

**Masterarbeit**

**EINWICKLUNG EINES VORGEHENSMODELLS  
ZUR ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN  
AM BEISPIEL VON KMU IN DER IT-HANDELSBRANCHE IM  
B2B-MARKT**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Christoph Gether BSc**

1710318006

betreut von

DI Dr. Peter Steinbauer

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Februar 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Christoph Gether", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

Master Thesis

**DEVELOPMENT OF A PROCESS MODEL  
FOR BUSINESS MODEL DEVELOPMENT  
ON THE EXAMPLE OF SMES IN THE IT RETAIL  
SECTOR IN THE B2B MARKET**

accomplished at



Master Degree Programme  
Innovation Management

by

**Christoph Gether BSc**  
1710318006

supervised by

DI Dr. Peter Steinbauer

reviewed by

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, February 2019



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Christoph Gether', is written over a horizontal dotted line.

Signature

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

## **DANKSAGUNG**

Ich möchte mich bei meinem Betreuer, Herr DI Dr. Peter Steinbauer, recht herzlich für die Betreuung meiner Masterarbeit bedanken. Des Weiteren gilt der Dank meinen Studienkolleginnen Doris Pichler und Anna Dorfer, die mir über den gesamten Verlauf der Erstellung dieser Arbeit eine große Hilfe waren.

Zusätzlich dazu bedanke ich mich auch bei Sabine, Wolfgang und Thomas Drexler von der Drexler GmbH, die mir eine detaillierte Auseinandersetzung mit ihrem Unternehmen ermöglichten und mich im Zuge der Masterarbeit unterstützt haben.

Was mich persönlich wirklich fasziniert hat, war die Bereitschaft von Experten, für ein Interview bereit zu stehen und ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen kostenlos zu teilen. Vor allem mit dem Hintergrund, dass bis auf ein Interview alle persönlich geführt wurden und teilweise über eine Stunde an Zeit in Anspruch genommen haben. Hierfür möchte ich mich bei den Experten sehr herzlich bedanken.

Vielen Dank!

## KURZFASSUNG

Der Begriff Geschäftsmodell gewinnt durch die steigende Dynamik im Wettbewerb stetig an Bedeutung. Eine wachsende Zahl an Unternehmen beschäftigen sich mit ihrem Geschäftsmodell, da ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil mit bestehenden Produkt- und Prozessinnovationen nicht mehr realisierbar ist. Vor allem KMU, die den größten Anteil an Unternehmen in der österreichischen Wirtschaftslandschaft darstellen, benötigen unter anderem aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen Hilfestellungen, wie bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickelt werden können, um auch nachhaltig am Markt agieren zu können. Daraus ergibt sich die Grundidee der vorliegenden Arbeit. Das Ziel besteht in der Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung, welches beispielsweise für KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt angewendet werden kann. Auf Basis begrifflicher Definitionen und der Darstellung unterschiedlicher Methoden zur Beschreibung, Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen wird ein Vorgehensmodell entwickelt, welches im Anschluss am Beispiel eines KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt praktisch angewendet wird. Im Schritt der Entwicklung fließt das Konzept der *Geschäftsmodell-Muster* als Inspirationsquelle mit ein. Im praktischen Teil der Arbeit werden Experten aus der Wirtschaft zum gegenständlichen Vorgehensmodell befragt. Die Weiterentwicklung des Modells wird maßgeblich durch die Qualität und Ausrichtung der Expertenaussagen bestimmt. Zusätzlich fließen Erkenntnisse der praktischen Anwendung am Beispiel des KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt mit ein. Das Ergebnis der Arbeit ist ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung für bestehende Unternehmen.

## ABSTRACT

The term business model is becoming more and more important due to the increasing momentum of competition. A growing number of companies are dealing with their business model because a sustainable competitive advantage can no longer be achieved with existing product and process innovations. Above all, SMEs, which represent the largest number of companies in the Austrian economic landscape, need assistance in how existing business models can be further developed in order to be able to act sustainably on the market, partly due to their limited resources. This is the basic idea of this thesis. The aim is to develop a process model for business model development, which can be used for example with SMEs in the IT retail sector in the B2B market. On the basis of conceptual definitions and the presentation of different methods for the description, analysis and development of business models, a process model will be developed which will be applied practically in the B2B market following the example of an SME in the IT retail sector. In the development step, the concept of business model patterns is incorporated as a source of inspiration. In the practical part of the thesis, experts from the business sector will be interviewed regarding the process model. The further development of the model is significantly determined by the quality and orientation of the expert statements. In addition, findings from practical applications using the example of SMEs in the IT trade sector in the B2B market are incorporated. The result of the work is a process model for business model development for existing businesses.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>1</b>
1.1	FORSCHUNGSFRAGE	1
1.2	ZIELE DER ARBEIT	1
1.3	AUFBAU DER ARBEIT	2
<b>2</b>	<b><u>ABGRENZUNG</u></b>	<b>4</b>
2.1	KMU	4
2.1.1	DEFINITION	4
2.1.2	BEGRÜNDUNG DER ABGRENZUNG	4
2.1.3	MERKMALE	5
2.2	B2B-MARKT	6
2.2.1	DEFINITION	7
2.2.2	BEGRÜNDUNG DER ABGRENZUNG	7
2.3	IT-HANDELSBRANCHE	9
2.3.1	DEFINITION	9
2.3.2	BEGRÜNDUNG DER ABGRENZUNG	10
<b>3</b>	<b><u>GESCHÄFTSMODELL</u></b>	<b>11</b>
3.1	BEGRIFFSDEFINITION	11
3.2	STRATEGIE UND GESCHÄFTSMODELL	13
3.3	NUTZEN VON GESCHÄFTSMODELLEN	14
3.4	GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION	15
3.4.1	INNOVATION	15
3.4.2	BEGRIFFSDEFINITION	16
3.5	ANSÄTZE ZUR BESCHREIBUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN	17
3.5.1	GESCHÄFTSMODELL NACH BIEGER UND REINHOLD	17
3.5.2	GESCHÄFTSMODELL NACH GASSMANN, FRANKENBERGER UND CSIK	18
3.5.3	GESCHÄFTSMODELL NACH OSTERWALDER UND PIGNEUR	20
3.5.4	GESCHÄFTSMODELL NACH WIRTZ	22
<b>4</b>	<b><u>GESCHÄFTSMODELL-ANALYSE</u></b>	<b>24</b>
4.1	ANALYSE DES GESCHÄFTSMODELLS	24
4.2	ANALYSE DER GESCHÄFTSMODELL-UMGEBUNG	26
4.2.1	MARKTANALYSE	27
4.2.2	TRENDANALYSE	28
4.2.3	BRANCHENANALYSE	32
<b>5</b>	<b><u>GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNGSPROZESS</u></b>	<b>37</b>

<b>5.1</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG NACH GASSMANN, FRANKENBERGER UND CSIK</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG NACH OSTERWALDER UND PIGNEUR</b>	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG NACH SCHALLMO</b>	<b>41</b>
<b>5.4</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL-MUSTER</b>	<b>43</b>
5.4.1	GESCHÄFTSMODELL-MUSTER NACH GASSMANN, FRANKENBERGER UND CSIK	43
5.4.2	GESCHÄFTSMODELL-MUSTER NACH LINDER UND CANTRELL	49
5.4.3	GESCHÄFTSMODELL-MUSTER NACH OSTERWALDER UND PIGNEUR	52
5.4.4	GESCHÄFTSMODELL-MUSTER NACH SCHALLMO	54
<b>6</b>	<b><u>VORGEHENSMODELL</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b>7</b>	<b><u>VALIDIERUNG AM BEISPIEL DER DREXLER GMBH</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b>7.1</b>	<b>DREXLER GMBH</b>	<b>60</b>
<b>7.2</b>	<b>ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE</b>	<b>61</b>
7.2.1	BESCHREIBUNG	61
7.2.2	ANALYSE	63
7.2.2.1	GESCHÄFTSMODELL	64
7.2.2.2	GESCHÄFTSMODELL-UMGEBUNG	67
7.2.3	ENTWICKLUNG	74
7.2.3.1	GESCHÄFTSMODELL 1: ONLINE-PLATTFORM UND SERVICES	75
7.2.3.2	GESCHÄFTSMODELL 2: PARTNERNETZWERK & DIENSTLEISTUNGSFOKUS	78
7.2.3.3	GESCHÄFTSMODELL 3: BÜROARBEITSPLATZ	82
<b>7.3</b>	<b>ERKENNTNISSE</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b><u>VALIDIERUNG DURCH EXPERTENINTERVIEWS</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b>8.1</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>87</b>
<b>8.2</b>	<b>VORBEREITUNG</b>	<b>88</b>
<b>8.3</b>	<b>DURCHFÜHRUNG</b>	<b>92</b>
<b>8.4</b>	<b>AUSWERTUNG</b>	<b>92</b>
8.4.1	SCHRITTE	93
8.4.2	ERGEBNISSE	95
<b>9</b>	<b><u>VORGEHENSMODELL ZUR GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG</u></b>	<b><u>101</u></b>
<b>9.1</b>	<b>EINARBEITUNG DER ERKENNTNISSE</b>	<b>101</b>
<b>9.2</b>	<b>ERGEBNIS</b>	<b>104</b>
<b>9.3</b>	<b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	<b>107</b>
<b>10</b>	<b><u>FAZIT</u></b>	<b><u>112</u></b>
	<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>121</u></b>
	<b><u>TABELLENVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>123</u></b>

<b>ANHANG</b>	<b>124</b>
<b>AKTUELLES GESCHÄFTSMODELL DER DREXLER GMBH</b>	<b>125</b>
<b>GESCHÄFTSMODELL 1: ONLINE-PLATTFORM UND SERVICES (KAPITEL 7.2.3.1)</b>	<b>126</b>
<b>GESCHÄFTSMODELL 2: PARTNERNETZWERK &amp; DIENSTLEISTUNGSFOKUS (KAPITEL 7.2.3.2)</b>	<b>127</b>
<b>GESCHÄFTSMODELL 3: BÜROARBEITSPLATZ (KAPITEL 7.2.3.3)</b>	<b>128</b>
<b>VORGEHENSMODELL ZUR GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG</b>	<b>129</b>
<b>INHALTSANALYSE</b>	<b>130</b>
<b>KONTAKTVORLAGE</b>	<b>144</b>
<b>INTERVIEWS</b>	<b>145</b>

# 1 EINLEITUNG

Anlässlich der zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs hat der Begriff Geschäftsmodell in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.<sup>1</sup> Traditionelle Produkt- und Prozessinnovationen sind kein Garant mehr für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Erst in Kombination mit einem Erfolg versprechenden Geschäftsmodell ist ein nachhaltiger Erfolg möglich. Somit ist die Innovation des Geschäftsmodells für Unternehmen eine der wichtigsten Quellen zur Erschließung neuer Gewinn- und Wachstumspotenziale geworden.<sup>2</sup> Neue Branchen entstehen, bestehende lösen sich auf. In einer beispiellosen Brandbreite und Geschwindigkeit verändern Geschäftsmodelle die Unternehmenslandschaft.<sup>3</sup> Sie sind die Essenz der unternehmerischen Tätigkeit.<sup>4</sup>

Kleine und mittlere Unternehmen bilden mit einem Anteil von über 60 % der Unternehmensumsätze das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Sie geben über 1,7 Millionen Menschen einen Arbeitsplatz und sichern somit die Aufrechterhaltung des Wirtschaftssystems in Österreich.<sup>5</sup>

Zusätzlich ist der Wandel des Business-to-Business Marktes ein weiterer Betrachtungsbestandteil dieser Arbeit. Der Stellenwert von Einkaufsabteilungen in Unternehmen wird zunehmend größer, Kundenanforderungen ändern sich rapide, Produkte und Dienstleistungen werden auswechselbar und der Einkauf an sich wird strategischer.<sup>6</sup> Ebenso steigt der Umsatz mit Informationstechnologie kontinuierlich, was zum Teil auch dem Trend der Digitalisierung geschuldet ist.<sup>7</sup>

All die genannten Aspekte bilden die Grundlage für die Forschungsfrage und die Ziele dieser Arbeit in den nachfolgenden Kapiteln.

## 1.1 Forschungsfrage

In diesem Abschnitt erfolgt die Darstellung der Forschungsfrage für die zugrunde liegende Arbeit, welche im Zusammenhang mit der Einleitung steht.

Die Frage wird wie folgt definiert:

*„Wie kann ein Geschäftsmodell am Beispiel von bestehenden KMU in der IT-  
Handelsbranche im B2B-Markt entwickelt werden?“*

## 1.2 Ziele der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das grundsätzliche Ziel, auf die Forschungsfrage eine Antwort zu finden. Bei genauer Betrachtung handelt es sich jedoch um mehrere Fragestellungen und Ziele, die an diese Arbeit gestellt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Eckert (2016), S. 12.

<sup>2</sup> Vgl. Becker/Ulrich/Stradtman (2018), S. V.

<sup>3</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 8f.

<sup>4</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 2ff, Onlinequelle [13.06.2018]

<sup>6</sup> Vgl. Sieck/Goldmann (2014), S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Capgemini (Hrsg.) (2018), S. 7, Onlinequelle [10.06.2018].

Diese lauten wie folgt:

- Erläuterung des Begriffs *Geschäftsmodell* sowie zugehöriger Komponenten
- Darstellung von unterschiedlichen Methoden zur Beschreibung, Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen
- Entwicklung eines Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodell-Entwicklung am Beispiel von bestehenden KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt
- Überprüfung des Vorgehensmodells am Beispiel der Drexler GmbH
- Überprüfung des Vorgehensmodells durch Expertenbefragungen
- Weiterentwicklung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der Überprüfung

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil.

Der theoretische Teil beginnt mit der Vorstellung der Forschungsfrage sowie der daraus abgeleiteten Ziele. Des Weiteren wird auf den Aufbau eingegangen. Im Anschluss werden die Abgrenzungsfelder KMU, B2B-Markt und IT-Handelsbranche und die Beweggründe für die Auswahl dieser in der zugrunde liegenden Arbeit erläutert.

Das Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Definition des Begriffs *Geschäftsmodell* und unterschiedlichen Ansätzen zu deren Beschreibung. Darauf aufbauend beschreibt das folgende Kapitel unterschiedliche Methoden zur Analyse von Geschäftsmodellen.

Nach der Beschreibung sowie Analyse eines bereits bestehenden Geschäftsmodells erfolgt sodann die Betrachtung von Entwicklungsprozessen im Kapitel 5. Hierbei werden Ansätze von diversen Autoren aus der Literatur dargestellt.

Im Kapitel 6 erfolgt die Vorstellung eines Vorgehensmodells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen.

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit erfolgt die praktische Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil. Zu diesem Zwecke erfolgt die Darstellung der Drexler GmbH sowie die Anwendung des Vorgehensmodells im Kapitel 7. Das Ergebnis bilden drei Geschäftsmodell-Vorschläge sowie Erkenntnisse zur praktischen Durchführung des Vorgehensmodells.

Darüber hinaus wird das vorgestellte Vorgehensmodell anhand von Experteninterviews einer weiteren Validierung unterzogen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Befragungen sowie der Anwendung am Beispiel der Drexler GmbH fließen in das Kapitel 9 mit ein. In diesem wird das Feedback in das Vorgehensmodell eingearbeitet und final dargestellt.

Kapitel 10 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und stellt eine Handlungsempfehlung dar.

Nachfolgend erfolgt eine grafische Darstellung des genannten Aufbaus.

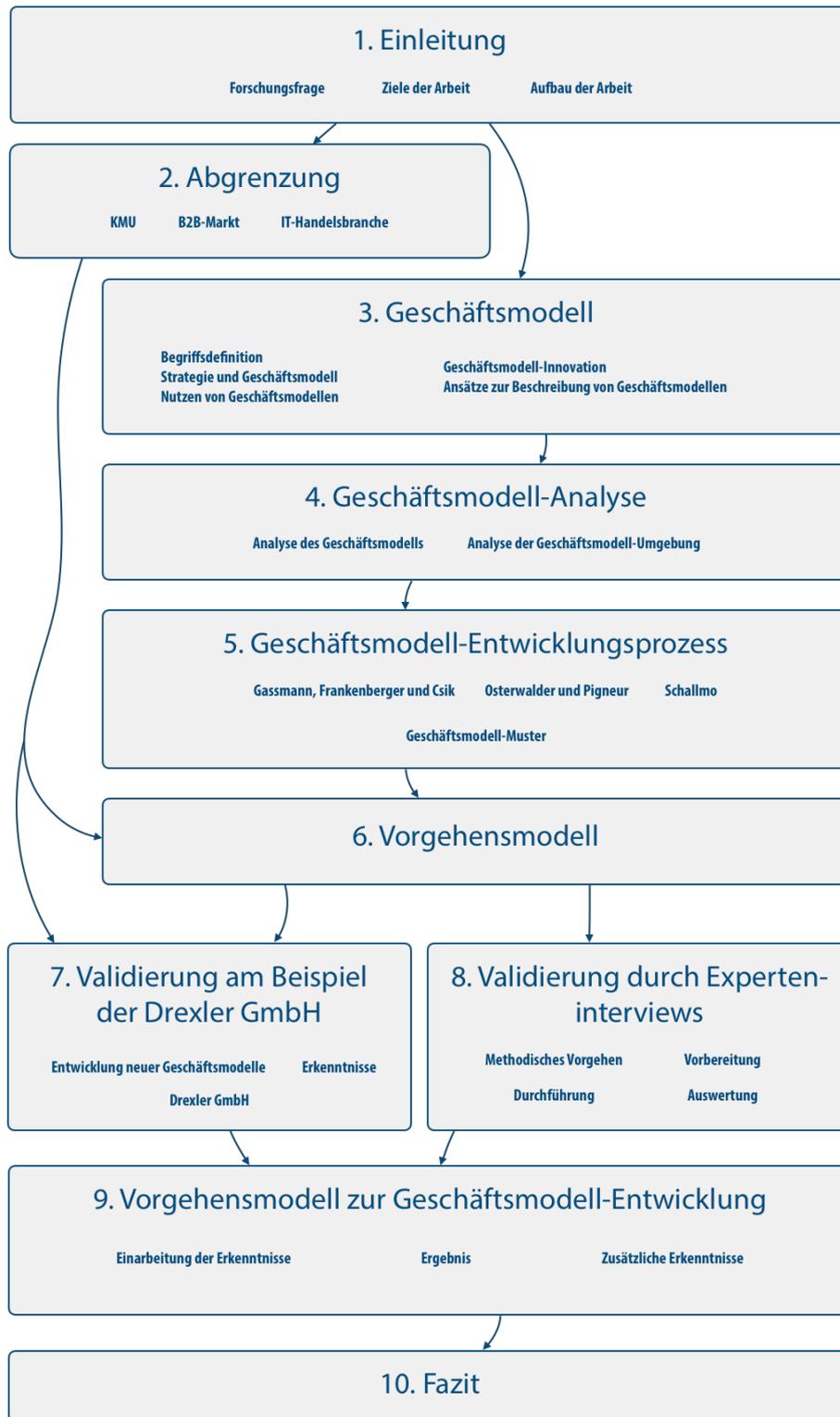


Abb. 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 ABGRENZUNG

Um die gestellte Forschungsfrage beantworten zu können, ist es notwendig, die genannten Aspekte KMU, IT-Handelsbranche und B2B-Markt genauer zu betrachten. In den folgenden Absätzen erfolgt eine Definition der Begrifflichkeiten, die Darstellung von Merkmalen sowie eine Begründung, warum den genannten Abgrenzungen Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Die Erkenntnisse aus diesen sind für die übrigen Abschnitte zu berücksichtigen.

### 2.1 KMU

In diesem Kapitel erfolgt die Definition des Begriffs *KMU* sowie die Begründung zur Auswahl von KMU als Abgrenzungsrahmen.

#### 2.1.1 Definition

Für den Begriff *KMU*, welcher für kleine und mittlere Unternehmen steht, ist keine einheitliche Definition vorhanden. Als Basis für die Zuordnung kann jedoch die ‚Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen‘ der EU-Kommission verwendet werden. Diese beinhaltet vier Kriterien sowie zugehörige Schwellwerte, nach welchen ein KMU klassifiziert werden kann. In der nachfolgenden Tabelle werden diese dargestellt.<sup>8</sup>

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Tab. 1: Kriterien für kleine und mittlere Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [02.06.2018].

Idealerweise sind zur Klassifikation eines Unternehmens Informationen zu allen Kriterien vorhanden. Ist dies nicht der Fall, so ist die Anzahl der Mitarbeiter für die Einordnung in die jeweilige Klasse ausschlaggebend.<sup>9</sup>

#### 2.1.2 Begründung der Abgrenzung

Laut der aktuellen Publikation ‚*Wirtschaftskraft KMU 2018*‘ der WKO bilden kleine und mittlere Unternehmen mit einem Anteil von 99,6 % der gesamten österreichischen Unternehmen das Rückgrat der

<sup>8</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>9</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [02.06.2018].

österreichischen Wirtschaft. Sie sind nicht nur Arbeitgeber für mehr als 65 % aller unselbstständigen Beschäftigten, sondern erwirtschaften auch 63,8 % der gesamten gewerblichen Umsatzerlöse in Österreich.<sup>10</sup>

Im Vergleich hierzu sind Innovationen jedoch mehrheitlich bei Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern zu finden, was einen erheblichen Spielraum für Veränderung schafft. Zwischen 2012 und 2014 haben 58 % der österreichischen KMU mit mehr als zehn Beschäftigten Innovationen erbracht. Im Gegensatz dazu stehen Großunternehmen mit einer Quote von 89 %, was eine Lücke von über 30 % darstellt.<sup>11</sup>

Eine Erkenntnis aus einer Studie zur Erhebung des Digitalisierungsstatus bei KMU in Österreich ist die Notwendigkeit einer gezielten Unterstützung, um neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung einzuführen.<sup>12</sup>

Des Weiteren ist der Anteil an der Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien bei KMU höher als im EU-28-Schnitt, jedoch deutlich geringer im Vergleich zu Großunternehmen in Österreich.<sup>13</sup> Es müssen in Zukunft erhebliche Investitionen in digitale Kommunikationskanäle sowie innovative Lösungen getätigt werden, um eine Steigerung des Umsatzes durch digitale Kanäle zu erreichen.<sup>14</sup>

Zusammengefasst bietet die Landschaft der KMU einen großen Spielraum für Innovationen, vor allem im Zeitalter der Digitalisierung.

### 2.1.3 Merkmale

Im Rückblick auf die Definition von KMU erfolgt in diesem Abschnitt die Darstellung von Merkmalen von KMU im Vergleich zu Großunternehmen:

#### **Geringer Diversifizierungsgrad**

KMU zeichnen sich meist durch eine geringe Diversifizierung sowohl im Produkt- und Dienstleistungsportfolio als auch in der Finanzierungsstruktur aus. Dies hat den Nachteil, dass das Unternehmen von Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern abhängig ist. Sollte es zu einer Änderung in der Nachfrage kommen, so hat dies einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Daraus resultiert ein kontinuierlich hohes, operatives Geschäftsrisiko.<sup>15</sup>

#### **Fehlende Trennung von Eigentümer- und Managementfunktion**

Der Erfolg des Unternehmens ist primär vom Eigentümer und dessen Management- und Führungsfähigkeiten abhängig. Sind diese nicht gegeben, so ist die Gefahr der Insolvenz groß. Anhand einer mangelhaften Abgrenzung von betrieblichen und privaten Aktivitäten kann der Personenbezug in KMU identifiziert werden.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 2ff, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>11</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 19, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>12</sup> Vgl. Arthur D. Little/Wirtschaftskammer Österreich/Wirtschaftsuniversität Wien (Hrsg.) (2017), S. 6, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>13</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 18, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>14</sup> Vgl. Arthur D. Little/Wirtschaftskammer Österreich/Wirtschaftsuniversität Wien (Hrsg.) (2017), S. 6, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>15</sup> Vgl. Ihlau/Duscha/Gödecke (2013), S. 5ff.

<sup>16</sup> Vgl. Ihlau/Duscha/Gödecke (2013), S. 5ff.

### **Eingeschränkte Kapitalmöglichkeiten**

Im Vergleich zu Großunternehmen sind die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung von KMU beschränkt, was auf die Rechtsform, eine schlechtere Verhandlungsposition und das höhere Insolvenzrisiko zurückzuführen ist. Primäre Quellen für die Bereitstellung von neuem Eigenkapital sind das Vermögen des Unternehmers, informelle Quellen wie Familie oder Verwandtschaft oder Geschäftspartner.<sup>17</sup>

### **Geringe Publizitäts- und Prüfungspflichten**

Resultierend aus der Größe, der Rechtsform und dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt unterliegen KMU nur geringen Publizitäts- und Prüfungspflichten. Daraus resultierten jedoch auch eine fehlende Kostenrechnung und eine unzureichende Planung.<sup>18</sup>

### **Flexibilität**

KMU besitzen im Vergleich zu Großunternehmen eine höhere Flexibilität, welche sich im Zuge der Leistungserstellung für den Kunden positiv auswirkt. Durch den informellen, persönlichen Kontakt zum Kunden gehen KMU stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden ein. Darüber hinaus können KMU aufgrund der hohen Flexibilität schneller auf Umweltveränderungen reagieren.<sup>19</sup>

### **Gewinnmaximierung**

Der Unternehmer hat aufgrund der fehlenden Trennung zwischen Eigentümer- und Managementfunktion auch ein privates Kapitalinteresse. Hierdurch wird eine häufig lange Bindung an das Unternehmen gewährleistet. Im Gegensatz zu Geschäftsführer von Großunternehmen, welche eine Gewinnmaximierung zum Nachweis ihrer Leistung fokussieren, steht bei KMU die Selbstständigkeit und der Fortbestand im Fokus.<sup>20</sup>

### **Geringere Arbeitsteilung**

Durch eine geringere Anzahl an Beschäftigten ergibt sich eine geringere Arbeitsteilung im Vergleich zu Großunternehmen. Es werden jedem Mitarbeiter mehrere Aufgaben zugeteilt, wodurch diese die Rolle des Generalisten anstelle des Spezialisten einnehmen. Der Vorteil einer geringen Arbeitsteilung ist die Reduktion der monotonen Arbeiten, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Als nachteilig sind jedoch die gesteigerten Anforderungen an die Mitarbeiter zu sehen.<sup>21</sup>

## **2.2 B2B-Markt**

In diesem Abschnitt wird der Begriff *B2B-Markt* definiert sowie eine Begründung für die Abgrenzung der zugrundeliegenden Masterarbeit umrissen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Ihlau/Duscha/Gödecke (2013), S. 5ff.

<sup>18</sup> Vgl. Ihlau/Duscha/Gödecke (2013), S. 5ff.

<sup>19</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 20f.

<sup>20</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 23.

<sup>21</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 24.

### 2.2.1 Definition

Unter dem Begriff B2B-Markt versteht man die „[...] Form des Marktes, bei der das Angebot und die Leistungserstellung von Unternehmen an Unternehmen erfolgen.“<sup>22</sup> Im Gegenzug hierzu beschreibt der Ausdruck *B2C-Markt*, kurz für Business-to-Consumer, die Form des Marktes, bei welchem Unternehmen ein Angebot an den Konsumenten machen.<sup>23</sup>

### 2.2.2 Begründung der Abgrenzung

Der B2B-Markt befindet sich im Wandel. Einkaufsabteilungen haben in den Unternehmen einen höheren Stellenwert bekommen, die Anforderungen der Kunden ändern sich schneller, Produkte und Dienstleistungen werden austauschbarer und der Einkauf wird zunehmend strategischer.<sup>24</sup> Aus den genannten Gründen werden in diesem Abschnitt Merkmale und Trends im B2B-Markt abgebildet.

Der B2B-Markt birgt im Vergleich zum B2C-Markt einige Besonderheiten, welche nachfolgend abgebildet werden:<sup>25</sup>

B2C	B2B	Abgeleitete Besonderheiten im B2B-Markt
Originale Nachfrage	Abgeleitete Nachfrage	Berücksichtigung der Kunden (B2C) des Kunden (B2B) im Geschäftsmodell
Personen	Organisationen	Berücksichtigung der Beschaffungsrichtlinien von Organisationen (z.B. Freigabeprozesse, ERP-System Anbindung etc.)
Monopersonelle Entscheidungen	Multipersonelle Entscheidungen	Team-Selling im Verkaufsprozess berücksichtigen
Nicht formalisierte Nachfrage	Formalisierte Nachfrage	Branchenübliche Angebotslegung berücksichtigen
In der Regel geringer Individualisierungsgrad	In der Regel hoher Individualisierungsgrad	Individualität in Kommunikation, Produktportfolio und Angebot
In der Regel geringer Interaktionsgrad	In der Regel hoher Interaktionsgrad	Key Account Management
„kauf für sich selbst“	„kauft für das Unternehmen“	Bereitstellung von objektiven Argumenten im Verkaufsprozess
Zeitbedarf für Entscheidungsfindung relativ klein	Zeitbedarf für Entscheidungsfindung relativ groß	Verkaufsprozess erfolgt auf Vertrauensbasis

Tab. 2: Besonderheiten des B2B-Marktes, Quelle: In Anlehnung an Masciadri/Zugancic (2013), S. 29.

Ergänzend zu den bereits genannten Besonderheiten sind für den B2B-Markt Erkenntnisse vorhanden, welche ein erhebliches Risiko für bestehende Strukturen, aber auch Potenzial zur Innovation mit sich bringen und nachfolgend dargestellt werden:<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Kollmann/Kirchgeorg/Krieger (2018), Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>23</sup> Vgl. Kollmann/Kirchgeorg/Krieger (2018), Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>24</sup> Vgl. Sieck/Goldmann (2014), S. 1.

<sup>25</sup> Vgl. Masciadri/Zugancic (2013), S. 29.

<sup>26</sup> Vgl. Sieck/Goldmann (2014), S. 1ff.

- **Reduktion der Lieferanten**  
Seit Jahren erfolgt die Reduktion der Lieferanten im Unternehmen.
- **Globale Einkaufsentscheidungen in internationalen Teams**  
Lieferanten müssen in der Lage sein, Kunden überregional bedienen zu können.
- **Supply Chain Management**  
Lieferanten müssen die gesamte Kette bis zum Rohmaterial kennen, um Missstände in dieser transparent zu machen.
- **Spieltheorien**  
In Konzernen wird der Einkauf auf Basis der Spieltheorie aufgebaut, was den Wettbewerb zusätzlich verschärft.
- **Schnellerer Wandel**  
Zyklen in der Beschaffungsplanung und Planungshorizonte im Einkauf werden stetig kürzer.
- **Unternehmen kommen und gehen schneller**  
Die Beständigkeit von Unternehmen wird unsicherer (z.B. Blackberry, Nokia).
- **Wachsende Transparenz**  
Aufgrund der zunehmenden Bildung von Einkaufsverbänden wird der Markt hinsichtlich Leistungen und Preise transparenter.
- **B2B-E-Commerce**

Basierend auf Unternehmens- bzw. Expertenbefragungen in der Studie ‚Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2017‘ wurden im Bereich B2B-E-Commerce folgende Erkenntnisse gewonnen:<sup>27</sup>

- Unternehmen tätigen die meisten Käufe über Online-Kanäle von Geschäftspartnern. In den letzten beiden Jahren stieg der Anteil an Online-Käufen am gesamten Einkaufsvolumen um 88 %, ein weiteres Wachstum bis 2022 wird erwartet.
- Das B2C-Verhalten färbt auf den B2B Bereich ab, was einen der Hauptgründe für die positive Entwicklung des B2B-E-Commerce darstellt. Mitarbeiter nutzen verstärkt die Online-Einkaufskanäle von Unternehmen aufgrund von Bequemlichkeit und Schnelligkeit. 80 % der befragten Experten sind der Meinung, dass sich ein B2B-Shop im Hinblick auf Funktionen und Usability an einem B2C-Shop orientieren muss. B2B-spezifische Funktionen (z.B. Purchase Order Number Erfassung) dürfen jedoch nicht fehlen.
- Zahlungsverfahren wie Kauf auf Rechnung sind essentiell, jedoch steigt die Verbreitung von PayPal als Zahlungsmethode im Unternehmenskontext deutlich.
- Über 70 % der befragten Experten gehen davon aus, dass im Jahr 2020 über 50 % der Unternehmenseinkäufe in Online-Shops getätigt werden.<sup>28</sup>
- 56 % der befragten Unternehmen haben bereits auf Amazon geschäftlich eingekauft.<sup>29</sup>

Die genannten Erkenntnisse haben einen maßgeblichen Einfluss auf den zukünftigen Vertriebs- und Verkaufsprozess im B2B-Markt und somit auch auf das Geschäftsmodell. Die Bedienung der Kunden nach althergebrachten Mustern ist nicht mehr zielführend. Einige Kunden werden keine, andere wiederum

---

<sup>27</sup> Vgl. Wittmann/Listl (2017), S. 4ff, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>28</sup> Vgl. Wittmann/Listl (2017), S. 53, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>29</sup> Vgl. Wittmann/Listl (2017), S. 54, Onlinequelle [02.06.2018].

aufgrund von globalen Strukturen und Entscheidungsprozessen mehr intensive persönliche Betreuung benötigen. Das Wissen über den Kunden wird ein entscheidender Differenzierungsfaktor gegenüber dem Wettbewerb werden.<sup>30</sup>

Aus den oberhalb genannten Gründen ist eine Abgrenzung zum Bereich B2B-Markt von wesentlichem Interesse für die zugrunde liegende Masterarbeit.

## 2.3 IT-Handelsbranche

Nachfolgend werden die Definition sowie die Begründung der Abgrenzung dargestellt.

### 2.3.1 Definition

Der zu definierende Begriff setzt sich aus den zwei Komponenten *IT* und *Handel* zusammen, welche zunächst getrennt betrachtet werden.

Die Abkürzung *IT* steht für den Begriff *Informationstechnologie*, welcher ein Bestandteil von IKT, kurz für Informations- und Kommunikationstechnologie, ist. IKT unterteilt sich in die beiden grundlegenden Segmente *Informationstechnik* und *Telekommunikation*. Wie aus der nachfolgenden Tabelle entnommen werden kann, umfasst der Begriff IT sowohl Software als auch Hardware und Services.<sup>31</sup>

IT Market	Telecom Market
IT Equipment	Telecommunications equipment
Software	Telecommunications services
IT & Business Services	

Tab. 3: IKT Markt Segmentierung, Quelle: In Anlehnung an EITO (Hrsg.) (2017), S. 6, Onlinequelle [02.06.2018]

Unter *Handel* versteht man den Austausch von Wirtschaftsgütern zwischen Produzenten und Konsumenten.<sup>32</sup> Dieser übernimmt die Aufgabe, zeitliche, räumliche, qualitative und quantitative Spannungen zwischen Produzenten und Konsumenten auszugleichen.<sup>33</sup>

Erfolgt die Kombination der beiden Definitionen, so handelt es sich beim IT-Handel um den Austausch von Waren und Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologie. Durch die zunehmende Verschmelzung der Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. ein Smartphone vereint Mobiltelefon und Computer) ist in der zugrunde liegenden Definition auch der Handel von Telekommunikationsgütern inkludiert.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Sieck/Goldmann (2014), S. 3f.

<sup>31</sup> Vgl. Schaffland (2017), S.

<sup>32</sup> Vgl. Seyffert (1972), S. 1.

<sup>33</sup> Vgl. Henning/Schneider, Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>34</sup> Vgl. Schonschek/Platten (2017), Onlinequelle [10.06.2018].

### 2.3.2 Begründung der Abgrenzung

Der Umsatz mit Informationstechnologie befindet sich nach wie vor im Wachstum. Allein im Jahr 2018 wird für Deutschland ein Umsatz von über 88 Milliarden Euro prognostiziert, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist.

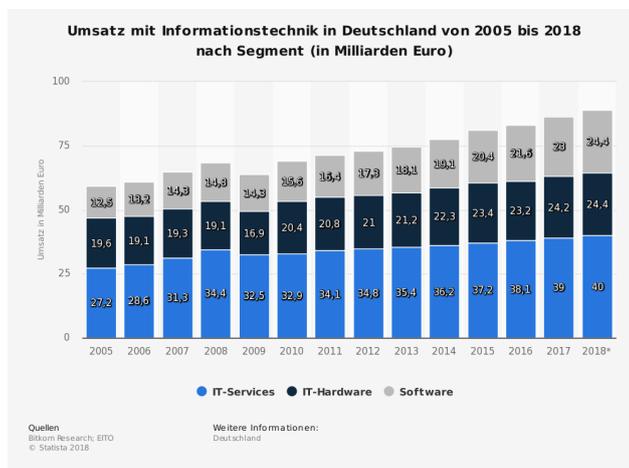


Abb. 2: Umsatz mit Informationstechnik in Deutschland von 2005 bis 2018, Quelle: Bitkom Research/EITO (Hrsg.), Onlinequelle [06.06.2018].

Diese Entwicklungen werden durch die IT-Trends der kommenden Jahre noch weiter vorangetrieben. Das Schlagwort *Digitalisierung* ist seit einiger Zeit das zentrale Thema für Unternehmen. Im Zuge der Studie *IT-Trends 2018* bekräftigen die teilnehmenden Geschäftsführer, dass die Digitalisierung 63 % aller Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle über alle Branchen hinweg verändern wird. Mehr als ein Drittel der befragten Teilnehmer bekundeten einen guten Fortschritt bei der Digitalisierung in ihrem Unternehmen, die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern sei jedoch problematisch. Die erfolgversprechenden Maßnahmen sind die Etablierung von interdisziplinären Teams sowie die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, wobei der Expertenmangel im Bereich Software-Entwicklung einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Digitalisierung im Unternehmen hat.<sup>35</sup>

Durch die erhebliche Veränderung von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen gehen 50 % der befragten Geschäftsführer davon aus, dass das IT-Budget weiter steigen wird.<sup>36</sup>

Im Bereich des Einzelhandels liegt der Anteil des Onlinehandels bei Elektrogeräten (Klein- und Großgeräte inklusive Telekommunikation/Computer) bereits bei 52 %, wobei in den nächsten fünf Jahren mit einem Zuwachs von 7 % gerechnet wird.<sup>37</sup> Des Weiteren steigen im selben Zeitraum die Erwartungen der Kunden hinsichtlich digitaler Services und kundenorientierter Omni-Channel-Angebote signifikant. Durch den Trend der Abfärbung des B2C-Verhaltens (Kapitel 2.2.2) auf den B2B-Bereich wird im Großhandel in Zukunft mit vergleichbaren Ansätzen zu rechnen sein.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Cappgemini (Hrsg.) (2018), S. 7, Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>36</sup> Vgl. Cappgemini (Hrsg.) (2018), S. 10ff, Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>37</sup> Vgl. Atzberger u.a. (2016), S. 63, Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>38</sup> Vgl. Atzberger u.a. (2016), S. 96, Onlinequelle [10.06.2018].

### 3 GESCHÄFTSMODELL

Der Begriff *Geschäftsmodell* ist in der heutigen Zeit zu einem zentralen Thema in der Wirt- und Wissenschaft sowohl für private Unternehmen als auch für Non-Profit-Organisationen geworden.<sup>39</sup> Er wird für die Beschreibung eines Unternehmens oder zur Signalisierung einer Aufbruchsstimmung verwendet. Problematisch ist jedoch das fehlende Verständnis über die Bedeutung der Begrifflichkeit.<sup>40</sup>

Zum grundlegenden Verständnis für die vorliegende Arbeit erfolgen in diesem Kapitel die Definition des Begriffs *Geschäftsmodell*, die Darstellung des Nutzen, die Abgrenzung zur Strategie sowie die Betrachtung der Geschäftsmodell-Innovation. Im Anschluss wird auf ausgewählte Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen eingegangen, welche einen Überblick geben, jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

#### 3.1 Begriffsdefinition

Weiner, Renner und Kett führen den Begriff *Geschäftsmodell* auf die Zeit der *New Economy* und dem damit verbundenen Misserfolg von vielen Unternehmen zurück. Dadurch erfolgte nicht nur eine Betrachtung der Wertschöpfungskette, sondern erstmals auch eine detaillierte Logikbeschreibung des gesamten Unternehmens.<sup>41</sup> Die *New Economy* wird als „[...] grundlegende Veränderung der Wirtschaft durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien über alle Bereiche hinweg“<sup>42</sup> definiert. Durch die Einführung des Internets wurde der Begriff *Geschäftsmodell* für Unternehmen der *New Economy* ein zentraler Aspekt, was auch an der steigenden Anzahl an Berichterstattungen in Wirtschaftszeitungen deutlich wurde.<sup>43</sup>

Osterwalder und Pigneur definieren in ihrer Publikation den Begriff folgendermaßen: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“<sup>44</sup> Die Beschreibung des Grundprinzips erfolgt mithilfe von neun Bausteinen, welche in einem Canvas abgebildet werden. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Bausteine erfolgt im Kapitel 3.5.3.

Wirtz führt zwei verschiedene Definitionen des Begriffs *Business Model* an. Die erste steht unter dem Vorzeichen funktioneller, technologischer und subjektbezogener Aspekte wie beispielsweise die Erklärung der Unternehmensaktivitäten oder die Sicherung des Wettbewerbsvorteils. Das Geschäftsmodell wird als stark vereinfachte Abbildung der relevanten Aktivitäten im Unternehmen dargestellt. Des Weiteren sind die Begriffe *Wertschöpfung*, *Kunden- und Marktkomponente* sowie *Sicherung des Wettbewerbsvorteils* enthalten. Die zweite Definition sieht das Geschäftsmodell als Steuerungsinstrument für das Unternehmen mit der Zielsetzung, Wettbewerbsvorteile zu realisieren.<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Bieger/Zu Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 1.

<sup>40</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>41</sup> Vgl. Weiner/Renner/Kett (2010), S. 14.

<sup>42</sup> Haas/Neumaier (2018), Onlinequelle [09.05.2018].

<sup>43</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 8.

<sup>44</sup> Osterwalder/Pigneur (2011), S. 18.

<sup>45</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 90.

Nach Schallmo ist das Geschäftsmodell die „[...] Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird.“<sup>46</sup> Es setzt sich aus den Elementen *Kundendimension*, *Nutzendimension*, *Wertschöpfungsdimension*, *Partnerdimension* und *Finanzdimension* zusammen, welche derart miteinander zu kombinieren sind, dass sich diese gegenseitig verstärken. Die Ziele sind die Erhöhung des Wachstums, die Vertiefung der Kundenbeziehungen sowie die Abgrenzung zu den Wettbewerbern.<sup>47</sup>

Die Betrachtung der zuvor genannten Definitionen verdeutlicht, dass in der Literatur kein Konsens über eine eindeutige Begriffsdefinition sowie die Bestandteile vorhanden ist. Laut Zott, Amit und Massa ist dies auf den Umstand zurückzuführen, dass das Konzept des Geschäftsmodells von Wissenschaftlern in unterschiedlichen Kontexten zur Unterstützung der eigenen Aussagen eingesetzt wird. Die Literatur entwickelt sich in Silos, wodurch die Forschung im Bereich *Geschäftsmodell* erheblich verlangsamt wird.<sup>48</sup> Des Weiteren haben die vorhandenen Definitionen zumeist keinen universalen Charakter, sondern sind auf bestimmte Branchen eingeschränkt.<sup>49</sup>

Trotzdessen wird in der nachfolgenden Abbildung versucht, Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodell-Definitionen aus prozessorientierter Sichtweise darzustellen. Diese besteht aus den folgenden fünf Bestandteilen:<sup>50</sup>

- Kombination von Elementen eines Unternehmens
- Erstellung von Produkten und Dienstleistungen
- Stiftung von Nutzen für Kunden und Partner
- Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und Festigung von Kundenbeziehungen
- Erreichen eines Wettbewerbsvorteils und Abschöpfung von Wert



Abb. 3: Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen, Quelle: Schallmo (2013), S. 22 (leicht modifiziert).

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass es sich bei Geschäftsmodellen immer um eine vereinfachte Abbildung der Realität handelt, welche darstellen, wie Wertschöpfung erzielt werden kann.<sup>51</sup> Sie beschreiben, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie es hergestellt wird und wie man einen Ertrag erzielt.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Schallmo (2013), S. 22.

<sup>47</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 23.

<sup>48</sup> Vgl. Zott/Amit/Massa (2011), S. 1020.

<sup>49</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 13.

<sup>50</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 22.

<sup>51</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 17.

<sup>52</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 8.

### 3.2 Strategie und Geschäftsmodell

Die Begriffe *Geschäftsmodell* und *Strategie* werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis oftmals synonym verwendet, obwohl es sich um zwei verschiedene Konzepte handelt.<sup>53</sup>

Magretta bringt diese Dichotomie auf den Punkt: „Today, “business model” and “strategy” are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything— and end up meaning nothing.“<sup>54</sup>

Schallmo hat in seiner Publikation ‚Geschäftsmodell-Innovation‘ unterschiedliche Definitionen von diversen Autoren verglichen und kommt zu dem Ergebnis, dass die „[...]Strategie als Bezugsrahmen und Voraussetzung für Geschäftsmodelle dient“<sup>55</sup>. Die Strategie enthält Vorgaben, die mit einem Geschäftsmodell umgesetzt werden sollen. Jedoch ist eine Strategie keine zwingende Voraussetzung für ein Geschäftsmodell, wie es jedoch bei einer radikalen Geschäftsmodell-Innovation der Fall ist.<sup>56</sup> Eine weitere Unterscheidung von *Geschäftsmodell* und *Strategie* kann anhand der nachfolgenden Tabelle getroffen werden.

	<b>Strategie</b>	<b>Geschäftsmodell</b>
<b>Orientierung</b>	Wettbewerb	Kunden
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Absicherung eines Wettbewerbsvorteils</li> <li>• Differenzierung gegenüber Wettbewerbern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsmodell-Elemente so miteinander kombinieren, dass das Geschäftsmodell schwer imitierbar ist</li> <li>• Geschäftsmodell-Elemente sollen sich gegenseitig verstärken, um Wachstum zu erzielen</li> </ul>

Tab. 4: Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 44.

Bieger, zu Knyphausen-Aufseß und Kryz kommen zu einem nahezu identen Ergebnis: Die Strategie bildet den Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Innerhalb einer Strategie sind mehrere Geschäftsmodellvarianten zulässig. Des Weiteren stellt das Geschäftsmodell eine Konkretisierung der Strategie dar, welches aus Sicht der Planungshierarchie zwischen Planungsebene (der Strategie) und Implementierungsebene (des Geschäftsprozesses) liegt.<sup>57</sup> Dies wird durch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

<sup>53</sup> Vgl. Casadesus-Masanell/Enric Ricart (2010), S. 195ff.

<sup>54</sup> Magretta (2002), Onlinequelle [10.05.2018].

<sup>55</sup> Schallmo (2013), S. 43.

<sup>56</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 43f.

<sup>57</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 25f.

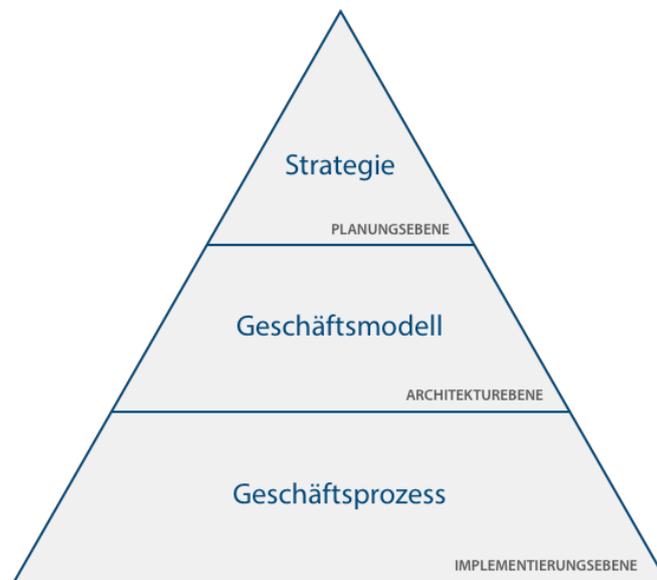


Abb. 4: Business Logic Triangle, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2002), S. 2, Onlinequelle [10.02.2019].

Die übergeordnete Rolle der Strategie wird auch von Casadesus-Masanell und Ricart verdeutlicht. In ihrer Definition bezieht sich das Geschäftsmodell auf die Logik des Unternehmens sowie auf den Prozess, wie es agiert und Werte für ihre Stakeholder generiert. Die Strategie bezieht sich auf die Wahl des Geschäftsmodells, durch welches das Unternehmen im Wettbewerb zur Konkurrenz steht.<sup>58</sup>

Malik fasst die Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell prägnant zusammen: Strategie und Geschäftsmodell sind keineswegs dasselbe, was jedoch nicht ausschließt, dass Unternehmen auf ihre eigene Art und Weise ihren Geschäftserfolg erzielen. Lediglich das Management der Geschäftsmodelle erfolgreicher Unternehmen ist überall ident. Ein Hersteller von Premium-Automobilen ist nicht anders zu managen als ein Produzent von Billig-Automobilen, obwohl das Geschäftsmodell wesentliche Unterschiede aufweist.<sup>59</sup>

### 3.3 Nutzen von Geschäftsmodellen

Wie bereits im Kapitel 3.1 erläutert wurde, gibt es eine Vielzahl an Definitionen von Geschäftsmodellen. Unter dieser Prämisse steht auch der Nutzen. Es lassen sich je nach Betrachtungsweise unterschiedliche Charakteristika ableiten. Diese können in folgende Bereiche gegliedert werden:<sup>60</sup>

- Modell zur Planung
- Modell zur Analyse
- Modell zur Kommunikation

Das Geschäftsmodell kann als Planungsinstrument zur Entwicklung neuer sowie bestehender Geschäftstätigkeiten verwendet werden.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Casadesus-Masanell/Ricart (2010), S. 196.

<sup>59</sup> Vgl. Malik (2007), S. 60.

<sup>60</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 26.

<sup>61</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 27.

Des Weiteren wird es in Unternehmen oftmals auch als Analysetool eingesetzt, um zum einen neue Konzepte und Ideen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu überprüfen.<sup>62</sup> Zum anderen kann es die wichtigsten Elemente von bereits bestehenden Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens abbilden und somit als Analysebasis dienen.<sup>63</sup>

Darüber hinaus wird das Geschäftsmodell als Kommunikationsinstrument gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen wie beispielsweise Investoren oder der öffentlichen Hand eingesetzt. Hierbei schafft es ein strukturiertes Bild davon, wie das Unternehmen eine aktuelle oder geplante Geschäftstätigkeit ausübt. Dies ist vor allem im Umgang mit Investoren hilfreich, da Strategien und Mechanismen der Wertschöpfung vereinfacht illustriert werden können.<sup>64</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das Geschäftsmodell zu einem Managementkonzept entwickelt hat. Wenn es nachhaltig umgesetzt wird, hat es einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.<sup>65</sup>

### 3.4 Geschäftsmodell-Innovation

Bei der Betrachtung der Begrifflichkeit *Geschäftsmodell* stößt man in der Literatur auf *Geschäftsmodell-Innovation*. Um ein Verständnis für den Begriff zu bekommen, ist es von Vorteil, die Bestandteile *Geschäftsmodell* sowie *Innovation* genauer zu betrachten. Hierzu erfolgte im Kapitel 3.1 bereits die Definition des Begriffs *Geschäftsmodell*. In diesem Abschnitt wird auf den Begriff *Innovation* eingegangen ehe die Erläuterung der Geschäftsmodell-Innovation erfolgt.

#### 3.4.1 Innovation

Analog zur Definition des Geschäftsmodell-Begriffs findet sich in der Literatur kein einheitliches Verständnis darüber, was eine Innovation enthält und welche Ziele sie verfolgt. Verstärkt wird dies durch die inflationäre Verwendung des Begriffs *Innovation* im medialen Umfeld.<sup>66</sup> Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass es sich bei einer Innovation um etwas Neues handelt.<sup>67</sup> Der Begriff ist folglich zu definieren als „[...] zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen [...], die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“.<sup>68</sup> Die Begrifflichkeit stammt vom lateinischen Wort *innovatio* ab, was Neuerung, Erneuerung oder Neuheit bedeutet. Fraglich ist jedoch die eindeutige Zuordnung vom Begriff *neu*. Hierzu gibt es unterschiedliche Auffassungen, welche sich als *Betriebsneuheit* und *Weltneuheit* zusammenfassen lassen. Als *Betriebsneuheit* bezeichnet man etwas Neues in der Organisation, obgleich es in anderen bereits genutzt wird. Die *Weltneuheit* hingegen wurde in anderen Organisationen noch nicht angewendet.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 120f.

<sup>63</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 27.

<sup>64</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 29.

<sup>65</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 21.

<sup>66</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 221.

<sup>67</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1.

<sup>68</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1.

<sup>69</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 22.

### 3.4.2 Begriffsdefinition

Laut Gassmann, Frankenberger und Csik schaffen erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovationen Wert und schützen einen Teil des geschaffenen Wertes für das eigene Unternehmen. Es handelt sich nur dann um eine Geschäftsmodell-Innovation, wenn sich die Innovation auf mindestens zwei der vier grundlegenden Geschäftsmodell-Komponenten auswirkt. Andernfalls handelt es sich um eine Produkt- oder Prozessinnovation.<sup>70</sup> Der Unterschied hierbei liegt im höheren Abstraktions- und Novitätsgrad der Geschäftsmodell-Innovation im Vergleich zur Produkt- oder Prozessinnovation, welche die konkrete Um- oder Neugestaltung von Prozessen der Wertschöpfungskette abbilden.<sup>71</sup>

Die Definition von Osterwalder und Pigneur zeigt, dass eine Geschäftsmodell-Innovation nichts mit einem Blick in die Vergangenheit zu tun hat, da die Vergangenheit nur wenig über zukünftige Geschäftsmodelle preisgibt. Ebenso ist die Betrachtung der Konkurrenz nicht zielführend. Stattdessen handelt es sich um das Hinterfragen des Althergebrachten, um unerfüllte, neue oder verborgene Kundenbedürfnisse zu befriedigen.<sup>72</sup>

Schallmo betrachtet unterschiedliche Definitionen basierend auf Literaturvergleichen zur Geschäftsmodell-Innovation (u.a. jener von Osterwalder und Pigneur) und leitet davon eine zusammenfassende eigene Definition ab, welche nachfolgend erläutert wird:<sup>73</sup>

- **Innovationsobjekte**  
Die Innovationsobjekte einer Geschäftsmodell-Innovation können einzelne Elemente (z.B. Kundensegmente und Leistungen) oder das gesamte Geschäftsmodell sein.
- **Innovationsgrade**  
Dies können geringfügige oder radikale (Weiter-)Entwicklungen sein.
- **Bezugseinheit**  
In der Bezugseinheit erfolgt die Feststellung des Neuigkeitsgrades. Diese ist primär der Kunde; sie kann jedoch auch der Wettbewerb oder das eigene Unternehmen sein.
- **Prozess**  
Im Zuge eines Prozesses mit logischen und zeitlichen Zusammenhängen erfolgt die Geschäftsmodell-Innovation.
- **Ziele**  
Das Ziel ist die Kombination der Geschäftsmodell-Elemente auf eine Art und Weise, dass für Kunden und Partner neuartig Nutzen generiert wird. Hierdurch erfolgt eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, welche die Grundlage für den Aufbau von Kundenbeziehungen bildet und der Festigung des Wettbewerbsvorteils dient.

In der anschließenden Abbildung werden die fünf Bausteine grafisch dargestellt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 10.

<sup>71</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 226.

<sup>72</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 140.

<sup>73</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 28f.



Abb. 5: Bestandteile der Definition von Geschäftsmodell-Innovation, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 29.

### 3.5 Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen

Nach der Begriffsdefinition sowie der Erläuterung des Nutzens und der Abgrenzung zur Strategie erfolgt nun die Darstellung von unterschiedlichen Ansätzen zur Beschreibung von Geschäftsmodellen. Diese spiegeln sich bereits in einigen Definitionen wider, werden nachfolgend jedoch detaillierter angeführt. Hierbei werden ausgewählte Ansätze berücksichtigt. Die Auswahl an Ansätzen erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### 3.5.1 Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold

Unter dem Namen *wertbasiertes Geschäftsmodell* beschreiben Bieger und Reinhold einen universellen Geschäftsmodellansatz mit dem Ziel, die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ganzheitlich zu beschreiben. Der Ansatz geht davon aus, dass der primäre Zweck jeder Organisation das Schaffen von Werten für das Unternehmen und all dessen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) ist. Der Terminus *Wert* steht in dieser Definition im Vordergrund.<sup>74</sup>

Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz besteht aus sechs Dimensionen, welche im Anschluss erläutert werden und in der darauffolgenden Abbildung ersichtlich sind:<sup>75</sup>

- **Leistungskonzept** (Value Proposition)  
Im Leistungskonzept wird beschrieben, für welche Kunden oder Kundengruppen mit welcher Leistung ein Wert erbracht werden soll. Die Leistung kann ein Produkt und/oder eine Dienstleistung sein.
- **Wertschöpfungskonzept** (Value Creation)  
Diese Dimension beschreibt, wie die Wertschöpfung erfolgt. Dies erfolgt üblicherweise durch die Kombination von internen und externen Ressourcen sowie Fähigkeiten.
- **Kanäle** (Value Communication and Transfer)  
Die Kanäle definieren, wie das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert, und wie die Übertragung der Leistung erfolgt. Hierzu werden Kommunikations- und Distributionskanäle geschaffen.

<sup>74</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 31f.

<sup>75</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32f.

- **Ertragsmodell** (Value Capture)  
Im Ertragsmodell wird definiert, wie die an den Kunden übertragenen Leistungen in Form von Erträgen ins Unternehmen zurückfließen.
- **Wertverteilung** (Value Dissemination)  
Die Wertverteilung beschreibt die Verteilung des vom Kunden retournierten Werts im Unternehmen an die einzelnen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, die Finanzierung im Unternehmen sicherzustellen.
- **Entwicklungskonzept** (Value Development)  
Die letzte Dimension beschreibt, wie sich das Unternehmen durch das aktuelle Geschäftsmodell quantitativ und qualitativ weiterentwickelt. Des Weiteren bezieht es sich auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch veränderte Rahmenbedingungen.

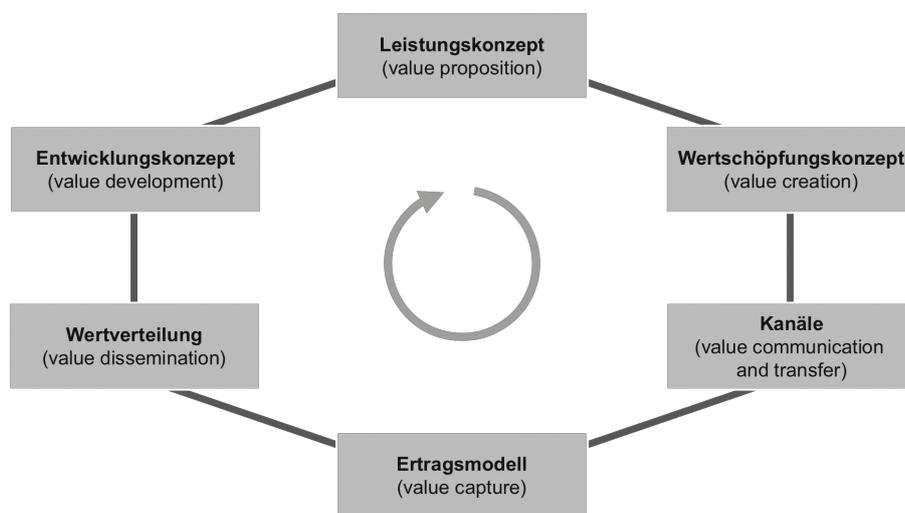


Abb. 6: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33.

Der Erfolg des Geschäftsmodells hängt nicht nur von der Gestaltung der einzelnen Dimensionen ab, sondern auch vom Zusammenspiel der einzelnen Dimensionen und die damit verbundene Optimierung derer.<sup>76</sup>

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen enthält das *wertbasierte Geschäftsmodell* nicht nur Dimensionen, die sich auf die gegenwärtige Anwendung eines Geschäftsmodells beziehen (Leistungskonzept, Wertschöpfungskonzept, Kanäle, Ertragsmodell), sondern auch Dimensionen zur Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells (Wertverteilung, Entwicklungskonzept).<sup>77</sup>

### 3.5.2 Geschäftsmodell nach Gassmann, Frankenberger und Csik

Die Autoren vom ‚Business Model Navigator‘ entwickelten ein ganzheitliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen, welches im Folgenden näher beschrieben wird. Hierzu wird das sogenannte *magische*

---

<sup>76</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 33f.

<sup>77</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 53.

*Dreieck* angeführt, welches im Vergleich zu Canvas-Strukturen (wie dem Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur) einfacher in der Handhabung sei.<sup>78</sup>

Das *magische Dreieck* besteht aus den vier Komponenten Kunde, Nutzerversprechen, Wertschöpfungskette sowie Ertragsmechanik:<sup>79</sup>

- **Kunde** – Wer? (Wer sind die Zielkunden?)  
In jedem erfolgreichen Geschäftsmodell steht der Kunde im Zentrum. Das Unternehmen muss realisieren, welche Kundensegmente erreicht werden und welche nicht beachtet werden sollen.
- **Nutzerversprechen** – Was? (Was wird dem Kunden angeboten?)  
In dieser Dimension wird beschrieben, was dem Kunden zur Befriedigung seiner Bedürfnisse angeboten wird. Üblicherweise sind dies Produkte und Dienstleistungen.
- **Wertschöpfungskette** – Wie? (Wie wird die Leistung erstellt?)  
Die dritte Dimension beinhaltet die Beschreibung der Prozesse und Aktivitäten sowie der verbundenen Ressourcen und Fähigkeiten zur Erreichung des Nutzerversprechens für den Kunden.
- **Ertragsmechanik** – Wert? (Wie wird Geld verdient?)  
In der letzten Dimension erfolgt die Darstellung der Kostenstruktur und der Umsatzmechanismen sowie die Erklärung der finanziellen Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodells.

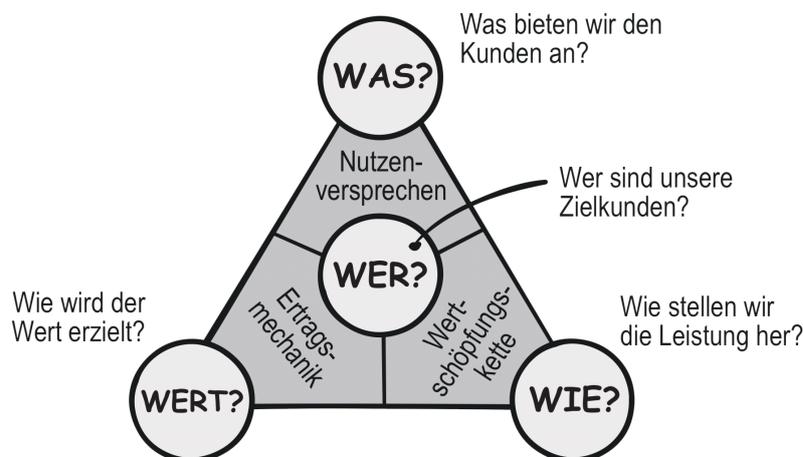


Abb. 7: Das magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7.

Nach erfolgreicher Beantwortung dieser vier Fragen ist ein Geschäftsmodell für den Betrachter konkret und fassbar. Hierdurch wird eine Basis für Innovation geschaffen, da eine Veränderung an einer der Komponenten im dargestellten Dreieck zwingend eine neue Antwort an den restlichen Komponenten fordert.<sup>80</sup> Wie bereits im Kapitel 3.4 beschrieben, handelt es sich um eine Geschäftsmodell-Innovation, wenn mindestens zwei der vier Dimensionen geändert werden. Hierbei ist hinzuzufügen, dass eine Unterteilung in externe (Wer? Was?) sowie in interne Dimensionen (Wie? Wert?) erfolgen kann.<sup>81</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6f.

<sup>79</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 6f.

<sup>80</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>81</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 8.

### 3.5.3 Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur

Mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis für Geschäftsmodellinnovation herzustellen, entwickelten Osterwalder und Pigneur den *Business Model Canvas*. Diese Methode beinhaltet als zentrales Instrument einen Canvas, welcher die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens abbildet:<sup>82</sup>

- Kunden
- Angebot
- Infrastruktur
- finanzielle Überlebensfähigkeit

Der *Business Model Canvas* setzt sich aus neun verschiedenen Bausteinen zusammen, welche die Logik der Wertschöpfung des Unternehmens abbilden.<sup>83</sup> Diese werden nachstehend näher beschrieben:<sup>84</sup>

- **Kundensegmente** (Customer Segments)  
Wer sind die wichtigsten Kunden?  
Dieser Baustein beinhaltet die Kunden (Kundensegmente), die ein Unternehmen erreichen und bedienen will. Hierbei kann es sich um ein oder mehrere Organisationen oder Personen handeln. Beispiele für Kundensegmente sind Massenmarkt, Nischenmarkt, Segmentiert, Diversifiziert und Multi-Sided Platforms.
- **Wertangebote** (Value Propositions)  
Was wird angeboten? Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?  
Der Baustein Wertangebote beinhaltet, welche Produkt- und Dienstleistungspakete für bestimmte Segmente angeboten werden und somit Wert schöpfen. Diese sind eine Kombination von qualitativen oder quantitativen Elementen, welche die Bedürfnisse des Kunden befriedigen.
- **Kanäle** (Channels)  
Wie wird der Kunde erreicht?  
Wie ein Unternehmen die Kundensegmente anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln, wird im Baustein *Kanäle* beschrieben. Diese haben mehrere Funktionen wie beispielsweise dem Kunden den Kauf zu ermöglichen oder jenen nach dem Kauf zu betreuen. Sie können in die Phasen *Aufmerksamkeit*, *Bewertung*, *Kauf*, *Vermittlung* und *Nach dem Kauf* eingeteilt werden. Des Weiteren kann jeder Kanal mehrere oder alle Phasen abbilden.
- **Kundenbeziehungen** (Customer Relationships)  
Welche Beziehungen hat das Unternehmen zum Kunden?  
Im Baustein *Kundenbeziehungen* werden die Arten von Beziehungen illustriert, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht. Diese können von persönlich bis zu automatisiert erfolgen und werden seitens des Unternehmens auf folgenden Motiven basierend durchgeführt: Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerung.
- **Einnahmequellen** (Revenue Streams)  
Für welchen Wert ist der Kunde bereit zu bezahlen?

---

<sup>82</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19.

<sup>83</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24.

<sup>84</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24ff.

Dieser Baustein beinhaltet die Einkünfte, welche das Unternehmen aus den einzelnen Kundensegmenten bezieht. Einnahmequellen können in *Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen* und *wiederkehrende Einnahme aus fortlaufenden Zahlungen* unterteilt werden. Jede Einnahmequelle kann unterschiedliche Preisgestaltungsmechanismen aufweisen, welche in die beiden Haupttypen *feste* und *variable Preise* gegliedert werden.

- **Schlüsselressourcen** (Key Resources)

Welche Ressourcen sind notwendig, um das Wertangebot zu erzeugen?

Im Baustein *Schlüsselressourcen* werden die wichtigsten Wirtschaftsgüter skizziert, die für das Geschäftsmodell notwendig sind. Dazu können diese in physische Ressourcen (z.B. Gebäude oder Fahrzeuge), intellektuelle Ressourcen (Marken, Know-how oder Patente), menschliche Ressourcen (Personal) und finanzielle Ressourcen (Bargeld, Kreditrahmen oder Aktien) unterteilt werden.

- **Schlüsselaktivitäten** (Key Activities)

Was muss getan werden, um das Wertangebot zu generieren?

Im diesem Baustein werden die wichtigsten Handlungen umrissen, die ein Unternehmen vornehmen muss, um das Wertangebot für den Kunden zu generieren. Diese können in die Kategorien *Produktion* (z.B. Produktionsunternehmen), *Problemlösung* (Beratungsunternehmen, Krankenhäuser) und *Plattform/Netzwerk* (Nachrichtendienste, Soziale Netzwerke) eingeteilt werden.

- **Schlüsselpartnerschaften** (Key Partnerships)

Wer sind die wichtigsten Partner/Lieferanten?

Hier wird das Konglomerat an Lieferanten und Partnern beschrieben, welche zum Erfolg des Geschäftsmodells beitragen. Schlüsselpartnerschaften werden aus unterschiedlichen Gründen eingegangen, meist können die Motive jedoch auf die Optimierung von Geschäftsmodellen, Minimierung von Risiken und Akquirierung von Ressourcen zurückgeführt werden. Des Weiteren können vier verschiedene Typen von Partnerschaften abgebildet werden:

- Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern (Coopetition)
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
- Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

- **Kostenstruktur** (Cost Structure)

Welche Aktivität/Ressource verursacht Kosten?

Im letzten Baustein werden alle Kosten abgesteckt, welche für die Ausübung des Geschäftsmodells entstehen. Diese können von den Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften abgeleitet werden und bilden je nach Geschäftsmodell die Kostenstruktur für das Unternehmen. Grundsätzlich fokussiert jedes Unternehmen die Kostenminimierung, jedoch können Geschäftsmodelle in *kostenorientiert* (z.B. Billigfluglinie) und *wertorientiert* (z.B. Luxushotel) unterschieden werden.

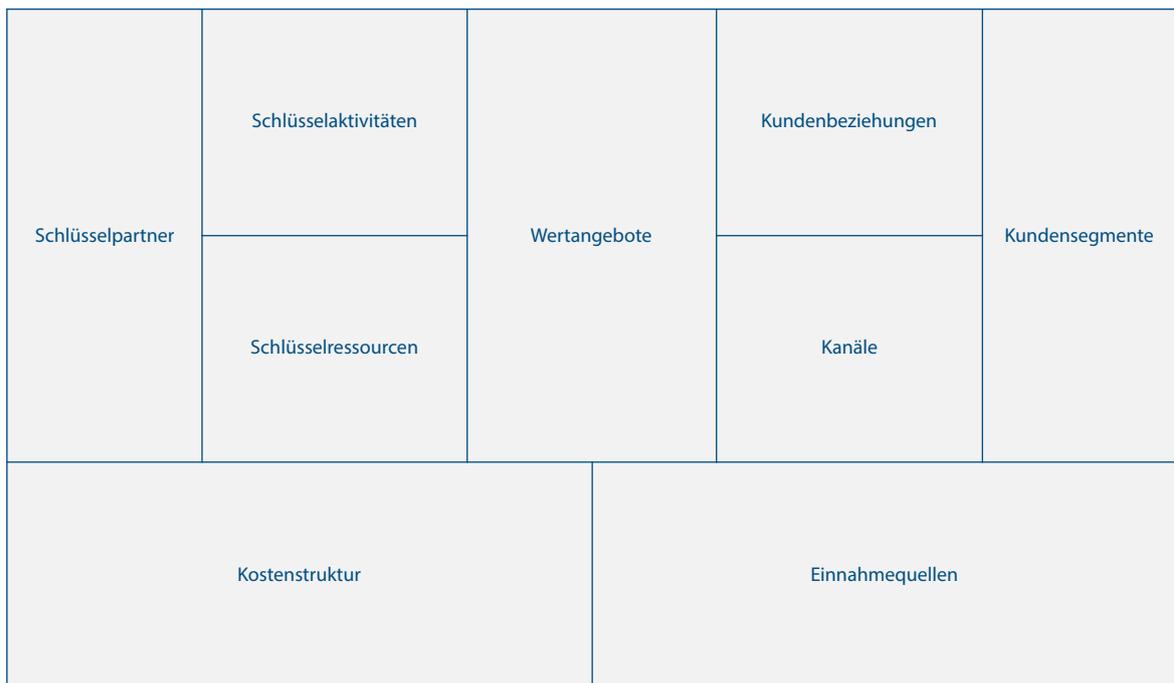


Abb. 8: Business Model Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48.

### 3.5.4 Geschäftsmodell nach Wirtz

Wirtz stellt in seinem Buch ‚Business Model Management‘ ein detailliertes Konzept zur Beschreibung von Geschäftsmodellen, das *Business-Model-Konzept* (fortlaufend als BMK bezeichnet), vor. Die Ziele des BMK bestehen in der Entwicklung, Umsetzung und Sicherung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie. Es bildet einen Rahmen zur Beschreibung der Wertschöpfung im Unternehmen sowie zur Gewährleistung der Profitabilität. Hierzu wird das Geschäftsmodell in einzelne Partialmodelle aufgespalten, welche miteinander verknüpft sind und somit Abhängigkeiten aufweisen. Durch diesen Umstand kann nur eine gesamte Betrachtung der Partialmodelle erfolgen.<sup>85</sup>

Des Weiteren haben die einzelnen Partialmodelle in unterschiedlichen Geschäftsmodellen eine ähnliche Funktionsweise, wodurch eine inhaltliche Differenzierung und eine Anpassung von Geschäftsmodellen erst innerhalb der Partialmodelle erfolgt. Das BMK geht davon aus, dass sich die Grundstruktur von Geschäftsmodellen nur bedingt ändert. Der Haupttreiber für Veränderungen in Geschäftsmodellen ist der Innovation im Bereich der Leistungserstellung und Produktentwicklung geschuldet.<sup>86</sup>

Das BMK besteht aus drei Ordnungskomponenten, welchen wiederum je drei Partialmodelle gegenüberstehen. Die insgesamt neun Partialmodelle gliedern sich wie folgt:<sup>87</sup>

- **Strategiemodell**  
Das Strategiemodell beinhaltet die Geschäftsmodell-Mission sowie das Wertversprechen.
- **Ressourcenmodell**  
Dieses Modell beschreibt die Kernkompetenzen und wichtigsten Ressourcen.

<sup>85</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 173.

<sup>86</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 93.

<sup>87</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 173.

- **Netzwerkmodell**  
Im Netzwerkmodell werden die Partner sowie die Netzwerke des Geschäftsmodells abgebildet.
- **Marktangebotsmodell**  
Das Marktangebotsmodell stellt Wettbewerber und Marktstruktur dar.
- **Kundenmodell**  
Das Kundenmodell beschreibt die Kundenbeziehungen und Kontaktpunkte zu Kunden.
- **Erlösmodell**  
Im Erlösmodell werden die Erlöse abgebildet.
- **Beschaffungsmodell**  
Dieses Modell beinhaltet die Ressourcenbeschaffung.
- **Leistungserstellungsmodell**  
In diesem Modell wird die Form der Werteschöpfung abgebildet.
- **Finanzmodell**  
Im Finanzmodell werden Kostenstrukturen und Kapital beschrieben.

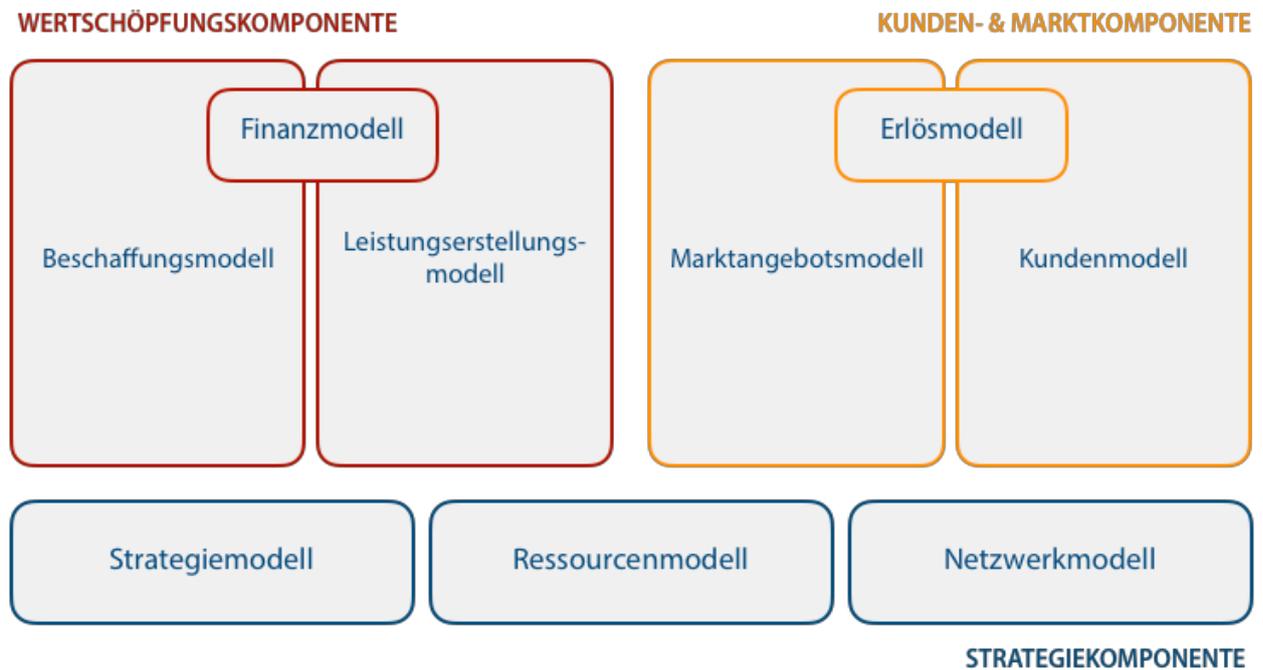


Abb. 9: Business-Model-Konzept, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2018), S. 171ff.

## 4 GESCHÄFTSMODELL-ANALYSE

Die Ausgangsbasis zur Analyse bildet ein detailliert beschriebenes Geschäftsmodell, weshalb im vorhergehenden Kapitel 3.5 unterschiedliche Ansätze zur Beschreibung vorgestellt wurden.

In diesem Kapitel werden nun Methoden und Ansätze zur Analyse von Geschäftsmodellen dargelegt. Der Fokus liegt hierbei auf der Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des aktuellen Geschäftsmodells sowie der Erhebung von wettbewerbsrelevanten Erkenntnissen.<sup>88</sup>

Die folgende Auswahl an unterschiedlichen Methoden und Tools können im Zuge des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung angewendet werden.

### 4.1 Analyse des Geschäftsmodells

Eine regelmäßige Analyse des Geschäftsmodells ist die Grundlage für eine stabile Marktposition jedes Unternehmens. Eine derartige Überprüfung kann das bestehende Modell iterativ verbessern oder eine radikale Geschäftsmodell-Innovation auslösen.<sup>89</sup>

Eine Möglichkeit zur Bewertung des Geschäftsmodells bietet die SWOT-Analyse, wobei das Akronym *SWOT* für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) steht. Interne Stärken und Schwächen können externen Chancen und Risiken gegenübergestellt und Normstrategien abgeleitet werden. Der wesentliche Vorteil besteht in der universellen Einsetzbarkeit und übersichtlichen Strukturierung dieser Methode.<sup>90</sup> Des Weiteren liefert sie eine Momentaufnahme des aktuellen Geschäftsmodells sowie Zielsetzungen für zukünftige Entwicklungen.<sup>91</sup>

In Kontext von Geschäftsmodellen kann die *SWOT-Analyse* auf zwei verschiedene Arten durchgeführt werden:<sup>92</sup>

- Ganzheitliche Analyse des Geschäftsmodells
- Analyse jedes einzelnen Bausteins

Erfolgt die Analyse im Ganzen, so wird das Geschäftsmodell detailliert im *Business Model Canvas* beschrieben. Anschließend werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet und im Canvas dargestellt, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist.

---

<sup>88</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 238.

<sup>89</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 216.

<sup>90</sup> Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 174ff.

<sup>91</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 228.

<sup>92</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 216ff.

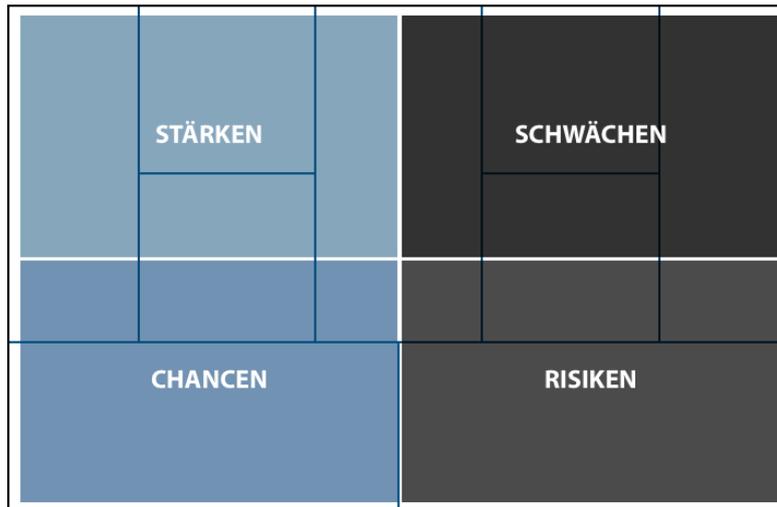


Abb. 10: SWOT-Analyse, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 220.

In Kombination zur Gesamtanalyse kann auch jeder einzelne Baustein einer *SWOT-Analyse* unterzogen werden. Dies hat den Vorteil, dass durch die Eingrenzung auf Bausteinebene eine Bewertung fokussierter verläuft.

Nach der erfolgreichen Ableitung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können für diese nun Normstrategien angewendet werden. Diese lauten wie folgt:<sup>93</sup>

- *SO-Strategien*  
Hierbei werden Chancen mithilfe der vorhandenen Stärken genutzt.
- *ST-Strategien*  
Die Risiken werden mithilfe von Stärken minimiert.
- *WO-Strategien*  
Bestehende Schwächen werden abgebaut, um Chancen zu nutzen.
- *WT-Strategien*  
Hier werden Schwächen abgebaut, um das Risiko zu reduzieren.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die genannten Normstrategien:

---

<sup>93</sup> Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 212f.

	<b>CHANCEN</b>	<b>RISIKEN</b>
<b>STÄRKEN</b>	<b>SO-STRATEGIEN</b> <small>Investitionsstrategien</small>  <b>Chancen mithilfe der Stärken nutzen</b>	<b>ST-STRATEGIEN</b>  <b>Risiken mithilfe der Stärken minimieren</b>
<b>SCHWÄCHEN</b>	<b>WO-STRATEGIEN</b>  <b>Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen</b>	<b>WT-STRATEGIEN</b> <small>Desinvestitionsstrategien</small>  <b>Schwächen abbauen, um das Risiko reduzieren</b>

Abb. 11: SWOT-Normstrategien, Quelle: In Anlehnung an Kerth/Asum/Stich (2015), S. 212.

Die *SWOT-Analyse* bietet den Vorteil, dass Sie auch die Umgebung des Geschäftsmodells anhand der Chancen und Risiken berücksichtigt, und somit keine gesonderte Analyse mehr notwendig ist. Wird jedoch eine dezidierte Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung durchgeführt, so ist ein Fokus auf die Stärken und Schwächen für die Betrachtung des Geschäftsmodells vorzuziehen, da es zu keinen Redundanzen in der Analyse kommt.

