

Please quote as: Simmert, B.; Ebel, P. & Bretschneider, U. (2014): Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des Business Model Canvas. In: Working Paper Series, Nr. 5, Kassel, Germany.



**Working Paper**  
Kassel University  
Information Systems  
Research Series

Nr. 5

Benedikt Simmert

Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des  
Business Model Canvas

Series Editor:

Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Kassel University  
Chair for Information Systems

Pfannkuchstr. 1, 34121 Kassel, Germany  
Tel. +49 561 804-6068, Fax: +49 561 804-6067

[leimeister@uni-kassel.de](mailto:leimeister@uni-kassel.de)

<http://www.wi-kassel.de>

**Kassel, Dezember 2013**

# Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des Business Model Canvas

## Eine Analyse von Einflussfaktoren auf ein systematisches Prozessdesign zur Erstellung eines Geschäftsmodells.

Benedikt Simmert

Kassel University, Information Science, Kassel, Germany  
benedikt\_simmert@web.de

**Abstract.** Business Models stellen für Unternehmen einen wichtigen Faktor bei der Entwicklung des eigenen Unternehmens dar. Dabei können sich die Aktivitäten in diesem Bereich von der Analyse und Weiterentwicklung des bestehenden Business Models bis hin zur Entwicklung eines komplett neuen Business Models erstrecken. Trotz der Relevanz dieses Themas in der Praxis ist aktuell kein systematisches Prozessdesign zur Business Model Erstellung vorhanden, das Unternehmen einen modellierten Prozess an die Hand gibt. Im Rahmen dieser Arbeit werden daher Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas identifiziert und darauf basierend Handlungsempfehlungen für ein systematisches Prozessdesign zur Business Model Erstellung abgeleitet. Das Arbeitspapier gliedert sich in drei Forschungsfragen. Forschungsfrage eins identifiziert theoretische Einflussfaktoren auf ein systematisches Prozessdesign in der Literatur. Auf der Basis von Experteninterviews und mittels qualitativer Inhaltsanalyse werden im Rahmen der zweiten Forschungsfrage Einflussfaktoren aus der Praxis identifiziert und anschließend im Rahmen der dritten Forschungsfrage zu Handlungsempfehlungen im Bezug auf ein systematisches Prozessdesign weiterentwickelt.

**Keywords:** Business Model, Business Model Canvas, Business Model Design, Business Model Entwicklung, Systematisches Prozessdesign

# **1 Einführung**

## **1.1 Ziel der Arbeit**

Diese Arbeit soll Einflussfaktoren bei der Anwendung des Business Model Canvas identifizieren. Die Identifizierung dieser Einflussfaktoren erfolgt sowohl auf theoretischer Basis durch eine Literaturrecherche als auch im praktischen Kontext anhand einer empirischen Analyse basierend auf Interviews. Die erforderlichen Daten werden direkt beim Anwender des Business Model Canvas erhoben, um Handlungsempfehlungen für ein systematisches Prozessdesign zur Erstellung eines Business Models abzuleiten.

## **1.2 Motivation**

Aufgrund der zunehmenden Mobilität und Flexibilität von Fachkräften, eines zunehmenden Wissenstransfers, den immer kürzeren „time-to-market“ Zeiträumen vieler Produkte und Dienstleistungen (Chesbrough 2003, xxii-xxiii) in Verbindung mit immer kürzeren Produktlebenszyklen (Chesbrough 2006, 11), sehen sich viele Unternehmen gezwungen, unter anderem durch eine verstärkte Suche nach Nutzungsmöglichkeiten für ihr Wissen, ihre Innovationstätigkeiten zu forcieren (Chesbrough/Vanhaverbeke 2011, 20).

In diesem Bereich verlassen sich viele Unternehmen trotz ausgiebiger Forschungs- und Innovationsaktivitäten auf reine Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Wie in unterschiedlichen Studien gezeigt werden konnte, ist jedoch erst die Kombination mit einem lebensfähigen Business Model notwendig, um den gewünschten Erfolg der Innovation zu erreichen. Das Business Model dient hierbei als Plan zur Vermarktung von Innovationen. Dieser Ansatz ist besonders für Start-Up Unternehmen interessant, da diese neue Lösungen und Wege entwickeln müssen, um ihre innovativen Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu platzieren (Zott/Amit/Massa 2011, 1032).

Eine Möglichkeit, die angesprochenen Business Models zu visualisieren und somit unterschiedliche Alternativen von Vorgehensweisen zu entwickeln und miteinander zu vergleichen, bietet das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (Business Model Generation 2011). Dieses Tool stellt einen ersten Schritt im Bezug auf ein systematisches und nachhaltiges System der Entwicklung von Business Models dar.

