist eines, dass die Leute einsetzen und das ist immer besser als keines. Ne und von daher finde ich das sehr hilfreich und was die St. Gallener da gemacht haben. Joa, das ist so typisch St. Gallen. Diese ganzen Fragen die man sich da so stellt. Dieser Where?, Who?, und was auch immer, dass haben schon die Entrepreneurship-Forscher seit paar Jahren fragen die sich das, da gibt es auch Theorien zu, aber es ist natürlich sehr exemplarisch dann zu sehen, wie sich so ein Geschäftsmodell entwickeln kann und wie man es kombinieren kann und das man darüber nachdenkt. Also es ist dann so nach einer Checkliste und ja hat dann auch seine Daseins Berechtigung. (?). Und da man ja immer mit Leuten zu tun hat die gründen, die wenig Zeit haben, mitunter nicht einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben, dann brauchen die einfach so Kits, die funktionieren, schnell, intuitiv und die wollen einfach auf der sicheren Seite sein. Da sind diese Tools sehr hilfreich.
- I: Genau. Da haben wir schon drüber gesprochen, ich glaube auch für Unternehmen, die sich gerade in der Gründung befinden ist gerade der Canvas ja wie gemacht. Glauben Sie, dass auch Unternehmen die bestehen und die einfache ne neue, die einfach ein neues Geschäftsumfeld oder ein sich änderndes Geschäftsumfeld um sich sehen, dass die auch von diesen Tools profitieren können? Also da spielt ja gerade das St. Gallener Modell ein bisschen mehr drauf ab.
- B2: Ja. Ich würde sagen, eigentlich sollten die das nicht nötig haben, weil die Leute trainiert sein sollten in dieser Denke, wenn Sie es aber nicht sind, ist es natürlich eine schöne Blaupause, ein schöner Setz-Bau-Kasten der mir hilft die Sachen systematisch zu betrachten, ohne dass der Aufwand dafür ins unermessliche steigt. Also das man Business Pläne schreibt in etablierten Unternehmen für Vorhaben und damit pitcht, ist keine, ist nix neues ja. Das gibt es schon lange, aber man möchte natürlich nicht 20, 30, 40 Seiten Business Plan schreiben. Wenn man da so Poster machen kann, hat die (?) da drauf, kommt man relativ schnell voran, also von daher würde ich das auch so sehen, dass ist ein unternehmerisches Vorhaben. Ja. Aber ich würde jetzt denken, dass der Reifegrad der Leute die das dann bestücken mit Informationen im Unternehmen, eigentlich höher sein sollten. Aber nichts desto trotz, es ist so, wie wenn der Pilot starten möchte, habe ich an alles gedacht. Und (.) es ist stimmig und das ist das schöne, dass man es übersichtlich hat und das der, der Kopf kann dann die

Seite 6

Verbindungen schaffen zwischen den Business Inhalten. Ich glaube, dass ist der Zentrale Vorteil. Wenn man dann so einen Business Plan hat, da steht alles so sequentiell und: 10 Seiten vorher, was habe ich da geschrieben oder was hat er da geschrieben. Und wenn man da so die Facts nebeneinander bringt ist Prima. Also ja, eindeutig ja. Etablierten Unternehmen würde ich auch empfehlen. Aber ich hab mal so einen Fragenkatalog gemacht, ich nenn das einen Steckbrief für Gründungsideen und als ich den daneben gelegt habe, da werden Sie nicht viel andere Fragen finden. Aber ich habe nicht so ein Poster angefertigt und hab mir das irgendwie als Marke eintragen lassen. Clever gemacht.