## 4.2 Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung

Der zweite, grundlegende Bereich zur Analyse von Geschäftsmodellen bildet die Umgebung. Eine detaillierte Kenntnis dieser ist für die Entwicklung von neuen und das Innovieren von bestehenden Geschäftsmodellen von Bedeutung. Durch die wachsende Komplexität der wirtschaftlichen Umgebung, Umwälzungen des Marktes sowie gesteigerten Unsicherheitsfaktoren ist das tiefgreifende Verständnis der Geschäftsmodell-Umgebung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.<sup>94</sup>

Für die Analyse wird die Umgebung in die folgenden Bereiche unterteilt:<sup>95</sup>

- Markt
- Trends
- Branche

Jeder einzelne Bereich beinhaltet Fragestellungen, welche im Zuge der Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung zu bedenken sind. Mit dem Ziel, einen Basis-Fragenkatalog für die Analyse von bestehenden Geschäftsmodellen in dieser Arbeit bereitzustellen, werden diese nachfolgend abgebildet. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Einteilung in die genannten Bereiche zur Verbesserung des Verständnisses erfolgt, es sich jedoch um überlappende Themenbereiche handelt, welche im Gesamtkontext betrachtet werden müssen. Des Weiteren werden in einigen Bereichen mögliche Methoden zur Anwendung im Zuge der Analyse beschrieben.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 204.

<sup>95</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 205.

<sup>96</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 206ff.

## 4.2.1 Marktanalyse

Im Bereich der Marktanalyse sind folgende Fragestellungen von Bedeutung:<sup>97</sup>

- **Marktaspekte**
  - Welche Aspekte haben eine Auswirkung auf die Kundenlandschaft?
  - Welche Veränderungen finden aktuell statt?
  - Wohin steuert der Markt?
- **Marktsegmente**
  - Welche sind die primären Kundensegmente?
  - In welchem Segment liegt das größte Wachstumspotenzial?
- **Wünsche und Anforderungen**
  - Welche (unerfüllten) Wünsche haben Kunden?
  - In welchem Bereich sinkt oder steigt die Nachfrage?
- **Umsatzattraktivität**
  - Wofür sind Kunden bereit zu bezahlen?
  - Wo können hohe Gewinnspannen erzielt werden?

Additiv zu den genannten offenen Fragestellungen tragen folgende quantitative Merkmale zur Erhebung des Erfolgspotenziales bei:<sup>98</sup>

- Marktpotenzial
- Marktvolumen
- Marktsättigungsgrad

Der Begriff *Marktpotenzial* „[...] beschreibt die potenzielle Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Gut und kennzeichnet die maximal mögliche Absatzmenge bzw. den maximal erreichbaren Umsatz [...]“<sup>99</sup>. Hierbei handelt es sich um einen Prognosewert, welcher somit mit einem gewissen Risiko behaftet ist. Im Gegenzug dazu handelt es sich beim Marktvolumen um den bereits realisierten oder prognostizierten Umsatz oder Absatz für ein Gut. Dieser Umsatz oder Absatz bezieht sich jedoch nicht auf ein spezifisches Unternehmen, sondern auf den gesamten Markt. Das Marktvolumen ist ein Teil des Marktpotenzials, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist:<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 206.

<sup>98</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 272.

<sup>99</sup> Kreutzer (2013), S. 37.

<sup>100</sup> Vgl. Kreutzer (2013), S. 38.

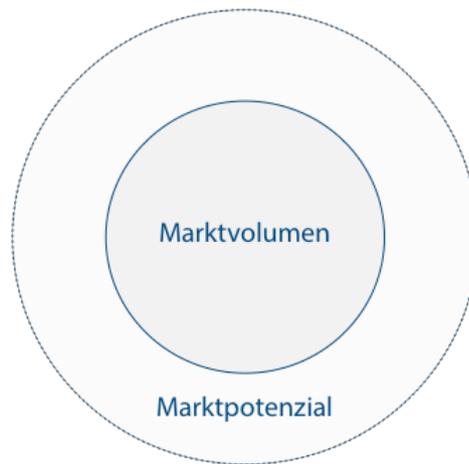


Abb. 12: Begriffe zur Beschreibung von Märkten, Quelle: Kreutzer (2013), S. 37 (leicht modifiziert).

Auf Basis des Marktpotenzials und des Marktvolumens lässt sich der Marktsättigungsgrad ermitteln. Hierzu wird folgende Formel zur Berechnung herangezogen:<sup>101</sup>

$$\text{Marktsättigungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100$$

Der Marktsättigungsgrad gibt einen Anhaltspunkt für das zukünftige Marktwachstum im Zielmarkt. Je geringer dieser ist, desto höher ist das mögliche Marktwachstum.<sup>102</sup>

## 4.2.2 Trendanalyse

Der zweite Bereich im Zuge der Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung beleuchtet Trends. Folgende sind von hierbei von Bedeutung:<sup>103</sup>

- Technologietrends
- Gesetzliche Trends
- Gesellschaftliche und kulturelle Trends
- Sozioökonomische Trends

Durch gezielte Fragestellungen wie beispielsweise *Welche gesetzlichen Trends beeinflussen das Geschäftsmodell?* wird der Einfluss von Trends auf das Geschäftsmodell analysiert.

Eine strukturierte Vorgehensweise zur Erfassung von Technologietrends im Zusammenhang mit der Geschäftsmodell-Umgebung bietet der *Technologie-Monitor*, welcher sich aus den folgenden drei Schritten zusammensetzt:<sup>104</sup>

1. Erstellung eines Technologie-Screenings
2. Beschreibung von Technologien
3. Erstellung einer Technologie-Landkarte

---

<sup>101</sup> Vgl. Kreutzer (2013), S. 39.

<sup>102</sup> Vgl. Kreutzer (2013), S. 38f.

<sup>103</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 210.

<sup>104</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 170ff.

## Schritt 1: Technologie-Screening

Im ersten Schritt erfolgt die Durchführung eines Technologie-Screenings mit dem Ziel, neue Technologien frühzeitig zu erkennen, um gegebenenfalls darauf reagieren zu können. Hierbei können diverse Quellen wie beispielsweise Patentdatenbanken, Marktforschungsunternehmen, Forschungsberichte von Universitäten und Instituten, Unternehmen oder Ministerien zum Einsatz kommen.<sup>105</sup>

Die erhobenen Technologien werden in die Kategorien *Technologie als Unterstützer*, *Technologie als Enabler* sowie *Geschäftsmodell als Enabler für die Technologie-Vermarktung* unterteilt, um die Relevanz der eingesetzten Technologien zu verdeutlichen. Bei der Kategorie *Technologie als Unterstützer* handelt es sich um alle Technologien, die beispielsweise bei der Kontaktierung von Endkunden mithilfe von E-Mails unterstützen. *Technologie als Enabler* beinhaltet alle Technologien, ohne die das Geschäftsmodell nicht umsetzbar ist. Beispielhaft hierfür ist die Web-Technologie für E-Commerce Geschäftsmodelle. In der dritten Kategorie *Geschäftsmodell als Enabler für die Technologie-Vermarktung* finden sich Technologien, welche mithilfe des Geschäftsmodells vermarktet werden. Das Ergebnis des Technologie-Screenings bildet ein Pool an Technologien.<sup>106</sup>

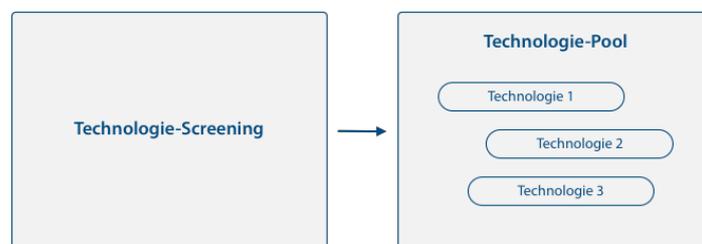


Abb. 13: Technologie-Screening, Quelle: Schallmo (2013), S. 172 (leicht modifiziert).

## Schritt 2: Beschreibung von Technologien

Basierend auf dem Technologie-Pool erfolgt nun die Beschreibung der einzelnen Technologien anhand folgender Kriterien:<sup>107</sup>

- Name
- Screening-Kategorie
- Kurzbeschreibung
- Mögliche Anwendungen
- Geschäftsmodell-Elemente, in welche die Technologie einfließt

Das Ergebnis umfasst eine Sammlung an beschriebenen Technologien.

---

<sup>105</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 170ff.

<sup>106</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 170ff.

<sup>107</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 173.

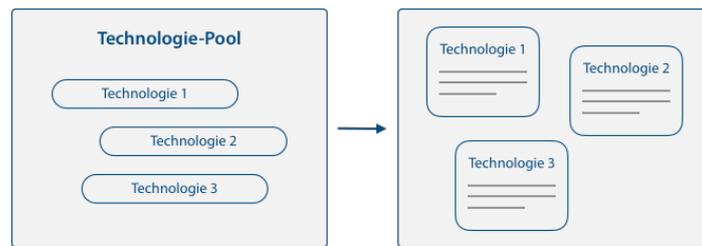


Abb. 14: Beschreibung von Technologien, Quelle: Schallmo (2013), S. 173 (leicht modifiziert).

### Schritt 3: Erstellung einer Technologie-Landkarte

In diesem Schritt werden die Technologien in eine Landkarte eingebettet, um mögliche Potenziale der Technologien im Rahmen des Geschäftsmodells identifizieren zu können.<sup>108</sup>

Die Basis für eine Einordnung bildet der *Technologielebenszyklus* von Arthur D. Little welcher besagt, dass Technologien analog zu Produkten oder Industrien einen Lebenszyklus durchlaufen. Dieser besteht ursprünglich aus den Phasen *Entstehung*, *Wachstum*, *Reife* und *Alter*, wobei nicht alle Technologien zwingend den gesamten Lebenszyklus durchlaufen. Es gibt Technologien, welche bereits vor der Entfaltung ihres Einsatzpotenzials aus der Branche verdrängt werden. Ebenso kann durch beispielsweise wirtschaftliche Veränderungen ein Einsatz zu einem späteren Zeitpunkt von Bedeutung sein. Mithilfe von Indikatoren können sodann die beschriebenen Technologien den einzelnen Lebenszyklus-Phasen zugeordnet werden.<sup>109</sup>

Des Weiteren beeinflussen Technologien die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Zum einen durch eine Produktdifferenzierung, zum anderen durch die Generierung von Kostenvorteilen oder -nachteilen im Bereich der Fertigung. Jede Technologie weist in der vorliegenden Branche somit ein unterschiedliches Wettbewerbspotenzial auf, welches mit dem Technologie-Lebenszyklus korreliert.<sup>110</sup>

Nachfolgend werden die genannten Technologie-Typen angeführt:<sup>111</sup>

- *Zukunftstechnologie*  
Diese Technologie findet noch keine Verwendung in der zugrundeliegenden Branche.
- *Schrittmachertechnologie*  
Der Einsatz dieser Technologie ist auf vereinzelt Wettbewerber beschränkt.
- *Schlüsseltechnologie*  
Die Schlüsseltechnologie ist ausschlaggebend für den Wettbewerbserfolg, da diese von einer Vielzahl an Wettbewerbern eingesetzt wird.
- *Basistechnologie*  
Hierbei handelt es sich um eine Technologie, welche sich bei allen Wettbewerbern im Einsatz befindet und somit keine Wettbewerbsdifferenzierung generiert.

---

<sup>108</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 173.

<sup>109</sup> Vgl. Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 52f.

<sup>110</sup> Vgl. Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 49f.

<sup>111</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 174.

Schallmo hat die Phasen, *Indikatoren* und *Technologie-Typen* um die Phase *Forschung* und den Typ *Zukunftstechnologie* auf Basis weiterer Ansätze erweitert, wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist:<sup>112</sup>

Indikator	Phase	Forschung	Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
Verbreitung innerhalb der Branche		-	gering	mittel	hoch	
Anzahl der Anwendungsgebiete in Geschäftsmodellen		unbekannt		zunehmend	stabil	abnehmend
Unsicherheit über Leistungsfähigkeit		sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Verfügbarkeit		nicht verfügbar	sehr beschränkt	Restrukturierung	marktorientiert	hoch
Zugangsbarrieren		wissenschaftliche Fähigkeiten		Personal	Lizenzen	Anwendungs-Know-how
Typ der Entwicklungsanforderungen		wissenschaftlich		anwendungsorientiert		kostenorientiert
Wettbewerbspotential		-	hoch	mittel	gering	gering
Technologie-Typ		Zukunftstechnologie	Schrittmachertechnologie	Schlüsseltechnologie	Basistechnologie	

Tab. 5: Phasen des Technologielebenszyklus, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 174, Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 53.

Mithilfe der oberhalb abgebildeten Tabelle lässt sich jede der in Schritt 2 beschriebenen Technologien einer der Lebenszyklus-Phasen zuordnen und somit auch grafisch in einer Technologie-Landkarte darstellen, wie in der nachfolgenden Abbildung entnommen werden kann.

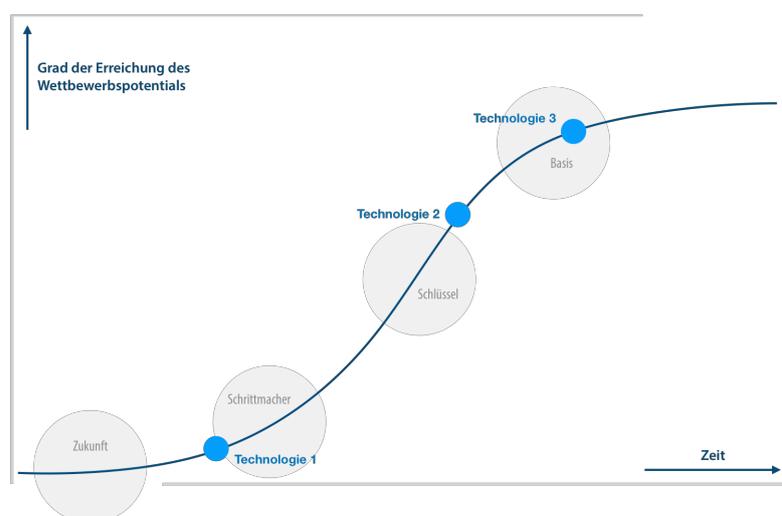


Abb. 15: Technologie-Landkarte, Quelle: In Anlehnung an Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 53f.

<sup>112</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 173.

Als Ergebnis des Technologie-Monitors liegen nun strukturiert erfasste, beschriebene und im Hinblick auf das Wettbewerbspotenzial eingeordnete Technologie-Trends vor, welche für die Entwicklung von Geschäftsmodellen von Bedeutung sind.

### 4.2.3 Branchenanalyse

In diesem Bereich erfolgt die Analyse der Branche, in welcher sich das Unternehmen befindet. Hierzu werden die gesamten Stakeholder betrachtet, unter anderem auch Wettbewerber und Lieferanten. Folgende Fragestellungen sind hierbei von Bedeutung:<sup>113</sup>

- **Wettbewerber (etabliert)**
  - Wer sind die Mitbewerber?
  - Welche Vor- oder Nachteile haben diese?
  - Welche Kundensegmente werden von diesen bedient?
- **Wettbewerber (neu)**
  - Wer sind die Mitbewerber?
  - Welche Vor- oder Nachteile haben diese?
  - Welche Kundensegmente werden von diesen bedient?
- **Ersatzprodukte und -dienstleistungen**
  - Welche Produkte oder Dienstleistungen können jene des Unternehmens ersetzen?
  - Wie einfach können Kunden zu den Ersatzprodukten oder -dienstleistungen wechseln?
- **Lieferanten**
  - Welche Lieferanten sind die Hauptteilnehmer der Branchenwertschöpfungskette?
- **Stakeholder**
  - Welche Stakeholder beeinflussen das Geschäftsmodell? (Mitarbeiter, Regierung etc.)

Die Stakeholder-Analyse bietet eine Möglichkeit zur strukturierten Erfassung der Stakeholder. In dieser werden alle relevanten Interessensgruppen (Personen, Unternehmen, Institutionen, Behörden etc.) der Branche, in welcher sich das Geschäftsmodell bzw. das Unternehmen befindet, erfasst. Im Anschluss werden die Erwartungen dieser Stakeholder an das Unternehmen abgebildet und auf Basis des Einflusses bewertet. Die folgende Abbildung verdeutlicht eine Stakeholder-Analyse in Tabellenform.<sup>114</sup>

Stakeholder einer Industrie	Erwartungen	Position/Einfluss
Zulieferer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planbarkeit</li> <li>• Rahmenvertrag</li> </ul>	schwach
Automobilhersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zuverlässige Lieferung</li> </ul>	stark
Banken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Rendite</li> </ul>	mittel
Reparaturwerkstätten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zuverlässige Ersatzteillieferung</li> <li>• Vertragsbindung von Nutzern</li> </ul>	schwach
Automobilhändler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bekannte Marken mit pos. Image</li> <li>• aktuelle Modelle</li> </ul>	mittel

Tab. 6: Stakeholder-Tabelle, Quelle: Schallmo (2013), S. 184.

<sup>113</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 208.

<sup>114</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 184f.

Ein Modell, welches zum besseren Verständnis der Wettbewerbskräfte in der Phase der Branchenanalyse als Ausgangsbasis herangezogen werden kann, ist jenes von Porter.<sup>115</sup>

Die Grundidee des Modells beruht auf dem Ansatz, die gesamte Branche einer Analyse zu unterziehen, um eine vorteilhaftere Wettbewerbspositionierung erreichen zu können. Voraussetzung hierfür ist eine möglichst geringe Wettbewerbsintensität.<sup>116</sup>

Im Mittelpunkt befindet sich die Wettbewerbsintensität einer Branche, auf welche fünf unterschiedliche Kräfte Einfluss haben. Hierzu zählen die Bedrohung durch Konkurrenten und Ersatzprodukte, das Verhandlungsgeschick von Lieferanten und Kunden sowie die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern. Je intensiver die einzelnen genannten Kräfte auf den Wettbewerb einwirken, desto größer ist die Wettbewerbsintensität, wie der nachfolgenden Abbildung entnommen werden kann.<sup>117</sup>

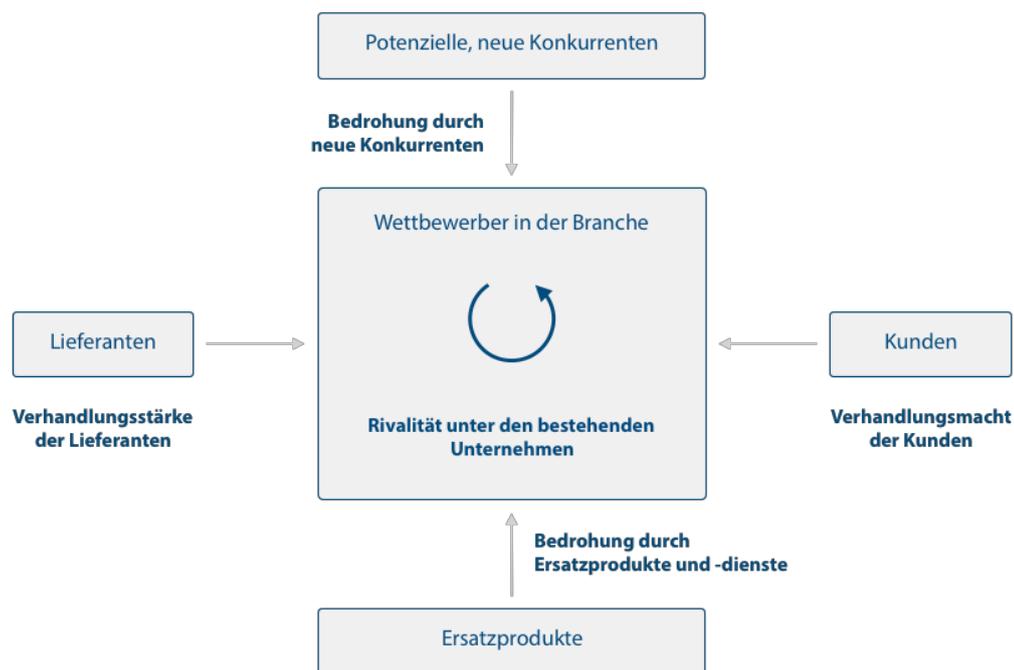


Abb. 16: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs, Quelle: Porter (2013), S. 38 (leicht modifiziert).

Im Unterschied zur Stakeholder-Analyse, bei welcher die Betrachtung aus der Position der Stakeholder erfolgt (Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen), erfolgt in Porters Modell der Blick aus Sicht des Unternehmens (Betrachtung der Kräfte, die auf den Wettbewerb einwirken).

Um die Stärke der genannten fünf Wettbewerbskräfte bestimmen zu können, erfolgt im Anschluss eine detailliertere Beschreibung dieser:<sup>118</sup>

### **Bedrohung durch neue Konkurrenten**

Die Bedrohung durch den Markteintritt eines neuen Teilnehmers hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren und von der zu erwartenden Reaktion des bestehenden Wettbewerbers ab.

<sup>115</sup> Vgl. Porter (2013), S. 38ff.

<sup>116</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 11.

<sup>117</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 273.

<sup>118</sup> Vgl. Porter (2013), S. 41ff.

Die wesentlichen Eintrittsbarrieren gliedern sich wie folgt:

- **Betriebsgrößensparnisse**  
Größenvorteile in unterschiedlichsten Bereichen (Produktion, Einkauf, Verkauf, etc.) und Arten (Kostenteilung durch Diversifizierung, vertikale Integration) können für potenzielle Mitbewerber abschreckend wirken.
- **Produktdifferenzierung**  
Bei der Produktdifferenzierung handelt es sich um etablierte Unternehmen, die über eine Loyalität der Käufer oder gegenüber bekannten Marken verfügen. Hierdurch steigen die Kosten und das Risiko für einen neuen Marktteilnehmer.
- **Kapitalbedarf**  
Massive Investitionen und der damit einhergehende Kapitalbedarf stellen eine weitere erhebliche Eintrittsbarriere für potenzielle Mitbewerber dar.
- **Umstellungskosten**  
Hierbei handelt es sich um anfallende Kosten, wenn von einem Lieferanten zu einem anderen gewechselt wird. Hohe Umstellungskosten stellen somit eine weitere Eintrittsbarriere dar, da die neuen Teilnehmer diesen Nachteil mit ihrem Angebot wettmachen müssen.
- **Zugang zu Vertriebskanälen**  
Die Sicherung des Vertriebs im bestehenden Markt stellt für einen neuen Konkurrenten eine Eintrittsbarriere dar. Diese tritt beispielsweise bei begrenzten oder bereits belegten Regalflächen in Supermärkten auf.
- **Größenunabhängige Kostennachteile**  
Kostenvorteile in bestehenden Unternehmen – unabhängig von der Größe dieser – stellen eine Eintrittsbarriere für potenzielle Mitbewerber dar. Beispiele hierfür sind:
  - Einzigartige Produkttechnologien
  - Kostengünstiger Zugang zu Rohstoffen
  - Günstige Standorte
  - Staatliche Subventionen
  - Lern- oder Erfahrungskurve in der Produktion von Gütern
- **Staatliche Politik**  
Im Zuge von staatlichen Reglementierungen wie beispielsweise im Eisenbahnverkehr können für Mitbewerber eine Eintrittsbarriere darstellen.

Hinsichtlich der Reaktion des bestehenden Mitbewerbers auf den Eintritt eines neuen Konkurrenten können folgende Bedingungen eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit signalisieren und somit abschreckend wirken:

- Vergeltungsmaßnahmen gegenüber vergangenem Eintretenden
- Bereitstellung von erheblichen Mitteln zur Vergeltung (beispielsweise Liquidität oder Produktionskapazitäten)
- Etablierte, branchenverbundene Unternehmen, welche am Unternehmen beteiligt sind
- Träges Wachstum in der Branche, wodurch die Aufnahme eines neuen Unternehmens in der Branche begrenzt wird

Bei der Bedrohung durch neue Konkurrenten kann das Konzept des *für den Eintritt kritischen Preises* herangezogen werden. Hierbei handelt es sich um die etablierte Struktur der Preise sowie verbundene Konditionen wie Service und Qualität, welche die geschätzten Ertragschancen mit den erwarteten Kosten zur Überwindung von Eintrittsbarrieren und Vergeltungsmaßnahmen ins Lot bringt.

Der Mitbewerber wird aufgrund von überdurchschnittlich zu erwartenden Gewinnen in den Markt eintreten, wenn die bestehenden Preise über den kritischen Preisen liegen. Erfolgt die Preisfestsetzung unterhalb der kritischen Grenze, so kann die Gefahr des Eintretens eliminiert werden. Werden die Preise jedoch darüber angesetzt, so ist eine gesteigerte Rentabilität möglicherweise aufgrund von anfallenden Kosten im Zuge der Auseinandersetzung oder des Vorhandenseins eines neuen Mitbewerbers zeitlich beschränkt.

### **Rivalität unter den bestehenden Unternehmen**

Diese Kraft ist abhängig von Positionskämpfen der bestehenden Unternehmen wie beispielsweise dem Preiswettbewerb, der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder von Werbemaßnahmen zur Absatzförderung. Folgende Faktoren sind für eine intensive Rivalität zwischen bestehenden Unternehmen ausschlaggebend:

- **Viele oder ident ausgestattete Wettbewerber** welche davon ausgehen, dass die Anwendung von absatzfördernden Maßnahmen von den Mitbewerbern unentdeckt bleibt.
- **Schleppendes Branchenwachstum** fördert den Kampf um Marktanteile.
- **Hohe Fix- oder Lagerkosten**  
Durch hohe Fixkosten wird eine maximale Auslastung angestrebt, was zu Überschusskapazitäten führt und daher zu Preissenkungen, um diese abbauen zu können.
- **Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten** führen zur Betrachtung der Branchenprodukte als einfache Gebrauchsgegenstände, wodurch die Kaufentscheidung stark vom Preis abhängig ist.
- **Erhebliche Kapazitätserweiterungen** werden ausgelöst durch technologisch bedingte Mindestgrößen bei der Erweiterung von Produktionsanlagen, wodurch sich Phasen der Überkapazität und Preissenkungen in der Branche häufen.
- **Strategische Einsätze** von Unternehmen ergeben eine exzessive Rivalität um jeden Preis in einer Branche aufgrund von strategischen Entscheidungen.
- **Hohe Austrittsbarrieren** wie beispielsweise emotionale, ökonomische oder strategische Faktoren führen zu einem Verbleib des Unternehmens in der Branche, auch wenn negative Erträge erwirtschaftet werden.

### **Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste**

Die Voraussetzung für eine potenzielle Bedrohung durch Ersatzprodukte sind Produkte, welche dieselbe Funktion besser oder zu einem geringeren Preis erfüllen. Ist dieser Umstand gegeben, so wird das Gewinnpotenzial der Branche beschränkt. Eine Möglichkeit, sich gegenüber Ersatzprodukten zu wappnen sind kollektive Vorgehensweisen der gesamten Branche wie beispielsweise eine gemeinsame Werbung zu betreiben.

### **Verhandlungsmacht der Kunden**

Kunden stehen durch das Verlangen nach günstigeren Preisen, einer gesteigerten Qualität oder Leistung in Konkurrenz mit der Branche. Durch diesen Umstand hat die Verhandlungsmacht der Kunden einen Einfluss auf die Wettbewerbsintensität, abhängig von folgenden Faktoren:

- Hoher Anteil einer Kundengruppe oder einiger, weniger Kunden an den Gesamtumsätzen
- Anteil der Produkte, welche von einer Kundengruppe bezogen werden, spiegeln einen hohen Anteil an deren Kosten wider, wodurch die Suche nach günstigeren Einkaufspreisen seitens der Kundengruppe verstärkt vorangetrieben wird.
- Standardisierte oder nicht differenzierte Produkte
- Niedrige Umstellungskosten
- Niedrige Gewinne der Kunden
- Drohung der Abnehmer mit einer Rückwärtsintegration
- Branchenprodukt ist für die Qualität oder Leistung des Kundenprodukts unerheblich

Aus der Sicht des Unternehmens sollte die Auswahl von Kundengruppen (Abnehmerauswahl) eine erhebliche Rolle in der strategischen Planung einnehmen, da nur in seltenen Fällen alle potenziellen Abnehmergruppen gleich mächtig sind.

### **Verhandlungsstärke der Lieferanten**

Die letzte Kraft in Porters Modell der Wettbewerbsintensität bildet die Verhandlungsstärke der Lieferanten. Diese kann beispielsweise durch die Erhöhung der Preise oder Senkung der Qualität ausgeübt werden, ist jedoch von folgenden Faktoren abhängig:

- Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht.
- Ersatzprodukte sind nicht existent.
- Die Branche, in der sich das Unternehmen befindet, ist für Lieferanten von minderer Bedeutung.
- Produkte des Lieferanten sind essenziell für das Unternehmen.
- Lieferantengruppe droht mit einer Vorwärtsintegration.

Als Lieferanten sollten im weiteren Sinne auch Mitarbeiter verstanden werden, die ihre Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung stellen.

## 5 GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNGSPROZESS

Dieses Kapitel befasst sich mit unterschiedlichen Ansätzen zur Geschäftsmodell-Entwicklung. Diese basieren auf den im Kapitel 3.5 genannten Methoden zur Beschreibung von Geschäftsmodellen, sind im Gegenzug jedoch prozessorientiert und beinhalten je nach Autor mehr oder weniger Elemente vom Prozess zur Erstellung und Implementierung eines Geschäftsmodells.

Folgende Ziele stehen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Vordergrund:<sup>119</sup>

- Die Befriedigung von bestehenden, jedoch unerfüllten Marktbedürfnissen
- Etablierung von neuen Technologien, Produkten oder Dienstleistungen am Markt
- Verbesserung oder Veränderung eines bestehenden Marktes mit einem neuen Geschäftsmodell
- Schaffung eines neuen Marktes

In den folgenden Abschnitten werden einige Ansätze zur Geschäftsmodell-Entwicklung unterschiedlicher Autoren beleuchtet.

### 5.1 Geschäftsmodell-Entwicklung nach Gassmann, Frankenberger und Csik

Gassmann, Frankenberger und Csik entwickelten ein allgemeingültiges, anwenderorientiertes Vorgehensmodell zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen, den sogenannten *St. Galler Business Model Navigator*. Die Grundlage des Modells bilden die *55 Geschäftsmodell-Muster* (Kapitel 5.4.1). Sie dienen als zentrale Ideengenerierungsmethode und bilden durch Rekombinationen die Basis für jede neue Geschäftsmodell-Entwicklung. Das Ziel ist die Durchbrechung der dominanten Branchenlogik.<sup>120</sup>

Der *Business Model Navigator* besteht aus den zwei Bereichen *Design* und *Realisierung* sowie den vier folgenden Schritten:<sup>121</sup>

- Initiierung
- Ideenfindung
- Integration
- Implementierung

---

<sup>119</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 248.

<sup>120</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 27.

<sup>121</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 27.

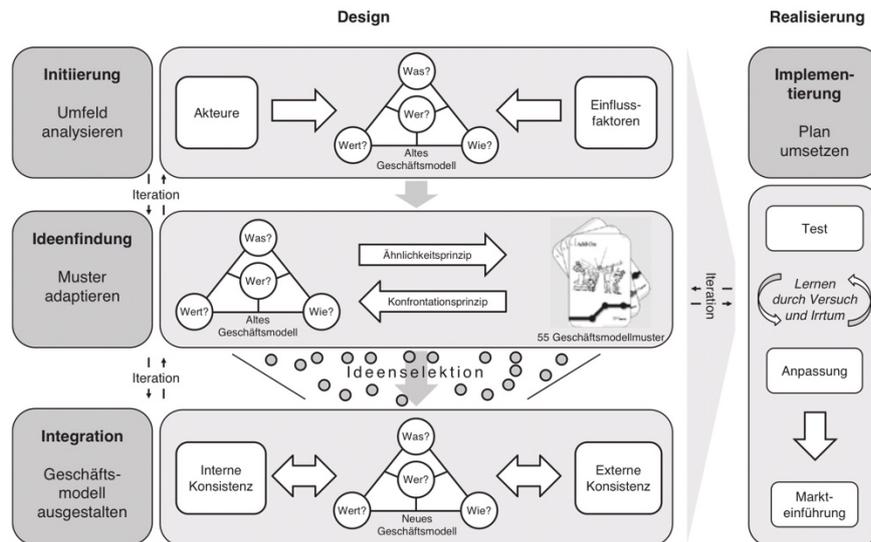


Abb. 17: Der Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22.

Diese werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

### Initiierung: Umfeld analysieren

Der Ausgangspunkt einer erfolgreichen Geschäftsmodell-Entwicklung bildet die Analyse des gesamten Umfeldes. In diesem Schritt werden das bestehende Geschäftsmodell und die Branchenlogik analysiert. Hierdurch können Schwachstellen und Ungereimtheiten aufgedeckt werden. Beteiligte Mitarbeiter profitieren vom Wissenszuwachs über das bestehende Geschäftsmodell und im Unternehmen wird die Bereitschaft zur Veränderung geweckt. Weiters erfolgt die Analyse der beteiligten Akteure, wodurch die Position des eigenen Unternehmens im Netzwerk von Partnern, Kunden und Wettbewerbern verdeutlicht wird. Darüber hinaus werden die beiden wesentlichen Einflussfaktoren und Auslöser für Veränderungen, Technologien und Megatrends betrachtet.<sup>122</sup>

### Ideenfindung: Muster adaptieren

In diesem Schritt werden Geschäftsmodell-Muster auf das bestehende Geschäftsmodell übertragen, um gänzlich neue Ideen für das eigene Geschäftsmodell zu finden. Die Basis bilden die *55 Geschäftsmodell-Muster* (Kapitel 5.4.1), welche nach unterschiedlichen Prinzipien übertragen werden können.<sup>123</sup>

### Integration: Geschäftsmodell ausgestalten

Nach der Findung erfolgt die Integration der Ideen in ein neues, ganzheitliches Geschäftsmodell. In dieser Phase wird das Geschäftsmodell gestaltet, die internen Anforderungen werden kontrolliert und die Integration in das bestehende Umfeld wird überprüft.<sup>124</sup>

### Implementierung: Plan umsetzen

Nach der erfolgreichen Gestaltung wird in diesem Schritt das Geschäftsmodell im Unternehmen implementiert, was den umfangreichsten und aufwendigsten Schritt des Vorgehensmodells darstellt. Durch

<sup>122</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 28ff.

<sup>123</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 45ff.

<sup>124</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 59.

diesen Umstand wird das Geschäftsmodell nicht auf einmal am Markt eingeführt, sondern im Zuge von kleinen Prototypen, welche laufend getestet und adaptiert werden.

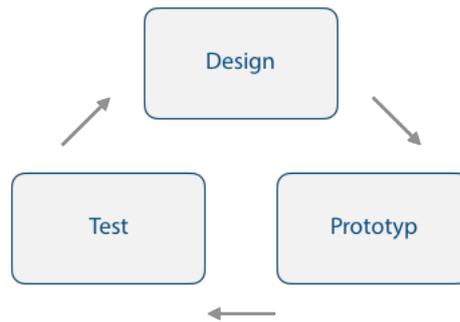


Abb. 18: Der Grundzyklus einer Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 65 (leicht modifiziert).

Durch die interaktive Integration in Form von Prototypen, wie in der vorherigen Abbildung ersichtlich, können laufend Verbesserungen am Geschäftsmodell vorgenommen werden, bis es tatsächlich den Stand der Marktreife erreicht hat.

## 5.2 Geschäftsmodell-Entwicklung nach Osterwalder und Pigneur

Der Ansatz zur Geschäftsmodell-Entwicklung von Osterwalder und Pigneur besteht aus den folgenden fünf Phasen, welche individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden können:<sup>125</sup>

- **Mobilisieren**  
Vorbereitung auf ein erfolgreiches Projekt zur Geschäftsmodell-Entwicklung
- **Verstehen**  
Recherchieren und analysieren von Elementen, welche für die Geschäftsmodell-Entwicklung erforderlich sind
- **Gestalten**  
Schaffen und Testen von Geschäftsmodell-Optionen sowie Auswahl der besten
- **Implementieren**  
Implementierung des Prototypen in der Praxis
- **Durchführen**  
Modifizieren von Geschäftsmodellen im Hinblick auf die Marktreaktionen

---

<sup>125</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253.

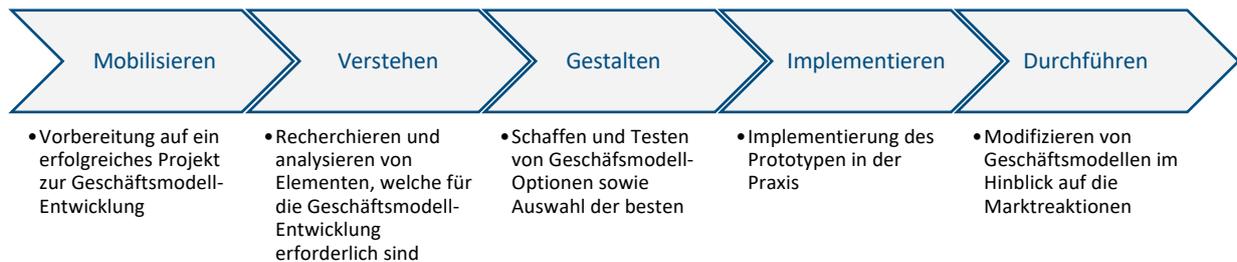


Abb. 19: Fünf Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253.

Die einzelnen Phasen werden wie folgt beschrieben:<sup>126</sup>

### **Mobilisieren (Voraussetzungen schaffen)**

Die Phase der Mobilisierung legt den Schwerpunkt auf die Vorbereitung des Projektes zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells. Typischerweise werden in diesem Abschnitt Projektziele definiert, ein Team zusammengestellt, vorläufige Geschäftsideen geprüft und grundlegende Tools wie die Methode zur Beschreibung von Geschäftsmodellen erläutert. Konkret handelt es sich hier um den *Business Model Canvas* (Kapitel 3.5.3). Des Weiteren werden Bewusstsein für die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells geschaffen und die Motivation für das vorliegende Projekt diskutiert.

### **Verstehen (Vertiefung)**

Das Ziel dieser Phase besteht darin, ein erweitertes Verständnis über den Kontext, in welchem das Geschäftsmodell entwickelt wird, zu erlangen. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, unterschiedliche Aktivitäten durchzuführen wie beispielsweise die Analyse von potenziellen Kunden. Weiters sind Experten zu interviewen, Ideen und Meinungen zu erheben, das Umfeld und die Branche zu analysieren sowie etablierte Geschäftsmodell-Muster zu betrachten. Letzteres spiegelt einen essenziellen Erfolgsfaktor wider.

### **Gestalten (Prüfung)**

In dieser Phase werden verschiedene Geschäftsmodell-Varianten entwickelt, überprüft und ausgewählt. Dies geschieht durch intensives Brainstorming, das Erstellen von Prototypen sowie die anschließende Überprüfung dieser. Am Ende erfolgt die Auswahl des Geschäftsmodells, mit dem in die Phase der Implementierung gewechselt wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, einerseits dem Team möglichst viel Zeit für die einzelnen Tätigkeiten zu gewähren, andererseits die Fähigkeit und die Bereitschaft zur schnellen Anpassung eines bestehenden oder neuen Geschäftsmodells an den Tag zu legen.

Methoden und Ansätze zur Beschreibung, Analyse und Überprüfung werden in den Kapiteln 3.5 sowie 4 erläutert.

### **Implementieren (Ausführung)**

Die Implementierung des zuvor gewählten Geschäftsmodells erfolgt im Zuge eines Implementierungsprojektes. Essenziell ist in diesem Stadium ein Best-Practice-Projektmanagement mit allen Facetten wie Meilensteinen, Arbeitspaketen, Projektstrukturplan, Ablaufplanung, Budgetplanung,

<sup>126</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253ff.

Dokumentation etc. Des Weiteren stellt sich in dieser Phase die Frage, ob das neue in das alte Geschäftsmodell integriert werden sollte oder ob eine separate Betrachtung notwendig ist.

### Durchführen (Entwicklung)

Die letzte Phase beschreibt die kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Adaption des Geschäftsmodells. Basierend auf Marktreaktionen ist eine proaktive Überprüfung des Umfeldes und Verjüngung des Modells notwendig. Des Weiteren sind die bestehenden Geschäftsmodelle im Unternehmen hinsichtlich einer langfristigen Perspektive aufeinander abzustimmen. Nur durch eine kontinuierliche Entwicklung des Geschäftsmodells und Überwachung des Umfeldes ist die Basis für einen langfristigen Unternehmenserfolg geschaffen.

## 5.3 Geschäftsmodell-Entwicklung nach Schallmo

Das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung von Schallmo besteht aus sechs aufeinander aufbauenden Schritten, welche das Ergebnis einer Synthese aus mehreren Definitionen von mehreren Autoren ist. Der letzte Schritt beinhaltet drei sogenannte Rückkopplungsschleifen, welche in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden:<sup>127</sup>

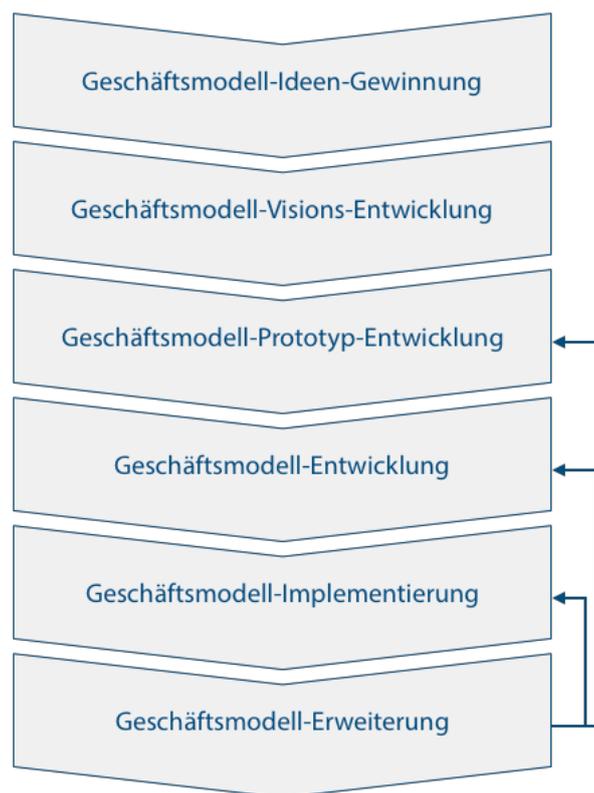


Abb. 20: Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 141.

---

<sup>127</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 141.

Die einzelnen Phasen werden wie folgt beschrieben:<sup>128</sup>

### **Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung**

In der Geschäftsmodell-Ideen-Gewinnung werden neue Ideen mithilfe von Kreativitätstechniken erarbeitet und anschließend in einem Ideensteckbrief beschrieben und bewertet. Um radikal neue Ideen zu generieren, darf keine Orientierung an bestehenden Denkmustern oder Geschäftsmodellen erfolgen.

### **Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung**

In dieser Phase werden neue Geschäftsmodell-Visionen auf Basis der zuvor gewonnenen Ideen durch eine Integration von Kundenbedürfnissen und Trends (Technologie, Makro- und Mikro-Umwelt) generiert. Das Ziel der Vision ist es, die wichtigsten Punkte eines idealen Geschäftsmodells für die nächsten drei bis fünf Jahre zu skizzieren.

### **Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung**

Nach einer erfolgreichen Geschäftsmodell-Visions-Entwicklung erfolgt auf Basis dessen die Entwicklung von Prototypen, welche zusätzlich zur Vision industrierelevante Informationen (Wertschöpfungskette und Stakeholder in der Industrie) beinhalten. Diese werden anschließend bewertet, um den erfolgreichsten Prototyp auszuwählen.

### **Geschäftsmodell-Entwicklung**

Hierbei handelt es sich um die Konkretisierung der zuvor ausgewählten Prototypen. Die einzelnen Geschäftsmodell-Dimensionen werden detailliert ausgearbeitet und abgebildet.

### **Geschäftsmodell-Implementierung**

Im Zuge der Geschäftsmodell-Implementierung wird das Geschäftsmodell mithilfe eines detaillierten Realisierungsprojektes in der bestehenden Organisation eingeführt. Hierbei werden bereits frühzeitig Erfahrungen für die Geschäftsmodell-Erweiterung gesammelt.

### **Geschäftsmodell-Erweiterung**

In der letzten Phase wird das bestehende, implementierte Geschäftsmodell auf Basis der gesammelten Erfahrungen adaptiert und angepasst.

Wie bereits zuvor erwähnt, beinhaltet das Vorgehensmodell von Schallmo sogenannte *Rückkopplungsschleifen*, welche nachfolgend beschrieben werden:

- *Geschäftsmodell-Erweiterung* zu *Geschäftsmodell-Implementierung*  
Diese Rückkopplung wird durch eine geringfügige Adaptierung des Geschäftsmodells ausgelöst.
- *Geschäftsmodell-Erweiterung* zu *Geschäftsmodell-Entwicklung*  
Findet eine Überarbeitung des bestehenden Geschäftsmodells statt, wird diese Rückkopplung ausgelöst.

---

<sup>128</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 141ff.

- *Geschäftsmodell-Erweiterung zu Geschäftsmodell-Prototyp-Entwicklung*  
Ausgelöst wird diese Rückkopplung durch den Transfer des Geschäftsmodells in eine neue Region bzw. einen neuen Markt mit abweichenden Anforderungen.

## 5.4 Geschäftsmodell-Muster

In diesem Abschnitt erfolgt die Darstellung von Geschäftsmodell-Mustern. Hierbei handelt es sich um Geschäftsmodelle mit ähnlichen Merkmalen, Verhaltensweisen und Anordnungen von Geschäftsmodellbausteinen. Sie dienen als Vorlage und Inspirationsquelle für neue, potenzielle Geschäftsmodell-Innovationen und stellen den kreativen Part in der Entwicklung dar.<sup>129</sup>

Grundsätzlich handelt es sich hierbei, wie dem Kapitel 3.4 entnommen werden kann, um etwas radikal Neues, das jedoch auf die Branche oder Industrie limitiert ist, und somit nicht für die restliche Welt gültig ist. Zumeist erfolgt lediglich eine Rekombination von Elementen aus bestehenden Geschäftsmodellen, entnommen aus unterschiedlichen Branchen.<sup>130</sup>

Verdeutlicht wird dies an wissenschaftlichen Erkenntnissen: Über 90 % der gesamten Geschäftsmodell-Innovationen basieren ausschließlich auf einer Rekombination von bekannten Ideen und Konzepten.<sup>131</sup>

Aus diesem Grund verwenden einige Autoren wie beispielsweise Gassmann, Frankenberger und Csik Geschäftsmodell-Muster in ihrem Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, wie in Kapitel 0 ersichtlich wurde.

Osterwalder und Pigneur führen in ihrem Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung im Schritt *Verstehen (Vertiefung)* „[...] das Hinterfragen von Branchenvoraussetzungen und etablierten Geschäftsmodellmustern [...]“<sup>132</sup> als maßgeblichen Erfolgsfaktor an.<sup>133</sup>

Basierend darauf haben verschiedene Autoren Muster von Geschäftsmodell-Innovationen zusammengefasst, welche nachfolgend angeführt werden.

### 5.4.1 Geschäftsmodell-Muster nach Gassmann, Frankenberger und Csik

In ihrer Publikation ‚Geschäftsmodelle entwickeln‘ beschreiben Gassmann, Frankenberger und Csik 55 grundlegende Geschäftsmodell-Muster, welche als Basis für die Entwicklung von Geschäftsmodellen herangezogen werden können. Hierbei stellen sie fest, dass 90 % aller Geschäftsmodell-Innovationen nicht wirklich neu sind, sondern ausschließlich auf einer Kombination der 55 genannten Muster basieren.<sup>134</sup>

Nachfolgend werden die genannten Geschäftsmodell-Muster beschrieben:<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 59.

<sup>130</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 23.

<sup>131</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. VIII f.

<sup>132</sup> Osterwalder/Pigneur (2011), S. 257.

<sup>133</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 257.

<sup>134</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 23.

<sup>135</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 359ff und S.90ff.

### **Add-on**

Das Basisangebot wird zu einem günstigen Preis angeboten, kann jedoch durch diverse kostspielige Extras erweitert werden. Der Vorteil liegt in der Bereitstellung eines variablen Angebots, das sich auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen lässt. Beispiele für das Geschäftsmodell-Muster Add-on sind Ryanair und SAP.

### **Affiliation**

Hierbei werden Dritte durch die Zuführung von Kunden entlohnt. Unternehmen können eine breite Masse an potenziellen Kunden ohne eigene Vertriebsstruktur erreichen. Beispiel: Pinterest.

### **Aikido**

Das Angebot von Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet sich radikal vom üblichen Branchenangebot. Es können neue Kundengruppen angesprochen werden, welche das Mainstream-Angebot ablehnen. Beispiele: The Body Shop, Swatch, Nintendo

### **Auction**

Bei diesem Muster wird das Produkt oder die Dienstleistung dem Höchstbietenden verkauft. Es können neue Kundengruppen angesprochen werden, welche das übliche Mainstream-Angebot ablehnen. Beispiel: eBay

### **Barter**

Bei Barter handelt es sich um Tauschgeschäfte ohne den Austausch von monetären Leistungen. Der Kunde erhält eine Ware und das Unternehmen einen Gegenwert vom Kunden. Ein Beispiel hierfür sind Gratismedikamente für Ärzte, welche im Gegenzug Patienten für klinische Studien der Pharmaindustrie zur Verfügung stellen. Beispiele: P&G

### **Cash-Maschine**

Die Einnahmen werden schneller erzielt, als die angefallenen Ausgaben getätigt werden müssen. Hierdurch ergibt sich ein negativer Geldumschlag, welcher in einer zusätzlichen Liquidität resultiert. Die Steigerung der Liquidität kann beispielsweise zur Schuldentilgung verwendet werden. Beispiele: Paypal, Amazon, Dell, Groupon

### **Cross Selling**

Das Hauptproduktsortiment wird um komplementäre Produkte und Dienstleistungen erweitert, welche Zusatzverkäufe generieren. Bestehende Kundenbeziehungen können ausgebaut und Ressourcen besser genutzt werden. Beispiele: IKEA, Tchibo, Aldi

### **Crowd-funding**

Ein Unternehmen (meist Start-up), Produkt oder Projekt wird von Kleinanlegern finanziell unterstützt. Dem Unternehmen wird Kapital zur Umsetzung zur Verfügung gestellt, die Anleger erhalten im Gegenzug diverse Vorteile. Beispiel: Pebble Technology

### **Crowd-sourcing**

Probleme werden mithilfe externer Akteure gelöst. Das Ziel sind eine Erweiterung des Wissens- und Innovationshorizonts im Unternehmen und eine kostengünstige und effektive Lösung von Problemen.

### **Customer Loyalty**

In diesem Muster wird Kundentreue mithilfe von Bonusprogrammen mit dem Ziel, den Kunden an das Unternehmen zu binden entlohnt. Hierdurch erwartet sich das Unternehmen höhere Umsätze und die Erhebung von Kundendaten zum personalisierten Versand von Werbung. Beispielhaft hierfür ist Payback und American Airlines.

### **Digitalization**

Hierbei handelt es sich um bestehende Produkte oder Dienstleistungen, welche in einer digitalen Variante angeboten werden. Die Vorteile bei diesem Muster liegen in der Reduktion der Produktionskosten und der Steigerung der Reichweite. Beispiele: Spiegel online, Wikipedia, Netflix

### **Direct Selling**

Der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen erfolgt an den Kunden direkt. Daraus ergeben sich geringere Kosten für den Vertrieb sowie eine gesteigerte Kundenbindung. Beispiele: Vorwerk, Tupperware, Dell

### **E-Commerce**

Hierbei werden Produkte und Dienstleistungen über Online-Kanäle vertrieben. Beispiele: Dell, Amazon

### **Experience Selling**

Additional zum Verkauf von Produkten und Dienstleistungen stehen die Erlebnisse und Eindrücke während des Verkaufsprozesses im Mittelpunkt. Die Umwelt des Kunden wird aktiv beeinflusst, um eine Umsatzsteigerung und eine höhere Kundenbindung zu generieren sowie Produkte und Dienstleistungen zu einem höheren Preis anbieten zu können. Beispiele: Harley Davidson, IKEA, Nestlé Nespresso

### **Flatrate**

Kunden können ein Produkt oder eine Dienstleistung zu einem Pauschalpreis uneingeschränkt nutzen. Beispiel: Netflix

### **Fractionalized Ownership**

Hierbei wird ein Produkt von zwei oder mehreren Personen in einer Gemeinschaft erworben und genützt. Bei kapitalintensiven Produkten können die Anschaffungskosten reduziert werden, ohne dabei auf die Eigentumsrechte verzichten zu müssen. Beispiel: Mobility Carsharing

### **Franchising**

Bei diesem Muster lizenziert ein Franchise-Geber das Geschäftskonzept inklusive Markennamen, Produkte und Cooperate Identity an einen Franchise-Nehmer. Das operationale Risiko liegt beim Franchise-Nehmer. Beispiele: McDonald's, Fressnapf, Starbucks

### **Freemium**

Hierbei wird das Basisangebot kostenlos zur Verfügung gestellt. Möchte der Benutzer Premiumfeatures nutzen, fallen zusätzliche Gebühren an. Durch die kostenlose Basisversion wird eine große Zahl an Nutzer angelockt, welche teils zur Premiumversion wechseln und somit die Basisversion finanzieren. Beispiele: Skype, Spotify, Dropbox

### **From Push-to-Pull**

Hierbei handelt es sich um eine kundenorientierte Unternehmensausrichtung inklusive Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette, welche eine schnelle und flexible Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse erlauben. Beispiele: Zara, Toyota

### **Guaranteed Availability**

Dieses Muster beinhaltet eine für den Kunden garantierte Verfügbarkeit. Der Vorteil für den Kunden liegt in der Minimierung der Ausfallkosten. Beispiele: IBM, Hilti

### **Hidden Revenue**

Hierbei handelt es sich um die Trennung von Kunden und Erlösquelle. Der Umsatz wird durch die Kommerzialisierung von Werbeflächen generiert, nicht aber durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an den Kunden des Unternehmens. Beispiele: Sat.1, Google, Facebook

### **Ingredient Branding**

Dieses Muster beschreibt die Integration einer Marke (für ein Produkt) in eine bestehende Marke. Hierbei kann das Produkt nicht einzeln erworben werden, sondern nur als Bestandteil eines Endproduktes. Die positiven Attribute des integrierten Produktes übertragen sich auf das Endprodukt, wodurch die Attraktivität des Endproduktes gesteigert wird. Beispiele: Intel, Carl Zeiss, Bosch, Shimano

### **Integrator**

Unternehmen, welche das Muster des Integrators anwenden, generieren einen Großteil ihrer Wertschöpfung im Unternehmen selbst, ohne dabei auf Lieferanten angewiesen zu sein. Kontrolle über zentrale Ressourcen und Fähigkeiten in der Wertschöpfung verbleiben im Unternehmen. Hierdurch werden Abhängigkeiten von Zulieferern reduziert und die Flexibilität und Stabilität erhöht. Beispiele: Ford, Zara

### **Layer Player**

Werden nur wenige Aktivitäten in einer Wertschöpfungskette über viele Branchen hinweg vom Unternehmen bereitgestellt, so spricht man von einem Layer Player. Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrads ergeben sich Wettbewerbsvorteile. Beispiele: Paypal, Amazon Web Services

### **Leverage Customer Data**

Hierbei werden Kundendaten gesammelt und gewinnbringend im Unternehmen eingesetzt oder an Dritte verkauft. Beispiele: Google, Twitter, Amazon

### **License**

Dieses Muster fokussiert die Entwicklung von geistigem Eigentum, welches anschließend an andere Unternehmen lizenziert wird, welche das Wissen in Form von Produkten verwerten. Beispiel: ARM

### **Lock-in**

Bei der Anwendung dieses Musters erfolgt die Einsperrung (Lock-in) des Kunden in das Ökosystem des Unternehmens durch erschwerte Wechselmöglichkeiten. Beispiele: Gillette, HP, Nestlé Nespresso, Lego

### **Long Tail**

Hierbei liegt der Fokus auf Nischenprodukten, welche durch eine geringe Anzahl an Verkäufen pro Produkt wenig Umsatz generieren, basierend auf der Anzahl an Produkten in Summe jedoch den Hauptteil des Unternehmensumsatzes erzielen. Beispiele: Netflix, Apple iPod/iTunes, YouTube

### **Make More of it**

Die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen werden in Form von externen Dienstleistungen an Dritte zur Verfügung gestellt. Beispiele: Porsche, Amazon Web Services

### **Mass Customization**

Bei diesem Muster werden dem Kunden individualisierte Produkte ohne erhebliche Aufschläge angeboten. Voraussetzung hierfür ist eine modularisierte Produktarchitektur. Beispiele: Mymuesli, Dell

### **No Frills**

Hierbei erfolgt die Reduktion des Produktes oder der Dienstleistung auf ihre Kernfunktionalität. Alle zusätzlichen Leistungen sind im Ursprungsangebot nicht vorhanden. Beispiele: McFit, Aldi

### **Open Business Model**

Bei diesem Muster erfolgt die Zusammenarbeit mit Partnern zur Generierung von Wert. Diese Partner können Lieferanten, Kunden oder sonstige Teilnehmer des Ökosystems sein. Beispiel: Valve Corporation

### **Open Source**

In diesem Muster werden Produkte und Dienstleistungen von der Öffentlichkeit entwickelt und meist kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Generierung des Umsatzes erfolgt durch zusätzliche Services wie beispielsweise Beratung und Support. Beispiele: Wikipedia, Mozilla

### **Orchestrator**

Hierbei fokussiert sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen sowie auf die Koordination der restlichen, ausgelagerten Wertschöpfung. Dies resultiert in einer gesteigerten Leistungsfähigkeit durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen. Beispiele: P&G, Nike

### **Pay-per-Use**

In diesem Muster erfolgt die Abrechnung nach tatsächlich angefallenen Leistungseinheiten. Das Unternehmen profitiert durch eine gesteigerte Flexibilität. Beispiele: Car2Go, Google

### **Pay What You Want**

Hierbei kann der Kunde den Preis für die bereitgestellte Leistung selbst festlegen, was aufgrund von sozialen Normen nur in Einzelfällen missbraucht wird. Der Vorteil dieses Musters liegt in der möglichen Gewinnung von Neukunden. Beispiel: Radiohead

### **Peer-to-Peer**

In diesem Muster positioniert sich das Unternehmen als Vermittler von Transaktionen zwischen Privatpersonen. Beispiele: eBay, Airbnb, Dropbox, Couchsurfing

### **Performance-based Contracting**

Basierend auf der vom Produkt erbrachten Leistung erfolgt die Preisermittlung. Der physische Wert des Produkts wird nicht berücksichtigt. Beispiele: BASF, Xerox, Rolls-Royce

### **Razor and Blade**

Hierbei wird das Basisprodukt kostenlos oder zu einem geringen Preis angeboten. Der Großteil des Umsatzes wird mit den zugehörigen Produkten, welche zur Benutzung benötigt werden, erzielt. Die Senkung der Kaufschwelle aufgrund des niedrigen Einstiegspreises führt zu gesteigerten Umsätzen. Beispiele: Gillette, HP, Amazon Kindle, Nestlé Nespresso, Apple iPod/iTunes

### **Rent Instead of Buy**

In diesem Modell wird das Produkt vom Kunden gemietet und nicht gekauft. Der Kunde wird zum Leistungsbezug angeregt, da die Anschaffungskosten entfallen. Beispiele: Xerox, Car2Go

### **Revenue Sharing**

Hierbei erfolgt eine prozentuale Beteiligung von Stakeholdern am generierten Umsatz, wodurch ein Anreiz zur Steigerung der Beteiligung geschaffen werden soll. Eine gesteigerte Beteiligung am Unternehmen hat das Ziel, eine generelle Umsatzsteigerung zu generieren. Beispiele: Apple iPod/iTunes, Groupon

### **Reverse Engineering**

Beim Reverse Engineering wird das Konkurrenzprodukt analysiert und in Einzelteile zerlegt. Anschließend erfolgt der Nachbau eines ähnlichen oder kompatiblen Produktes, wodurch F&E Kosten eingespart werden können. Beispiele: Bayer, Pelikan

### **Reverse Innovation**

Dieses Muster beschreibt den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, welche ursprünglich für Schwellenländer entwickelt wurden. Beispiele: Logitech, Renault, General Electric

### **Robin Hood**

Hierbei werden idente Produkte oder Dienstleistungen für die wohlhabende Gesellschaftsschicht zu einem wesentlich höheren Preis verkauft. Der höhere Gewinnanteil wird zur Subventionierung der Produktionskosten für die weniger wohlhabende Gesellschaftsschicht verwendet. Vorteilhaft ist die Generierung eines positiven Images für das Unternehmen. Beispiele: TOMS Shoes, Warby Parker

### **Self-Service**

Dieses Muster beschreibt die Übertragung eines Teils der Wertschöpfungskette an den Kunden. Hiermit können Kosten eingespart und die Effizienz gesteigert werden. Beispiele: McDonald's, IKEA

### **Shop-in-Shop**

Das Shop-in-Shop Muster basiert auf der Einrichtung einer eigenen unternehmensspezifischen Verkaufsfläche in einem bestehenden Shop. Der Betreiber des bestehenden Shops profitiert von zusätzlichen Kunden und einer effektiveren Auslastung der Verkaufsflächen. Im Gegenzug reduzierten sich die Verkaufsflächenkosten für den Shop-in-Shop Betreiber. Beispiele: Tchibo, Bosch

### **Solution Provider**

Hierbei tritt das Unternehmen als „Single Point of Contact“ dem Kunden gegenüber. Es bietet ein integriertes Set an Produkten und Dienstleistungen, welche den Bedarf vollständig abdecken. Vorteilhaft ist die enge Beziehung zum Kunden. Beispiele: Tetra Pak, 3M Services, Apple iPod/iTunes

### **Subscription**

Im Zuge eines Vertrags werden der dauerhafte Leistungsbezug sowie die regelmäßige Zahlung einer festgelegten Summe vereinbart. Das Unternehmen profitiert von kontinuierlichen Einnahmen. Beispiele: Netflix, Spotify

### **Supermarket**

In diesem Muster erfolgt die Anbietung eines breiten Produkt- oder Dienstleistungssortiments zur Abdeckung von möglichst vielen Kundenwünschen. Beispiele: Toys"R"Us, Best Buy, Fressnapf

### **Target the Poor**

Das Unternehmen bietet Produkte oder Dienstleistungen für einkommensschwache Kundensegmente an.  
Beispiel: Walmart

### **Trash-to-Cash**

Hierbei werden gebrauchte Güter wiederverwertet. Dies erfolgt durch die Beschaffung von Abfall- oder Nebenprodukten, welche zu neuen Produkten verarbeitet und in selben oder anderen Märkten erneut verkauft werden. Die Vorteile hierbei sind die geringen Beschaffungskosten sowie das positive Unternehmensimage. Beispiele: H&M, Greenwire, Emeco

### **Two-Sided Market**

Bei einem zweiseitigen Markt handelt es sich um zwei oder mehrere unabhängige Nutzergruppen, welche in Interaktion zueinander stehen. Je größer die Nutzeranzahl einer Gruppe ist, desto höher ist das Interesse einer anderen Gruppe und vice versa. Beispiele: Groupon, eBay, Amazon, Dinners Club, Google, Facebook

### **Ultimate Luxury**

Das Muster Ultimate Luxury beschreibt die Fokussierung des Unternehmens auf die Kundengruppe, welche sich am obersten Ende der Einkommenspyramide befindet. Beispiel: Lamborghini

### **User-Designed**

Hierbei erfolgt die Bereitstellung von Werkzeugen für den Kunden, mithilfe dessen die Gestaltung eines individuellen Produktes realisiert werden kann. Beispiele: Lego Factory, Createmytattoo

### **White Label**

Bei diesem Muster wird vom White Label Produkthersteller anderen Unternehmen die Erlaubnis erteilt, das Produkt unter ihrem eigenen Namen zu verkaufen. Durch diesen Umstand wird das Produkt in verschiedenen Segmenten unter diversen Markennamen vertrieben. Beispiele: Foxconn, Printing-In-A-Box

## **5.4.2 Geschäftsmodell-Muster nach Linder und Cantrell**

Linder und Cantrell geben in ihrer Publikation einen Überblick zum Thema *Geschäftsmodell*. Hierbei werden Begrifflichkeiten, Methoden zur Entwicklung sowie generische Geschäftsmodell-Muster dargestellt, welche in mehrere Kategorien zusammengefasst und nachfolgend abgebildet werden:<sup>136</sup>

### **Kategorie Preis**

- **Buying club**

Der Preis steht im Fokus. Kunden werden über günstige Preise angelockt. Große Stückzahlen ermöglichen günstige Einkaufspreise für das Unternehmen. Zusätzlich werden die administrativen Kosten minimiert sowie Zusatzservices reduziert.

- **One-stop, low-price shopping**

Der Preis und das Angebot stehen im Fokus. Der Kunde bekommt alle benötigten Produkte und Services an einer zentralen Stelle zu günstigen Preisen. Zusätzlich werden die administrativen Kosten minimiert sowie Zusatzservices reduziert. Beispiel: Walmart

---

<sup>136</sup> Vgl. Linder/Cantrell (2000), S. 7f, Onlinequelle [10.06.2018].

- **Under the umbrella**  
Bestehende Marktführer werden beim Preis unterboten.
- **Free for advertising**  
Produkte werden kostenlos angeboten, jedoch durch Werbung gestützt.
- **Razor and blade**  
Das Basisprodukt wird kostengünstig angeboten. Die Gewinne werden erst bei den notwendigen Zusatzprodukten bzw. Verbrauchsprodukten erzielt.

#### **Kategorie *Komfort***

- **One-stop convenient shopping**  
Die Produktauswahl steht im Fokus. Der Kunde ist bereit einen Aufpreis zu bezahlen, wenn er alle seine Produkte und Dienstleistungen an einem Ort beziehen kann.
- **Instant gratification**  
Hochpreisige Produkte und Dienstleistungen werden dem Kunden durch stark verzinste Ratenzahlungen sofort zugänglich gemacht.
- **Comprehensive offering**  
Hierbei handelt es sich um ein einzigartiges Paket von qualitativ hochwertigen Gütern und Dienstleistungen, mithilfe deren man versucht, mit dem Marktführer zu konkurrieren.

#### **Kategorie *Konsumware-Plus***

- **Low-price reliable commodity**  
Hochgradig vorhersehbare Angebote werden zu niedrigen Preisen angeboten. Kunden werden mit niedrigen Preisen und zuverlässigen Service angezogen. Das Unternehmen standardisiert operative Abläufe und spart dadurch Kosten.
- **Branded reliable commodity**  
Kunden bezahlen einen Preisaufschlag für die Marke.
- **Mass-customized commodity**  
Kunden können das Produkt oder die Dienstleistung an ihre Bedürfnisse anpassen.
- **Service-wrapped commodity**  
Kunden bezahlen einen Preisaufschlag für zusätzliche Services und Dienstleistungen.

#### **Kategorie *Erlebnis***

- **Experience selling**  
Unscheinbare Produkte oder Dienstleistungen werden durch umsatzbeteiligte Vertreter oder durch eine zusätzliche Aufmachung verkauft.
- **Experience destination**  
Produkte oder Dienstleistungen werden zu Premiumpreisen in sorgfältig gestalteten Umgebungen verkauft.
- **Cool brands**  
Kunden bezahlen Premiumpreise für wettbewerbsfähige Produkte aufgrund von exzessivem Marketing. Das Unternehmen lagert die Produktion aus, behält jedoch Kontrolle über Qualität und Wahrnehmung. Beispiel: Nike

### **Kategorie *Channel***

- **Channel maximization**  
Inhalte werden über so viele Kanäle wie möglich zur Maximierung von Werbe-, Abonnement- und Merchandisingeinnahmen verteilt.
- **Cat-daddy selling**  
Kunden werden durch eine vollständige Auswahl an sofort verfügbaren Produkten oder Dienstleistungen zu guten Preisen angezogen. Große Stückzahlen ermöglichen günstige Einkaufspreise für das Unternehmen.
- **Quality selling**  
Kunden werden mit qualitativ hochwertigen und/oder schwer auffindbaren Produkten zu Spitzenpreisen mit hervorragenden Kundenservice und bequemen Einkauf angelockt.
- **Value-added reseller**  
Beratung, Service und Verfügbarkeit stehen im Fokus. Kunden wird eine umfassende Palette an unscheinbaren Produkten mit Service und Beratung angeboten.

### **Kategorie *Vermittler***

- **Market aggregation**  
Mit ansprechendem Inhalt erfolgt Erregung von Aufmerksamkeit, welche anschließend in Werbeeinnahmen umgewandelt wird.
- **Multi-party market aggregation**  
Mit ansprechenden Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen wird Aufmerksamkeit erregt, mithilfe deren wiederum andere Zielgruppen angeregt werden.
- **Open market-making**  
Hierbei handelt es sich um die Bereitstellung einer offenen Plattform zur Umsatzgenerierung durch Transaktionsgebühren. Beispiel: eBay
- **Exclusive market-making**  
Hierbei erfolgt die Bereitstellung einer geschlossenen, spezifischen Handelsplattform, bei welcher die Umsatzgenerierung durch Transaktionsgebühren und zusätzliche Dienstleistungen erfolgt.

### **Kategorie *Vertrauen***

- **Trusted operations**  
Kunden bezahlen Premiumpreise für fehlerintolerante Tätigkeiten.
- **Trusted solution**  
Kunden bezahlt Premiumpreise für eine Gesamtlösung.
- **Trusted advisor**  
Kunden bezahlt Premiumpreise für Beratung.
- **Trusted product leadership**  
Dieses Muster beinhaltet die Entwicklung einer langlebigen Produktplattform, welche einen unterbrechungsfreien Upgrade-Pfad für den Kunden sichert.
- **De facto Standard**

Hierbei handelt es sich um die Entwicklung und Verwendung einer proprietären Technologie in den eigenen Produkten, welche anschließend an die restliche Industrie lizenziert wird und somit Umsatz generiert.

- **Trusted service leadership**

In diesem Muster erfolgt die Bereitstellung einer exzellenten Serviceleistung für den Kunden.

**Kategorie *Innovation***

- **Incomparable products**

Dieses Muster beschreibt die Nutzung von R&D zur Entwicklung von proprietären Technologien für einzigartige Produkte.

- **Incomparable service**

Hierbei handelt es sich um die Bereitstellung von unvergleichbarem Service für einen Preisaufschlag.

- **Breakthrough markets**

Dieses Muster beschreibt die Eroberung neuer Märkte zur Erreichung eines Monopolstatus.

### 5.4.3 Geschäftsmodell-Muster nach Osterwalder und Pigneur

Osterwalder und Pigneur verstehen unter dem Begriff *Geschäftsmodell-Muster* die Kategorisierung von Geschäftsmodellen mit ähnlichen Merkmalen, Verhaltensweisen und sich ähnelnder Anordnung von Geschäftsmodellbausteinen. Ein Geschäftsmodell kann mehreren der nachfolgenden Muster zugeordnet werden:<sup>137</sup>

- Entflechtungsmodelle
- Long Tail
- Multi-Sided Platforms
- FREE als Geschäftsmodell
  - Anzeigenbasiertes Multi-Sided Platform Modell
  - Freemium
  - Rasierklingen-Modell
- Open Business Models

Die oberhalb dargestellten Muster werden in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben:<sup>138</sup>

#### **Entflechtungsmodelle**

Das Konzept der Entflechtungsmodelle folgt der Prämisse, dass drei grundlegende Geschäftsarten vorhanden sind, welche unterschiedliche Anforderungen in Bezug auf Wirtschaft, Wettbewerb und Kultur haben. Diese sind folgende:

- Kundenbeziehungsunternehmen
- Produktinnovationsunternehmen
- Infrastrukturunternehmen

---

<sup>137</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 59.

<sup>138</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 61ff.

Eine Integration dieser Modelle in ein Unternehmen ist möglich, sollte jedoch aufgrund von Kompromissen und potenziellen Konflikten vermieden werden. Beispielhaft hierfür ist die Aufspaltung von Mobilfunkunternehmen in Netzbetreiber und Telekommunikationsdienstleister. Einerseits kann der Netzbetreiber seine Netze auch für andere Dienstleister zur Verfügung stellen und somit eine höhere Auslastung erreichen und die Profitabilität erhöhen. Andererseits kann sich der Dienstleister auf die Kundenbindung und die Bereitstellung von Produkten und Services für den Kunden fokussieren.

### Long Tail

Long Tail-Geschäftsmodelle fokussieren den Verkauf von unterschiedlichen Produkten zu einer geringen Stückzahl, auch bekannt als „Nischenprodukte“. Das Potenzial liegt in der Bedienung von vielen Nischen, was jedoch geringe Lagerhaltungskosten und eine starke Plattform voraussetzt, um die Nischenprodukte dem Käufer zugänglich zu machen. Durch die Anwendung dieses Musters können erhebliche Umsätze erzielt werden, welche mit dem Massenmarkt vergleichbar sind, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist.

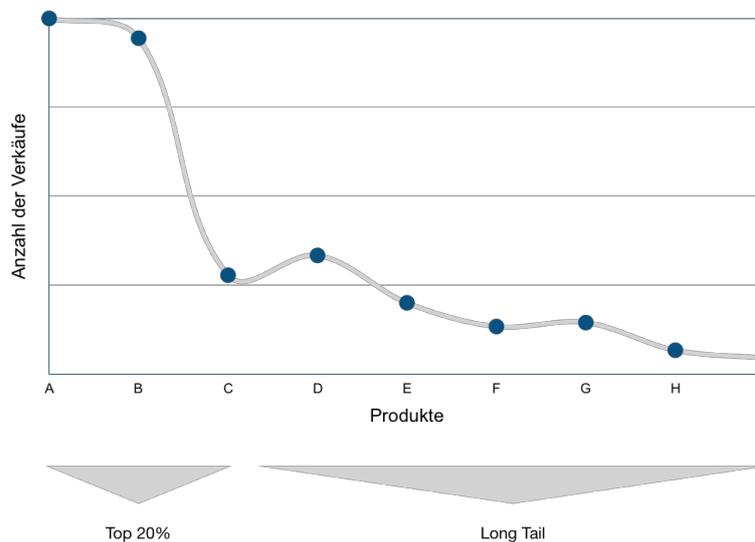


Abb. 21: Long Tail, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 72f.

Ein Beispiel für ein Long Tail-Muster im Geschäftsmodell stellt Netflix durch die Lizenzierung einer Vielzahl an Nischenfilmen dar. Zwar wird jeder einzelne Nischenfilm nur selten ausgeliehen, jedoch generieren diese bei kumulierter Betrachtung einen vergleichbaren Umsatz zu den Blockbustern.

### Multi-sided Platforms

Bei Multi-Sided Platforms werden zwei oder mehrere unterschiedliche Kundengruppen zusammengebracht, welche jedoch voneinander abhängig sind. Es wird erst dann ein Wert für eine Kundengruppe generiert, wenn die andere auch präsent ist. Multi-Sided Platforms treten als Vermittler auf und schöpfen Wert durch die Bereitstellung von Interaktion zwischen den verschiedenen Gruppen. Das Ziel einer Multi-Sided Platform ist die Wertsteigerung durch die Gewinnung von weiteren Nutzern. Dies kann durch die Subventionierung einer Kundengruppe erfolgen, wodurch das Interesse der anderen Kundengruppe gehoben wird. Hierbei muss zuvor jedoch ermittelt werden, welche Kundengruppe subventioniert und wie die Preisgestaltung zur Anlockung von Kunden vorgenommen wird.

Beispiele für Multi-Sided Platforms sind Kreditkartenunternehmen (Verknüpfung von Händlern mit Karteninhabern) oder Zeitungen (Verknüpfung von Anzeigekunden und Lesern).

### **FREE als Geschäftsmodell**

Das FREE-Geschäftsmodell stellt für ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich ein gebührenfreies Produkt oder Service zur Verfügung. Die Basis hierfür bilden unterschiedliche Muster und Modelle, welche FREE zu einem umsatzgenerierenden Geschäftsmodell machen. Die drei wichtigsten Muster und Modelle sind folgende:

**1. Anzeigenbasiertes Multi-Sided Platform Modell (Werbung)**

Dieses Modell basiert auf einer Kundengruppe, für welche ein kostenloses Angebot zur Verfügung gestellt wird, sowie der anderen Kundengruppe, für welche Werbemöglichkeiten bzw. Anzeigenplätze verkauft werden.

Beispiel: U-Bahn-Zeitungen

**2. Kostenlose Basisdienstleistung mit optionalen Premiumdienstleistungen (Freemium)**

Dieses Muster beinhaltet die Bereitstellung von kostenlosen Basisdienstleistungen und optionalen, kostenpflichtigen Premiumdienstleistungen (wird als Freemium-Modell bezeichnet), welche die kostenlosen Basisdienstleistungen subventioniert.

Beispiele: Flickr, Skype

**3. Kostenloses oder preiswertes Anfangsangebot das zu wiederholten Käufen verlockt (Köder & Haken, Lockvogel-Modell, Rasierklingen-Modell)**

Dieses Modell basiert auf einem kostenlosen oder preiswerten Anfangsangebot, das zukünftige Einkäufe von zusammenhängenden Produkten oder Dienstleistungen fördert. Die ursprünglich nicht vorhandene oder sehr geringe Gewinnspanne resultiert in einer sehr großen Gewinnspanne bei den zukünftigen Käufen.

Beispiele: Rasierer & Rasierklingen, Drucker und Druckerpatronen

### **Open Business Models**

Die Basis für dieses Geschäftsmodell-Muster ist der *Open Innovation Ansatz* von Henry Chesbrough. Ein Open Business Model schöpft Wert durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Die Zusammenarbeit kann auf folgende Arten stattfinden:

- Extern zu intern durch die Verwendung externer Ideen und Güter im Unternehmen
- Intern zu extern durch die Belieferung der Partner mit internen Ideen und Güter

### **5.4.4 Geschäftsmodell-Muster nach Schallmo**

Schallmo führt in seiner Publikation ‚Geschäftsmodell-Innovation‘ sieben Geschäftsmodell-Muster an, welche den B2B-Bereich fokussieren und im Vergleich zu den bereits genannten Mustern generischer gefasst sind. Hierbei werden auch Muster von anderen Autoren, welche Übereinstimmungen aufweisen, zugeordnet und nachfolgend abgebildet:<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 247ff.

### **Market Provider**

Das Geschäftsmodell-Muster *Market Provider* ist auf die Unterstützung von Kunden hinsichtlich weltweiter Aktivitäten wie Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz ausgelegt. Hierbei erfolgt die Spezialisierung auf eine bestimmte Region, in welchem die Kunden einen Marktzugang erhalten und somit Kosten und Risiken reduzieren können. Geschäftsmodelle, welche diesem Muster zuzuordnen sind, sind in der Regel langfristig angelegt und zeichnen sich durch hohe Kosten und Risiken für beispielsweise Informationsgewinnung und Aufbau von Infrastruktur aus.<sup>140</sup>

Beispiele aus der Literatur:<sup>141</sup>

- Free und Freemium
- Multi-Sided Platform
- Intermediary Model

### **Finance Provider**

Der Fokus des Geschäftsmodell-Musters *Finance Provider* ist die Bereitstellung und Vermittlung von Finanzierungs-, Leasing- und Fördermöglichkeiten mit dem Ziel, finanzielle Risiken absichern zu können. Kunden erhalten hierbei die Möglichkeit, bestehendes Kapital effektiver einzusetzen, ihr Rating zu verbessern, finanzielle Risiken zu reduzieren und Geschäfte zu realisieren, für welche die Liquidität zum Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses nicht ausreichend vorhanden ist. Die Lebensdauer dieses Geschäftsmodell-Musters ist aufgrund von Leasing- und Finanzierungsverträgen mit ausgedehnten Laufzeiten langfristig ausgelegt.<sup>142</sup>

Beispiele aus der Literatur:<sup>143</sup>

- Free und Freemium
- Intermediary Model

### **Sustainability Provider**

In diesem Geschäftsmodell-Muster liegt der Fokus auf der Unterstützung von Kunden in den Bereichen Compliance, Code of Conduct sowie Nachhaltigkeit, um den rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden und sich als nachhaltiges Unternehmen am Markt positionieren zu können. Dies inkludiert die Bereiche Recycling, soziale Verantwortung, Umweltfreundlichkeit und Energieeffizienz. Die steigende Bedeutung von Corporate Social Responsibility sowie Umweltauflagen fördert die Bereitschaft von Kunden für Produkte und Leistungen in diesem Bereich zu bezahlen.<sup>144</sup>

### **Product Provider**

Das Geschäftsmodell-Muster *Product Provider* basiert auf dem Trend der Modularisierung und Standardisierung als Antwort auf eine steigende Produktkomplexität und Individualisierung. Hierbei werden individuelle Anforderungen von Kunden, dem Markt, sowie von Normen und Standards mithilfe eines

---

<sup>140</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 255f.

<sup>141</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 256.

<sup>142</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 304.

<sup>143</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 304f.

<sup>144</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 305.

modularen Systems erfüllt, um einen kostengünstigen und zeitsparenden Zugang zu neuen Märkten zu erhalten.<sup>145</sup>

Beispiel aus der Literatur: Convenience Model<sup>146</sup>

### **Service Provider**

Der gesteigerte Bedarf an Rundum-sorglos-Paketen sowie sinkenden Margen bei Produktverkäufen bilden die Basis für das Geschäftsmodell-Muster *Service Provider*. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf Serviceleistungen, die dem Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette zur Verfügung gestellt werden mit dem Ziel, sich als Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren sowie dem Kunden einen Fokus auf sein Kerngeschäft zu ermöglichen.

Beispiele aus der Literatur:<sup>147</sup>

- Convenience Model
- Trust Model

### **People Provider**

Die Notwendigkeit der Flexibilität und ein steigender Fachkräftemangel führen zum Geschäftsmodell-Muster *People Provider*, in welchem die Vermittlung von Personal und die Qualifizierung des bestehenden Kundenpersonals im Fokus steht. Kunden bekommen Zugang zu neuen Märkten und Fachkräften, um dem Mangel zu reduzieren.

Beispiele aus der Literatur<sup>148</sup>

- Intermediary Model
- Open Business Model

### **Network Provider**

Das Geschäftsmodell-Muster *Network Provider* basiert auf der Verknötung von Informationen und Kontakten innerhalb eines Netzwerkes, um Schnittstellen und Risiken zu reduzieren, Aufträge und Zugang zu Know-how zu bekommen und sich gegenüber dem Wettbewerber zu differenzieren. Die Grundlage für dieses Muster bildet die steigende Bedeutung von strategischen Partnerschaften und politischen Einflüssen sowie von steigenden Kosten in der Beschaffung, Entwicklung, Produktion und im Absatz.

Beispiele aus der Literatur:<sup>149</sup>

- Intermediary Model
- Open Business Model
- Multi-Sided Platform

---

<sup>145</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 306.

<sup>146</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 306.

<sup>147</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 307f.

<sup>148</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 308.

<sup>149</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 309.