Während das Business Model Canvas somit als sehr hilfreiches und erfolgversprechendes Tool zur Entwicklung von Business Models angesehen werden kann, gibt es bislang nahezu keine Richtlinien bezüglich der systematischen Anwendung dieses Tools.

Daher fordern Osterwalder und Pigneur (2013, 240) als nächsten logischen Schritt bei der strategischen Entwicklung von Unternehmen, die Entwicklung eines systematischen Prozessdesigns, die es Unternehmen ermöglicht neue und lebensfähige Business Models zu schaffen.

Um jedoch ein systematisches Prozessdesign zu entwickeln, gilt es zunächst Einflussfaktoren, bei der Anwendung des Business Model Canvas, zu identifizieren. Die identifizierten Einflussfaktoren sollen einen ersten Anhaltspunkt darstellen, von dem aus solch ein gefordertes Prozessdesign erstellt werden kann.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit sollen daher die Einflussfaktoren, die bei der Anwendung des Business Model Canvas (BMC) entscheidend sind, erhoben werden. Um diese Zielsetzung zu erreichen, gliedert sich die vorliegende Arbeit in 3 Forschungsfragen.

### 1.3 Forschungsdesign

Um die genannten Zielstellungen zu erreichen, werden im Folgenden die Forschungsfragen vorgestellt, die der Arbeit zugrunde liegen und anhand derer die angesprochenen Themen untersucht werden.

Forschungsfrage eins lautet in diesem Zusammenhang:

**„Welche Einflussfaktoren auf ein systematisches Prozessdesign zur Ausarbeitung des Business Model Canvas lassen sich innerhalb der wissenschaftlichen Literatur identifizieren?“**

Die Einflussfaktoren, die identifiziert werden, fußen dabei auf einer Literaturrecherche, welche die Methode zur Erhebung darstellt. Als Ergebnis sollen theoretische Grundlagen vorgelegt werden, die für die Gestaltung der Experteninterviews herangezogen werden.

Forschungsfrage zwei baut auf der ersten Forschungsfrage auf und befasst sich mit Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas in der Praxis. Die Forschungsfrage lautet daher in diesem Kontext:

**„Welche Einflussfaktoren ergeben sich bei der Anwendung des Business Model Canvas in der Praxis?“**

Als Methode zur Erhebung dient dabei in einem ersten Schritt ein Leitfaden-Interview (semi- strukturiertes Interview) und in einem zweiten Schritt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Ergebnis stellen dabei die Einflussfaktoren, die sich bei der Anwendung des Business Model Canvas ergeben, dar.

Wiederum aufbauend auf die zweite Forschungsfrage lautet Forschungsfrage drei somit:

**„Welche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen lassen sich aus den erhobenen Daten ableiten?“**

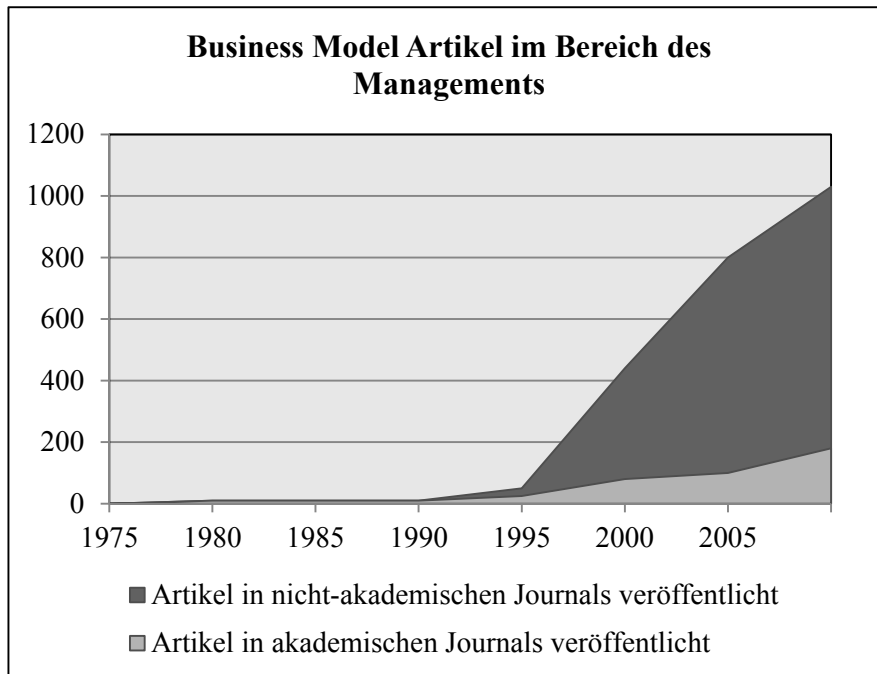
Bei der Bearbeitung dieser Forschungsfrage werden Handlungsempfehlungen für ein späteres systematisches Prozessdesign zur Ausarbeitung des Business Model Canvas durch Plausibilitätsschlüsse abgeleitet.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem theoretischen Hintergrund zum Thema Business Model. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf der Definition dessen, was unter einem Business Model zu verstehen ist. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die unterschiedlichen Zielsetzungen, die der Anwendung eines BMC zu Grunde liegen, können eingegangen. Darüber hinaus wird ein Überblick über die Business Model Erstellung gegeben.