- B2: Ja, auf jeden Fall. Und dann (.), glauben Sie, dass es vor allen Dingen, oder Manger sind ja in der Regel schon ne Weile, oder Führungskräfte in Unternehmen sind ja in der Regel schon ne ganze Weile raus aus dem Studium. Glauben Sie die beschäftigen sich trotzdem mit, gerade die St. Gallener Theorie, ist ja dann doch strakt von der Universität gekommen, mit solchen Dingen, die eben an Universitäten entworfen werden. Das das dann trotzdem noch mit reinspielt.
- B2: Nur wenn sie, nur wenn sie effizient sind, also sehr, Konvenienz, also die Einfachheit, die Bequemheit des Benutzens muss gegeben sein. Dann ja, ansonsten glaube ich empfinden sie das eher als intellektuelle Fingerspiele, die sie irgendwo in Erwägung ziehen und irgendwo mitlaufen lassen, aber nicht als Tool. Ich denke man muss die Leute man muss wissen, dass die wenig (.). Das ist das Problem bei einem Praktiker würde ich sagen. Die sind immer, wie wir alle irgendwo, haben wir zu wenig Zeit und in der Praxis ist manchmal, gibt es halt viele die meinen nur weil sie wenig Zeit haben, legitimiert das, dass man schneller entscheidet, beziehungsweise sich das vereinfacht. Ne weil man hat ja keine Zeit. Manchmal wäre es besser man würde sich mehr Zeit schaffen für die wichtigen Entscheidungen. Also der Ansatz zu sagen: Ich kann an der Situation nichts verändern, deshalb muss ich in der Situation entscheiden, ist oft falsch. Aber genau dafür sind diese Tools und dafür verkaufe ich die. Weil ich sage natürlich jedem Manger dem ich das Tool verkaufen möchte: Mehr Zeit werden Sie nie haben, also gucken Sie, dass Sie mit ihrer Zeit mehr machen. Aber richtig wäre als Strategieberater würde ich sagen: Hey guck mal, warum schiebt sich eure Zeit so zusammen, ihr habt gar kein Volumen zum Atmen, da könnt ihr nicht besser entscheiden. Ja also, weil und das gilt natürlich für jedes Tool "Garbadge in Garbadge out" wenn Sie die Information die Sie in so ein Ding da reinschreiben, dann passt, dann sieht das zwar hübsch aus, aber wenn das alles nicht validiert Annahmen sind, dann ist das Sterneguckerrei.
- I: Dann wird auch das beste Tool nicht mehr draus machen.
- B2: Da sieht das dann schick aus, aber es ist halt nur ein Kartenhaus. Mehr ist es nicht. Und deshalb bin ich da also immer völlig entspannt, aber ich bin gerne mit diesen Tools unterwegs und überlege mir auch immer, was kann man vereinfachen, weil die meisten Leute nehmen sich einfach nicht mehr Zeit. Und wenn man möchte, das man

Seite 7

ein bisschen strukturierter vorgeht, muss man Ihnen dann alles mundgerecht kleinschneiden und zur Not mir der Schnabeltasse verabreichen.

I: Okay, ich glaube dann hab ich schon alles gefragt, was ich fragen wollte. (...)
Ihnen noch mal vielen Dank für das Interview!

Ende des Transskripts.

Seite 1

Interview mit Nicolas Reitmeier, 26.06.2018 von PricewaterhouseCooper

Interviewer: Frederic Jastorff Befragter 3: Nicolas Reitmeier

Abkürzungen:

I: Frederic Jastorff B3: Nicolas Reitmeier

Beginn:

- I: Okay. Vielleicht könne wir damit starten, dass du mir noch mal kurz erklärst, was du machst bei PWC.
- B3: Sehr gerne. Ich bin Berater im Bereich digitale Transformation. Das bedeutet wir beschäftigen uns mit allen strategischen Fragestellungen, die den Transfer des Geschäftsmodells eines bestehenden Unternehmens in die digitale Sphäre betrifft. Bedeutet wir arbeiten sowohl auf der Prozess, aber auch auf Produkt und Service, als auch der Geschäftsmodellebene mit Unternehmen und versuchen sie dahingehend zu beraten, wie sie in diesen drei Bereichen sich digitalisieren können.
- I: Okay, das passt glaube ich perfekt zu meinem Thema. Genau und ihr beratet da verschiedene Unternehmen in Deutschland? Oder du.
- B3: Genau. Also vielleicht ein kurzer Abriss, eines meiner ersten Projekte, war die Entwicklung einer digital Strategie für einen recht bekannten Münchener Automobilkonzern. Im Anschluss habe ich bei einem, auch recht bekannten deutschen Telekommunikationskonzern ein internen Accelerator aufgebaut, habe aber auch bei

kleineren Mittelständlern an digitalen Strategien oder auch Vehikeln wie Inkubatoren, oder auch mal ganz konkret, der Entwicklung von mobilen Applikationen gearbeitet.