## 6 VORGEHENSMODELL

Rückblickend auf die gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in diesem Abschnitt die Darstellung eines Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung auf Basis diverser Ansätze aus der Literatur. Dieses gliedert sich in folgende Phasen:

1. Abgrenzung
2. Beschreibung
3. Analyse
4. Entwicklung

Auf diese Phasen haben unterschiedliche Aspekte einen Einfluss, wie im nachfolgenden Modell ersichtlich wird:

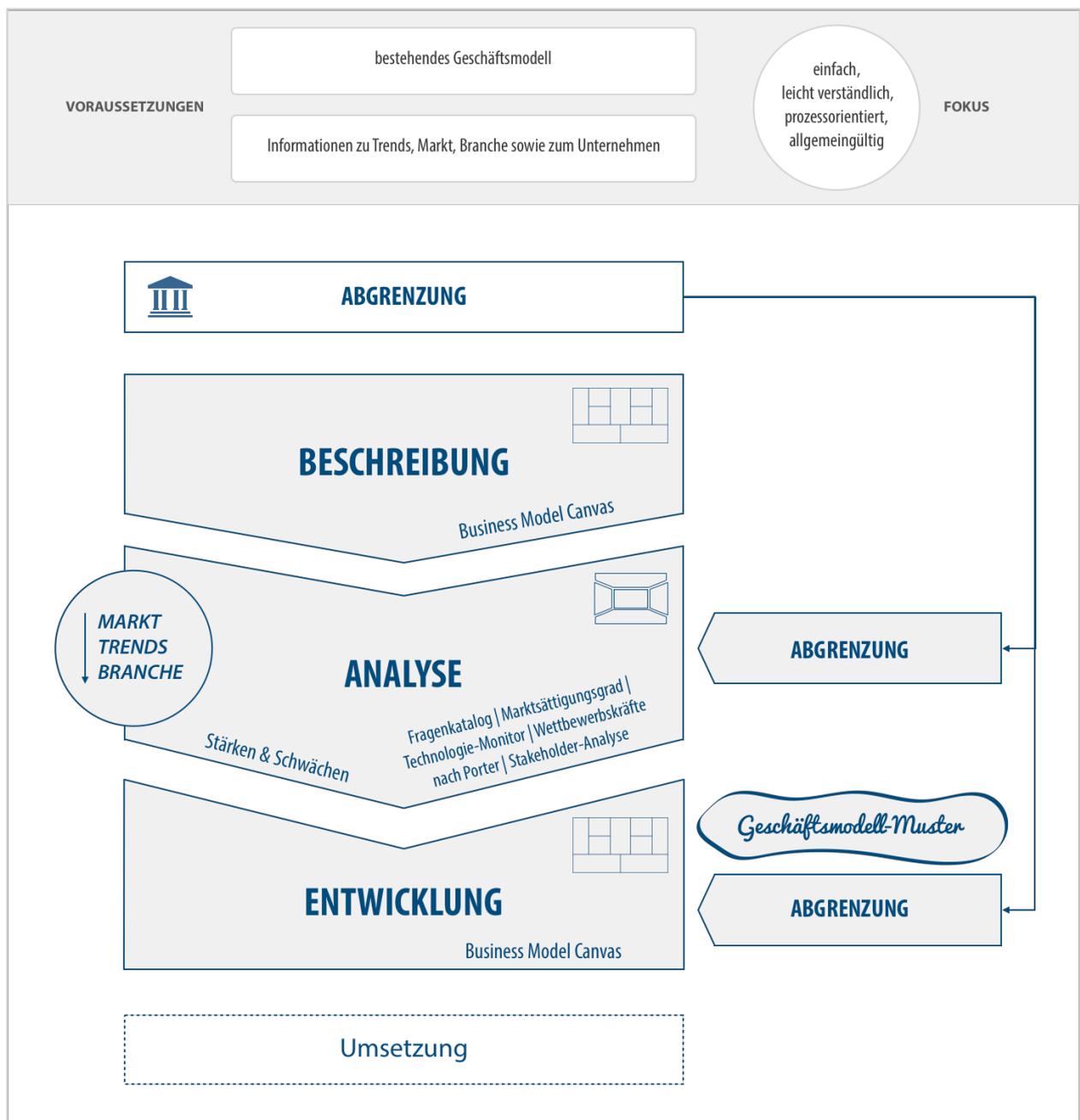


Abb. 22: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Das vorgestellte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung richtet sich die gegenständliche Arbeit betreffend an den B2B-Markt, an KMU sowie an den IT-Handelsmarkt. Grundsätzlich ist es jedoch allgemeingültig, da die Abgrenzung für jegliche Branche und Markt durchgeführt werden kann.

Des Weiteren richtet sich das Vorgehensmodell an all diejenigen, die ein einfaches sowie leicht verständliches Modell als Basis heranziehen möchten. Diese Fokussierung ist auf den Ursprungsaspekt KMU zurückzuführen und wurde im vorgestellten Vorgehensmodell beibehalten. Darüber hinaus bietet es eine Prozessorientierung, was die Durchführung des Vorgehensmodells unterstützt.

Die Schlussfolgerung, dass es sich um ein einfaches sowie leicht verständliches Modell handelt, liegt im Auge des Betrachters. Die überschaubare Anzahl an Schritten sowie die grafische Aufbereitung untermauern jedoch diese Schlussfolgerung, vor allem im Hinblick auf diverse Ansätze, wie auch im Kapitel 5 nachvollzogen werden kann.

Hinsichtlich der Voraussetzungen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Das Vorhandensein eines bestehenden Geschäftsmodells
- Die Bereitstellung von Informationen zu Trends, dem Markt, der Branche sowie dem Unternehmen

Die Ausgangsbasis bildet die Abgrenzung, in welcher die Eckpfeiler des Geschäftsmodells abstrahiert werden (im vorliegenden Fall sind dies der B2B-Markt, die IT-Handelsbranche sowie die KMU). Die genannten Pfeiler werden nun, unabhängig vom Unternehmen, beschrieben und eine Begründung zur Auswahl dieser erhoben. Das Ziel bei der Erstellung der Abgrenzung ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des aktuellen Umfelds, in welchem sich das Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell befindet. Des Weiteren bildet dies eine Ausgangsbasis zur Durchführung der anschließenden Schritte.

In der Phase der Beschreibung erfolgt die Erläuterung des Geschäftsmodells mithilfe des *Business Model Canvas* von Osterwalder und Pigneur (Kapitel 3.5.3). Dieser Canvas dient nicht nur zur Beschreibung eines Geschäftsmodells, sondern spielt auch in den Bereichen Analyse und Entwicklung eine tragende Rolle. Die Wahl des Business Model Canvas als Methode im Vorgehensmodell ist aufgrund der grafischen Strukturierung und der allgemeinen Verbreitung in der Literatur gefallen.

Nach der Darstellung des Geschäftsmodells im Business Model Canvas erfolgt auf Basis dessen die Phase der Analyse. In dieser wird das Geschäftsmodell hinsichtlich dessen Stärken und Schwächen analysiert, jedoch mit dem unternehmensinternen Fokus.

Die Betrachtung der unternehmensexternen Chancen und Risiken erfolgt im Zuge des zweiten Schrittes, der Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung. Hier werden die Bereiche *Markt*, *Trends* und *Branche* untersucht.

Folgende Fragestellungen und Tools sind in den genannten Bereichen von Bedeutung:

- Markt
  - Fragenkatalog im Kapitel 4.2.1
  - Erhebung des Marktsättigungsgrades
- Trends
  - Fragenkatalog im Kapitel 4.2.2
  - Durchführung eines Technologie-Monitors

- Branche
  - Fragenkatalog im Kapitel 4.2.3
  - Durchführung einer Stakeholder-Analyse
  - Erfassung der Wettbewerbskräfte nach Porter

Darüber hinaus fließen die bereits gewonnenen Erkenntnisse der Abgrenzung in die Analyse mit ein.

In der dritten Phase, der Entwicklung, wird mithilfe folgender Bausteine ein neues Geschäftsmodell entwickelt:

- Das beschriebene und analysierte Geschäftsmodell, welches die Grundlage für die Weiterentwicklung oder Neuentwicklung des Geschäftsmodells bildet
- Geschäftsmodell-Muster, mithilfe dessen neue Ideen, Anregungen und Kreativität in die Entwicklung mit eingebracht werden
- Erkenntnisse der Abgrenzung

Das Ergebnis, ein Geschäftsmodell, kann anschließend im Unternehmen umgesetzt werden, wie im Vorgehensmodell ersichtlich wird. Die Umsetzung ist jedoch nicht Bestandteil des Modells und wird somit auch nicht dezidiert behandelt.

## 7 VALIDIERUNG AM BEISPIEL DER DREXLER GMBH

Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit werden die bisher gewonnenen Erkenntnisse in Form des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung anhand der Drexler GmbH angewendet und überprüft.

### 7.1 Drexler GmbH

Das zwölfköpfige Familienunternehmen Drexler GmbH mit dem Sitz in St. Ruprecht an der Raab betreut regionale KMU im Bereich elektronische Datenverarbeitung, spezialisiert auf Drucker- und Serverinfrastruktur. Der Fokus liegt hierbei auf dem Vertrieb von Druckern inklusive Wartungsverträgen und verbrauchsorientierten Abrechnungsmodellen (Seitenpreismodell) der Marken HP, Sharp und Brother. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang ein über 150 Quadratmeter umfassender Ausstellungsraum, in welchem Drucker und Plotter von diversen Marken ausgestellt sind und von potentiellen Kunden besichtigt werden können.<sup>150</sup>



Abb. 23: Schauraum der Drexler GmbH in St. Ruprecht an der Raab, Quelle: Drexler GmbH (2018), Onlinequelle [21.10.2018].

Der IT-Sektor ist eine wissensintensive, sich schnell verändernde Branche, die insbesondere einem rasanten Technologiewandel ausgesetzt ist. Der Wert des Marktes wächst weiter ebenso wie die Entwicklung des Sektors.<sup>151</sup>

Ob die Drexler GmbH auch zukünftig erfolgreich sein kann, wird in erster Linie davon abhängen, wie dynamisch sie sich und ihr Geschäftsmodell an die veränderte Marktsituation und an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse anpassen kann.

---

<sup>150</sup> Vgl. Drexler GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [23.09.2018].

<sup>151</sup> Vgl. Mazur/Inków (2017), S. 14.

## 7.2 Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dargelegt wurde, ist es für die Drexler GmbH zielführend, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu analysieren und gegebenenfalls Adaptierungen vorzunehmen. In diesem Zuge wird das im Kapitel 6 entwickelte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung angewendet.

Das Vorgehen und Quelle für die inhaltlichen Informationen zu den einzelnen Schritten werden in den jeweiligen Abschnitten dokumentiert.

Nachdem die Abgrenzung im Kapitel 2 als Ausgangsbasis für die Weiter- oder Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells der Drexler GmbH bereits durchgeführt wurde, erfolgt als nächstes die Beschreibung dessen.

### 7.2.1 Beschreibung

Im ersten Schritt wird das bestehende Geschäftsmodell der Drexler GmbH mithilfe des *Business Model Canvas* abgebildet.



Abb. 24: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Die inhaltlichen Informationen hierzu werden von der Drexler GmbH bereitgestellt, die Durchführung dieses Schrittes erfolgt im ersten Schritt durch den Autor dieser Arbeit. Im zweiten Schritt werden die Erkenntnisse in Gesprächen mit der Drexler GmbH validiert und gegebenenfalls Änderungen vorgenommen.

Folgende Ergebnisse, welche auch im anschließenden Business Model Canvas dargestellt werden, sind hervorzuheben:

- **Schlüsselpartner**

Bei den Schlüsselpartnern der Drexler GmbH handelt es sich im jetzigen Geschäftsmodell um die Hardware-Hersteller HP, Sharp und Brother sowie um die Software-Lieferanten Mesonic und Microsoft. Weitere Partner sind nicht nennenswert.

- **Schlüsselaktivitäten**

Zu den bedeutendsten Aktivitäten zählen die Beratung von Kunden, der Verkauf von Waren, die Installation und kontinuierliche Wartung von Druckern und IT-Lösungen sowie die dynamische Abrechnung.

- **Schlüsselressourcen**

Der besondere Status beim Lieferanten HP (Gold Partnerschaft) sowie das Know-how und die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter stellen eine Schlüsselrolle im Bereich der Ressourcen im

aktuellen Geschäftsmodell dar. Des Weiteren bietet der Schauraum einen erheblichen Mehrwert. Hinzu kommt die Kompetenz bei der Wartung von Großformat-Plottern.

- **Wertangebot**

Das Wertangebot gliedert sich in die Bereiche *Drucker* und *IT-Lösungen*, wie im Business Model Canvas erkennbar ist. In beiden stehen die Beratung, der Verkauf, die Installation sowie die Wartung von Druckern und Großformat-Plottern respektive IT-Lösungen (Computer, Server, Netzwerkinfrastruktur, Software) im Fokus.

- **Kundenbeziehungen**

Eine persönliche Fachberatung sowie der direkte Kontakt mit dem Kunden zeichnen die Kundenbeziehungen der Drexler GmbH aus.

- **Kanäle**

Der Vertrieb erfolgt über unterschiedliche Kanäle, wobei Mundpropaganda, Ausschreibungen, Weiterempfehlungen sowie der verkehrsgünstige Standort den Hauptanteil einnehmen. Zusätzlich werden über Networking der Unternehmerfamilie sowie der bestehenden Website Kunden angesprochen.

- **Kundensegmente**

Regionale, kleine und mittlere Unternehmen in einem Umkreis von zirka 100 Kilometer Luftlinie sowie öffentliche Einrichtungen wie beispielsweise Gemeinden bilden den Kundenstamm der Drexler GmbH. Hinzu kommen kleinere Ausreißer in anderen Gebieten sowie im B2C Bereich.

- **Kostenstruktur**

Wie in jedem Handelsunternehmen zählen auch bei der Drexler GmbH Kosten für Personal, Raum (Gebäude), Fuhrpark, Lager, Verwaltung und Vertrieb zu den größten Posten. Hinzu kommen die variablen Kosten für Handelswaren wie Server, Drucker, Verbrauchsmaterialien, Zubehör, Lizenzen sowie Netzwerkausstattung.

- **Einnahmequellen**

Den Kosten stehen die Teilbereiche *Drucker* und *IT-Lösungen* unter dem Punkt Einnahmequellen gegenüber. Im Bereich der Drucker werden Umsätze durch den Verkauf von Geräten, Zubehör, Verbrauchsmaterialien sowie Dienstleistungen erzielt. Darüber hinaus erzielen Seitenpreismodelle sowie Service- und Wartungsverträge kontinuierliche Erlöse. Anteilig am Gesamtumsatz spielen die Umsätze im Bereich der IT-Lösungen eine geringere Rolle. Hier liegt die Quelle für Einnahmen im Verkauf von Server, Software, Dienstleistungen und Netzwerkausstattung. Wartungsverträge sind nur in wenigen Fällen vorhanden.

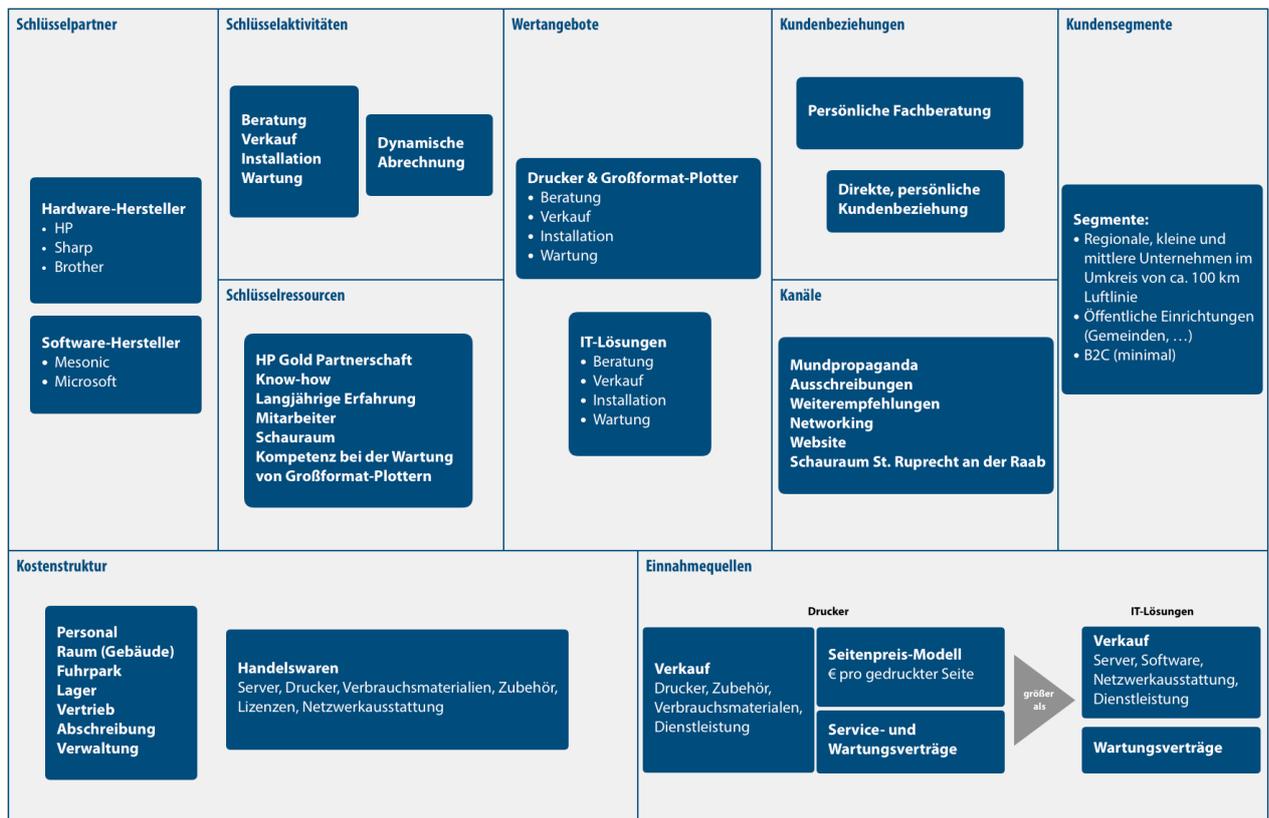


Abb. 25: Aktuelles Geschäftsmodell der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine vergrößerte Abbildung des dargestellten Business Model Canvas befindet sich im Anhang der Arbeit.

## 7.2.2 Analyse

In diesem Kapitel erfolgt die Analyse des bestehenden Geschäftsmodells sowie der Geschäftsmodell-Umgebung der Drexler GmbH. Das Ziel hierbei ist die Erarbeitung möglichst aller relevanten Informationen zum jetzigen Geschäftsmodell sowie der Umgebung, um diese in der anschließenden Entwicklung berücksichtigen zu können.

Als Ausgangsbasis dient das zuvor beschriebene Geschäftsmodell in Form eines Business Model Canvas, wie aus dem Vorgehensmodell im Kapitel 6 sowie in der nachfolgenden Abbildung entnommen werden kann.

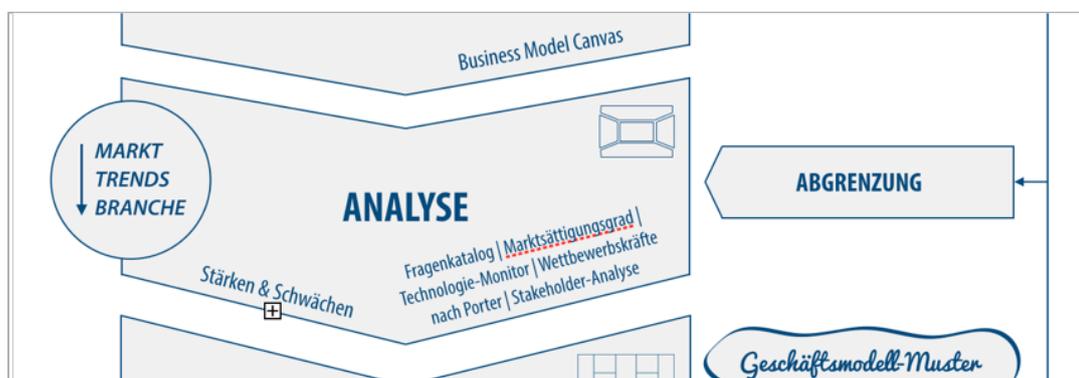


Abb. 26: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dessen erfolgt im Anschluss die Analyse des Geschäftsmodelles sowie der Geschäftsmodell-Umgebung.

Die inhaltlichen Informationen hierzu werden wie im vorherigen Schritt von der Drexler GmbH sowie diverser angeführter Quellen bereitgestellt, die Durchführung dieses Schrittes erfolgt durch den Autor dieser Arbeit. Anschließend werden die Erkenntnisse in Gesprächen mit der Drexler GmbH validiert und gegebenenfalls Änderungen vorgenommen und das Ergebnis dessen nachfolgend dargestellt.

### 7.2.2.1 Geschäftsmodell

In diesem Schritt werden die Stärken und Schwächen des bestehenden Geschäftsmodells analysiert. Hierzu erfolgt vorab die Begutachtung der bestehenden Kunden.

Bei den Kunden handelt es sich vorwiegend um KMU in einem Umkreis von 100 Kilometer Luftlinie rund um den Firmensitz. Der B2C-Bereich spielt aufgrund der geringen Margen nur eine untergeordnete Rolle. Die Besonderheiten des B2B-Marktes können aus der Abgrenzung im Kapitel 2.2.2 entnommen werden und fließen auch in die nachfolgende Geschäftsmodell-Entwicklung ein.

Die Kunden- und Umsatzverteilung der Drexler GmbH untermauern die zuvor genannte Fokussierung. 385 Kunden generieren einen Umsatz von mehr als 1.000 Euro pro Jahr, was einem Anteil von 32 % an der Gesamtkundenzahl entspricht. Die genannten 32 % sind jedoch für 93 % der Unternehmensumsätze verantwortlich, wie aus der nachfolgenden entnommen werden kann.

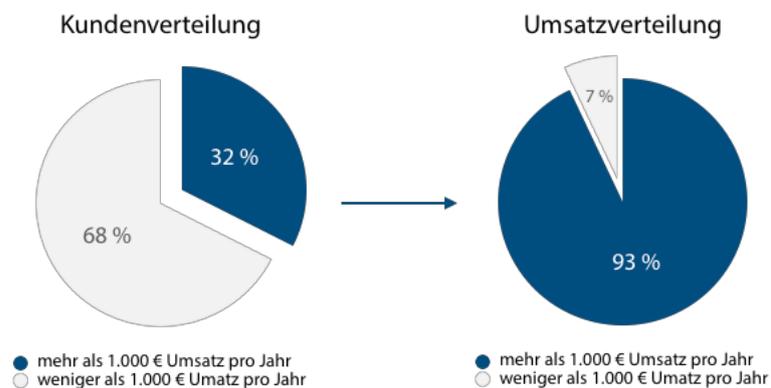


Abb. 27: Kunden- und Umsatzverteilung Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Umstand hat in der Phase der Geschäftsmodell-Entwicklung berücksichtigt zu werden.

Um eine detaillierteres Bild über die einzelnen Kundengruppen bekommen zu können, erfolgt nachstehend die Klassifizierung der 385 Kunden mit einem Jahresumsatz von mehr als 1.000 Euro anhand des ÖNACE 2008 Codes.

Dabei handelt es sich um eine verpflichtende Klassifikation aller österreichischer Unternehmen auf Basis ihrer Haupttätigkeit durch die Statistik Austria mit dem Hintergrund, Statistiken vergleichbar machen zu können.<sup>152</sup>

<sup>152</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [13.10.2018].

ÖNACE 2008	Titel	Anteil in Prozent	Anzahl Unternehmen
A	LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI	0,0 %	0
B	BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN	0,0 %	0
C	HERSTELLUNG VON WAREN	2,7 %	11
D, E	ENERGIEVERSORGUNG; WASSERVERSORGUNG; ABWASSER- UND ABFALLENTSORGUNG UND BESEITIGUNG VON UMWELTVERSCHMUTZUNGEN	2,6 %	10
F	BAU	13,5 %	52
G	HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN	4,4 %	17
H	VERKEHR UND LAGEREI	0,0 %	0
I	BEHERBERGUNG UND GASTRONOMIE	3,7 %	14
J	INFORMATION UND KOMMUNIKATION	0,0 %	0
K	ERBRINGUNG VON FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN	13,5 %	52
L	GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN	1,9 %	7
M	ERBRINGUNG VON FREIBERUFLICHEN, WISSENSCHAFTLICHEN UND TECHNISCHEN DIENSTLEISTUNGEN	27,3 %	105
N	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN WIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN	0,0 %	0
O	ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, VERTEIDIGUNG; SOZIALVERSICHERUNG	22,6 %	87
P	ERZIEHUNG UND UNTERRICHT	4,4 %	17
Q	GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN	2,6 %	10
R	KUNST, UNTERHALTUNG UND ERHOLUNG	0,0 %	0
S	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN DIENSTLEISTUNGEN	0,8 %	3
T	PRIVATE HAUSHALTE MIT HAUSPERSONAL; HERSTELLUNG VON WAREN UND ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN DURCH PRIVATE HAUSHALTE FÜR DEN EIGENBEDARF OHNE AUSGEPRÄGTEN SCHWERPUNKT	0,0 %	0
U	EXTERRITORIALE ORGANISATIONEN UND KÖRPERSCHAFTEN	0,0 %	0
		100,00 %	385

Tab. 7: ÖNACE 2008 Klassifizierung der bestehenden Kunden, Quelle: Statistik Austria (Hrsg.), Onlinequelle [13.10.2018].

Bei der Betrachtung der angeführten Tabelle sind Häufungen der Kunden im zweistelligen Prozentbereich in folgenden Branchen feststellbar:

1. Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (27,3 %)
2. Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (22,6 %)
3. Bau (13,5 %)
4. Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (13,5 %)

Diese Erkenntnis muss in der Phase der Geschäftsmodell-Entwicklung berücksichtigt werden.

Anhand der Informationen der Drexler GmbH lassen sich zu den bereits genannten Erkenntnissen folgende unternehmensspezifische Trends und Feststellungen festmachen:

- Eine steigende Zahl an bestehenden Kunden setzen auf zentrale Multifunktionsdrucker, welche von mehreren Mitarbeitern gemeinschaftlich genutzt werden.

- Service- und Wartungsverträge sowie das Seitenpreismodell für Multifunktionsdrucker generieren den größten Anteil am Umsatz.
- Hauptabsatz-Marken im Bereich *Drucker* sind HP und Sharp.
- Absatz-Marke im Bereich *IT-Lösungen* ist ausschließlich HP
- Bei Kleinaufträgen oder dem Verkauf von Einzelteilen im Bereich *IT-Lösungen* ist ein stetiger Rückgang zu verzeichnen. Der Absatz von Komplett-Lösungen (vom Server über Netzwerk-Hardware bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz) steigt hingegen.
- Der Umsatz im Bereich *Drucker* ist aufgrund von langfristigen Service- und Wartungsverträgen konstant.

Im nächsten Schritt werden die Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells erhoben.

### **Stärken**

Eine wesentliche Stärke des bestehenden Geschäftsmodells ist der Gold-Partner-Status bei dem Lieferanten HP. Hierdurch hat die Drexler GmbH nicht nur Zugang zu diversen Partner-Programmen, sondern profitiert vor allem durch bessere Konditionen im Einkauf, welche die Wettbewerbsposition stärken.<sup>153</sup>

Im Zuge des Verkaufsprozesses ist der Einsatz des vorhandenen Schauraums als weitere Stärke hervorzuheben, in welchem Kunden die Möglichkeit haben, Produkte zu besichtigen und auszuprobieren und bei Bedarf direkt zu kaufen. Dieser Trend wird laut der Studie *Trends im Handel 2025* auch in Zukunft nicht abnehmen.<sup>154</sup>

In diesem Zusammenhang spielen auch die Fachberatung und der direkte, persönliche Kundenkontakt eine vorteilhafte Rolle, wodurch eine Vertrauensbasis zwischen Verkäufer und Käufer geschaffen wird, was eine Besonderheit des B2B-Marktes darstellt (Kapitel 2.2.2).

Als weitere Stärke ist ein optionales Seitenpreis-Modell im Bereich von Druckern hervorzuheben, bei welchem die Kosten nach gedruckten Seiten abgerechnet werden. Der Vorteil liegt hier zum einen in der Reduktion von Verwaltungsaufwänden durch den Entfall der Aktivierung in der Bilanz sowie der Abschreibung. Zum anderen fallen keine gesonderten Aufwände für Wartung, Verbrauchsmaterialien sowie Updates an.

Als weitere Stärke hervorzuheben ist die Kompetenz bei der Wartung von Großformat-Plottern. Diese macht es möglich, Kunden in einem größeren Radius rund um den Standort zu bedienen.

### **Schwächen**

Eine Schwäche des bestehenden Geschäftsmodells ist die Vernachlässigung der Onlinepräsenz. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit ist eine Website mit allgemeinen Informationen zum Unternehmen vorhanden sowie generelle Informationen zu einer Selektion an Produkten, jedoch keine Möglichkeit zum Kauf dieser. Der Bereich des E-Commerce wird vom Geschäftsmodell nicht berücksichtigt, was aufgrund der im Kapitel 2.2.2 genannten Gesichtspunkte bereits zum jetzigen Zeitpunkt einen erheblichen Einfluss

---

<sup>153</sup> Vgl. HP Development Company (Hrsg.), Onlinequelle [04.10.2018].

<sup>154</sup> Vgl. Atzberger u.a. (2016), S. 9, Onlinequelle [10.06.2018].

auf den Vertriebs- und Verkaufsprozess hat und somit auch auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Des Weiteren ergibt sich durch die künstliche Einschränkung auf den B2B-Markt ein Entfall von potenziellen Umsätzen. Dieser Umstand ist ebenfalls als Schwäche des aktuellen Geschäftsmodells zu betrachten.

Der Schauraum wurde bereits als Stärke angeführt, kann jedoch aufgrund der geringen Verwendungshäufigkeit auch als Schwäche betrachtet werden. Eine Intensivierung der Verwendung des Schauraums bietet einen potenziellen Spielraum in zukünftigen Geschäftsmodellen.

Im Zuge der Analyse des zugrundeliegenden Business Model Canvas wird ersichtlich, dass mehr als die Hälfte der Umsätze durch den Absatz von Druckern generiert werden. Dies ist vor allem im Hinblick auf prognostiziert sinkende Umsätze (von 36 Millionen Euro im Jahr 2018 auf 34 Millionen Euro im Jahr 2021) sowie Absätze (von 300.000 Stück im Jahr 2018 auf 270.000 Stück im Jahr 2021) im Bereich *Drucker und Kopierer* für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell bedenklich, wie den nachfolgenden Abbildungen entnommen werden kann.

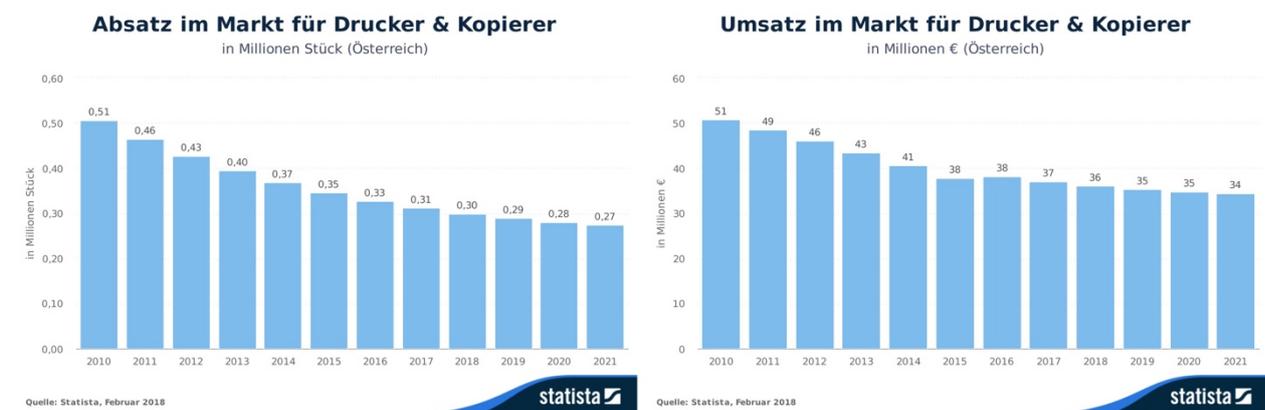


Abb. 28: Absatz/Umsatz im Markt für Drucker und Kopierer (B2B & B2C), Quelle: Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [04.10.2018].

Der bereits als Stärke angeführte Gold-Partner-Status des Lieferanten HP, welcher für wettbewerbsfähige Konditionen dem Kunden gegenüber verantwortlich ist, stellt jedoch durch die Abhängigkeit vom Lieferanten ein Risiko dar, welches in zukünftigen Geschäftsmodellen berücksichtigt werden sollte.

All die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Phase *Entwicklung*.

### 7.2.2.2 Geschäftsmodell-Umgebung

Im zweiten Schritt erfolgt die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung.

#### Markt

In der Abgrenzung wurden bereits einige Elemente der Marktanalyse zu den Themenbereichen KMU (Kapitel 2.1.2), B2B-Markt (2.2.2) sowie IT-Handelsbranche (2.3.2) diskutiert. In diesem Abschnitt erfolgt nun eine gezielte Fragestellung hinsichtlich des Marktes.

- In welchem Segment liegt das größte Wachstumspotenzial?

Bei der Betrachtung der Umsatz- und Absatzprognosen von Druckern und Kopierern in Österreich, wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt wurde, kann der Schluss gezogen werden, dass in den kommenden Jahren mit einem Rückgang des Marktes gerechnet werden kann. Bei der Betrachtung des Umsatzes mit Informationstechnik in Deutschland von 2005 bis 2018 (Kapitel 2.3.2) kann jedoch bei einer Interpolation von einem weiteren Wachstum in den kommenden Jahren ausgegangen werden.

Diese Interpretation wird anhand einer Prognose bis zum Jahr 2021 bekräftigt. Bei der Umsatzveränderung im Segment für *Computer und Zubehör* in Österreich kann bis zum Jahr 2021 mit einem jährlichen Umsatzwachstum von 1,3 % (CGAR) gerechnet werden. Dem Anteil von Druckern und Kopierern wird jedoch ein jährlicher Umsatzrückgang von 2 % (CGAR) bis zum Jahr 2021 vorausgesagt.<sup>155</sup>

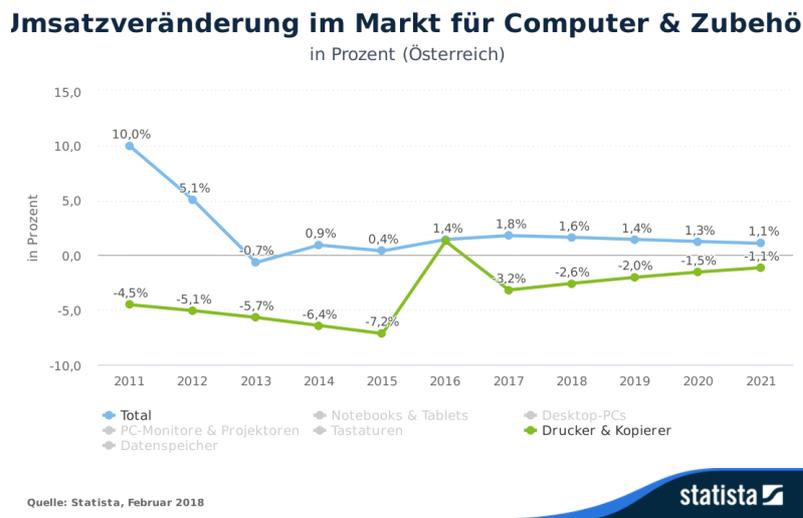


Abb. 29: Umsatzveränderung im Markt für Computer und Zubehör (B2C & B2B), Quelle: Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [18.10.2018].

## Trends

In diesem Abschnitt erfolgt die Erfassung von diversen Trends auf Basis des Geschäftsmodells sowie der Abgrenzung. Folgende sind aus dem Bereich der IT auf Basis einer Studie von Capgemini zu berücksichtigen:<sup>156</sup>

- **Steigende IT-Budgets**

49 % der Teilnehmer der Studie gehen von höheren Ausgaben im Bereich der IT aus, wobei 10 % von ihnen sogar eine Steigerung von mehr als 10 % erwarten.

- **Digitalisierung**

Die Bedeutung der Digitalisierung ist für Unternehmen nach wie vor groß. 63 % der Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle über alle Branchen hinweg werden sich nach Meinung der befragten CIOs aufgrund der Digitalisierung verändern. Erfolgversprechende Maßnahmen im Zuge dieser Veränderung sind die Etablierung von interdisziplinären Teams sowie ein gezieltes Recruiting von Mitarbeitern. Problematisch ist der Aufbau von Software-Entwicklungskapazitäten sowie von digital affinen Führungskräften.

<sup>155</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [18.10.2018].

<sup>156</sup> Vgl. Capgemini (Hrsg.) (2018), S. 6f.

- **Digitalisierung muss Ergebnisse liefern**

Erfolgte in den vergangenen Jahren der Fokus auf Investitionen in die Digitalisierung, so steht nun das zu erwartende Ergebnis im Vordergrund. Unternehmen erwarten sich Verbesserungen in den Bereichen *Produktentwicklung*, *Services* sowie der *Endkundenzufriedenheit* und der *Release- und Bereitstellungszyklen*.

- **Big Data**

Der Haupteinsatzzweck von Big Data liegt nach wie vor in der Steigerung von Effizienz in kundenorientierten Prozessen. Ebenso steigt die Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen auf Basis von Big Data, nachdem in den vergangenen Jahren der Fokus auf dem Aufbau sowie der Auswertung von Daten gelegen war. Die Umsetzung der Modelle erfolgt aufgrund fehlender Fachleute hauptsächlich mit externen Unternehmen.

- **Agile Methoden**

Knapp 30 % der befragten Unternehmen setzen bereits auf den Einsatz von agilen Methoden im Projektmanagement, wobei viele nach wie vor Schwierigkeiten mit der agilen Denkweise haben. Hinzu kommt die Veränderung von zuvor lang- in jetzt kurzfristige Zeitfenster in der Release-Planung.

- **Technologie-Trends**

Aufgrund des Inkrafttretens der DSGVO liegt der Fokus im Jahr 2018 auf der IT-Sicherheit, was sich an den Trend-Themen *Security-Automation* und *Perimeter-Security* festmachen lässt. Darüber hinaus sind folgende Trends von Bedeutung:

- Privacy by Design
- Predictive Analytics
- BYOx-Security
- Applikations-Portfolio-Rationalisierung

Ein weiterer Trend ist die Verbesserung von Multi-Device-Support, die Migration von Anwendungen in die Cloud sowie die generelle Verbesserung der IT-Sicherheit.

In ihrer Publikation ‚The Future of Technology‘ führt MarketLine folgende weltverändernde Technologien an, welche in der kommenden Dekade von Bedeutung sein werden:<sup>157</sup>

- Künstliche Intelligenz
- Autonome Fahrzeuge
- Quanten-Computer
- Industrie 4.0
- Gehirn-Implantate
- Weltraumschrott-Beseitigung

Bitkom erfasst im Branchenbarometer für die wichtigsten IT-Trends im Jahr 2018 folgende Trends:<sup>158</sup>

- IT-Sicherheit
- Cloud-Computing

---

<sup>157</sup> Vgl. MarketLine (Hrsg.) (2017), S. 2f, Onlinequelle [26.10.2018].

<sup>158</sup> Vgl. Bitkom (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [26.10.2018].

- Internet der Dinge und Dienste
- Industrie 4.0
- Big Data
- Digitale Plattformen
- Cognitive Computing
- Blockchain
- Enterprise-Content-Management (ECM)
- Mobile Apps / Mobile Websites

Weitere Trends, welche in die Geschäftsmodell-Umwelt einfließen, sind jene des B2B-Marktes, die bereits in der Abgrenzung im Kapitel 2.2.2 erläutert wurden, zum besseren Verständnis jedoch nachfolgend nochmals dargestellt werden:<sup>159</sup>

- Reduktion der Lieferanten
- Globale Einkaufsentscheidungen in internationalen Teams
- Supply Chain Management
- Spieltheorien im Einkauf
- Schnellerer Wandel
- Unternehmen kommen und gehen schneller
- Wachsende Transparenz
- B2B-E-Commerce
  - Anstieg von Online-Käufen<sup>160</sup>
  - B2C-Verhalten färbt auf B2B ab<sup>161</sup>

Im Hinblick auf das aktuelle Geschäftsmodell der Drexler GmbH ist der Trend der Mobilisierung des Arbeitsplatzes ebenso von Bedeutung. Der Ort, an welchem die Leistungserstellung erfolgt, wird sich in Zukunft wesentlich dynamisieren. Der Trend des *Home-Office* ist bereits in der aktuellen Unternehmenswelt eine Thematik, wird jedoch noch erheblich steigen. 43 % der befragten Unternehmen erwarten eine Steigerung der Home-Office-Mitarbeiter in den kommenden fünf bis zehn Jahren. Ebenso nimmt die Möglichkeit der Flexibilisierung des Arbeitsplatzes in der Jobsuche bei 35 % der befragten Personen einen erheblichen Stellenwert ein.<sup>162</sup>

Die genannten Trends dienen als Input für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Abschnitt 7.2.3 sowie für die nachfolgende Branchenwettbewerbsanalyse nach Porter.

### **Branche**

Zum besseren Verständnis der Branche, in welcher sich die Drexler GmbH befindet, erfolgen eine Erfassung und Analyse von Stakeholdern sowie die Branchenwettbewerbsanalyse nach Porter.

Hierbei fließen die zuvor gewonnenen Erkenntnisse über die bestehenden Kunden ein. Zusätzlich werden die Wettbewerber der Drexler GmbH erfasst und hinsichtlich ihrer Angebote untersucht.

---

<sup>159</sup> Vgl. Sieck/Goldmann (2014), S. 1ff.

<sup>160</sup> Vgl. Wittmann/Listl (2017), S. 4ff, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>161</sup> Vgl. Wittmann/Listl (2017), S. 4ff, Onlinequelle [02.06.2018].

<sup>162</sup> Vgl. Brandt (2017), Onlinequelle [27.10.2018].

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet eine Liste an Wettbewerbern und deren angebotenen Leistungen, welche aus Sicht der Drexler GmbH für das Unternehmen sowie den Vergleich relevant sind.

Firma	Leistungen	Verkauf von IT-Infrastruktur	After-Sales Support für IT-Infrastruktur	Verkauf von Präsentationsequipment	Verkauf von Software	Quelle
Bürotechnik Niederl GmbH		X	X	-	-	Drexler GmbH, <a href="http://www.niederl.at">www.niederl.at</a>
Würzer Solutions GmbH		-	X	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.wuerzer-solutions.at">www.wuerzer-solutions.at</a>
Schedina GmbH		X	X	-	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.schedina.at">www.schedina.at</a>
Leodolter Kopier-, Druck		X	X	-	-	Drexler GmbH, <a href="http://www.leodolter.com">www.leodolter.com</a>
RKP IT-Solutions GmbH		X	X	-	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.rkp-it.at">www.rkp-it.at</a>
Bürosysteme Rottmann GmbH		X	X	-	-	Drexler GmbH, <a href="http://rottmann.at">rottmann.at</a>
Mediamarkt		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.mediamarkt.at">www.mediamarkt.at</a>
Saturn		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.saturn.at">www.saturn.at</a>
Conrad		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.conrad.at">www.conrad.at</a>
Alibaba		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://alibaba.com">alibaba.com</a>
Amazon Business		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
Alternate		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.alternate.at">www.alternate.at</a>
Notebooksbilliger		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.notebooksbilliger.de">www.notebooksbilliger.de</a>
E-Tec		X	-	X	X	Drexler GmbH, <a href="http://www.e-tec.at/frame1/index.php">www.e-tec.at/frame1/index.php</a>
Drexler GmbH		X	X	X	X	Drexler GmbH

Tab. 8: Wettbewerber der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Tabelle kann entnommen werden, dass sich der Wettbewerb in zwei Gruppierungen aufteilen lässt. Die erste Gruppe beinhaltet kleinere, regionale Unternehmen, welche mit Abweichungen ähnliche Produkte und Dienstleistungen anbieten. In der zweiten finden sich große, überregionale Handelsunternehmen mit identen Leistungen wieder. Im Vergleich zur Drexler GmbH lässt dies den Rückschluss zu, dass im bestehenden Wettbewerber-Umfeld keine signifikante Differenzierung vorhanden ist.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen erfolgt eine Analyse der Stakeholder.

Stakeholder	Erwartungen	Position/Einfluss
Hardware-Hersteller (HP, Sharp, Brother)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abnahme von Produkten</li> <li>Umsatzsteigerung</li> </ul>	schwach
Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliche Umsätze</li> </ul>	schwach
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherer Arbeitsplatz</li> <li>Gerechte Bezahlung</li> <li>Gutes Betriebsklima</li> </ul>	schwach
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Renditen</li> <li>Beständigkeit</li> <li>Steuerung des Unternehmens</li> <li>Einfluss</li> </ul>	stark
Gemeinde, Land, Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuereinnahmen</li> <li>Arbeitsplätze</li> </ul>	schwach
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedürfnisbefriedigung</li> </ul>	stark

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis</li> </ul>	
Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechtes Angebot bzw. Preis-Leistungs-Verhältnis</li> </ul>	stark

Tab. 9: Stakeholder-Analyse der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Tabelle wird ersichtlich, dass die Eigentümer der Drexler GmbH eine starke Position einnehmen und somit einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben. Dies ist dem Umstand der Unternehmensgröße geschuldet, in welcher meist keine Trennung zwischen Eigentümer- und Managementfunktion erfolgt. (Weitere Merkmale von KMU, welche mehrheitlich auch auf die Drexler GmbH zutreffen, werden im Kapitel 2.1.3 angeführt.)

Darüber hinaus wird die relativ schwache Position der Hardware-Hersteller trotz des Sonderstatus beim Lieferanten HP ersichtlich. Die Drexler GmbH ist von den jetzigen Lieferanten relativ unabhängig und könnte jederzeit zu einem Konkurrenten wechseln, wenngleich der Konditionsvorteil verloren gehen würde.

Der starke Wettbewerb in der Branche, die Marktmacht einiger Mitbewerber sowie die Erwartungen der Kunden sind ebenfalls nicht außer Acht zu lassen. Kunden möchten ihre Bedürfnisse befriedigt wissen, welche sie aufgrund des vorherrschenden Wettbewerbs und der geringen Differenzierung der Drexler GmbH auch bei Mitbewerbern können.

Öffentliche Einrichtungen, die Bank sowie die Mitarbeiter sind aus Sicht der Drexler GmbH nicht nennenswert positioniert.

Zusätzlich zur Betrachtung der Stakeholder wird im Zuge der Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung eine Branchenwettbewerbsanalyse nach Porter durchgeführt. Die Ausgangsbasis bildet das im Kapitel 4.2.2 beschriebene Modell, welches auf das bestehende Geschäftsmodell angewendet wird. Hierbei liegt der Fokus auf dem Bereich *Drucker* aufgrund des höheren Anteils am Unternehmensumsatz.

Folgende Erkenntnisse können hierbei gewonnen werden:

- **Bedrohung durch neue Konkurrenten**

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten kann im Bereich *Drucker* als gering eingestuft werden, da ein Umsatzrückgang von 2 % pro Jahr (CGAR)<sup>163</sup> erwartet wird, wie bereits oberhalb angeführt wurde. Im Bereich der IT-Lösungen ist jedoch mit einem Umsatzwachstum zu rechnen, wodurch sich die Drexler GmbH der Bedrohung durch neue Konkurrenten ausgesetzt sieht. In diesem Fall kann neuen Konkurrenten aufgrund der geringen Differenzierung, der nicht vorhandenen Vergeltungsmaßnahmen und -möglichkeiten nur wenig entgegengesetzt werden. Diesem Umstand könnte man mit einer Beteiligung oder Partnerschaft eines branchenverbundenen Unternehmens entgegenwirken. Als Eintrittsbarriere kann die besondere Stellung beim Lieferanten HP, der direkte Kundenkontakt sowie das vorhandene Netzwerk hervorgehoben werden, wenngleich diese einen relativ geringen Effekt haben.

<sup>163</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [18.10.2018].

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten**

Betrachtet man die vorherrschenden Faktoren für eine starke Verhandlungsmacht von Lieferanten, so können diese als *gegeben* bezeichnet werden. Im Grunde wird die Lieferantengruppe im Unternehmen von einigen wenigen Unternehmen wie HP und Sharp beherrscht. Darüber hinaus sind die Produkte dieser Lieferanten für das Unternehmen sowohl im Bereich *Drucker* als auch im Bereich *IT-Lösungen* essenziell. Hinzu kommt eine Vorwärtsintegration im Bereich *Drucker* (Seitenpreismodell durch das Angebot Instant Ink von HP<sup>164</sup>, aktuell nur für B2C-Kunden verfügbar), welche als erhebliche Gefahr für das bestehende Geschäftsmodell eingestuft werden muss.

- **Verhandlungsmacht der Kunden**

In Anblick der gegenüberliegenden Seite, der Verhandlungsmacht der Kunden, zeigt sich ein ähnliches Bild. Durch die standardisierten und wenig differenzierten Angebote der Drexler GmbH ergeben sich niedrige Umstellungskosten, welche für den Kunden in der Preisverhandlung ein starkes Argument darstellen. Des Weiteren ist sowohl im Falle der Drucker als auch bei den IT-Lösungen der Einsatz von Branchenprodukten für den Kunden in den meisten Fällen unerheblich. Zusammenfassend kann auch hier von einer starken Position der Kunden gesprochen werden.

- **Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste**

Als Basis für die Ableitung von möglichen Ersatzprodukten oder -diensten dienen die zuvor ermittelten Trends. Hierbei kann der Trend hin zum papierlosen Büro als signifikante Bedrohung für den Teil des Druckerverkaufs im bestehenden Geschäftsmodell betrachtet werden, wobei dieser über Umwege auch durch den Umweltschutzgedanken sowie die Reduktion von Kosten untermauert wird. Relativierend ist hierbei hervorzuheben, dass diese Trends unweigerlich zum Ersatz durch digitale Mittel führen wie beispielsweise zum Einsatz von ECM-Systemen.

Der Trend zur Mobilisierung des Arbeitsplatzes und dem damit verbundenen Einsatz von Home Office führt zu einer Reduktion des Druckbedarfs, wohingegen der Absatz von Tablets steigt. Hinzu kommt das Wachstum im Bereich B2B-E-Commerce, in welchem die Drexler GmbH nicht vertreten ist.

Zusammenfassend kann die Kraft der Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste als stark eingestuft werden.

Im Hinblick auf die genannten Wettbewerbskräfte kann auf Basis der Erkenntnisse die Wettbewerbsintensität als stark bezeichnet werden. Dies ist auch in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

---

<sup>164</sup> HP (Hrsg.), Onlinequelle [18.10.2018].

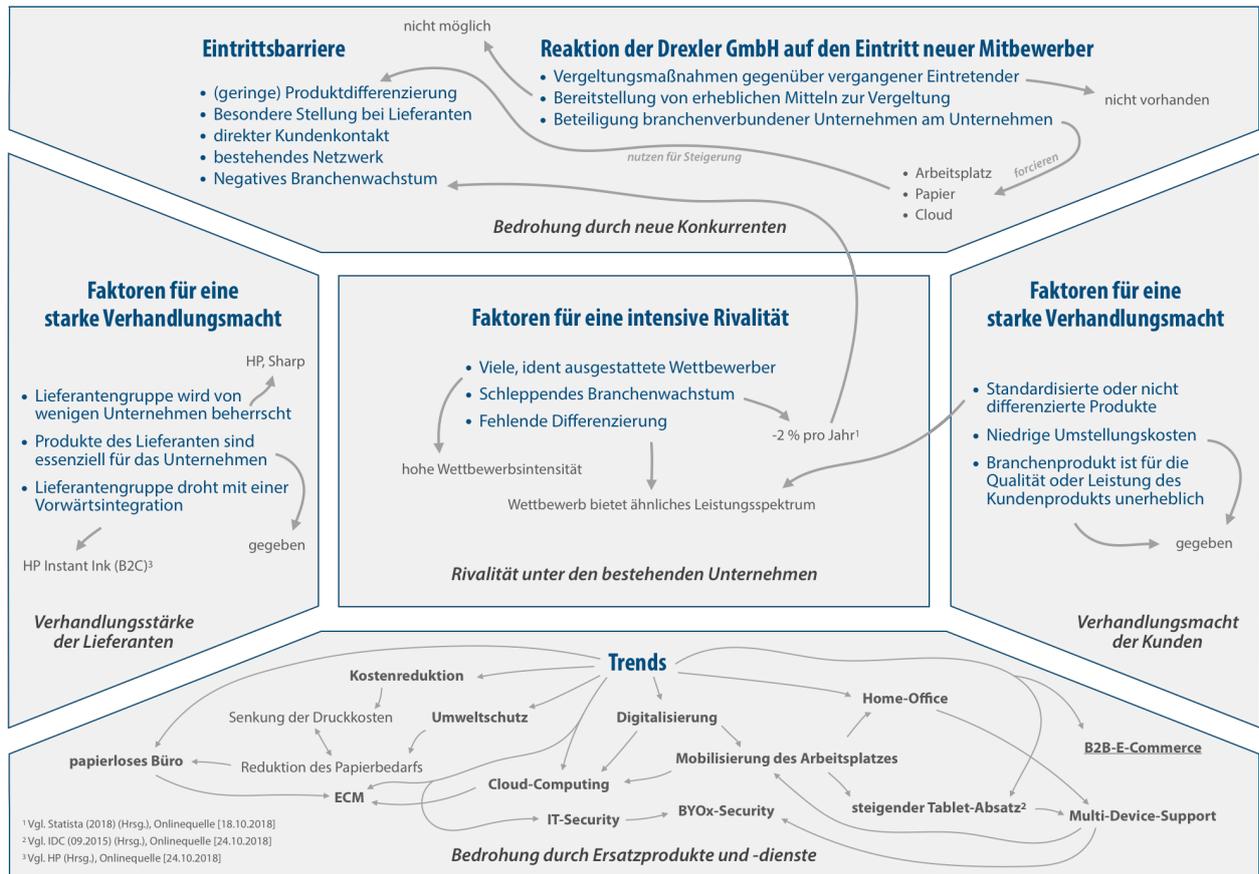


Abb. 30: Branchenwettbewerbsanalyse nach Porter für die Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.2.3 Entwicklung

Nach der Beschreibung und Analyse des bestehenden Geschäftsmodells erfolgt nun in der dritten Phase die Entwicklung.

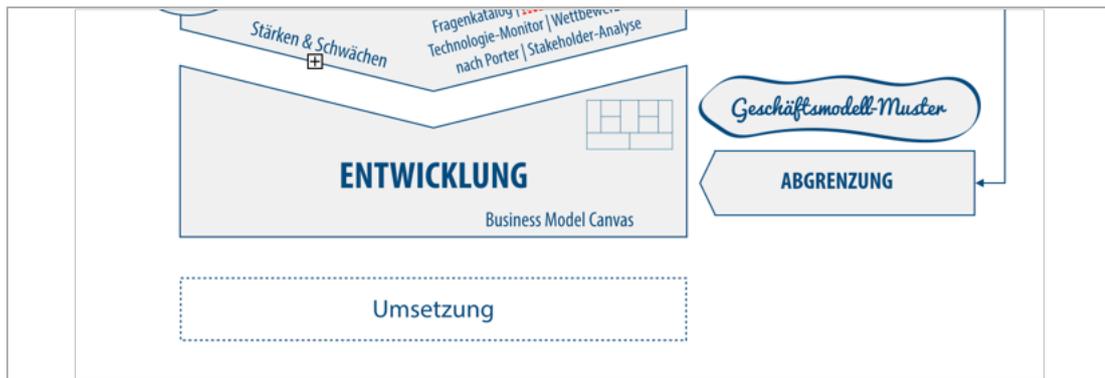


Abb. 31: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis des Aufbaus der Arbeit (Kapitel 1.3) werden nachfolgend drei Geschäftsmodell-Vorschläge für die Drexler GmbH dargestellt, welche unter Einfluss der Abgrenzung sowie mithilfe der Geschäftsmodell-Muster entwickelt wurden.

Die inhaltlichen Informationen hierzu werden wie im vorherigen Schritt von der Drexler GmbH sowie diverser angeführter Quellen bereitgestellt, die Durchführung dieses Schrittes erfolgt durch den Autor

dieser Arbeit. Anschließend werden die Erkenntnisse in Gesprächen mit der Drexler GmbH validiert und gegebenenfalls Änderungen vorgenommen und das Ergebnis dessen nachfolgend dargestellt.



Abb. 32: Geschäftsführung der Drexler GmbH bei einem der Gespräche mit dem Autor der Arbeit, Quelle: Sabine Drexler.

Die Geschäftsmodell-Vorschläge vereinen unterschiedliche Ideen und Vorstellungen der Drexler GmbH hinsichtlich der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells. Im Zuge des Prozesses werden diverse Varianten mündlich diskutiert, welche in den folgenden drei Vorschlägen zusammengefasst werden.

### **7.2.3.1 Geschäftsmodell 1: Online-Plattform und Services**

Der erste Vorschlag legt den Fokus auf die Etablierung neuer Kanäle, Erschließung neuer Kundensegmente sowie zusätzlicher Services. Hierbei wird das bestehende Geschäftsmodell um eine Onlineplattform und Services erweitert.

#### **Schlüsselpartner**

Zu den elementarsten Partnern in diesem Vorschlag zählen die Hardware-Hersteller HP, Sharp und Brother sowie die Software-Hersteller Mesonic und Microsoft. Hinzu kommen jedoch auch Paketzusteller wie beispielsweise DHL, UPS, GLS oder die Post. Ebenso von Bedeutung sind die Programmierer der Online-Plattform.

#### **Schlüsselaktivitäten**

Durch den zusätzlichen Vertriebskanal Onlineshop fokussieren die Schlüsselaktivitäten die Abwicklung von Logistik, Zahlungen sowie Retouren. Des Weiteren sind der Aufbau, die Betreuung und die Weiterentwicklung der Online-Plattform und die Entwicklung von zusätzlichen Services von Bedeutung. Hinzu kommen die Aktivitäten Beratung, Verkauf, Installation, Wartung und dynamische Abrechnung des bestehenden Geschäftsmodells.

#### **Schlüsselressourcen**

Die Schlüsselressourcen sind in dem vorliegenden Geschäftsmodell-Vorschlag zum einen die Mitarbeiter, der Schauraum und die Online-Plattform. Zum anderen sind das Know-how für den den Online-Vertrieb und die Online-Beratung, die Service-Entwicklung, den Vertrieb von Druckern und IT-Lösungen sowie die Installation und Wartung bedeutsam.

## Wertangebote

Das Wertangebot des vorgeschlagenen Geschäftsmodells besteht aus der Etablierung einer Onlineplattform, auf welcher der Vertrieb erfolgt und zusätzliche Services und Beratungsleistungen angeboten werden.

Folgende Features sind hier anzudenken:

- Eine Verwaltung von IT-Lösungen und Druckern, um stets einen Überblick über die Geräte, installierte Software, Alter der Geräte etc. behalten zu können.
- Automatischer Patronen bzw. Toner-Bestellservice auf Basis von Live-Verbrauchsdaten, um den Aufwand für den Kunden zu reduzieren.
- Druckseitenberechnung sowie Vorschlag von Alternativen, welche günstiger sind und den Kundenanforderungen besser entsprechen.
- Chatbasierter Support während der Öffnungszeiten der Drexler GmbH
- Tipps und Tricks rund ums Thema *Drucker* und *IT-Lösungen*

Zusätzliche Services, welche über diese Online-Plattform (aber auch offline) gebucht werden könnten:

- Installation und Konfiguration des Druckers oder der IT-Lösung am gewünschten Ort.
- Konfiguration von Druckertreibern auf einer definierten Anzahl von Geräten.
- Einschulung des Kunden, um den Umgang mit den Geräten zu erleichtern und somit die Zufriedenheit zu erhöhen.
- Premium-Service (24/7) für anspruchsvolle Kunden und zeitkritische Anwendungen.

Die Wertangebote des aktuellen Geschäftsmodells bleiben ebenso erhalten. Dies bedeutet, dass die Beratung, der Verkauf, die Installation sowie die Wartung von Druckern und Großformat-Plottern respektive IT-Lösungen (Computer, Server, Netzwerkinfrastruktur, Software) weiterhin offline angeboten werden. Dem Kunden wird jedoch eine zusätzliche Möglichkeit gegeben, diese Angebote zu beziehen. Des Weiteren liegt der Fokus auf der Etablierung zusätzlicher Services.

## Kundenbeziehungen

In diesem Geschäftsmodell steht ein direkter, intensiver Kontakt zum Kunden im Vordergrund, wenngleich dieser persönlich im Schauraum oder digital via Online-Plattform stattfindet. Wichtig ist der Hinweis auf den familiären Hintergrund sowie die langjährige Erfahrung und Beständigkeit des Unternehmens über alle Kanäle hinweg. Darüber hinaus wird die Regionalität und Ehrlichkeit sowie die Kunden- und Serviceorientierung gegenüber Wettbewerbern als Verkaufsargument hervorgehoben.

## Kanäle

Der Vertrieb erfolgt (wie bisher) über einen Direktvertrieb durch Vertreter der Drexler GmbH, Networking, Mundpropaganda, Messen und am Standort in St. Ruprecht an der Raab. Hinzu kommt der Vertrieb über die Online-Plattform.

## Kundensegmente

Zu den potenziellen Kundengruppen dieses Geschäftsmodell-Vorschlags zählen sowohl B2B- als auch B2C-Kunden. Im B2B-Bereich sind dies wie bisher vor allem KMU und öffentliche Einrichtungen. Zudem

eröffnen sich durch die Online-Plattform neue Kundensegmente, wodurch einerseits die regionale Beschränkung im B2B-Markt des aktuellen Geschäftsmodells entfällt. Andererseits rückt der B2C-Markt in den Fokus. Hier werden Privatpersonen in ganz Österreich angesprochen. Darüber hinaus sind Studenten und Personen, welche die heimische Wirtschaft unterstützen möchten, als potenzielle Zielgruppe von Bedeutung.

### Kostenstruktur

Wie im aktuellen Geschäftsmodell zählen auch in diesem Vorschlag die Kosten für Personal, Raum (Gebäude), Fuhrpark, Lager, Verwaltung und Vertrieb zu den größten Kostenstellen. Hinzu kommen variablen Kosten für Handelswaren wie Server, Drucker, Verbrauchsmaterialien, Zubehör, Lizenzen und Netzwerkausstattung.

Darüber hinaus fallen Kosten für Entwicklung, Betrieb und Marketing im Bereich der Online-Plattform sowie die Entwicklung neuer Services an.

### Einnahmequellen

Bei den Einnahmequellen steht Individualität für den Kunden im Vordergrund. Durch diesen Umstand werden Einnahmen durch den Einzelverkauf von Geräten, Zubehör und Dienstleistungen erzielt. Hinzu kommen kontinuierliche Einnahmen durch ein Subscription-Modell, welches für Services, Gerätenutzung und Wartung angewendet wird. Alternativ hierzu besteht weiterhin sowohl für Drucker und IT-Lösungen als auch für Services die Option des Pay-per-Use-Modells.

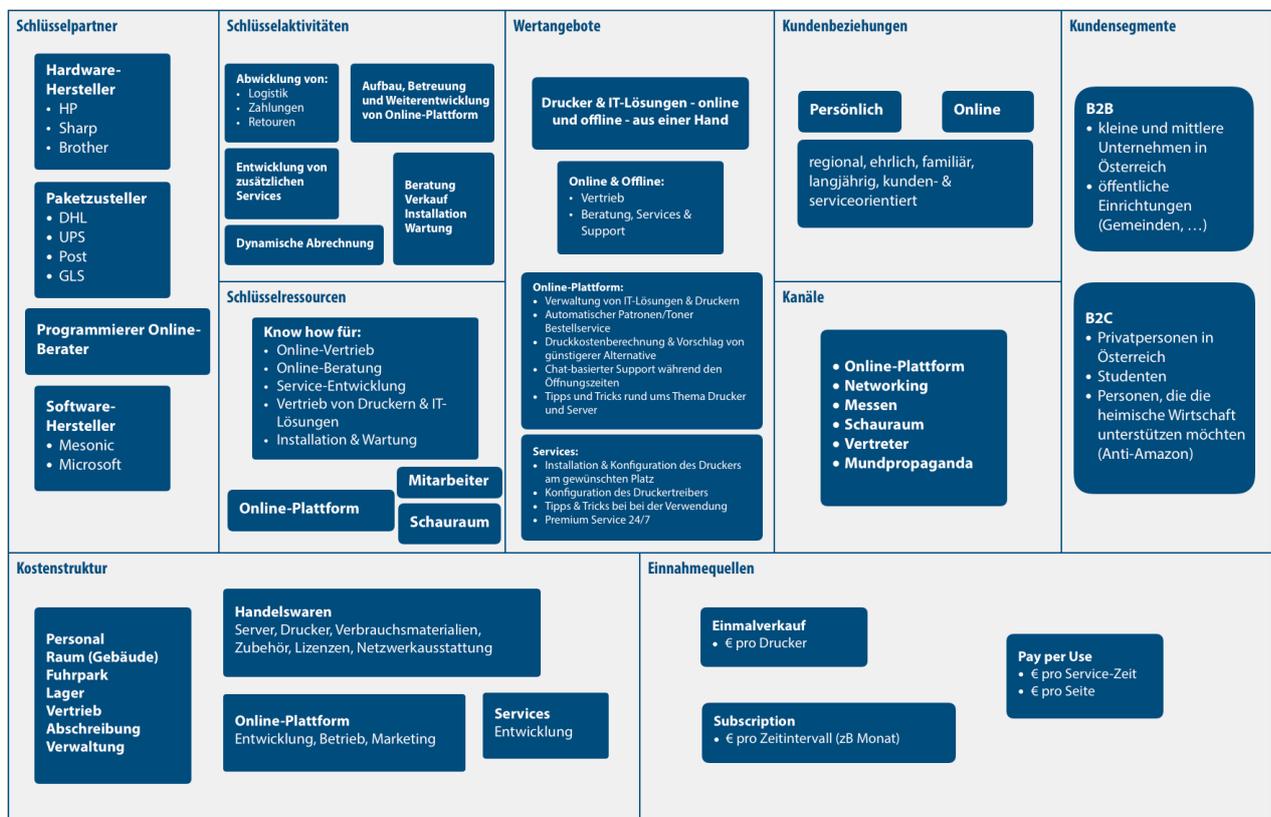


Abb. 33: Geschäftsmodell 1: Online-Plattform und Services, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine vergrößerte Abbildung des dargestellten Business Model Canvas befindet sich im Anhang der Arbeit.

## **Begründung**

Das vorgestellte Geschäftsmodell ist in vielerlei Hinsicht eine Weiterentwicklung des bestehenden und zugleich der Versuch, Schwächen zu reduzieren sowie Trends und aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Wichtig hierbei ist die Beibehaltung der Stärken des aktuellen Geschäftsmodells, wie dem Kapitel 7.2.2.1 entnommen werden kann.

Folgende Begründungen sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, welche aus der Abgrenzung im Kapitel 2 und der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells im Kapitel 7.2.2 abgeleitet wurden:

- Die Erweiterung der Kundensegmente auf den B2C-Bereich reduziert nicht nur die Schwäche der künstlichen Einschränkung auf den B2B-Markt, sondern verringert zusätzlich die Abhängigkeit der Drexler GmbH von den bestehenden Kundengruppen.
- Aufgrund des stetigen Rückgangs bei Kleinaufträgen im Bereich der IT-Lösungen liegt der Fokus auf der Einführung von neuen Services und Dienstleistungen, um diesen Trend entgegenzusteuern.
- Die Online-Plattform ist nicht nur eine Antwort auf die Schwäche der mangelnden Online-Präsenz, sondern wird auch vom Trend der Digitalisierung, der digitalen Plattformen und B2B-E-Commerce maßgeblich unterstützt.
- Die Erkenntnisse der Branchenanalyse stützen die Einführung von zusätzlichen Services, um sich einerseits vom bestehenden Wettbewerb besser differenzieren zu können. Andererseits wird die Abhängigkeit von den Lieferanten reduziert und die Gefahr der Vorwärtsintegration verringert. Ebenso wird hierdurch die aktuell starke Verhandlungsmacht der Kunden reduziert und ein negatives Merkmal von KMU entkräftet.

## **Geschäftsmodell-Muster**

Für das vorliegende Geschäftsmodell wurden folgende Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung näher berücksichtigt:

- E-Commerce (Kapitel 5.4.1)
- Pay-per-Use (Kapitel 5.4.1)
- Digitalization (Kapitel 5.4.1)
- Subscription (Kapitel 5.4.1)
- Rent Instead of Buy (Kapitel 5.4.1)
- Solution Provider (Kapitel 5.4.1)
- Value-added reseller (Kapitel 5.4.2)
- Service Provider (Kapitel 5.4.4)
- Trash-to-Cash (Kapitel 5.4.1)

### **7.2.3.2 Geschäftsmodell 2: Partnernetzwerk & Dienstleistungsfokus**

Der zweite Geschäftsmodell-Vorschlag fokussiert die Einführung eines Partnernetzwerks zur Absatzförderung. Hierzu wird eine eigene Partner-Plattform entwickelt, über welche branchenverbundene Unternehmen unter anderem einen vergünstigten Zugriff auf die Produkte und Dienstleistungen der Drexler GmbH haben. Jungunternehmern, IT-Begeisterte, IT-Verantwortliche in Unternehmen und Studenten mit

Aussicht auf einen Job in der Branche soll eine Plattform geboten werden mit dem Ziel, die Arbeit zu erleichtern und spezielle Vorteile zu genießen. Drexler fungiert als Zwischenhändler für Hardware und bietet Unterstützung im Bedarfsfall. Folglich steigen die Absatzmengen der Drexler GmbH, wodurch wiederum günstigere Preise im Einkauf erzielt werden können.

Darüber hinaus wird der Fokus im Bereich der IT-Lösungen auf das Angebot von Dienst- und Beratungsleistungen wie beispielsweise IT-Security oder ECM-Systeme verschoben.

Die Komponenten des Geschäftsmodell-Vorschlags gliedern sich wie folgt:

### **Schlüsselpartner**

Wie im vorherigen Geschäftsmodell-Vorschlag zählen auch hier die Hardware-Hersteller HP, Sharp und Brother sowie die Software-Hersteller Mesonic und Microsoft zu den Schlüsselpartnern. Hinzu kommen die Programmierer der Partner-Plattform, welche eine bedeutende Rolle einnehmen.

### **Schlüsselaktivitäten**

Zu den wichtigsten Aktivitäten im Geschäftsmodell zählen der Aufbau, die Betreuung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Partner-Plattform. Des Weiteren nimmt das Recruiting von neuen Partnern eine Schlüsselrolle ein. Zusätzlich spielt der Aufbau von Know-how für neue Themen im Bereich der IT-Lösungen eine nicht minderwertige Rolle.

Darüber hinaus stellen aufgrund der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells um die Komponente *Partnernetzwerk* Beratung, Verkauf, Installation, Wartung und die dynamische Abrechnung weiterhin bedeutende Aktivitäten dar.

### **Schlüsselressourcen**

Hinsichtlich der Ressourcen spielen die Mitarbeiter, der Schauraum sowie die Partner-Plattform eine wichtige Rolle. Hinzu kommen das Know-how für den Vertrieb, die Installation und die Wartung von Druckern und IT-Lösungen sowie für den Aufbau des Partner-Netzwerks.

### **Wertangebote**

Die zentrale Komponente *Wertangebot* teilt sich in diesem Geschäftsmodell-Vorschlag in zwei Bereiche ein. Zum einen bleiben die bestehenden Angebote an die Kunden bestehen. Hierzu zählen die Beratung, der Verkauf, die Installation und die Wartung von Druckern und Großformat-Plottern sowie IT-Lösungen. Im Bereich der IT-Lösungen wird jedoch das Augenmerk verstärkt auf Dienstleistungen gesetzt. Diese könnten folgendermaßen aussehen:

- Unterstützung bei der Einhaltung der DSGVO in Kombination mit einem Rechtsanwalt
- Beratung, Verkauf, Installation und Support von ECM-Systemen
- Beratung im Bereich Digitalisierung, Umweltschutz, Security, Kostenreduktion und Mobilisierung des klassischen Büro-Arbeitsplatzes
- Beratung, Konfiguration und Support bei Cloud-Anwendungen wie beispielsweise Office 365

Zum anderen stellt die Partner-Plattform, speziell ausgerichtet für potenzielle Partner der Drexler GmbH, eine zentrale Komponente des Wertangebotes dar. Diese könnte folgende Features beinhalten:

- Ein Online-Shop für Partner mit vorteilhaften Konditionen.
- Eine Geräteverwaltung zur Überwachung der vom Partner verkauften Geräte, um beim End-of-Life dem Kunden ein Ersatzgerät anbieten zu können.
- Ein Bonusprogramm, bei welchem je nach erreichtem Umsatz unterschiedliche Bonifikationen freigeschalten werden, wie beispielsweise höhere Rabattstufen oder Zugang zu gebrauchten Geräten im Fundus der Drexler GmbH.
- Hilfestellungen und Expertentipps rund um das Thema Drucker und IT-Lösungen
- Ankündigung von neuen Produkten und Dienstleistungen

### **Kundenbeziehungen**

In diesem Geschäftsmodell steht ebenso ein direkter, intensiver Kontakt zum Kunden im Vordergrund. Wichtig ist der Hinweis auf den familiären Hintergrund sowie die langjährige Erfahrung und Beständigkeit des Unternehmens über alle Kanäle. Darüber hinaus werden die Regionalität und Ehrlichkeit sowie die Kunden- und Serviceorientierung gegenüber Wettbewerbern als Verkaufsargument hervorgehoben wie bereits im ersten Geschäftsmodell-Vorschlag.

### **Kanäle**

Endkunden der Drexler GmbH werden über die bestehenden Kanäle wie durch Vertreter, Networking, Mundpropaganda, Messen und den Standort angesprochen. Bei den Partnern erfolgt die gesamte Kommunikation über die Partner-Plattform, um manuelle Aufwände reduzieren zu können.

### **Kundensegmente**

Bei den Kundensegmenten liegt der Fokus nach wie vor auf dem B2B-Bereich, wobei regionale Klein- und Mittelbetriebe sowie öffentliche Einrichtungen potenzielle Kunden der Drexler GmbH darstellen. Mithilfe der Partner-Plattform lassen sich jedoch auch Kundengruppen außerhalb des regionalen Bereiches erreichen, wodurch sich das potenzielle Einzugsgebiet auf ganz Österreich ausweitet.

### **Kostenstruktur**

Wie im bestehenden Geschäftsmodell sowie im ersten Vorschlag zählen auch in diesem Geschäftsmodell die Kosten für Personal, Raum (Gebäude), Fuhrpark, Lager, Verwaltung und Vertrieb zu den größten Kostenstellen. Es werden die variablen Kosten für Handelswaren wie Server, Drucker, Verbrauchsmaterialien, Zubehör, Lizenzen sowie Netzwerkausstattung addiert.

Des Weiteren fallen auch Kosten für Entwicklung und den Betrieb der Partner-Plattform sowie für die Weiterbildung und Produktentwicklung im Bereich der IT-Dienstleistungen an.

### **Einnahmequellen**

Bei den Einnahmequellen steht (wie im ersten Geschäftsmodell-Vorschlag) Individualität für den Kunden im Vordergrund. Durch diesen Umstand werden Einnahmen durch den Einzelverkauf von Geräten, Zubehör und Dienstleistungen erzielt. Hinzu kommen kontinuierliche Einnahmen durch ein Subscription-Modell, welches für Services, Gerätenutzung und Wartung angewendet wird. Alternativ hierzu besteht weiterhin die Option des Pay-per-Use Modells für Drucker und IT-Lösungen.

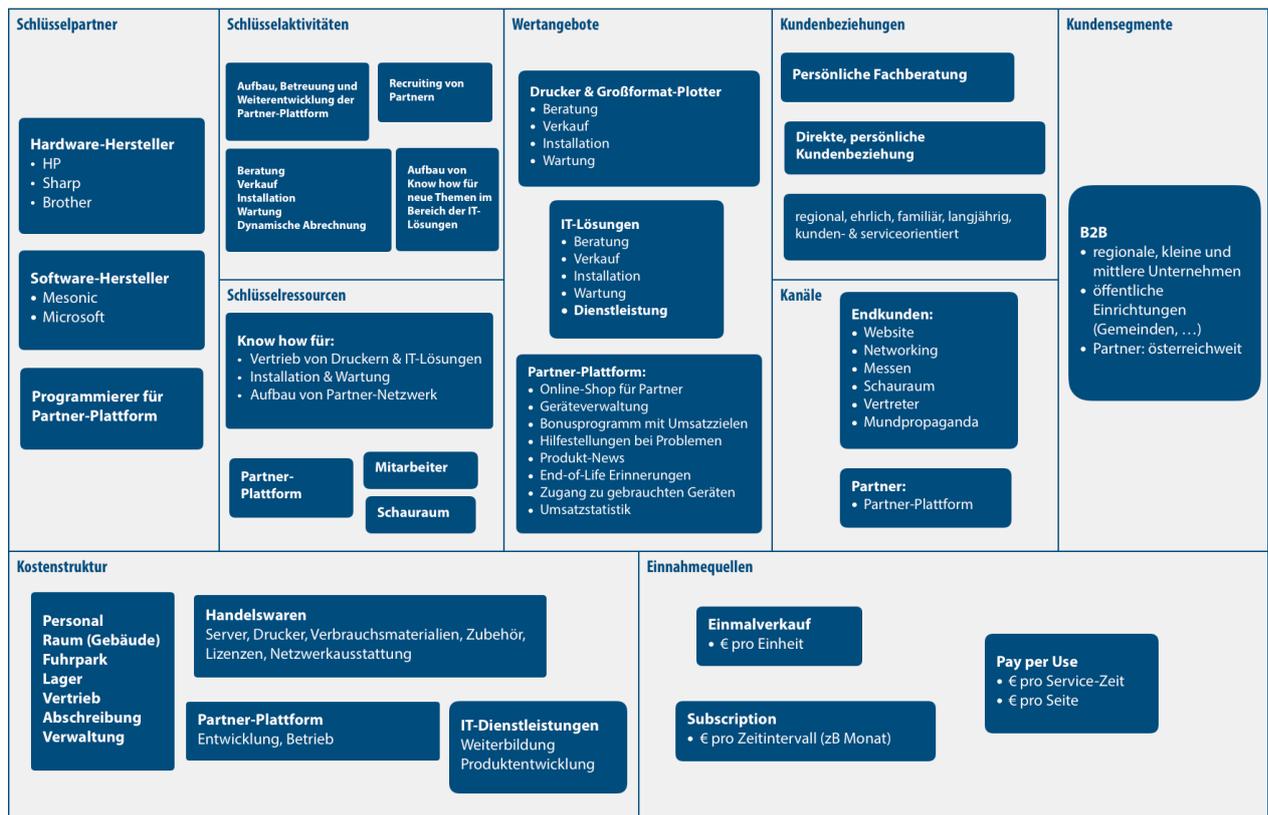


Abb. 34: Geschäftsmodell 2: Partnernetzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine vergrößerte Abbildung des dargestellten Business Model Canvas befindet sich im Anhang der Arbeit.

### Begründung

Dieses Geschäftsmodell ist in einigen Punkten eine Adaption des bestehenden Geschäftsmodells und zugleich der Versuch, Schwächen zu reduzieren sowie Trends und aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Wichtig hierbei ist die Beibehaltung der Stärken des aktuellen Geschäftsmodells, wie Kapitel 7.2.2.1 entnommen werden kann.

Folgende Aspekte sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, welche aus der Abgrenzung im Kapitel 2 und der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells im Kapitel 7.2.2 abgeleitet wurden:

- Durch die Einführung des Partnernetzwerks können die Absätze im Bereich der Drucker ohne erheblichen Zusatzaufwand gesteigert werden, wodurch größere Mengen abgenommen werden können, was sich positiv auf die Preisverhandlungsposition der Drexler GmbH gegenüber deren Lieferanten auswirkt und eine Schwäche des bestehenden Geschäftsmodells, die Abhängigkeit zum Lieferanten HP, reduziert. Darüber hinaus greift die Partner-Plattform den Trend von digitalen Plattformen auf. Das langfristige Ziel ist es, in diesem Bereich die Umsätze stabil zu halten trotz eines prognostizierten Umsatzrückgangs von 2 % pro Jahr, wie der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells im Kapitel 7.2.2.1 entnommen werden kann.
- Einem Merkmal von KMU und dem bestehenden Geschäftsmodell der Drexler GmbH, der geringen Diversifizierung, kann durch die verstärkte Beratungs- und Dienstleistungsorientierung im Bereich der IT-Lösungen entgegengewirkt werden und somit die starke Verhandlungsmacht der Kunden reduziert werden. Des Weiteren deckt sich dies mit dem Trend steigender IT-Budgets und

Absätzen im Bereich der IT-Services und Software. Langfristig ist hier das Ziel, ein erhebliches Wachstum zu erreichen, um mögliche Umsatzrückgänge im Bereich der Drucker und Kopierer zu kompensieren und das Geschäftsmodell zukunftsfähig zu gestalten.

- Eine Schwäche des bestehenden Geschäftsmodells ist die spärlich genützte Ressource Schauraum, welcher mit einem Fokus auf Informations- und Beratungsveranstaltungen zu diversen Trend-Themen wie beispielsweise IT-Security oder ECM-Systemen entgegengesteuert werden kann.

### **Geschäftsmodell-Muster**

Für das vorliegende Geschäftsmodell wurden folgende Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung berücksichtigt:

- Pay-per-Use (Kapitel 5.4.1)
- Rent Instead of Buy (Kapitel 5.4.1)
- Solution Provider (Kapitel 5.4.1)
- Subscription (Kapitel 5.4.1)
- Value-added reseller (Kapitel 5.4.2)
- Service Provider (Kapitel 5.4.4)
- Customer Loyalty (Kapitel 5.4.1)

#### **7.2.3.3 Geschäftsmodell 3: Büroarbeitsplatz**

In diesem Geschäftsmodell-Vorschlag wird das bestehende Geschäftsmodell um die Komponente Büroarbeitsplatz erweitert. Die Drexler GmbH fungiert hier als Anlaufstelle für regionale KMU, welche Büromöbel, gesamte Büroarbeitsplätze inklusive IT-Hardware und Software oder Unterstützung bei der Arbeitsplatzgestaltung benötigen. Hierfür kommt das bestehende Vertriebsnetz sowie der Schauraum der Drexler GmbH in St. Ruprecht an der Raab zur Anwendung. Die Bereitstellung von standardisierten Möbeln erfolgt durch Partner-Unternehmen wie Tischler oder Büromöbelhersteller. Des Weiteren lässt die Drexler GmbH in Kombination mit Innenarchitekten, Tischlern und Elektrikern individuelle Möbel im Auftrag des Kunden herstellen.

Hinzu kommt ein flexibles Abrechnungsmodell, in welchem sowohl Verkäufe als auch Mietmodelle angeboten werden. Hierdurch wird der Markt speziell für finanzschwache Startups geöffnet.

Die Komponenten des Geschäftsmodell-Vorschlags gliedern sich wie folgt:

#### **Schlüsselpartner**

Wie im vorherigen Geschäftsmodell-Vorschlag sind auch hier die Hardware-Hersteller HP, Sharp und Brother sowie die Software-Hersteller Mesonic und Microsoft zu den Schlüsselpartnern zu zählen. Des Weiteren werden Tischler, Tapezierer, Elektriker, Designer, Büromöbelhersteller und -händler sowie Innenarchitekten als Schlüsselpartner angeführt. Sie dienen als Zulieferer und Subunternehmer der Drexler GmbH.

### **Schlüsselaktivitäten**

Die Schlüsselaktivitäten teilen sich in zwei Teilbereiche auf. Einerseits stehen die bekannten Aktivitäten wie Beratung, Verkauf, Installation, Wartung und dynamische Abrechnung von Druckern und IT-Lösungen im Vordergrund. Andererseits kommen Beratung, Produktentwicklung, Verkauf, Aufbau von Zuliefer-Netzwerken, Lieferung, Installation sowie Marketing im Bereich des Büroarbeitsplatzes hinzu.