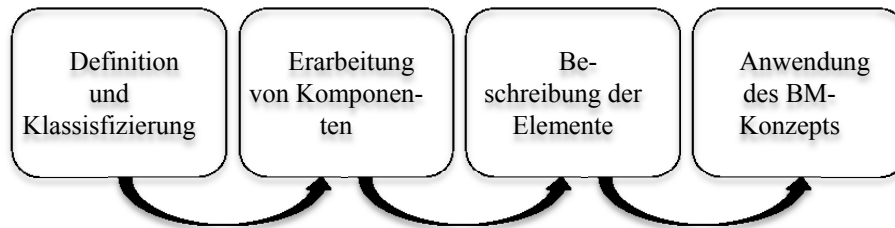
### **2.1 Definition von Business Models**

Der Begriff des „Business Model“ war zur Zeit des Internetbooms eines der großen Schlagworte. In dieser Phase kam es weniger auf Unternehmensstrategien und -kompetenzen an, vielmehr reichte es über ein webbasiertes Business Model, dem Gewinn prognostiziert wurde, zu verfügen und Investoren stiegen in diverse Unternehmen mit webbasierten Business Models ein. Als jedoch die „Dot-Com-Blase“ platzte, verbrannten sich viele dieser Investoren die Finger an den angeblich so vielversprechenden Business Models. Nach diesem Dämpfer, bei dem das Konzept der Business Models fast aus dem Fokus verschwand (Magretta 2002, 87), entwickelte sich nun ein starkes Interesse, die Business Models der beteiligten Unternehmen auch zu verstehen. (Krcmar et al. 2011, 2) Als ein Indiz hierfür kann eine Untersuchung von Zott, Amit und Massa (2011) herangezogen werden, die den Anstieg der veröffentlichten Artikel über Business Models, in akademischen und nicht-akademischen Journals, aufzeigt. Diese Tendenz des Anstiegs ist in Abbildung 1 anhand von Annäherungswerten illustriert. (Zott/Amit/Massa 2011, 1022-1023)



**Abbildung 1:** Steigende Anzahl der Artikel über Business Models, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zott/Amit/Massa (2011, 1023)

Durch die forcierte Auseinandersetzung mit Business Models hat sich die Herangehensweise an das Thema verändert. Während der Fokus der Management Forschung die ersten einhundert Jahre auf der Beschreibung von Konzepten, Strategien und Tools für existierende Unternehmen lag, kann nun auf eine Sammlung von Tools zur Entwicklung von Business Models zurückgegriffen werden. (Blank 2013, 72) Diese gereifte Business Model Forschung erkennen auch Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005, 761). Sie stellen, wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, die Entwicklung beginnend mit dem Versuch den Begriff Business Model zu definieren, dar. Im Anschluss daran wurde versucht, Komponenten von Business Models zu definieren und darzustellen. In weiteren Schritten wurde darüber hinaus das Business Model als ein zusammenhängendes Gebilde von Elementen angesehen und diese versucht zu definieren. Die folgende Phase ist durch einen konzeptionellen Ansatz geprägt, der die Komponenten der Modelle konzeptionell modelliert und versucht in Referenzmodelle zu überführen. Im abschließenden Abschnitt wurden die konzeptionellen Referenzmodelle in Management- und Informationssystem Applikationen überführt.