- I: Und wie lange machst du das jetzt schon?
- B3: Ich bin jetzt seit 3 Jahren bei PWC.
- I: Okay. Super. Dann vielleicht schon mal zur ersten fachlichen Frage, sag ich mal. Glaubst du, dass in den vergangenen Jahren der Druck auf Unternehmen zugenommen hat ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und zu innovieren, durch die Digitalisierung?
- B3: Absolut. Das hat es. Der Grund dafür ist, dass Digitalisierung im Kern bedeutet, dass ich (...) Verbindungen, Kommunikationswege, sowohl zu den Endkunden, aber auch zu Partnern oder anderen Teilen der Wertschöpfungskette schaffe, die schneller sind als zuvor. Bedeutet ich kann halt einfach schneller Produkte und Services an die Kunden bringen. Ich kann auch schneller den Input von Kunden oder Partnern aufnehmen, was dazu führt, das Insgesamt die, sich die Zyklen der Produkt, Service oder auch Geschäftsmodellentwicklung einfach beschleunigt haben, weil auch durch die, im Zuge der Digitalisierung, oder parallel dazu, durch den Anstieg beispielsweise der Rechenleistung, einfach die Umsetzung von bestimmten Produktentwicklungszyklen besser und schneller funktioniert und wir dadurch insgesamt einen schnelleren Zyklus sehen, als in der nicht digitalen Zeit.
- I: Und du hast ja schon erzählt, du hast das bei großen Unternehmen gemacht, wie ist da deine Erfahrung, ist denen bewusst, dass die sich Gedanken machen müssen über ihr Geschäftsmodell und das es da, also das es für sie wichtig ist ja sich da aktiv Gedanken zu machen: Okay wie muss ich es verändern, wie müssen wir uns anpassen?
- B3: Sprichst du jetzt explizit von großen Unternehmen...
- I: Ne genau, also eigentlich, wenn du auch sozusagen Erfahrung mit kleineren Unternehmen hast wäre das auch spannend.
- B3: Soll ich das differenzieren?
- I: Gerne. Wenn es da einen Unterschied gibt gerne ja.
- B3: Da gibt es einen Unterschied. Da differenziere ich gerne. Wenn man einfach mal zwei Kategorien bildet, obwohl das nicht ganz trennungsscharf ist. Und zwar einmal die multinationalen Corporates, die wirklich Großkonzerne, alles Dax,

MDax etc. in Deutschland. Da ist es wirklich so, dass dort aufgrund der Ressourcendichte, Internationalität, der Nähe auch zu den anderen Innovationszentren der Welt wie Silicon Valley, Tel Aviv, oder auch andere Orte, dass dort schon seit längerem der

Seite 3

Bedarf oder die Notwendigkeit einer schnelleren Veränderung angekommen. Einfach geschuldet der Tatsache, dass diese Unternehmen näher an den Märkten sind, näher an den technologischen Entwicklungen und näher an den Innovationszentren, als kleinere Unternehmen und mittelständische Unternehmen. Wenn man es jetzt ein bisschen bildlich ausdrückt, die sind einfach näher am Wasser und sehen was da für Schiffe langfahren, während kleinere Unternehmen vielleicht ein bisschen an Land sind und gar nicht so richtig mitbekommen, was da auf dem Ozean alles vor sich geht.