### **Schlüsselressourcen**

Bezugnehmend auf die Ressourcen spielt das Know-how für den Vertrieb von Druckern und IT-Lösungen sowie die Installation und Wartung derer eine erhebliche Rolle. Neu hinzu kommt das Know-how für den Vertrieb und die Gestaltung von Büroarbeitsplätzen im Geschäftsmodell. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter und der bestehende Schauraum als Schlüsselressource angeführt.

### **Wertangebote**

Die zentrale Komponente Wertangebot teilt sich auch in diesem Geschäftsmodell-Vorschlag in zwei Bereiche auf. Zum einen bleiben die bestehenden Angebote an die Kunden bestehen. Hierzu zählen die Beratung, der Verkauf, die Installation und die Wartung von Druckern und Großformat-Plottern sowie IT-Lösungen.

Zum anderen werden den Kunden Leistungen zum Thema Büroarbeitsplatz angeboten, welche folgendermaßen aussehen könnten:

- Der Verkauf und die Installation von kompletten Büro- und Home-Office-Arbeitsplätzen inklusive IT-Hardware und Software.
- Beratungsleistungen hinsichtlich der perfekten Arbeitsplatzgestaltung
- Verkauf und Installation von standardisierten sowie von individualisierten Büromöbeln, welche von Partner-Unternehmen wie beispielsweise Büromöbelherstellern, Tischlern oder Elektrikern zugeliefert bzw. adaptiert werden. Folgende beispielhafte Individualisierungen könnten Angeboten werden:
  - Integration von Verkabelungen für Strom, Netzwerk, etc.
  - Adaptierungen der Möbel hinsichtlich Ergonomie
  - Integration von IT-Hardware
  - Individualisierung

Der Mehrwert für den Kunden liegt in der Dienstleistung „Alles aus einer Hand“. Die Drexler GmbH übernimmt alle Aktivitäten rund um das Thema *Büroarbeitsplatz*, sodass der Kunde einerseits eine einzige Ansprechperson hat und andererseits sich um nichts mehr kümmern muss.

### **Kundenbeziehungen**

Ein direkter, intensiver Kontakt zum Kunden steht im Vordergrund. Bedeutend ist in diesem Geschäftsmodell auch der Hinweis auf den familiären Hintergrund sowie die langjährige Erfahrung und Beständigkeit des Unternehmens über alle Kanäle hinweg. Darüber hinaus wird die Regionalität und Ehrlichkeit sowie die Kunden- und Serviceorientierung gegenüber Wettbewerbern als Verkaufsargument hervorgehoben, wie bereits in den vorhergehenden Geschäftsmodell-Vorschlägen.

### **Kanäle**

Die Kunden der Drexler GmbH werden über die bestehenden Kanäle wie durch Vertreter, Networking, Mundpropaganda, Messen und den Standort in St. Ruprecht an der Raab angesprochen.

### **Kundensegmente**

Bei den Kundensegmenten liegt der Fokus auf dem Bereich B2B, wobei regionale Klein- und Mittelbetriebe sowie öffentliche Einrichtungen potenzielle Kunden der Drexler GmbH darstellen. Durch die zusätzlichen Angebote im Bereich Büroarbeitsplatz erhöht sich das Kundenpotenzial in der genannten Einschränkung jedoch erheblich.

### **Kostenstruktur**

Die Kostenstruktur besteht aus Kosten für Personal, Raum (Gebäude), Fuhrpark, Lager, Verwaltung und Vertrieb. Hinzu kommen variable Kosten für Handelswaren wie Server, Drucker, Verbrauchsmaterialien, Zubehör, Lizenzen, Netzwerkausstattung sowie Büromöbel.

Des Weiteren fallen Kosten für Produktentwicklung, Weiterbildung und Aufbau des Zulieferer-Netzwerks im Bereich des Büroarbeitsplatzes an.

### **Einnahmequellen**

Die Einnahmen teilen sich in folgende zwei Bereiche, wobei in beiden die Individualität für den Kunden im Fokus steht:

- Drucker und IT-Lösungen
- Büroarbeitsplatz

In ersterem werden Einnahmen durch den Einmalverkauf von Geräten, Zubehör und Dienstleistungen generiert. Hinzu kommen kontinuierliche Einnahmen durch ein Subscription-Modell, welches für Gerätenutzung und Wartung angewendet wird sowie durch ein Pay-per-use-Modell, in welchem pro Benutzungseinheit Umsätze generiert werden.

Im Bereich des Büroarbeitsplatzes werden Umsätze ebenso durch den Einmalverkauf generiert. Des Weiteren findet ein Subscription-Modell Anwendung, wodurch monatliche Einnahmen für die Vermietung von Büromöbeln generiert werden.

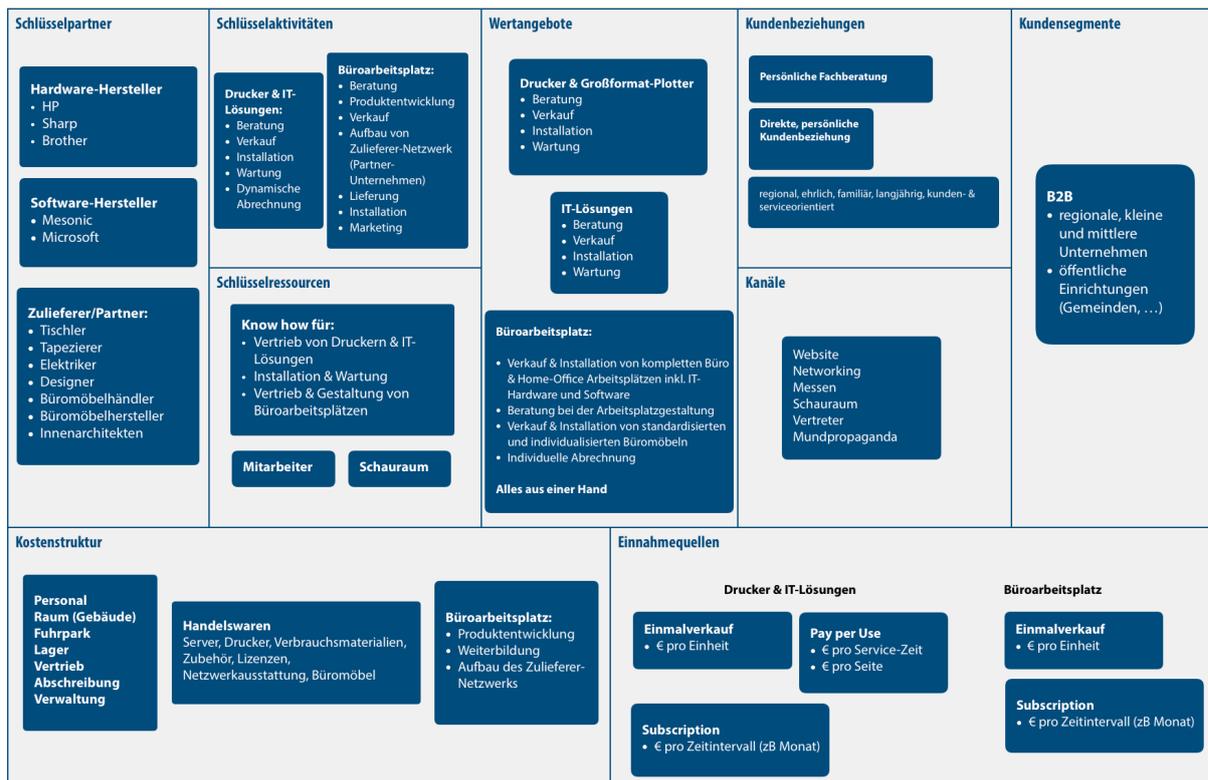


Abb. 35: Geschäftsmodell 3: Büroarbeitsplatz, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine vergrößerte Abbildung des dargestellten Business Model Canvas befindet sich im Anhang der Arbeit.

### Begründung

Das vorliegende Geschäftsmodell ist eine Adaption des bestehenden Geschäftsmodells und zugleich der Versuch, Schwächen zu reduzieren sowie Trends und aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Wichtig hierbei ist die Beibehaltung der Stärken des aktuellen Geschäftsmodells, wie Kapitel 7.2.2.1 entnommen werden kann.

Folgende Aspekte sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, welche aus der Abgrenzung im Kapitel 2 und der Analyse des bestehenden Geschäftsmodells im Kapitel 7.2.2 abgeleitet wurden:

- Mit der Einführung eines dritten Standbeins, dem Büroarbeitsplatz, kann nicht nur der Absatz der bestehenden Bereiche Drucker und IT-Lösungen unterstützt werden, sondern es trägt auch zur Diversifizierung bei, was nicht nur eine Schwäche der Drexler GmbH darstellt, sondern ganz generell von KMU. Hierdurch wird das Unternehmensrisiko durch die prognostizierten Umsatzrückgänge im Bereich der Drucker und Kopierer reduziert.
- Darüber hinaus bietet eine Verbreiterung der Produktpalette zusätzliches Potenzial zur Marktdurchdringung in den bestehenden Branchen, aber auch zur Erreichung neuer Kundengruppen, welche über die vorhandenen im Kapitel 7.2.2.1 dargestellten hinausreichen.
- Des Weiteren wird die Abhängigkeit von einem umkämpften Markt mit starker Wettbewerbsintensität reduziert.
- Die vorhandenen Vertriebsstrukturen und das Know-how hinsichtlich flexibler Abrechnungsmethoden können ebenso im Bereich Büroarbeitsplatz genützt werden und verringern somit Kosten für etwaige zusätzliche Aktivitäten in diesem Bereich.

- Der Alles-aus-einer-Hand-Ansatz des vorliegenden Geschäftsmodells geht mit dem B2B-Trend der Lieferantenreduktion einher.
- Durch die Verwendung des Schauraums als zusätzliche Ausstellfläche für Büromöbel wird die Verwendung dessen intensiviert, wodurch eine weitere Schwäche des bestehenden Geschäftsmodells reduziert wird.

### **Geschäftsmodell-Muster**

Für das vorliegende Geschäftsmodell wurden folgende Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung näher berücksichtigt:

- Pay-per-Use (Kapitel 5.4.1)
- One-stop convenient shopping (Kapitel 5.4.2)
- Subscription (Kapitel 5.4.1)
- Rent Instead of Buy (Kapitel 5.4.1)
- Solution Provider (Kapitel 5.4.1)
- Service Provider (Kapitel 5.4.4)
- Cross Selling (Kapitel 5.4.1)
- Orchestrator (Kapitel 5.4.1)

## **7.3 Erkenntnisse**

Die Durchführung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung hat Erkenntnisse zum Vorgehensmodell gebracht, welche in diesem Abschnitt dargestellt werden.

### **Business Model Canvas**

Der im Vorgehensmodell eingesetzte Business Model Canvas unterstützt den Prozess der Entwicklung erheblich und dient als zentrales Element im gesamten Prozess. Ein korrekter Umgang mit diesem ist jedoch eine Voraussetzung, was allen Prozessteilnehmern bewusst sein sollte.

### **Abgrenzung**

Die Abgrenzung ist aus der Idee heraus entstanden, ein gemeinsames Verständnis für alle beteiligten Personen hinsichtlich des Unternehmenskontextes zu schaffen. Dies ist vor allem für Personen, welche mit dem Unternehmen oder der Branche nur geringfügig vertraut sind, sinnvoll. Es werden die Eckpfeiler des bestehenden Geschäftsmodells abstrahiert und unabhängig vom Unternehmen beschrieben. Des Weiteren erfolgt im Anschluss eine Begründung für dessen Auswahl.

Mit diesem Grundgedanken ist die Wahl der Bezeichnung *Abgrenzung* möglicherweise nicht ideal. Des Weiteren ist die Vorgabe von strukturellen Anhaltspunkten (beispielsweise durch einen Canvas oder eine Tabelle) zur Durchführung dieses Schrittes wünschenswert.

### **Wettbewerbsanalyse nach Porter**

Die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse nach Porter im Schritt der Analyse ist mit Aufwänden verbunden, welche zu Beginn möglicherweise nicht verhältnismäßig erscheinen. Wird die Analyse jedoch gewissenhaft bis zum Ende durchgeführt, so liefert diese wertvollen Erkenntnisse, welche ein Geschäftsmodell nachhaltig (zum Positiven) beeinflussen können.

## 8 VALIDIERUNG DURCH EXPERTENINTERVIEWS

Das im Kapitel 6 vorgestellte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung wird in diesem Abschnitt mithilfe der Experteninterviews evaluiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden ausgewertet und im nächsten Kapitel in das Vorgehensmodell eingearbeitet. Die Erhebung der Daten erfolgt mithilfe leitfadenorientierter Interviews; die Auswertung auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse.

### 8.1 Methodisches Vorgehen

Die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode zur Evaluierung des entwickelten Vorgehensmodells hat den Hintergrund, dass qualitativ erhobene Daten den Untersuchungsgegenstand eher beschreiben als messen. Der Fokus liegt auf dem Verständnis der Daten sowie einer tieferen Eindringung in die Thematik. Hierbei werden Informationen zur Denkweise, Haltung und Motivation von den Befragten erfasst und zur Weiterentwicklung des Modells herangezogen, was im Zuge einer quantitativen Forschungsmethode nicht gewährleistet werden könnte.<sup>165</sup>

In der vorliegenden Arbeit kommt das Leitfadeninterview als Experteninterview zum Einsatz. Diese Methode wird angewendet, um konkrete Aussagen über den Gegenstand zu gewinnen.<sup>166</sup> Offen formulierte Fragen bilden die Grundlage des Interviews. Der Vorteil des eingesetzten Leitfadens resultiert aus der erhöhten Vergleichbarkeit der Daten sowie einer Strukturierung des Interviews. Der Interviewer kann in einem derartigen Interview entscheiden, ob und wann spezifische Zusatzfragen zur Untermauerung von Aussagen gestellt werden sollten und zu welchem Zeitpunkt der Fokus auf den Leitfaden zurückgelenkt werden sollte, um die Erhebung von wenig informativem Datenmaterial zu vermeiden.<sup>167</sup>

Beim Experteninterview handelt es sich um eine besondere Form des Leitfadeninterviews, da in diesem Zusammenhang die befragte Person nicht ein Individuum repräsentiert, sondern durch ihre Funktion als Experte eine gesamte Gruppe.<sup>168</sup>

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass der Interviewleitfaden den inhaltlichen Rahmen hinsichtlich des Interviews auf die Funktion der interviewten Person als Experte beschränkt. Darüber hinaus muss die Vertrautheit des Interviewten mit der Thematik gegeben sein.<sup>169</sup>

Die durchgeführten Interviews werden aufgezeichnet und im Sinne der Gewährleistung wissenschaftlicher Standards transkribiert und im Anhang eingefügt. Auf Basis dessen erfolgt die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse zur Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse. Die qualitative Inhaltsanalyse bietet den Vorteil, dass aufgrund der Zerlegung der gesamten Analyse in einzelne Interpretationsschritte eine Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit im Sinne einer wissenschaftlichen Methode gewährleistet wird.<sup>170</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. SurveyMonkey (Hrsg.), Onlinequelle [17.01.2019].

<sup>166</sup> Vgl. Flick (1999), S. 114., zitiert nach: Mayer (2013), S. 37.

<sup>167</sup> Vgl. Flick (1999), S. 112ff., zitiert nach: Mayer (2013), S. 37.

<sup>168</sup> Vgl. Flick (1999), S. 109f., zitiert nach: Mayer (2013), S. 38.

<sup>169</sup> Vgl. Mayer (2013), S. 38.

<sup>170</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 61.

Hierzu wird folgendes Vorgehen, welches in der unten stehenden Abbildung dargestellt wird, in der Validierung durch Experteninterviews angewendet.

Die Ausgangsbasis bildet die Forschungsfrage, welche im Kapitel 1.1 spezifiziert wurde. Zur Erreichung des Ziels, die Beantwortung dieser, wurde im Kapitel 6 bereits ein Vorgehensmodell vorgestellt, welches in diesem Abschnitt durch Experteninterviews überprüft wird. Hierzu erfolgt im ersten Schritt eine deduktive Ableitung von Clustern. Innerhalb dieser Cluster erfolgt im zweiten Schritt eine weitere deduktive Ableitung von konkreten Fragestellungen und deduktiven Kategorien, welche als Basis des Leitfadens dienen. Mithilfe des Leitfadens erfolgt die Durchführung und Transkription von Experteninterviews, welche im Anhang eingefügt sind. Auf Basis dessen werden im nächsten Schritt induktive Kategorien gebildet, welche der Beantwortung deduktiver Kategorien dienen. Diese beeinflussen das vorgestellte Vorgehensmodell, welches auf Basis der induktiven Kategorien weiterentwickelt wird. Schlussendlich stellt das weiterentwickelte Vorgehensmodell die Antwort auf die Forschungsfrage dar.

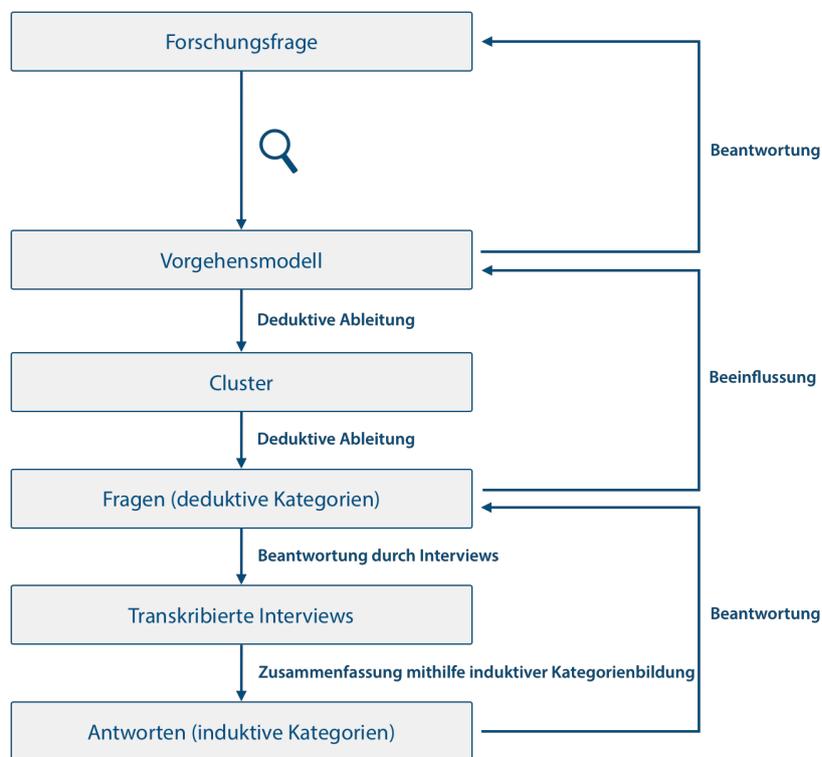


Abb. 36: Methodisches Vorgehen zur Validierung durch Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

## 8.2 Vorbereitung

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellt wurde, bildet das vorgestellte Vorgehensmodell die Ausgangslage für die Experteninterviews.

Hierzu werden folgende Cluster in einem deduktiven Vorgehen vom Vorgehensmodell abgeleitet:

- **Einführung in das Themengebiet**  
Dieser Cluster bildet einen offenen Startpunkt für das Interview und soll eine gemeinsame Verständnisbasis von Interviewer und Experten schaffen.
- **Erfahrungen und Erwartungen**

Die Wahl dieses Clusters hat den Hintergrund, dass zu Beginn die Erfahrungen und Erwartungen vom Experten eingeholt werden sollten, ohne dabei diese durch das vorliegende Modell zu verzerren.

- **Methoden**

Der Cluster *Methoden* verfolgt das Ziel, Einschätzungen der Experten zu den angewandten Methoden des vorliegenden Modells zu erheben.

- **Konzept**

Im Cluster *Konzept* erfolgt die Befragung der Experten hinsichtlich des Konzepts des vorliegenden Modells, um Rückschlüsse auf etwaige Problembereiche im Konzept zu erhalten.

- **Adaptionen**

Innerhalb des letzten Clusters *Adaptionen* ist es das Ziel, zusätzliche Anregungen und Verbesserungspotenziale für das vorliegende Modell zu erheben.

Innerhalb dieser Cluster erfolgt sodann eine weitere deduktive Ableitung konkreter Fragestellungen, deduktiver Kategorien, welche die Basis für den Leitfaden bilden. Diese lauten wie folgt:

### **Einführung in das Themengebiet bzw. Leitfrage**

- Kategorie 1: Was fällt Ihnen spontan zum Begriff *Geschäftsmodell-Entwicklung* ein?

### **Erfahrungen und Erwartungen**

- Kategorie 2: Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?
- Kategorie 3: Was erwarten Sie sich von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?
- Kategorie 4: Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten?

### **Methoden**

- Kategorie 5: Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-Entwicklung? Wenn ja, welche?
- Kategorie 6: Wie denken Sie über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?
- Kategorie 7: Wie bewerten Sie die methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells in der Analyse-Phase?
- Kategorie 8: Sehen Sie die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-Phase als praktikabel?
- Kategorie 9: Was halten Sie vom Einsatz der Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung in der Phase der Entwicklung?

### **Konzept**

- Kategorie 10: Was halten Sie vom Ansatz der Abgrenzung, sich zu Beginn einen Überblick über die Themenfelder, in welche das Unternehmen eingebettet ist, zu verschaffen?
- Kategorie 11: Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte *Markt*, *Trends* und *Branche* Ihrer Meinung nach zielführend? Wenn ja/nein, warum?

- Kategorie 12: Würden Sie der Aussage zustimmen, dass es sich beim vorliegenden Vorgehensmodell um ein einfaches und leicht verständliches Modell handelt? Wenn ja/nein, warum?

**Adaptionen**

- Kategorie 13: Ist die Vorgehensweise für Sie persönlich praktikabel bzw. würden Sie diese in Zukunft selbst anwenden? Wenn ja/nein, warum?
- Kategorie 14: Was gefällt Ihnen am Vorgehensmodell bzw. was hat Ihnen gefehlt?

Mithilfe dieser Fragestellungen, dem vorgestellten Vorgehensmodell sowie weiteren einleitenden Beschreibungen erfolgt die Erstellung eines Leitfadens, welcher nachfolgend abgebildet ist:

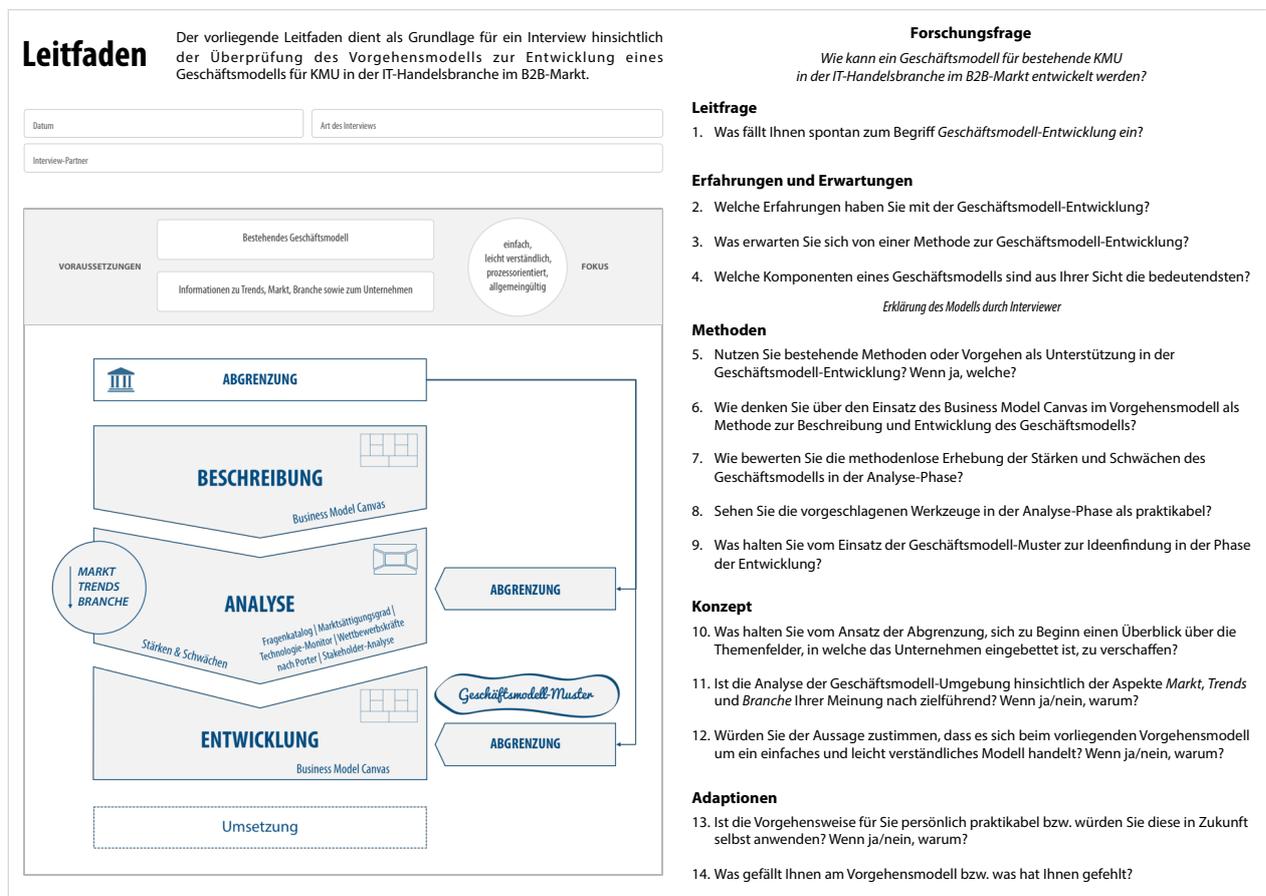


Abb. 37: Leitfaden zur Überprüfung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Erstellung eines Leitfadens werden in diesem Abschnitt die gewählten Experten genauer spezifiziert. Grundsätzlich handelt sich bei Experten um Personen, welche über ein klares und abrufbares Wissen in einem begrenzten Gebiet verfügen, wobei sich die Ansichten derjenigen Person nicht auf unverbindliche Annahmen begründen.<sup>171</sup> Des Weiteren sind Experten meist in den Ebenen unterhalb der Führungsebene einer Organisation auszumachen, da in diesen die Vorbereitung von Entscheidungen erfolgt.<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Vgl. Meuser/Nagel (1997), S. 484., zitiert nach: Mayer (2013), S. 41.

<sup>172</sup> Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 443f.

Zur Eingrenzung von potenziellen Experten wurden folgende Kriterien aufgestellt, welche als Voraussetzung zur Heranziehung für ein Interview dienen:

- **Kriterium 1:** Tätigkeit in einer leitenden Position

Wie bereits oberhalb spezifiziert, ist es für die Eignung als Interviewpartner von Bedeutung, dass derjenige das Kriterium der *Tätigkeit in einer leitenden Position* voraussetzt.<sup>173</sup>

- **Kriterium 2:** KMU-Erfahrung / Tätigkeit in branchenverwandten Unternehmen

Im Hinblick auf die Forschungsfrage der zugrunde liegenden Arbeit ist die Erfahrung mit KMU oder die Tätigkeit in branchenverwandten Unternehmen ein zentraler Bestandteil zur Bewertung des entwickelten Vorgehensmodells.

- **Kriterium 3:** Interdisziplinäres Wissen und Wissen im Bereich Geschäftsmodell-Entwicklung

Zur Evaluierung des vorliegenden Geschäftsmodells ist es von Bedeutung, Wissen im Bereich der Geschäftsmodell-Entwicklung zu besitzen, um auf die spezifischen Fragestellungen eine Einschätzung bzw. Antwort geben zu können. Darüber hinaus ist das interdisziplinäre Wissen ein weiteres Kriterium, welches den Befragten als Experte ausweist.

Um eine möglichst repräsentative Auswahl abzubilden, wurden die potenziellen Experten vor dem Erstkontakt durch eine Internetrecherche hinsichtlich der zuvor definierten Kriterien überprüft. Bei erfolgreicher Überprüfung erfolgte eine Kontaktaufnahme via E-Mail, LinkedIn, Whatsapp oder Facebook-Messenger mit der sich im Anhang befindenden Kontaktvorlage. Bei einer positiven Rückmeldung wurden im Anschluss Termin sowie Örtlichkeit für das Interview vereinbart.

In der nachfolgenden Tabelle werden die gewählten Experten genauer spezifiziert:

Nr.	Name	Tätigkeitsfeld	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3
E1	Daniel	Business Development Manager im Bereich E-Commerce	✓	✓	✓
E2	Thomas	Unternehmer und Strategieberater für sinnstiftende Geschäftsmodelle im Bereich KMU	✓	✓	✓
E3	Michaela	Business Development Managerin in einem großen steirischen Forschungsunternehmen	✓	✓	✓
E4	Gernot	Innovationsberater und Lektor an einer steirischen Fachhochschule	✓	✓	✓
E5	Moritz	Innovationsbegleiter in einer öffentlichen Einrichtung	✓	✓	✓
E6	Bianca	Verlagsvertreterin und zuständig für Business Development in einem österreichischen Verlag	✓	✓	✓
E7	Eva	Leiterin der Digitalsparte und zuständig für Produktentwicklung in einem großen österreichischen Medienkonzern	✓	✓	✓

<sup>173</sup> Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 443f.

E8	Michael	Business-Development-Manager und Co-Founder bei einem Artificial Intelligence Unternehmen in Graz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
E9	Mario	Eigentümer und Geschäftsführer einer Agentur für digitale Vermarktung in Graz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tab. 10: Expertenübersicht, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den angeführten Namen ist zu berücksichtigen, dass diese im Sinne des Datenschutzes verändert wurden und nicht den tatsächlichen Vornamen der interviewten Experten entsprechen.

### 8.3 Durchführung

Wie bereits im Kapitel 8.1 erläutert wurde, wurde jedes Interview aufgezeichnet, um eine anschließende Transkription zu ermöglichen. Hierzu wurden zwei Mobiltelefone als Aufnahmegerät verwendet, um eine Sicherung für eine mögliche fehlerhafte Aufzeichnung zur Verfügung zu haben.

Die Dauer der einzelnen Interviews variiert zwischen 15 und 75 Minuten, was dem Umstand der Persönlichkeit der einzelnen Experten geschuldet ist. Auf die Aussage des Inhaltes hat die Dauer des Interviews nur bedingt einen Einfluss, da in den längeren Interviews meist ausführlichere Beispiele zur Untermauerung der Aussagen getätigt wurden.

Hinsichtlich der Interview-Situation ist anzumerken, dass eines der neun Interviews am Telefon und die übrigen in einem persönlichen Gespräch durchgeführt wurden.

### 8.4 Auswertung

In diesem Kapitel erfolgen Transkription und Auswertung der durchgeführten Experteninterviews. Dazu werden im ersten Schritt die aufgezeichneten Interviews nach den Regeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer transkribiert und im Anhang abgebildet.<sup>174</sup> Im zweiten Schritt werden die durchgeführten Experteninterviews mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, entnommen aus der Publikation ‚Qualitative Inhaltsanalyse‘. Diese hat den Vorteil der Nachvollziehbarkeit und intersubjektiven Überprüfbarkeit gegenüber anderen Interpretationsverfahren, vor allem durch die Zerlegung der Analyse in kleinere Interpretationsschritte.<sup>175</sup>

Die hierzu notwendigen Schritte werden im nachfolgenden Kapitel 8.4.1 beschrieben. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im darauffolgenden Kapitel.

<sup>174</sup> Vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 27ff.

<sup>175</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 61.

## 8.4.1 Schritte

### Schritt 1: Bestimmung des Ausgangsmaterials

Da es sich bei der Inhaltsanalyse um eine Auswertungsmethode handelt, welche mit bestehendem sprachlichem Material hantiert, ist eine Analyse dessen zu Beginn von Bedeutung. Folgende Aktivitäten sind hierfür relevant:<sup>176</sup>

1. Festlegung des Materials

Hierzu erfolgt im ersten Schritt die Festlegung des Materials, welches analysiert werden soll. Der Autor spricht hier von dem sogenannten ‚Corpus‘. Der Umfang dessen sollte während der Analyse nicht verändert werden.

2. Analyse der Entstehungssituation

Im nächsten Schritt erfolgt die Beschreibung der Situation, in welcher die Interviews bzw. das Material der Interviews entstanden ist. Folgende Informationen sind von Bedeutung:

- die beteiligten Personen an den Interviews
- die konkrete Entstehungssituation der Interviews
- der soziokulturelle Hintergrund der Interviewpartner

3. Formale Charakteristika des Materials

In diesem Schritt wird die Form des zu analysierenden Materials beschrieben. In der Regel handelt es sich um verschriftlichte Inhalte.

Bei der vorliegenden Arbeit bilden die transkribierten Interviews im Anhang das Ausgangsmaterial. Zusätzlich hierzu befindet sich in den Kapiteln 8.2 und 8.3 Erläuterungen zur Entstehungssituation sowie zu den formalen Charakteristika.

### Schritt 2: Fragestellung der Analyse festlegen

Nach der erfolgreichen Bestimmung des Ausgangsmaterials erfolgt in diesem Abschnitt sodann die Festlegung der Fragestellung. Folgende Aktivitäten sind hierbei zu berücksichtigen:<sup>177</sup>

1. Richtung der Analyse

Die Ausgangsbasis bildet das verschriftliche, sprachliche Material, welches in komplett verschiedene Richtungen analysiert werden kann. Hierbei ist beispielsweise eine Beschreibung des im Text behandelten Gegenstands oder der Wirkung des Textes beim Zielpublikum möglich. Von Bedeutung ist die Festlegung der Richtung in diesem Schritt.

2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Bei diesem Schritt handelt es sich um die Festlegung der theoretisch begründeten, inhaltlichen Fragestellung, um eine Analyse durchführen zu können. Dies bedeutet, dass die konkrete Fragestellung vor der Analyse definiert werden muss.

Wie bereits im Kapitel 8.1 dargestellt, ist das Ziel der Analyse die Erfassung von konkreten Aussagen über den Analysegegenstand. Die gewählten Experten sollen stellvertretend für eine gesamte Gruppe an Personen ihre Motivation, Denkweise und Einschätzungen zum vorgestellten Vorgehensmodell

---

<sup>176</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 54f.

<sup>177</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 58f.

abgeben.<sup>178</sup> Zusätzlich bilden die Fragen des Leitfadens im Kapitel 8.2 die Fragestellungen, welche zur Analyse herangezogen werden.

### **Schritt 3: Analyseeinheiten definieren**

Ein weiterer Schritt in der *qualitativen Inhaltsanalyse* ist die Definition der Analyseeinheiten, welche aus nachfolgenden Bestandteilen bestehen:<sup>179</sup>

- **Kodiereinheit**  
In diesem werden festgelegt, welche die kleinsten Textteile sind, um in eine Kategorie fallen zu können.
- **Kontexteinheit**  
Hier wird der größte Textteil festgelegt, welcher in eine Kategorie fallen darf.
- **Auswertungseinheit**  
Diese Einheit legt die Reihenfolge der Textteilauswertung fest.

In der vorliegenden Arbeit bildet eine Präposition die Kodiereinheit. Mehrere, nicht zusammenhängende Absätze unterschiedlicher Interviews bilden die Kontexteinheit. Hinzu kommt die Festlegung der Auswertung auf die zeitliche Anordnung der Interviews sowie der einzelnen Fragen in jedem Interview.

### **Schritt 4: Wahl der Grundform der Interpretation**

Laut Mayring sind drei verschiedene Grundformen der Interpretation von sprachlichem Material vorhanden, welche unabhängig voneinander durchlaufen werden können:<sup>180</sup>

- **Zusammenfassung**  
Hierbei erfolgt die Reduktion des Materials auf das Wesentliche, um einerseits einen vertretbar großen Korpus zu schaffen, andererseits jedoch das gesamte Grundmaterial abbilden zu können.
- **Explikation**  
Ziel dieser Methode ist die Unterfütterung von fraglichen Textstellen mit zusätzlichem Material, um das Verständnis zu verbessern.
- **Strukturierung**  
Die Filterung (und darauf aufbauende Einschätzung) von bestimmten Aspekten unter zuvor festgelegten Ordnungskriterien ist das Ziel dieser Methode.

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird auf die Zusammenfassung zurückgegriffen, wie bereits im Abschnitt 8.1 dargelegt wurde.

### **Schritt 5: Paraphrasierung**

Im Schritt der Paraphrasierung erfolgt die Reduktion des Ausgangsmaterials auf das Wesentliche, indem alle nicht oder wenig inhaltstragenden Textbestandteile wie beispielsweise Ausschmückungen oder Verdeutlichungen gestrichen werden. Des Weiteren werden die einzelnen Textpassagen auf ein einheitliches Sprachniveau gehoben.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. SurveyMonkey (Hrsg.), Onlinequelle [17.01.2019].

<sup>179</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 61f.

<sup>180</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 67.

<sup>181</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 72.

### **Schritt 6: Generalisierung**

Hierbei erfolgt die Generalisierung der Paraphrasen auf das definierte Abstraktionsniveau mithilfe von Umformulierungen, theoretischen Vorannahmen sowie einer einheitlichen Prädikatswahl.

### **Schritt 7: Reduktion**

Nach einer erfolgreichen Generalisierung der Paraphrasen werden im Schritt der Reduktion bedeutungsgleiche und nicht als inhaltstragende generalisierte Paraphrasen gestrichen.<sup>182</sup>

### **Schritt 8: Kategorienbildung**

In diesem Schritt erfolgt die induktive Kategorienbildung, indem einzelne, inhaltlich zusammenhängende Paraphrasen zu Kategorien gebündelt und integriert werden. Diese Kategorien bilden das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse und werden im Schritt 9, wie bereits im Kapitel 8.1 dargestellt wurde, den deduktiven Kategorien gegenübergestellt.<sup>183</sup>

### **Schritt 9: Gegenüberstellung**

Die Durchführung der Schritte fünf bis acht erfolgt im Anhang. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel 8.4.2 den Fragestellungen entgegengesetzt.

## **8.4.2 Ergebnisse**

**Deduktive Kategorie 1:** Was fällt Ihnen spontan zum Begriff *Geschäftsmodell-Entwicklung* ein?

**Induktive Kategorie K1:** Begriff *Geschäftsmodell-Entwicklung* ist mit unterschiedlichen Assoziationen verbunden

- Inhaltliche Assoziationen
  - Problemlösung für den Kunden
  - Etwas Neuartiges entwickeln
  - Betrachtung der Wertschöpfungskette
  - Potenzial von Ideen überprüfen
- Methodische Assoziationen
  - Business Model Canvas, Value Proposition Canvas
  - Geschäftsmodell ist eine abstrakte Abbildung; Geschäftsmodellierung ist das Tun
  - Methoden reihen sich auf einer Achse zwischen Tun und Abbilden
- Einschätzungen
  - Komplexes Thema
  - Kein Allheilmittel
  - Hat eine kurze Tradition
  - Tun ist wichtiger als die Abbildung; problematisch, wenn beides nicht vorhanden ist

---

<sup>182</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 72.

<sup>183</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 72.

- Entwicklungsprozess wichtiger als das Ergebnis
- Grad der Entwicklung ist wichtig, jedoch abhängig vom Unternehmen und der Branche

**Deduktive Kategorie 2:** Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?

**Induktive Kategorie K2:**

- Generell
  - Geschäftsmodell ist Voraussetzung für Innovation
  - Entwicklung muss mit Unternehmens-DNA einhergehen
- Unterschiedliche Ansprüche an einen Prozess
  - Verläuft meist individuell
  - Erfolg erst am Ende sichtbar
  - Analyse ist wichtig
  - Anleitung notwendig
  - Über die Methoden hinausdenken und strategisch auf einer Metaebene agieren
  - Grundlegende Fragen stellen
  - Prozess muss flexibel, organisch und realitätsnah sein
  - Betrachtung der Wertschöpfungskette
  - Marktforschung und Zielgruppenanalyse sind bedeutend
  - Business Model Canvas, Value Proposition Canvas
  - Herangehensweise sehr lean und iterativ
- Umfeld ist gefährlich
  - Ständig verändernde Umwelt treibt die Geschäftsmodell-Entwicklung an
  - Gefahr für Unternehmen
  - Betrachtung von Umfeld von Bedeutung
- Unternehmer stecken fest
  - Eingesessene Strukturen
  - Wenig Kultur in Österreich
  - Fehlendes Mindset der Unternehmer

**Deduktive Kategorie 3:** Was erwarten Sie sich von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?

**Induktive Kategorie K3:**

- Einfachheit
  - Geringe Komplexität
  - Zielgruppen- und anspruchsgerecht
  - Ohne Einlernzeit durch den Prozess geführt zu werden, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen
- Strukturierung
  - Leitfaden zur Umsetzung im Unternehmen

- Entflechten
- Offene Struktur bieten
- Struktur einzuführen, um darauf aufbauen zu können
- Hilfestellung, um nichts zu vergessen
  - Berücksichtigung aller Aspekte
- Gemeinsames Bild schaffen
  - Gemeinsames Bild schaffen, wie man den Markt bearbeitet
  - Klares Bild vom Markt schaffen
  - Aufbereitung von unterschiedlichen Wahrnehmungskanälen
  - Verständnis von Unternehmen, vom Nutzen und den Kunden
- Fokussierung
  - Fokus auf einen Bereich im Business Model Canvas legen zu können
  - Offen beginnen und immer konkreter werden
  - Branchenspezifische Methoden

**Deduktive Kategorie 4:** Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten?

**Induktive Kategorie K4:** Abhängig vom Unternehmen und der Branche, jedoch grundsätzlich der Kundenfokus

- Value Proposition
- Jobs to get done
- Customer Segments
- Customer Relationships
- Channels

Zusätzlich der Detailgrad sowie die Menschen, die das Modell umsetzen

**Deduktive Kategorie 5:** Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-Entwicklung? Wenn ja, welche?

**Induktive Kategorie K5:**

- Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas
- SWOT-Analyse
- Design Thinking
- Blue Ocean
- Fünf Säulen nach WOIS
- Engpasskonzentrierte Strategie-Entwicklung
- Porters Five Forces
- Mikro-Umfeld
- PESTLE

- Customer Development von Steve Blank
- Externe Beratung
- Flughöhe bzw. Metaebene
- Analyse der Wertschöpfungskette
- Abgleich mit der Unternehmens-DNA
- 55 Geschäftsmodell-Muster in Kärtchen-Form

**Deduktive Kategorie 6:** Wie denken Sie über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?

**Induktive Kategorie K6:**

- Sehr gut geeignet
  - Hilft, nichts zu vergessen
  - Schafft eine gemeinsame Sprache
  - Bietet Entflechtung
- Einschränkung
  - Detailgrad, Konkretheit und Sauberkeit sind wichtig, da hiermit der Grundstein für alles weitere gelegt wird
  - Erweiterung um Kundenfokus (Jobs to get done) wäre gut
  - Iterative, agile Durchführung von Bedeutung
  - Eigene Digitale Komponente fehlt

**Deduktive Kategorie 7:** Wie bewerten Sie die methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells in der Analyse-Phase?

**Induktive Kategorie K7:** Akzeptable Vorgehensweise, jedoch

- Abhängig davon, welche Fragen hier gestellt werden
- Fragen sollten möglichst offen gestellt werden sowie mit einer gewissen Flughöhe
- Kritik ist bedeutend
- Eher methodenflexibel, nicht methodenlos
- Nightmare-Competitor und Worst-Case-Szenarien mit einfließen lassen
- Kombination mit Normstrategien wichtig
- Externer Blick und Anleitung ist sinnvoll

**Deduktive Kategorie 8:** Sehen Sie die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-Phase als praktikabel?

**Induktive Kategorie K8:**

Ja, jedoch

- Blickrichtung bzw. Weitblick ist wichtig
- Umlegung von Trends auf eigene Branche bedeutsam
- Detailgrad, Tiefe und Ernsthaftigkeit bei der Durchführung ist bedeutend
- Ressourcen-schonende Auslegung der Methoden wichtig, vor allem bei KMU
- Value Proposition Canvas inkludieren

- Blue Ocean inkludieren

**Deduktive Kategorie 9:** Was halten Sie vom Einsatz der Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung in der Phase der Entwicklung?

**Induktive Kategorie K9:**

Sinnvoll

- Bieten Inspiration auch von anderen Branchen
- Bieten einen groben Rahmen
- Können als Kommunikationsmittel eingesetzt werden

Jedoch auch problematisch, da

- Sehr anspruchsvoll
- Hohes Niveau vorausgesetzt wird
- Zu komplex für Laien
- Hohe Abstraktionsleistung verlangt wird

**Deduktive Kategorie 10:** Was halten Sie vom Ansatz der Abgrenzung, sich zu Beginn einen Überblick über die Themenfelder, in welche das Unternehmen eingebettet ist, zu verschaffen?

**Induktive Kategorie K10:**

Essenziell, jedoch

- Begriff Abgrenzung irreführend
- Vorschläge für neue Bezeichnung: Aufbruch, Suchfelder, Abgrenzung und Konfrontation, Ausgangslage, Ausgangspunkt, Standpunktdefinition, Zielvektor
- Zentrale Fragestellungen von Bedeutung
- Einbindung der Geschäftsführung aufgrund der Richtungsentscheidung notwendig

**Deduktive Kategorie 11:** Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und Branche Ihrer Meinung nach zielführend? Wenn ja/nein, warum?

**Induktive Kategorie K11:**

Ja, jedoch

- Abhängig vom Geschäftsmodell
- Inklusion fremder Branchen notwendig
- Erarbeitung gemeinsam mit dem Unternehmen von Bedeutung
- Methoden Benchmark, Gartner-Hype-Cycle, Trendrecherche stärkster Konkurrent einer anderen Branche, Ansoff Matrix und Value Proposition ergänzen

**Deduktive Kategorie 12:** Würden Sie der Aussage zustimmen, dass es sich beim vorliegenden Vorgehensmodell um ein einfaches und leicht verständliches Modell handelt? Wenn ja/nein, warum?

**Induktive Kategorie K12:** Ja und nein; je nach Zielgruppe unterschiedlich

Verbesserungspotenzial:

- Methoden zielgerichtet einsetzen
- Erklärungen verbessern

- Workshop-Charakter stärker hervorheben
- Auf Englisch übersetzen
- Methoden in der Umgebungsanalyse den Aspekten unterordnen

**Deduktive Kategorie 13:** Ist die Vorgehensweise für Sie persönlich praktikabel bzw. würden Sie diese in Zukunft selbst anwenden? Wenn ja/nein, warum?

**Induktive Kategorie K13:** Ja, da als Prozesshilfe gut anwendbar

**Deduktive Kategorie 14:** Was gefällt Ihnen am Vorgehensmodell bzw. was hat Ihnen gefehlt?

**Induktive Kategorie K14:**

- Positive Aspekte
  - Geschäftsmodell-Beschreibung ist hilfreich, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen
  - Abgrenzung ist sehr gut
- Verbesserungspotenzial:
  - Leitfaden zur Umsetzung ergänzen
  - Abgrenzungsboxen in Grafik entfernen
  - Konkrete Fragen in der Abgrenzung stellen
  - Expliziten Verweis auf Business Model Canvas einfügen
  - Methoden in der Analyse vorsortieren
  - Bezeichnung adaptieren; Abgrenzung und Konfrontation
  - Integration von Learnings in das Modell; mehrmalige Durchführung
  - Darstellung des Modells als Kreislauf
  - Ergänzung der notwendigen Personen in jedem Schritt
  - Iteratives Vorgehen inkludieren
  - Schritt Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse inkludieren
  - Voraussetzungen zu Markt, Branche und Trends entfernen

## 9 VORGEHENSMODELL ZUR GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG

In diesem Kapitel erfolgt die Einarbeitung der Ergebnisse in das im Kapitel 6 vorgestellte Vorgehensmodell aus der Validierung durch Experteninterviews sowie der Validierung am Beispiel der Drexler GmbH.

Des Weiteren wird ein weiterentwickeltes Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung dargestellt, welches das Ergebnis dieser Arbeit darstellt.

### 9.1 Einarbeitung der Erkenntnisse

Hierzu werden die Erkenntnisse, welche als Basis für die Adaptierung des Modells dienen, aus dem Kapitel 8.4.2 zusammengefasst und nachfolgend dargestellt sowie konkrete Schritte zur Weiterentwicklung des Modells abgeleitet.

#### Kategorie 1

Die Rückmeldung der Experten zur Frage, was ihnen spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung einfällt, sind durchwegs unterschiedlich. Grundsätzlich lassen sich die Antworten in inhaltliche und methodische Assoziationen sowie Einschätzungen unterteilen. Die inhaltlichen Assoziationen decken sich mit den üblichen, welche bereits in der vorliegenden Arbeit mehrfach dargestellt wurden. Im Hinblick auf die methodischen Assoziationen ist jedoch hervorzuheben, dass es sich beim Geschäftsmodell um eine abstrakte Abbildung handelt und die Geschäftsmodellierung das Tun, die Entwicklung darstellt und dass diese auf Basis der Einschätzung der Experten wichtiger ist als die Abbildung.

Weiterentwicklungsschritt: Wichtigkeit der Geschäftsmodellierung, das Tun, im Modell hervorheben

#### Kategorie 2

Aus den Erkenntnissen der Kategorie 2 lässt sich festhalten, dass die Erfahrungen mit der Geschäftsmodell-Entwicklung sehr individuell sind. Hinsichtlich des Prozesses gibt es unterschiedliche Ansprüche, wobei ein Konsens beim Einsatz des Business Model Canvas als Methode herrscht. Darüber hinaus ist eine iterative und flexible Herangehensweise an den Prozess vorherrschend. Des Weiteren stellen das sich kontinuierlich verändernde Umfeld bzw. die Umwelt eine Gefahr dar, welche berücksichtigt werden müssen. Hinzu kommt das fehlende Mindset der Unternehmer sowie die daraus resultierende geringe Kultur in Österreich.

Weiterentwicklungsschritt: Iterative Herangehensweise in das Modell einfügen; Fokus der Umgebungsanalyse hervorheben; Mindset in der Abgrenzung schaffen

#### Kategorie 3

Die Erwartungen der Experten an eine Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich sollte ein Modell einfach sein, um den Ansprüchen der unterschiedlichen Zielgruppen gerecht zu werden. Hinzu kommt der Wunsch nach Strukturierung, um das Themengebiet zu entflechten und die Komplexität zu reduzieren sowie eine Art Leitfaden bereitzustellen, um eine geregelte Vorgehensweise zu ermöglichen. Des Weiteren soll eine Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung eine Hilfestellung sein, um keine Aspekte im Prozess zu vergessen und ein gemeinsames Bild aller Beteiligten zu schaffen. Dieses gibt einen klaren Blick auf den Markt sowie dessen unterschiedliche

Wahrnehmungskanäle. Hinzu kommt das Verständnis vom Unternehmen, dem Nutzen sowie der Kunden. Die Fokussierung stellt auch eine Erwartung an eine Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung dar. Sie soll eine kontinuierliche Fokussierung von der relativ offenen Ausgangslage (Metaebene) hinzu zu konkreten Handlungsschritten ermöglichen, vergleichbar mit einem Trichter.

Weiterentwicklungsschritt: Fokussierung im Modell stärker hervorheben

### **Kategorie 4**

Hinsichtlich der bedeutendsten Komponenten eines Geschäftsmodells lässt sich der Kundenfokus als solcher festhalten. Hierzu zählen die Value Proposition, Jobs to get done, Customer Segments und Customer Relationships.

Weiterentwicklungsschritt: Value Proposition Canvas als Methode inkludieren

### **Kategorie 5**

Die Antworten auf die Frage, welche Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-Entwicklung angewendet werden, sind unterschiedlich ausgefallen, wobei der Business Model Canvas und der Value Proposition Canvas eine zentrale Rolle einnehmen. Hinzu kommen SWOT-Analyse, Blue Ocean, Fünf Säulen nach WOIS, PESTLE-Analyse, externe Beratung, Abgleich mit der Unternehmens-DNA, Design Thinking sowie weitere im Kapitel 8.4.2 angeführte Methoden.

Weiterentwicklungsschritt: Value Proposition Canvas als Methode inkludieren; externe Beratung hervorheben; Abgleich mit Unternehmens-DNA hervorheben

### **Kategorie 6**

Wie aus den vorhergehenden Kategorien entnommen werden kann, handelt es sich beim Business Model Canvas um eine zentrale Methode in der Geschäftsmodell-Entwicklung. Dementsprechend positiv sind auch die Reaktionen dazu ausgefallen. Einschränkend wurde von den Experten jedoch hinzugefügt, dass die korrekte, saubere und detailreiche Durchführung für alle weiteren Schritte in der Geschäftsmodell-Entwicklung von Wichtigkeit ist. Des Weiteren ist der Wunsch nach der Inkludierung der Jobs to get done sowie einer iterativen Durchführung hervorzuheben.

Weiterentwicklungsschritt: Business Model Canvas um Jobs to get done erweitern; Iterative Herangehensweise in das Modell einfügen;

### **Kategorie 7**

Die Erhebung der Stärken und Schwächen wird von den Experten nicht methodenlos, sondern methodenflexibel genannt, und erhält Zuspruch, wobei die Einbindung der Normstrategien sowie eine Inkludierung von leitenden Fragen von Bedeutung sind. Hinzu kommt die Anmerkung, dass eine ehrliche kritische Betrachtung eine Voraussetzung sowie ein externer Blick, vor allem bei der Erhebung der Schwächen, zielführend sind.

Weiterentwicklungsschritt: Leitende Fragen inkludieren; externe Betrachtung inkludieren

### **Kategorie 8**

Hinsichtlich der vorgestellten Analyse-Werkzeuge ist die Meinung der Experten positiv, wobei auch hier wieder kritische Anmerkungen hinzugefügt wurden. Dies betrifft vor allem den Detailgrad, die Tiefe und Ernsthaftigkeit bei der Durchführung der Analyse. Darüber hinaus sind die Blickrichtung sowie ein gewisser Weitblick auch in andere Branchen von Bedeutung. Hinzu kommt der Wunsch nach einer Inklusion von Blue Ocean und des Value Proposition Canvas in die Analyse-Methoden sowie einer ressourcenschonenden Auslegung der Methoden vor allem im Hinblick auf den Aspekt KMU.

Weiterentwicklungsschritt: Modell um Value Proposition Canvas erweitern; Ressourcenschonende Auslegung inkludieren; branchenübergreifende Betrachtung inkludieren

### **Kategorie 9**

Der Einsatz der Geschäftsmodell-Muster wird grundsätzlich aufgrund der branchenübergreifenden Inspiration als gut betitelt, wobei die notwendige hohe Abstraktionsleistung der Teilnehmer als problematisch bezeichnet wird. Hinzu kommen die Komplexität und das hohe Niveau, das für Laien als zu anspruchsvoll bezeichnet wird.

### **Kategorie 10**

Die Abgrenzung offenbart sich als essenzieller Part, wobei auch hier zusätzliche Anmerkungen hervorgehoben wurden. Diese sind der irreführende Begriff *Abgrenzung* sowie die fehlenden zentralen Fragen, welche zu Beginn gestellt werden sollten. Vorschläge für neue Bezeichnungen sind unter anderem *Aufbruch*, *Abgrenzung* und *Konfrontation*, *Ausgangslage*, *Standpunktdefinition* und *Zielvektor*. Ebenso ist die Einbindung von Entscheidungsträgern aufgrund von Grundsatzentscheidungen zielführend.

Weiterentwicklungsschritt: Abgrenzung umbenennen; Personenkreise in das Modell inkludieren

### **Kategorie 11**

Die Antwort auf die Frage, ob die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und Branche zielführend ist, wurde mit einem klaren Ja beantwortet. Eine Erweiterung der Methoden um Benchmarking, Gartner-Hype-Cycle, Ansoff-Matrix und Value Proposition wurden jedoch als Verbesserungsvorschlag genannt. Ergänzend hierzu ist die gemeinsame Erarbeitung sowie eine Betrachtung von fremden Branchen bedeutend.

Weiterentwicklungsschritt: Gartner-Hype-Cycle und branchenübergreifende Betrachtung in das Modell inkludieren

### **Kategorie 12**

Die Einfachheit und Verständlichkeit des Vorgehensmodells wurden weder mit einem klaren Ja noch mit einem klaren Nein bekräftigt, wobei mögliche Verbesserungspotenziale hervorgehoben wurden. Diese sind der zielgerichtete Einsatz der Methoden, die Verbesserung von Erklärungen sowie die Ordnung der Methoden in der Analyse-Phase.

Weiterentwicklungsschritt: Ordnung der Methoden in der Analyse-Phase inkludieren; erklärende Beschreibungen in das Modell integrieren

### **Kategorie 13**

Auf die Frage der Praktikabilität sowie der zukünftigen persönlichen Anwendung wurde ein klares Ja gegeben sowie auf eine Anwendung als Prozesshilfe verwiesen.

### **Kategorie 14**

Wie bereits in den Kategorien zuvor erwähnt, wurde die Abgrenzung als Methode als sehr gut hervorgehoben sowie die Beschreibung, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Hinsichtlich des Verbesserungspotenzials können folgende Punkte zusammengefasst werden, welche auch als Weiterentwicklungsschritte dienen:

- Leitfaden zur Umsetzung ergänzen
- Abgrenzungsboxen in Grafik entfernen
- Konkrete Fragen in der Abgrenzung stellen
- Expliziter Verweis auf Business Model Canvas einfügen
- Methoden in der Analyse vorsortieren
- Bezeichnung adaptieren; Abgrenzung und Konfrontation
- Integration von Learnings in das Modell; mehrmalige Durchführung
- Darstellung des Modells als Kreislauf
- Ergänzung der notwendigen Personen in jedem Schritt
- Iteratives Vorgehen inkludieren
- Schritt Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse inkludieren
- Voraussetzungen zu Markt, Branche und Trends entfernen

Im zweiten Schritt erfolgt die Einarbeitung der Erkenntnisse in das im Kapitel 6 vorgestellte Vorgehensmodell. Hierzu werden die zuvor genannten Weiterentwicklungsschritte sowie die Erkenntnisse aus dem Kapitel 7.3 berücksichtigt.

## **9.2 Ergebnis**

In diesem Abschnitt erfolgt die Vorstellung des weiterentwickelten Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung für KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Modell allgemeingültig ist und für eine jede Branche angewendet werden kann.

Der Fokus des vorliegenden Modells liegt auf dem Tun, einer gemeinsamen Modellierung des Geschäftsmodells im Team. Darüber hinaus sind ein bestehendes Geschäftsmodell oder eine sehr konkret ausgearbeitete Geschäftsmodell-Idee die Voraussetzung für die Anwendung des vorliegenden Modells.

Das Ziel ist die Entwicklung eines neuen bzw. weiterentwickelten Geschäftsmodells für bestehende Unternehmen. Hierzu werden unterschiedliche Schritte durchgeführt, welche dem Motto der „ständigen Konkretisierung“ folgen und teilweise iterativ durchgeführt werden. Diese lauten wie folgt:

1. Verortung
2. Beschreibung
3. Analyse
4. Verdichtung

## 5. Entwicklung

Die Ausgangsbasis stellt der Schritt **Verortung** dar, in welchem die beteiligten Personen ein Gespür für das Unternehmen und die Branche bekommen sollen, in welche das Unternehmen eingebettet ist. Darüber hinaus werden Trends sowie die DNA, Vision und Mission des Unternehmens berücksichtigt, um einen Fokus zu bekommen und sich ein Stück weit abzugrenzen. Die beteiligten Personen sind dazu angehalten, sprichwörtlich „über den Tellerrand“ zu blicken und eine gewisse „Flughöhe“ einzunehmen, eine Metaebene, um das Unternehmen im Verbund mit all seinen Stakeholdern zu betrachten.

Methodisch erfolgt dies im Zuge von Gesprächen mit Workshop-Charakter sowie mithilfe der Unternehmensvision und -mission sowie einer Betrachtung der Branche und der Trends. Darüber hinaus werden folgende Fragen gestellt:

- Wer sind wir?
- Wo möchten wir hin?
- Wer möchten wir sein?

Das Ziel dieser Fragestellungen ist die Definition eines gemeinsamen Zielvektors, welcher eine Basis für den weiteren Prozess bildet. Hinsichtlich der beteiligten Personen sind in diesem Schritt Eigentümer, Geschäftsführung, Mitarbeiter und ein externer Berater von Relevanz. Letzterer hat den Vorteil, neutrale und nicht vorbelastete Blickwinkel in den gesamten Prozess mit einzubringen.

Im zweiten Schritt, der **Beschreibung**, wird das bestehende Geschäftsmodell detailliert mithilfe des *Business Model Canvas nach Orange Hills* beschrieben. Dieser hat im Vergleich zum konventionellen Business Model Canvas (Kapitel 3.5.3) den Vorteil der Inklusion des Value Proposition Canvas in den bestehenden Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur. Eine Beschreibung dieser Methode befindet sich im Kapitel 9.3. Bedeutend ist in diesem Zusammenhang die korrekte, saubere und detaillierte Durchführung der Beschreibung, welche gemeinsam im Team ohne weitere Berater oder Entscheidungsträger erfolgt.

Das Ziel dieses Schrittes ist einerseits die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des aktuellen Geschäftsmodells sowie die Erstellung einer Grundlage zur Analyse im folgenden Schritt.

Ist die Beschreibung des bestehenden Geschäftsmodells abgeschlossen, erfolgt im dritten Schritt die **Analyse** desselben. Das Ziel der Analyse besteht in der Erhebung von unterschiedlichen Aspekten hinsichtlich des Geschäftsmodells und der Umgebung. Hierzu bieten sich eine Vielzahl an Methoden an, welche im dargestellten Modell jedoch als Auswahl verstanden werden sollen, und je nach Bedarf zur Unterstützung herangezogen werden können. Darüber hinaus ist eine ressourcenadäquate Auslegung vor allem bei KMU von Vorteil. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Ernsthaftigkeit und Detailliertheit vernachlässigt werden dürfen. Die vorgeschlagenen Methoden lauten wie folgt:

- SWOT + Normstrategien (Kapitel 4.1)
- Externe Beratung
- Marktsättigungsgrad (Kapitel 4.2.1)
- Fragenkatalog hinsichtlich des Marktes (Kapitel 4.2.1)
- Technologie-Monitor (Kapitel 4.2.2)

- Gartner-Hype-Cycle (Kapitel 9.3)
- Wettbewerbskräfte nach Porter (Kapitel 4.2.3)
- Stakeholder-Analyse (Kapitel 4.2.3)
- Fragenkatalog hinsichtlich der Branche (Kapitel 4.2.3)

Die Durchführung dieses Schrittes erfolgt mithilfe des Teams sowie eines externen Beraters.

Mit den Ergebnissen der Verortung, Beschreibung und Analyse erfolgt nun der Schritt der **Verdichtung**. Hier liegt der Fokus auf der Reduktion der Erkenntnismenge auf das Wesentliche, um ein möglichst kompaktes Bild als Input für die Entwicklung zu erhalten. Verdeutlicht werden kann dieser Schritt mit der Analogie zu einem Sirup, welcher alle notwendigen Inhalte auf eine minimale Größe reduziert. Der Vorgang des Verdichtens erfolgt mithilfe von Gesprächen, einer Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Analyse sowie mithilfe des beschriebenen Geschäftsmodells in Form eines Business Model Canvas nach Orange Hills. Hinsichtlich der notwendigen Personen in diesem Schritt sind das Team sowie ein externer Berater von Relevanz.

Im letzten Schritt, der **Entwicklung**, wird mithilfe der gesamten Erkenntnisse des Prozesses und den Geschäftsmodell-Mustern das bestehende Geschäftsmodell weiterentwickelt. Dies kann von einer inkrementellen Weiterentwicklung bis hin zu einer radikalen Neuentwicklung reichen. Hierzu dient der Business Model Canvas nach Orange Hills als Methode, an welchem gemeinsam mit den Teammitgliedern sowie einem externen Berater gearbeitet wird. Hinzu kommen die Geschäftsmodell-Muster (Kapitel 5.4), welche als Ideengeber und Inspirationsquelle dienen und branchenübergreifende Aspekte in den Prozess einfließen lassen.

In Bezug auf das Vorgehensmodell ist hervorzuheben, dass die Schritte Analyse, Verdichtung und Entwicklung iterativ durchgeführt werden können. Dies bedeutet, dass beispielsweise ein entwickeltes Geschäftsmodell im Schritt Entwicklung noch nicht das Ergebnis darstellen muss, sondern wieder im Schritt Analyse analysiert werden kann. Ein weiteres Beispiel wäre, dass im Zuge der Entwicklung festgestellt wird, dass die Informationen zu stark oder zu wenig verdichtet sind. Ist dies der Fall, so kann jederzeit in den Schritt Verdichtung zurückgegangen werden. Wichtig hierbei ist, dass kein Schritt übersprungen wird.

Das Ergebnis des Vorgehensmodells ist ein neu bzw. weiterentwickeltes Geschäftsmodell in der Form eines Business Model Canvas nach Orange Hills, welches im Unternehmen implementiert werden kann.

In der nachfolgenden Abbildung erfolgt die Darstellung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodell-Entwicklung.

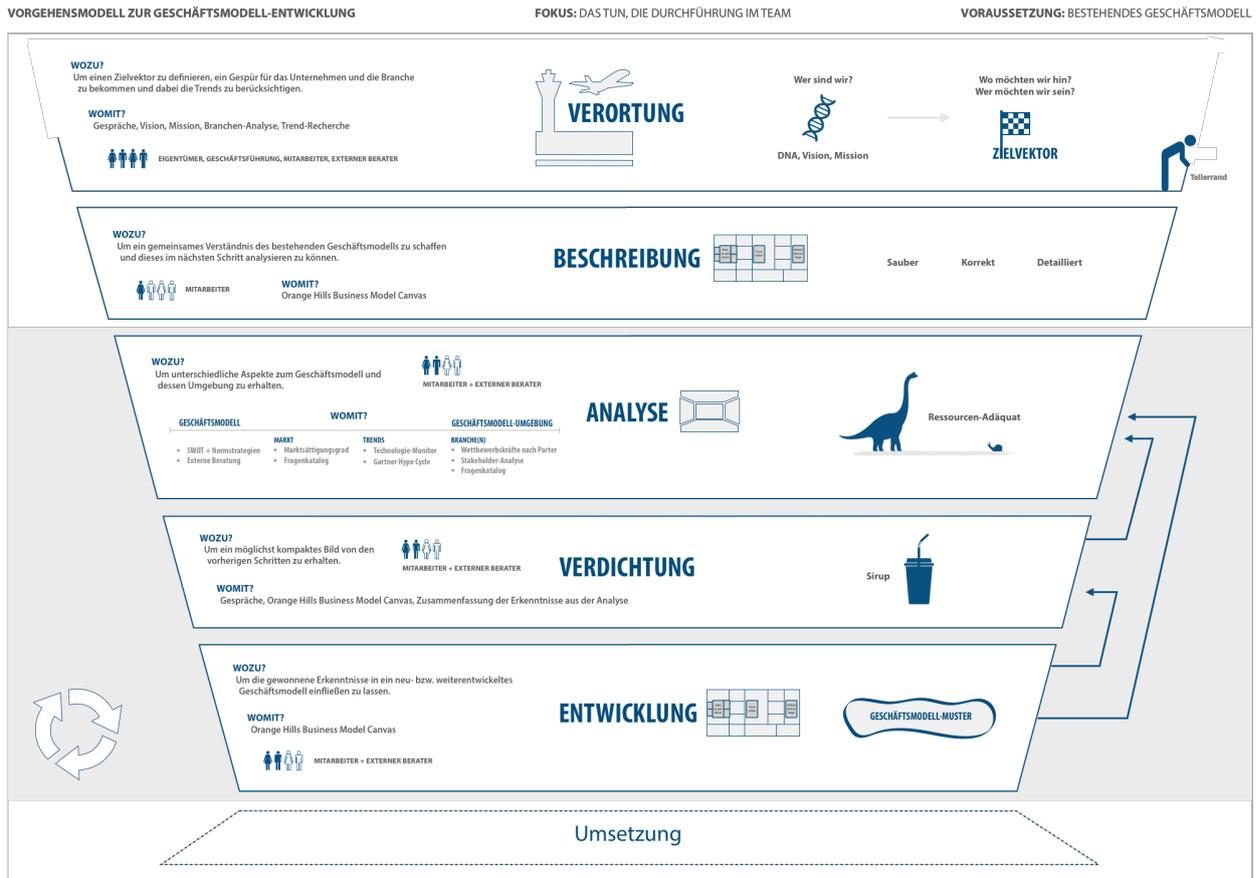


Abb. 38: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine vergrößerte Abbildung des dargestellten Vorgehensmodells befindet sich im Anhang der Arbeit.

### 9.3 Zusätzliche Informationen

In diesem Abschnitt werden zusätzliche Methoden erläutert, welche nicht im ursprünglich vorgeschlagenen Vorgehensmodell im Kapitel 6 inkludiert waren. Im Zuge der Evaluierung mithilfe von Experteninterviews stellte sich jedoch heraus, dass die nachfolgenden Methoden für das Vorgehensmodell relevant sind.

Der Business Model Canvas nach Orange Hills ist eine Weiterentwicklung des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (Kapitel 3.5.3), ergänzt um die Business-DNA. Hierbei handelt es sich um den Value Proposition Canvas<sup>184</sup>, welcher teilweise in den Business Model Canvas integriert wurde. Der Business Model Canvas nach Orange Hills setzt sich aus den Bereichen DNA, Profitformel und Allgemeines zusammen. Den Kern des Geschäftsmodells bildet die DNA, mit welcher auch im Prozess der Erstellung gestartet wird.<sup>185</sup>

<sup>184</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur/Bernarda/Smith (2014), S. 61.

<sup>185</sup> Vgl. Orange Hills (Hrsg.), Onlinequelle [27.01.2019].

## DNA

- **Primäres Kundensegment**  
Welches ist unser wichtigstes Kundensegment, das den größten Wert in unserem Geschäft erschließt und leicht zugänglich ist? - Dieses Feld beschreibt die primären Kunden des Unternehmens.
- **Primäres Nutzersegment**  
Was ist unser primäres Nutzersegment? - Hier werden die primären Nutzer des Unternehmens beschrieben.
- **Kunden-Jobs (Jobs to get done)**  
Welche Aufgabe(n) hat unser primäres Kunden- und Nutzersegment zu tun? - Hier werden die primären Probleme, die der Kunde lösen möchte, bzw. Tätigkeiten, die der Kunde zu erledigen hat, beschrieben. Sie unterteilen sich in funktionale und emotionale Tätigkeiten. Hinzu kommen Schmerzen (Pains) und Nutzen (Gains), welche im Zuge der Tätigkeiten, die der Kunde zu erledigen hat, entstehen.
- **Wertangebot (Core value)**  
Welchen Wert bekommen Kunden und Nutzer zurück, nachdem sie unsere Angebote erlebt haben, um ihre Arbeit(en) zu erledigen? - Das Wertangebot beschreibt den Wert, den Kunden vom Unternehmen bzw. dem Produkt oder Service bekommen, um ihre Tätigkeit zu erledigen.
- **Wettbewerbsvorteil (Unfair advantage)**  
Was können wir besser als unsere Wettbewerber, um einen Wert zu schaffen, der schwer zu kopieren ist? - Dieses Feld beschreibt den Wettbewerbsvorteil, den das Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen vorweisen kann.

Im Anschluss an die Erstellung der DNA erfolgt die Erarbeitung der restlichen Felder.

## Allgemeines

- **Zielgruppen (Target groups)**  
Wer sind unsere Kunden und wer wird unsere Angebote nutzen? - Die Kundengruppen unterteilen sich in Kunden und Benutzer, wobei die Kunden jene Personen sind, die das Produkt kaufen und die Benutzer jene, die das Produkt tatsächlich benutzen. Vor allem im Bereich B2B kann dies abweichen. Beispiel Bürostuhl: Der Kunde ist das Unternehmen bzw. die Einkaufsabteilung des Unternehmens, der Benutzer ist jedoch ein Mitarbeiter.
- **Marke und Kommunikation (Brand & messages)**  
Wie wollen wir, dass unsere Marke wahrgenommen wird und was ist unsere Geschichte, um die Angebote zu verkaufen? - In diesem Feld werden die Markenidentität und der Kommunikationsplan (Welche Geschichte wird verwendet, um die Angebote zu verkaufen?) beschrieben.
- **Angebote (Offerings)**  
Welches Bündel von Produkten und Dienstleistungen bieten wir unseren Kunden und Nutzern an? - Die Angebote sind die Produkte und Services, welche den Kunden angeboten werden.
- **Kundenkanäle (Channels)**

Über welche Kanäle wollen unsere Kunden und Nutzer erreicht werden? – Im Feld Kundenkanäle wird beschrieben, über welche Kanäle die Kunden erreicht werden. Beispielhaft hierfür wäre der Verkauf von Produkten über Amazon, wobei Amazon den Kundenkanal darstellt.

- **Beziehungen (Relationships)**

Welche Art von Beziehungen erwarten unsere Kunden und Nutzer? - In diesem Feld wird die Beziehung mit dem Kunden beschrieben.

- **Ressourcen (Resources)**

Welche (internen) Schlüsselressourcen benötigen wir für die Erstellung und Bereitstellung der Angebote? – Im Feld Ressourcen werden die internen Ressourcen zur Erstellung der Angebote dargestellt.

- **Kanäle (Channels)**

Über welche Kanäle wollen unsere Partner erreicht werden? - Hierbei handelt es sich um die Kanäle, über welche die Partner des Unternehmens erreicht werden.

- **Prozesse (Processes)**

Welche (internen) Schlüsselprozesse benötigen wir, um die Angebote zu erstellen und zu liefern? - In diesem Feld werden die notwendigen internen Prozesse zur Erstellung der Angebote beschrieben.

- **Partner (Partner)**

Wer sind unsere (externen) Schlüsselpartner für die Erstellung und Bereitstellung der Angebote? - Die externen Partner werden in R&D Partner sowie Transport- bzw. Übermittlungspartner unterteilt, wobei im Feld R&D die Partner, welche Angebote bereitstellen, und im Feld Übermittlungspartner die Partner, welche die Angebote transportieren, abgebildet werden. Beispiel: Zukauf von White Label Produkten, welche an den Endkunden unter eigenem Logo weiterverkauft werden. R&D Partner wäre der White Label Produzent mit Sitz in Ostasien, der Übermittlungspartner in diesem Fall ein Transportunternehmen, welches die Verschiffung nach Europa übernimmt.

### Profitformel

- **Muster (Pattern)**

Wie, wann und wie oft verrechnen wir unseren Kunden etwas? - Hier wird erhoben, wie, wann und wie oft Kunden zur Kasse gebeten werden.

- **Einnahmequellen und Preisstruktur (Revenue streams & pricing)**

Welche Einnahmequellen gibt es und wie viel zahlen unsere Kunden (pro Einheit)? - In diesem Feld werden die Einnahmequellen des Unternehmens angeführt und die Höhe der Preise, die die Kunden zu bezahlen haben (pay-per-unit).

- **Kosten (Costs)**

Was sind die wichtigsten Kosten für die Bereitstellung der Angebote? - Die Ausgaben, die das Unternehmen zur Erstellung der Angebote aufbringt, werden in diesem Feld beschrieben.

- **Investitionen (Investments)**

Wie viel Geld müssen wir ausgeben, bevor wir etwas verdienen? - Das Feld Investitionen beinhaltet die Investitionen, die das Unternehmen zur Leistungserstellung durchführen muss.

In der nachfolgenden Abbildung befinden sich die genannten Felder grafisch aufbereitet in Form des Business Model Canvas nach Orange Hills.

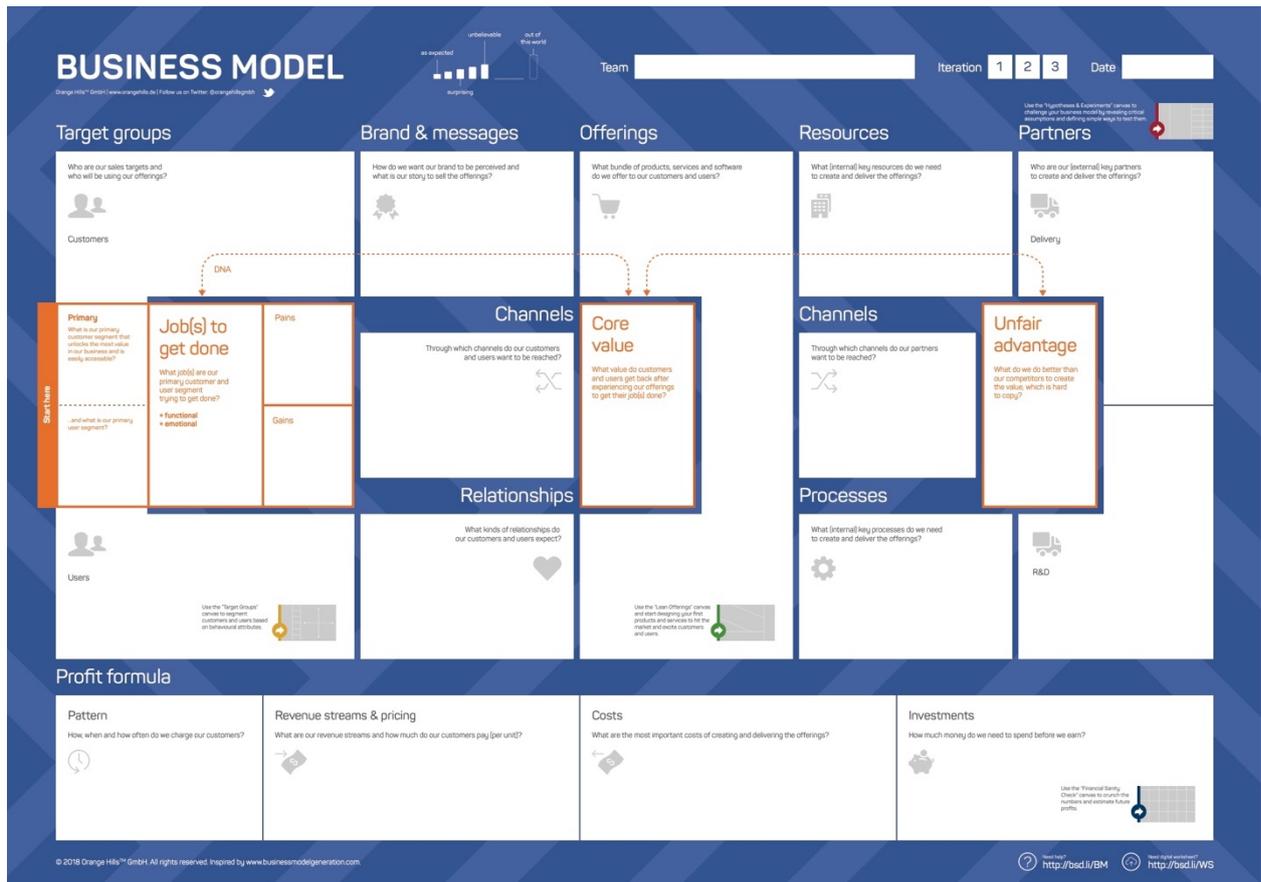


Abb. 39: Business Model Canvas nach Orange Hills, Quelle: Orange Hills (Hrsg.), Onlinequelle [27.01.2019].

Eine weitere Methode, welche im Zuge der Analyse hinsichtlich des Trend-Aspektes herangezogen werden kann, ist der Gartner-Hype-Cycle. Dies ist eine von Gartner in regelmäßigen Abständen veröffentlichter Report, in welchem Technologien einem von folgenden fünf Phasen zugeordnet werden:

- **Technologischer Auslöser (Innovation Trigger)**  
 Ein möglicher, technologischer Durchbruch beginnt in dieser Phase. Erste Proof-of-Concepts lösen Medieninteresse aus, wobei zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine verwertbaren Produkte oder kommerzielle Anwendungen vorhanden sind. Über die Zeit steigen die Erwartungen an die Technologie jedoch erheblich.
- **Gipfel der überzogenen Erwartungen (Peak of Inflated Expectations)**  
 In der Öffentlichkeit liegen eine Reihe von Erfolgsgeschichten zur Technologie vor, aber auch von vielen Misserfolgen begleitet. Die Erwartungshaltung ist jedoch vollkommen überzogen und entspricht nicht der Realität.
- **Tal der Ernüchterung (Trough of Disillusionment)**  
 In dieser Phase nimmt das Interesse ab, da die Erwartungen an die Technologie nicht erfüllt werden. Die Hersteller befinden sich zu diesem Zeitpunkt in einer kritischen Phase. Die Investitionen werden nur dann fortgesetzt, wenn die überlebenden Anbieter ihre Produkte zur Zufriedenheit der Early-Adopters verbessern.

- **Pfad der Erleuchtung (Slope of Enlightenment)**

Der Nutzen der Technologie kristallisiert sich immer stärker heraus. Produkte der zweiten oder dritten Generation werden von den Herstellern der Technologie vorgestellt. Zusätzlich steigt auch wieder die Erwartungshaltung an der Technologie.

- **Plateau der Produktivität (Plateau of Productivity)**

Die Technologie nimmt das Plateau der Produktivität ein, in dem sich rentable Anwendungsfälle etablieren und die Akzeptanz in der Öffentlichkeit steigt.

Der Gartner-Hype-Cycle bietet einen guten Überblick über potenzielle Technologien und unterstützt Unternehmen bei der Entscheidung, ob und wann in eine Technologie investiert werden sollte.<sup>186</sup>

Der für das Jahr 2018 erstellte Hype-Cycle sieht folgendermaßen aus:

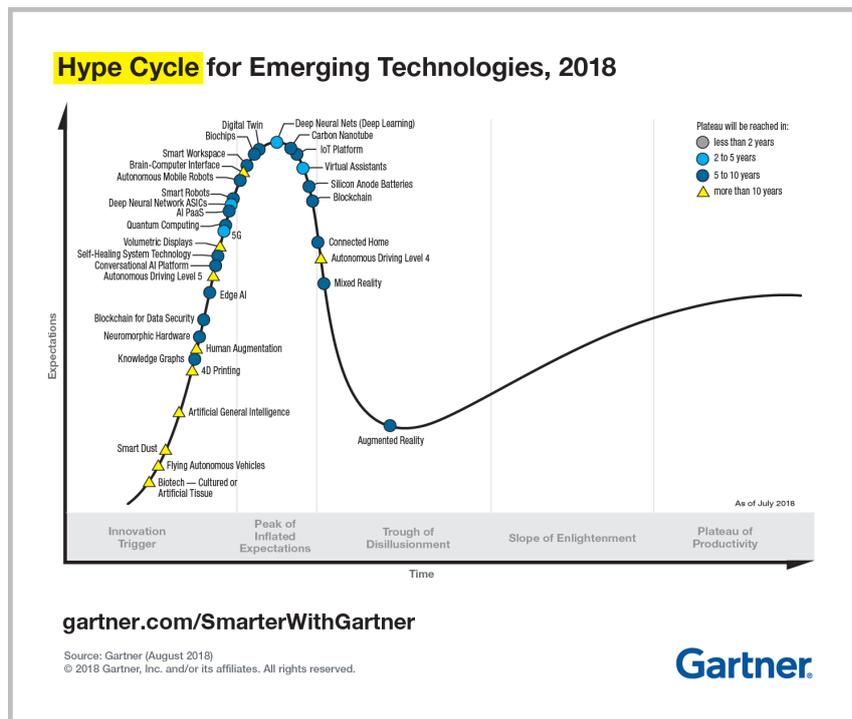


Abb. 40: Gartner-Hype-Cycle for Emerging Technologies, Quelle: Gartner (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [27.01.2019].