**Abbildung 2:** Entwicklung der Business Model Forschung,  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005, 761)

Wirft man einen genaueren Blick in die unterschiedlichen Veröffentlichungen zum Thema, so ist zu erkennen, dass nicht nur das Spektrum der Personen, die sich mit dem Thema Business Model beschäftigen, breit gefächert ist und von Praktikern wie Entrepreneuren, Managern, Investoren, Unternehmensberatern und Journalisten bis hin zu Theoretikern in Person von Wissenschaftlern reicht (Fielt 2011, 5), sondern auch das Begriffsverständnis rund um das Thema Business Model sehr weit gefächert ist. Aus diesem Grund werden im Folgenden unterschiedliche Definitionen vorgestellt. Dabei werden die im Fokus der Definitionen stehenden Merkmale herausgearbeitet und diskutiert. Im Anschluss daran wird eine Arbeitsdefinition für die vorliegende Arbeit festgelegt, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, worum es sich bei einem Business Model handelt (Osterwalder/Pigneur 2011, 19).

Nach Osterwalder (2004, 25) war Paul Timmers (1998, 4) einer der ersten, der den Begriff des Business Models explizit definiert hat. Timmers stellt dabei ähnlich wie Dubosson-Tobay, Osterwalder und Pigneur (2002, 8) die Architektur des Unternehmens und deren Partnern in den Vordergrund.

Chesbrough und Rosenbloom (2002, 529) knüpfen mit Ihrer Definition eine Verbindung zwischen technologischem Potenzial des Unternehmens und der Schaffung eines Mehrwerts.

Eine häufig zitierte Definition ist die Beschreibung des Business Model von Amit und Zott (2001, 511). Diese Definition kann unter dem Begriff eines „Structural Template“ zusammengefasst werden. (Zott/Amit/Massa 2011, 1022) Während die beiden Autoren im Jahr 2001 die Transaktionen als zentralen Punkt zur Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten ansehen, erweitern Zott und Amit in 2010 ihre Definition um einen Ansatz, bei dem ein System interdependenter Aktivitäten die Unternehmensgrenzen auslotet.

Shafer, Smith, Linder (2005, 202) wählen in ihrer Definition einen Ansatz, der die Kernlogik des Unternehmens repräsentiert und diese mit strategischen Gesichtspunkten verbindet.

In seiner Definition fokussiert Teece (2010, 173) auf die finanziellen Aspekte. Er beschreibt die im Vordergrund stehende Schaffung von Mehrwert und dessen Umwandlung in Gewinn.



Die vorgestellten Definitionen des Begriffs Business Model sind zur besseren Übersicht in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt.

Autor	Definition
Timmers (1998, 4)	„An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and A description of the potential benefits for the various business actors; and A description of the sources of revenues.“
Dubosson-Torbay/Osterwalder/Pigneur (2002, 8)	„A business model is nothing else than the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams.“
Chesbrough/Rosenbloom (2002, 529)	„A successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value.“
(Amit/Zott 2001, 511)  Amit/Zott (2010, 216)	„A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.“ „A system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries.“
Shafer/Smith/Linder (2005, 202)	„We define a business model as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.“
Teece (2010, 173)	“In short, a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits.”

**Tabelle 1:** Business Model Definitionen, Quelle: Eigene Darstellung

Diese aufgezeigten Definition sind, wie im oberen Teil beschrieben, von der Herangehensweise, wie sie sich dem Thema nähern, in weiten Teilen sehr unterschiedlich. Jedoch findet sich in den meisten Definitionen eine für das Thema Business Model entscheidende Gemeinsamkeit, nämlich die Schaffung eines Mehrwertes. Dieser für den Kunden geschaffene Mehrwert steht ebenfalls in den Definitionen von Osterwalder und Pigneur (2011, 18) im Zentrum der Definition:

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

Diese Definition greift jedoch etwas zu kurz, um den Begriff Business Model exakt genug zu beschreiben. Daher gilt es der Definition weitere Aspekte hinzuzufügen. In seiner Dissertation definiert Osterwalder (2004, 15) das Business Model als ein konzeptuelles Tool, das Elemente und deren Beziehung zueinander als Unternehmenslogik zur Gewinnerzielung beschreibt.

“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.” (Osterwalder 2004, 15)

Diese Kombination der beiden Definitionen, die unter anderem von einem konzeptuellen Tool, von Elementen mit dazugehörigen Beziehungen zueinander, der Gewinnlogik und der Schaffung von Werten spricht, beschreibt treffend das Grundprinzip des Themas Business Model und wird daher als Arbeitsdefinition festgelegt.

## 2.2 Unterschiedliche Sichtweisen auf Business Models

Betrachtet man die Sichtweisen auf Business Models im unternehmerischen Kontext, so lassen sich diese von zwei unterschiedlichen Standpunkten aus betrachten. Zum einen unter der Brille des Innovationsmanagements und zum anderen unter der Brille des strategischen Managements.