- I: Okay und es gibt, ich hab in einem Artikel über die Theorie gelesen, das Früher für Unternehmen vor allen Dingen wichtig war in der Produktinnovation ihren Konkurrenten überlegen zu sein und das es sich heutzutage eher wandelt in ein Modell, dass es fast wichtiger geworden ist im Geschäftsmodell überlegen zu sein, seinen Konkurrenten, als nur auf der Produktebene. Würdest du das bestätigen?
- B3: Absolut. Kann man glaube ich an einem Beispiel relativ gut deutlich machen. Wenn du dir vorstellst ein Unternehmen, ein Mittelständler der vielleicht über Jahre hinweg in einem ganz speziellen Segment Hidden-Champion, besetzen oft Nischen und sind in dem Bereich Weltmarktführer, obwohl den kein Mensch kennt. Zum Beispiel ein Unternehmen, das Kabel herstellt, spezielle Kabel für Elektronik in einem Auto. Dann war das in der Vergangenheit so, wenn man sich das Geschäftsmodell betrachtet, dass die, dass das Geschäftsmodell um die Value-Proposition herum relativ stabil war. Bedeutet, da wurden immer die gleichen Kabel, mit den gleichen Kanälen, an die gleichen Kunden, mit den gleichen Partnern, Prozessen, bestimmte Produkte vertrieben und die Innovation nur in der Mitte der Value-Proposition beim Produkt stattgefunden. Durch die Digitalisierung aber, deswegen sagte ich, haben sich auch Kommunikationswege verändert. Diese Kommunikationswege haben schon Auswirkungen auf alle beteiligten Geschäftsmodelle. Bedeutet, dass obwohl vielleicht das Produkt relativ stabil gewesen ist, auch einfach neue Vertriebswege ins Spiel kamen. Und somit über die Innovation im Produktbereich auch darüber nachdenken musste, über welche Vertriebswege, kann ich das Produkt wirklich vertreiben. Führt dazu, ganz konkret, dass beispielsweise dieser hypothetische Hersteller von Kabeln nun gezwungen ist, statt über seine etablierten Vertriebswege, Key-Account-Manager, Vertriebler, etablierte Vertriebsnetze zu gehen, er jetzt über online Plattformen, seine Produkte vertreiben muss. In dem Kontext muss er dann genau überlegen, wie viel seiner, seines Vertriebsweges, seiner Vertriebsstruktur er wirklich dieser Plattform überlässt, weil das auch immer bedeutet, dass man ein gewisses Maß an Kontrolle und auch Macht abgibt. Das siehst du bei ganz vielen Industrien,

zum Beispiel bei Spotify, dass sich eine Plattform zunächst auf die Kundenschnittstelle setzt, die digitale ist, die hat sich verändert, da setze ich die Plattform drauf und gehe dann darin über, sobald sie die Macht an der Kundenschnittstelle hat und auch die Geldströme kontrolliert, auch immer weiter zurück die Wertschöpfungskette zu übernehmen. Das hast du bei Netflix gesehen, die haben erstmal DVDs verschickt und jetzt produzieren sie selbst. Das hast du bei Spotify gesehen, die fangen jetzt auch an eigene Labels zu gründen. Also das gewisse strategische Muster, die sich da erkennen lassen und die es einfach

Seite 4

notwendig machen, dass sich Mittelständler, die sich vorher nur auf ihre Produkte konzentriert habe, jetzt breiter denken müssen. Nämlich auch in Betriebswege, Partner und auch Wertschöpfung.

- I: Ja spannend. In meiner Arbeit beschäftige ich mich ja vor allem mit der Frage, ob Modelle die, sag ich mal, aus der eher wissenschaftlichen Theorie kommen, auch in der Praxis Anwendung finden. Und da beschäftige ich mich eben besonders mit dem Business Model Canvas und dem St. Gallen Business Model Navigator. Sind das Modelle, die du benutzt in deiner täglichen Arbeit mit den Unternehmen?
- B3: Ja absolut. Das Business Model Canvas verwende ich mit fast jedem Kunden, mit dem ich über Geschäftsmodelle spreche. Der St. Gallen Business Model Navigator, habe ich schon mal von gehört, habe ich aber selbst noch nicht verwendet.
- I: Was für Vorteile bringt dir so ein Modell, also der Canvas jetzt speziell?
- B3: Das Canvas hat den Vorteil, dass es eigentlich im Kern eine Kommunikation, eine Art Sprache ist mit der ich in der Lage bin, mit relativ wenig Aufwand, die gesamte Geschäftslogik eines Geschäftsmodells zu kommunizieren. Deutlich wird der Vorteil glaube ich, wenn man sich anschaut, was es zuvor gab. Wenn man zuvor über Geschäftsmodelle gesprochen hat, da gibt es ne schöne Grafik glaube ich, die das (.). 2004 hat Osterwalder das Ding geschrieben und danach oder auch schon davor wurden immer mehr der Begriff Geschäftsmodelle verwendet und das hat sich glaub ich bis jetzt immer mehr vervielfacht. Der Grund dafür ist, dass früher es den Begriff Geschäftsmodell, das Konstrukt nicht gab. Warum? Weil man sich eben eher der Strategie bedient hat, der Positionierung. Ich war die Cash-Cow oder ich war der Nischen-Player, der Differentiater etc. auf der hohen Ebene und unten, unter dem Geschäftsmodell man über Prozesse gesprochen hat. Hatte den Nachteil, dass A die Strategie zu unkonkret war, zu abstrakt, da konnte man nicht wirklich vergleichen, welche Strategie denn besser ist und auch nicht sichtbar machen, wie Zusammenhänge von bestimmten Komponenten eines Unternehmens zusammenwirken. Und auf der unteren Ebene der Prozess Ebene hätte man das tun können, wäre aber viel zu aufwendig gewesen. Einfach, es macht keinen Sinn auf Prozessebene Unternehmen zu vergleichen.