<sup>186</sup> Vgl. Gartner (Hrsg.), Onlinequelle [27.01.2019].

## 10 FAZIT

Rückblickend auf die gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in diesem Abschnitt eine abschließende Betrachtung sowie eine Handlungsempfehlung zum bearbeiteten Themengebiet.

Die Ausgangslage dieser Arbeit bildeten unterschiedliche Aspekte wie die steigende Dynamisierung des Wettbewerbs<sup>187</sup> und die besondere Bedeutung von KMU mit einem Anteil von über 60 % der österreichischen Wirtschaftsleistung.<sup>188</sup> Hinzu kommt das Themenfeld *Geschäftsmodell*, welches die Essenz der unternehmerischen Tätigkeit darstellt.<sup>189</sup> Diese und weitere im Kapitel 1 genannte Aspekte bildeten die Grundlage für die Definition der nachfolgenden Forschungsfrage:

*„Wie kann ein Geschäftsmodell am Beispiel von bestehenden KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt entwickelt werden?“*

Um die gestellte Frage zu beantworten, wurden im ersten Schritt die Aspekte KMU, IT-Handelsbranche und B2B-Markt in der Abgrenzung definiert.

Anschließend erfolgte eine Auseinandersetzung mit dem Begriff *Geschäftsmodell*. Hierbei wurde aufgrund der Definitionen diverser Autoren ersichtlich, dass kein Konsens über eine einheitliche Definition vorliegt. Zusammengefasst lassen sich jedoch einige Gemeinsamkeiten wie die Darstellung der Wertschöpfung eines Unternehmens finden, welche im zugrunde liegenden Abschnitt beschrieben werden.

Im Anschluss wurde das Geschäftsmodell von der Strategie abgegrenzt sowie der Nutzen vom Geschäftsmodell erläutert, der sich als Planungs-, Analyse- und Kommunikationstool zusammenfassen lässt. Sowohl auf die Geschäftsmodell-Innovation sowie dessen Definition wurde eingegangen, als auch auf unterschiedliche Typen. Des Weiteren wurden Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Diese enthalten unterschiedliche Komponenten sowie Umfänge, welche in den einzelnen Kapiteln genauer beschrieben wurden. Als Basis für die vorliegende Masterarbeit wurde der Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur als beschreibende Methode herangezogen, da dieser für die Analyse und die Entwicklung einen vereinfachten grafischen Überblick über komplexe Sachverhalte bietet.

Darauffolgend wurden unterschiedliche Methoden zur Analyse von Geschäftsmodellen und Geschäftsmodell-Umwelten unter Einfluss der Besonderheiten von KMU, IT-Handelsbranche und B2B-Markt dargestellt. Als Methode zur Analyse des Geschäftsmodells wurde die SWOT-Analyse vorgestellt. Bei den Methoden zur Umweltanalyse wurde eine Unterteilung in Markt, Trends und Branche vorgenommen, in welchen ein Fragenkatalog, ein Technologie-Monitor, eine Stakeholder-Analyse sowie eine Wettbewerbsanalyse nach Porter angeführt wurden.

Im nächsten Schritt wurden die Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse von Gassmann, Frankenberger, und Csik, Osterwalder und Pigneur sowie Schallmo dargestellt. Darüberhinaus wurde das Konzept der Geschäftsmodell-Muster vorgestellt sowie eine Vielzahl an Mustern vorgestellt, welche allesamt als Inspirationsquelle in der Geschäftsmodell-Entwicklung herangezogen werden können.

---

<sup>187</sup> Vgl. Eckert (2016), S. 12.

<sup>188</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017), S. 2ff, Onlinequelle [13.06.2018]

<sup>189</sup> Vgl. Wirtz (2018), S. 3.

Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Erarbeitung eines Vorgehensmodells zur Entwicklung von Geschäftsmodellen ein. Eine detaillierte Beschreibung hierzu befindet sich im Kapitel 6.

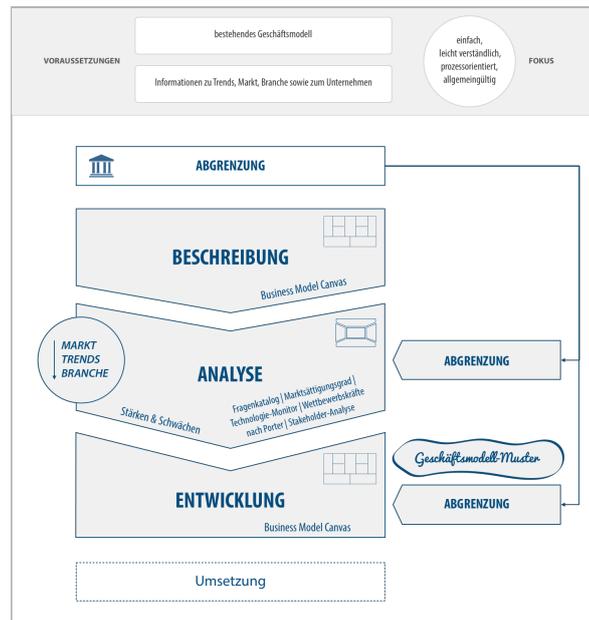


Abb. 41: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Das vorgestellte Modell wurde im nächsten Schritt am Beispiel der Drexler GmbH einer praktischen Durchführung unterzogen. Hierzu wurde das bestehende Geschäftsmodell beschrieben, analysiert und unter Einflussnahme von Geschäftsmodell-Mustern weiterentwickelt. Das Ergebnis bildeten drei Geschäftsmodell-Varianten, welche ausführlich im Kapitel 7.2.3 beschrieben sind. Zusätzlich wurden durch die praktische Anwendung des Vorgehensmodells Erkenntnisse gewonnen, welche in die Weiterentwicklung miteinfließen.

Zudem erfolgte eine Evaluierung des Vorgehensmodells im Zuge von leitfadenorientierten Experteninterviews, in welchen neun Experten zum Modell und zur Thematik befragt wurden. Hierzu wurde ein Leitfaden entwickelt, mithilfe dessen die Interviews durchgeführt wurden. Anschließend erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse über die Inhalte der Interviews. Aus den induktiv gewonnenen Daten wurden konkrete Weiterentwicklungsschritte für das vorgestellte Vorgehensmodell abgeleitet und in das Vorgehensmodell eingearbeitet.

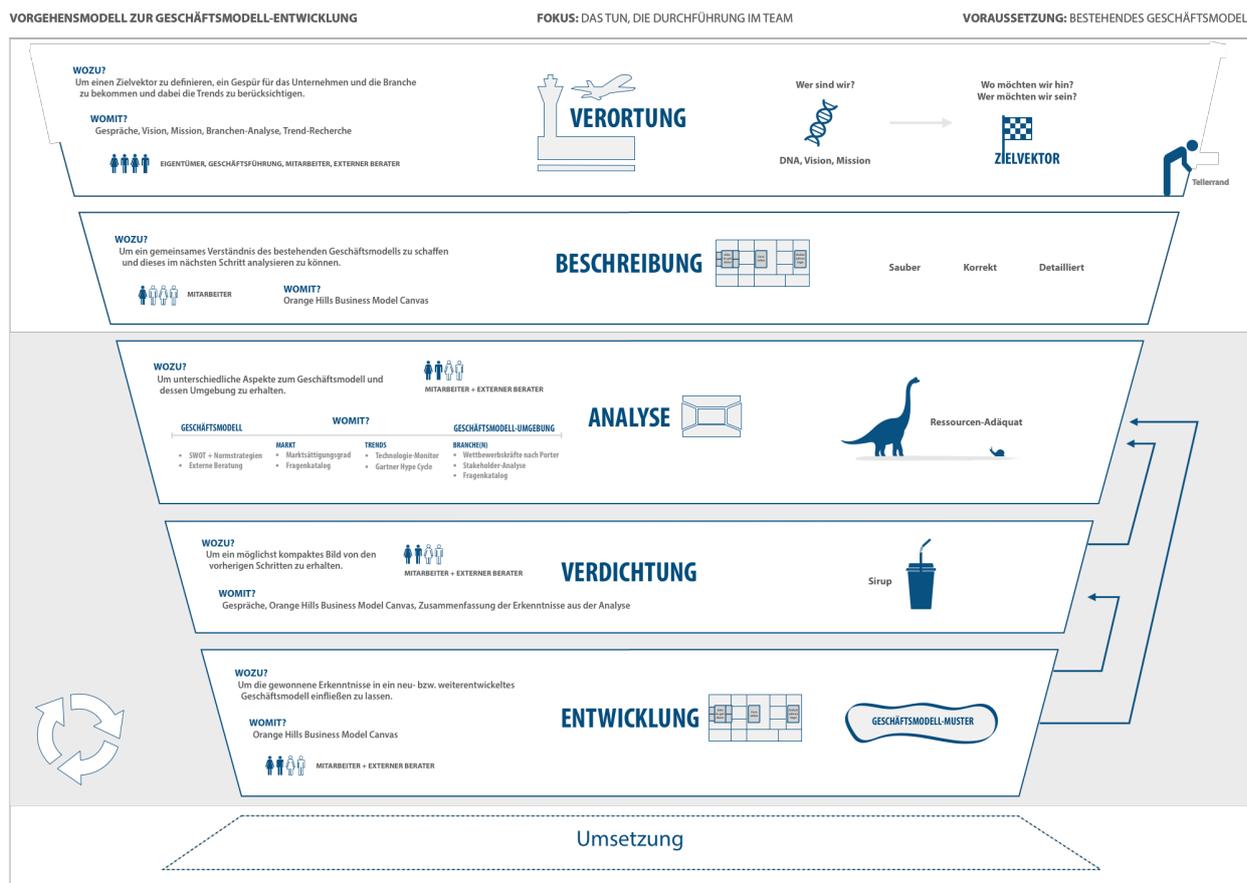


Abb. 42: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Das vorgestellte Vorgehensmodell in der Abbildung inklusive der detaillierten Beschreibung im Kapitel 9.2 bilden somit die Antwort auf die gestellte Forschungsfrage.

Die Handlungsempfehlungen und Einschätzungen zur vorliegenden Arbeit und zum Themengebiet lassen sich wie folgt gliedern:

- **Themengebiet, welches im Bereich von KMU erhebliches Potenzial bietet**

Das Themengebiet Geschäftsmodell-Entwicklung ist nicht in den Köpfen der KMU angekommen. Diese Schlussfolgerung stützt sich auf Recherchen sowie auf Aussagen von Experten im Zuge der durchgeführten Interviews. Das Verständnis des eigenen unternehmerischen Tuns und der damit verbundenen Elemente ist oftmals nicht vorhanden. Hier schafft eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell, der Beschreibung dessen, einen erheblichen Mehrwert für alle Beteiligten im Unternehmen.<sup>190</sup>

- **Das Tun ist das Bedeutende**

Eine Empfehlung, gestützt auf Expertenaussagen, ist die Bedeutung des Tuns an sich. Das Ergebnis des gesamten Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesses ist bedeutend, jedoch ist der Prozess der Erarbeitung im Unternehmen der wichtigere. Nicht nur, um allen Personen ein klares Bild vom Unternehmen zu verschaffen, sondern auch um das Verständnis für die einzelnen Aspekte des unternehmerischen Tuns zu bekommen. Warum machen wir das? Wieso tun wir

<sup>190</sup> Vgl. Interview 2, S. 147, Z. 4ff.

jenen? Welchen Hintergrund hat diese Aktivität? All diese Fragen, wie sie auch in der Phase der Verortung des vorgestellten Modells abgebildet werden, spielen eine zentrale Rolle im gesamten unternehmerischen Tun.<sup>191</sup>

- **Iterativ, Scrum, Lean**

Begriffe wie *Scrum*, *Lean* und *iterativ* sind im Zuge der Experteninterviews mehrfach gefallen. Die Bedeutung dieser Aspekte im Zusammenhang mit der Geschäftsmodell-Entwicklung ist aktuell. Vor allem im Hinblick auf die Schnellebigkeit der heutigen Zeit sind kurze, iterative Zyklen, die immer wieder evaluiert werden, der richtige Weg, um Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese Prämisse lässt sich nicht nur auf Geschäftsmodelle anwenden, sondern ist für nahezu jeden Bereich des heutigen Unternehmertums zielführend.<sup>192</sup>

- **Offener Leitfaden**

Eine Erkenntnis ist die Notwendigkeit eines Leitfadens, welcher konkrete Schritte vorgibt. Ein Leitfaden muss immer so offen gestaltet sein, dass branchenspezifische Bedürfnisse berücksichtigt werden können (beispielsweise gewählte Methoden für die Analyse, welche nur in der Branche XY Sinn ergeben).

Wünschenswert ist es, dass eine Inklusion der Umsetzung im Vorgehensmodell auf Basis diverser Expertenaussagen<sup>193</sup> erfolgt. Somit ist ein Potenzial zur Weiterentwicklung des Modells vorhanden. Des Weiteren kann eine Anwendung des Modells bei weiteren Unternehmen unterschiedlicher Branchen angedacht werden, um eine iterative Weiterentwicklung zu ermöglichen.

---

<sup>191</sup> Vgl. Interview 3, S. 158, Z. 214ff; Interview 4, S. 159, Z. 3ff.

<sup>192</sup> Vgl. Interview 9, S. 181, Z. 5ff; Interview 8, S. 178, Z. 50ff.

<sup>193</sup> Vgl. Interview 7, S. 177, Z. 191ff; Interview 1, S. 147, Z. 110ff.

# LITERATURVERZEICHNIS

## Gedruckte Werke

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick; Stradtman, Meike (2018): *Geschäftsmodell-Innovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden

Bieger, Thomas; Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Krys, Christian (2011): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, in: Bieger, Thomas (Hrsg.); Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.); Krys, Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell -- Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, in: Bieger, Thomas (Hrsg.); Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.); Krys, Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Casadesus-Masanell, Ramon; Enric Ricart, Joan (2010): *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, in: Long Range Planning, 43. Ausgabe, S. 195 - 215

Eckert, Roland (2016): *Herausforderung Hyperwettbewerb in der Branche: Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus*, Springer Gabler, Wiesbaden

Flick, Uwe (1999): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbek bei Hamburg

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Ihlau, Susann; Duscha, Hendrik; Gödecke, Steffen (2013): *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU: Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*, Springer Gabler, Wiesbaden

Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2014): *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*, Springer Gabler, Wiesbaden

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015): *Die besten Strategie-Tools in der Praxis*, Carl Hanser Verlag, München

Kreutzer, Ralf T. (2013): *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2007): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Malik, Fredmund (2007): *Management: Das A und O des Handwerks*, Campus Verlag, Frankfurt

Masciadri, Peter; Zupancic, Dirk (2013): *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft: Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*, Springer Gabler, Wiesbaden

- Mayer, Horst Otto (2013): *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Mazur, Karolina; Inków, Monika (2017): *Methodological aspects of innovation performance measurement in the IT sector*, in: *Management: The Journal of University of Zielona Góra*, Verlag DE GRUYTER OPEN, 21. Ausgabe, Heft 2/2017, S. 14 – 27
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, in: Garz, Detelf (Hrsg.); Kraimer, Klaus (Hrsg.) (1991): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1997): *Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*, in: Friebertshäuser, Barbara (Hrsg.); Prengel, Annedore (Hrsg.) (1997): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Juventa Verlag, Weinheim und München, S. 481 – 491
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Greg; Papadakos, Patricia (2014): *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons Verlag, New Jersey
- Porter, Michael E. (2013): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Schaffland, Hendrick (2017): *Globalisierung von Forschung und Entwicklung in der IKT-Industrie: Verlagerung der Innovationsschwerpunkte in dynamische Schwellenländer*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Seyffert, Rudolf (1972): *Wirtschaftslehre des Handels*, 5. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Sieck, Hartmut; Goldmann, Andreas (2014): *Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Sommerlatte, Tom; Deschamps, Jean-Philippe (1985): *Der strategische Einsatz von Technologien - Konzepte und Methoden zur Einbeziehung von Technologien in die Strategieentwicklung des Unternehmens*, in: Arthur D. Little International (Hrsg.): *Management im Zeitalter der strategischen Führung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Vahs, Dietmar, Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart
- Weiner, Nico; Renner, Thomas; Kett, Holger (2010): *Geschäftsmodelle im Internet der Dienste - Aktueller Stand in Forschung und Praxis*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart

Wirtz, Bernd W. (2018): *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in: *Journal of Management*, Jahrgang 37, Heft 4/2011, S. 1019 - 1042.

## Online-Quellen

Arthur D. Little (Hrsg.); Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.); Wirtschaftsuniversität Wien (Hrsg.) (2017): *Digitale Transformation von KMUs in Österreich - 2017: Erhebung des Digitalisierungsstatus*, ohne Verlagsangaben, [https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/digitale-transformation-kmu.pdf?utm\\_source=mailworx&utm\\_medium=email&utm\\_content=hier+finden](https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/digitale-transformation-kmu.pdf?utm_source=mailworx&utm_medium=email&utm_content=hier+finden) [Stand 02.06.2018]

Atzberger, Marco; Brodski, Oleg; Frigge, Dorothee; Gerling, Michael; Hofacker, Lars; Horbert, Claudia; Ismar, Kai Josef; Kruse, Andreas; Lohmann, Marlene; Petras, André; Pietzker, Daniel; Roik, Olaf; Rüter, Horst; Scholz, Martin; Spaan, Ulrich (10.11.2016): *Trends im Handel 2025*, KPMG AG, [http://einzelhandel.de/images/presse/Studie\\_Trends\\_Handel\\_2025.pdf](http://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf) [10.06.2018]

Bitkom (Hrsg.) (02.2018): *Bitkom (Branchenbarometer): Welches sind die wichtigsten IT-Trends des Jahres 2018?*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/808775/umfrage/die-wichtigsten-trends-in-der-itk-branche/> [Stand 26.10.2018]

Bitkom (Hrsg.); EITO (Hrsg.): *Umsatz mit Informationstechnik in Deutschland von 2005 bis 2018*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4044/umfrage/marktvolumen-im-bereich-informationstechnik-in-deutschland-nach-segmenten-seit-2005/> [Stand 06.06.2018].

Brandt, Mathias (28.04.2017): *Home Office in Deutschland*, <https://de.statista.com/infografik/9161/verbreitung-von-home-office-in-deutschland/> [Stand 27.10.2018]

Capgemini (Hrsg.) (22. Februar 2018): *Studie IT-Trends 2018: Digitalisierung: Aus Ideen werden Ergebnisse*, ohne Verlagsangaben, <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2018/02/it-trends-studie-2018.pdf> [Stand 10.06.2018]

Drexler GmbH (Hrsg.): *Der Drexler Schauraum*, [https://www.drexler.co.at/der-drexler-schauraum\\_50.html](https://www.drexler.co.at/der-drexler-schauraum_50.html) [Stand 21.10.2018]

Drexler GmbH (Hrsg.): *IT Betreuung & EDV Wartung von Drexler*, [https://www.drexler.co.at/it-edv-betreuung-wartung\\_14.htm](https://www.drexler.co.at/it-edv-betreuung-wartung_14.htm) [Stand 23.09.2018]

EITO (Hrsg.) (2017): *ICT Market Report 2017/18: Definitions & Methodology*, [https://www.eito.com/WebRoot/Store15/Shops/63182014/MediaGallery/Categories/Reports/EITO\\_2017\\_18\\_Definitions\\_and\\_Methodology.pdf](https://www.eito.com/WebRoot/Store15/Shops/63182014/MediaGallery/Categories/Reports/EITO_2017_18_Definitions_and_Methodology.pdf) [Stand 02.06.2018]

Gartner (Hrsg.): *Gartner-Hype-Cycle*, <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle> [Stand 27.01.2019]

Gartner (Hrsg.) (16.08.2018): *5 Trends Emerge in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018*, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-emerge-in-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2018/> [Stand 27.01.2019]

Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon-Martin (19.02.2018): *New Economy: Ausführliche Definition*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/new-economy-40040/version-263435> [Stand 09.05.2018]

Henning, Alexander; Schneider, Willy (16.02.2018): *Handel: Definition*, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handel-35491/version-258972> [06.06.2018]

HP (Hrsg.): HP Instant Ink, <https://instantink.hpconnected.com/at/de> [Stand 18.10.2018]

HP Development Company (Hrsg.): *HP Gold Preferred Partner*, <http://www8.hp.com/de/de/hp-information/preferred-partner-program/hp-gold.html> [Stand 04.10.2018]

IDC (Hrsg.) (09.2015): *Absatz von stationären und mobilen PCs in Deutschland von 2010 bis 2014 und Prognose bis 2019 (in Millionen Einheiten)*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36518/umfrage/pc-absatz-in-deutschland-nach-stationaeren-und-mobilen-pcs/> [Stand 24.10.2018]

Kollmann, Tobias; Kirchgeorg, Manfred; Krieger, Winfried (19.02.2018): *Business-to-Business-Markt: Ausführliche Definition*, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-business-markt-28155/version-251791>, [Stand 02.06.2018]

Kollmann, Tobias; Kirchgeorg, Manfred; Krieger, Winfried (19.02.2018): *Business-to-Consumer-Markt: Ausführliche Definition*, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-consumer-markt-30024/version-253618> [Stand 02.06.2018]

Linder, Jane; Cantrell, Susan (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, ohne Verlagsangaben, [http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf) [Stand 10.06.2018]

Magretta, Joan (2002): *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> [Stand 10.05.2018]

MarketLine (Hrsg.) (06.2017): *The Future of Technology: Six remarkable advances in technology are coming soon and they will change the world forever*, <https://advantage.marketline.com/Product?ptype=Theme+Reports&pid=ML00026-005> [Stand 26.10.2018]

Orange Hills (Hrsg.): *Business Model*, <http://orangehills.de/wp-content/uploads/2017/02/01-BusinessModel.pdf> [Stand 27.01.2019]

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2002): *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.16.633&rep=rep1&type=pdf> [Stand 10.02.2019]

Schonschek, Oliver; Platten, Wilfried (02.01.2017): *Was ist der IT-Handel?*, ohne Verlagsangaben, <https://www.it-business.de/was-ist-der-it-handel-a-572124/> [10.06.2018]

Statista (Hrsg.) (02.2018): *Statista Consumer Market Outlook: Computer und Zubehör*, <https://de.statista.com/outlook/15030000/128/computer-zubehoer/oesterreich> [Stand 18.10.2018]

Statista (Hrsg.) (02.2018): *Statista Consumer Market Outlook: Drucker und Kopierer*, <https://de.statista.com/outlook/15030500/128/drucker-kopierer/oesterreich> [Stand 04.10.2018]

Statistik Austria (Hrsg.): *ÖNACE 2008 - Struktur*,

[http://www.statistik.at/KDBWeb//pages/Kdb\\_versionDetail.jsp?#4073525](http://www.statistik.at/KDBWeb//pages/Kdb_versionDetail.jsp?#4073525) [Stand 13.10.2018]

SurveyMonkey (Hrsg.): *Der Unterschied zwischen quantitativer und qualitativer Forschung*,

<https://www.surveymonkey.de/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [Stand 17.01.2019]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (14.09.2017): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich: Definition:*

*Was versteht man unter KMU?*, ohne Verlagsangaben, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand 13.06.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (14.09.2017): *ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten:*

Informationen und weiterführende Verweise, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html> [Stand 13.10.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (05.12.2017): *Wirtschaftskraft KMU 2018*, ohne Verlagsangaben,

<https://news.wko.at/news/oesterreich/wirtschaftskraft-kmu2018.pdf> [Stand 02.06.2018]

Wittmann, Georg; Listl, Carmen (2017): *Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2017*, ibi research an

der Universität Regensburg, Regensburg, [https://www.ibi.de/files/Management-Summary\\_Studie\\_Online-Kaufverhalten-im-B2B-E-Commerce-2017.pdf](https://www.ibi.de/files/Management-Summary_Studie_Online-Kaufverhalten-im-B2B-E-Commerce-2017.pdf) [Stand 02.06.2018]

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung .....	3
Abb. 2: Umsatz mit Informationstechnik in Deutschland von 2005 bis 2018, Quelle: Bitkom Research/EITO (Hrsg.), Onlinequelle [06.06.2018]. .....	10
Abb. 3: Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen, Quelle: Schallmo (2013), S. 22 (leicht modifiziert). .....	12
Abb. 4: Business Logic Triangle, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2002), S. 2, Onlinequelle [10.02.2019]. .....	14
Abb. 5: Bestandteile der Definition von Geschäftsmodell-Innovation, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 29. ....	17
Abb. 6: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33. ....	18
Abb. 7: Das magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7. ....	19
Abb. 8: Business Model Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48.....	22
Abb. 9: Business-Model-Konzept, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2018), S. 171ff.....	23
Abb. 10: SWOT-Analyse, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 220. ....	25
Abb. 11: SWOT-Normstrategien, Quelle: In Anlehnung an Kerth/Asum/Stich (2015), S. 212.....	26
Abb. 12: Begriffe zur Beschreibung von Märkten, Quelle: Kreuzer (2013), S. 37 (leicht modifiziert). ....	28
Abb. 13: Technologie-Screening, Quelle: Schallmo (2013), S. 172 (leicht modifiziert). ....	29
Abb. 14: Beschreibung von Technologien, Quelle: Schallmo (2013), S. 173 (leicht modifiziert). ....	30
Abb. 15: Technologie-Landkarte, Quelle: In Anlehnung an Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 53f. ....	31
Abb. 16: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs, Quelle: Porter (2013), S. 38 (leicht modifiziert). ....	33
Abb. 17: Der Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 22.....	38
Abb. 18: Der Grundzyklus einer Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 65 (leicht modifiziert). ....	39
Abb. 19: Fünf Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253. ....	40
Abb. 20: Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 141. ....	41
Abb. 21: Long Tail, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 72f. ....	53
Abb. 22: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	57
Abb. 23: Schauraum der Drexler GmbH in St. Ruprecht an der Raab, Quelle: Drexler GmbH (2018), Onlinequelle [21.10.2018]. ....	60
Abb. 24: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 1, Quelle: Eigene Darstellung. ...	61

Abb. 25: Aktuelles Geschäftsmodell der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung. ....	63
Abb. 26: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 2, Quelle: Eigene Darstellung. ...	63
Abb. 27: Kunden- und Umsatzverteilung Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung. ....	64
Abb. 28: Absatz/Umsatz im Markt für Drucker und Kopierer (B2B & B2C), Quelle: Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [04.10.2018]. ....	67
Abb. 29: Umsatzveränderung im Markt für Computer und Zubehör (B2C & B2B), Quelle: Statista (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [18.10.2018]. ....	68
Abb. 30: Branchenwettbewerbsanalyse nach Porter für die Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Abb. 31: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung – Phase 3, Quelle: Eigene Darstellung. ...	74
Abb. 32: Geschäftsführung der Drexler GmbH bei einem der Gespräche mit dem Autor der Arbeit, Quelle: Sabine Drexler. ....	75
Abb. 33: Geschäftsmodell 1: Online-Plattform und Services, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abb. 34: Geschäftsmodell 2: Partnernetzwerk, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Abb. 35: Geschäftsmodell 3: Büroarbeitsplatz, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abb. 36: Methodisches Vorgehen zur Validierung durch Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung. .....	88
Abb. 37: Leitfaden zur Überprüfung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 38: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	107
Abb. 39: Business Model Canvas nach Orange Hills, Quelle: Orange Hills (Hrsg.), Onlinequelle [27.01.2019]. ....	110
Abb. 40: Gartner-Hype-Cycle for Emerging Technologies, Quelle: Gartner (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [27.01.2019]. ....	111
Abb. 41: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	113
Abb. 42: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	114

## TABELLENVERZEICHNIS

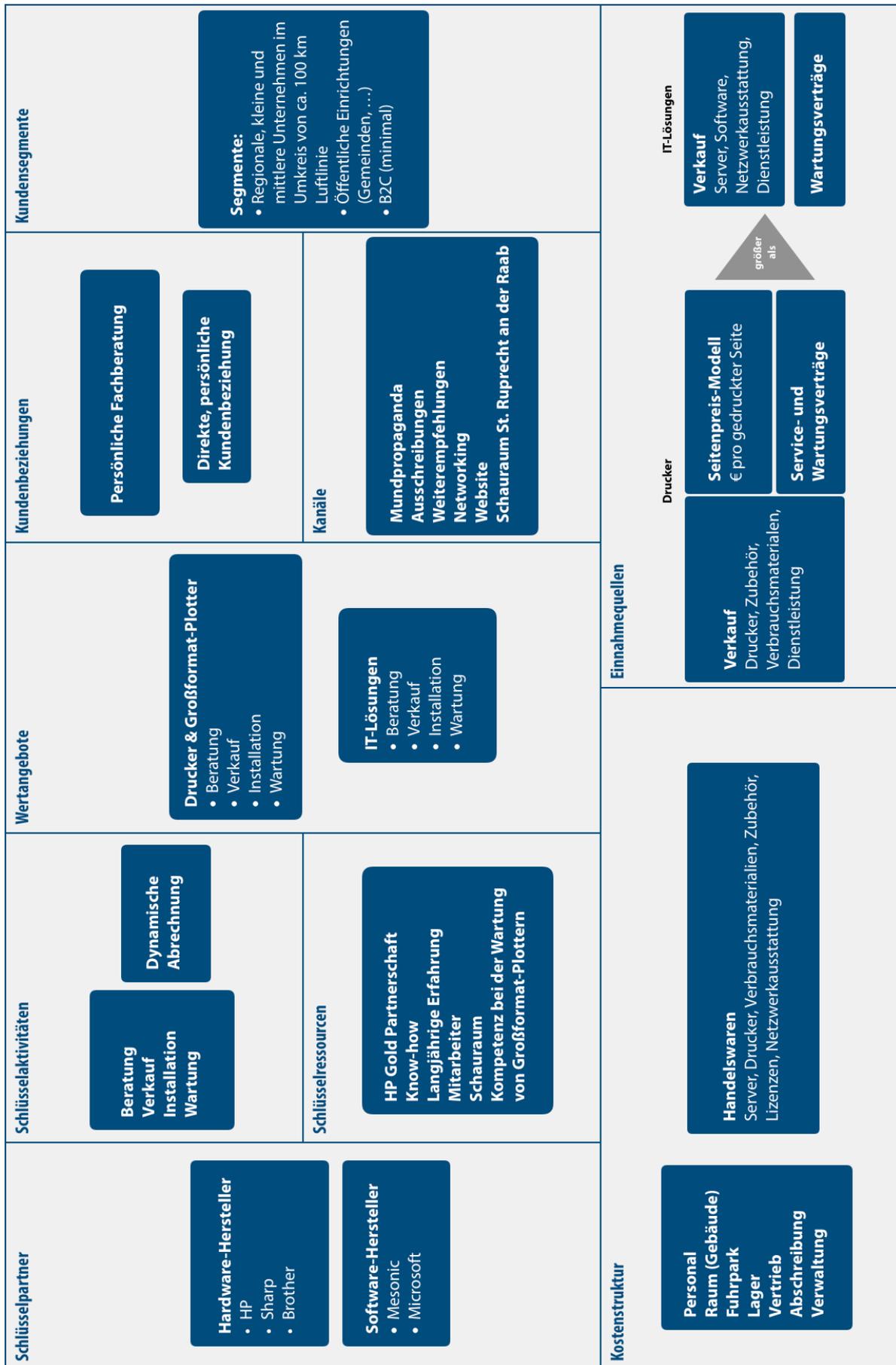
Tab. 1: Kriterien für kleine und mittlere Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [02.06.2018].	4
Tab. 2: Besonderheiten des B2B-Marktes, Quelle: In Anlehnung an Masciadri/Zugancic (2013), S. 29. ...	7
Tab. 3: IKT Markt Segmentierung, Quelle: In Anlehnung an EITO (Hrsg.) (2017), S. 6, Onlinequelle [02.06.2018].	9
Tab. 4: Unterschiede von Strategie und Geschäftsmodell, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 44.	13
Tab. 5: Phasen des Technologielebenszyklus, Quelle: In Anlehnung an Schallmo (2013), S. 174, Sommerlatte/Deschamps (1985), S. 53.	31
Tab. 6: Stakeholder-Tabelle, Quelle: Schallmo (2013), S. 184. ....	32
Tab. 7: ÖNACE 2008 Klassifizierung der bestehenden Kunden, Quelle: Statistik Austria (Hrsg.), Onlinequelle [13.10.2018].	65
Tab. 8: Wettbewerber der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tab. 9: Stakeholder-Analyse der Drexler GmbH, Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Tab. 10: Expertenübersicht, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92

## ANHANG

Folgende Elemente sind im Anhang eingefügt:

- Aktuelles Geschäftsmodell der Drexler GmbH
- Geschäftsmodell 1: Online-Plattform und Services
- Geschäftsmodell 2: Partnernetzwerk & Dienstleistungsfokus
- Geschäftsmodell 3: Büroarbeitsplatz
- Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung
- Inhaltsanalyse
- Kontaktvorlage
- Interviews

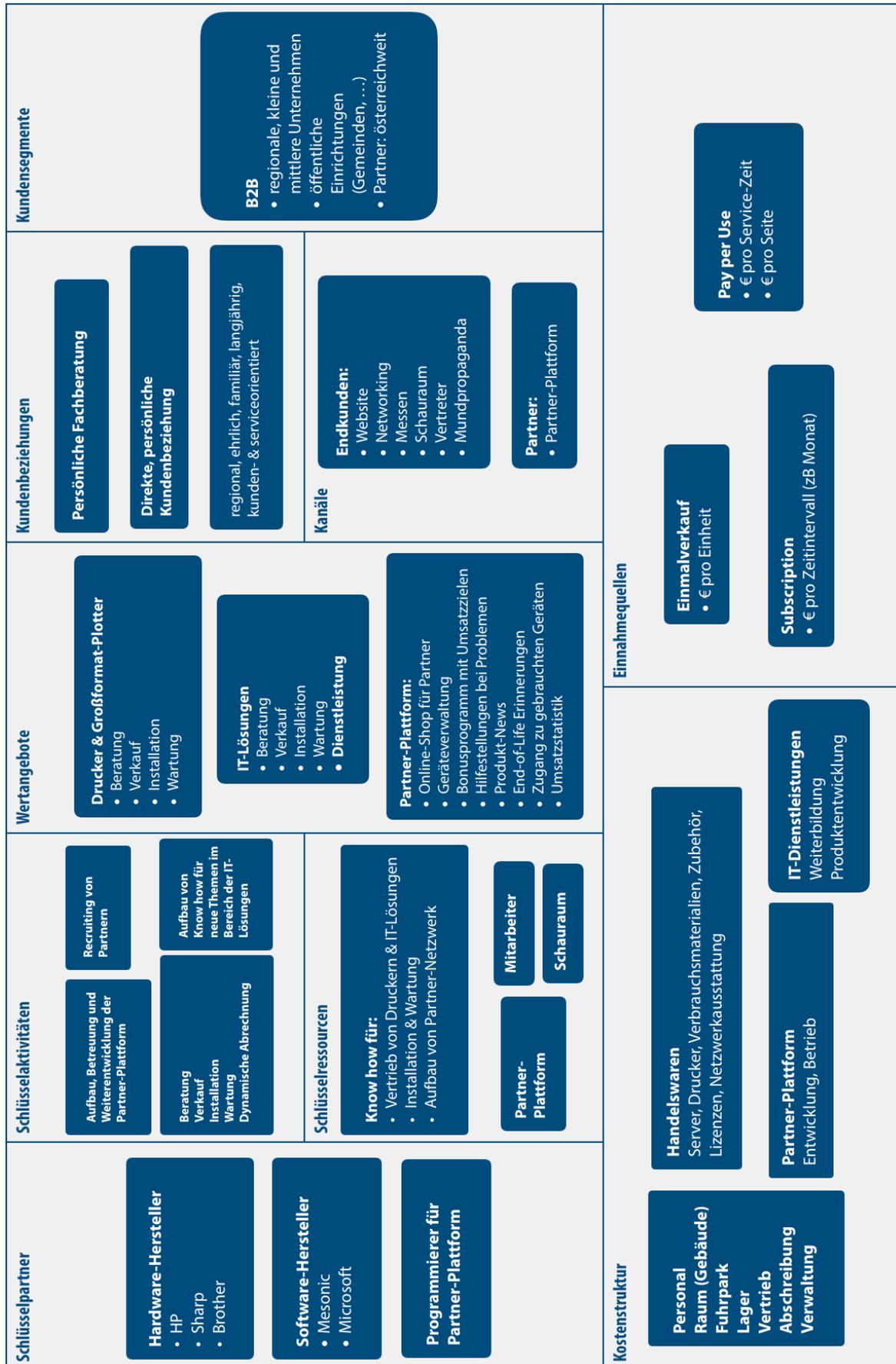
# Aktuelles Geschäftsmodell der Drexler GmbH



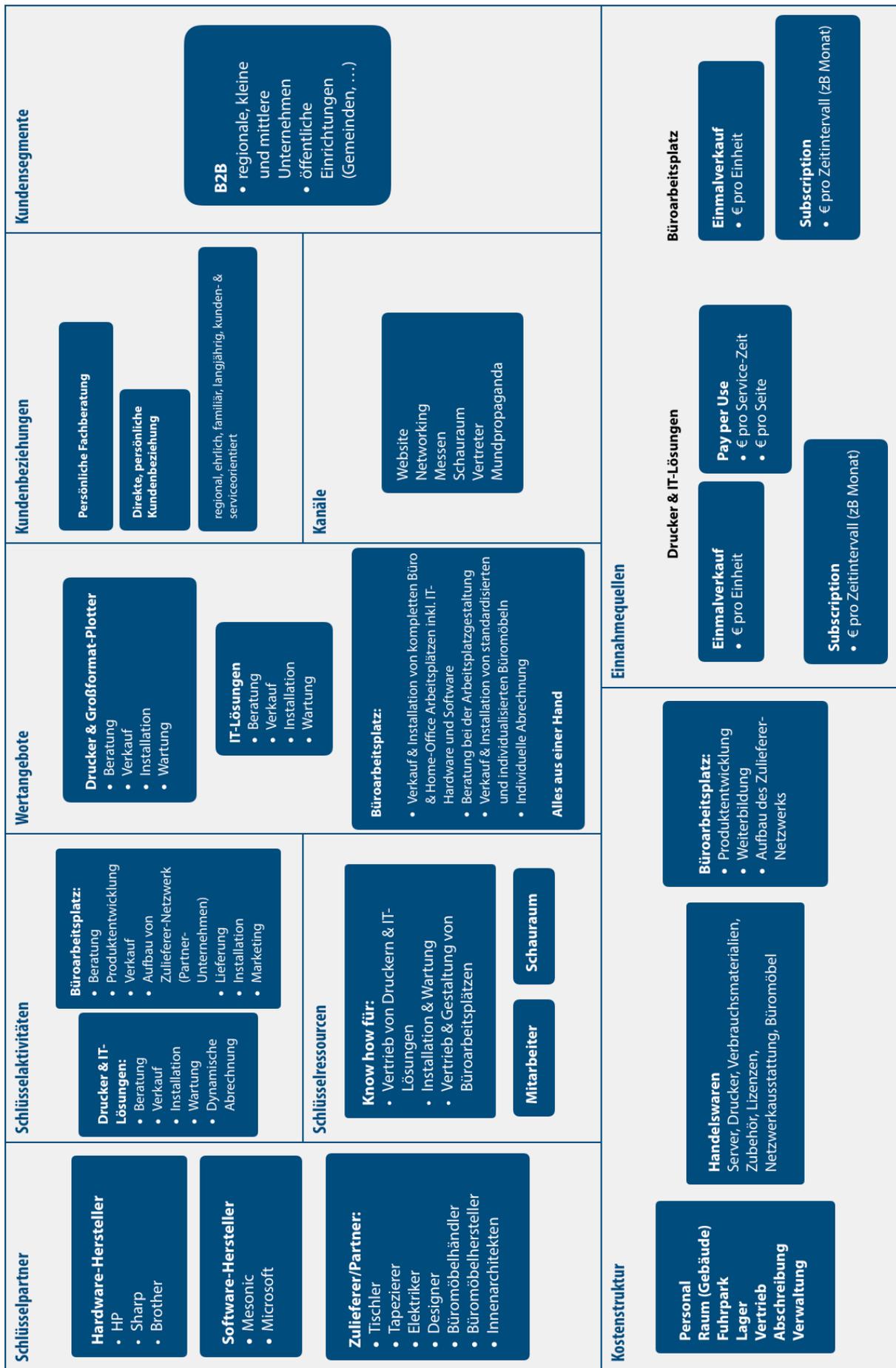
# Geschäftsmodell 1: Online-Plattform und Services (Kapitel 7.2.3.1)



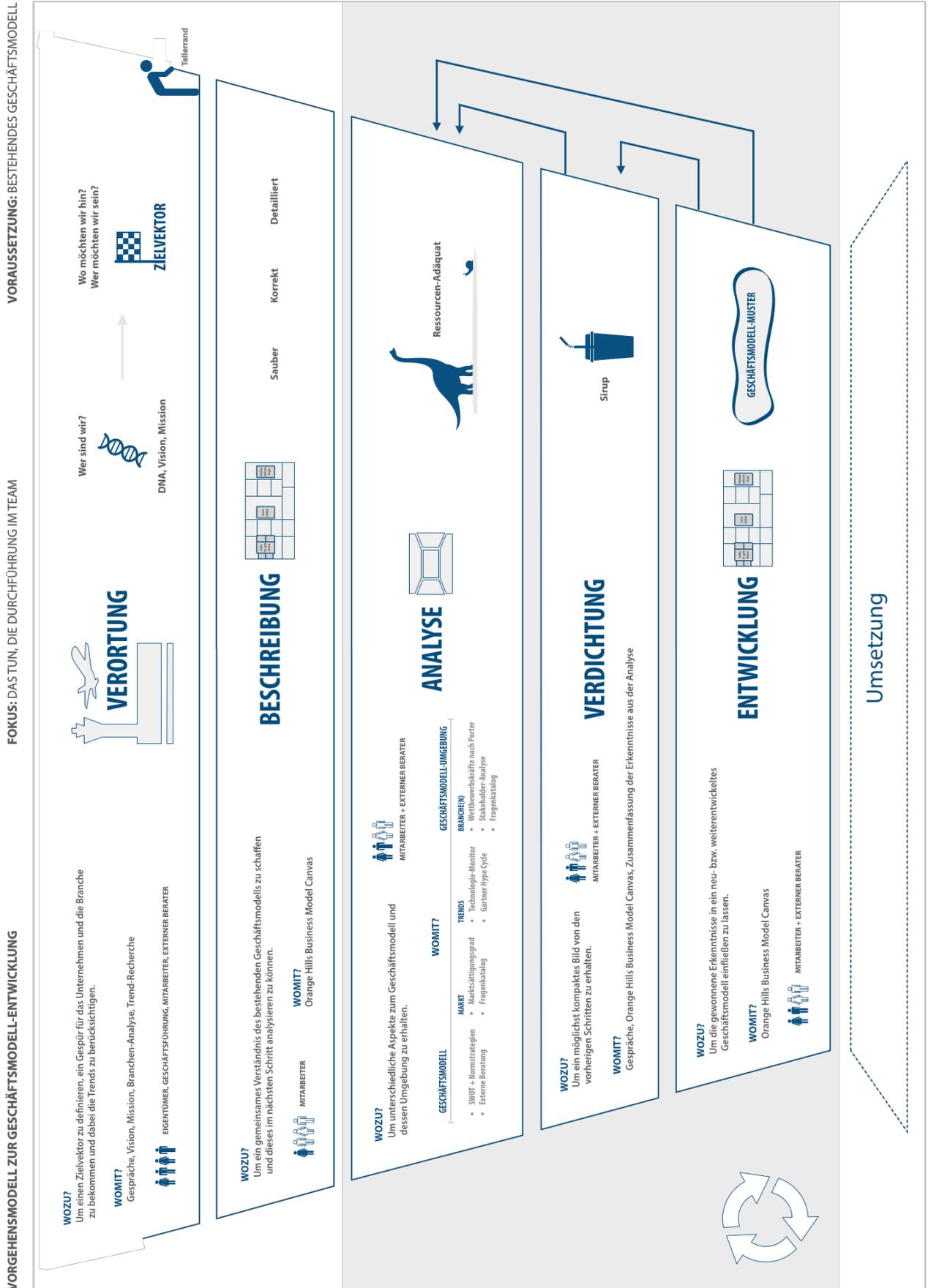
# Geschäftsmodell 2: Partnernetzwerk & Dienstleistungsfokus (Kapitel 7.2.3.2)



# Geschäftsmodell 3: Büroarbeitsplatz (Kapitel 7.2.3.3)



# Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung



# Inhaltsanalyse

Deduktive Kategorie	Experte	Interviewzeile	Paraphrase	Generalisierung	Induktive Kategorie
Kategorie 1	E1	4	Etwas Neues entwickeln, was der Markt so grundsätzlich noch nicht hat	Etwas Neuartiges entwickeln	<p>K1</p> <p>Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ist mit unterschiedlichen Assoziationen verbunden</p> <p>Inhaltliche Assoziationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlösung für den Kunden</li> <li>• Etwas Neuartiges entwickeln</li> <li>• Betrachtung der Wertschöpfungskette</li> <li>• Potenzial von Ideen überprüfen</li> </ul> <p>Methodische Assoziationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Model Canvas, Value Proposition Canvas</li> <li>• Geschäftsmodell ist eine abstrakte Abbildung; Geschäftsmodellierung ist das Tun</li> <li>• Methoden reihen sich auf einer Achse zwischen Tun und Abbilden</li> </ul> <p>Einschätzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexes Thema</li> <li>• Kein Allheilmittel</li> <li>• Hat eine kurze Tradition</li> <li>• Tun ist wichtiger als die Abbildung; problematisch, wenn beides nicht vorhanden ist</li> <li>• Entwicklungsprozess wichtiger als das Ergebnis</li> <li>• Grad der Entwicklung ist wichtig, jedoch abhängig vom Unternehmen und der Branche</li> </ul>
	E1^	8	Neue Wertschöpfungsbereiche zu erschließen	Neue Wertschöpfungsbereiche	
	E2	4	sehr kurze Tradition	Kurze Tradition	
	E2	6	nicht um das Allheilmittel handelt	Kein Allheilmittel	
	E2	9	nicht wirtschaftliche Part, die Frage nach dem Product Markete Feed und der Problemlösung für den Kunden – Ausgangspunkt	Problem für den Kunden lösen	
	E2	17	Wissen darüber, wie mein Geschäftsmodell funktioniert, oft auch ein sehr implizites Wissen ist – vor allem im KMU-Bereich	Wissen über Funktionsweise des Geschäftsmodells bei KMU implizit	
	E3	11	Entwicklung bedeutet einfach die Teile dieses Canvases zusammensetzen	Teile des Business Model Canvas zusammensetzen	
	E3	14	die Dinge entsprechend der Wertschöpfungskette sich ansehen	Evaluierung der Wertschöpfungskette	
	E4	3	man grundsätzlich schon trennen sollte zwischen Geschäftsmodell und Geschäftsmodellierung	Geschäftsmodell ist eine abstrakte Abbildung, Geschäftsmodellierung ist das Tun	
	E4	4	Ich sehe einen großen Unterschied zwischen dem tun – und dem, was ich am Ende abstrakt abbilde.	Unterschied zwischen Tun und Abbildung	
	E4	16	Die Struktur hat das Tun zum Teil verlassen.	Abbildung hat Tun überholt	
	E4	22	Wir wollen innovativer sein und nicht unsere Innovationskraft darstellen.	<del>Tun ist wichtiger</del>	
	E4	10	Ende herauskommt, inhaltlich, ist gar nicht so von strategischer Bedeutung, sondern ich habe mich als Unternehmen mit den Kanälen auseinandergesetzt	Entwicklungsprozess bedeutender als das Ergebnis	
	E4	18	Innoviere ich oder mache ich Innovationsmanagement?	Tun ist wichtiger als Abbildung	
	E4	27	Jede Methode, die momentan am Markt ist, reiht sich so auf einer Achse. Tun und sein.	Methoden reihen sich auf Achse zwischen Tun und Abbilden	
	E4	31	ganz schlimm wird es, wenn eine Firma nichts hat.	Problematisch, wenn weder das Tun noch das Abbilden vorhanden ist	
	E4	33	Die, die das eine haben, kann man helfen mit dem anderen und umgekehrt.	Wenn Tun oder Abbilden vorhanden sind, ist Hilfe möglich	
	E4	54	vielleicht in der Didaktik gegenüber dem Unternehmer. Wo kommt den der her? Ist es so einer der das unbedingt sehen muss in seiner Struktur, in seinem Gebilde, in seinem Gerüst, in seinem formalen abstrakten Charakter? Oder ist es jemand, mit dem muss man das tun. Komm, lass uns mal raus gehen! Schauen wir uns mal den/die Drucker (...) dieses Geschäftsmodell mal an in seiner	Tun oder Abbilden ist abhängig von der Persönlichkeit des Unternehmers	

		Wirksamkeit. Lassen Sie uns erst mal den Kunden besuchen.			
	E5	3	Geschäftsmodell-Entwicklung ein komplexes Thema.	Komplexes Thema	
	E5	4	gesamte Geschäftsmodell ansieht oder ob man quasi nur Komponenten daraus innoviert	Gesamtes Geschäftsmodell oder Teilbereiche werden betrachtet	
	E5	6	der Grad der Geschäftsmodell-Innovation ist sicher auch wichtig	Grad der Entwicklung ist bedeutend	
	E5	11	Branchenspezifität	Grad der Entwicklung ist Branchenabhängig	
	E5	18	der Wunsch auch des Unternehmens ist	Grad der Entwicklung ist Unternehmensabhängig	
	E6	2	kann ziemlich breit sein	<del>Umfangreiche Thematik</del>	
	E6	6	Zielgruppenoptimierung	Fokus auf Zielgruppe	
	E7	4	wie wir auf Basis des Bestandsgeschäftes, also dort wo wir unsere Kernkompetenzen haben, dieses noch optimieren können	Optimierung des Angebots, in welchem meine Kernkompetenzen liegen	
	E7	7	Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sehr nahe an unserem Kern sind (...) unserer DNA sag ich mal oder welche, die eher weit weg gehen	Nah oder ferner der Unternehmens-DNA	
	E7	14	Geschäftsmodell-Entwicklung soll eben genau so am Ende zeigen, ob eine Idee Potenzial hat, Sinn macht und so weiter, sich strategisch auszahlt. Ob es einen Markt dafür gibt.	Potenzial von Ideen überprüfen	
	E8	4	wir arbeiten auch mit dem Canvas und dem Value Proposition Canvas	Business Model Canvas, Value Proposition Canvas	
	E8	2	eine Menge an Tools gibt	Viele Tools vorhanden	
	E8	6	Es gibt eine Vielzahl an Dingen, die vorhanden sind, und man muss halt das Richtige nehmen bzw. Richtig kombinieren mit einander.	Wahl der richtigen Komponenten ist entscheidend	
	E9	2	Business Model Canvas	<del>Business Model Canvas</del>	
Kategorie 2	E2	30	Das Gefährliche daran ist die sich verändernde Umwelt. Die Gegebenheiten verändern sich.	Verändernde Umwelt ist gefährlich	<p>K2</p> <p>Generell</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsmodell ist Voraussetzung für Innovation</li> <li>• Entwicklung muss mit Unternehmens-DNA einhergehen</li> </ul> <p>Unterschiedliche Ansprüche an einen Prozess</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verläuft meist individuell</li> <li>• Erfolg erst am Ende sichtbar</li> <li>• Analyse ist wichtig</li> <li>• Anleitung notwendig</li> <li>• Über die Methoden hinausdenken und strategisch, auf einer Metaebene agieren</li> <li>• Grundlegende Fragen stellen</li> <li>• Prozess muss flexibel, organisch und realitätsnah sein</li> <li>• Betrachtung der Wertschöpfungskette</li> <li>• Marktforschung und Zielgruppenanalyse bedeutend</li> <li>• Business Model Canvas, Value Proposition Canvas</li> <li>• Herangehensweise sehr Lean und iterativ</li> </ul>
	E2	31	Es kommen neue Technologien auf (..) wie auch immer. Dann bin ich gezwungen zu innovieren und dann bin ich in einem Status von einem Startup mit dem Unterschied, dass ich eine Zeit lang mein bestehendes Geschäftsmodell fahren kann.	Verändernde Umwelt treibt die Geschäftsmodell-Entwicklung an	
	E2	34	Mindset her durchaus schwieriger für jemanden, der fünf zehn fünfzehn Jahre sein Ding macht	Eingesessene Strukturen problematisch	
	E2	36	haben wir wenig Kultur (..) zumindest in Österreich	Wenig Kultur in Österreich	
	E2	39	ohne funktionierendes Geschäftsmodell wird es keine Innovation geben	Geschäftsmodell Voraussetzung für Innovation	
	E3	18	Wir schauen uns das Umfeld an	<del>Betrachtung des Umfelds</del>	
	E3	20	zwischen uns und dem Endkunden ja auch einige dazwischen stehen entlang der Wertschöpfungskette und das vielleicht in unterschiedlichen Segmenten anders ausschaut.	Betrachtung der Wertschöpfungskette	
	E3	27	Jeder braucht aber was anderes.	Bedürfnisse sind unterschiedlich	
	E3	52	Deswegen haben wir diese Modelle für uns entwickelt und dafür (...) so bekommen wir dann ein besseres Gefühl für die Branche, für	Bedürfnisse sind unterschiedlich entlang der Wertschöpfungskette	

		die Segmente, für die Regeln (...) für die Spielregeln, die es da gibt.		<p>Umfeld ist gefährlich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständig verändernde Umwelt treibt die Geschäftsmodell-Entwicklung an</li> <li>• Gefahr für Unternehmen</li> <li>• Betrachtung von Umfeld von Bedeutung</li> </ul> <p>Unternehmer stecken fest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingesessene Strukturen</li> <li>• Wenig Kultur in Österreich</li> <li>• Fehlendes Mindset der Unternehmer</li> </ul>
E4	75	warum ist der eigentlich mein Nicht-Kunde	Analyse vertiefen	
E4	76	komischerweise, zumindest Gründer, aber auch Menschen, die schon mit dem Ding umgehen können, ganz lineare Anleitungen.	Anleitung notwendig	
E4	88	Gehen wir in meiner Welt halt im Säulen-Modell nach oben? Gibt es einen Ausreißer? Suchen wir uns langsam mal den, wo wir glauben, der hat das aggressivste Geschäftsmodell. Suchen wir mal den, der hat das billigste Geschäftsmodell.	Betrachtung des Umfelds ist wichtig	
E4	93	Lerne die Struktur. Lerne sie ein Stück weit auszureizen. Damit strategisch zu agieren und am Schluss in so eine Meta-Ebene hinein.	Über die Methoden hinausdenken und strategisch, auf einer Metaebene agieren	
E4	104	lohnen tut sich es meines Erachtens nach erst am Ende	Erfolg erst am Ende sichtbar	
E4	114	Warum? Wozu? Wozu Innovation? Dann kommen nette Fragen.	Grundlegende Fragen stellen	
E5	25	welcher Branche ist das Unternehmen bzw. wie alt ist das Unternehmen vielleicht auch	Branche analysieren	
E5	26	Geschäftsmodell-Entwicklung per se selten nach einem Reibrett-Muster entsteht	<del>Verläuft meist individuell</del>	
E5	31	Es ist kein linearer Prozess	Verläuft meist individuell	
E5	32	viele Unternehmer können eigentlich schwer artikulieren in welche Richtung sie wollen	Unternehmer fehlt die Richtung	
E5	38	Awareness dafür, dass eine Erneuerung oder das ein Geschäftsmodell- Change notwendig ist, der wird so aktiv eher selten artikuliert	Unternehmer fehlt das Mindset	
E5	41	Geschäftsmodell-Entwicklung muss ein anpassungsfähiger Prozess sein, realitätsnah sein und flexibel	Prozess muss flexibel und realitätsnah sein	
E5	53	muss die Entwicklung ein Stück weit auch sehr organisch passieren und nicht übergestülpt sein	Prozess muss organisch sein	
E5	54	Unternehmer oder das Unternehmen abzuholen und das auch mit den Progressivitätsniveau, dass er gewohnt ist, aufzuarbeiten.	Prozess an Unternehmen anpassen	
E5	63	Man darf sich hier nicht zu viel erwarten als Externer oder Begleiter	Erwartungen der Berater müssen realitätsnah sein	
E6	9	immer sehr genaue Marktforschung betreiben und sehr genaue Zielgruppenanalysen	Marktforschung und Zielgruppenanalyse bedeutend	
E6	10	was der Markt gerade verlangt	Marktbedarf bedeutend	
E7	18	Wir verwenden das Business Model Canvas	<del>Business Model Canvas</del>	
E7	24	das müssen wir irgendwie bei uns filtern und sagen, passt das zu uns oder passt es nicht	Entwicklung muss mit Unternehmens-DNA einhergehen	
E8	12	Sehr viel mit dem Business Model Canvas und dann beim Businessplan erstellen haben wir die entsprechenden Tools genommen. Bei uns war das wirklich der Value Proposition Canvas mit den Pains, Gains (...).	Business Model Canvas, Value Proposition Canvas	
E9	5	Also ich gehe das immer sehr Lean an. Zuerst einfach einmal kurz testen und das dann validieren und dann weitergehen oder wieder einen Schritt zurück.	Herangehensweise sehr Lean und iterativ	

Kategorie 3	E1	18	Analysephase sehr stark	Fokus auf Analyse	<p>K3</p> <p>Einfachheit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Komplexität,</li> <li>Zielgruppen- und anspruchsgerecht</li> <li>Ohne Einlernzeit durch den Prozess geführt zu werden, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen</li> </ul> <p>Strukturierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leitfaden zur Umsetzung im Unternehmen</li> <li>Entflechten</li> <li>Offene Struktur bieten</li> <li>Struktur einzuführen, um darauf aufbauen zu können</li> </ul> <p>Hilfestellung, um nichts zu vergessen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung aller Aspekte</li> </ul> <p>Gemeinsames Bild schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsames Bild schaffen, wie man den Markt bearbeitet</li> <li>Klares Bild vom Markt schaffen</li> <li>Aufbereitung von unterschiedlichen Wahrnehmungskanälen</li> <li>Verständnis von Unternehmen, Nutzen und Kunden</li> </ul> <p>Fokussierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf einen Bereich im Business Model Canvas legen zu können</li> <li>Offen beginnen und immer konkreter werden</li> <li>Branchenspezifische Methoden</li> </ul>
	E1	20	Ich erwarte mir einen konkreten Leitfaden daraus, wie man das Geschäftsmodell integrieren kann in eine bestehende Organisation.	Leitfaden zur Umsetzung im Unternehmen	
	E2	47	darf nicht zu komplex sein, zu schwierig sein	Geringe Komplexität	
	E2	52	Sie mich möglichst ohne große Einlernzeit durch einen Prozess führt, in welchem ich zu neuen Erkenntnissen komme und in diesem Prozess mir die wesentlichen Fragen stellt.	Ohne Einlernzeit durch den Prozess geführt zu werden, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen	
	E3	60	insgesamt ist es dann ein gemeinsames Bild, das man hat, wie man auf den Markt zugeht.	Gemeinsames Bild schaffen, wie man den Markt bearbeitet	
	E3	65	man braucht dann ein klares Bild vom Markt und von den Key Playern und von den Regeln, von den Rahmenbedingungen, die in dem Markt herrschen	Klares Bild vom Markt schaffen	
	E4	126	verschiedenen Wahrnehmungskanälen hier aufzubereiten.	Aufbereitung von unterschiedlichen Wahrnehmungskanälen	
	E4	132	Geschäftsmodell-Entwicklung, entwickeln, aufdröseln.	Entflechten	
	E4	147	Zielgruppengerecht sollte es sein und auch anspruchsgerecht	Zielgruppen- und anspruchsgerecht	
	E4	149	Versteh den Dreiklang. Du selbst, Nutzen und Kunde.	Verständnis von Unternehmen, Nutzen und Kunden	
	E5	66	sollte relativ viel offen lassen	<del>Nicht einschränken</del>	
	E5	72	Das Gesamt-Geschäftsmodell ist schön und gut aber das man trotzdem den Fokus auf ein Themengebiet innerhalb des BMC legt, was dem Unternehmen erreicht.	Fokus auf einen Bereich im Business Model Canvas legen zu können	
	E7	38	einmal diese Struktur reinbringen, damit man das immer wieder anwenden kann und nicht jedes Mal bei null anfängt	Struktur einzuführen, um darauf aufbauen zu können	
	E7	39	Themen nicht übersieht wie zum Beispiel den Markt	<del>Hinweis auf alle Themen geben</del>	
	E7	40	hat schon ein Rasta irgendwo, in das man reinarbeiten kann, dass aber trotzdem noch so viel Freiheit gibt	Offene Struktur bieten	
	E7	42	recht wichtig finde, ist dass es so ein Filter ist. Man fängt ja relativ breit an und das soll dann immer konkreter werden. Also am Ende des Tages muss man irgendwie Maßnahmen ableiten können und sagen: Ok, das tun wir.	Offen beginnen und immer konkreter werden	
	E8	17	spezifisch auf Branchen oder spezifisch auf Geschäftsfälle oder gewisse Business Cases (...) nimm für die Baubranche das, für den Handel das (...)	Branchenspezifische Methoden	
E9	12	Business Model Canvas finde ich immer sinnvoll, weil du dir über jeglichen Aspekt der Idee Gedanken machst	Berücksichtigung aller Aspekte		
Kategorie 4	E1	28	Sehr stark ist für mich die Analyse-Phase	Analyse von Bedeutung	<p>K4</p> <p>Abhängig vom Unternehmen und der Branche, jedoch grundsätzlich der Kundenfokus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Value Proposition</li> <li>Jobs to get done</li> <li>Customer Segments</li> </ul>
	E2	59	Value Proposition und Customer Segments	Value Proposition und Customer Segments	
	E2	154	man darf nie vergessen, es gibt Menschen, die das alles auch ausführen müssen	Menschen, die das Modell umsetzen	
	E3	76	so mehr das klassische Canvas	Alle	
	E4	157	Jobs to be done	Jobs to be done, Value Proposition	

	E4	158	auch wieder ins Tun gerichtet. Was machen die eigentlich? Beschreibe den Kunden nicht abstrakt als den Kunden.	<del>Jobs to be done</del>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Relationships</li> <li>Channels</li> </ul> <p>Zusätzlich der Detailgrad sowie die Menschen, die das Modell umsetzen</p>
	E4	161	Nimm dir mal den Außenposten, den du dir nicht so gerne anschaut (...). Bad Guy, Bad Boy, Bad Girl. Schau dir den mal an. Was ist denn an dem so doof? Warum liefern wir nicht ans Militär? Was stört uns daran wirklich?	Analyse des Nicht-Kunden	
	E5	79	Was ich aus der KMU Arbeit mitbekomme, was immer ein großes Thema ist, sind einerseits die Erlösmodelle	Erlösmodelle	
	E5	81	Das andere ist ganz zentral immer das Nutzen versprechen.	Nutzenversprechen	
	E5	87	Wichtig ist aus meiner Erfahrung das Kundensegment, dass man das kritisch hinterfragt: Wer ist eigentlich der Kunde?	Kundensegment	
	E5	90	Trend-Thema	Trends	
	E5	95	Blue Ocean Thema	Blue Ocean	
	E5	98	Sehr viele Komponenten sind wichtig im Prinzip. Man kann das nicht verallgemeinern. Da muss man wirklich individuell aufs Unternehmen schauen und auf die Branche.	Abhängig vom Unternehmen und der Branche	
	E6	22	man die Emotionen anspricht	Customer Relationships, Value Proposition	
	E6	22	Wie spreche ich den Kunden an? Wie gehe ich auf welche Zielgruppe ein?	Customer Relationships, Channels	
	E8	22	eigentlich alle gleich wichtig.	<del>Alle</del>	
	E8	22	Wenn ich irgendwo nicht sauber bin, dann habe ich ein Problem.	Detailgrad ist wichtig	
	E8	23	Es kristallisieren sich immer Fokusbereich heraus, wo ich dann am meisten zu tun habe.	<del>Unternehmensspezifischer Fokus</del>	
Kategorie 5	E1	38	nutzen hierzu sehr stark die SWOT-Analyse	<del>SWOT</del>	<p>K5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business Model Canvas</li> <li>Value Proposition Canvas</li> <li>SWOT-Analyse</li> <li>Design Thinking</li> <li>Blue Ocean</li> <li>Fünf Säulen nach WOIS</li> <li>Engpasskonzentrierte Strategie-Entwicklung</li> <li>Porters Five Forces</li> <li>Mikro-Umfeld</li> <li>PESTLE</li> <li>Customer Development von Steve Blank</li> <li>Externe Beratung</li> <li>Flughöhe bzw. Metaebene</li> <li>Analyse der Wertschöpfungskette</li> <li>Abgleich mit der Unternehmens-DNA</li> <li>55 Geschäftsmodell-Muster in Kärtchen-Form</li> </ul>
	E1	38	Business Model Canvas ist auch vorhanden, aber SWOT ist in Stakeholder-Beziehungen sehr wichtig, vor allem auf Investitionsebene	Business Model Canvas, SWOT	
	E1	41 43	Mikro-Umfeld / Welche Unternehmensteile und -prozesse schon vorhanden sind und für das Geschäftsmodell eingesetzt werden können.	Mikro-Umfeld	
	E2	224	engpasskonzentrierte Strategie-Entwicklung	Engpasskonzentrierte Strategie-Entwicklung	
	E2	225	Blue Ocean	Blue Ocean	
	E2	237	Value Proposition Map und diverse kleinere Methoden um Customer Segments besser zu verstehen	<del>Value Proposition Map</del>	
	E2	238	Interessant was der Steve Blank im Startup Manuel enthalten hat, wie beispielsweise Customer Development.	Customer Development von Steve Blank	
	E3	81	Pestle, Porter, Business Model Canvas, Wertschöpfung (...) das Modell der Wertschöpfungskette ist für uns wichtig	PESTLE, Porters Five Forces, <del>Business Model Canvas</del> , Analyse der Wertschöpfungskette	
	E3	82	Wir arbeiten jetzt nicht selbst mit Design Thinking	Design Thinking	
	E4	178	Business Model Canvas	<del>Business Model Canvas</del>	
	E4	182	fünf Säulen	Fünf Säulen nach WOIS	
	E4	201	Denn es ist super, wenn du nämlich drei Canvasas hinlegst: So funktioniert Drexler, so	Business Model Canvas auf der Ebenen (nach den fünf Säulen)	

		funktionieren Drexler und alle seine Konkurrenten und so funktioniert die Büroorganisation. Das hier lässt dich nämlich auch ganz andere Typen machen.			
E5	112	BMC	<del>Business Model Canvas</del>		
E5	113	Value Proposition Canvas	Value Proposition Canvas		
E5	114	SWOT	<del>SWOT</del>		
E5	115	Was wir aus der Erfahrung jetzt immer gemacht haben ist die Context-Canvas, so eine Trend Analyse light oder Pestle light.	Context-Canvas, Trend Analyse, PESTLE light		
E5	111	Grundsätzlich ist es sehr individuell	Individuell		
E5	122	Unternehmen möchten bewusst den Blick von außen haben	Einblick von außen, externe Beratung		
E5	126	bewusst auch zu hinterfragen. Branche VS Nicht-Branche.	Branchenanalyse		
E5	119	Art Flughöhe versuchen zu identifizieren, wo man sich überhaupt gerade befindet	Flughöhe bzw. Metaebene		
E5	127	fünf Säulen	<del>Fünf Säulen</del>		
E6	13	Sinus-Milieu-Studien	Sinus-Milieu-Studien		
E7	75	zu schauen, ob das mit der Mission oder der Vision des Unternehmenseinher geht	Abgleich mit der Unternehmens-DNA		
E7	76	Ob das jetzt eine Methode ist weiß ich nicht. Strategic Fit nennt man das.	Strategic Fit		
E7	70	BMC und die SWOT-Analyse	<del>Business Model Canvas, SWOT</del>		
E7	79	kleine Due-Diligence-Prüfung, also dass wir uns wirklich ansehen, wie geht es dem Unternehmen.	Due-Diligence-Prüfung		
E8	35	Business Model Canvas	<del>Business Model Canvas</del>		
E8	37	Value Proposition Canvas machen wir sehr viel	<del>Value Proposition Canvas</del>		
E8	39	Service Engineering Prozess	Service Engineering Prozess		
E8	38	mit einer externen Unternehmensberatung sehr viel damit beschäftigt	Externe Beratung		
E8	41	Kreativmethoden haben wir angefangen, dann daraus langsam die Value Proposition Canvas auszufüllen begonnen und dann Personas entwickelt und dann aus dem allen die Geschäftsmodelle aufgebaut bis hin zum Business Plan.	<del>Value Proposition Canvas</del> , Personas, Kreativtechniken		
E9	32	55 Geschäftsmodell-Muster in Kärtchen-Form	55 Geschäftsmodell-Muster in Kärtchen-Form		
Kategorie 6	E1	50	durchaus eine gute Herangehensweise	Gut	K6 Sehr gut geeignet <ul style="list-style-type: none"> <li>Hilft einem, nichts zu vergessen</li> <li>Schafft eine gemeinsame Sprache</li> <li>Bietet Entflechtung</li> </ul> Einschränkung <ul style="list-style-type: none"> <li>Detailgrad, Konkretheit und Sauberkeit sind wichtig, da hiermit der Grundstein für alles weitere gelegt wird</li> </ul>
	E2	252	Finde ich super!	<del>Super</del>	
	E2	254	Ich habe im Grunde (...) schaffe damit so eine gemeinsame Landkarte sozusagen und damit irgendwie eine gemeinsame Sprache im Gespräch.	Gut, da eine gemeinsame Sprache geschaffen wird	
	E2	86	Es ist State-of-the-Art.	State-of-the-Art	
	E3	86	Man braucht so kurze knackige Beschreibungen, egal ob man es jetzt als Canvas darstellt oder auf ein paar Folien, aber die Inhalte sind die, die man braucht. Halte ich für sehr praktisch. Das lässt einen hoffentlich nichts vergessen.	Sehr praktisch, hilft dabei nichts zu vergessen	

	E4	237	eine gemeinsame Sprache geschaffen und das ist fast unschätzbar	<del>Gut, da eine gemeinsame Sprache geschaffen wird</del>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung um Kundenfokus (Jobs to get done) wäre gut</li> <li>• Iterative, agile Durchführung von Bedeutung</li> <li>• Eigene Digitale Komponente fehlt</li> </ul>
	E4	233	ist es ihm meines Erachtens nach ein seltener Wurf gelungen	<del>Super</del>	
	E5	138	trotz alledem ist es ein sehr niederschwelliges Modell von Osterwalder. Das passt schon.	Niederschwellig, Gut	
	E7	88	in dem Punkt sehr schlau ist, weil es diese strukturierte Aufdröselung bietet.	Gut, aufgrund der Entflechtung	
	E7	91	Beim Business Model Canvas muss man immer aufpassen. Er verlangt relativ viel Disziplin, den auch so auszufüllen. Es ist ja relativ offen. Die Fragen helfen einem da durch, du bist dann aber angehalten diese relativ konkret zu beantworten. Auch, dass man nicht nur Überschriften rein malt. Je genauer man hier (zeigt auf die Abgrenzung und Beschreibung) schon anfängt, desto besser wird es nach unten hin. Also es gibt im englischen dieses Shit in Shit out (...) unten wird man bestraft, wenn man hier nicht sauber ist.	Grundsätzlich gut, aber der Detailgrad, Konkretheit und Sauberkeit sind wichtig.  Legt den Grundstein für alles weitere  Disziplin ist wichtig	
	E8	46	Es kommt darauf an, welchen Fokus ich habe. Grundsätzlich finde ich die Erweiterung des BMC um den Kundenfokus schon gut	Erweiterung um Kundenfokus (Jobs to get done) gut	
	E8	50	der Einsatz soll nicht einmal sein, sondern der soll laufend sein. Also ich würde da in der Umsetzung wieder hinterfragen (...) iterativ (...) agil	Iterative, agile Durchführung von Bedeutung	
	E8	56	1 bis n (...) immer wieder eine Feedback-Schleife einführen	<del>Iterative, agile Durchführung von Bedeutung</del>	
	E8	64	kann es natürlich dann sein, dass der Sprint ein Monat dauert oder ein Quartal dauert. Das kann ich mir dann ja Branchenmäßig definieren.	Unternehmens- oder branchenspezifische Zyklen	
	E9	36	fehlt eigentlich die digitale Komponente komplett	<del>Digitale Komponente fehlt</del>	
E9	44	dass man wirklich herauszieht als eigene Komponente	Eigene Digitale Komponente fehlt		
Kategorie 7	E1	53	durchaus möglich aus meiner Sicht, sollte jedoch durchaus immer mit Fokus auf die Abgrenzung sein	Gut, aber Fokus auf Abgrenzung	K7  Akzeptable Vorgehensweise, jedoch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig davon, welche Fragen hier gestellt werden</li> <li>• Fragen sollten möglichst offen gestellt werden sowie mit einer gewissen Flughöhe</li> <li>• Kritik ist bedeutend</li> <li>• Eher methodenflexibel, nicht methodenlos</li> <li>• Nightmare Competitor und Worst Case Szenarien mit einfließen lassen</li> <li>• Kombination mit Normstrategien wichtig</li> <li>• Externer Blick und Anleitung ist sinnvoll</li> </ul>
	E1	54	das Wichtige ist, dass man Stärken und Schwächen immer in Bezug auf die Abgrenzung evaluiert	<del>Gut, aber Fokus auf Abgrenzung</del>	
	E2	290	Was es da braucht kann sehr unterschiedlich sein. Prinzipiell glaube ich ja, es kommt sehr auf die Fragestellung an, auf die Konkrete.	Gut, aber abhängig von der konkreten Fragestellung	
	E2	310	für mich ist sie nicht methodenlos, sondern ich würde eher sagen die methodenflexible Analyse	Methodenflexible Analyse, nicht methodenlos	
	E3	94	Da sollte man die Frage möglichst offen stellen glaube ich, damit die tatsächlichen Probleme ans Licht kommen.	Fragen möglichst offen stellen	
	E3	91	Ich glaube, wenn man ein Unternehmen hat, dass schon lange läuft, dann weiß man was gut funktioniert oder nicht. Dann wird man das relativ schnell sagen können, weil wenn man ein offizielles Geschäftsmodell hat und wenn	Befragung unterschiedlicher Gruppen im Unternehmen sinnvoll	

		man dann die Leute selber fragt die da im Vertrieb sind oder so, dann werden die wahrscheinlich ziemlich genau wissen was davon geht und was nicht.			
E4	248	Wer sagt, was meine Stärken Schwächen sind? Wenn ich mich nur im Büro Dienstleistermarkt Weiz und Umgebung ansehe und auch die Gefahren daraus ableite, habe ich mir ins Knie geschossen.	Fragestellung und Fokus sind von Bedeutung		
E4	250	wüsste ich nicht mal wie die Methode heißt aber ich sage mal Flughöhe dazu oder Ebene dazu	Flughöhe von Bedeutung		
E4	254	methodenlos gar nicht so schlimm, sondern wenn es ein kritikloses Erheben wird, dann wird es schlimm	Kritiklosigkeit wäre ein Problem		
E4	267	Das wäre vielleicht die Methode, bewusst so etwas wie Nightmare Competitor, Worst Case Szenarien mit ein fließen zu lassen	Nightmare Competitor und Worst Case Szenarien mit einfließen lassen		
E5	142	wenn es speziell um die Stärken und Schwächen geht, ist die SWOT ok	Ok		
E5	143	spannend finde ist die SWOT-Analyse schon mit den Strategien kombiniert	Kombination mit Normstrategien wichtig		
E7	109	halte Sie für sehr wertvoll	Sehr wertvoll		
E7	110	Die Frage ist, ob es bei der SWOT eine Art Leitfaden gibt, damit man nicht vergisst, in die Tiefe zu gehen.	In die Tiefe zu gehen ist wichtig		
E8	84	ich würde schon etwas vorgeben. Generell, wenn sich jemand nicht auskennt, sage ich: Was sind deine Kernkompetenzen? Irgendwie eine Richtung vorgeben. So fünf Fragen oder so.	Vorgabe von Fragen ist wichtig		
E8	90	Das macht ein externer (...) dem zahlst du Geld dafür, dass er dir die Schwächen sagt, die du nicht sagen willst. Was anders macht ein Unternehmensberater nicht.	Externer Blick ist sinnvoll		
E8	92	Wir holen uns genauso extern Leute rein. Wir laden auch Leute ein, denen wir nichts verkaufen wollen, sondern sagen: Bitte komm! Gib uns Feedback. Sage, was scheiße ist.!	<del>Externer Blick ist sinnvoll</del>		
E9	54	Es ist nicht eine angeleitete Methode, sondern es ist eher mehr frei. Was in meinem Kopf halt drin ist. Finde ich schon, dass das eine Schwäche ist dieses Modells	Problematisch, da man nicht angeleitet wird		
E9	60	Also ein externer Berater ist sehr wertvoll, dass angeleitet zu machen.	Anleitung durch externe Beratung sinnvoll		
Kategorie 8	E1	60	Fragenkataloge – sehr valide.	Fragenkatalog, ja.	K8 Ja, jedoch <ul style="list-style-type: none"> <li>Blickrichtung bzw. Weitblick ist wichtig</li> <li>Umlegung von Trends auf eigene Branche bedeutsam</li> <li>Detailgrad, Tiefe und Ernsthaftigkeit bei der Durchführung ist bedeutend</li> <li>Ressourcenschonende Auslegung der Methoden wichtig, vor allem bei KMU</li> <li>Value Proposition Canvas inkludieren</li> </ul>
	E1	61	Marktsättigungsgrad ist immer schwierig, vor allem wenn man ein innovatives Modell hat	Marktsättigungsgrad bei innovativem Model schwierig	
	E1	70	Eventuell ein SWOT-Katalog	SWOT-Katalog fehlt	
	E3	108	Marktsättigung können Sie nur machen in einem Markt, den es schon gibt.	Marktsättigung nur möglich, wenn Markt schon vorhanden ist	
	E3	112	Wichtig Ist wahrscheinlich, wohin man schaut.	Blickrichtung ist wichtig	
	E3	126	Aber dass man den weiten Blick bewahrt	Weitblick ist wichtig	
	E3	130	Das kann man jetzt schlecht in eine Methode packen. Das ist natürlich drinnen in der Trendanalyse und entweder man sieht es oder man sieht es nicht.	Blick ist wichtig	

	E3	132	Trendanalyse - wie gut man in Analogien denken kann, was das für meine Branche bedeutet.	Umlegung von Trends auf eigene Branche ist wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blue Ocean inkludieren</li> </ul>
	E4	273	Hilfreich. Immer gut	Ja	
	E4	281	das wird gerne bei diesen Methoden (..) sie sind im Tun sehr sättigend, scheinbar sehr nahrhaft. Und dann merkt man: Oh, wenn ich das nur Larifari und nur die nehme, die uns mit Samthandschuhen anfassen und nicht sehen will aus einer gewachsenen Kultur heraus, dass es ja jemanden gibt, der das eigentlich viel besser macht, da hilft es dann nicht irgendwelche Methoden zu verwenden. Dann lasse ich es lieber.	Detailgrad, Tiefe und Ernsthaftigkeit bei der Durchführung ist bedeutend	
	E5	154	vielleicht generell zu hinterfragen wie lang so ein Prozess dauert und wie komplex er dann irgendwann wird im Zusammenspiel mit dem Unternehmen. Gerade bei KMUs	Ressourcenschonende Auslegung der Methoden wichtig	
	E5	158	Thema Technologie-Monitor kann sehr groß sein	Technologie-Monitor ressourcenschonend durchführen	
	E5	164	hier doch wirklich die VPC als Schwerpunkt mit aufnimmt	Value Proposition Canvas inkludieren	
	E5	165	Zum anderen ist es vielleicht gut in der Analyse einen Ressourcenschwerpunkt zu setzen.	Schwerpunkt auf Analyse der Ressourcen setzen	
	E5	166	Welche Ressourcen hat das Unternehmen? Welche Ideen sind den schon einmal aufgegriffen worden oder aus welchem Grund auch immer gerade nicht umgesetzt worden? Was sind die Ressourcen der Mitarbeiter?	Schwerpunkt auf Analyse der Ressourcen setzen	
	E6	42	sind super Methoden	Ja	
	E7	119	Nein, dann fällt mir hier auch nichts mehr ein.	Ja	
	E8	100	Ja, das ist eh alles ok.	Ja	
	E9	63	Also was wir gemacht haben ist (..) Stärken und Schwächen haben wir über eine SWOT-Analyse gemacht mit einem externen Berater. Fragenkatalog haben auch gemacht. Marktsättigungsgrad (...) solche Dinge haben wir eigentlich ganz stark durch Google gelöst, in dem wir einfach ganz viel gesucht haben.	Ja	
	E9	66	Der blaue Ozean.	Blue Ocean inkludieren	
	Kategorie 9	E1	80	kann ich mir schon vorstellen, dass ein Muster zum Einsatz kommt um einen groben Rahmen zu haben	
E2		322	Ich glaube das wird total unterschätzt. Du musst oft nicht die Sachen erfinden, die eh schon längst jemand macht. Sich zu inspirieren (...) vor allem finde ich es interessant, sich von anderen Branchen	Sehr gut zur Inspiration, auch von anderen Branchen	
E2		334	Ja grundsätzlich das Thema Muster finde ich sowieso spannend	Spannend	
E2		342	Aber ich glaube, dass man das tatsächlich sehr schön über solche Geschäftsmodell-Muster kommunizieren kann.	Gut als Kommunikationsmittel	
E2		348	Blaupause in gewissen Branchen funktioniert und in anderen nicht.	Alle Muster funktionieren nicht in jeder Branche	

	E2	372	Die Geschäftsmodell-Muster zur Inspirations-Generierung sind eine Variante, hier könnte ich mich aber auch zum Beispiel mit anderen Unternehmen treffen und mich austauschen. Gerade wenn aus der Abgrenzung schon klar wird, in welche Richtung es geht, dann könnte man sich in diesem Schritt zum Beispiel einen Experten dazu holen um zu verdeutlichen, was schon alles möglich ist in diesem Bereich.	Zur Inspiration eine Variante, Austausch mit anderen Unternehmen und Experten möglich	
	E3	135	Das halte ich für gut.	<del>Gut</del>	
	E4	289	Das wäre für mich die Königsdisziplin	Sehr gut, jedoch sehr anspruchsvoll	
	E4	293	Ich würde mit dem Gassmann nur mit Absolventen zu spielen, also auch auf unserem Niveau	Hohes Niveau ist notwendig	
	E4	304	fast zu komplex, die Muster, für Personen, die nicht in diesem Thema involviert sind	Zu komplex für Laien	
	E5	176	Finde ich grundsätzlich gut, ja. Finde ich gut als Kreativmethode	Gut als Kreativmethode	
	E5	188	Vielleicht macht es Sinn, diesen Kreativschritt, der dann vielleicht mit mehreren Elementen bestückt wird	Zusätzliche Kreativmethoden sinnvoll	
	E5	191	Aber KMU alleine impliziert schon, dass man nicht oft mit externen Beratern konfrontiert ist. Und wenn man dort eine Vielzahl an Optionen bietet, dann muss man dies aber auch methodisch wieder kanalisieren.	Zu viele Kreativmethoden nicht sinnvoll	
	E7	124	Super	<del>Sinnvoll</del>	
	E8	137	Aber ja, unbedingt. Ich finde die Muster gut.	<del>Sinnvoll</del>	
E9	75	Finde ich cool die Vorgehensweise.	<del>Sinnvoll</del>		
Kategorie 10	E1	86	Aus meiner Sicht ist dies ein sehr essenzieller Part von der Geschäftsmodell-Entwicklung, weil eingangs in der Abgrenzung jeder von etwas anderem spricht. Jeder hat andere Vorstellungen, wo sich das hin entwickelt	Essenzieller Part	K10 Essenziell, jedoch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff Abgrenzung irreführend</li> <li>• Vorschläge für neue Bezeichnung: Aufbruch, Suchfelder, Abgrenzung und Konfrontation, Ausgangslage, Ausgangspunkt, Standpunktdefinition, Zielvektor</li> <li>• Zentrale Fragestellungen von Bedeutung</li> <li>• Einbindung der Geschäftsführung aufgrund der Richtungsentscheidung notwendig</li> </ul>
	E2	352	Ja, sehr wichtig.	Sehr wichtig	
	E2	362	Also das unmittelbare Ergebnis der Abgrenzung sind auch die so drei zentralen Fragen, die man eigentlich im Prozess beantworten möchte.	Gut, jedoch sollte man zentrale Fragen stellen	
	E3	143	Das ist dann auch eine Frage der Geschäftsführung, ob die jetzt da bleiben will oder ob die neue Felder aufmachen will, die vielleicht auch gut dazu passen.	Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung, wohin die Richtung gehen soll	
	E3	155	Dass man sich im Bereich der Abgrenzung genau die Frage stellt: Wo möchte ich überhaupt hin?	Frage der Richtungsentscheidung	
	E4	327	sehr, sehr spannend	Spannend	
	E4	337	Shocking Truth daraus zu machen	Shocking Truth	
	E5	206	vielleicht ist das Wort Abgrenzung auch zu stark	<del>Begriff Abgrenzung irreführend</del>	
	E5	212	Vielleicht nennt man es Aufbruch oder Suchfelder oder Briefing	Aufbruch oder Suchfelder	
	E6	55	das man einen Standpunkt hat, von dem man ausgehen kann. Ich glaube, ehrlich gesagt, das machen viel zu wenige	Essenziell, einen Standpunkt zu definieren	

	E7	172	Abgrenzung, mit dem Begriff tue ich mich schwer, wie gesagt. Aber grundsätzlich finde ich es sehr gut.	Sehr wichtig Begriff Abgrenzung irreführend	
	E8	145	Ich würde in der Abgrenzung definieren, was ich erreichen will. Was möchte ich mit dem Prozess erreichen? Wo möchte ich hin?	Frage der Richtungsentscheidung; Wo möchte man hin?	
	E8	147	Also es muss schon etwas eingrenzen, ja abgrenzen. Vielleicht Ausgangslage? Wie ist meine Ausgangslage? Ich habe Normen und Werte. Ich habe eine Mission, Vision vom Unternehmen, ich habe bereits einen Markt. Das ist meine Ausgangsposition.	Begriff Ausgangslage oder Ausgangsposition besser geeignet	
	E8	156	Also ich finde es enorm wichtig, die Abgrenzung. Vielleicht ist es der Zielvektor.	Sehr wichtig; Begriff Zielvektor besser geeignet	
	E9	89	Ich würde hier den Namen ändern, weil mit dem Begriff kann ich nichts anfangen.	<del>Begriff Abgrenzung irreführend</del>	
Kategorie 11	E1	90	Ja, sie sind zielführend, kommt jedoch immer auf das Geschäftsmodell drauf an	Ja, abhängig vom Geschäftsmodell	K11 Ja, jedoch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig vom Geschäftsmodell</li> <li>• Inkludierung fremder Branchen notwendig</li> <li>• Erarbeitung gemeinsam mit dem Unternehmen von Bedeutung</li> <li>• Methoden Benchmark, Gartner-Hype-Cycle, Trendrecherche Stärkster Konkurrent einer anderen Branche, Ansoff Matrix und Value Proposition ergänzen</li> </ul>
	E3	162	Nein. Man muss sich andere Branchen auch ansehen.	Nein, fremde Branchen müssen betrachtet werden	
	E4	416	Gangbar auf jeden Fall	Ja	
	E4	418	halte ich für sehr klug und auch genauso mit den Trends	<del>Ja</del>	
	E5	216	Finde ich gut.	<del>Ja</del>	
	E5	217	Punkte Markt, Trends und Branche nicht vorgesetzt bekommt. Das man dies ein Stückweit auch mit dem Unternehmen zusammen erarbeiten soll	Aspekte gemeinsam mit dem Unternehmen erarbeiten	
	E5	222	Value Proposition. Was sind die Pains, Gains und Jobs des Kunden?	Methode Value Proposition ergänzen	
	E5	228	Vielleicht auch noch die Matrix von Ansoff	Methode Ansoff Matrix ergänzen	
	E6	64	Da finde ich die Analyse und die Trends extrem zielführend	<del>Ja</del>	
	E7	180	ja. Das finde ich total wichtig.	<del>Ja</del>	
	E8	166	Benchmark ist vielleicht gar nicht so blöd.	Methode Benchmark ergänzen	
	E8	167	Aber auch den stärksten aus anderen Branchen zu betrachten. Was tut der?	Methode Stärkster Konkurrent einer anderen Branche ergänzen	
	E8	171	Gartner-Hype-Cycle	Methode Gartner-Hype-Cycle ergänzen	
	E8	172	Die Trendwebseiten würde ich hier auch reinpacken.	Methode Trendrecherche ergänzen	
Kategorie 12	E1	105	leicht verständlich, also ein klares Ja	Ja	K12 Ja und nein; Je nach Zielgruppe unterschiedlich Verbesserungspotenzial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden zielgerichtet einsetzen</li> <li>• Erklärungen verbessern</li> <li>• Workshop Charakter stärker hervorkehren</li> <li>• Auf Englisch übersetzen</li> <li>• Methoden in der Umgebungsanalyse den Aspekten unterordnen</li> </ul>
	E2	358	Also ich finde, dass das gut verständlich ist.	<del>Ja</del>	
	E3	188	Es kommt drauf an, mit wem sie zu tun haben.	Abhängig von der Zielgruppe	
	E3	200	Zielgerichtet auch die Methoden einsetzen	Methoden zielgerichtet einsetzen	
	E3	209	Auf jeden Fall Workshop Charakter, mehr auf der qualitativen Ebene	Vorgehensmodell im Workshop Charakter durchführen	
	E4	421	Ich glaube, man könnte noch etwas an den Erklärungsmustern arbeiten	Erklärungsmuster verbessern	
	E4	422	Manchmal merke ich, dass das englische tatsächlich besser ist	In Englisch anführen	
	E5	231	Ja, würde ich schon sagen	<del>Ja</del>	

	E6	66	Nein	<del>Nein</del>	
	E6	69	Es ist sehr konstruiert beschrieben, also sehr klar, aber braucht zusätzliche Erklärung.	Zusätzliche Erklärung notwendig	
	E7	187	Ah, jetzt wo wir darüber gesprochen haben, verstehe ich es.	<del>Zusätzliche Erklärung notwendig</del>	
	E7	195	Nach der Erklärung und nachdem wir jetzt gesprochen haben (...) halte ich es für gut anwendbar. Einfach ist ein schwieriges Wort. Hier ist nichts einfach. Aber es ist gut anwendbar als Prozesshilfe, wie ich so etwas angehen kann.	Zusätzliche Erklärung notwendig; Nicht einfach, jedoch gut anwendbar als Prozesshilfe	
	E8	182	Also bis zur Analyse ist es nicht ganz klar. Dann ist es super. Die Unterteilung der Methoden bzw. die Untergliederung der Methoden in der Analyse-Phase würde ich in die Aspekte schon vornehmen. Der Technologie-Monitor ist für mich (...) Trends impliziert mir den Technologie-Monitor. Der Markt ist für mich die Wettbewerbskräfte nach Porter und die Stakeholder-Analyse. Die Branche ist auch (...) Wenn das obere klar ist, dann ist das untere kein Thema, finde ich.	Unterteilung der Methoden in der Umgebungsanalyse den Aspekten unterordnen;	
	E9	103	Es ist eigentlich schon verständlich.	<del>Ja</del>	
Kategorie 13	E1	110	eine total praktikable Vorgehensweise im Bereich Geschäftsmodell-Entwicklung	Ja	K13 Ja, da als Prozesshilfe gut anwendbar
	E2	389	Grundsätzlich ja	<del>Ja</del>	
	E3	212	Spricht eigentlich nichts dagegen	<del>Ja</del>	
	E6	73	Ja	<del>Ja</del>	
	E7	199	Ja, könnte ich mir schon vorstellen.	<del>Ja</del>	
	E8	189	Da ich Teile daraus anwende, ja. Wahrscheinlich würde es mir helfen, dass ich Dinge nicht vergesse.	Ja, gut anwendbar als Prozesshilfe	
	E9	105	Ich glaube nicht, weil ich zu wenig Informationen habe.	<del>Weitere Erklärungen notwendig</del>	
	E9	109	Vielleicht hilft es, wenn die einzelnen Kapitel der Arbeit verlinkt sind und man somit eine genaue Anleitung zu den einzelnen Punkten bekommt. Für mich ist es nur wichtig, dass ich entscheiden kann, wie tief ich rein gehe. Also es muss einen Two-Pager geben sozusagen.	Weitere Erklärungen notwendig, Lange Erklärung durch Arbeit gegeben; Two-Pager für kurzen Überblick notwendig	
Kategorie 14	E1	110	Mir persönlich fehlt ein kleiner Teil, und zwar eine klare Handlungsempfehlung oder ein klarer Leitfaden, wie das Ergebnis dann auch implementiert werden kann.	Leitfaden zur Umsetzung fehlt	K14  Positive Aspekte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsmodell-Beschreibung ist hilfreich, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen</li> <li>• Abgrenzung ist sehr gut</li> </ul> Verbesserungspotenzial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden zur Umsetzung ergänzen</li> <li>• Abgrenzungsboxen in Grafik entfernen</li> <li>• Konkrete Fragen in der Abgrenzung stellen</li> <li>• Expliziten Verweis auf Business Model Canvas einfügen</li> </ul>
	E2	359	Ich würde in der Grafik nicht nochmals Abgrenzung hinschreiben, der Pfeil würde mir hier ausreichen.	Abgrenzungsboxen in Grafik entfernen	
	E2	391	dass man wirklich auch zur Abgrenzung konkrete Fragen vorbereitet	<del>Konkrete Fragen in der Abgrenzung stellen</del>	
	E2	395	Abgrenzung Markt, Abgrenzung Branche, und dann gibt es jeweils zwei drei Fragen oder (...) also mir gefällt auf jeden Fall, dass du den Prozess so explizit machst und überhaupt das prozesshafte finde ich gut.	Konkrete Fragen in der Abgrenzung stellen Prozesshafte ist gut	
	E2	397	Ansonsten vielleicht noch einen Verweis auf die Canvas, diesen Ausdrucken und mit den Fragen dort arbeiten.	Expliziter Verweis auf Business Model Canvas	

E2	402/ 408	Vor-Kategorien / könntest du diesen Methodenkoffer auch etwas ordnen	Methoden in der Analyse vorsortieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden in der Analyse vorsortieren</li> <li>• Bezeichnung adaptieren; Abgrenzung und Konfrontation</li> <li>• Integration von Learnings in das Modell; Mehrmalige Durchführung</li> <li>• Darstellung des Modells als Kreislauf</li> <li>• Ergänzung der notwendigen Personen in jedem Schritt</li> <li>• Iteratives Vorgehen inkludieren</li> <li>• Schritt Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse inkludieren (Sirup sozusagen)</li> <li>• Voraussetzungen zu Markt, Branche und Trends entfernen</li> </ul>
E3	214	Wahrscheinlich wird man am Beginn, wenn man das aktuelle Geschäftsmodell beschreiben soll, schon draufkommen, dass die Leute ein unterschiedliches Bild haben. Wahrscheinlich hilft schon allein die Niederschrift oder die Festlegung des aktuellen Geschäftsmodells unglaublich viel. Wenn das eine Firma ist, die lange operativ tätig ist und das Geschäftsmodell nicht niedergeschrieben vorhanden ist, dann bin ich mir nicht sicher ob sich die einig sind, was sie eigentlich tun den ganzen Tag.	Geschäftsmodell-Beschreibung hilfreich, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen	
E4	438	Mir gefällt das mit Ihrer Abgrenzung sehr gut	Abgrenzung ist gut	
E4	438	Ich finde man legt ohne die Abgrenzung sehr früh den Grundstein, dass die Umsetzung nicht passt. Warum mach ich das Ding eigentlich?	Grundstein der Umsetzung wird in Abgrenzung gelegt	
E4	466	Also wenn Sie in diese Abgrenzung (...) und Konfrontation nennen würden, dass fände ich wirklich sexy. Also auch mit der Wahrheit konfrontieren.	Bezeichnung adaptieren; Abgrenzung und Konfrontation	
E5	234	Also man hat zu Beginn und am Ende zwei Methoden, die Fix gesetzt sind und in der Mitte kann man sich es aussuchen, was man verwenden möchte. Es ist ein Stück weit, ein Stück weit okay. Das einzige rein optische wäre die Integration der Learnings bzw. der Meta-Learnings im Prozess. Also das das ganze Ding nicht nur eine Einmalgeschichte ist, sondern öfters angewandt werden könnte.	Integration von Learnings in das Modell; Mehrmalige Durchführung	
E5	239	Auch in diesem Sinne wäre es vielleicht hilfreich, wenn es ein runder Prozess wird.	Darstellung des Modells als Kreislauf	
E5	247	mit wem man welche Schritte bearbeitet	Ergänzung der notwendigen Personen in jedem Schritt	
E5	249	Schlüsselmitarbeitern zu arbeiten und die auch früh genug ins Boot zu holen	<del>Ergänzung der notwendigen Personen in jedem Schritt</del>	
E6	76	was mir noch fehlt ist vielleicht so ein bisschen ein Störer der nach der Analyse kommt, wo dann steht: Welches Resümee ziehe ich jetzt? Denn es sind vorher ganz viele Fragen, ganz viele Überlegungen, die da kommen und dann weiß ich ja nicht, was kommt den raus?	<del>Verdichtung/Resümee nach der Analyse fehlt</del>	
E7	67	Begriff Abgrenzung nichts anfangen (...) schränkt mich zu sehr ein. Ich würde hier eher vorschlagen, diesen Schritt Verortung zu nennen.	Abgrenzung zu Verortung umbenennen	
E7	134	In der Analyse haben Sie so einen Korb an Informationen, die alle total wertvoll sind. Die sind in dem Korb schon ein bisschen geordnet aber dann doch wieder nicht.	<del>Verdichtung/Resümee nach der Analyse fehlt</del>	
E7	137	Hier fehlt mir etwas der Zwischenschritt.	<del>Verdichtung/Resümee nach der Analyse fehlt</del>	
E7	142	braucht irgend etwas dazwischen, dass einen anleitet, dass man diesen Berg an Informationen noch irgendwie strukturiert nehmen kann um etwas für mich ab zu leiten.	<del>Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse fehlt</del>	
E7	152	Hier braucht es noch eine Verdichtung	<del>Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse fehlt</del>	

E7	162	Es ist dann am Ende ganz wichtig, dass bei der Verdichtung etwas übrigbleibt: Das ist der Succus dieser Analyse.	<del>Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse fehlt</del>
E7	167	Man hat dann einen Sirup des Ganzen sozusagen.	Verdichtung/Resümee/Strukturierung nach der Analyse fehlt Sirup sozusagen
E8	193	Irgendeine Schleife, 1 bis n, wie bereits vorher schon besprochen.	Iteratives Vorgehen fehlt
E8	58	Also beschrieben ist es, hier braucht man eigentlich keine Schleife, aber danach würde ich alles iterativ durchführen.	<del>Iteratives Vorgehen fehlt</del>
E5	172	Informationen zu Markt und zur Branche oft de facto nicht vorhanden sind und wirklich erarbeitet werden müssen. Wenn man da sagt, das ist die Voraussetzung, damit das Modell greifbar ist, dann engt das auch sehr stark ein unter Umständen.	Voraussetzungen zu Markt, Branche und Trends entfernen

## Kontaktvorlage

Sehr geehrter Herr XXXXXX,

mein Name ist Christoph Gether, ich bin Account-/Projektmanager bei der well LINKED GmbH in Gleisdorf und besuche den berufsbegleitenden Masterstudiengang Innovationsmanagement am Campus02.

Aktuell arbeite ich an meiner Masterarbeit zum Thema Geschäftsmodell-Entwicklung und wollte Sie hiermit fragen, ob sie mir eventuell für ein Interview zur Verfügung stehen würden.

Das Ziel meiner Arbeit ist die Entwicklung eines Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodell-Entwicklung für bestehende KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt. Hierzu wurde im theoretischen Teil bereits ein Vorgehensmodell entwickelt, welches in einem Unternehmen mehrmals praktisch angewendet wurde. In diesem Schritt wurden bereits Erkenntnisse gewonnen, welche ins Modell einfließen. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, das Modell auch im Zuge von leitfadenorientierten Interviews zu überprüfen. Hierbei hoffe ich auf Ihre Unterstützung.

Grundsätzlich verläuft das Interview anonym. Dies bedeutet, dass Sie weder namentlich in der Masterarbeit erwähnt werden, noch etwaige Inhalte, welche einen eindeutigen Rückschluss auf Ihre Person ermöglichen, angeführt werden. Lediglich Ihre Berufs-/Stellenbezeichnung wird für statistische Zwecke angeführt. Des Weiteren wird das gesamte Interview aufgezeichnet, um eine lückenlose Transkription im Sinne der Gewährleistung von wissenschaftlichen Standards zu ermöglichen.

Im Anhang finden Sie vorab den Interview-Leitfaden, welcher als Basis für das Interview dient. Sollten Sie an einem Präsenzinterview kein Interesse haben, so wäre eine telefonische Durchführung ebenfalls möglich. Je nach Verlauf wäre mit einem zeitlichen Aufwand zwischen 25 und 45 Minuten zu rechnen.

E-Mail: xxxxx.xxxxx@edu.campus02.at

Telefon: +43 664 XXX XX XX

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen

Christoph Gether

## Interviews

In diesem Abschnitt werden die transkribierten Experteninterviews abgebildet. Hierbei wird der Interviewer mit einem **I** und der Experte mit einem **E** sowie der jeweiligen Interview-Nummer nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer gekennzeichnet.<sup>194</sup>

### Interview 1

Experte: Daniel

Datum: 03.12.2018

Dauer: 16 Minuten

- 1 I: Die Forschungsfrage lautet wie folgt: Wie kann ein Geschäftsmodell für bestehende KMU in der IT-  
2 Handelsbranche im B2B-Markt entwickelt werden? Bevor ich etwas erkläre, beginnen wir mit der Leitfrage.  
3 **Was fällt Ihnen spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**
- 4 E1: Ah, was fällt mir spontan ein. (.) Etwas Neues entwickeln, was der Markt so grundsätzlich noch nicht  
5 hat und ein Einkommen generieren, in einer Art, wie kein anderes Unternehmen derzeit Umsatz bzw.  
6 Einkommen generiert.
- 7 I: Das inkludiert also auch den innovativen Aspekt?
- 8 E1: Genau. Hier geht es vor allem darum, neue Wertschöpfungsbereiche zu erschließen, damit daraus ein  
9 Geschäftsmodell entsteht.
- 10 I: Ok. (..) **Welche Erfahrungen haben Sie so mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?**
- 11 E1: Wir entwickeln unser zweites großes Geschäftsmodell hier im Unternehmen. Das zweite, in welchem  
12 ich sehr stark involviert bin, ist ein Dienstleistungsprojekt im E-Commerce. Ich persönlich habe vier Jahre  
13 Erfahrung mit meiner vorherigen Tätigkeit.
- 14 I: Auch E-Commerce-Erfahrung?
- 15 E1: Auch E-Commerce Erfahrung. Davor im Download-Bereich, also digitale Güter, und jetzt eben  
16 physische Güter und Dienstleistungsmodelle.
- 17 I: **Was erwarten Sie sich von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**
- 18 E1: Grundsätzlich denke ich, dass die Analysephase sehr stark sein könnte. Wo wird das Geschäftsmodell  
19 gebraucht? Wo ist der Bedarf gegeben? Wie kann man ein Geschäftsmodell auch nachhaltig entwickeln?  
20 Ich erwarte mir einen konkreten Leitfaden daraus, wie man das Geschäftsmodell integrieren kann in eine  
21 bestehende Organisation.
- 22 I: Ok, nachhaltig im Sinne von „Bestehen“ oder in die Richtung „Öko“? Ich nehme an „Bestehen“, oder?
- 23 E1: Ja, ja. (...) Erstens das und zweitens, dass das Geschäftsmodell länger besteht und nicht nur ein  
24 Trendsetter ist, beispielsweise ein Jahr am Markt, und danach ist es wieder Geschichte. Also das meine  
25 ich mit nachhaltig.
- 26 I: Ok. **Grundsätzlich, welche Komponenten sind die bedeutendsten?** Du hast jetzt eh schon welche  
27 erwähnt, die Analysephase, die Umsetzung. (..)
- 28 E1: Sehr stark ist für mich die Analyse-Phase. Das wird bei den meisten Geschäftsmodell-Entwicklungen  
29 oder generell im organisatorischen Bereich immer vernachlässigt. Analyse und dann eine starke  
30 Handlungsempfehlung oder ein Leitfaden, wie man wirklich das Geschäftsmodell einführen kann.
- 31 I: Also so eine Checkliste beispielsweise?
- 32 E1: Ja genau. In Form von einer Checkliste oder generell eine Beschreibung dazu, was zu tun ist, um  
33 erfolgreich ein Geschäftsmodell implementieren zu können.
- 34 *Interviewer erklärt das Vorgehensmodell anhand des abgebildeten Modells im Interviewleitfaden*

---

<sup>194</sup> Vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 27ff.

35 I: Starten wir mit den Methoden. **Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung**  
36 **in der Geschäftsmodell-Entwicklung? Wenn ja, welche?**

37 E1: Ja, wir entwickeln für uns (.) ein Geschäftsmodell ist für uns ein neues Geschäftsfeld im Moment. Wir  
38 nutzen hierzu sehr stark die SWOT-Analyse. Der Business Model Canvas ist auch vorhanden, aber SWOT  
39 ist in Stakeholder-Beziehungen sehr wichtig, vor allem auf Investitionsebene. SWOT und Business Model  
40 Canvas, wobei den Business Model Canvas sehe ich nicht so wichtig. Was zusätzlich betrachtet wird, ist  
41 das Mikro-Umfeld, wobei dies eher sporadisch der Fall ist und nicht in einer Analyse enthalten ist.

42 I: Was meinst du mit Mikro-Umfeld genau?

43 E1: Welche Unternehmensteile und -prozesse schon vorhanden sind und für das Geschäftsmodell  
44 eingesetzt werden können.

45 I: Also was sich im Unternehmen befindet?

46 E1: Ja, genau.

47 I: **Wie denkst du über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode**  
48 **zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?**

49 E1: Im Bezug auf die IT-Handelsbranche kann ich mir vorstellen, dass der Business Model Canvas durchaus  
50 eine gute Herangehensweise ist, wenn man ihn als Methode nutzt.

51 I: **Die methodenlose Erhebung von den Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells in der**  
52 **Analysephase (..) wie es zurzeit angedacht ist, dass man Stärken und Schwächen gegenüberstellt?**

53 E1: Ja (.) ist durchaus möglich aus meiner Sicht, sollte jedoch durchaus immer mit Fokus auf die  
54 Abgrenzung sein. Ich glaube, dass dies das Wichtige ist, dass man Stärken und Schwächen immer in  
55 Bezug auf die Abgrenzung evaluiert und sich darauf bezieht.

56 I: **Und die Werkzeuge in der Analyse-Phase, die genannt wurden, einerseits die Stärken und**  
57 **Schwächen, aber auch der Fragenkatalog, Marktsättigungsgrad und Porter (...) ist dies ein**  
58 **praktikabler Weg, dass man diese verwendet? Oder fehlen hier welche? Sind irgendwelche nicht**  
59 **genannt? Sollte man welche weglassen?**

60 E1: Wir verwenden Fragenkataloge zum Beispiel außerhalb vom Projektteam, um Meinungen  
61 hereinzuholen. Ich glaube, dies ist sehr valide. Marktsättigungsgrad ist immer schwierig, vor allem wenn  
62 man ein innovatives Modell hat. Das, was wir hier machen, gibt es nur bei einem globalen Anbieter,  
63 Amazon, aber nicht bei uns. Daher ist es schwierig von Marktsättigung zu sprechen. Technologie-Monitor  
64 habe ich so noch nie gehört.

65 I: Das ist eine Methode, bei der man die Technologien, die man so rund um sich zur Verfügung hat, bewertet  
66 und auf einer Lebenszyklusphase einordnet, um zu überprüfen, ob es sich eher um eine Technologie am  
67 Ende des Lebenszyklus handelt oder etwas Neues, Innovatives, was noch Potenzial hat.

68 E1: Ja, kann ich mir vorstellen (.) ist auch für uns denkbar. Ich glaube, dies ist auch eine gute Möglichkeit.  
69 Wettbewerbskräfte nach Porter zu 100 % eine gute Möglichkeit. Ja, Stakeholder-Analyse auch eigentlich.  
70 Also auf die Schnelle fällt mir hier nichts ein, was fehlt. Eventuell ein SWOT-Katalog. Diesen setzten wir  
71 ein, da er unmittelbar die Zukunft auch mit betrachtet. Wo könnten auch zukünftige Schwächen entstehen  
72 in Bezug auf die Geschäftsmodell-Entwicklung? Bei uns im konkreten ist es zum Beispiel so, dass eine  
73 Schwäche entstehen könnte, dass unsere Handelstätigkeit schwächer wird, dadurch dass wir das neue  
74 Geschäftsmodell implementieren aufgrund der Ressourcenbindung.

75 I: **Die Geschäftsmodell-Muster in der Ideenfindung, ist dies eine praktikable Methode deiner**  
76 **Meinung nach?**

77 E1: Ja, ich glaube schon. Ich kenne jetzt aktuell unmittelbar kein Muster, das zu uns dazupasst. (...) Ich  
78 kenne zum Beispiel Freemium. Dies passt unmittelbar zwar nicht zu unserem Anwendungsbereich jetzt,  
79 aber sicher zu zukünftigen. Vor allem, wer weiß, welche Geschäftsmodelle sich noch entwickeln bei uns,  
80 und hier kann ich mir schon vorstellen, dass ein Muster zum Einsatz kommt, um einen groben Rahmen zu  
81 haben.

82 I: Ok, dann kommen jetzt noch ein paar Fragen zum Konzept an sich. **Was hältst du vom Ansatz der**  
83 **Abgrenzung zu Beginn, dass man versucht sich einen Überblick zu verschaffen? Um eine andere**  
84 **Flughöhe einzunehmen und etwas von außen zu betrachten? Ist das eine praktikable**  
85 **Vorgehensweise, dass man das zu diesem Zeitpunkt macht?**

86 E1: Ja. Aus meiner Sicht ist dies ein sehr essentieller Part von der Geschäftsmodell-Entwicklung, weil  
87 eingangs in der Abgrenzung jeder von etwas anderem spricht. Jeder hat andere Vorstellungen, wo sich  
88 das hin entwickelt und dadurch ist, glaube ich, die Abgrenzung enorm wichtig.

- 89 **I: Die Aspekte Markt, Trends und Branche im Bereich der Analyse? Sind diese zielführend?**
- 90 E1: Ja, sie sind zielführend, kommt jedoch immer auf das Geschäftsmodell drauf an. Wir berücksichtigen  
91 zum Beispiel Trends, jedoch den Markt nicht, weil es den Markt für unser Geschäftsmodell noch nicht gibt.  
92 Deswegen werden Trends sehr wohl angesehen. Ein Trend ist für mich zum Beispiel *E-Commerce boomt*,  
93 sämtliche Warengruppen werden im E-Commerce auch gehandelt oder innoviert und dort setzen wir an,  
94 jedoch nicht am Markt per se, da es diesen laut Definition von uns noch nicht gibt.
- 95 I: Im vorhin genannten Beispiel Amazon, hier wäre der Markt ja schon vorhanden. Liegt hier eher das  
96 Problem dabei, dass man ihn nicht erfassen kann?
- 97 E1: Man kann ihn nicht erfassen und der Markt wird aufgrund unserer Leistung eher noch größer, weil wir  
98 im Gegensatz zu Amazon als größten Mitbewerber quasi zwei USPs mehr liefern könnten, die eventuell  
99 sehr entscheidend sein könnten für die Marktentwicklung auch. Dies liegt vor allem im Branding-Bereich  
100 zum Beispiel.
- 101 I: Das es nicht im konkreten Fall über Amazon läuft, sondern (.)
- 102 E1: White Labeling.
- 103 **I: Ok. Würdest du der Aussage zustimmen, dass es sich beim vorliegenden Vorgehensmodell um**  
104 **ein einfaches und leicht verständliches Modell handelt?**
- 105 E1: Für mich ist es leicht verständlich, also ein klares Ja. Vor allem, weil die einzelnen Teile leicht  
106 verständlich sind wie beispielsweise der Business Model Canvas. Also ich würde ein klares Ja geben.
- 107 **I: Zum Schluss noch zwei Fragen zum Ausblick. Hältst du persönlich die Vorgehensweise für**  
108 **praktikabel? Würdest du es in Zukunft auch anwenden wollen? Wäre das für dich eine**  
109 **Vorgehensweise?**
- 110 E1: Für mich eine total praktikable Vorgehensweise im Bereich Geschäftsmodell-Entwicklung. Mir  
111 persönlich fehlt ein kleiner Teil, und zwar eine klare Handlungsempfehlung oder ein klarer Leitfaden, wie  
112 das Ergebnis dann auch implementiert werden kann.
- 113 I: Wie man es umsetzt im Unternehmen?
- 114 E1: Genau.
- 115 I: Ok, dann sage ich vielen lieben Dank für das Interview.

## Interview 2

Experte: Thomas  
Datum: 11.12.2018  
Dauer: 56 Minuten

- 1 I: Die Forschungsfrage lautet: Wie kann ein Geschäftsmodell für bestehende KMU in der IT-  
2 Handelsbranche im B2B-Markt entwickelt werden? Die Leitfrage hierzu wäre: **Was fällt Ihnen spontan**  
3 **zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**
- 4 E2: (...), dass das eine sehr kurze Tradition hat, sich mit so einer Frage in einem KMU zu beschäftigen und  
5 für mich ist halt Geschäftsmodell-Entwickeln mittlerweile untrennbar mit Alex Osterwalder und Business  
6 Model Generation bzw. der Canvas eben verknüpft. Wobei es sich hier auch nicht um das Allheilmittel  
7 handelt. Es braucht auch Methoden rundherum. Ich glaube, das was oftmals passiert, ist, dass das (...)  
8 also viele verstehen Geschäftsmodell auf eine sehr wirtschaftliche Sichtweise. Damit hat der Alex  
9 aufgeräumt. Für mich ist der nicht wirtschaftliche Part, die Frage nach dem Product Market Fit und der  
10 Problemlösung für den Kunden bzw. den potenziellen Kunden und wie löse ich das Problem und wie kann  
11 das gesamt funktionieren? Das ist meines Erachtens nach der Ausgangspunkt. (..) Eine wichtige Frage ist  
12 auch bei dem Thema Geschäftsmodell-Entwicklung (.) hier finde ich die Entscheidung spannend (.) der  
13 Unterschied zwischen einem Startup und einem bestehenden Unternehmen ist nicht das Alter, sondern ist  
14 prinzipiell, dass das Startup auf der Suche nach seinem passenden Geschäftsmodell ist und ein  
15 erfolgreiches Unternehmen in der Regel sein Geschäftsmodell sehr gut kennt und es ist eher eine Frage  
16 des Ausführens und des guten Umsetzens des Geschäftsmodells. Das klingt in der Literatur natürlich sehr  
17 gut, in der Regel begegnet mir aber sehr oft, dass das Wissen darüber, wie mein Geschäftsmodell  
18 funktioniert, oft auch ein sehr implizites Wissen ist, vor allem im KMU-Bereich fällt es extrem schwer, vor  
19 allem auch Inhabern und Geschäftsführern, zu sagen, was ist jetzt wirklich der Nutzen, den wir hier  
20 generieren oder wer ist auch wirklich die Zielgruppe, also auch die Eingrenzungen.

21 **I: Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?**

22 E2: Naja, in der Unternehmensberatung ist das ein wesentliches Standbein geworden. (...) Ich habe mich  
23 2010 selbstständig gemacht als Unternehmensberater ursprünglich aus der Nachhaltigkeitsforschung. Es  
24 hat mich genau dieses Thema interessiert: Wie kommt die Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell hinein?  
25 Und deshalb eben auch schon von zu Beginn an eine Ausbildung beim Alex Osterwalder gemacht und war  
26 in dieser Szene auch eine Zeit lang sehr aktiv drinnen (.) auch in der Mitentwicklung von einem Buch (.)  
27 nicht von ihm (..) jedoch aus der Szene heraus (.) das Business Model U. Seit 7 Jahren bin ich auch mit  
28 dieser Methodik mehr unterwegs. Hier habe ich vom Startup bis zu bestehenden Unternehmen mit der  
29 Methode gearbeitet. Ich finde die Frage schon interessant, da es sehr oft ein sehr implizites Wissen bei  
30 Unternehmen, (.) auch wenn es funktioniert. Das Gefährliche daran ist die sich verändernde Umwelt. Die  
31 Gegebenheiten verändern sich. Es kommen neue Technologien auf (..) wie auch immer. Dann bin ich  
32 gezwungen zu innovieren und dann bin ich in einem Status von einem Startup mit dem Unterschied, dass  
33 ich eine Zeit lang mein bestehendes Geschäftsmodell fahren kann. Ich muss mich trotzdem auf die Suche  
34 begeben nach Alternativen dazu. Und in diesem Bereich ist es vom Mindset her durchaus schwieriger für  
35 jemanden, der fünf, zehn, fünfzehn Jahre sein Ding macht, sich wieder auf die Suche zu begeben. Hier  
36 haben wir wenig Kultur (..) zumindest in Österreich (.) so quasi, dass dies ein Privileg ist, dies hinterfragen  
37 zu können. Wobei dies grundsätzlich mehr ein Innovations-Thema ist, aber das hängt für mich halt (..)   
38 Innovation (.) was ist eine Innovation? Eine Innovation ist eine Erfindung, die sich letztlich am Markt  
39 durchsetzt. Das heißt, ohne funktionierendes Geschäftsmodell wird es keine Innovation geben. Es bleibt  
40 nur eine Erfindung oder eine Idee (...) aber eben per Definition ist eine Innovation auch dadurch  
41 gekennzeichnet, dass sie sich auch am Markt als bessere Lösung auch in (...) zumindest einem Teilbereich  
42 durchsetzt. Demnach gibt es keine Innovation ohne Geschäftsmodell.

43 **I: Was erwarten Sie sich von Methoden zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**

44 E2: Hier habe ich zwei Blickwinkel, da ich mittlerweile ja selbst zum Unternehmer geworden bin.

45 I: (...) ist ja gut so, dass man beide Blickwinkel hat.

46 E2: Ja sicher. Als Unternehmensberater erwarte ich mir von einer Methodik, dass Sie einen Vorteil bringt  
47 in der Beratung letztlich. Sie darf nicht zu komplex sein, zu schwierig sein. Ich darf nicht vorher einen  
48 Lehrgang halten müssen, damit ich einen Kunden durchführen kann. Auf der anderen Seite darf es auch  
49 nicht zu einfach sein. Es muss auch hinreichend differenziert sein. Das ist mit meinem Verständnis vom  
50 Unternehmertum ident. Ich habe jetzt nicht unendlich Zeit. Meist ist die Zeit doch die knappste Ressource,  
51 die man hat im wirtschaftlichen Leben. Auf den Punkt gebracht würde ich mir von einer Methode erwarten,  
52 dass sie mich möglichst ohne große Einlernzeit durch einen Prozess führt, in welchem ich zu neuen  
53 Erkenntnissen komme und in diesem Prozess mir die wesentlichen Fragen stellt. Wenn man von einer  
54 Entwicklung spricht, hängt es sehr stark davon ab, ob man die richtigen Themen betrachtet. Stellt man sich  
55 die richtigen Fragen? Dazu soll mir eine Methode einen Prozess anbieten, wo ich zur richtigen Zeit die  
56 richtigen Fragen stelle.

57 **I: (...) und so Komponenten aus der Sicht des Geschäftsmodells?**

58 E2: Ich finde, es ist auch nicht von ungefähr, dass der Alex Osterwalder als zweites Buch dann eben (...)  
59 also den Link zwischen Value Proposition und Customer Segments so stark herausgearbeitet hat, denn  
60 das ist letztlich der Kern vom Geschäftsmodell. Ohne ein funktionierendes Zusammenspiel hier brauche  
61 ich nicht darüber nachdenken, ob das Revenue Modell passt oder welche Art von Kundenbeziehung  
62 adäquat ist, wenn ich quasi keinen Nutzen biete oder kein Problem löse. Hier gehen ja andere Methoden  
63 noch weiter, also wenn ich hier an die engpasskonzentrierte Strategieentwicklung denke, die mir auch sehr  
64 nahe ist. Diese spricht immer von dem brennendsten Problem, das ich bei meinem Kunden lösen kann.  
65 Diese Frage ist schon, finde ich, die essenziellste, also von den Komponenten. Die anderen Folgen ja  
66 drauf. Alleine, wenn man sich die Canvas ansieht und die Leitfragen zur Canvas, wird man erkennen (...)  
67 wenn ich dieses erste Thema nicht gelöst habe, dann tue ich mir auch schwer (.) zum Beispiel bei den Key  
68 Ressourcen oder bei den Key Activities. Was sind unsere Kernaufgaben, um die Kanäle zu befüllen? Die  
69 Kanäle machen erst Sinn, wenn ich meine Zielgruppe kenne und weiß, welche Produkte ich anbiete. (...)  
70 Man kann die Business Model Canvas mit einem Schauspielhaus vergleichen. Es bringt mir nichts, wenn  
71 ich ein hervorragendes Requisiten-Team habe oder die Maske schon aktiv ist und die Schauspieler  
72 schminkt, wenn keine Leute im Publikum sitzen, dann macht das zumindest auf Dauer keinen Sinn. Man  
73 kann zwar sagen: jetzt spielen wir mal, und dann wird sich schon herumsprechen, dass Leute kommen (.)  
74 also dass man eher auf Bootstrapping aus ist, in der Startup Sprache gesprochen. Aber das halte ich auch  
75 nur eine Zeit lang durch. Irgendwann wird es wichtig sein, dass ich weiß, wie ich meine Kunden bzw. meine  
76 Zielgruppe erreiche und sie in das Theater kommen und zu Kunden werden. Also das ist so vom inhaltlichen  
77 her so absolut der Kern. Hier würde ich auch Stefan Merath zitieren: Es gibt nur einen Zweck eines  
78 Unternehmens, und dass der, seinen Kunden einen Nutzen zu stiften. Und alles andere ist die Folge davon.  
79 Hier kann man noch darüber streiten über die Frage: Wie entsteht Nutzen? Und hier bin ich nicht mehr der

80 klassischen Auffassung, der homo oeconomicus, der rational entscheidet. Das glaube ich nicht. Nutzen  
81 wird oft auch auf der emotionalen Ebene gestiftet oder entsteht auch auf der emotionalen Ebene (.) man  
82 muss den Nutzen-Begriff schon weiter fassen (...) ich weiß nicht (.) wir diskutieren hier viel über die großen  
83 Plattformen und warum funktionieren die noch immer so gut? Ich meine, warum funktioniert Amazon so  
84 gut? Letztlich gibt es hier ein paar Wertangebote an die Kunden, die sehr stichhaltig sind (...) beispielsweise  
85 Convenience. Man muss schon etwas suchen, was man hier wirklich nicht findet oder der Preis ist so viel  
86 anders (.) wobei der muss schon signifikant anders sein (.) nur weil etwas irgendwo anders fünf Euro billiger  
87 ist, macht man sich nicht einen Account, wo man nicht weiß, ob sie es rechtzeitig liefern.

88 I: Oder zurücknehmen (.)

89 E2: Wenn ich weiß, auf das kann ich mich verlassen und hier benötige ich auch nur drei Klicks und meine  
90 Sachen sind erledigt (.) dann ist das ein sehr stichhaltiges Nutzenangebot. Das wird heute oft übersehen,  
91 also so diese basalen Dinge (.) gerade so in der Innovationslust muss man aufpassen, dass ein Brennen  
92 für ein Thema (.) was grundsätzlich gut ist, wenn man etwas Neues entwickelt (...) nicht auf die basalen  
93 Bedürfnisse der Menschen vergisst, die ja sehr handlungsbestimmend sind.

94 I: Dass man sich zu stark fokussiert?

95 E2: Das Fokussieren kann gerade im B2B-Bereich, finde ich, ganz wichtig sein. (...) die Hidden Champions,  
96 die teilweisen Weltmarktführer, die niemand kennt, die wir auch in der Steiermark haben (...) oft kennt man  
97 sie nicht (...) sie sind extrem spezialisiert. Auch andere heute bekannte Marken wie heute zum Beispiel  
98 Kärcher. Kärcher hat begonnen mit Reinigungsutensilien und war zu Beginn auch zu breit aufgestellt und  
99 wenig erfolgreich. Sie haben sich dann noch rechtzeitig die Frage gestellt: Wer benötigt Hochdruckreiniger  
100 eigentlich am nötigsten? Sie haben sich voll spezialisiert auf KFZ-Werkstätten. Erst, wie sie in diesem  
101 Segment Marktführer waren, nämlich KFZ-Werkstätten, ist die Diversifizierungsstrategie aufgegangen.  
102 Dies hätte nicht so leicht funktioniert, wenn sich dies von Beginn an versucht hätten. Ich halte schon viel  
103 von Fokussierung, aber die Frage ist eben (...) es ist eher ein Problem der Zielgruppenanalyse und der  
104 Analyse meiner potenziellen Kunden. Ein Beispiel: Ich persönlich bin ein großer Fan von neuen  
105 Technologien wie der Blockchain. Ich glaube diese Technologie wird sich nicht durchsetzen, weil sie zum  
106 Beispiel beim Thema Privacy so viele Vorteile bringt. In einer gewissen Nische ja, hier reicht das Argument:  
107 Ist dir bewusst, wie viel Facebook von deinen Daten hat? Ja, nur sag das da draußen dem Otto Normal  
108 User. Der sagt: Ist mir doch egal, was habe ich schon für brisante Daten? Sollen die doch damit machen,  
109 was sie wollen, weil andere Bedürfnisse hier viel wichtiger sind. Warum sollte er wechseln auf eine andere  
110 Plattform, wo er vielleicht noch seine Freunde davon überzeugen muss, dahin zu wechseln (...) ist viel zu  
111 aufwändig. Da muss schon jemand ein voller Privacy-Verfechter sein. Was ich damit sagen will ist, auch  
112 so eine Technologie, auch wenn Sie einleuchtend ist und sich vielleicht viele doch Gedanken machen und  
113 sagen: „Ok, stimmt. Das ist nicht ok was Facebook sich da teilweise leistet.“ Da muss erst mal jemand  
114 antreten, quasi (.) diesen ganzen Nutzen, die dann doch da sind, einmal auszuheben. Nur mit einem  
115 werteorientierten Nutzen alleine wird es zu wenig sein. Also das meine ich damit. Man muss diese Ebene  
116 tiefer gehen und sagen: Ok, ja alle haben gute Werte und gute Absichten und so weiter und wünschen uns  
117 vielleicht auch eine bessere Lösung, wie mit unseren Daten umgegangen wird, aber unter dem Strich (.)  
118 wiederum Stichwort Amazon. Viele Leute da draußen, wenn man sie auf der Straße fragt, würden sagen:  
119 Naja, es ist schon wichtig, dass der klassische Buchhandel und die Buchhandlungen weiter bestehen  
120 bleiben. Aber ich würde drauf wetten, dass ein Großteil derselben Menschen trotzdem bei Amazon bestellt.

121 I: Glaube ich auch.

122 E2: Wenn ich beispielsweise versuche ein Geschäftsmodell aufzubauen und fokussiere mich auf die  
123 Nachhaltigkeit bzw. ich appelliere an die Nachhaltigkeitswerte der Menschen, dann werde ich zwar  
124 trotzdem viel Resonanz bekommen, aber ob ich damit wirklich aus einer Nische herauskommen, werde ist  
125 trotzdem sehr fraglich. Wir Menschen sind nun mal ein Gewohnheitstier, um nur eine der starken  
126 Tendenzen da jetzt herauszugreifen. Oder wir vergleichen halt auch die Preise. Unglaublich wie stark sich  
127 der Bio-Bereich in Österreich entwickelt hat. Ich glaube es funktioniert deswegen, weil auch irgendwo  
128 offenbar eine spürbare Mehrleistung dem auch gegenübersteht bzw. die Konsumenten das wahrnehmen.  
129 Auch wenn viele wahrscheinlich sagen, es wäre das beste beim Bauern direkt das Fleisch zu kaufen, aber  
130 wie viele tun sich das an? Und am Ende bist du hungrig und du gehst zum Spar und bist froh, dass du dort  
131 eingeschweißte dein Hühnerfilet kaufen kannst (lacht) und dass es das gibt. Das ist halt der normale Alltag.  
132 (.) Ich glaube die Auseinandersetzung mit der Zielgruppe, und ich glaube, dass es im B2B-Bereich schon  
133 auch wichtig ist mit diesen zu beschäftigen und auch schnell herauszufinden: Sind die Vermutungen, die  
134 ich habe, die meine Zielgruppe jetzt zu einem Kauf, zu einem Wechsel, zu einer höheren Preisbereitschaft  
135 animieren (...) stimmen die auch wirklich? Hier sehe ich immer noch die größten Diskrepanzen. Da gibt es  
136 oft (.) merke ich aus meiner Erfahrung aus der Beratung, dass es da oft um diese Fragen geht. Also  
137 versucht man oft zu leichtfertig und zu schnell darüberzugehen.

138 I: Vielleicht, auch aus Gewohnheit, dass man sagt, man will sich damit nicht beschäftigen?

139 E2: Ja, das ist ja auch teilweise auch sicher anstrengend. Da muss ich mir vielleicht manchmal eingestehen,  
140 dass die Strategie nicht ganz so passt. Ich glaube, dass Menschen sehr stark lernen, vor allem im B2B-  
141 Bereich. Die Frage ist halt immer: Wo ist der Schmerzpunkt? Ich will ja nicht so weit gehen und sagen: Der  
142 Mensch lernt nur durch Schmerz. Aber ein Schmerzpunkt hilft heute extrem, was zu verändern, und  
143 Veränderung kann halt auch heißen, den Anbieter zu wechseln oder Produkte zu kaufen. Keine Ahnung.  
144 (.) Wie groß ist die Motivation, wenn ich eh in meinem Leben ausgefüllt bin und viel Arbeit habe und so  
145 weiter (.) am Abend dann noch Sport zu machen? Wenn ich dann vielleicht aber mal einen  
146 Bandscheibenvorfall gehabt habe oder so, dann gehen sie alle brav zum Training. Da habe ich halt einen  
147 ganz konkreten Schmerzpunkt, und ich glaube, das ist bei der Geschäftsmodell-Entwicklung ähnlich. Wenn  
148 das so einigermaßen funktioniert (.) man nimmt vielleicht so leichte Verschlechterungen eher in Kauf, wenn  
149 ich aber vielleicht plötzlich merke, hoppla, jetzt springen mir aber ein paar von meinem wichtigsten Kunden  
150 ab, dann erreicht es plötzlich ein Schmerzpunkt und ich gehe aus meiner Komfortzone heraus. Von dem  
151 her (...) man kann auch Unternehmensentwicklung bzw. Geschäftsmodell-Entwicklung losgelöst von den  
152 handelnden Akteuren betrachten. Ich glaube, dass es generell ein großer Fehler von einem guten Teil aus  
153 der Führungsliteratur und Management-Literatur und so weiter ist. Das klingt alles super, aber man darf nie  
154 vergessen, es gibt Menschen, die das alles auch ausführen müssen. Es menschtelt da halt immer sehr  
155 stark, gerade bei denen, die es umsetzen sollen. Wenn ich eine Beratung mache, dann stelle ich immer  
156 die Frage: Ja, wo drückt denn eigentlich der Schuh? Warum eigentlich was anderes machen? Das ist jetzt  
157 noch eine Stufe vorher, bevor ich überhaupt anfangen, an meinem Geschäftsmodell zu arbeiten. Beim  
158 Startup ist es meistens relativ klar. Da gibt es eine Idee. Da gibt es eigentlich sonst nichts was mich hält  
159 und da kommt der Drive allein schon dadurch, dass ich für ein Thema brenne, sei es, dass ich aus der  
160 Technologie komme oder an die Idee glaube. (..) Und, dass ich merke, hoppla, wenn ich da jetzt nicht Gas  
161 gebe, dann geht mir irgendwann das Geld aus und dann kann ich es nicht weitermachen. Das feuert mich  
162 schon schön an. Wenn ich jetzt aber in einem Unternehmen bin, wo es lange schon gut läuft und es läuft  
163 eh nicht schlecht (.) ist halt die Frage (...) da braucht es oftmals vorab (...) bevor es darum geht, Innovation  
164 (...) Geschäftsmodell überarbeiten oder so. Entweder, wenn die Leute kommen, haben Sie diesen  
165 Schmerzpunkt erreicht und merken: So, jetzt mache ich mir echt schon Sorgen ob sich das nächste Jahr  
166 noch so ausgehen kann? Hier bin ich durchaus mittlerweile einer, der versucht, diese Sorge noch konkreter  
167 zu machen. Wenn man mit dem in Kontakt ist, dann tut man sich in der Umsetzung leichter, weil dann weiß  
168 man auch, warum man es macht. Dies besteht immer aus zwei Komponenten. Die *weg von*, also ich will  
169 weg vom Schmerz und dann brauch ich ein Ziel, ein hin zu (...) dann brauche ich irgendein schönes Bild,  
170 weil immer nur vom Schmerz weglaufen (.) kann zwar erfolgreich machen aber macht in der Regel auf  
171 Dauer nicht glücklich. Es ist dann auch gut, ein positives Bild hinzuzufügen in die Zielerreichung.

172 I: Das geht schon sehr stark in die Persönlichkeitsanalyse.

173 Ich glaube, man kann es nicht wegdenken. Das ist etwas, wo ich immer öfter hinfinde, witzigerweise. Damit  
174 habe ich mich in meinem Studium schon beschäftigt und nebenbei auch eine Trainer/Coaching Ausbildung  
175 gemacht, und da war es schon auch ein Thema damals. Mir war damals die Tragweite noch nicht so  
176 bewusst, wie sehr das letztlich auch unternehmerische Prozesse beeinflusst. Wie die Sorge, irgendwas zu  
177 verlieren, hemmen kann. Überhaupt aktiv zu werden, um eigentlich genau die richtige Strategie  
178 einzuschlagen (..) manche Menschen hemmt das auch, aber befeuert das auch sehr schnell (..) also diese  
179 Persönlichkeitskomponente kommt sehr stark ins Spiel. Und sieh dir an, Unternehmer die in der  
180 Öffentlichkeit auch erfolgreich und als Vorbilder wahrgenommen werden. Die sind meistens von ihrer  
181 Persönlichkeit irgendwie spezielle Typen. Die, die zu Prinzipien stehen (...) denen man irgendeinen Status  
182 (..) also die haben meist auch so einen hohen inneren Status. Der braucht jetzt nicht die Luxus-Uhr oder  
183 das fette Auto (..) so Leute, alleine wenn sie den Raum betreten, eine gute Stimmung machen oder  
184 wahrgenommen werden. Das hängt zusammen mit dem inneren Status und der eigenen Persönlichkeit.  
185 Bin ich ein positiver Mensch? Kann ich andere irgendwie auch mitreißen? Kann ich die begeistern für eine  
186 Idee? Egal, ob es Kunden oder Mitarbeiter sind. Letztendlich glaube ich, du hast den Punkt verstanden,  
187 dass das auch ein wesentlicher Faktor ist.

188 I: Absolut.

189 Letztlich (...) vor allem was bei dir da in dieser gepunkteten Umsetzung ist (...) das ist schon auch meine  
190 Erfahrung. Es ist relativ leicht bei einem Workshop, in einem Prozess mit ein paar Beratungstagen und so  
191 in einem Unternehmen frischen Wind zu erzeugen. Aber es ist manchmal durchaus ernüchternd gewesen  
192 zu sehen, nach einem halben Jahr, nach einem Jahr ... Was ist davon eigentlich übrig geblieben? Und  
193 dann kommen halt wieder die alltäglichen Geschichten rein und dann auf Kurs zu bleiben, dazu ist es  
194 wichtig, dass ich weiß, wo kann ich das? Das kann eben sein, weil ich sage, so können wir nicht mehr  
195 weitermachen, denn das befriedigt mich nicht oder da glaube ich nicht mehr daran, dass wir erfolgreich  
196 sind. (...) Da kommt dann schon auch diese persönliche Komponente mit hinein (...) damit es mich halt bei  
197 diesen vielen (.) man ist wie ein Schiff auf einem Ozean (.) und dann bist du in deinem Unternehmen und  
198 die Mitarbeiter tragen Sachen heran, ein Kunde springt ab, ein großer Auftrag kommt herein, was auch

199 immer. Das hat mit viel mit Strategieentwicklung zu tun, am Geschäftsmodell zu arbeiten. Und was ist,  
200 wenn ich meine Zielgruppen definiere, und dann kommt plötzlich ein lukrativer Auftrag von einem Kunden,  
201 der nicht zu meiner Zielgruppe gehört. Bleibe ich mir dann treue oder nicht?

202 Und diese Entscheidungen müssen auf einer täglichen Basis in einem Unternehmen getroffen werden als  
203 Geschäftsführer oder Inhaber. Und da ist sehr viel Persönlichkeit mit in der Umsetzung inkludiert. Da kann  
204 ich mir sehr gut mit Methodik und einer guten Begleitung (zeigt auf Modell) (...) ist damit schon viel gemacht.  
205 Meistens bin ich in der Umsetzung wieder auf mich gestellt. Wenn das nur im Kopf entstanden ist, dann ist  
206 es oftmals eher auf wackeligen Beinen, ob das die Umsetzung auch übersteht. Hier gibt es auch ein gutes  
207 Buch vom Stefan Mähradt, die Neurostrategie für Unternehmer. Die Kunst seine Kunden zu lieben, so heißt  
208 das Buch. Dort beschreibt er genau das. Auch aus der Praxis heraus. Warum gelingt es manchen  
209 Unternehmen mit eigentlich nur einer mittelmäßig guten Strategie erfolgreich zu sein, und anderen, die eine  
210 super Strategie haben, wenn man es rein so aus Strategie-Expertensicht seziert, wird nichts daraus. Von  
211 dieser Frage ausgehend hat er dieses Buch geschrieben. Seine Conclusio ist: Du brauchst Kunden in  
212 deiner Zielgruppe für die du gerne arbeitest, weil dann hast du automatisch eine *Hin-zu-Motivation*. Weil  
213 wir kennen das alle, für jemanden der uns irgendwie am Herzen liegt (..) wir müssen nicht mit unseren  
214 Kunden verheiratet sein, aber wenn ich mir denke: Dem möchte ich auch wirklich helfen! (.) Hier überlege  
215 ich nicht lange. Und wenn dann irgendwelche Schwierigkeiten sind, dann suche ich Lösungen und mache  
216 es besser. Wenn ich mir denk: Eigentlich sind mir meine Kunden völlig egal, werde ich mich nicht so stark  
217 einsetzen. Das kann aber möglicherweise in der Umsetzung dann am Ende weit auseinandergehen.

218 *Erklärung des Vorgehensmodells durch Interviewer*

219 **I: Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-**  
220 **Entwicklung? Wenn ja, welche?**

221 E2: Business Model Canvas, zum Beispiel?

222 I: Genau.

223 E2: Die engpasskonzentrierte Strategie-Entwicklung ist auch etwas, was für mich da dazupasst. Ein  
224 bisschen passt noch für mich dazu (..) das wäre Blue Ocean. Hier vor allem die strategische Kontur. Ich  
225 finde es interessant gerade in dieser Abgrenzung, dieser Differenzanalyse sozusagen, zwischen  
226 bestehendem Markt und was kann man anders machen, finde ich diesen Ansatz schon sehr interessant zu  
227 schauen: Was sind die Merkmale, die grundsätzlich wichtig sind, und wo sind die meisten Marktteilnehmer  
228 momentan? Wo haben diese ihre Stärken? Was kann ich wegnehmen, ohne dass es dem Kunden abgeht?  
229 Wo kann ich etwas Neues hinzufügen, was ich mir auch preislich leisten kann? Hier gibt es ja die vier  
230 Fragen: Wo kann ich etwas verringern? Wo kann ich etwas ganz wegnehmen? Wo kann ich etwas  
231 Bestehendes verbessern oder wo kann ich etwas Neues hinzufügen? Ich sehe mir dann an, wie verändert  
232 sich die strategische Kontur, weil ich finde es gibt dann auch so ein visuelles Bild noch einmal, wo man  
233 auch sehr schnell sieht: Ist das nur eine kleine Änderung gegenüber einem Mitbewerber oder dem  
234 bestehenden Geschäftsmodell? Oder kann ich mich damit grundlegend neu positionieren? Es geht dann  
235 schon mehr in Richtung Positionierungskonzept. Ansonsten arbeite ich noch mit den vertiefenden Sachen  
236 vom Osterwalder, Value Proposition Map und diverse kleinere Methoden um Customer Segments besser  
237 zu verstehen. Aus dem Dunstkreis von ihm (..) dann finde ich noch einiges interessant, was der Steve  
238 Blank im Startup Manuel enthalten hat, wie beispielsweise Customer Development. Also du musst die  
239 Kunden auch (..) also nicht das Produkt entwickeln und dann schauen ob es für die Kunden passt, sondern  
240 in die Entwicklung die Kunden miteinbeziehen. Ganz stark so dieses (..) ganz schnell validieren, schnell  
241 lernen. Sobald der erste (..) dafür dient auch die Canvas. Wenn ich eine entwickle, dass ich sehr schnell  
242 herausfinde, was sind da eigentlich so Hypothesen enthalten, die ich erst einmal bestätigen muss. Ich  
243 mache auch bzw. habe viel gemacht, auch auf der Uni in Graz. Wobei jetzt momentan relativ wenig. Aber  
244 auch Lehrveranstaltungen, wo die Canvas ein zentraler Teil war. Die Studierenden mussten mit ihrem  
245 Startup Projekt (.) haben das demnach aufgearbeitet und dann mit zehn Menschen deiner potenziellen  
246 Zielgruppe (.) alles identifizieren in der Canvas, was irgendwie unklar ist. Ist das Erlösmodell korrekt,  
247 Preispunkte, (.) würden die überhaupt so auf dich aufmerksam werden, wie du es in den Channels definiert  
248 hast? Und das kann dann ein Interview, eine Beobachtung oder eine sonstige Analyse sein. Und hier ist  
249 auch einiges vom Steve Blank dabei.

250 **I: Ok. Und so über den Einsatz des Business Model Canvas als Methode im Vorgehensmodell?**

251 Finde ich super! Ich glaube, dass das diese visuelle und doch (..) es ist ein Modell, dass sich deshalb  
252 durchgesetzt hat, weil (..) es ist einfach genug, dass es jemand schnell versteht, vor allem wenn ich es mit  
253 jemandem zu zweit mache, brauche ich es ihm gar nicht erklären. Ich habe im Grunde (..) schaffe damit so  
254 eine gemeinsame Landkarte sozusagen und damit irgendwie eine gemeinsame Sprache im Gespräch. Und  
255 trotzdem ist es aber zumindest für die Erstgeschichte hinreichend. Wenn ich dann einen Finanzplan  
256 dazumachen muss, dann muss ich schon noch eine Excel-Tabelle auch noch öffnen (lacht). Es ist dann zu

257 wenig, wenn ich jetzt auf ein paar Post-its mit Zahlen noch dazu raufschreibe. Was ich gut finden würde  
258 (..) in der Entwicklung eben ja nicht auf die Idee kommen, dass man nur das eine ableitet sondern aus  
259 meiner Erfahrung heraus ist es auch immer sehr gut () es hilft auch sehr in der Entscheidung fürs weitere  
260 Vorgehen, wenn man zumindest zwei bis drei Varianten, also ich denke jetzt konkret (.) ich hatte mal ein  
261 Startup, die kamen eigentlich wegen der Kommunikation und wir haben dann die Geschäftsmodell-  
262 Entwicklung eingeschoben mit einer technischen Innovation von der TU (.) war wirklich eine tolle, schöne  
263 Technologie (...) und die kamen (.) so wie sie es mir gepitcht haben (..) sie wollen in der gesamten  
264 Baubranche komplett in Europa (...) wollen sie ein Big Player werden (...) und dann denk ich mir: Hm, da  
265 gibt es doch schon ein paar sehr große Baufirmen? (lacht) Die werden hier etwas dagegen haben. Dann  
266 haben wir so kontrastmäßig (...) habe ich gesagt: Ok, jetzt spielen wir das einmal durch in der Canvas und  
267 was heißt das? Was ist denn da für ein Investitionsbedarf, wenn ihr sagt: Ihr wollt der Gesamtanbieter für  
268 eure Lösung werden. Und umgekehrt: Wie wäre es, die absolut einfachste Lösung für euch, wenn ihr  
269 Technologie-Entwickler seid und diese Technologie an bestehende Produzenten lizenziert? Damit war  
270 relativ schnell klar (...) was der einzig mögliche, machbare Weg ist. Plötzlich haben sie nicht einen riesigen  
271 Markt gehabt, den sie sich erschließen mussten, sondern in Österreich waren es nach einer Recherche 12  
272 oder 14 Firmen, die für sie als Lizenznehmer wirklich die wichtigsten sind. Ok, dann kannst du relativ schnell  
273 mit deiner Technologie einen relevanten Marktanteil ergattern, wenn du hier (...) ein oder zwei reichen auch  
274 schon (...) und dann gehst du halt nach Deutschland, dort ist der Markt zehnmal größer und dann geht es  
275 schon dahin. Das jetzt nur so als kurzes Beispiel. Was ich damit meine ist, dass es durchaus interessant  
276 ist, so die Möglichkeit der Auswahl zu generieren. Das ist das schöne an der Canvas, dass ich relativ leicht  
277 sagen kann: Ok, jetzt denken wir das mal etwas anders. Was passiert, wenn ich ein Element austausche,  
278 was verändert das in der ganzen Canvas?

279 I: Schon klar. Dass man einfach mehr Alternativen entwickelt?

280 E2: Das ist wie bei einem Architekten. Wenn ich zum Architekten gehe und sage, ich möchte ein  
281 Einfamilienhaus bauen, dann wird der auch nicht sofort mit der Einreichplanung beginnen, sondern der  
282 wird zuerst einmal Entwürfe machen. Was soll es für eine Form haben? Flachdach, Satteldach? Was auch  
283 immer. (lacht) Wie viele Stockwerke? Welche Größe ungefähr? Und dann scheidet man Dinge aus und  
284 sagt: Nein, das gefällt mir nicht, das finde ich gut. Dann fängt man an über das Raumkonzept zu reden und  
285 so weiter. Und wo steht das. Es immer konkreter und dazu macht es schon Sinn zu Beginn aufzumachen,  
286 im Sinne von Design Thinking.

287 I: Die methodenlose Erhebung von Stärken und Schwächen: Ist das eine zielführende Vorgehensweise,  
288 dass man versucht, das Geschäftsmodell relativ lose mit Stärken und Schwächen zu betrachten?

289 E2: Ja, da bin ich sehr flexibel. Was es da braucht, kann sehr unterschiedlich sein. Prinzipiell glaube ich ja,  
290 es kommt sehr auf die Fragestellung an, auf die konkrete. Ob ich mir dann halt mehr in sich (..) ob es mehr  
291 ein organisatorisches Thema ist, oder ob ich mir zum Beispiel ansehe, ob das Thema (.) nehme ich mal  
292 an, dass das, was in der Abgrenzung (...) ist, der Grund, warum man jetzt überhaupt etwas Neues  
293 entwickeln möchte, die Digitalisierung ist, dann werde ich mir da andere Fragen auch in der Analyse stellen.  
294 Dann geht es möglicherweise da um interne Abläufe und wie verändert das vielleicht (...) da geht es  
295 vielleicht mehr auch um Backstage Fragen. Wenn aber die Frage ist, keine Ahnung, der Markt, der eine  
296 bricht weg und wie können wir unsere Kompetenzen vielleicht auch auf einen anderen Markt übertragen,  
297 dann werde ich mir die Zielgruppenanalyse (...) das irgendwie mehr vertiefen noch in der Analysephase.  
298 Ich glaube, das wäre wichtig. In welchem Element oder in welchem Bereich von der Canvas macht die  
299 ursprüngliche Frage (...) wird die relevanteste sein.

300 I: Ok.

301 E2: Ist dann auch sicherlich in dem Übergang interessant bei der Entwicklung von Neuem (...) Ok, jetzt  
302 denken wir mal das Geschäftsmodell so digitalisiert wie möglich zum Beispiel wäre so eine Fragestellung,  
303 wenn es um Digitalisierung geht. Wenn ich sage: Ich bin heute ein Vinzer und ich verkaufe über den  
304 Großhandel und über den Buschenschank (...) Was habe ich hier für andere Möglichkeiten, die mir vielleicht  
305 durch heutige Technologien (...) wie kann ich mir selbst einen Markzugang schaffen? Wie kann ich  
306 unabhängiger werden vielleicht von solchen bestehenden Strukturen? Da würde mir halt (...) wenn das so  
307 die ursprüngliche Frage ist, dann würde ich halt mal die Stärken und Schwächen vor allem in Richtung  
308 Zielgruppen, Erlösmodell etc. betrachten. Also die Frage würde ich mit ja beantworten. Ich finde, da darf  
309 man sich nicht zu sehr (...) finde ich gut, die methodenlose Erhebung (...) für mich ist sie nicht methodenlos,  
310 sondern ich würde eher sagen die methodenflexible Analyse finde ich gut, weil das hängt für mich dann  
311 (...) also mit der Canvas schaffe ich diese gemeinsame Sprache, wenn man so will. Aber bei der Analyse  
312 dann möchte ich lieber flexibel sein und vielleicht von den Methoden dann wirklich mir eher das  
313 rausnehmen, was es jetzt braucht, um wirklich interessante Erkenntnisse zu gewinnen.

314 I: **Ich nehme mal an, das trifft dann auch auf die Umgebungswerkzeuge zu wie Stakeholder-Analyse**  
315 **oder Wettbewerbskräfte zu?**

316 E2: Genau. Ich finde, es ist in dem Buch vom Osterwalder (...) davon höre ich oft viel zu wenig. Ich finde,  
317 dass das gar nicht so schlecht ist, was er da in der erweiterten (...) eher weiter hinten im Buch (...) wo er mit  
318 dem Markttrends und (...). Einen Fragenkatalog hat er ja eigentlich einen großen, relativ großen, drinnen.

319 I: **Ok. Und dann die Geschäftsmodel-Muster in der Ideenfindung, ist das eine praktikable**  
320 **Vorgehensweise, dass man sich das als Ideen-Booster nochmal mit reinnimmt?**

321 E2: Ja, total. Ich glaube das wird total unterschätzt. Du musst oft nicht die Sachen erfinden, die eh schon  
322 längst jemand macht. Sich zu inspirieren (...) vor allem finde ich es interessant, sich von anderen Branchen  
323 (...) wir machen das hier im Bereich Marketing ja auch (...) also wenn ein Kunde kommt und sagt: Er benötigt  
324 ein Konzept für Social Media Marketing, dann sehen wir uns immer an, was macht der Mitbewerber und  
325 picken dort Sachen raus, einzelne Sachen vielleicht teilweise auch nur, die jemand gut macht. Dann schau  
326 wir immer über den Mitbewerber noch hinaus und sagen: Okay, was kann eigentlich der Kunde in der  
327 Branche lernen? Vielleicht von einem anderen Kunden, denn wir haben doch jetzt schon in mehreren  
328 Branchen Erfahrungen? Ich glaube dieser Austausch, den (...) das ist sowieso ein Innovationshemmer, dass  
329 sich die wenigsten die Zeit nehmen, um einmal bewusst wahrzunehmen (...) in Wirklichkeit kann man  
330 andauernd lernen. Ich bin ja auch dauernd irgendwo Konsument. Wenn ich in ein Hotel gehe, kann ich mir  
331 anschauen: Wie gehen die mit Touchpoints vom Kunden um? Wie holen die mich ab? Wie sprechen die  
332 mich an? Vielleicht kann ich von der Inszenierung etwas lernen? Etwas abzukupfern, finde ich total gut und  
333 legitim, denn man muss nicht immer alles erfinden. Ja, grundsätzlich das Thema Muster finde ich sowieso  
334 spannend. Teilweise kann man das ja als so Blaupausen sehen (...) zu verstehen, was heißt eigentlich  
335 Multi-sided Platform Business kann schon sehr hilfreich sein oder überhaupt zu entscheiden, ist das was,  
336 dass für mich und mein Produkt interessant ist. Ich habe auch persönlich, zwar nie wirklich groß publiziert,  
337 dadurch, dass ich im Social Entrepreneurship Bereich auch Lehrveranstaltungen hatte und auch hier eine  
338 Affinität habe, habe ich mal für mich die Muster definiert, die man als Social Business anwenden kann. Ich  
339 möchte nicht nur die Sache mit dem wirtschaftlichen Erfolg hinbekommen, sondern auch einen  
340 gesellschaftlichen Mehrwert liefern. An welchen Ecken und Enden kann ich denn eigentlich (...) da gibt es  
341 ja auch Ansätze, das über die Canvas abzubilden. Eben so Stärken und Schwächen. Aber ich glaube, dass  
342 man das tatsächlich sehr schön über solche Geschäftsmodell-Muster kommunizieren kann. Zum Beispiel,  
343 wo generiert der Zotter als Chocolatier tatsächlich seinen gesellschaftlichen Mehrwert? Das ist ganz wo  
344 anders als zum Beispiel die Compuritas, die alte ausrangierte Computer wieder in den Markt bringt. Alle  
345 haben irgendwo etwas mit Nachhaltigkeit zu tun, aber in der Canvas könnte man ganz genau das Muster  
346 aufzeichnen, was der eine macht und was der andere macht und was die wesentlichen Elemente sind,  
347 damit das erfolgreich ist und warum Zotter seine Blaupause in gewissen Branchen funktioniert und in  
348 anderen nicht.

349 I: Ok. Dann hätte ich noch ein paar Fragen zum Konzept an sich. **Was halten Sie von der Abgrenzung**  
350 **zu Beginn, um sich einen Überblick zu verschaffen?** Haben wir vorhin eh schon gehabt (...)

351 E2: Ja, sehr wichtig.

352 I: **Und auch so die Aspekte Markt, Trends und Branche? Dass man sich die in der Analyse-Phase**  
353 **ansieht?** Hatten wir eigentlich auch schon.

354 E2: Absolut.

355 I: **Würden Sie sagen, dass das vorliegende Geschäftsmodell ein einfaches und leicht verständliches**  
356 **Modell ist oder was fehlt dazu oder hindert es daran, dass es verständlich und nachvollziehbar ist?**

357 E2: Also ich finde, dass das gut verständlich ist. Also ich habe es gleich verstanden. Das, was mich am  
358 Anfang etwas (...) ich würde in der Grafik nicht nochmals Abgrenzung hinschreiben, der Pfeil würde mir  
359 hier ausreichen. Ich würde vielleicht da noch irgendwie dieses Thema (...) ich möchte es nicht  
360 Forschungsfrage nennen, aber Arbeitstitel Forschungsfrage. Also das unmittelbare Ergebnis der  
361 Abgrenzung sind auch die so drei zentralen Fragen, die man eigentlich im Prozess beantworten möchte.  
362 So habe ich das jetzt auch verstanden. Aus der Abgrenzung kommt ja (...) da habe ich die  
363 Voraussetzungen sozusagen und in der Abgrenzung generiere ich eigentlich die konkrete Fragestellung  
364 oder (...) die Fragestellungen sollten irgendwie klarer werden, die ich bearbeiten möchte.

365 I: Ergibt absolut Sinn. Zurzeit ist es nur so ein (...), dass man sich mit den Themengebieten  
366 auseinandersetzt und über den Tellerrand blickt, aber es ergibt absolut Sinn, dass man konkret zwei, drei  
367 Fragestellungen stellt: Warum machte ich das überhaupt? Was treibt mich an dazu?

368 E2: Genau, genau. Das wäre noch ganz hilfreich. Das Geschäftsmodell-Muster läuft für mich generell unter  
369 dem Thema, sich zusätzliche Inspiration reinzuholen, weil da bin ich noch sehr in dem verhaftet, was ich  
370 gerade mache (zeigt auf Beschreibung). Dann verschaffe ich mir mal einen Überblick und sehe mir an, was  
371 ist gut, was könnte man verbessern (zeigt auf Analyse). Die Geschäftsmodell-Muster zur Inspirations-  
372 Generierung sind eine Variante, hier könnte ich mich aber auch zum Beispiel mit anderen Unternehmen

373 treffen und mich austauschen. Gerade wenn aus der Abgrenzung schon klar wird, in welche Richtung es  
374 geht, dann könnte man sich in diesem Schritt zum Beispiel einen Experten dazuholen, um zu verdeutlichen,  
375 was schon alles möglich ist in diesem Bereich. Vielen da draußen ist wahrscheinlich gar nicht bewusst, wie  
376 einfach ich heutzutage auch schon einen ersten Onlineshop machen kann. Vor ein paar Jahren war das  
377 noch ein riesen Programmieraufwand. Und natürlich, wenn ich einen super Onlineshop haben möchte,  
378 werde ich ein größeres Budget benötigen. Aber wenn ich sage: Ich möchte einfach etwas testen, ob etwas  
379 funktioniert, dann werde ich mir bei Shopify einen Store aufsetzen und kann da eigentlich sehr schnell  
380 einmal sehen, wie funktioniert das, erste Erfahrungen sammeln und somit die Investitionskosten niedrig  
381 halten. Dazu ist es wichtig, dieses Wissen (...) eigentlich kann ich damit ein paar tausend Euro inklusive  
382 Marketingkosten schon viel machen, aber dazu muss ich halt mit jemandem reden, der da up-to-date ist.

383 I: IT-affin (...)

384 E2: Generell noch etwas erweitern. Das ist zwar der formale Punkt, aber im Bedarfsfall zusätzliche  
385 Inspiration, um die Denkgrenzen etwas zu erweitern.

386 I: Ich hätte noch zwei Fragen: **Würden Sie das Vorgehensmodell anwenden? Finden Sie es praktikabel**  
387 **an sich? Ja, nein, warum?**

388 E2: Grundsätzlich ja, also es deckt sich in einer ähnlichen Art und Weise (.) habe ich die Canvas ja schon  
389 (.) also ich finde es gut. Für mich wäre es auf jeden Fall noch (.) ich weiß nicht inwiefern das noch geplant  
390 ist, dass man wirklich auch zur Abgrenzung konkrete Fragen vorbereitet (..) das man alles drum herum (..)   
391 also die Canvas ist klar, die ist im Buch auch gut beschrieben und für das, was du dazu entwickelst, so (...)

392 I: Eine Art Leitfaden, der mehr Richtung bietet?

393 E2: Ja genau. Wenn ich jetzt damit alleine arbeiten soll, dann wird mir das sicherlich helfen, in deinem  
394 Sinne zu machen, wenn du mir da ein paar Leitfragen dazuschreibst. Abgrenzung Markt, Abgrenzung  
395 Branche, und dann gibt es jeweils zwei, drei Fragen oder (...) also mir gefällt auf jeden Fall, dass du den  
396 Prozess so explizit machst, und überhaupt das prozesshafte finde ich gut. Ansonsten vielleicht noch einen  
397 Verweis auf die Canvas, diesen ausdrucken und mit den Fragen dort arbeiten. Bei der Analyse kann man  
398 vielleicht so modular (..) hier würde ich jetzt, wenn es dir ein Anliegen ist, den Nutzen zu erhöhen, dann  
399 wäre es wahrscheinlich interessant, wenn du für die Analyse-Phase sagst: Ok, wenn du erkennst, du hast  
400 ein Digitalisierungsthema, dann wären diese und jene Dinge in der Analyse interessant.

401 I: Also so Vor-Kategorien?

402 E2: Genau. Hier wären wir dann schon wieder in der engpasskonzentrierten Strategie-Entwicklung, jetzt  
403 für dich und deine Methode sozusagen. Die Frage: Wo sind bei meinen Kunden (...) wo spüren sie diesen  
404 Engpass? Dass wir merken, (...) hoppla, über die bisherigen Kanäle tun wir uns schwerer, mittlerweile  
405 Kunden zu erreichen (...) ok, was kann das für Auslöser haben? Dann gibt es vielleicht drei Trends? Ok,  
406 dann sieh dir mal diese drei Trends genauer an. Es ist jetzt schwierig, mal so ins Blaue hinein (...) das wird  
407 wahrscheinlich wachsen, wenn du mit der Methodik selbst arbeitest, dann könntest du diesen  
408 Methodenkoffer auch etwas ordnen (...) ok, für diese Fragestellungen ist es interessant, so eine Analyse  
409 zu fahren. Also auch hier etwas anzubieten. Genau. Mir gefällt auf jeden Fall dieses Prozesshafte. Also ich  
410 finde, dass (...) ich finde ja, dass es ein bisschen offen bleibt, wenn man das Buch liest von der Canvas  
411 (...) fügst du jetzt hinzu, was dort so etwas offen bleibt. Das ist ja eher kurz beschrieben (...) ja, was tu ich  
412 jetzt damit? (...) Also du versuchst das jetzt explizit zu machen (...)

413 I: (...) etwas in eine Richtung zu bringen. Gut, dann sage ich vielen lieben Dank.

414 E2: Gerne.

### Interview 3

Experte: Michaela

Datum: 13.12.2018

Dauer: 28 Minuten

1 I: Vielen Dank für das Interview. Für meine Masterarbeit entwickle ich ein Vorgehensmodell zur  
2 Geschäftsmodell-Entwicklung für ein KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt. Die Forschungsfrage  
3 dazu lautet: Wie kann ein Geschäftsmodell für bestehende KMU in der IT-Handelsbranche im B2B-Markt  
4 entwickelt werden? Und dazu habe ich das vorliegende Modell entwickelt. Bevor ich dieses jedoch noch  
5 genauer erkläre, hätte ich ein paar einleitende Fragen zum generellen Thema. **Was fällt Ihnen spontan**  
6 **zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**

7 E3: Darf ich nochmals kurz fragen: IT-Handelsbranche heißt, die verkaufen für Firmen Rechner und  
8 Server?

9 I: Genau, hauptsächlich Drucker und Server für Firmen.

10 E3: Ok. Geschäftsmodell-Entwicklung. Also bei Geschäftsmodell fällt mir Business Model Canvas ein (...)  
11 spontan (...) und Entwicklung bedeutet einfach die Teile dieses Canvas zusammensetzen. Das kann  
12 durch unterschiedliche Prozesse gestaltet werden. Man kann dann natürlich auch Design Thinking  
13 verwenden, zum Beispiel, um dahinzukommen, oder sich einfach der Reihe nach die einzelnen Felder  
14 vornehmen oder auch die Dinge entsprechend der Wertschöpfungskette sich ansehen, das ist meine  
15 Erfahrung.

16 **I: Welche Erfahrungen haben Sie mit den Geschäftsmodell-Entwicklung generell?**

17 E3: Wir haben in den letzten Jahren, wenn wir uns etwas überlegt haben, um die Branche auch besser zu  
18 verstehen, in der wir etwas verkaufen wollen (..) auch wir haben großteils B2B-Kunden immer. Wir schauen  
19 uns das Umfeld an. Wir nehmen da gerne eine Pestle-Analyse. Wir schauen uns auch nach Porters Five  
20 Forces den Markt an. Was wir oft machen ist, dass zwischen uns und dem Endkunden ja auch einige  
21 dazwischen stehen entlang der Wertschöpfungskette und das vielleicht in unterschiedlichen Segmenten  
22 anders ausschaut. Wir entwickeln oft (..) weil wir in der Forschung tätig sind (..) wir entwickeln oft etwas in  
23 einem Forschungsprojekt gemeinsam mit dem Endkunden. Wenn das Ganze dann aber tatsächlich  
24 verkauft werden soll, stehen da auch noch ein Integrator und Dienstleister dazwischen, die das dann für  
25 den Endkunden ausliefern. Und deswegen ist für uns wichtig zu schauen (...) wir müssen dabei eigentlich  
26 immer entlang der gesamten Wertschöpfungskette vermarkten. Es muss der Endkunde sagen, er will es,  
27 denn sonst ist es dem Integrator und dem Dienstleister egal. Jeder braucht aber was anderes. Das heißt,  
28 man muss eigentlich entlang der ganzen Wertschöpfungskette andere Marketing Argumente verwenden,  
29 ein anderes Nutzen versprechen haben, damit für jeden ein Nutzen dabei ist, der das dann dem Endkunden  
30 am Schluss liefern soll. Das ist so ein Push-Pull gemixter Ansatz sozusagen. Es hilft, die gesamte Branche  
31 besser zu verstehen, wie sie tickt. Da geht es aber schon um relativ komplexe Dinge (...) Anwendungen  
32 (...) Innovationen meistens.

33 I: Ok, weil ja sie als Forschungseinrichtung eigentlich als Vorstufe vom wirklichen Anbieter (...) und dann  
34 der Kunde (...) und dann das dritte Glied in der Kette sind?

35 E3: Genau. Zum Beispiel wir haben ein Tunnel-Monitoring System, das von der Asfinag eingesetzt wird in  
36 ihren Tunnels. Ein akustisches Tunnel-Monitoring System und das erkennt am Geräusch, wenn ein Unfall  
37 oder ein kritisches Ereignis passiert. Jetzt ist das Tunnel Monitoring System selbst, wenn es von unserer  
38 Seite her bis zum Produkt geht (...) wird es dann vom Generalunternehmer (...) gibt es dann einen  
39 Generalunternehmer der (...) und ein Leitsystem, dort wird das mit eingebaut, das heißt (..) das ist dann  
40 quasi ein Integrator. Dann gibt es noch jemanden, der das vielleicht betreibt (...) in dem Fall ist es die  
41 Asfinag selbst. Aber manchmal gibt es da auch noch Dienstleister dazwischen und der Endkunde ist die  
42 Asfinag, die das dann kauft sozusagen. Das heißt, da gibt es noch viele dazwischen. Oder wir haben ein  
43 System (.) in dem Fall ist es Hard- und Software. Wir haben ein anderes System zur Digitalisierung (.) zur  
44 Detektion von Fehlern während der Digitalisierung von Videos zum Beispiel (..) das nennt sich *Vidicert* das  
45 System und (..) da ist es auch so. Da werden zum Beispiel beim ORF sämtliche Videos digitalisiert und das  
46 sind 600.000 Bänder oder so. Und die werden dann nachher weggeworfen. Da muss man natürlich  
47 überprüfen: Ist das fehlerfrei passiert? Unsere Software prüft, ob hier Fehler enthalten sind in der  
48 Digitalisierung. Da gibt es aber jetzt einen Dienstleister, der insgesamt die Digitalisierung macht, der  
49 verwendet ein System für die Digitalisierung und von dem ist ein Teil davon unsere Software. Das ist ganz  
50 typisch für unsere Produkte.