Deshalb hat man genau dazwischen, zwischen Strategie und Prozesse das theoretische Konstrukt Geschäftsmodell geschaffen, wo sozusagen eine einheitliche Sprache oder, vielleicht hat man es nicht mit Absicht getan, aber darin hat es sich entwickelt, dass man jetzt global in der Lage ist, mit Unternehmen aus Japan, USA, China etc. mit einer einheitlichen Sprache über ein Geschäftsmodell zu sprechen.

I: Und wenn du in die Unternehmen gehst, ist den Führungskräften da, sind denen diese Modelle auch bekannt, oder glaubst du das ist eher was, was Unternehmensberater kennen, weil sie sich vielleicht noch stärker mit der Thematik beschäftigen.

Seite 5

- B3: Die Frage, ob Unternehmensberater sich mehr mit solchen Modellen beschäftigen, würde ich auf jeden Fall mit ja beantworten. Die Frage in wie fern Unternehmen diese Modelle kenne, würde ich auch davon abhängig machen, in welcher Industrie sich die Modelle befinden, wie stark sie digitalisierungsanfällig sind, oder schon digitalisiert wurden. Die Medienbranche beispielsweise ist schon längst digitalisiert. Da kennt fast jeder wahrscheinlich schon Geschäftsmodell-Ansätze, wenn man sich jetzt aber vielleicht die chemische Industrie anguckt, oder auch die Schwermetall-Industrie etc, da sind einfach auf Grund des noch nicht so starken Veränderungsdruckes, sind da noch gar nicht die Fragen aufgekommen, um solche Modelle anzuwenden. Aber auch da gilt wieder die Differenzierung, wenn es um große, internationale Unternehmen geht, wird sich in den relevanten Abteilungen auf jeden Fall schon mit den relevanten Modellen beschäftigt. Wohin gegen kleinere Unternehmen, einfach, weil es noch keine Notwendigkeit gab, diese Modelle noch nicht eingesetzt haben.
- I: Denkst du, dass hängt auch mit vielleicht dem Ausbildungshintergrund von den, das sind ja in der Regel eher die Strategieleitung oder, ich sag mal, schon eher die Top-Führungskräfte, die sich mit der gesamt-organisatorischen Fragen beschäftigen. Da gibt es ja durchaus Unternehmen, wo die Führungsebene, sage ich mal, eher durch Ingenieurwesen geprägt ist, oder durch andere Studiengänge, glaubst du, dass das Führungsebenen, die durch wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund geprägt sind, eher geneigt sind solche Modelle zu nutzen, weil sie vielleicht eher, die Dinge kennen, aus dem Studium?
- B3: Ich würde es nicht vom Studium abhängig machen. Witziger weise kenne ich auch viele Leute die BWL studiert haben, die vielleicht auch noch nie das Business Mode Canvas gesehen haben, wobei ich finde, dass ist heutzutage ein Unding. Ich würde das abhängig davon machen, welche Aufgaben die Leute erfüllen. Im Kern geht es darum, bin ich in einer Rolle, wo ich Innovationen kreieren, schaffen soll, oder wo ich in der Rolle bin eine Strategie zu entwickeln. Wenn diese beiden Kriterien zutrifft, oder eins davon, würde ich sagen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich jemand mit diesen Modellen beschäftigt hat extrem

hoch, weil es einfach die Sprache ist in dem Bereich. Bedeutet auch ein kleiner Mittelständler, der in einer Branche ist, die digitalisiert wurde, der sich verändern muss der greift natürlich dann auch zum Business Model Canvas, weil er an irgendeiner Stelle einfach erkennt: Oh mein Geschäftsmodell ist unter Beschuss, wie kreiere ich denn jetzt ein neues? Und wenn du das bei Google eingibst, dann ist das das erste Resultat.