51 I: Ok.

52 E3: Deswegen haben wir diese Modelle für uns entwickelt und dafür (...) so bekommen wir dann ein  
53 besseres Gefühl für die Branche, für die Segmente, für die Regeln (...) für die Spielregeln, die es da gibt.  
54 Wer sind die Spieler? Wie sind die Spielregeln? Damit wir dann auch mit unserem Ball in das Tor kommen.  
55 (lacht)

56 **I: Ok. Was erwarten Sie sich von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung generell? Oder**  
57 **von einem Vorgehensmodell? Haben Sie hier irgendwelche Erwartungen?**

58 E3: Hm.

59 I: Ich meine, wir haben jetzt schon gesprochen über Tools (...)

60 E3: Naja, also am Schluss muss dann schon irgendwie (...) naja. (...) insgesamt ist es dann ein  
61 gemeinsames Bild, das man hat, wie man auf den Markt zugeht. Also den Markt selber sollte man dann  
62 schon kennen. Das heißt, die Entwicklung des Geschäftsmodells muss auch begleitet sein oder in diesem

63 Prozess spätestens muss man den Markt dann besser kennengelernt haben und besser über den Markt  
64 Bescheid wissen, ob das jetzt schon vorher ist, weil man die Experten aus dem Bereich hat oder während  
65 der Geschäftsmodell-Entwicklung ist genauso möglich. Aber man braucht dann ein klares Bild vom Markt  
66 und von den Key Playern und von den Regeln, von den Rahmenbedingungen, die in dem Markt herrschen.  
67 Und das muss man kennenlernen im Rahmen dieses Prozesses der Geschäftsmodell-Entwicklung. Wenn  
68 man das Geschäftsmodell selbst dann hat, dann ist es quasi ein gemeinsames Bild, wie man vorgeht, damit  
69 man den Markt auch (...) nicht nur aufbereitet, sondern auch wirklich aktiv bearbeitet. Dass man weiß, auf  
70 wen geht man zu, mit welchen Argumenten? Wen brauche ich noch dazu, damit ich das erfolgreich  
71 verkaufen kann? Wen muss ich ins Boot holen? Welche Partnerschaften muss ich etablieren? Und so  
72 weiter.

73 **I: Und von dem gemeinsamen Bild, was wären da aus Ihrer Sicht die wichtigsten Elemente?**

74 E3: Nja, (...) Was verkaufe ich überhaupt? Welchen Nutzen bringt es für wen? Da gibt es ja meistens  
75 unterschiedliche Stakeholder. Was sind die wichtigsten Lieferanten? Welche Vertriebskanäle? Welche  
76 Marketing Kanäle? Diese Dinge eben. Eigentlich so mehr das klassische Canvas.

77 I: Ok.

78 *Erklärung des Modells durch Interviewer.*

79 **I: Nutzen sie bestehende Methoden oder Vorgehen zur Unterstützung in der Geschäftsmodell-  
80 Entwicklung? Wenn ja, welche?**

81 E3: Pestle, Porter, Business Model Canvas, Wertschöpfung (...) das Modell der Wertschöpfungskette ist  
82 für uns wichtig (...) solche Modelle. Wir arbeiten jetzt nicht selbst mit Design Thinking muss ich sagen (...)  
83 Ja. Aber ich kenne die Methode und war auch schon dabei.

84 **I: Wie denken Sie über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode  
85 zur Beschreibung und zur Entwicklung des Geschäftsmodells?**

86 E3: Es ist State-of-the-Art. Man braucht so kurze knackige Beschreibungen, egal ob man es jetzt als  
87 Canvas darstellt oder auf ein paar Folien, aber die Inhalte sind die, die man braucht. Halte ich für sehr  
88 praktisch. Das lässt einen hoffentlich nichts vergessen. (lacht)

89 **I: Wie bewerten Sie die Methoden bzw. relativ methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen  
90 in einer Phase, wo man sich nur das Geschäftsmodell ansieht?**

91 E3: Ich glaube, wenn man ein Unternehmen hat, das schon lange läuft, dann weiß man was, gut funktioniert  
92 oder nicht. Dann wird man das relativ schnell sagen können, weil wenn man ein offizielles Geschäftsmodell  
93 hat und wenn man dann die Leute selber fragt, die da im Vertrieb sind oder so, dann werden die  
94 wahrscheinlich ziemlich genau wissen, was davon geht und was nicht. Da sollte man die Frage möglichst  
95 offen stellen glaube ich, damit die tatsächlichen Probleme ans Licht kommen.

96 I: (...) vor allem, da man als Geschäftsführer oder in einer höheren Position wahrscheinlich einen anderen  
97 Blickwinkel auf die Probleme hat im Gegensatz zum Mitarbeiter selbst?

98 E3: Ja genau. Die sehen vielleicht irgendwelche soften Signale, die jetzt bei einer sehr direkten Frage  
99 vielleicht gar nicht ans Licht kommen würden und die werden schon wissen, warum sie Ihre Probleme  
100 haben in bestimmten Bereichen, ihr Produkt nicht abzusetzen. Die sollten dann möglichst frei sagen können  
101 (...) die dann vielleicht von ganz woanders herrühren, zum Beispiel, dass es dann irgendwelche Trends zur  
102 Digitalisierung oder sonst irgendwas gibt, wo sie mit ihrem bisherigen Produkt Probleme haben. Vielleicht  
103 braucht man dann tatsächlich andere Produktlinien oder was auch immer (...) oder muss schauen, was in  
104 anderen Branchen passiert, um das da nicht zu versäumen oder so.

105 **I: Wie sehen Sie das vorgeschlagene Werkzeug (...) Die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-  
106 Phase als praktikabel? Jetzt auch zum Thema Fragenkatalog, Marktsättigung, Wettbewerbskräfte  
107 nach Porter und die Stakeholder-Analyse?**

108 E3: Also Marktsättigung können Sie nur machen in einem Markt, den es schon gibt.

109 I: Fehlt da irgendetwas Ihrer Meinung nach oder was Sie gerne verwenden?

110 E3: Lassen Sie den Fragenkatalog alleine ausfüllen oder machen sie da einen Workshop mit den Leuten?

111 I: Das wäre ein Workshop mit offenen Fragen.

112 E3: Sehe ich auch als sinnvoll an. Wichtig ist wahrscheinlich, wohin man schaut. Es ist gar nicht so die  
113 Frage der Analyse, sondern (...) es werden ja so viele klassische Geschäftsmodelle durch etwas völlig  
114 anderes ersetzt. Egal ob das jetzt die CD durch iTunes ist oder so. Wo die Trends aus ganz anderen  
115 Branchen kommen und in der Digitalisierung passiert so viel. Ich glaube, da muss man gut über den

116 Tellerrand schauen. Ich weiß nicht, welche Drucker genau verkauft werden oder welche Geräte. Aber keine  
117 Ahnung, vielleicht sind irgendwann einmal (...) ist es irgendwann so, dass man die Dinge nur wohin schickt  
118 und es wird geliefert. Ich habe keine Ahnung. (lacht) Also das da völlig andere Geschäftsmodelle im Umfeld  
119 entstehen, die man selber übersieht, aber die man sonst vielleicht auch selber anbieten könnte.

120 I: Ein klassisches Beispiel ist das papierloses Büro, wo der Computer den Druck ersetzt (.).

121 E3: Ja, wobei das gibt es ja nicht wirklich. (...) Aber ich meine, eine Geschäftsmodell-Änderung war ja, dass  
122 man die Drucker nur mehr least und (.) die Kopierer nur mehr least und nicht mehr kauft. Das war ja eine  
123 der Umwälzungen. Jetzt geht ja alles über Server zum Beispiel, über zentrale (.) wo man die  
124 Mitarbeiterkarten drauflegt und (.), gut, das sind noch die gleichen Geräte, das ist halt ein neues Feature.  
125 (..) Das Fax ist irgendwann reingewandert in die Dinge (...) da könnten sich noch ganz andere Dinge tun,  
126 wo ich jetzt auch nicht weiß, wo diese herkommen könnten. Aber dass man den weiten Blick bewahrt, was  
127 kann da jetzt im Zuge dieser Digitalisierung und digitalen Transformation (...) sowas (...) was könnte da  
128 alles auf uns zukommen und was gibt es? Was sehen wir vielleicht in anderen Branchen und was würde  
129 das für unsere Branche bedeuten? Sowas. Das kann man jetzt schlecht in eine Methode packen. Das ist  
130 natürlich drinnen in der Trendanalyse und entweder man sieht es oder man sieht es nicht.

131 I: Das kommt auch darauf an, wie gut man die Trendanalyse macht. (...) Wie gut man einen Blick dafür hat.

132 E3: Wie gut der Blick ist (..) auch für ganz andere Dinge (.) und wie gut man in Analogien denken kann,  
133 was das für meine Branche bedeutet.

134 **I: Vom Einsatz der Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung in der Entwicklung?**

135 E3: Das halte ich für gut. Ich kenne auch dieses Buch und wenn man das so durchblättert und sich dann  
136 überlegt: Und was würde das jetzt für uns bedeuten? Wenn man sich vielleicht zwingt, es einmal so  
137 durchzuspielen, kommt man auf Ideen, die vielleicht zuerst verrückt klingen, aber wenn man es dann sitzen  
138 lässt (..) also das halte ich für sehr gut. Wahrscheinlich ist das Buch in fünf Jahren schon wieder überholt  
139 und es fehlen fünf neue Muster, aber da gibt es dann sicher eine neue Auflage. (lacht)

140 I: Zum Konzept an sich hätte ich noch ein paar Fragen. **Was halten Sie vom Ansatz der Abgrenzung,**  
141 **dass man sich zu Beginn einen Überblick über die Themenfelder, in denen das Unternehmen**  
142 **eingebettet ist, verschafft?**

143 E3: Das ist dann auch eine Frage der Geschäftsführung, ob die jetzt da bleiben will oder ob die neue Felder  
144 aufmachen will, die vielleicht auch gut dazu passen. Aber keine Ahnung. Also wenn sie nur für die  
145 bestehenden Produkte oder (...) es ist auch die Frage ob sie vom Produkt her denken oder von den Kunden.  
146 Es macht einen Unterschied, ob ich sage: Ich verkaufe meine Produkte oder Dienstleistungen  
147 möglicherweise auch für unterschiedliche Märkte und gehe dann in neue Märkte rein, verkaufe aber das  
148 gleiche Produkt in unterschiedlichen Linien. Oder: Ich habe eine Branche mir erarbeitet, wie zum Beispiel  
149 Senioren 60 plus oder 65 plus und stelle für diese jetzt Senioren Handys her und jetzt wo ich die Marktdaten  
150 habe von denen allen: Was könnten die sonst noch brauchen? Das ist ein völlig anderer Zugang und es ist  
151 die Frage ob man selbst ein technologie- oder marktgetriebenes Unternehmen ist. Das macht einen großen  
152 Unterschied, auch in welche Richtung ein neues Geschäftsmodell gehen soll. Geht das Geschäftsmodell  
153 dann Richtung neue Produkte für den gleichen Markt oder will ich für die gleichen Produkte und  
154 Dienstleistungen einen anderen Markt finden?

155 I: Dass man sich im Bereich der Abgrenzung genau die Frage stellt: Wo möchte ich überhaupt hin? (...)

156 E3: Ja. Habe ich jetzt so viel Technologie-Kompetenz in diesen Druckern zum Beispiel, dass ich da auch  
157 nicht schnell woanders hingehen kann oder sind meine Kunden alle (...) haben meine Kunden irgendwas  
158 gemeinsam und brauchen auch noch was anderes und kann ich ihnen noch andere Dinge anbieten? Im  
159 Sinne von Cross-Selling sozusagen.

160 **I: In der Geschäftsmodell-Umgebung, dass man sich die Aspekte Markt, Trends und Branche**  
161 **ansieht. Reicht das Ihrer Meinung nach? Fehlt da etwas?**

162 E3: Nein. Man muss sich andere Branchen auch ansehen. Ich glaube, man wird (...) ich weiß es nicht  
163 genau. (...) Aber man sollte sich schon die Frage stellen, vielleicht doch bei den Firmen wo ich bin. Wenn  
164 die jetzt von mir die Drucker kaufen und die kaufen andere Geräte von anderen (...) vielleicht liefert denen  
165 dann plötzlich jemand anderes die Drucker mit und sie brechen mir weg oder andere Geräte, die sie eh  
166 schon haben können in Zukunft auch drucken (...) oder das Umfeld von Kunden genauer anschaut, was  
167 der sonst noch hat vielleicht oder wer sind die Kunden von meinen Kunden?

168 I: Ok.

169 E3: Wenn man es wirklich neu denkt. Wenn man nur kleine Adaptionen braucht, braucht man das nicht  
170 tun. Wenn man Musikproduzent war sozusagen und sich auf die CDs verlassen hat und auf iTunes nicht

171 geachtet und sein Geld damit verdient hat, dass im CD pressen soviel Marge drinnen ist, dann hat man  
172 verloren mit iTunes, zum Beispiel. Wenn aber die Marge im Liefern der Musikdaten liegt (...) in vielen  
173 Branchen ist es so, dass die Hardware selbst zur Commodity wird. Das heißt, sie verfällt im Preis. Roboter  
174 waren früher relativ teuer, werden immer billiger und mittlerweile verdient man nicht mehr mit dem Roboter  
175 das Geld sondern mit der Dienstleistung, die man dazu verkauft, und mit der Integration. Das könnte  
176 eigentlich für das vorliegende Unternehmen vielleicht eine Analogie sein. Dass dann der Drucker selbst  
177 eigentlich keine Marge mehr bringt oder nur ganz wenig und dass man mit dem Drucker nicht das Geld  
178 verdient. Aber wenn das Ganze in eine gesamte Umgebung in der Firma eingebunden werden muss und  
179 da braucht es zusätzliche Schnittstellen, die man als Dienstleistung programmiert, dass das eigentlich das  
180 ist, wovon man dann eigentlich lebt und die Hardware nur mehr mitgeliefert wird? Da verändert sich viel in  
181 den einzelnen Branchen. Was jetzt wieviel kostet (...) womit man das Geld verdient. Verdient man es mit  
182 der Dienstleistung? Mit der Hardware? Mit der Software die man dazu verkauft? Das sollte man vielleicht  
183 genauer hinschauen, womit man das Geld verdient und wie sich da die Trends vielleicht verschieben?

184 I: Wenn man sich das aktuelle Geschäftsmodell ansieht?

185 E3: Genau. Wenn man jetzt das aktuelle Geschäftsmodell ansieht und wie sieht das zukünftige aus.

186 I: **Würden sie der Aussage zustimmen, dass das vorliegende Modell ein einfaches und leicht**  
187 **verständliches Modell ist?**

188 E3: Es kommt drauf an, mit wem sie zu tun haben. Also wenn das Leute sind, die das überhaupt nicht  
189 kennen (...) also (...). Für Techniker ist es immer gut ein Modell zu haben und das Modell verstanden zu  
190 haben, weil die meisten sehr analytisch sind und wenn es die IT-Branche ist, dann mögen sie Modelle  
191 sicher gerne. Dann ist es für sie gut zu wissen, da gibt es einen bestimmten Weg, den Prozess (.) den  
192 arbeiten wir jetzt durch. Dann ist wahrscheinlich auch das Vertrauen da, wenn man es richtig macht, dass  
193 am Schluss ein Ergebnis rauskommt, dass man brauchen kann. Also bei uns im Haus ist es so: Zu viele  
194 Modelle und Prozesse (.) oder vor allem (..) vielleicht auch so Transparenz ist zu viel. (...) Manchmal ist es  
195 so, dass man einen Teil der Dinge eben nicht mit dem Team ausarbeitet sondern nur mit bestimmten  
196 Leuten oder im kleinen Kreis, weil zu viele Methoden auch wieder zu viel sind für Leute die sich nicht damit  
197 beschäftigen und die gerne Techniker sind und keine Betriebswirte sein wollen und keine Vertriebler, denen  
198 es dann noch zu viel wird, wenn man irgendwo Marktzahlen sagen soll oder so. Wenn man mit Vertrieblern  
199 arbeitet, wird es wieder etwas anderes sein.

200 I: Zielgerichtet auch die Methoden einsetzen?

201 E3: Ja, also Ich habe jetzt mittlerweile ein Set von drei, vier Methoden. Ich sage ihnen, das ist ein bewehrter  
202 Prozess, den wenden wir jetzt an, vertraut erstmal drauf (...) und das machen wir jetzt bitte. (lacht) Das tun  
203 sie dann auch und am Schluss merken sie, dass das Bild ein besseres wird und wo man dann hin will (...)   
204 man besser entscheiden kann. Würde ich mit zehn Methoden kommen, dann wäre es zu viel, zu verwirrend.  
205 Ich kann natürlich noch drei Methoden im Hintergrund in Wahrheit mitlaufen lassen oder Fragen stellen,  
206 die der Beobachtung dienen und die ich dann in meine Methoden im Hintergrund vielleicht einfließen lasse  
207 (...) aber Leute, die nicht in der Betriebswirtschaft oder im Vertrieb sind mit zu viel von diesen Dingen zu  
208 belasten ist auch eine Überforderung. Man muss mal schauen was geht. Auf jeden Fall Workshop  
209 Charakter, mehr auf der qualitativen Ebene.

210 I: **Wäre das Vorgehen für Sie praktikabel und würden Sie es vielleicht in einer Art und Weise auch**  
211 **in Zukunft anwenden? Oder spricht irgend etwas dagegen?**

212 E3: Spricht eigentlich nichts dagegen.

213 I: **Fehlt Ihnen etwas? Was hat Ihnen gefallen, was hat Ihnen nicht so gefallen?**

214 E3: Wahrscheinlich wird man am Beginn, wenn man das aktuelle Geschäftsmodell beschreiben soll, schon  
215 draufkommen, dass die Leute ein unterschiedliches Bild haben. Wahrscheinlich hilft schon allein die  
216 Niederschrift oder die Festlegung des aktuellen Geschäftsmodells unglaublich viel. Wenn das eine Firma  
217 ist, die lange operativ tätig ist und das Geschäftsmodell nicht niedergeschrieben vorhanden ist, dann bin  
218 ich mir nicht sicher ob sich die einig sind, was sie eigentlich tun den ganzen Tag.

219 I: Ok, dann sage ich vielen lieben Dank.

220 E3: Bitte gerne.

## Interview 4

Experte: Gernot

Datum: 14.12.2018

Dauer: 75 Minuten

1 **I: Was fällt Ihnen spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein? Picken Sie sich vielleicht**  
2 **den ein oder anderen Aspekt heraus.**

3 E4: Ich glaube, dass ein (...) man grundsätzlich schon trennen sollte zwischen Geschäftsmodell und  
4 Geschäftsmodellierung. Ich sehe einen großen Unterschied mittlerweile zwischen dem Tun (.) das, was ich  
5 beschreibe (...) und dann am Schluss, was ich am Ende abstrakt abbilde. Da sehe ich fast zwei Richtungen  
6 mittlerweile im Innovationsmanagement. Die einen sind die guten Analysten, die von außen eine Struktur  
7 aufzeigen können und sagen: He, ihr funktioniert doch so! Geschäftsmodell. Das seid ihr! Oder wirklich,  
8 fast schon oder. Natürlich am Ende bin ich *take both*, aber in der Wahrnehmung hätte ich gesagt, über  
9 Moderationsmethoden, über *Lego-Serious-Play* sehe ich eigentlich den Gag darin: Okay, ich erarbeite das.  
10 Was dann am Ende herauskommt, inhaltlich, ist gar nicht so von strategischer Bedeutung, sondern ich  
11 habe mich als Unternehmen mit den Kanälen auseinandergesetzt. Ich habe mich als Unternehmen (.) als  
12 Fachleute (..) als von außen mit in den Prozess integrierte Kundinnen und Kunden mit Themen wie dem  
13 USP beschäftigt. Ich habe eine Interview-Reihe gemacht. Ich habe die Salesforce mal gebeten, sich den  
14 australischen Markt anzuschauen, den ich vorher immer weggelassen habe, weil er jetzt nicht strategisch  
15 so wichtig war, aber vielleicht von einer Meinung her, von dem Tun her, von den Aussagen ganz interessant  
16 sei. Darum würde ich mittlerweile eigentlich sagen: Die Struktur hat das Tun zum Teil verlassen. Zum Teil  
17 hat das eine überholt. Ich weiß es nicht genau. Aber da sehe ich einen großen Unterschied. Tue ich das?  
18 Innoviere ich oder mache ich Innovationsmanagement? Das wird vielen (...) gerade Unternehmen, die  
19 schon im einen oder anderen etwas haben (...) gemacht haben (...) Menschen haben, die darin ausgebildet  
20 (...) dann merkt man es umso deutlicher. Jetzt macht mal eine BMC. Es wird schön und am Schluss habe  
21 ich etwas, was ich auf Facebook poste. Wir wissen jetzt, wer wir sind. Oder ich mache: Oh, wir haben  
22 eigentlich ein Kultur-Thema in der Firma. Wir wollen innovativer sein und nicht unsere Innovationskraft  
23 darstellen. Das ist für mich fast das Vermarktungs- (...) das Marketing der Innovation und das andere ist  
24 für mich das Tun der Innovation.

25 I: Wobei das Tun fast etwas in Richtung Design Thinking geht, was ja auch mehr den Tun Gedanken  
26 dahinter hat.

27 E4: Ja! Man könnte fast sagen: Jede Methode, die momentan auf dem Markt ist, reiht sich so auf einer  
28 Achse. (zeichnet eine Achse auf einem Blatt Papier) Tun und Sein, sprich ganz stark Struktur. Man merkt,  
29 der eine hier der andere da. Design Thinking würde ich tendenziell eher da, (zeigt auf Blatt Papier) da am  
30 Ende (..) ich mich doch wieder auf die Struktur-Werkzeuge verlasse und alle sagen: Oh, es ist so wichtig,  
31 dass wir es getan haben. Und ganz schlimm wird es, wenn eine Firma nichts hat. Das sind die, die  
32 momentan, glaube ich, fraglos vor allem stehen oder voller Fragen vor allem stellen und sagen: Oh Gott,  
33 das kann ich nie! (...) Die, die das eine haben, denen kann man helfen mit dem anderen und umgekehrt.  
34 Da kann man schön einander aufbauen bis hin vielleicht sogar zu einem integrierten System, wo ich am  
35 Schluss sagen kann: Okay wir haben gute Moderatoren, Facilitator. Und wir haben gute Strategien und die  
36 wechseln sich ab. Wäre für mich unbedingt ein Ausblick eigentlich in der Lehre, dass man merkt, ok: Ich  
37 kriege jetzt beim Rehlau Kristensen gehört, ich kriege bei Lotter Kristensen immer wieder ähnliches. Und  
38 dann merke ich: Aha, die Struktur ist dieselbe. Ah, der geht es jetzt so an. Der holt aus dem Modell das  
39 und das raus und der will in das Modell hineininterpretieren. (..) Daraus entsteht: Aha, das kann das Modell  
40 für mich bedeuten.

41 I: Irgendwie ein sehr spannender Ansatz, weil bis jetzt haben wir die Einordnung der Methoden (...) könnte  
42 ich mich nicht erinnern, dass wir sie in der Ausbildung bisher irgendwie abgebildet hätten.

43 E4: Das ist meine Natur. Ich habe immer die guten Ideen. (lacht) Wenn mich jemand fragt, merke ich: Ich  
44 habe so angefangen. Ich habe in meinem Studium (...) habe ich mir selber diesen Teil hier (zeigt auf Papier)  
45 erarbeitet. Und dann kam Professor Linde und hat mir das (zeigt auf Papier) auf einen Schlag, an einem  
46 Tag (...) an einem Vormittag habe ich das gesehen. Da habe ich mir gedacht: Ok, dass hätte ich jetzt aber  
47 auch einfacher haben können. Aber das war nicht schlecht, weil ich eben das hier genau sehr gut kann.  
48 Diese Entwurfstheorien (...) die Theorie des Entwerfens. Ich habe mich damit beschäftigt: Wie läuft es mit  
49 dem Tun ab? Dann auf einmal hat der mir den Rahmen gegeben, wo ich es einordnen und kommunizieren  
50 kann. Das darf man nicht unterschätzen. Auf einmal gab es dafür Worte! Wo ich gesagt habe: Ja, ich habe  
51 beobachtet, dass (...) Und dann hat es einen Namen. Ja, das heißt Customer Insight. (...) Ok, gut. Passt.  
52 Ich habe binnen weniger Minuten eine Theorie verstanden für die andere Semester brauchen. Ne, ne. Nicht  
53 ganz. Ich habe vorher ein Semester investiert. Das ist in der Didaktik hoch spannend. Ein Geschäftsmodell.  
54 Damit auch vielleicht in der Didaktik gegenüber dem Unternehmer. Wo kommt den der her? Ist es so einer,  
55 der das unbedingt sehen muss in seiner Struktur, in seinem Gebilde, in seinem Gerüst, in seinem formalen  
56 abstrakten Charakter? Oder ist es jemand, mit dem muss man das tun. Komm, lass uns mal raus gehen!

57 Schauen wir uns mal den/die Drucker (...) dieses Geschäftsmodell mal an in seiner Wirksamkeit. Lassen  
58 Sie uns erst mal den Kunden besuchen.

59 I: Also kommt es wirklich auch auf die Person, den Eigentümer bzw. je nachdem, wer dafür zuständig ist,  
60 an?

61 E4: Ja.

62 I: Ok, gut.

63 E4: Da könnte ich jetzt viel ableiten. Ich merke das immer bei der Energie Steiermark. Inkubator. Und jeder  
64 fragt sich: Was machen die eigentlich? Am Schluss ist es wieder ein ganz einfaches Gespräch. Ein ganz  
65 einfacher Pitch. (...) Mhm, ok. Das könnte man auch ein bisschen einfacher erklären. Ja, es muss den  
66 einen wohlklingenden Marketing Aspekt geben anstatt zu sagen: Ja, kommt her, lasst euch interviewen.  
67 Wir helfen euch ein Stück weit. Wir beraten einander. Wie können wir helfen? (...) Mhm, klingt halt nicht  
68 ganz so sexy.

69 I: Ok. **Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschäftsmodell-Entwicklung (...) ich meine, hier**  
70 **werden wir auch wieder einen kleinen minimalen Aspekt raussuchen?**

71 E4: (lacht) Ja, ich suche mir mal irgendwas. (...) Für mich ist es dieses übliche, was rückgemeldet wird: Ja,  
72 nett. Jetzt habe ich Ordnung. Das weiß ich von den Gründern. Jetzt sehe ich das. (...) Meine Erfahrung ist,  
73 wenn ich mit dem nicht spielen kann, was schon über das hier hinausgeht (zeigt auf Papier) und bewusst  
74 Frage: Ok, jetzt frage ich jemanden (...) einen Nicht-Kunden. Also nicht nur die Anweisungen befolgen,  
75 hole hier deinen Kunden raus, sondern warum ist der eigentlich mein Nicht-Kunde. Das ist hoch spannend.  
76 Da brauchen komischerweise, zumindest Gründer, aber auch Menschen, die schon mit dem Ding umgehen  
77 können, ganz lineare Anleitungen. Mach das, mach das, mach dieses, mach jenes. Also so in diesem  
78 virtuosen Umgehen damit, indem (...) das als Partitur zu begreifen, dann aber eher so in Richtung Jazz zu  
79 denken, zu improvisieren. Das ist dann erste Klasse, Zweite, Dritte. Und das ist dann Master (zeigt auf  
80 Papier). Finde ich auch schön im Studium, die anfertigen zu können, dass die sinnvoll ist: Bachelor. Der  
81 muss wissen, was da drinstehen soll. Der muss es vielleicht sogar gar nicht mal erklären können. Der muss  
82 wissen, wenn einer sagt: Wo kommen den unsere Monteure hin? Einerseits sind die Ressourcen und  
83 andererseits sind sie ein Vertriebskanal. Aha, okay, verstanden. Ein Master muss fragen können: Was  
84 macht denn so ein Monteur? Was ist denn dessen Wertschöpfung? Welchen Vorteil generiere ich aus der  
85 Etablierung der Monteure? In welchem Land ist das nicht so? Können wir dafür sorgen, dass externe  
86 Monteure auch diese Funktion übernehmen? Am Ende kommt für mich dann eigentlich dieses  
87 Geschäftsmodell-Innovation, dass mich wirklich (...) Frage als strategische Einheit einer großen  
88 Unternehmung ist das Feld, auf dem wir gehen. Funktioniert die Branche so wie wir? Gehen wir in meiner  
89 Welt halt im Säulen-Modell nach oben? Gibt es einen Ausreißer? Suchen wir uns langsam mal den, wo wir  
90 glauben, der hat das aggressivste Geschäftsmodell. Suchen wir mal den, der hat das billigste  
91 Geschäftsmodell. Oder die Positionierung. Wie sieht ein typisches Geschäftsmodell von dem, von dem,  
92 von dem aus. (...) Haben wir nicht Anzeichen von dem hier, obwohl wir uns gerne hier sehen? Das ist für  
93 mich dann so ein bisschen die Stufe drei. Das habe ich gelernt. Das kann man nur schrittweise. Lerne die  
94 Struktur. Lerne sie ein Stück weit auszureizen. Damit strategisch zu agieren und am Schluss in so eine  
95 Meta-Ebene hinein. Das geht peu à peu (...) und ist eigentlich ausreichend, um wertvolle Erkenntnisse zu  
96 gewinnen. Es ist als ob Sie in der Geometrie (...) mein Sohn lernte die gerade (...) Sie haben was davon,  
97 dass sie das Koordinatensystem zeichnen können, schon mal ein guter Anfang. (...) Ja. (lacht) (...) Wie in  
98 der Mathematik. Ich brauche Grundrechenarten, Grundstruktur, an Kompliziertheit erhöhen, aber am  
99 Schluss steht da noch die Komplexität erhöhen.

100 I: Weil alles in Richtung Interpretation, weg von den Strukturen (...) wie Sie gesagt haben in Richtung, was  
101 der Masterstudent auch (...) so die Ansprüche an den Masterstudenten zum Beispiel sind.

102 E4: Ja (...) der braucht dann beides. Der muss nicht nur wissen, was dort drinnen steht und auch nicht nur  
103 warum und wieso, sondern der muss sich fragen: Warum steht da nur so wenig drin? Wäre vielleicht die  
104 Erfahrung (...) ganz ehrlich, so richtig lohnen tut sich es meines Erachtens nach erst am Ende. Was habe  
105 ich davon, dass ich in der vierten Klasse mal Integral-Rechnungen gelernt habe und dann als Verkäuferin,  
106 nicht um Verkäuferinnen zu diskriminieren (...) wenn ich dann nur wieder die Summierung brauche. Wenn  
107 ich allerdings sage: Wie ist denn so eine Verkaufsstatistik über die Zeit? Sollte man nicht früher einkaufen,  
108 was wir jetzt im Winter verkaufen? Vor Weihnachten, Personalplanung. Ok, an den zwei Tagen habe ich  
109 Mechanismen, die einfach mit allen anderen Mechanismen nicht mehr zu vergleichen sind, gerade hin  
110 solche Funktionen. Das ist dann eben weg vom Innovations-Tun (...) fast schon Innovationsmanagement.  
111 Dann aber hin zum (...) was ist das hier oben eigentlich? (zeigt auf Papier) Wie Innovationswissenschaft.  
112 Innovations-Philosophie würde ich hier eher anführen.

113 I: In Richtung Strategie vielleicht?

114 E4: Naja, fast schon drüber. Auch so ein bisschen: Warum? Wozu? Wozu Innovation? Dann kommen nette  
115 Fragen. (...) Hier oben beschäftigt man sich mit: Ok, wie sehen eigentlich grundsätzlich Geschäftsmodelle  
116 von NGOs aus. Dann wird es nämlich ganz schnell ganz dünn. Versuchen Sie einmal, dass zu googlen (...)  
117 da habe ich bisher noch kein wirklich gutes gesehen, was eine NGO beschreibt. Es mag richtig sein, was  
118 da drinnen steht, nur ich finde es hoffnungslos nutzlos. Ja das Rote Kreuz (...) nur dann fragst du: Du, wie  
119 ist es jetzt wirklich mit dem Geldfluss? Wessen Kunde ist denn das Rote Kreuz? Wenn ich jetzt die Spender  
120 nehme, denn die bezahlen ja eigentlich das Geld. Empfänger des Geldes ist wer anders. In welchem  
121 anderen Geschäftsmodell habe ich den Empfänger von Geld? Wie ist denn hier der Leistungskanal? Was  
122 ist denn der USP einer Spende? Da reichen drei bis fünf Fragen (...) uff, ja, den Osterwalder selber konnte  
123 ich noch nicht fragen, der ist ein bisschen zu teuer. (lacht)

124 I: **Haben Sie irgendwelche Erwartungen an eine Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**

125 E4: Ziemlich vielfältig, da ich mich ja mit dem Thema beschäftige, würde ich sagen: Das Thema von  
126 verschiedenen Wahrnehmungskanälen hier aufzubereiten. Ich habe gemerkt, es reicht (...) ist für viele  
127 schon interessant, nur Klötzchen zu haben, die rauszunehmen und zu sagen: Wer sind denn unsere  
128 Vertriebskanäle? So ein Mini-Setzkasten (...) habe ich schon mal gesehen. Dasselbe in 3D abgebildet hat  
129 was. Die Methode muss im Prinzip in jedem Stadium vielleicht den bzw. diejenigen, die hier sitzen,  
130 durchführen können. Das ist ein riesen Unterschied. Ist aber in keiner Disziplin anders. Vielleicht schießt  
131 man sich da in das Knie, dass man immer so auf eines zielt. Ja, nett. Aber was mache ich mit dem Ding  
132 eigentlich wirklich? Eine Geschäftsmodell-Entwicklung, entwickeln, aufdröseln. (...) Ich habe oft gemerkt,  
133 wenn jemand eines dieser Felder (zeigt auf BMC) (...) lustiger weise kommt die Frage gleich dahinter (...)  
134 wenn jemand in einem Umfeld extrem virtuos ist, ein Kaufmann. Das ist ein Super Anfang! Der hat die  
135 beiden Felder im Griff und da kann ich langsam sagen: Guck mal, was haben die beiden zu tun? Und auf  
136 einmal sagt er: Ja, eh klar. Genau! Jetzt sehe ich es. (...) genau, wie die Balanced Scorecard. Aha, von  
137 dem Ziel hängt das ab? So habe ich das noch nie gesehen! Was ist die Leistung einer Balanced Scorecard?  
138 Abhängigkeiten zwischen zu erreichenden Zielen in verschiedenen operativen Ebenen darzustellen. Da  
139 sind wir bei der Mathematik der Addition und Subtraktion. Die Ziele (...) jetzt sind wir wieder hier im Tun  
140 (...) die eignen sich hervorragend um meinem Mitarbeiter bei seinem Qualitätsstreben zu sagen: Okay, du  
141 zahlst da ein, oben, in die *Return on Invest Rate*, weil du hier unten am Band für weniger Ausschuss sorgst.  
142 So finde ich das eigentlich bei der Methode (...) sollte man das erwarten (...) ich muss das erkennen, ich  
143 muss die Menschen abholen können. Was hat dein Tun in dem Ding hier, und nicht nur in einer oberen  
144 Ebene, ja schön (...), sondern ich kann Leute damit abholen, aber ich kann auch Richtungen ableiten  
145 daraus.

146 I: Also so zielgerichtet mit den jeweiligen Leuten die einzelnen Dinge ausarbeiten?

147 E4: Zielgruppengerecht sollte es sein und auch anspruchsgerecht. Vielleicht reicht es, dass ich tatsächlich  
148 nur aus irgendeinem Grund drei Felder ausfülle (zeigt auf BMC) (...) Fang mal an mit den Dreien (...). Erste  
149 Klasse. Versteh den Dreiklang. Du selbst, Nutzen und Kunde. Das wäre schön, wenn vielleicht im Marketing  
150 im ersten Semester das gelehrt würde, in der BWL hier unten das (zeigt auf BMC). Das die hier anfangen:  
151 Ach, guck mal. Ich habe im ersten Semester das gelernt. Cool. Ich habe das gelernt. Sales lernt das. F&E  
152 merken, wir arbeiten eigentlich unter Ressourcen und Aktivitäten. (...) Boah, wir können jetzt schon eine  
153 Firma aufmachen!

154 I: Das beschreibt aber eigentlich für die nächste Frage schon: **Welche Komponenten die bedeutendsten**  
155 **sind?** (...) dass man die Drei, ich selbst, Kunde und was biete ich dem Kunden (...)

156 E4: Ja. Da bin ich strenger Fan (...) werde ich sicher auch in Zukunft noch stärker herausheben, dieses  
157 *Jobs to be done* als Kommunikationsmittel zu nutzen. Mir war das ein bisschen klar, ich konnte es wie  
158 immer nicht richtig benennen (...) auch wieder ins Tun gerichtet. Was machen die eigentlich? Beschreibe  
159 den Kunden nicht abstrakt als den Kunden. Dann bin ich geneigt dazu immer so eine statistische  
160 Vergleichsgruppe draus machen zu wollen. Selbst mit der Persona (...) extrem riskant. Ich nehme die  
161 Persona lieber nach dem Motto: Nimm dir mal den Außenposten, den du dir nicht so gerne anschaust (...)  
162 Bad Guy, Bad Boy, Bad Girl. Schau dir den mal an. Was ist denn an dem so doof? Warum liefern wir nicht  
163 ans Militär? Was stört uns daran wirklich? Dann merken wir: Aha, das hat eigentlich gar nichts mit dem  
164 Kunden zu tun, sondern mit der internen Selbst-Struktur. Das finde ich, sollte man sehr wohl  
165 herausarbeiten. Wenn das eine Persona rausbringt, dann war sie hilfreich. Diese Jobs (...) dass ich den  
166 Need, den sie erfüllen, hier reinschreibe, den Job und den Kunden. Damit hätte ich (...) würde ich eine  
167 Stunde Zeit haben, 45 Minuten nach wie vor mit ihm verbringen. Wenn nicht sogar noch länger, eher in  
168 Richtung 50.

169 I: Das basiert auf der Weiterentwicklung vom Canvas, Jobs to be done, die Orange Hills gemacht hat?

170 E4: Nicht umsonst haben sie sich so gut verstanden und auch der Osterwalder hat sogar das Vorwort für  
171 das neue Buch (...) was heißt neu (...) für sein Rekapitulieren zu seinem 25jährigen Jubiläum hat der

172 Osterwalder das Vorwort geschrieben auch mit dem Hinweis auf die VPC. Da sieht man eigentlich schön,  
173 dass die Methoden eben genau (...) ich bin ein Element von dir und beleuchte es lediglich aus einer anderen  
174 Sicht. Oder pass mal auf: Dem hast du dich tiefer gewidmet als ich. Mach das und das.

175 I: Spannend. Ok.

176 *Erklärung des Modells durch Interviewer*

177 I: Das haben wir vorhin eigentlich schon besprochen (.) so Methoden und Vorgehen zur Unterstützung in  
178 der Geschäftsmodell-Entwicklung (.) welche hier verwendet werden (.) ich nehme mal sehr stark an,  
179 Business Model Canvas?

180 E4: Jap.

181 **I: Gibt es noch irgendwelche anderen, die Sie sehr gerne verwenden?**

182 E4: (lacht) Das ist eine Fangfrage, oder? (lacht) Nein, ich nehme natürlich nach wie vor (...) also ich glaube  
183 sehr an die fünf Säulen, die mich zwar jedes Mal immer erst in Komplexität erschlagenen, da ich es nach  
184 wie vor noch nicht geschafft habe, sie nachhaltig (...) gescribbelt am Whiteboard, ja, geht es. Wenn ich  
185 richtig rein arbeiten muss und das Thema kompetitiv ist, ein schwieriges (...) aber ich zehre oft eigentlich  
186 von (...) ich merke, dass ich nach zwölf Monaten Projektarbeit immer noch (.) sie immer wieder raushole  
187 und mich Leute ansprechen: Ach ja, stimmt. Das ist ja auch noch drin. Da haben wir es ja schon drin  
188 gehabt. (.) Also ich merke einfach wie viel Guideline mir das bietet. Ich kann mich dadurch noch stärker  
189 auch auf den Kunden, auf denjenigen, dem ich das Geschäftsmodell mache, konzentrieren. Es ist fast  
190 schon ein Fallback, im Vornherein gebautes Fallback Konstrukt. Das heißt, wenn ich dann irgendwann mal  
191 erfahre: Ok, es ist jetzt nicht das Amt für Gewerbe, es ist nicht die Wirtschaftskammer, die der wichtigste  
192 Beeinflusser ist, sondern die Zivilingenieure. Ja, hm, ok. Dann tausche ich das Bild aus und die Grafik ist  
193 wieder richtig. Sie stehen genau an der Stelle, an der sie stehen sollten. Das empfinde ich als sehr elegant  
194 und einfach, (..) diese drei Schichten eben. Also nach wie vor glaube ich, Osterwalder ist Haar scharf dran.  
195 Er bräuchte nur nicht schreiben, Drexler, sondern Büromaschinen in der IT-Branche und die Begriffe zu  
196 verallgemeinern. Dann hätte er die fünf Säulen meines Erachtens nach sogar noch ein bisschen besser,  
197 um ehrlich zu sein. Weil man eben diesen Fluss noch besser sieht. Und wenn er sich dann noch fragt: Wie  
198 sieht den eigentlich von den Begriffen her das Ganze für die Branche der Textverarbeitung, der  
199 Büroorganisation, der Büroarbeit aus? Dann würde er nämlich sehr schön genau das im Prinzip mit kaufen  
200 können. Ich bin nahe dran, dass ich es ihm einmal sage.

201 I: So habe ich das noch gar nicht gesehen, so mit den (...)

202 E4: Das verrate ich auch keinem (lacht). Denn es ist super, wenn du nämlich drei Canvasas hinlegst: So  
203 funktioniert Drexler, so funktionieren Drexler und alle seine Konkurrenten und so funktioniert die  
204 Büroorganisation. Das hier lässt dich nämlich auch ganz andere Typen machen. Und auf einmal kann der,  
205 der CFO, CTO oder was auch immer (...) bringt die mit (hält Canvas in die Höhe) und der Entwickler  
206 bringt die mit (hält andere Canvas in die Höhe) Was hätte ich denn gerne von meiner bei dir drinnen? Ich  
207 kriege sogar noch eine Balanced Scorecard geschenkt mit dazu. Ich kann ihm sagen: Vertriebsziel gesamt,  
208 Vertrieb Deutschland, einzelner Vertriebsmitarbeiter. Das ist schon (...) selbst zur Zieledefinition hätte ich  
209 sofort eine Anleitung. Etwas, dass das fünf Säulen Modell überhaupt nicht so in der Tiefe leisten könnte.

210 I: Man müsste den Canvas mit den Säulen integrieren?

211 E4: Nein, er bräuchte sie nicht einmal integrieren, sondern nur das Thema ändern, abstrakter machen und  
212 sagen: Da steht jetzt der Büromaschinen-Wettbewerb gesamtheitlich drin. Dann steht halt bei, links,  
213 Unternehmen (...) stehen halt alle, die ich meine. Da kann ich ja locker Weiz und Umgebung nehmen, ist  
214 ja überhaupt kein Thema. Die funktionieren ja alle ähnlich. Und dann bekomme ich sehr schnell sehr schön  
215 auch verallgemeinerbar: Wie funktionieren wir jetzt grundsätzlich gegenüber Amazon und anderen Online-  
216 Anbietern (...) aha, dann stehen hier die Büros vor Ort und die Online-Anbieter da. Welchen Kundennutzen  
217 bringen wir mehr? Also ich kann auch schon Kundennutzenebenen darunter fragen: Was hat sich da  
218 geändert? (...) Dann komme ich selbstverständlich in ein Oberziel. Die leisten nicht nur fünfhundert Seiten  
219 bedruckt, sondern, (...) aha, Druckabwicklung (...) Veröffentlichungswut gestillt und am Schluss habe ich:  
220 Wie kommunizieren die Unternehmen eigentlich in Zukunft?

221 I: Sehr, sehr cooler Ansatz. So habe ich das noch gar nie gesehen, dass man eigentlich den Canvas (...)

222 E4: Ja, dadurch, dass man mehr Felder hat. Die Fünf sind schon viel. Ich gebe zu: Ja, das wird nicht  
223 einfach. Aber ich gewinne eben. Im Sales kann ich sagen: Okay, was steht bei uns als Unternehmen da,  
224 und was steht hier (...) Wo ist denn der Marktanteil Drexler im Raum Steiermark? Und hier würde ich sagen:  
225 Ja was ist eigentlich der Kuchen? Was verkauft man so, weltweit, österreichweit an Büroartikeln? Sind wir  
226 im richtigen Segment tätig? Aha, IT ist viel lohnenswerter als die Hardware in Zukunft. Ok, und was steht  
227 da noch hinter IT? Software, Hardware, Beratung, Büroorganisation, Büroplanung, Ablauf (...). Sollten wir

228 nicht eigentlich eher Projektmanagement auch noch berücksichtigen? Stimmt, wir sind eigentlich immer ein  
229 Teil eines Projektes. Ob, dass ich zum Arbeitsamt gehe oder ob ich hier eine Förderung avisiere. Ich bin  
230 immer Teil eines Projektes, eines Ablaufs, eines Durchlaufens.

231 **I: Ok, aber das heißt, dann brauche ich Sie wahrscheinlich auch nicht mehr Fragen was Sie vom**  
232 **Business Model Canvas als Methode halten?** (lacht)

233 E4: Also ich finde es nach wie vor (.) da ich selber in dem Darstellen bin (.) ist es ihm meines Erachtens  
234 nach ein seltener Wurf gelungen, das vor allem eben auch in der Lehre, dass muss man ihm zugute halten,  
235 in der Lehre und in der Anwendung sich sehr viele Leute sehr, sehr schnell auf das Ding geeinigt haben.  
236 Also schnell meint wirklich höchste Anerkennung dafür. Von Harvard bis MIT, St. Gallen bis London  
237 Business School kenne ich keine Institution mittlerweile die daran vorbeigeht und damit habe ich auch eine  
238 gemeinsame Sprache geschaffen, und das ist fast unschätzbar. Ich finde, er sollte auch irgendwie eine  
239 Auszeichnung bekommen. Pritzker Preis, keine Ahnung, was auch immer. Ich finde die Methode leidet nur  
240 dann oder ist dann zu kritisieren, wenn sie zum Allgemeinplatz verkommt, zu einem Kreuzworträtsel. Jetzt  
241 schreib bitte dein Vertriebskanal rein. Ja, ein Vertriebskanal ist Online. Sieben Buchstaben (...) sechs  
242 Buchstaben Vertriebskanal (.) wenn es das wird (...) aber dafür kann er nichts.

243 **I: Die Stärken und Schwächen, wenn man sagt, man analysiert sein bestehendes Geschäftsmodell**  
244 **(...) ich habe es hier jetzt methodenlos genannt (...) ja schon sehr abstrakt. Das man einfach nur**  
245 **sagt: Ok, was ist eine Schwäche von mir und mein Geschäftsmodell? Wird es noch etwas anderes**  
246 **dazu brauchen oder gibt es da irgendwas, was sich da vielleicht besser eignen würde, wenn ich**  
247 **mein bestehendes Geschäftsmodell analysiere?**

248 E4: Eigentlich auch nur die üblichen. Wer sagt, was meine Stärken und Schwächen sind? Wenn ich mir  
249 nur den Büro Dienstleistermarkt Weiz und Umgebung ansehe und auch die Gefahren daraus ableite, habe  
250 ich mir ins Knie geschossen. Sofern eine Methode dahinter (.) da wüsste ich nicht mal wie die Methode  
251 heißt, aber ich sage mal Flughöhe dazu oder Ebene dazu. Schau dir mal bitte an: Ok, könnte nicht auch  
252 Amazon, die keinen Standort mehr haben, ein fiktives Konglomerat von Strukturen sind, können mir die  
253 auch gefährlich werden? Das ist halt beim methodenlosen (.) wenn es ein engstirniges analysieren wird,  
254 dann wird es kritisch. Eigentlich ist methodenlos gar nicht so schlimm, sondern wenn es ein kritikloses  
255 Erheben wird, dann wird es schlimm. Also wenn ich nur dafür Sorge, dass ich jetzt gerne eitel Sonnenschein  
256 darstellen möchte, dann spar ich es mir bitte. Das lohnt nicht. Wasting Time.

257 **I: Vor allem, mit wem man die Stärken und Schwächen erhebt. Ich habe gestern ein Interview gehabt mit**  
258 **jemandem von der Joanneum Research und Sie hat auch gemeint, man wird wahrscheinlich sicher vom**  
259 **Mitarbeiter ganz andere Stärken und Schwächen zum eigenen Thema Geschäftsmodell bekommen als**  
260 **von einem (...)**

261 E4: Genau das meine ich. Ich habe jetzt gesucht, was ist das eigentlich? Ist das kritiklos oder im Sinne  
262 einer Open Innovation.

263 **I: Einfach sagen, was man wirklich (...)**

264 E4: Ja, darum habe ich auch vorher auf den Nicht-Kunden (...) sag einmal den *most hated, your nightmare*  
265 *competitor*, frag den mal, was der von dir hält. Versuch das mal herauszufinden. Gehen mal zu den Kunden,  
266 die vielleicht die schlimmste Reklamation in den letzten Monaten hatten. Und damit wird es bodenloser,  
267 nicht nur methodenlos. (lacht) Das wäre vielleicht die Methode, bewusst so etwas wie *nightmare*  
268 *competitor, Worst Case Szenarien* mit einfließen zu lassen. Solch eine Bandbreite. Meinen Top-Kunden  
269 fragen: Hey, Magna. Warum wollt ihr uns nicht? Und hey du, liebes EPU, warum magst du uns nicht? So  
270 einen divergierenden Fokus.

271 **I: Und auch so die Wettbewerbskräfte nach Porter, Stakeholder-Analyse, Marktsättigung, wenn man**  
272 **sich die Umgebung anschaut (...)**

273 E4: Hilfreich. Immer gut, gerade wenn man sie beherrscht und wenn sie schon in der Arbeit irgendwo  
274 kommuniziert sind. Wenn ich BWL gestählte Leute um mich herumhabe, die haben schon mal was von  
275 Wettbewerbskräften gehört. Ich spare mir die Methode zu erklären und wir können direkt in die Arbeit  
276 hineingehen. Nicht schlecht. Aber jetzt bleiben den eigentlichen gegensatzorientierten Methoden (...)  
277 Methode des bewussten Provozierens geht hier dann genau so. Wenn ich sage: Was sollen Office24, die  
278 tun uns nicht weh. (..) Tun uns heute nicht weh. Im *Job to be done*, dem Kunden ist egal wo das Päckchen  
279 herkommt. Ganz ehrlich, dass auf dem Päckchen Amazon steht ist mir eigentlich ziemlich egal. Ich mag  
280 das Päckchen haben. Ob das DHL gebracht hat oder der Herr Gether jetzt zum Interview mitgebracht hat.  
281 Ich will es heute haben (.) und das wird gerne bei diesen Methoden (..) sie sind im Tun sehr sättigend,  
282 scheinbar sehr nahrhaft. Und dann merkt man: Oh, wenn ich das nur larifari und nur die nehme, die uns  
283 mit Samthandschuhen anfassen und nicht sehen will, aus einer gewachsenen Kultur heraus, dass es ja

284 jemanden gibt, der das eigentlich viel besser macht, da hilft es dann nicht, irgendwelche Methoden zu  
285 verwenden. Dann lasse ich es lieber.

286 **I: Ok, und die Geschäftsmodell-Muster in der Entwicklung zum Beispiel, ist das eine praktikable**  
287 **Vorgehensweise, dass man sie als bestehende Quelle nimmt und sie in die Ideenfindung mit**  
288 **einbezieht?**

289 E4: Das wäre für mich die Königsdisziplin. Da glaube ich, hat St. Gallen und Gassmann selber wieder einen  
290 sensationellen Hit gelandet. Das wird noch viele Doktorarbeiten hergeben, wie ich mit denen umgehe.  
291 Welches Modell, wie aktuell, welche ploppen gerade auf, welche versagen gerade (..) das finde ich  
292 hochinteressant. Das ist für mich genau die Zukunft. Braucht allerdings (..) ich glaube, das kann man nur  
293 als Integral sehen. Ich muss das erste verstanden haben (zeigt auf BMC). Ich würde mit dem Gassmann  
294 nur mit Absolventen spielen, also auch auf unserem Niveau. Dann kann man wirklich mit dem jonglieren  
295 und sagen: Komm, nimm den Part! Nimm jenen Part. Das kenne ich aus vielen Workshops, wenn wir zu  
296 zweit vorne gerade Unterrichten, dann merken wir oft: Du, dass könnten wir ja bei dem und dem machen.  
297 Dann siehst du, die drinnen sitzen, sehen uns mit großen Augen an. Wir haben da chinesisches geredet.  
298 Dann finde ich es richtig interessant. Ich glaube, das wäre schön. Wenn es da ein (..) eben nicht nur eine  
299 Struktur gäbe, sondern wie begreife ich das? Wie läuft das wirklich ab? Oder ganz schnell simulieren  
300 könnte: Augen zu, Augen auf, und jetzt sieht Drexler so aus, nach dem Geschäftsmodell, und dann säße  
301 ich in einem anderen Raum, (..) das wäre genial. Wenn ich das irgendwie simulieren könnte. Wer seid ihr,  
302 und dass schnell? Wer seid ihr, wenn das und das Modell funktionieren würde? Wie sehet ihr in einer Welt  
303 voller Flatrates aus? Wie seht ihr aus (..) im Freemium-Modell?

304 I: Das ist dann schon fast zu komplex, die Muster, für Personen, die nicht in diesem Thema involviert sind?

305 E4: Ich finde, es ist eine große Abstraktionsleistung, wenn man sagt: Jetzt stell dir mal ein *razor and blade*  
306 Modell vor. Allein bis ich *razor and blade* in seiner Gesamtheit verstanden habe. Das funktioniert nur bei  
307 Gillette und Co so gut. Es geht um eine weltweite Distribution, um gewisse Zyklen von Produkten. Das geht  
308 bei einem Investitionsgut, wo ich Ersatzreifen bei einem Stapler verkaufe (..) funktioniert die Welt ein  
309 bisschen anders als bei einem Rasierer oder wie früher bei der Fotokamera. Es gibt keine Filme mehr, aber  
310 es läuft alles digital. Da kann ich schöne Fragen stellen. Kann ich diese Nachkaufleistung, kann ich diese  
311 blade digitalisieren und habe damit überhaupt keinen Stoffübergang mehr? Gar keine blade? Gar keine  
312 Hardware mehr, sondern gibt es *razor and blade* nicht auch als Desktop and Software? Ist das nicht  
313 dasselbe? Auch das könnten wir. Ist das nicht ein Ersatzprodukt jede Woche? Was ist den Photoshop? Ist  
314 es nicht auch eine blade? Du kaufst dir in der Subskription mittlerweile (..) kaufst Module mit dazu  
315 mittlerweile, möchtest Adobe Bridge dazu haben um die Bilder oder Datenbanken zu nutzen. Haben die  
316 nicht schon perfektioniert, wie man nicht nur ein blade sondern einen blade Baukasten drum herum baut?  
317 Ich glaube, wenn man die Menschen ganz schnell in eine Welt so richtig entführen kann und sage: Bau  
318 mal schnell einen Baukasten. Tun wir mal um den Drucker drum herum bauen. Dann kommt man zu deren  
319 Ausstellungsraum. Eigentlich hätte ich ganz gerne den Bogen, den die da drinnen haben. An den denke  
320 ich immer noch. (lacht) Am besten würde ich den hinstellen. Wer hindert uns den dran, da das WLAN  
321 einzubauen? Warum nicht den Router dort hinein? Sieht immer scheiße aus! Kabelkanäle. Es gibt nichts  
322 hässlicheres. (...) Und da so Selbstverständlichkeiten zu entwickeln, das wäre wirklich der große Bringer.

323 I: Ok. Noch drei Fragen zum Konzept an sich. **Die Abgrenzung zu Beginn, dass man versucht sich**  
324 **einen Überblick zu verschaffen, bevor man in die Beschreibung des eigenen Unternehmens**  
325 **reingeht. Ist das für Sie eine gute Herangehensweise?**

326 E4: Jetzt wo ich es verstanden habe, die Abgrenzung ganz am Anfang, eigentlich logisch. Irgendwie war  
327 sie mir (...) hat sie mir missfallen. Jetzt weiß ich, wozu sie da ist. Ich finde sie sehr, sehr spannend. Ich  
328 glaube, da könnte man als Externer unheimlich viel Lustiges machen. Du fragst einfach so Stefan Raab  
329 mäßig oder so: Wer ist Drexler? (..) oder wie dieser Mikromann. Dann sagen die Leute: Das sind der nette  
330 Wolfgang und der Thomas, und du bekommst Antworten wo du dir denkst: Aha. Das sind wir für die  
331 Menschen, so werden wir wahrgenommen. Da gibt es Marketingagenturen, die sich mit hohem Aufwand  
332 damit beschäftigen. Nielsen. Wer sei ihr? Als welcher Typ werdet ihr wahrgenommen? Wenn Drechsler  
333 eine Person wäre, wer wäre das? Dann sagt einer Elvis Presley. Wieso? (...) Ja die sind ja der Rock'n Roll  
334 für unsere Büroarbeiter, von denen könntet ihr noch profitieren. Wenn einer sagt: Ja, die sind so wie ein  
335 Kaminkehrer. (...) Uh, ok. Gut. (...) Also der Part, den habe ich zu Beginn überhaupt nicht verstanden.

336 I: Ich muss dazu sagen, ich habe schon als Feedback bekommen, diesen Punkt umzubenennen.

337 E4: (...) Dass, und so eine *Shocking truth* daraus zu machen. Auch aus der Schublade alte  
338 Werbebroschüren mal zeigen: He, 1972, so habt ihr angefangen. Das fände ich unheimlich witzig. Da würde  
339 ich mir nach der WOISSchen und auch meinen eigenen (...) so in die Historie hineingehen. Wer wart ihr  
340 eigentlich mal? Dann sitzen die Leute davor und merken: Ja stimmt eigentlich, wir waren eigentlich schon  
341 mal weiter. (..) Damals hatten wir schon eigene Autos. Warum haben wir die eigentlich nicht mehr? Irgend

342 so eine Frage kommt dann und du merkst: Du erschütterst richtig das Unternehmen in seinen  
343 Grundmanifesten. (...) Boah, damals da hatten wir noch 18 Außendienstmitarbeiter. Warum haben wir die  
344 eigentlich nicht mehr? Was ist den dazwischen passiert? Das finde ich hochinteressant. Mit der Frage kann  
345 man sich ganz toll auch prozessual beschäftigen. Man kann ganz andere Typen (...) kann man schnell auf  
346 Co-Creation, Innovation, Open Innovation Methoden zurückgreifen. Fußgängerzone Weiz: Wer ist  
347 Büroorganisationsleiter für Sie? Kein Blabla, keine Marketing Erhebung, sondern Abgrenzung. Was für  
348 Leistung hast du da? Warum kommen Sie zu Drexler? Jeden Kunden einen Vormittag lang. Das ist, warum  
349 ich bei meinem eigenen Produkt, der Schokocreme (.) Ich verkaufe sie nach wie vor. Nicht weil wir keinen  
350 Sales haben, aber ich mag wissen, was denken Leute. Ich habe mittlerweile ein so klares Bild von der  
351 Kundin. Wir haben eine Kundin. Ich habe sogar schon korrigiert (...) ich kann minuziös fast schon die  
352 Altersjahrgänge vorhersagen, die Familiensituation (..) und die werden kaufen. Da habe ich eine an  
353 Sicherheit grenzende Wahrscheinlichkeitshöhe erreicht, die erschreckend ist. Weil immer wieder gefragt  
354 wird: Was mögen Sie gerne? Was begeistert Sie an Schokolade? Warum essen sie keine Schokolade?  
355 Warum essen Frauen Schokolade? Immer noch dieses Belohnungsschema. Ja, stimmt nicht ganz. Ich  
356 habe außerdem rausgefunden, wenn ich das schnell abgrenzen darf, spannend ist, dass wir Kundinnen  
357 haben, die vor der Industrialisierung der Lebensmittel geboren wurden. Nicht nur geboren, sondern auch  
358 adoleszent geworden sind. Die haben nie Nutella als Kind gegessen. Sie sind nicht versaut.

359 I: Negativ behaftet sozusagen mit dem (...)?

360 E4: Genau. Vorgeprägt. Und die haben zum Teil mit ihrer Mutter noch original Karamell gemacht. Sprich  
361 ich werde einen Teufel tun den Karamell Geschmack raus zu komponieren der von Nutella-Usern als  
362 störend empfunden wird. Das ist mein Hauptunterscheidungsmerkmal. Erinnern Sie sich an Kuhflecken?  
363 Jeder Österreicher kennt Kuhflecken. Warum soll ich nicht an diesen Geschmack mich ein bisschen dran  
364 heften und alle positiven Assoziationen aus dem in der Kasserolle zu Hause selbstgemachten Karamell  
365 nutzen?

366 I: Vor der Industrialisierung von den Lebensmitteln (..) dann stirbt ja eigentlich auch die Kundengruppe  
367 irgendwann mal weg oder?

368 E4: Bis dahin habe ich mein Geschäft gemacht. Sie haben nämlich eine völlig preiselastische,  
369 preisignorante Kundengruppe. Ich habe Leggards. Scheiß drauf. Ich habe in 90 % der Kundengespräche  
370 nicht die Frage, was die Creme kostet. Es ist egal. Es geht nicht darum. Es geht um mhmhmhm. (..) Ich  
371 erwische die Kundinnen hier (zeigt auf seinen Bauch), nicht im Geldbeutel. Der Preis ist irrelevant. Der  
372 Wert ist relevant. Und dann haben wir das Glück, die Kundinnen sehen dann die Valentina als sich selbst,  
373 die jetzt 13 ist, und als sie 13 waren haben sie auch angefangen mit der Mama Weihnachtsbäckerei zu  
374 betreiben, eigenes Karamell zu schmelzen. Sich im Prinzip diese Welt des Geschmacks zu erschließen.  
375 Ich brauchte denen nicht sagen, dass wir gegen Ferrero antreten. Die hassen Ferrero, oder das sagt denen  
376 nichts.

377 I: Das Beste was Ihnen passieren kann, oder?

378 E4: (lacht) Aber Achtung, ich habe drei Monate gebraucht. Es war mehr als 20, 30 Interviews. Puh, 30. Es  
379 waren mehr als 300 Interviews. 1963, Nutella kommt nach Österreich. Ab dann kann ich es fast vergessen.  
380 Die Kinder, die zu dem Zeitpunkt acht Jahre alt waren, die (...) die kann ich nicht mehr. Und das meine ich.  
381 Diese Abgrenzung, bevor man loslegt, kann man das alles schon erledigt haben und sagen: Worum geht  
382 es eigentlich wirklich? Was will ich verkaufen? Will ich überhaupt etwas verkaufen? Was brauchen die?  
383 Was wollen die denn wiederhaben? Ich habe lange gebraucht. Ich schäme mich fast dafür, aber es war (..)   
384 normal komme ich auf so etwas schneller. Deutlich schneller, gerade bei der Menge an Interviews. Drei  
385 Leiner Sonntage stehen da. Wie viele Kunden da rein kamen und wie viel ich darüber gesprochen habe.  
386 Hunderte reichen bei weitem nicht. Ich habe versucht von jedem das rauszukriegen, bis es mir  
387 eingeschossen ist. Bis jemand nämlich das mit den Kuhflecken erwähnt hat. Das hat mir nichts gesagt.  
388 Wird irgendein Produkt sein, aber dass ich damit den Geschmack einer Epoche beschreibe. Dass hat fünf  
389 Gläser Sekt vom Nachbarstand gebraucht bis ich gemerkt habe, was sind denn die Kuhflecken? Wer will  
390 die? Das gibt es in Deutschland nicht. Bei uns wären das Werthers Echte. Werthers Echte sagt in  
391 Deutschland ungeschützt jedem etwas, typische Karamellbonbons. Alles gesagt, du brauchst keinem  
392 etwas erklären. Der kleine Junge, der das Gold Papier auspackt (..) vom Opa geschenkt bekommt. Und  
393 darum, glaube ich, in der Abgrenzung haben Sie meines Erachtens nach wirklich einen guten Hit gemacht.  
394 Mit dem würde ich mich eigentlich in Zukunft sogar an Ihrer Stelle fast noch mehr beschäftigen. Dann haben  
395 sie gleich so ein bisschen eine Emotionalität drinnen. Auch wenn Sie negativ ist.

396 I: Ist ja auch gut (..) zum Weiterentwickeln.

397 E4: Die *low carb* Familie, die 35 und gut situiert ist, kauft keine Valentina Schokocreme, obwohl es Palmöl  
398 frei ist, genau am Puls der Zeit. Vernachlässigbare Kundengruppe. Die sind so kaputt. Habt ihr das auch  
399 vegan und vegetarisch? Und wo ist denn die Nährwert-Tabelle? (...) Ja, genau. (...) geht mal auf den

400 Wochenmarkt und fragt nach der Nährwert-Tabelle für den Apfel, der da liegt. Das ist eine so laborisierte  
401 Kundengruppe, das macht keinen Spaß. Da ist die Oma (...) sie wird älter unsere Kundengruppe, ja, richtig.  
402 So eine 60jährige Oma möchte den Enkeln eine Freude machen und kauft sechs Stück, obwohl sie  
403 Diabetes hat. (...) Wir haben eine totale Nichtkundin. Sie selber ist sie nicht, hat nie Schokolade gegessen.  
404 Mag keinen Frühstücksaufstrich. Hat Diabetes Typ 2. In der Valentina Schokocreame ist zwar weniger  
405 Zucker aber immer noch ca. 38 %, reicht völlig zum dreimal Töten und kostet auch noch viel mehr als  
406 Nutella. Egal. Sechs Stück für die Enkeln. Wir schaffen Träume. Und das meine ich. Wenn Sie das in der  
407 Abgrenzung (...) aber ich glaube, wenn man da einen eleganten Zugang findet, hat man für den gesamten  
408 Prozess Nahrung. Drum, (...) wenn mir heute einer sagt: Gestaltet euer Etikett um. Wieso? Warum?

409 I: Weil es nicht zeitgerecht ist?

410 E4: Natürlich ist es nicht zeitgerecht. Super! Dann passt es. (...) Ich will gar nicht modern sein. Der Martin  
411 Auer ist da so vielleicht etwas das Gegenteil. Der schafft es super elegant eine Kundengruppe zum Bäcker  
412 zu holen. Sind wir ehrlich, 20jährige, die vom Bäcker begeistert sind? Geht es noch? (lacht)

413 I: Ok. **In der Analysephase, die Aspekte Markt, Trends und Branche, ist das ein gangbarer Weg?**  
414 **Fehlt da irgendwas?**

415 E4: Gangbar auf jeden Fall. Das halte ich den Menschen immer etwas vor. Man sollte den Osterwalder  
416 bitte ganz zum Schluss auch noch lesen, will er nämlich am Schluss das man den Trends auch noch erklärt.  
417 Das hat Osterwalder, halte ich für sehr klug und auch genauso mit den Trends (...) Super, gefällt mir, weil  
418 es immer nur ein Modell ist und ich kann so peu à peu diesen Komplexitätsgrad erhöhen.

419 **I: Würden Sie die Aussage unterstützen, dass es ein leicht verständliches Modell ist?**

420 E4: Ich glaube, man könnte noch etwas an den Erklärungsmustern arbeiten, aber das ist in der Sprache  
421 immer so. Manchmal merke ich, dass das Englische tatsächlich besser ist, es klingt dramatischer. Ich  
422 könnte mir vorstellen, dass man mit dem Canvas noch mehr tun könnte, wenn es wirklich mal gute Beispiele  
423 gäbe. Ein Unternehmen, was seine eigene Canvas veröffentlicht, täte sich den größten Gefallen und würde  
424 nichts offenlegen oder Geheimnisse verraten, sondern (...) boah, cool. Die machen sich verständlich! Wenn  
425 Sie googeln (...) die, die man bekommt, die Canvases, die ausgefüllten (...) Shit. (...) Das irgendwie noch  
426 kein Unternehmen das als Marketing Tool nutzt? Hier ist unser Business Model. Please contact us. He, du  
427 bekommst auf einmal von der Community kostenlose Unternehmensberatung. Spitze! Schreibt uns. Was  
428 haltet ihr davon? Auf einmal habe ich da 500.000 Pinterest User an meinem Geschäftsmodell arbeiten.  
429 Fände ich nicht so doof. Verstehe ich nicht, dass das so restriktiv gehandhabt wird. Was kann ich den  
430 wirklich verraten?

431 I: Im Endeffekt kann das jeder Student nachbauen, relativ easy (...), wenn er möchte.

432 E4: Also das wäre was, warum ich sie gut finde und dann sogar noch als Kommunikationstool. Aufhängen  
433 bei Drexler im Ausstellungsraum. Stift dazu. Wo wärst du gerne? Bitte ergänze unseren USP.

434 I: Klassischer Open Innovation Ansatz oder?

435 E4: Warum nicht. Das sind wir. So sehen wir uns. Wie seht ihr uns?

436 **I: Fehlt Ihrer Meinung nach etwas? Was finden Sie gut?**

437 E4: Mir gefällt das mit Ihrer Abgrenzung sehr gut. Ich finde man legt ohne die Abgrenzung sehr früh den  
438 Grundstein, dass die Umsetzung nicht passt. Warum mach ich das Ding eigentlich? Bleiben wir mal bei  
439 dem Beispiel als roter Faden. 65. Wenn ich weiß, unsere Kundinnen sind 65, und am Schluss kommen  
440 keine Maßnahmen zur Adressierung von 65jährigen Frauen, weiß ich, dass das Ergebnis scheiße ist. Ganz  
441 am Anfang kann ich den Grundstein für ein erfolgreiches Arbeiten legen. Ich komme nachher bestimmt  
442 nicht mit der Idee eines anderen Etikettes. Die wollen das handgezeichnete von der Valentina. Zutatenliste.  
443 Drauf. Ja. Lesen können sie die nicht. Natürlich schreibe ich sie gerne drauf. Aber wir kommen mit der  
444 Schriftgröße dann nicht hin. Hier kommt wieder Osterwalder ins Spiel. Wie priorisiere ich das Ganze? Wie  
445 adressiere ich welchen Kunden mit welchem Job? (...) Ich bleibe bei meiner WOISSchen These. Wer beim  
446 Hemd unten falsch anfängt, einen Knopf versetzt, der braucht nicht hoffen, dass er oben richtig ankommt.  
447 Und das passiert in der Umsetzung. Ich hätte noch ein weiteres Beispiel. Wir haben einen Autohändler, der  
448 US-Pickups verkauft. Da hat noch keiner nach dem Spritverbrauch gefragt. 14 Liter ist nicht sexy. Das er  
449 18 Liter tatsächlich braucht ist eine Randnotiz. Beim Dodge Ram, der 3,5 Tonnen ziehen kann (...) es ist  
450 eine Randnotiz. Nice. Und dass die Typen alle ein bisschen komisch und eigensinnig sind? Dann richte ich  
451 mein Geschäft danach aus!

452 I: Das widerspricht dann ja, wenn ich das vor der Entwicklung schon herausfinde, auch vollkommen den  
453 Trends. Alles geht in Richtung CO2 Reduktion, Abgase minimieren etc.

454 E4: Ja, darum finde ich das mit der Abgrenzung ja auch so spannend. Was ist in der Kundengruppe der  
455 Trend? Die wollen nämlich noch mehr Sicherheit, die wollen noch mehr Geborgenheit. Bei denen kommen  
456 Ängste aus der Kriegsvertreibung jetzt, da ja wieder so viele Flüchtlinge kommen. Die erleben Ängste aus  
457 ihrer frühesten Jugend (...) oder erleben wieder Träume aus ihrer frühesten Jugend. Die holen wir ab in  
458 einem Momentum der Nichtdigitalisierung. Ich weiß, wenn da jemand kommt, der sagt, er hat Flugstunden  
459 genommen (...) frage ich auch, war das noch auf der U52? Und der freut sich, dass ich noch ein Flugzeug  
460 kenne von 1959. Oder ich werde ihn nicht nach der BMW R1200 fragen. Ich frag ihn nach der BMW R52  
461 oder 75. Ist zwar ein Wehrmachtsgespann, aber egal. (lacht) Da glänzen die Augen. Das ist Trend.  
462 Cocooning. Gibt es bei Menschen mit 30, bei Metropolmenschen. Gibt es aber auch bei Senioren. Bei  
463 denen heißt es Romantik. Super modern heißt es Cocooning. Wir leben jetzt in der Innenstadt und (.)  
464 vergesse mir nicht die Frauen, die sich zum Stricken im Hotel Daniel nachmittags zum Tee treffen wollen.  
465 Ob uns der schmeckt? Sicher nicht. Also wenn Sie in diese Abgrenzung (...) und Konfrontation nennen  
466 würden, dass fände ich wirklich sexy. Also auch mit der Wahrheit konfrontieren. Wer kauft den wirklich bei  
467 euch? Hier kann man schön sehen, welche Werbemessage verkaufe ich.

468 I: Also es beeinflusst den gesamten restlichen Prozess.

469 E4: Ja. Mir gefällt nicht, wenn man so: Ja, jetzt machen wir die Trends. Wenn ich mir die ohne die lang  
470 gepredigte Vorspannung anschau (...) ok, CO2 Reduktion, machen wir.

471 I: Leitet in eine komplett falsche Richtung.

472 E4: Absolut. Spielt es eine Rolle? Alleine die Frage finde ich schon spannend. Was ist der Unterschied,  
473 wenn Mädels ein Selfie machen oder wir beide? Kommen wir beide auf die Idee ein Selfie anzufertigen?  
474 Interessiert es uns? Wollen wir jemals die Motivation herausfinden? (...) Also, Trends, ja. Vielleicht mit so  
475 ein bisschen Vorspannung und für wen eigentlich. Es wird so sein. Die spannenden sind die, die nicht  
476 offensichtlich sind.

## Interview 5

Experte: Moritz

Datum: 17.12.2018

Dauer: 48 Minuten

1 I: **Was fällt Ihnen spontan zum Thema Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**

2 E5: Um auf die erste Frage zurückzukommen, grundsätzlich ist die Geschäftsmodell-Entwicklung ein  
3 komplexes Thema. Hier würde mir spontan einfallen, was viele Dimensionen beinhaltet bzw. auch wo man  
4 dann den Fokus legt, wenn man das gesamte Geschäftsmodell ansieht oder ob man quasi nur  
5 Komponenten daraus innoviert und daraus dann quasi eine Geschäftsmodell-Entwicklung macht, dass  
6 würde mir einfallen dazu. Dann der Grad der Geschäftsmodell-Innovation ist sicher auch wichtig, ob man  
7 wirklich sagt, man geht in eine sehr progressive Entwicklung hinein oder nur in eine inkrementelle, dass  
8 spielt natürlich auch eine große Rolle bzw. was als Basis überhaupt da ist vom Unternehmen quasi, wie  
9 das jetzige Geschäftsmodell funktioniert bzw. ob es überhaupt ein durchgängiges gibt quasi, dass  
10 methodisch so abbildbar ist von innen dann in weiterer Folge vorgestellt wird oder ob man viel früher oder  
11 viel tiefer ansetzen muss. Das fällt mir dazu ein. Die Branchenspezifität. In der IT-Branche ist ein  
12 Geschäftsmodell vielleicht ganz unterschiedlich wie in einer anderen Branche, also es ist sehr divergent,  
13 was an Geschäftsmodell oder unter Geschäftsmodell vielleicht verstanden wird. Dann vielleicht das  
14 Unternehmen generell, das man betrachtet. Das Alter des Unternehmens vielleicht. Wer ist die  
15 Geschäftsführung, dessen Hintergrund ist sicher ein großes Thema. Wie das jetzige Geschäftsmodell sich  
16 entwickelt hat mit all seinen Facetten vielleicht, das heißt, es ist bei der Geschichte des Unternehmens  
17 wieder dabei. Ob es eine strategische Entwicklung schon war oder historisch gewachsene vielleicht. Das  
18 ist auch noch ein Themengebiet oder eine Dimension, die damit hineinspielt und was der Wunsch auch  
19 des Unternehmens ist (...) strategisch ob man als Familienunternehmen weiter organisch wachsen will, wo  
20 man hinkommt, überspitzt gesagt, geht es halt hin. Oder ob es aufgrund irgendeines Ergebnisses oder  
21 irgendeines Faktors, überspitzt gesagt, strategisch sein muss oder werden muss. Und wenn ja, in welchem  
22 Fokus das dann liegt oder worauf der Fokus dann gelegt wird. Genau.

23 I: **Welche Erfahrungen haben Sie so mit dem Geschäftsmodell-Entwicklung?**

24 E5: Nachdem ich in der Innovations-Begleitung für KMU bin, gibt es schon einiges an Erfahrungen mit der  
25 Geschäftsmodell-Entwicklung. Hier spielt ganz stark rein, was ich eh schon kurz erwähnt habe, in welcher  
26 Branche ist das Unternehmen bzw. wie alt ist das Unternehmen vielleicht auch. Das Geschäftsmodell-  
27 Entwicklung per se selten nach einem Reissbrett-Muster entsteht sondern eigentlich auch innerhalb der

28 Entwicklung ergeben sich dann die einen oder anderen Schwenks sozusagen, die dann auch erst wenn  
29 man das aktiv, den Prozess aktiv ansteuert, dass man dann erst merkt, was sind eigentlich die Punkte bzw.  
30 was sind eigentlich die interessanten Entwicklungen, in denen man hingeht oder zu denen man sich dann  
31 hin entwickelt. Es ist kein linearer Prozess, wo man anfangs schon ganz genau weiß und Ziele definiert  
32 und das wird es dann hundertprozentig, sondern innerhalb dessen ergeben sich Faktoren, innerhalb der  
33 Erhebungen, innerhalb der Recherchen und des Arbeitens mit dem Unternehmen. (...) Was auch noch ein  
34 Thema ist, manche Unternehmen oder viele Unternehmer können eigentlich schwer artikulieren in welche  
35 Richtung sie wollen. Da gibt es eine gewisse Offenheit: Ja, Geschäftsmodell-Adaptierung, okay, oder  
36 Bedarf mehr oder weniger ist da, aber sehen wir mal wohin das geht oder erheben wir mal den Bedarf  
37 überhaupt und wenn man auch einen interessanten Punkt findet, noch einen, bauen wir das  
38 Geschäftsmodell rundherum um. Awareness dafür, dass eine Erneuerung oder das ein Geschäftsmodell-  
39 Change notwendig ist, der wird so aktiv eher selten artikuliert oder auch bewusst als Themengebiet  
40 wahrgenommen, dass das irgendwas sein kann, was ein riesen Potenzial eigentlich bietet. Das zum einen,  
41 und zum anderen generell Geschäftsmodell-Entwicklung muss ein anpassungsfähiger Prozess sein,  
42 realitätsnah sein und flexibel auch gewiss, dass der Prozess (...) ja genau (...) gewisse Strukturen muss es  
43 natürlich geben, aber innerhalb dessen muss eine gewisse Flexibilität vorhanden sein und was ich auch  
44 ganz spannend und wichtig finde, dass es auch Ressourcen basierend ist, das Ganze. Also das man nicht  
45 sagt, der Geschäftsmodell-Prozess prototypisch funktioniert beim IT-Unternehmen genau gleich wie beim  
46 Gastro-Unternehmen, sondern (...) und auch selbst wenn es innerhalb der Branche ist, dann ist das IT-  
47 Unternehmen vom nächsten vielleicht sehr unterschiedlich. Also das man mit den Ressourcen des  
48 Unternehmens arbeitet in welcher Dimension auch immer. Ob es mit den Mitarbeiter-Ressourcen ist oder  
49 Patente, die irgendwo im Unternehmen sind aber nicht genutzt werden oder auch Ressourcen hinsichtlich  
50 Partner, die in der Umgebung sind, als wirklich physische Ressourcen aufgrund des Standorts des  
51 Unternehmens, die als Ausgangspunkt, als Suchfeld nutzen kann und das Geschäftsmodell vielleicht wie  
52 auch immer zu adaptieren. All diese Aspekte haben wir schon gehabt in der ein oder anderen Ausprägung  
53 und dementsprechend muss die Entwicklung ein Stück weit auch sehr organisch passieren und nicht  
54 übergestülpt sein. Das ist uns wichtig. Wichtig ist der Unternehmer oder das Unternehmen abzuholen und  
55 das auch mit den Progressivitätsniveau, dass er gewohnt ist, aufzuarbeiten. IT-Firmen im Silicon Valley  
56 agieren anders wie bei uns jetzt. Da wäre es sinnlos deren Scrum-Prozess bei uns mit Gewalt rein zu  
57 pressen, das ist nicht so das, wo der Unternehmer dann auch selbst brennen kann dafür. Das ist auch  
58 wichtig mit dem Innovationsniveau des Unternehmers bzw. das, was er gewohnt ist, zu arbeiten. Klar ist  
59 es wichtig, für den Blick von außen und zu sagen: Okay, es gibt *best practices* und hier kann man ansetzen  
60 und schau dir vielleicht das an, fern ab von deiner jetzigen Furche, die du so schlägst. Aber wenn er partout  
61 nicht will oder wenn ihm eine kleine Innovation schon reicht in einem von diesen BMC-Feldern,  
62 angenommen Erlösmodelle oder eine neue Kundenschicht wird angesprochen mit dem halbwegs  
63 ähnlichen Produkt, dann muss man das erst einmal gut sein lassen, überspitzt gesagt. Man darf sich hier  
64 nicht zu viel erwarten als Externer oder Begleiter.

65 **I: Was erwarten Sie sich von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**

66 E5: Die Methode an sich sollte relativ viel offenlassen und nicht von vorn herein schon sagen: Ok, machen  
67 wir zu und das ist es jetzt. Von dem her ist das BMC eh ein sehr guter Mittelwert an Themen, die es vorgibt,  
68 die einfach aufgrund des Modells sich als wichtig und auch als gut für ein Geschäftsmodell, für welches  
69 auch immer, herausgestellt hat. Dass man diese Themen behandelt, das finde ich auf jeden Fall gut. Aber  
70 auch, dass man trotzdem flexibel bleibt und dann sagt: Okay, das ist jetzt eine Möglichkeit ein  
71 Geschäftsmodell zu entwickeln aber nicht das Allheilmittel sozusagen. Es gibt auch andere Sichtweisen.  
72 Das Gesamt-Geschäftsmodell ist schön und gut, aber das man trotzdem den Fokus auf ein Themengebiet  
73 innerhalb des BMC legt, was dem Unternehmen reicht. Wenn zum Beispiel Erlösmodelle ein großes Thema  
74 sind, dann bauen wir ein neues Geschäftsmodell rund um das Themengebiet Erlösmodelle auf. Man muss  
75 nicht immer alles komplett neu machen. Bis hin zum Nutzenversprechen für eine neue Zielgruppe mit einem  
76 neuen Erlösmodell und mit neuen Partnern und so weiter. Dies ist auch nicht immer gut.

77 **I: Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten?**

78 E5: Was ich aus der KMU-Arbeit mitbekomme, was immer ein großes Thema ist, sind einerseits die  
79 Erlösmodelle, dass man hier den Fokus darauf legt. Wie kann ich unkonventionell einen Erlösstrom  
80 generieren? Das ist das eine. Das andere ist ganz zentral immer das Nutzenversprechen. Die meisten  
81 Unternehmen bringen ja irgendeine Art von Produkt oder Service mit sozusagen oder angenommen man  
82 hat ein produzierendes Unternehmen, was eigentlich einen Fokus auf Produkte gelegt hat, dann ist das  
83 auch immer so eine Art Aha-Erlebnis. Man entwickelt ein Service rund ums Produkt, wie auch immer das  
84 aussieht. Das man nicht nur verkauft, irgendein physisches Produkt, sondern auch ein gewisse Service  
85 Komponente, Erwartung oder was auch immer mit entwickelt eigentlich, was dann Hand in Hand mit einem  
86 neuen Erlösmodell geht. Wichtig ist aus meiner Erfahrung das Kundensegment, dass man das kritisch  
87 hinterfragt: Wer ist eigentlich der Kunde? Und dort unterscheidet zwischen Kunden und Nutzer zum

88 Beispiel. Ist das das gleiche? Oder kauft irgend jemand was und benutzen tut es vielleicht jemand anderes?  
89 Was könnten neue Kunden sein, die man zurzeit nicht am Schirm hat? Da spielt dann das Trend-Thema  
90 mit rein, was neben dem BMC auch eine interessante Komponente ist, weil es sich auf einer anderen  
91 Ebene, einer Meta-Ebene befindet. Welche Trends gibt es überhaupt? Gibt es irgendwelche Sachen, die  
92 mit meinem jetzigen Geschäftsmodell oder mit meinem jetzigen Nutzenversprechen sich übereinstimmen  
93 lassen? Kann ich das als Marketing-Vehikel nutzen? Kann ich damit eine Zielgruppe ansprechen, die ich  
94 bisher noch nicht angesprochen habe? Hier spielt auch das Blue Ocean Thema mit rein. Was gibt es den  
95 für Komponenten, die man bewusst steigern kann? Was kann ich im Vergleich zum Mitbewerber bewusst  
96 reduzieren? Ich muss nicht auf allen Hochzeiten tanzen. Sondern eine Nische suchen und dort bin ich  
97 bewusst ein Hidden Champion. Sehr viele Komponenten sind wichtig im Prinzip. Man kann das nicht  
98 verallgemeinern. Da muss man wirklich individuell aufs Unternehmen schauen und auf die Branche. Was  
99 wichtig ist, ist das Thema Geschäftsmodell generell im KMU Bereich auch so zu kommunizieren. Wenn  
100 man hier mit einem sehr akademischen Anspruch hingeht, selbst in der IT-Branche zum Beispiel, wo man  
101 ein sehr spezielles Wording vielleicht gewohnt ist, geht es darum (...) das BMC als generelles Modell ist  
102 super, das wird sehr gut aufgenommen, sehr gut verstanden. Das heißt, man muss immer, wenn man so  
103 einen Prozess anstößt, sich auch auf die Ebene des Unternehmers bewegen und das auch vom Wording  
104 her dort abholen, wo es ist. Ansonsten ist man der externe Berater, der unter Umständen recht wenig  
105 Glaubwürdigkeit auch hat. Da muss man mit den Worten oder dem Ist-Stand des Unternehmens dort  
106 ansetzen. Oftmals merken die Unternehmer gar nicht, dass eine Methode angewandt wird.

107 *Erläuterung des Modells durch Interviewer*

108 **I: Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-**  
109 **Entwicklung? Wenn ja, welche?**

110 E5: Grundsätzlich ist es sehr individuell. Aber natürlich haben wir gewisse Basics, die sich bewährt haben  
111 und meist überall passen. Das BMC natürlich, eh klar. Was in der Analyse auch immer ein Thema ist, ist  
112 die VPC, die Value Proposition Canvas. Das man auf den Kunden eingeht und sagt, was hat der für Jobs,  
113 für Pains und für Gains und was kann ich auf der anderen Seite anbieten. Die SWOT, wenn das die Stärken  
114 und Schwächen ist, dann wäre das so ein Thema. Ist sicher auch immer irgendwo dabei. Was wir aus der  
115 Erfahrung jetzt immer gemacht haben ist die Context-Canvas, so eine Trend Analyse light oder Pestle light.  
116 Zum ersten Punkt der Beschreibung. Ja klar, die Ist-Situation bildet man mal ab mit einer jetzigen BMC.  
117 Das passt eigentlich eh ganz gut. Man kann aber auch mit einer Art, wie Sie auch schon kurz erwähnt  
118 haben, Art Flughöhe versuchen zu identifizieren, wo man sich überhaupt gerade befindet. Was wäre denn  
119 das subjektive Oberziel? Wo befindet sich das Unternehmen gerade? Zur Abgrenzung ist vielleicht noch  
120 zu sagen: Da muss man vielleicht kritisch hinterfragen, ob man wirklich abgrenzt oder bewusst den Blick  
121 aufmacht. Diese Erfahrung machen wir auch immer. Die Unternehmen möchten bewusst den Blick von  
122 außen haben und sagen: Okay, was passiert den gerade nicht in der IT-Branche. Wie machen den die es  
123 in der Metallbranche zum Beispiel? Kann ich hier etwas adaptieren? Wie transferiere ich den ein Muster,  
124 das jemand anderes macht? Das ist ja eigentlich vom Osterwalder, und nicht vom Gassmann. Also sich  
125 nicht nur in der Branche an Leuchttürmen orientieren, sondern bewusst auch zu hinterfragen. Branche VS  
126 Nicht-Branche. Was wir aus dem WOIS Prozess auch immer machen sind die fünf Säulen. Das ist auch  
127 immer ganz gut, aber da muss das Unternehmen auch dementsprechend vorbereitet werden oder sehr  
128 offen sein. Hier geht man gleich einmal in sehr vielschichtige Inputs hinein und da muss man dann schauen,  
129 ob das passt, ob man hier etwas rausziehen kann, ob das eine Art Visionselement sein kann des  
130 Unternehmens oder ob das Unternehmen eher in den unteren Sphären sich entwickeln möchte und das  
131 nicht so sehr braucht. Für manche ist es super, weil man genau dann auf Input kommt oder eben auf  
132 kritische Faktoren aufmerksam wird. Für manche ist es aber auch ein Schritt zu viel. Dies kommt meist aus  
133 den Erstgesprächen heraus, in welche Richtung es geht.

134 **I: So zum Business Model Canvas haben sie nun eh schon erwähnt, dass es für Sie ein guter Weg**  
135 **ist.**

136 E5: Es ist natürlich schön, weil es dieses Thema explizit in neun Teilbereiche aufdröselte. Es gibt natürlich  
137 andere wie Wirtz, Gassmann oder WOIS, trotz alledem ist es ein sehr niederschwelliges Modell von  
138 Osterwalder. Das passt schon.

139 **I: Wie bewerten Sie die methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells**  
140 **in der Analyse-Phase? Finden Sie dieses Vorgehen als gangbar?**

141 E5: Also wenn es speziell um die Stärken und Schwächen geht, ist die SWOT ok. Was ich immer ganz  
142 spannend finde ist die SWOT-Analyse schon mit den Strategien kombiniert. Also nicht nur Stärken und  
143 Schwächen, sondern was passiert dann, wenn man es kombiniert? Also schon die Strategien, die  
144 Normstrategien ableiten, ansonsten steht es schon etwas verloren da das Ganze. Wenn es generell darum  
145 geht (...) Stärken und Schwächen, Methodenlos, Ja. Aber trotzdem finde ich die SWOT grundsätzlich gut  
146 dazu geeignet, aber trotzdem muss das auch auf etwas basieren. Was wir hier gerne machen ist, Trends

147 aufzuzeigen, Consumer Trends oder Trends in der Branche wiederum, denn die geben ja schon auch  
148 gewisse Hinweise. Das ist nicht nur methodenlos, sondern da gibt es dann schon Einflussfaktoren, die man  
149 einfach aufzeigen kann.

150 I: Das sind ja dann auch klassische Methoden in der Umweltanalyse.

151 E5: Ja, genau.

152 **I: Und so die restlichen Methoden wie Technologie-Monitor und Wettbewerbskräfte nach Porter?**

153 E5: Ja, hier ist vielleicht generell zu hinterfragen, wie lang so ein Prozess dauert und wie komplex er dann  
154 irgendwann wird im Zusammenspiel mit dem Unternehmen. Gerade bei KMU weiß ich nicht, ob man sich  
155 für die Geschäftsmodell-Neuentwicklung viele Workshop Termine Zeit nimmt, um alle Methoden bis ins  
156 letzte zu exerzieren oder ob man nicht mal grob heran geht und schaut, was passt. Oder braucht man  
157 vielleicht einen Querschnitt aus Themen? Ich meine das Thema Technologie-Monitor kann sehr groß sein,  
158 je nachdem wie man es anlegt. Kommt auch drauf an, wie viele Ressourcen im Unternehmen zur Verfügung  
159 stehen, dass jemand von einem Workshop zum nächsten unabhängig vom externen Berater etwas  
160 weiterbringt. Da muss man schauen wie lange so ein Prozess vielleicht dauert oder was das auch fürs  
161 Unternehmen bedeutet, so einen großen Bereich wie Technologie-Monitor zum Beispiel anzuschneiden.  
162 Was ich vorher schon angesprochen habe, ist bei der Analyse sehr stark auf die Kundenbedürfnisse  
163 einzugehen. Das man hier doch wirklich die VPC als Schwerpunkt mit aufnimmt. Das ist der  
164 Kundenschwerpunkt. Zum anderen ist es vielleicht gut in der Analyse einen Ressourcenschwerpunkt zu  
165 setzen. Welche Ressourcen hat das Unternehmen? Welche Ideen sind den schon einmal aufgegriffen  
166 worden oder aus welchem Grund auch immer gerade nicht umgesetzt worden? Was sind die Ressourcen  
167 der Mitarbeiter? Haben die eine spezielle Ausbildung oder Hobbies, die ins Unternehmen aktiv mit ein  
168 gebaut werden können um einen neuen Geschäftszweig mit aufzubauen? Gibt es Patente, die vielleicht in  
169 der Schublade liegen? Also eher auch das Ressourcendenken mit rein zu bringen. Bei der Voraussetzung  
170 vielleicht noch ganz kurz, da es hier bei der Analyse mit reinspielt. Hier haben wir auch die Erfahrung  
171 gemacht, dass diese Informationen zu Markt und zur Branche oft de facto nicht vorhanden sind und wirklich  
172 erarbeitet werden müssen. Wenn man da sagt, das ist die Voraussetzung, damit das Modell greifbar ist,  
173 dann engt das auch sehr stark ein, (...) unter Umständen.

174 **I: Die Geschäftsmodell-Muster in der Entwicklung als Ideenbringer. Was halten Sie davon?**

175 E5: Finde ich grundsätzlich gut, ja. Finde ich gut als Kreativmethode, sozusagen. Finde ich gut, wobei man  
176 natürlich schauen muss, dass dies nicht das Ende der Fahnenstange ist. Die Gassmann Muster sind ein  
177 Thema aber sogar der Osterwalder hat jetzt nicht 55, aber der hat 5 gemacht. Die sind ein bisschen offener  
178 gegriffen. Das ist ein Themengebiet, wenn es ums Geschäftsmodell an sich geht. Wobei sich beim  
179 Gassmann sehr oft alles um die Erlösmodelle dreht. Das kann genauso gut ein Kundenkontaktkreis zum  
180 Beispiel seien, dass man Elemente entwickelt die (...) wie ein Neukunde auf das Unternehmen aufmerksam  
181 wird und wie der zum permanenten Kunden wird zum Beispiel. Oder eine Customer Journey zum Beispiel,  
182 wenn es darum geht, die Kundenbeziehung zu vertiefen oder zu hinterfragen oder was auch immer.  
183 Vielleicht muss man das splitten und in Geschäftsmodell per se oder Fokuspunkte, wo man wieder einen  
184 Pool an verschiedenen Themenbereichen enthalten hat. Oder vielleicht ist der Prozess in einem extra  
185 Element, so wie es bei uns zum Beispiel ist. Bei uns gibt es einen Prozess Schritt, der heißt nur *Entwickeln*  
186 zum Beispiel, wo es darum geht, kreativ zu sein und diese Kreativität zu bewerten um im nächsten Schritt  
187 dann in die Entwicklung und Vertiefung zu gehen. Vielleicht macht es Sinn, diesen Kreativschritt, der dann  
188 vielleicht mit mehreren Elementen bestückt wird, als eigenes Element zu haben und die Entwicklung dann  
189 aus der Bewertung des Kreativprozesses dann als extra Element zu haben. Wichtig ist dass auch gerade  
190 bei KMU und bei Menschen, die nicht tagtäglich mit Beratern zu tun haben. Aber KMU alleine impliziert  
191 schon, dass man nicht oft mit externen Beratern konfrontiert ist. Und wenn man dort eine Vielzahl an  
192 Optionen bietet, dann muss man dies aber auch methodisch wieder kanalisieren. Also Ideen und  
193 Geschäftsmodelle vorzeigen. Alles super, aber dann muss man es mit einer vier Felder Matrix bewerten  
194 und sagen: Was sind jetzt die Top Ideen? Was könnte mittelfristig funktionieren? Welche bieten eigentlich  
195 wenig Potenzial und sind noch zusätzlich aufwendig? Also das Bewerten gibt dem Ganzen dann wieder  
196 eine Struktur, Methode und einen Halt. Das ist ein Stück weit schon eine Projektplanung. Aber per se finde  
197 ich die Geschäftsmodell-Muster gut, weil die eine Vielzahl oder eine Gesamtsumme abbilden, dass  
198 vielleicht am Anfang mit der Abgrenzung (...) also wenn man die Muster speziell für die IT-Branche schon  
199 vorsortieren würde, dann würde man vielleicht seltener auf einen Blue Ocean kommen, weil man das  
200 Querdenken von vornhinein schon ausschließend würde. Wenn man die zu Beginn drinnen lässt, dann  
201 hätte das schon einen guten Effekt, würde ich sagen.

202 **I: Ok. Dann hätte ich noch ein paar kurze Fragen zum Konzept an sich. Was halten Sie von der**  
203 **Abgrenzung an sich, dass man sich zu Beginn einen Überblick über die Themenfelder verschafft,**  
204 **in welche das Unternehmen eingebettet ist?**

205 E5: Ich würde es vielleicht (..) vielleicht ist das Wort Abgrenzung auch zu stark. Das impliziert schon eine  
206 gewisse Richtung und von vorneherein die Nische. Vielleicht ist das KMU jetzt nicht prädestiniert für  
207 disruptive Innovationen per se aber ich würde es trotzdem offenlassen. Ich würde es vielleicht  
208 Rahmenvereinbarung nennen oder so.

209 I: Das habe ich jetzt schon auch von anderen Gesprächen vernommen, dass die Bezeichnung nicht ideal  
210 ist. Ich werde es sicherlich umbenennen.

211 E5: Vielleicht nennt man es Aufbruch oder Suchfelder oder Briefing oder keine Ahnung. Einfach, dass man  
212 aufmachen kann.

213 **I: Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und**  
214 **Branche Ihrer Meinung nach zielführend? Fehlt da irgend etwas?**

215 E5: Finde ich gut. Nur wie gesagt, dass man vielleicht sich bewusst ist, dass man dies auch als Berater  
216 oder als derjenige der das Modell vorschlägt, dass man diese Punkte Markt, Trends und Branche nicht  
217 vorgesetzt bekommt. Das man dies ein Stückweit auch mit dem Unternehmen zusammen erarbeiten soll  
218 oder könnte, weil das einfach nicht fertig, auf Status quo ist, mit dem der Berater dann oder wer auch immer  
219 daran arbeitet. Auf die Ressourcen vielleicht Rücksicht nehmen, die im Unternehmen unterwegs sind. Das  
220 finde ich auch als gute Ressource, im wahrsten Sinne des Wortes, mit dem man arbeiten kann. Dann auf  
221 die Kundenbedürfnisse eingehen, doch als Fokuspunkt. Value Proposition. Was sind die Pains, Gains und  
222 Jobs des Kunden? Das man hier auch den Schwerpunkt legt, weil das recht easy zum Erarbeiten ist,  
223 speziell für bestehende Zielgruppen. Personas vielleicht zu entwickeln, wenn es darum geht, eine neue  
224 Zielgruppe anzusprechen. Was sind den fiktive neue Zielgruppen? Das Trendthema, das finde ich auch  
225 ganz spannend. Porter, ok, passt. Mal schauen was mir da sonst noch einfällt. Ressourcenanalyse. Eine  
226 Prozessanalyse, wenn es vielleicht ein sehr prozesslastiges Unternehmen ist. Oberziel haben wir auch  
227 schon kurz angesprochen. Vielleicht auch noch die Matrix von Ansoff, welche man hier einsetzen könnte.  
228 Muss man vielleicht schauen, wo möchte man denn hin? Im Sinne von Verortung und Problemerkennung.

229 **I: Würden Sie sagen, dass es ein leicht verständliches Modell ist?**

230 E5: Ja, würde ich schon sagen, selbst wenn es irgendwann einmal vier Punkte wären. Angenommen man  
231 würde diese Kreativphase explizit ausweisen, dann sind es nach wie vor nur vier Punkte, unter  
232 Führungszeichen. Das ist okay für KMU, die nur begrenzte Ressourcen haben. Mit den vier Punkten ist  
233 es ok, absolut überschaubar. Also man hat zu Beginn und am Ende zwei Methoden, die Fix gesetzt sind  
234 und in der Mitte kann man sich es aussuchen, was man verwenden möchte. Es ist ein Stück weit, ein Stück  
235 weit okay. Das einzige rein optische wäre die Integration der Learnings bzw. der Meta-Learnings im  
236 Prozess. Also das das ganze Ding nicht nur eine Einmalgeschichte ist, sondern öfters angewandt werden  
237 könnte. Wenn man das zum Beispiel einmal im Jahr oder mehrmals im Jahr durchführt, dass dann die  
238 Learnings mit eingebracht werden in den Prozess. Auch in diesem Sinne wäre es vielleicht hilfreich, wenn  
239 es ein runder Prozess wird. Das würde ich gut finden. Es schaut auch sehr linear aus zurzeit. Einfach den  
240 Prozess für das Unternehmen runder machen sozusagen und auch, dass man auf die Learnings vom  
241 ersten Mal, wenn man es ein zweites Mal macht, zurückgreifen kann. Das alleine ist ja schon viel Wert für  
242 das Unternehmen. Auch hinsichtlich Wissensmanagement und so weiter und Ressourcenmanagement. Da  
243 finde ich einige Ansatzpunkte, die interessant sind. Gar nicht so sehr auf das Ergebnis bezogen.

244 **I: Das beantwortet ja eigentlich eh schon meine letzten zwei Fragen. (lacht)**

245 E5: Ja. Wenn man dann die Umsetzung des Modells herunterbricht stellt sich noch die Frage, mit wem im  
246 Unternehmend. Ist es der Geschäftsführer oder die Mitarbeiter in der Analyse Phase? (...) Also mit wem  
247 man welche Schritte bearbeitet. Hier haben wir aus der Erfahrung gelernt, dass es sinnvoll ist mit  
248 Schlüsselmitarbeitern zu arbeiten und die auch früh genug ins Boot zu holen und nicht, wenn man dann  
249 das Modell fertig entwickelt hat mit der Geschäftsführung, dass die Geschäftsführung dann sagt: Du, lieber  
250 Mitarbeiter, jetzt musst du das so machen, weil wir das entwickelt haben, sondern das der auch aktiv quasi  
251 mitwirken darf und seinen Input, seinen wertvollen zweifelsohne, mit eingeben darf und das es eine Art  
252 Onboarding Prozess auch wird für den Mitarbeiter, der das irgendwann ja auch umsetzt, weil die  
253 Geschäftsführung macht ja nur das Controlling oder irgend einen Punkt von dem Ganzen. Das man sich  
254 vielleicht überlegt, wer sind denn meine Schlüsselpersonen im Unternehmen für den Prozess?

255 I: Das man die schon früh genug ins Boot holt, sozusagen.

256 E5: Genau, genau. Vielleicht ist es auch interessant zu definieren, ob man auch externe Leute mit ins Boot  
257 holt, Berater oder so, oder ob man alles intern machen möchte. Dass es Seiteninputs gibt hinsichtlich Open  
258 Innovation, hinsichtlich Innovationsmotor und so weiter.

259 I: Ok, vielen Dank für das Interview.

260 E5: Ja, gerne.

## Interview 6

Experte: Bianca

Datum: 09.01.2018

Dauer: 25 Minuten

1 **I: Was fällt dir spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**

2 E6: Boah, da fällt mir ziemlich viel ein. Das kann ziemlich breit sein. Das kann ein Startup sein, das kann  
3 eine bestehende Firma sein, die Kundenbereiche aufbauen will. Das kann Akquise sein, also viel eigentlich.  
4 Geht es nur konkret um KMU oder ist es (...)

5 I: Einfach einen Aspekt rauspicken, was für dich Geschäftsmodell-Entwicklung ist.

6 E6: Geschäftsmodell-Entwicklung ist, ja, ich würde sagen Zielgruppenoptimierung.

7 **I: Ok. Welche Erfahrungen hast du mit der Geschäftsmodell-Entwicklung? Oder hast du überhaupt**  
8 **Erfahrungen?**

9 E6: Erfahrungen in dem Sinn, dass wir immer sehr genaue Marktforschung betreiben und sehr genaue  
10 Zielgruppenanalysen (...) also welches Produkt für welche Zielgruppe wie aussehen muss und was der  
11 Markt gerade verlangt (.) also was jetzt gerade zeitgemäß ist.

12 **I: Verwendest du da irgendwelche Methoden dazu?**

13 E6: Ja, wir machen Sinus-Milieu-Studien und ja, das ist eigentlich hauptsächlich das, was wir jetzt  
14 verwenden. Früher haben wir ein anderes Modell gehabt, jetzt verwenden wir aber dieses Sinus-Milieu.

15 I: Ok, also schon wirklich sehr auf einer spezifischen Ebene, Analyse (...) fast schon Psychoanalyse.

16 E6: Es ist eine Analyse, ja genau. Es wird für jedes Produkt genau überlegt, auch mit Flipcharts und  
17 Präsentationen, wie schaut die Person aus, der wir das Produkt verkaufen wollen. Es wird genau überlegt,  
18 heißt die jetzt Lena oder heißt die Elisabeth? Mag die Blümchen oder eher klare Formen und Strukturen?  
19 So in die Richtung. Fährt die eher einen VW oder einen Opel? Also schon sehr konkret, was gefällt dieser  
20 Person.

21 **I: Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus deiner Sicht die bedeutendsten?**

22 E6: Das wichtigste ist schon, dass man die Emotionen anspricht. Also das Marketing ist auch wichtig. Wie  
23 spreche ich den Kunden an? Wie gehe ich auf welche Zielgruppe ein? Ich würde mir halt das Unternehmen  
24 überlegen, wie ich es erreiche. Ich würde auch ganz breit streuen, um möglichst viele Menschen zur  
25 erreichen.

26 *Erklärung des Modells durch den Interviewer*

27 **I: Nutzt du bestehende Methoden oder Vorgehen in der Geschäftsmodell-Entwicklung?**

28 E6: Nein, definitiv nicht. Ich schaue mir schon meine Kunden an und den Markt, die Konkurrenz und schaue  
29 halt schon immer, welche Kunden sind Potenzialkunden oder von welchen Kunden kann man mehr  
30 rausholen und versuche dann speziell die Kunden zu analysieren und so zu beraten, damit sie mehr  
31 Umsatz machen mit meinen Produkten.

32 **I: Wie denkst du über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode**  
33 **zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?**

34 E6: Ich verwende ihn nicht und kenne ihn auch nicht wirklich, daher kann ich nicht wirklich etwas dazu  
35 sagen leider.

36 **I: Die Erhebung von Stärken und Schwächen, ist das eine gute Vorgehensweise, dass man sich hier**  
37 **die Stärken und Schwächen ansieht?**

38 E6: Ja extrem, weil nur so kann man Fehler herausfinden, sonst kommt man nicht weiter. Also das muss  
39 man machen (...) man muss dann auch mal einen Schritt zurückgehen eventuell und sagen: Das passt  
40 dann nicht oder (..)

41 **I: Ok. Siehst du die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-Phase als praktikabel?**

42 E6: Das sind super Methoden, weil zum einen beim Fragenkatalog hinterfrage ich mich schon selbst und  
43 mein Produkt und wo ich stehe und Marktsättigung sollte ich schon kennen, damit mein Produkt überhaupt

- 44 passt. Vielleicht mache ich ein super Produkt aber am Markt vorbei, dann macht es ja erst keinen Sinn.  
45 Und ja (...) Stakeholder brauche ich sowieso, die Analyse.
- 46 **I: Die Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung bzw. zur Unterstützung in der Entwicklung, findest  
47 du das gut?**
- 48 E6: Ja, das hat sehr gut geklungen. Das ist halt die Basis und dann muss ich auch wissen, wo stehe ich  
49 und was mache ich. Oder vielleicht bin ich nur das 17tausendste Produkt und dann muss man halt schauen,  
50 wenn es zu viele Mitbewerber gibt, dass man wo anders hingeht. Aber ich finde es schon sehr wichtig, das  
51 zu tun, weil sonst produzier ich weiter und es gibt keine Zielgruppe oder keinen Markt mehr.
- 52 **I: Was haltest du vom Ansatz der Abgrenzung, dass man sich zu Beginn einen Überblick verschafft  
53 über die Themenfelder, wo man als Unternehmen eingebettet ist? Findest du, dass das eine gute  
54 Vorgehensweise ist?**
- 55 E6: Ja extrem. Vor allem, dass man einen Standpunkt hat, von dem man ausgehen kann. Ich glaube,  
56 ehrlich gesagt, das machen viel zu wenige. Ich glaube, es wird ein Produkt auf den Markt geworfen und  
57 man schaut gar nicht konkret oder wie schaut die Konkurrenz aus? Was machen die? Was kann ich  
58 mitnehmen? Wovon kann ich lernen? Das finde ich extrem wichtig.
- 59 **I: Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und  
60 Branche deiner Meinung nach zielführend?**
- 61 E6: Auch super, weil vielleicht habe ich ja etwas tolles, aber ich bin zwei Jahre zu früh dran und es  
62 funktioniert nicht, weil ich einfach zu früh dran bin oder der Trend noch nicht da ist oder umgekehrt, dass  
63 der Trend schon vorbei ist und ich kopiere nur irgend etwas. Also das muss alles logisch und  
64 nachvollziehbar sein. Da finde ich die Analyse und die Trends extrem zielführend.
- 65 **I: Ok. Würdest du sagen, dass es für dich ein leicht verständliches und einfaches Modell ist?**
- 66 E6: (lacht) Nein. Also wenn du mir das nicht erklärt hättest und rein geführt hättest, hätte ich es nicht  
67 verstanden. Ich bin zwar nicht ganz so in diesem Metier drinnen, denn ich will ja kein neues Produkt auf  
68 den Markt bringen, sondern verkaufe etwas, was schon ganz alt ist und sich immer wieder neu erfindet. Es  
69 ist halt auch eher so Zielgruppenanalyse. Es ist sehr konstruiert beschrieben, also sehr klar, aber braucht  
70 zusätzliche Erklärung.
- 71 **I: Könntest du dir vorstellen, so ein Modell in Zukunft anzuwenden, wenn auch mit einer  
72 zusätzlichen Beschreibung?**
- 73 E6: Ja, könnte ich mir total gut vorstellen. Das sind super Ansätze. Man setzt einen super Prozess in Gang,  
74 der viel bringt. Also das kann ich mir sehr gut vorstellen.
- 75 **I: Hat dir dabei irgend etwas gefehlt?**
- 76 E6: Ahm (...) was mir noch fehlt ist vielleicht so ein bisschen ein Störer, der nach der Analyse kommt, wo  
77 dann steht: Welches Resümee ziehe ich jetzt? Denn es sind vorher ganz viele Fragen, ganz viele  
78 Überlegungen, die da kommen und dann weiß ich ja nicht, was kommt den raus? Was ist, wenn ich  
79 draufkomme, dass funktioniert so gar nicht durch die Analyse? Sowas würde mir noch gefallen: Was  
80 machen wir jetzt? Müssen wir noch mal zurück gehen zum Start?
- 81 **I: Sonst noch irgend etwas, was dir gefallen hat?**
- 82 E6: Eigentlich ist es ziemlich gut erklärt und beschrieben. Wenn man es versteht, dann ist es super einfach  
83 und eigentlich auf ganz viele Bereiche anwendbar, nicht nur Geschäftsmodelle. Es wird viel gefragt und  
84 viel gefordert, jedoch noch nicht so viel vorgegeben. Das finde ich gut. Dann macht man viel, dann überlegt  
85 man viel und dann kommt viel dabei raus.
- 86 I: Ok, dann vielen Dank für das Interview.

## Interview 7

Experte: Eva

Datum: 10.01.2018

Dauer: 41 Minuten

1 **I: Was fällt Ihnen spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**

2 E7: Wir machen das ja bei unserem Unternehmen (...) Medienkonzernen sind da ja prädestiniert, sich  
3 überlegen zu müssen, was in den nächsten Jahren so passiert, weil Print wird nicht immer so bleiben wie

4 es ist. Es ist bei uns irgendwie zu sehen, wie wir auf Basis des Bestandsgeschäftes, also dort wo wir unsere  
5 Kernkompetenzen haben, dieses noch optimieren können. Also Stärken stärken und wo wir aber auch neue  
6 Geschäftsmodelle ableiten können. Und da haben wir (...) das verstehe ich darunter (...) zwei  
7 Möglichkeiten, einmal zu schauen, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sehr nahe an unserem Kern sind  
8 (...) unserer DNA sag ich mal oder welche, die eher weit weg gehen (...) Also wir haben zum Beispiel 300  
9 Verkäufer und die können ja, weil sie mit KMU und so weiter, die Print anzeigen oder generell Anzeigen  
10 verkaufen. Wenn die schon beim Unternehmen sind (...) jetzt ganz gesponnen, die können ja  
11 Versicherungen auch verkaufen, weil wir halt so ein großes Sales Stuff haben. Aber ist das an unserem  
12 Kern? Das ist das, was ich meine mit einmal an unserer DNA und einmal nicht. Und so geht es eben hin,  
13 um zu schauen, wo sehen wir Potenzial drinnen. Haben wir jetzt für uns noch nicht durchgespielt. Vielleicht  
14 wäre es wirklich ein Markt, glaube ich jetzt nicht, aber so eine Geschäftsmodell-Entwicklung soll eben  
15 genau so am Ende zeigen, ob eine Idee Potenzial hat, Sinn macht und so weiter, sich strategisch auszahlt.  
16 Ob es einen Markt dafür gibt.

17 **I: Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?**

18 E7: Wir verwenden das Business Model Canvas (...) nicht immer, aber für den Anfang ist es relativ gut,  
19 dass man gleich ein bisschen strukturiert um eben nichts zu übersehen. Es soll eben eine Struktur geben,  
20 dass man nicht jedes Mal von null anfängt, sondern sagt: Ok, ich habe hier so ein Template, auf Basis  
21 dessen (...). Wir kriegen auch sehr viele Anfragen. Wir entwickeln nicht nur intern, sondern wir bekommen  
22 auch von externen sehr viele Anfragen. Das sind entweder Garagenfirmen, die sagen: Wir sind ein Startup.  
23 Wir hätten da eine Idee. Bis hin zu großen Unternehmen, die sagen, wir könnten hier kooperieren. Und  
24 auch das müssen wir irgendwie bei uns filtern und sagen: Passt das zu uns oder passt es nicht?

25 I: Jetzt aus der Perspektive der Woche oder generell der Styria?

26 E7: Wir sind ja eine 50 % Tochter der Styria, die Regionalmedien Austria, das ist die Mutter der Woche und  
27 unter der hängen die Woche, die Bezirksblätter und die Bezirkszeitungen. Es sind so um die 130 Zeitungen.  
28 Wir entwickeln das aus Sicht der Regionalmedien Austria. Headquarter ist in Wien. Wir haben Büros,  
29 Außenstellen wie hier in Graz und wir entwickeln es für die Gruppe. Wir sind dann quasi ein Konzern im  
30 Konzern. Auch wenn jetzt zum Beispiel in Sankt Pölten bei den Bezirksblättern Niederösterreich, also wir  
31 haben Bundesland Gesellschaften darunter wie zum Beispiel die Woche Steiermark, hier eine Anfrage  
32 kommt, wird das meistens in die RMA gehoben mit der Bitte, seht euch das an. Wir schauen uns das immer  
33 für ganz Österreich an, auch wenn die Marken unterschiedlich bei uns heißen, zum Beispiel Bezirksblätter  
34 in Niederösterreich und Woche heißt es da, ist die Plattform dieselbe. Alle produzieren mit denselben  
35 Systemen, alle fakturieren mit denselben Systemen, das Layout ist überall gleich, nur das Logo ist anders  
36 und deswegen können wir das relativ gut skalieren.

37 **I: Haben Sie irgendwelche Erwartungen an eine Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**

38 E7: Ja, einmal diese Struktur reinbringen, damit man das immer wieder anwenden kann und nicht jedes  
39 Mal bei null anfängt. Dass man Themen nicht übersieht wie zum Beispiel den Markt. Das man den Markt  
40 neu ansieht, SWOT-Analyse und so weiter. Das man einfach sagt, man hat schon ein Rasta irgendwo,  
41 in das man reinarbeiten kann, dass aber trotzdem noch so viel Freiheit gibt, dass man es für eine Druckerfirma  
42 anwenden kann, genauso wie für ein Medienunternehmen. Und was ich persönlich recht wichtig finde, ist,  
43 dass es so ein Filter ist. Man fängt ja relativ breit an und das soll dann immer konkreter werden. Also am  
44 Ende des Tages muss man irgendwie Maßnahmen ableiten können und sagen: Ok, das tun wir.

45 I: Also so Art Trichter?

46 E7: Genau, dass man immer enger und immer konkreter wird. Weil sonst ist man immer in dieser Blase:  
47 Ja was tun wir? Was wollen die Leser? Was wollen die User? Was will der Markt? Welche Technologien  
48 gibt es? Aber es muss ja irgendwo konkret werden, wo man sagt: Was tun wir jetzt? Welche Ressourcen  
49 werden benötigt? Was brauche ich an Mitarbeitern? An Geld? Und so weiter. Das finde ich wichtig.

50 **I: Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten?**

51 E7: Also ich bin ein großer Fan von der SWOT-Analyse. Wir arbeiten mit dem bzw. haben früher sehr viel  
52 mit dem gearbeitet. Also wir haben gerade einen Strategieprozess laufen, deswegen ist es witzig das wir  
53 reden, weil wir uns auch überlegen müssen: Gibt es in fünf Jahren noch Print? Und wenn nicht, was tun  
54 wir dann? Also das ist für mich wichtig. Bei der SWOT gibt es ja noch eine weitere Methode. Also nicht nur,  
55 wo man sich die vier Felder ansieht, sondern wo man sie dann kreuzt. Das ist ein geniales Tool. Man  
56 benötigt vielleicht fast jemanden von außen, damit du dich mit deinen Schwächen und Risiken ein bisschen  
57 mehr beschäftigst, weil wenn du länger im Unternehmen bist, weiß ich nicht, ob man dann die Schwächen  
58 noch so greifen kann.

59 I: Ob man dann die richtigen Schwächen sieht?

60 E7: Genau. Oder ob man dann auch ganz ehrlich zu sich selber ist. Die Stärken können wir sofort  
61 aufzählen: Hier sind wir gut. Da sind wir gut. Und, und, und. Aber dann ganz ehrlich in die Wunde zu  
62 stechen (...) also die Methode hat uns immer echt gut geholfen. Nämlich dann auch diese Maßnahmen  
63 abzuleiten bei dem Kreuzen. Und bei der Marktbeobachtung, das ist etwas, dass sollte man ständig  
64 machen. Wenn man das nur einmal im Jahr macht und schaut, was um einen herum so passiert, wird das  
65 zu wenig sein.

66 *Erklärung des Modells durch Interviewer*

67 E7: Ich kann mit dem Begriff Abgrenzung nichts anfangen (...) schränkt mich zu sehr ein. Ich würde hier  
68 eher vorschlagen, diesen Schritt Verortung zu nennen.

69 I: Ok. **Nutzen Sie bestehende Methoden oder Vorgehen als Unterstützung in der Geschäftsmodell-**  
70 **Entwicklung? Sie haben vorhin schon den BMC und die SWOT-Analyse erwähnt. Aber gibt es hier**  
71 **noch weitere?**

72 E7: Ja, also was für uns wichtig ist zum Abklopfen, wenn wir zum Beispiel fertig entwickelte  
73 Geschäftsmodelle haben, die uns angeboten werden. Also die Bandbreite ist zu kooperieren, also man  
74 macht zusammen etwas, oder man beteiligt sich am Unternehmen oder man kauft es, dass man schaut,  
75 passt das zu uns? Das Abklopfen ist zu schauen, ob das mit der Mission oder der Vision des Unternehmens  
76 einher geht. Also es steht ja meistens sehr klar drinnen, was sind wir und was sind wir nicht. Ob das jetzt  
77 eine Methode ist weiß ich nicht. Strategic Fit nennt man das. Wenn jetzt ein Unternehmen kommt und sagt:  
78 Wir haben da eine App für euch. Dann könnte man sich ansehen, ob das durchgängig zum Unternehmen  
79 passt. Was wir in einem nächsten Schritt auch machen, wenn es spannend wird, ist eine kleine Due-  
80 Diligence-Prüfung, also dass wir uns wirklich ansehen, wie geht es dem Unternehmen. Wie ist es Ihm bis  
81 jetzt gegangen? Es gibt Sachen, die sind uns wichtig, wie zum Beispiel die Kapitalausstattung, die  
82 Unternehmensstruktur, die Eigentümerstruktur.

83 I: Das geht dann schon mehr noch in die Richtung stärkerer Selbstanalyse als Unternehmen.

84 E7: Ja genau. So im ersten Schritt ist es der genannte Strategic Fit. Passt es zum Leitbild? Alles was wir  
85 tun, soll dem Leitbild entsprechen bzw. dem nicht widersprechen.

86 I: **Wie denken Sie über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell, in dem**  
87 **konkreten jetzt als Methode zur Beschreibung und Entwicklung?**

88 E7: Ich glaube, dass das gerade in dem Punkt sehr schlau ist, weil es diese strukturierte Aufdröselung  
89 bietet. Mit diesen Schlüsselpartnern: Von wem bin ich abhängig? Auch welche Ressourcen habe ich? Ich  
90 glaube, dass das hier schon gut ist, dass man diese Abgrenzung macht, die ja noch relativ auf einer Meta-  
91 Ebene ist. Dann muss man aber auch konkreter werden. (...) Halte ich für sehr gut hier. (...) Beim Business  
92 Model Canvas muss man immer aufpassen. Er verlangt relativ viel Disziplin, den auch so auszufüllen. Es  
93 ist ja relativ offen. Die Fragen helfen einem da durch, du bist dann aber angehalten diese relativ konkret zu  
94 beantworten. Auch, dass man nicht nur Überschriften rein malt. Je genauer man hier (zeigt auf die  
95 Abgrenzung und Beschreibung) schon anfängt, desto besser wird es nach unten hin. Also es gibt im  
96 englischen dieses Shit in Shit out (...) unten wird man bestraft, wenn man hier nicht sauber ist.

97 I: Ok, verstehe. **Wie bewerten Sie die methodenlose bzw. relativ offene Erhebung der Stärken und**  
98 **Schwächen des Geschäftsmodells in der Analyse-Phase?**

99 E7: Also die SWOT-Analyse, so wie es bei der ist, die ich kenne (.) die sehe ich nicht als methodenlos. Die  
100 ist nämlich anspruchsvoll, wenn man es gut macht und nicht nur Überschriften oder Stichwörter nimmt.  
101 Dieses Chancen/Risiken Thema betrachtet so die externe Sicht, das Stärken/Schwächen Thema so die  
102 interne Sicht. Ich bewerte Sie als sehr wertvoll.

103 I: Zu Beginn war die SWOT auch Teil meines Modells, wobei es aus wissenschaftlicher Perspektive  
104 problematisch war, da die SWOT ja auch den externen Teil mit den Chancen und Risiken betrachtet, und  
105 es sich hier eigentlich nur um das Geschäftsmodell selbst handelt und nicht um die Umgebung. Die externe  
106 Perspektive fällt hier weg, ist jedoch Teil der Umgebungsanalyse.

107 E7: Mit dem Fragenkatalog oder?

108 I: Ja, genau.

109 E7: Also ich halte Sie für sehr wertvoll. Es ist genau so eine Methode wie der Canvas, wenn man Sie in der  
110 Tiefe und im Detail bearbeitet, dann ist sie zielführend. Die Frage ist, ob es bei der SWOT eine Art Leitfaden  
111 gibt, damit man nicht vergisst, in die Tiefe zu gehen. Dann wäre es wieder eine Methode. Das weiß ich jetzt  
112 gar nicht, aber da gibt es sicher etwas. Das sind so die häufigsten 50 Fragen, die du dir stellen solltest zum  
113 Beispiel.

114 I: **Das wäre dann eh im Fragenkatalog auch auf die Umgebung hin betrachtet, die Werkzeuge, die**  
115 **ich da genannt habe, fehlt da irgend etwas Ihrer Meinung nach? Ist da etwas nicht dabei? Etwas zu**  
116 **viel dabei? Etwas, was ich hier in der Umgebungsanalyse sehe?**

117 E7: Wettbewerbskräfte sind diese Five Forces oder?

118 I: Genau.

119 E7: Ok, dann ist das auch drinnen. (...) Nein, dann fällt mir hier auch nichts mehr ein. Bei den Five Forces  
120 ist schon so viel drinnen (...)

121 I: Es ist eine relativ komplexe Methode, ja.

122 E7: Ja mit der ist man schon eine gewisse Zeit beschäftigt, ja. (...) Nein.

123 I: Ok. **Die Geschäftsmodell-Muster zur Unterstützung in der Ideenfindung?**

124 E7: Super! Aber ich glaube auch, die muss man bereitstellen, weil man nicht weiß was es da alles gibt.

125 I: Auf jeden Fall, so als Liste mit einer kurzen Beschreibung und Beispielen.

126 E7: Ich überlege nur, ob es hier dann (zeigt auf den Bereich zwischen Analyse und Entwicklung) für  
127 denjenigen klar ist (...) ich habe hier alles analysiert, kenne meine Stärken und Schwächen, habe die  
128 Mitbewerber analysiert. Dann habe ich mal ein Bild, über das ich schlafen werden muss, um einen klaren  
129 Kopf zu bekommen. Und dann muss man es aber ableiten. Geschäftsmodell-Muster anzusehen (...) da  
130 leitet man dann eigentlich ab.

131 I: Ja.

132 E7: Ob hier der Schritt dazwischen (...) ob es noch irgend etwas braucht? In der Analyse passiert echt  
133 richtig viel, und dann entwickle ich nämlich schon. (...) Von der Darstellung her wäre es für mich jetzt nicht  
134 klar. In der Analyse haben Sie so einen Korb an Informationen, die alle total wertvoll sind. Die sind in dem  
135 Korb schon ein bisschen geordnet, aber dann doch wieder nicht. Man hat die Five Force, Stakeholder,  
136 Marktsättigung (...) irgendwie greift es doch ineinander. Im nächsten Schritt nimmst du den Korb und  
137 entwickelst etwas. Hier fehlt mir etwas der Zwischenschritt.

138 I: Das man es noch einmal bewertet?

139 E7: Genau. Im operativen, wie gesagt, ich mache das seit 15 Jahren, ist es sicher nicht so, dass man die  
140 gesamten Informationen nimmt und sich dann trifft und sagt: Wir entwickeln jetzt ein Geschäftsmodell. Hier  
141 braucht es dazwischen noch etwas, wo man das strukturiert. Verdichtet. Vielleicht auch wegwirft. Es  
142 braucht irgendetwas dazwischen, das einen anleitet, dass man diesen Berg an Informationen noch  
143 irgendwie strukturiert nehmen kann, um etwas für mich abzuleiten. Ein Kreativansatz ist einer. Aber in  
144 diesem Ansatz kann man auch nicht reingehen und sagen: Hier sind jetzt die 500 Seiten Unterlagen, viel  
145 Spaß! (...) Zum Beispiel, bei uns im Prozess ist es gerade so, dass wir drei Konzepte entwickelt haben und  
146 abgestimmt haben, welche wir weitertreiben, denn wir können nicht alles machen.

147 I: Wer hat da mit abgestimmt?

148 E7: Das Kernteam, weil 800 Leute kann man nicht an einem Prozess mitarbeiten lassen. Es sind Leute für  
149 das Projekt abgestellt worden und der externe Berater verdichtet das von Termin zu Termin. Er verdichtet  
150 alles, Stärken, Schwächen, Interviewergebnisse, über die gesamte Zeit des Prozesses. Weil wenn er uns  
151 alles hinschmeißen würde (...) wir würden nicht weiterkommen. Das ist das, was ich hier noch hinterfrage.  
152 Hier braucht es noch eine Verdichtung (zeigt auf Bereich zwischen Analyse und Entwicklung). Sich immer  
153 gegen etwas, für etwas anderes zu entscheiden. Vieles kann man zwar nicht mitnehmen, aber man sollte  
154 schon den Mut haben beim Verdichten, etwas weg zu werfen.

155 I: Das heißt aber auch, dass der externe Berater dann auch in einer gewissen Weise entscheidet bzw.  
156 seine Interpretation entscheidet, was (...)

157 E7: Ja, schon. Er entscheidet, was er uns da präsentiert. Es sind immer alle Unterlagen da, wo man  
158 nachschauen kann (...) eigentlich kann man es selbst auch machen, aber das angenehme ist, der sieht  
159 das von außen (...) des hilft schon. Er hat den Mut auch zu sagen: Das stellen wir jetzt zur Seite (...) anders,  
160 als wenn man jetzt 10 Jahre im Unternehmen ist (...).

161 I: Ist klar.

162 E7: Es ist dann am Ende ganz wichtig, dass bei der Verdichtung etwas übrigbleibt: Das ist der Succus  
163 dieser Analyse.

164 I: Und damit gehe ich dann in die Entwicklung.

165 E7: Genau. Du bist dann hier im Ableiten und im weiteren Tun viel effizienter (zeigt auf Entwicklung).

- 166 I: Weil man ein strukturiertes Bild hat sozusagen?
- 167 E7: Genau. Man hat dann einen Sirup des Ganzen sozusagen. Man hat irgendwie Angst, dass man Sachen  
168 vergisst oder übersieht, wenn man etwas weglässt. Aber im Sinne der Opportunitätskosten sagt man: Man  
169 entscheidet sich für etwas, und für was anderes nicht.
- 170 I: **Was halten Sie vom Ansatz der Abgrenzung, sich zu Beginn einen Überblick über die**  
171 **Themenfelder, in welche das Unternehmen eingebettet ist, zu verschaffen?**
- 172 E7: Abgrenzung, mit dem Begriff tue ich mich schwer, wie gesagt. Aber grundsätzlich finde ich es sehr gut.  
173 Selbst hier merke ich für mich selbst, dass ich nach der langen Zeit oft merke: Hoppla, wo stehen wir denn  
174 überhaupt? Einige sagen bei uns zum Beispiel: Wir sind ja gar kein Konzern. Wirklich Führungskräfte. (...)  
175 Wir sind fast 1000 Mitarbeiter, wenn man die freien dazurechnet (...) 130 Zeitungen (...) was sind wir denn  
176 dann? Ja wir sind ein mittelständisches Unternehmen, weil die Woche Steiermark hat 80 Leute (...). Allein  
177 solche Dinge kommen bei einer Verortung raus.
- 178 I: **Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und**  
179 **Branche Ihrer Meinung nach zielführend? Wenn ja/nein, warum?**
- 180 E7: Also, wenn Markt die Kunden und so weiter auch inkludiert, dann ja. Das finde ich total wichtig.  
181 Deswegen bin ich so bei den Stakeholdern oben. Das wird gerne übersehen, dass man die reinnimmt.  
182 Oder Mitarbeiter, die haben oft Inputs (...) Die Kunden sehen ja auch bei uns, wie das abläuft (...) wie das  
183 mit der Rechnung funktioniert (...). Im größeren gedacht, das ist jetzt bei KMU nicht so: Wie nimmt uns der  
184 Eigentümer wahr? Sind wir für den eher so: Mah, die brauchen immer Geld. Oder die sind so: Die sind eine  
185 Cash Cow, gut das sie überweisen (...). Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten (...) Wie nehmen die uns wahr?
- 186 I: **Würden Sie sagen, dass es ein einfaches und leicht verständliches Modell ist?**
- 187 E7: Ah, jetzt wo wir darüber gesprochen haben, verstehe ich es. Deswegen habe ich nochmal nachgefragt.  
188 Wenn ich es nur so bekommen hätte, was ja untypisch ist, denn man bekommt ja die Arbeit mit dazu, hätte  
189 ich es nicht verstanden.
- 190 I: Ok. Was war der größte Knackpunkt? Außer zur Abgrenzung und Verortung?
- 191 E7: Nach der Analyse. Was passiert dann? Da entwickelt man gleich? Wie geht denn das? Das mit der  
192 Umsetzung ist so eine Geschichte, welche man als eigenes Thema sehen kann. Wenn man hier einmal  
193 weiß (zeigt auf Entwicklung), wo die Richtung, wo der Dampfer hin soll, dann weiß das Unternehmen (...)  
194 dann kann man es selbst ableiten. Wenn wir das machen, was heißt denn das? In einem klassischen  
195 Strategieprozess macht man es eigentlich mit. Ist jedoch Geschmacksfrage. Nach der Erklärung und  
196 nachdem wir jetzt gesprochen haben (...) halte ich es für gut anwendbar. Einfach ist ein schwieriges Wort.  
197 Hier ist nichts einfach. Aber es ist gut anwendbar als Prozesshilfe, wie ich so etwas angehen kann.
- 198 I: **Würden Sie es auch selbst verwenden?**
- 199 E7: Ja, könnte ich mir schon vorstellen.
- 200 I: **Was gefällt Ihnen am Vorgehensmodell bzw. was hat Ihnen gefehlt?**
- 201 E7: Ich glaube, von meiner Seite aus ist alles gesagt.

## Interview 8

Experte: Michael

Datum: 11.01.2018

Dauer: 48 Minuten

- 1 I: **Was fällt dir spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**
- 2 E8: Spontan fällt mir ein, dass es eine Menge an Tools gibt (...) die wir gelernt haben oder die bekannt sind.  
3 Man muss halt immer schauen, welche auf die Branche spezifisch passen. Es ist wichtig (...) wir kommen  
4 jetzt aus dem Softwarebereich (...) wir arbeiten auch mit dem Canvas und dem Value Proposition Canvas.  
5 Ich glaube, man muss halt schauen was am besten für den Use Case bzw. für den Business Case passt.  
6 Das fällt mir ein. Es gibt eine Vielzahl an Dingen, die vorhanden sind, und man muss halt das Richtige  
7 nehmen bzw. Richtig kombinieren mit einander. Wir haben auch Workshops gemacht, wie wir gestartet  
8 sind und haben dann auch geschaut, was passt am besten in die Software-IT-Branche. Das ist so das, was  
9 mir spontan einfällt.
- 10 I: **Welche Erfahrungen hast du mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?**

11 E8: Wir haben ein Startup gegründet, 2016 haben wir angefangen und da haben wir sehr viel mit diesen  
12 Tools gearbeitet. Sehr viel mit dem Business Model Canvas und dann beim Businessplan erstellen haben  
13 wir die entsprechenden Tools genommen. Bei uns war das wirklich der Value Proposition Canvas mit den  
14 Pains, Gains (...). Aus dem Serviceengineering, aus der IT-Branche, gibt es dann auch einen eigenen  
15 Prozess zur Geschäftsmodell-Erstellung.

16 **I: Was erwartest du dir von einer Methode zur Geschäftsmodell-Entwicklung?**

17 E8: Naja, die Erwartung ist, dass (...) was ich mir erwarten würde wäre, dass es spezifisch auf Branchen  
18 oder spezifisch auf Geschäftsfälle oder gewisse Business Cases (...) nimm für die Baubranche das, für den  
19 Handel das (...) Ok, der Business Model Canvas gilt immer und überall, aber wenn es etwas spezifischer  
20 wäre, so wie du das machst (...) so Vorgehensweisen halt.

21 **I: Welche Komponenten eines Geschäftsmodells sind aus deiner Sicht die bedeutendsten?**

22 E8: Die sind eigentlich alle gleich wichtig. Wenn ich irgendwo nicht sauber bin, dann habe ich ein Problem.  
23 Es kristallisieren sich immer Fokusbereich heraus, wo ich dann am meisten zu tun habe. Wenn ich sage,  
24 ich brauche meine Key Partners (...) die sind am Wichtigsten (...) ohne die kann ich nicht starten, hilft es  
25 mir auch nichts, wenn ich den Revenue habe. Das kristallisiert sich immer beim Erstellen heraus. Also bei  
26 uns war es ganz klar das Technologie Know-how für künstliche Intelligenz vor zwei Jahren (...) und dann  
27 sieht man eh sofort, wo man angreifen muss oder wo das Risiko drinnen ist. Aber sonst (...) die Ausgaben.  
28 Wie finanziere ich das Ganze? Wie mache ich Umsatz? Dieser Punkt muss auch geregelt sein. Aber was  
29 habe ich für Fixkosten? Brauche ich eine Bank? Brauche ich 1.000 Euro oder brauche ich 500.000 Euro?

30 I: Also die Finanzierungsseite?

31 E8: Also wir (...) erfahrungsgemäß (...) ich glaube das Thema Finanzierung ist immer spannend. Es kommt  
32 immer drauf an (...) für ein bestehendes KMU, ich nehme mal an, dass die kein Finanzierungsproblem  
33 haben.

34 *Erklärung des Modells durch den Interviewer*

35 **I: Nutzt du noch zusätzliche Methoden zum bereits erwähnten Business Model Canvas in der**  
36 **Geschäftsmodell-Entwicklung?**

37 E8: Wie schon gesagt, eben den Value Proposition Canvas machen wir sehr viel. Auch haben wir uns zum  
38 Start mit einer externen Unternehmensberatung sehr viel damit beschäftigt. Das war spannend und auf der  
39 IT-Seite, Softwareentwicklungsseite (...) eben den Service Engineering Prozess. Wir haben auch viel für  
40 die Ideenfindung (...) die ganzen Methoden haben wir alle gemacht, 6-3-5 etc. Also mit den  
41 Kreativmethoden haben wir angefangen, dann daraus langsam die Value Proposition Canvas auszufüllen  
42 begonnen und dann Personas entwickelt und dann aus dem allen die Geschäftsmodelle aufgebaut bis hin  
43 zum Business Plan. Hier sind die gesamten Elemente auch enthalten gewesen.

44 **I: Was denkst du über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode**  
45 **zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?**

46 E8: Es kommt darauf an, welchen Fokus ich habe. Grundsätzlich finde ich die Erweiterung des BMC um  
47 den Kundenfokus schon gut (...) der hat uns zu Beginn weitergeholfen, da wir sehr generisch aufgestellt  
48 waren. Was sind die Probleme des Kunden wirklich? Wie lösen wir die? Wir machen den Business Model  
49 Canvas auch noch, relativ regelmäßig. (...) Ja, man hat einen schnellen Überblick. Theoretisch auf 9 Folien  
50 ist das gesamte Geschäftsmodell abgebildet. Was viel spannender ist (...) der Einsatz soll nicht einmal  
51 sein, sondern der soll laufend sein. Also ich würde da in der Umsetzung wieder hinterfragen (...) iterativ (...)  
52 agil im Monatsrhythmus oder Quartalsrhythmus würde ich mich herstellen und sagen: Haben wir das  
53 abgehakt? Keine Ahnung (...)

54 I: Also so Scrum mäßig?

55 E8: Nach dem wir aus der agilen Welt kommen und Scrum Tag und Nacht machen, arbeiten wir auch hier  
56 agil weiter. Ich würde das ganze Thema hier sowieso (...) ich würde das immer iterativ machen (...) 1 bis n  
57 (...) immer wieder eine Feedback-Schleife einführen. Wenn ich aus der Umsetzung wieder ein Feedback  
58 bekomme, dann dreht es sich hier wieder. Also beschrieben ist es, hier braucht man eigentlich keine  
59 Schleife, aber danach würde ich alles iterativ durchführen. Wenn ich in der Analyse auf neue Dinge stoße,  
60 dann müsste ich das ja eigentlich wieder aktualisieren. Das ist ja momentan der, ich sag mal, heiße Scheiß.  
61 (lacht) Das ist ja nichts anderes wie Growth Hacking, Marketing iterativ im zwei Wochen Rhythmus. Nach  
62 den zwei Wochen entscheide ich mich, ob das ein kompletter Blödsinn ist oder ich mich weiter vertiefe.

63 I: Klassisch Scrum eigentlich.

64 E8: Ja, nur es wird halt jetzt überall angewendet. Bei der B2B-Handelsbranche kann es natürlich dann sein,  
65 dass der Sprint ein Monat dauert oder ein Quartal dauert. Das kann ich mir dann ja branchenmäßig

66 definieren. Im Prinzip ist das, was uns auch hilft. Wir verwenden das Agile nicht nur in der  
67 Softwareentwicklung, sondern eigentlich überall im Unternehmen (...) auch eben beim Business Model. In  
68 der Entwicklung kann oft sein, dass die Nachfrage innerhalb eines Monats einbricht, da das Problem am  
69 Markt gelöst ist. Der ganze Technologie-Monitor (...) das würde ich immer iterativ und agil machen.

70 **I: Wie bewertest du die methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells**  
71 **in der Analyse-Phase?**

72 E8: Was sind meine Stärken? Der USP? Wie sind sie definiert im Modell?

73 I: Eigentlich der USP, ja.

74 E8: Naja, klar. Unser CTO ist unsere Stärke. Dem gebe ich eine Aufgabe im Bereich Artificial Intelligence,  
75 er zieht sich drei Tage zurück und kommt mit einer Lösung wieder, dass er 10.000 Dokumente versteht.  
76 Das ist eine Stärke. Wenn wir den nicht hätten, könnten wir morgen zusperren. Klar, wir sind 11 Leute  
77 (lacht) (.) der CTO sagt, wenn wir euch BWLer nicht hätten, könnten wir auch nicht arbeiten (...) ist ok, aber  
78 das sind Stärken. Das sind Kernkompetenzen. Ich muss genau wissen (...) bei uns ist es (...) wir verstehen  
79 deutsche Sprache, Datensicherheit und so weiter. Unsere Schwächen sind, dass wir vielleicht so skalierbar  
80 sind, wie wir es gerne hätten. So, dann brauche ich Partner, Softwarepartner, über die kann ich dann  
81 skalieren. Ok. Q1 (..) ist bei uns gerade der Fall (...) muss ich mir überlegen, wie ist es gelaufen? Gibt es  
82 andere Partner, mit denen ich besser skalieren kann? Muss ich etwas ändern? (..) Also Stärken und  
83 Schwächen würde ich als Kernkompetenz und USP abhandeln, aber generell eine methodenlose Erhebung  
84 (..) uff (...) ich würde schon etwas vorgeben. Generell, wenn sich jemand nicht auskennt, sage ich: Was  
85 sind deine Kernkompetenzen? Irgendwie eine Richtung vorgeben. So fünf Fragen oder so. (..) Wenn jetzt  
86 jemand sagt: Was sind meine Stärken und Schwächen? Ok, die Stärken hat er sofort identifiziert. Aber bei  
87 den Schwächen muss er dann schon zum Suchen anfangen.

88 I: Vor allem wird man selbst auch nicht in die eigenen Wunden reinbohren, noch tiefer, in welche, die  
89 vielleicht eh schon da sind. Das macht ein externer dann vielleicht besser.

90 E8: Das macht ein externer (...) dem zahlst du Geld dafür, dass er dir die Schwächen sagt, die du nicht  
91 sagen willst. Was anders macht ein Unternehmensberater nicht. Gerade für die Schwächen vielleicht (.) ist  
92 sicher spannend. Wir sind ja auch ein Startup. Wir holen uns genauso extern Leute rein. Wir laden auch  
93 Leute ein, denen wir nichts verkaufen wollen, sondern sagen: Bitte komm! Gib uns Feedback. Sage, was  
94 scheiße ist.!

95 I: Zu eurem Produkt oder (.) ?

96 E8: Generell. Zum Produkt, zur Ausrichtung, (.) Feedback einholen. Und dann sieht man sofort deine  
97 Schwächen. Wenn man einen CEO, einen Abteilungsleiter oder so hat, dann wird der sagen: Das ist  
98 kompletter Humbug. Damit werdet ihr auf die Schnauze fallen, wenn ihr das so macht!

99 **I: Siehst du die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-Phase als praktikabel?**

100 E8: Ja, das ist eh alles ok. Technologie decken die Techniker ab. Das ist eh unser *daily business*. (..) Ich  
101 weiß nicht, ob es vielleicht sogar besser ist, diese zu halbieren und die Wichtigsten zu machen.

102 I: Eigentlich ist es gedacht als Auswahl.

103 E8: Als Auswahl? Ok. Und die Auswahl trifft dann derjenige selbst?

104 I: Wäre der Plan.

105 E8: Was machen wir? (..) Also klassisch was man für einen Businessplan benötigt. Du musst dienen  
106 potenziellen Markt ausrechnen, schaut dir die Stakeholder an, schaut, wie der Markt verteilt ist. Wo gibt  
107 es schon Lösungen? Was wir wirklich machen ist (...) wir bearbeiten den Markt so (...) der ist aufgeteilt im  
108 AI-Bereich. Da sind die klassischen Branchen wie Banken, Finanzierung, First-Level-Support und so weiter.  
109 Und dann gibt es einen Kuchen, der heißt Others, wo keiner weiß was enthalten ist. Und den bearbeiten  
110 wir. Die großen Dinge interessieren uns nicht. Die bearbeitet eh jeder. Der nächste Punkt ist, wir gehen zur  
111 Kirche, ob die AI benötigt. Das interessiert den Großen nicht. Dabei hat die Kirche AI technisch mehr zu  
112 verwalten als eine große Bank. Oder Bundesforste oder wie auch immer. Da geht man dann in die  
113 Nischenbranchen hinein, die dann auch eine Lösung brauchen. Klar, ich mache oft nichts anderes und  
114 informiere mich. Sehe nach, was die anderen benötigen könnten. Wir haben uns etwas vom Growth  
115 Hacking abgeschaut, zwar etwas marketinglastig, aber ja. (...) Es kann sein, dass am Abend ein Paper  
116 rauskommt, und am nächsten Morgen der gesamte Markt umgekrempelt ist (...) technologisch gesehen.  
117 Ist wirklich so.

118 I: So schnell?

119 E8: Das kann im Wochenrhythmus, Monatsrhythmus oder auch Tagesrhythmus sein. Du bist nicht (.) wenn  
120 irgend jemand etwas Besseres oder Schnelleres hat (...) bei dem gesamten künstliche Intelligenz  
121 programmieren (...) da arbeiten so viele Leute dran. Es kann sein, dass unser Produkt in drei Jahren  
122 funktioniert, aber in vier Jahren nicht mehr.

123 **I: Was haltest du von den Geschäftsmodell-Mustern zur Ideenfindung in der Phase der**  
124 **Entwicklung?**

125 E8: Ich würde sagen (...) was wir machen ist, wir suchen ähnliche Modelle oder ähnliche (...) ja, haben wir  
126 auch gemacht. Ja sicher. (...) Wir haben eine AI-as-a-Service-Plattform und dann gibt es eine IoT-Plattform.  
127 Wie macht die IoT-Plattform ihr Business Model? Wie sind die aufgebaut? Oder klassisch im Lizenzmodell.  
128 Das holt man sich einfach. Das ist aber branchenspezifisch dann. (...) Auf jeden Fall. Die Frage ist halt,  
129 welche man dann auswählt. Verweist man auf 5 Muster? Auf 10 Muster? (...) Du möchtest in deiner Branche  
130 ja etwas Neues bauen. Du möchtest ja etwas Zukunftsträchtiges bauen. Dann muss ich mir halt anschauen,  
131 was gibt es für gängige Modelle, für andere Modelle. Das ist ja gerade das Große. Ich habe eine Million  
132 Datensätze und welches Geschäftsmodell lege ich dahinter? In der Handelsbranche kann dir das ja auch  
133 passieren. Die werden ja auch viel Daten haben. (...) Wo wir hinkommen, das sind immer die coolsten  
134 Dinge. Aber dann stellt sich die Frage: Ja, wie macht man jetzt ein Geschäftsmodell daraus? Wie bringe  
135 ich den Revenue rein? Das ist momentan, glaube ich, das Schwierigste. Das richtige Geschäftsmodell zu  
136 finden, das stimmt schon. Da würde ich schon (...) wäre sogar für uns spannend, da wieder mal rein zu  
137 schauen. Unser Modell ist ziemlich klar. Aber ja, unbedingt. Ich finde die Muster gut. Ich würde mir nur  
138 erwarten, wenn ich das jetzt durchlese, dass ich weiß, wo die Muster sind. Wie komme ich zu denen?

139 I: Sie sind sogar in der Arbeit drinnen.

140 E8: Wenn Sie in der Arbeit drinnen sind, ist es auch super. Aber im Prinzip möchte ich so viel Wissen  
141 haben, damit ich weiß, was damit gemeint ist, welche Beispiele es gibt und wo ich zusätzlichen Input  
142 bekomme.

143 **I: Ok. Und so zum Konzept generell. Was haltest du vom Ansatz der Abgrenzung, sich zu Beginn einen**  
144 **Überblick über die Themenfelder zu verschaffen, in welche das Unternehmen eingebettet ist?**

145 E8: Im Prinzip macht man es ja nachher noch einmal. Nur detaillierter. (...) Ich würde in der Abgrenzung  
146 definieren, was ich erreichen will. Was möchte ich mit dem Prozess erreichen? Wo möchte ich hin? (...)   
147 Also es muss schon etwas eingrenzen, ja abgrenzen. Vielleicht Ausgangslage? Wie ist meine  
148 Ausgangslage? Ich habe Normen und Werte. Ich habe eine Mission, Vision vom Unternehmen, ich habe  
149 bereits einen Markt. Das ist meine Ausgangsposition. Aber jetzt kommt es: Ich möchte dort hin! Wie komme  
150 ich dort hin? Wie muss ich mein Business Model aufbauen, damit ich dort hinkomme? Welche Einflüsse  
151 von außen, innen, Stärken, Schwächen gibt es? Also hier wird es wichtig sein, einen guten Begriff zu finden.  
152 Ist es nicht die Startphase? Kann man es nicht einfach einmal easy benennen?

153 I: Klingt nicht so cool.

154 E8: Oder nicht wissenschaftlich genug. (lacht)

155 I: Das ist das Problem. (lacht)

156 E8: Also ich finde es enorm wichtig, die Abgrenzung. Vielleicht ist es der Zielvektor. Gar nicht die Ziele,  
157 sondern der Vektor. Wo soll es ungefähr hingehen? Also was erwarte ich mir, wenn ich in die Beschreibung,  
158 Analyse und Entwicklung gehe. Was kann ich mir erwarten?

159 **I: Geschäftsmodell-Umgebung. Wenn ich mir in der Analyse die Geschäftsmodell-Umgebung ansehe.**  
160 **Das ich mir hier die Aspekte Markt, Trends und Branche ansehe. Ist das deiner Meinung nach**  
161 **zielführend?**

162 E8: Wie behandelst du die Trends?

163 I: Zurzeit ist keine Methode dahinter. Einfach eine lose Erhebung basierend auf Internetrecherchen.

164 E8: Ok, ja wäre dann eh irgendwann zu viel. Ist hier Benchmarking drinnen?

165 I: Zurzeit nicht, nein.

166 E8: Benchmark ist vielleicht gar nicht so blöd. Habe ich davor auch immer schon gemacht. Dass man beim  
167 Punkt Markt vielleicht Benchmark reinwirft. Wir schauen uns immer die Konkurrenten an. Aber auch den  
168 stärksten aus anderen Branchen zu betrachten. Was tut der? Das vergessen auch viele. Wenn jetzt hier  
169 nur der Markt steht, dann sehe ich mir an: Ok, potenzielle Kunden. Wie sieht der Wettbewerb aus? Das ist  
170 der Stärkste? Das ich mich mit einem anderen Starken, der ähnlich aufgestellt ist, ist vielleicht ein Hinweis.  
171 Bei den Trends schau ich mir den Gartner an, Gartner-Hype-Cycle. Es ist so: Bei den ganzen Technologien,  
172 die kommen, und ich bin ein Bauunternehmen, kann ich nicht sagen, das interessiert mich nicht. Die

173 Trendwebseiten würde ich hier auch reinpacken. Dann weiß ich zumindest, was ich bei den Trends machen  
174 kann.

175 **I: Würdest du sagen, dass es ein einfaches und leicht verständliches Modell ist? Wenn ja/nein,  
176 warum?**

177 E8: Wenn das Wording oben noch (...) die Abgrenzung (...) das verstehe ich. Ich glaube, man muss noch  
178 wirklich unterscheiden zwischen Beschreibung und Abgrenzung. Ich würde das vielleicht in eines packen.  
179 Sind die Beschreibung und Abgrenzung nicht das gleiche? Wenn das jetzt Ausgangslage heißt, und das  
180 andere Beschreibung, irritiert mich das. Ist das eine Phase? Heißt das oben Beschreibung?

181 I: Es ist relativ nah aneinander.

182 E8: Jedes Wort, dass hier kommt, wird in Zusammenhang mit Beschreibung gebracht. Also bis zur Analyse  
183 ist es nicht ganz klar. Dann ist es super. Die Unterteilung der Methoden bzw. die Untergliederung der  
184 Methoden in der Analyse-Phase würde ich in die Aspekte schon vornehmen. Der Technologie-Monitor ist  
185 für mich (...) Trends impliziert mir den Technologie-Monitor. Der Markt ist für mich die Wettbewerbskräfte  
186 nach Porter und die Stakeholder-Analyse. Die Branche ist auch (...) Wenn das obere klar ist, dann ist das  
187 untere kein Thema, finde ich.

188 **I: Könntest du dir vorstellen, dass du das Vorgehensmodell selbst auch in der Zukunft anwendest?**

189 E8: Da ich Teile daraus anwende, ja. Wahrscheinlich würde es mir helfen, dass ich Dinge nicht vergesse.  
190 Was mache ich nicht? Was machen wir zu wenig? Für mich wäre es (...) Ja, es ist praktikabel.

191 **I: Gibt es noch etwas, was dir gefallen hat oder nicht gefallen hat, was bis jetzt noch nicht erwähnt  
192 wurde?**

193 E8: Irgendeine Schleife, 1 bis n, wie bereits vorher schon besprochen. Das es agil wird. Hier kämpfen eh  
194 alle momentan. Grundsätzlich finde ich es super. Aber es hat einen logischen Aufbau. Es ist praktikabel.

195 I: Ok, dann sage ich vielen Dank.

196 E8: Bitte gerne.

## Interview 9

Experte: Mario

Datum: 11.01.2018

Dauer: 26 Minuten

1 **I: Was fällt dir spontan zum Begriff Geschäftsmodell-Entwicklung ein?**

2 E9: Business Model Canvas. War das spontan genug? (lacht)

3 **I: Welche Erfahrungen hast du so mit der Geschäftsmodell-Entwicklung?**

4 E9: Ahm, eigentlich recht viele, weil ich seit zehn Jahren sicher fünf, sechs, sieben Geschäftsmodelle  
5 getestet und auch umgesetzt habe. Also ich gehe das immer sehr *lean* an. Zuerst einfach einmal kurz  
6 testen und das dann validieren und dann weitergehen oder wieder einen Schritt zurück. Von dem her habe  
7 ich eigentlich schon viele Erfahrungen mit Geschäftsmodellen, weil mit jeder Geschäftsidee, die man hat,  
8 hängt ein Geschäftsmodell zusammen und ich habe in verschiedensten Bereichen schon bei  
9 Veranstaltungen wie Startup Spritzer und Ideentriebwerk (...) da war ich vor ein paar Jahren auch einmal  
10 und habe so drei Tage Geschäftsmodelle mit entwickelt.

11 **I: Hast du irgendwelche Erwartungen an eine Methode zu Geschäftsmodell-Entwicklung?**

12 E9: So Klassiker wie den Business Model Canvas finde ich immer sinnvoll, weil du dir über jeglichen Aspekt  
13 der Idee Gedanken machst und es wichtig ist, und oft gibt es gute Ideen, wo alle sagen: Boah, cool. Und  
14 wenn man dann fragt, wie ist das Geschäftsmodell dahinter? Dann wird es seicht. (lacht)

15 **I: Würdest du sagen, es gibt im Business Model Canvas irgendwie wichtige Komponenten drinnen  
16 oder sagst du, alles ist gleich wichtig?**

17 E9: Also in jedem Modell sollte eigentlich testen dabei sein und revidieren. Ja.

18 I: Also so Art Feedbackschleifen?

19 E9: Ja genau. Richtig. Lean Management im Grunde.

20 I: Also so der Scrum Ansatz?

21 E9: Der Geht auch in die Richtung.

22 *Erklärung des Modells durch den Interviewer*

23 I: **Grundsätzlich haben wir vorher schon gesprochen über den Business Model Canvas, aber gibt**  
24 **es da vielleicht noch irgendwelche anderen Methoden, die du gerne einsetzt in der**  
25 **Geschäftsmodell-Entwicklung?**

26 E9: Um ganz ehrlich zu sein, in letzter Zeit habe ich keine verwendet außer den Business Model Canvas.  
27 Aber ich habe von einer gehört, die finde ich ziemlich cool. Mit der würde ich in Zukunft arbeiten, wenn ich  
28 wieder ein Geschäftsmodell versuche zu entwickeln, zu einer Idee. Und ich kann dir jetzt leider nicht sagen  
29 wie es heißt. Ich habe es mir irgendwann irgendwo aufgeschrieben und kann es dir zukommen lassen. Es  
30 ist auf Amazon erhältlich und glaube, das ist so ein Stapel an Kärtchen, wo du das durchgehst und  
31 verschiedene Ideen oben sind und du und dann versuchst quasi mit deiner Idee zu verknüpfen. Das finde  
32 ich ziemlich cool, weil es an die Kreativität andockt. (Nachtrag: 55 Geschäftsmodell-Muster in Kärtchen-  
33 Form)

34 I: **Wie denkst du über den Einsatz des Business Model Canvas im Vorgehensmodell als Methode**  
35 **zur Beschreibung und Entwicklung des Geschäftsmodells?**

36 E9: Wie gesagt, es ist schon wieder länger her. Ob mir das was fehlt? Mir fehlt eigentlich die digitale  
37 Komponente komplett, vor allem, weil ich halt in dem Bereich tätig bin wahrscheinlich und etwas beeinflusst  
38 bin dadurch, aber (..) wobei Digital schon wieder nicht so eine Metaebene ist (..) wobei doch. Vielleicht sollte  
39 es eine Metaebene sein. Wie kann ich mein Geschäftsmodell digital ergänzen? Jetzt dürfte es  
40 wahrscheinlich irgendwo drunter stehen. Ich glaube, dass es cool wäre, wenn man von Anfang an, wenn  
41 man Geschäftsmodelle entwickelt und weiß, dass heutzutage jeder ein Smartphone hat und 80 % der Leute  
42 nur mehr hier schauen, und nicht mehr am Desktop, dass man das vielleicht in der Geschäftsmodell-  
43 Strategie mitdenken soll.

44 I: Das es schon so wichtig ist, dass man wirklich herauszieht als eigene Komponente?

45 E9: Richtig.

46 I: **Wie bewertest du die methodenlose Erhebung der Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells**  
47 **in der Analyse-Phase?**

48 E9: Ich habe erst vor drei Tagen eine SWOT-Analyse gemacht von unserem Unternehmen, weil wir gerade  
49 ein neues Branding bekommen und die Strategie überdenken. Das ist eigentlich eine recht gute Möglichkeit  
50 einen Überblick zu kriegen über Stärken und Schwächen. Ist es das, was du meinst?

51 I: Ja, es geht eher darum, dass du (...) dadurch, dass du die selbst relativ frei ableiten kannst, auch alle (...)  
52 dass du so ehrlich bist in der Analyse und wirklich auch alle Schwächen hinschreibst?

53 E9: Nein, glaub ich nicht. Vielleicht gar nicht so wegen der Ehrlichkeit, sondern weil ich gerade nicht an das  
54 denke. Es ist nicht eine angeleitete Methode, sondern es ist eher mehr frei. Was in meinem Kopf halt drin  
55 ist. Finde ich schon, dass das eine Schwäche ist dieses Modells.

56 I: Hättest du irgendwelche Alternativen dazu?

57 E9: Ich finde, dass ein externer Berater sehr hilfreich wäre. (...) Ein externe Berater ist eigentlich eine  
58 extrem wertvolle Quelle. Haben wir jetzt eigentlich eh. Wir haben eine Branding Agentur, und der hat in  
59 jegliche Schwäche gestochen. (lacht) Tut ganz schön weh zwischendurch. Ist sehr wertvoll so ein  
60 Feedback zu bekommen. Auf das würden wir, glaub ich, selbst nicht kommen. Also ein externer Berater ist  
61 sehr wertvoll, dass angeleitet zu machen.

62 I: **Siehst du die vorgeschlagenen Werkzeuge in der Analyse-Phase als praktikabel?**

63 E9: Also was wir gemacht haben ist (..) Stärken und Schwächen haben wir über eine SWOT-Analyse  
64 gemacht mit einem externen Berater. Fragenkatalog haben auch gemacht. Marktsättigungsgrad (...) solche  
65 Dinge haben wir eigentlich ganz stark durch Google gelöst, in dem wir einfach ganz viel gesucht haben.  
66 Was wir noch zusätzlich gemacht haben, war die Verwendung eines Buches. Das Buch heißt: Der blaue  
67 Ozean. Das war extrem hilfreich einfach um zu sehen: Wo befinde ich mich? Wo befindet sich der  
68 Wettbewerb? Schwimme ich jetzt da im Teich, wo alle drin schwimmen und wie kann ich mich  
69 hervorheben? Und wie finde ich den blauen Ozean im Gegenzug zum roten Ozean? Das hat uns schon  
70 dabei geholfen, *Out of the Box* zu denken. Was ist unser USP gegenüber anderen?

71 I: **Was haltest du vom Einsatz der Geschäftsmodell-Muster zur Ideenfindung in der Phase der**  
72 **Entwicklung?**

73 E9: Ich finde es voll cool, weil das kenne ich bis dato eigentlich noch gar nicht so. Wenn es da Muster gibt,  
74 wie das bei anderen funktioniert, warum nicht das eigene drüber stülpen und dadurch vielleicht zu neuen  
75 Ideen zu kommen? Oder das bestehende zu schärfen. Finde ich cool, die Vorgehensweise.

76 **I: Grundsätzlich, was haltest du von der Abgrenzung zu beginnen, dass man sich unterschiedliche**  
77 **Themenfelder ansieht: Wo befinde ich mich mit meinem Unternehmen, bevor ich mein eigenes**  
78 **Geschäftsmodell beschreibe?**

79 E9: Mir ist ganz ehrlich noch nicht der Unterschied hundertprozentig klar zwischen Abgrenzung und  
80 Analyse jetzt auf die Schnelle.

81 I: In der Abgrenzung geht es darum, dass ich mir einfach (...) da analysiere ich nicht mein bestehendes  
82 Geschäftsmodell. Also ich sage nicht, was ist bei mir gut oder schlecht, sondern ich schaue eigentlich alles  
83 drum herum an. Es ist schon ein Teil von der Analyse, der Umgebungsteil, aber nicht das Geschäftsmodell  
84 selbst. Also in der Abgrenzung beschäftige ich mich nicht mit mir selbst als Unternehmen, sondern ich  
85 schaue nur: Was sind so Trends? Was passiert in der Branche? Was sind Merkmale von KMU und wie  
86 beeinflussen die mich auch in meinem Geschäftsmodell.

87 E9: Also eigentlich geht es da mehr um die Umwelt?

88 I: Genau.

89 E9: Ich würde hier den Namen ändern, weil mit dem Begriff kann ich nichts anfangen. Umwelt Analyse oder  
90 so. Irgendwas lässt sich da schon erfinden.

91 **I: Ist die Analyse der Geschäftsmodell-Umgebung hinsichtlich der Aspekte Markt, Trends und**  
92 **Branche zielführend?**

93 E9: Vielleicht, (..) ja. Umsetzbarkeit, aber vielleicht ist es irgendwo enthalten.

94 I: Was meint du mit Umsetzbarkeit?

95 E9: Naja, ich kann viele Ideen haben und viele gute Sachen aufschreiben. Aber im Endeffekt muss es aus  
96 verschiedenen Perspektiven umsetzbar sein. Sprich, es müssen die Ressourcen vorhanden sein, es muss  
97 die Finanzierung vorhanden sein (..) keine Ahnung. Das fällt mir jetzt spontan ein. Vielleicht ist es ein  
98 Teilbereich von den anderen, das kann auch sein.

99 **I: Würdest du sagen, dass es ein einfaches und leicht verständliches Modell ist? Wenn ja/nein,**  
100 **warum?**

101 E9: Meinst du damit, dass es selbsterklärend ist, ohne dass man dazu etwas sagt?

102 I: Auch zum Beispiel.

103 E9: Das ist es, glaube ich, nicht. Wobei es steht schon da. (...) Ja, doch. Es ist eigentlich schon verständlich.

104 **I: Könntest Du dir vorstellen, dass du die Vorgehensweise auch selbst in Zukunft anwendest?**

105 E9: Ich glaube nicht. Ich glaube, ich würde (..) weil ich zu wenig Informationen habe. Wenn ich das Ding  
106 habe mit allen Unterlagen drunter und genau beschrieben habe wie, dann ja. Dann wäre es für mich  
107 durchaus denkbar. Ich glaube, ich habe einfach noch zu wenig Informationen dafür. Es ist noch zu wenig  
108 ausgereift, klarerweise. Ich finde das gar nicht so schlecht, dass man eine Anleitung hat. Ich glaube, ich  
109 würde es nicht machen, weil ich zu wenig Anleitung habe. Vielleicht hilft es, wenn die einzelnen Kapitel der  
110 Arbeit verlinkt sind und man somit eine genaue Anleitung zu den einzelnen Punkten bekommt. Für mich ist  
111 es nur wichtig, dass ich entscheiden kann, wie tief ich rein gehe. Also es muss einen *Two-Pager* geben  
112 sozusagen.

113 **I: Gibt es sonst noch etwas, was dir gefallen hat oder nicht gefallen hat zu dem, was du eh schon**  
114 **gesagt hast?**

115 E9: Nein, ich glaube, ich habe alles gesagt.

116 I: Ok, dann sage ich vielen lieben Dank.

117 E9: Bitte, bitte.