I: Das heißt du würdest auch sagen, dass ob solche Modelle zum Einsatz kommen, ist gar nicht, hängt gar nicht so viel davon ab, was die für einen, sag ich mal, Hochschul-Hintergrund haben, sondern, dass die Notwendigkeit zur Veränderung, das wird die schon auf den Weg bringen solche Modelle auch zu finden.

Seite 6

- B3: Absolut. Und auch was sozusagen erleichternd dazu kommt, ist das diese Modelle absolut intuitiv und leicht zu erlernen sind. Beim Business Model Canvas, sind das neun Begriffe, die du dir merken musst.
- I: Okay. Ja dann sind wir schon echt gut durchgekommen. Vielleicht noch mal ein bisschen abrundend. Glaubst du der Trend wird sich noch mehr verstärken, dass die Digitalisierung und diese Innovation von Vertriebswegen von ja auch disruptiven Ideen Branchen umzugestalten noch weiter gehen wird. Also das es noch mehr Branchen, die vielleicht bis jetzt noch sehr traditionell arbeiten, noch mehr erreichen wird?
- B3: Ja und ich glaube das Ganze wir sich zudem noch weiter beschleunigen, wobei man bei all dem beachten muss, dass unsere Gesellschaft von ihrer Veränderungsbereitschaft und auch Fähigkeit, ein bisschen wie so eine Holzplanke, da kannst du schon ein bisschen drauf rum hüpfen, aber um 180 Grad kannst du das Ding nicht biegen. Also ich glaube da gibt es irgendwo eine maximale Veränderungsfähigkeit in einem bestimmten Zeitraum. Gleichzeitig glaube ich aber, dass die externen Kräfte die sozusagen auf dem Brett rumspringen, dass die immer stärker werden. Die werden stärker oder diese Kräfte sind vor allem technologische Entwicklungen, danach folgen meines Erachtens gesellschaftliche Entwicklungen, im Bereich gesellschaftliche Entwicklungen würde ich vor allen sehen die Urbanisierung. Das steigende Alter der Gesellschaft und auch weiter soziale Trends, aber vorrangig die Technologie Trends. Grund dafür ist, dass diese technologischen Entwicklungen keinem linearen, sondern eher einem exponentiellen Muster folgen und das wird dazu führen, wenn man jetzt wieder dieses Bild nimmt, dass jemand auf einem Brett rumspringt, dass derjenige, der darauf rumspringt, das werden immer mehr und es wird auch immer schneller, was aber glaube ich nicht heißt, dass es einfach immer unendlich schneller wird, denn irgendwann ist das Brett einfach nicht mehr um das Maß veränderbar. Menschen

brauchen einfach in irgendeiner Weise eine Konstanz auch eine Planungssicherheit, sodass wir da sicherlich nicht in den absolut höchsten Bereich drehen können.

nen.				

B3: Sehr, sehr gerne.

I:

Ende des Transskripts.

C: Fragebogen für Umfrage

Abschnitt A (Informationen über Ihr Unternehmen):

Okay, dann danke ich dir. Vielen Dank

1.	Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Jahreszahl:....

- 2. Welche Rechtsform besitzt Ihr Unternehmen?
 - a) AG
 - **b)** GmbH
 - c) KG
 - d) GmbH & Co. KG
 - e) OHG
 - f) Sonstige:....
- **3.** Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?
 - a) < 25
 - **b)** 25 100
 - **c)** 101 500
 - **d)** 501 1500
 - **e)** > 1500
- 4. Wie viel Umsatz hat ihr Unternehmen im Jahr 2017 erwirtschaftet?
 - **a)** < 1.000.000€
 - **b)** 1.000.001€ 10.000.000€
 - **c)** 10.000.001€ 50.000.000€
 - **d)** 50.000.001€ 300.000.000€

- e) > 300.000.000€
- **5.** Über welche (Hochschul-)Ausbildung verfügt das Top Management (Vorstände, Geschäftsführer, Strategie Leitung) ihres Unternehmens überwiegend?
 - a) Wirtschaftswissenschaften
 - **b)** Rechtswissenschaften
 - c) Ingenieurswesen
 - **d)** Wirtschaftsingenieurwesen
 - e) Berufsausbildung
 - f) Sonstige:.....
- **6.** In Welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?

Branche:

Abschnitt B (Veränderungen Ihres Geschäftsmodells)

- 7. Bietet ihr Unternehmen ein digitales Produkt / digitale Dienstleistung an?
 - **a)** Ja
 - **b)** Nein
- **8.** Plant Ihr Unternehmen innerhalb der nächsten fünf (5) Jahre ein digitales Produkt/Dienstleistung anzubieten?
 - **a)** Ja
 - **b)** Nein
- **9.** Hat Ihr Unternehmen sein Geschäftsmodell innerhalb der letzten 10 Jahre verändert?
 - **a)** Ja
 - **b)** Nein
- **10.** (Falls Frage 9 = Ja) War der mit der Digitalisierung einhergehende Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt ein Grund für diese Veränderung?
 - **a)** Ja
 - **b)** Nein
- **11.** Zu welchem Zeitpunkt setzen in ihrem Unternehmen Innovationen/Veränderungen des Geschäftsmodells ein?
 - **a)** Als Reaktion auf Veränderungen in den Bereichen: Umsatz, rechtliche Rahmenbedingungen, Ressourcen-Verfügbarkeit, Konkurrenz.
 - **b)** Als Reaktion auf erwartete zukünftige Veränderungen des Geschäftsumfelds ihres Unternehmens.

- **12.** Folgen Prozesse zur Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen festgelegten Strukturen?
 - a) In unserem Unternehmen gibt es eindeutig definierte Prozesse, die den Ablauf für eine Geschäftsmodellinnovation festlegen.
 - **b)** Die Prozesse sind je nach vorliegender Situation verschieden.
 - c) Es gibt keine definierten Prozesse.

Abschnitt C (Modelle zur Geschäftsmodellinnovation)

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen zu zwei Modellen der Geschäftsmodellinnovation/entwicklung.

Business Model Canvas:

13.	Kennen Sie	das Business	Iviodei	Canvas?

- **a)** Ja
- **b)** Nein
- 14. Wie detailliert sind ihre Kenntnisse dieses Modells?
 - a) 5 (Sehr detailliert)
 - **b)** 4
 - **c)** 3
 - **d)** 2
 - e) 1 (Nicht bekannt)
- **15.** Haben Sie das Business Model Canvas bereits praktisch in ihrem Unternehmen angewandt?
 - a) Ja
 - **b)** Nein
- **16.** Welche Vorteile erwarten/kennen Sie von dem Einsatz des Business Model Canvas bei der Geschäftsmodellinnovation?

(offene Frage)

St. Gallen Business Model Navigator:

a) 5 (Sehr detailliert)

e) 1 (Nicht bekannt)

a) Jab) Nein

b) 4c) 3d) 2

men angewandt?

17. Kennen Sie den Business Model Navigator?

18. Wie detailliert sind ihre Kenntnisse dieses Modells?

a) Ja b) Nein			
20. Welche Vorteile erwarten Sie von dem Einsatz des Business Model Navigator bei der Geschäftsmodellinnovation? (offene Frage)			
21. Können Sie sich vorstellen in Zukunft Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung für die Gestaltung ihrer praktischen Prozesse einzubinden?			
a) Ja b) Nein			
22. Nutzen Sie andere Modelle zur Unterstützung bei der Geschäftsmodellinnovation, die in diesem Fragebogen nicht aufgeführt wurden?			
a) Nein b) Ja. Welche?:			
D: Daten der Umfrage			
Da die Excel-Tabelle zu groß ist, um hier vernünftig abgebildet zu werden, wird sie digital der Abgabe beigefügt.			
79			

19. Haben Sie den Business Model Navigator bereits praktisch in ihrem Unterneh-

Danksagung

Ich möchte mich bei Prof. Dr. Jochen Pampel für die Betreuung meiner Masterarbeit und die Unterstützung bei der Suche nach Experten vielmals bedanken. Außerdem möchte ich Dr. Urs L. Tellkampf für die Unterstützung bei Teilen der statistischen Aufbereitung der quantitativen Daten danken.



Eidesstattliche Erklärung

lch.	Frederic Jastorff	
gebo	ren am 13.03.1992	

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Hamburg 07.08.2018

Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)