Chesbrough (2006, 107) stellt im Kontext des Innovationsmanagements klar, dass Business Models essenziell für das Umwandeln von Ideen und neuen Technologien in ökonomischen Mehrwert sind und der technologische Kern der Innovation einen ökonomischen Mehrwert sichert. (Chesbrough/Rosenbloom 2002, 549)

Das Business Model stellt somit einen Rahmen, der es ermöglicht, Ideen und neue Technologien zusammenzubringen und daraus einen ökonomischen Mehrwert zu generieren. Im Kern bedeutet dies für Unternehmen Mehrwert gezielt zu schaffen und darüberhinaus für die Zukunft zu sichern. Neben der Entwicklung neuer Business Models stellt auch das Management von Business Models einen weiteren wichtigen Faktor dar. (Chesbrough 2006, 108)

Zusätzlich zur Verwendung als Hilfsmittel für die Generierung von Innovationen, können Business Models ebenfalls genutzt werden, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu steuern. Business Models können somit eine wichtige Rolle in der Strategie von Unternehmen spielen (Zott/Amit/Massa 2011, 1031). In diesem Zusammenhang spricht Richardson (2008, 141) davon, dass Business Models die Aktivitäten von Unternehmen definieren und organisieren. Außerdem führt Teece (2007, 1329) aus, dass Business Models Konsumentenwünsche und Konsumentenbedürfnisse identifizieren können und erläutert weiterhin, wie das Unternehmen diese Wünsche und Bedürfnisse angehen und die Zahlungsbereitschaft der Kunden wecken

können. In diesem Zusammenhang kann das Business Model eines Unternehmens als Repräsentation der Geschäftslogik von einem strategischen Standpunkt aus gesehen werden (Fritscher/Pigneur 2010, 29). Ergänzend ist in diesem Kontext zu erwähnen, dass auch das Business Model an sich eine eigene Art der Innovation bieten kann. (Mitchell/Coles 2003, 17)

Zusammenfassend unterstreichen die angeführten Argumente und Sichtweisen die Relevanz von Business Models. Die Sichtweise des Innovationsmanagements ermöglicht Unternehmen eine organisierte Unterstützung im Bereich der Umwandlung und Schaffung von Ideen und Innovationen. Im Kontext der Sichtweise des strategischen Managements können Business Models Einfluss auf die strategischen Entscheidungen von Unternehmen nehmen. Die Auswirkungen und der Umgang mit diesem Thema hängen demnach von der Sichtweise des Unternehmens auf Business Models ab.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich im Folgenden auf die Sichtweise des strategischen Managements, da das Konzept des Business Model Canvas zu dieser Sichtweise gezählt werden kann (Schallmo 2013, 85), wie im Kapitel 3.1.1 Ansatz genauer erläutert wird.

### **2.3 Erstellung von Business Models**

Im Kontext der Entwicklung der Business Model Forschung und dem Trend hin zur Entwicklung von konzeptuellen Frameworks und Tools existiert ein pragmatischer Standpunkt, der die Design Perspektive von Business Models hervorhebt. Im Fokus steht dabei die Entwicklung von konzeptuellen Modellen und Tools, die Entrepreneurern, Managern, Investoren und Stakeholdern beim designen, innovieren und managen helfen kann. (Fiel 2011, 5)

Einen der wichtigsten Ansätze in diesem Zusammenhang stellt das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) dar. Dies begründet sich durch die weite Verbreitung und darüber hinaus durch die Veröffentlichung des Tools im Rahmen eines Buches. (Fiel 2011, 16) Diese Tatsache stellt in Verbindung mit der hohen Praxisorientierung (Osterwalder/Pigneur 2011, 46) und der Einfachheit, die das BMC auszeichnet (Osterwalder/Pigneur 2011, 19) wichtige Faktoren für die vorliegende Arbeit dar, da Interviews mit Experten geführt werden sollen und somit ein hoher Verbreitungs- und Verständnisgrad in der Wirtschaft als wesentliche Faktoren vorausgesetzt werden müssen. Außerdem wurde das Business Model Canvas, wie in Kapitel 3.1.2 genauer beschrieben wird, auf Basis einer Untersuchung der Literatur zum Thema Business Modells (Osterwalder 2004, 42-43) und unter Einbezug des bis dato bestehenden Wissens und der bestehenden Konzepte, von Alexander Osterwalder, entwickelt (Osterwalder 2004, 159). Aufgrund dieser angeführten Faktoren ergibt sich der Fokus auf das Business Model Canvas in dieser Arbeit.

### **3 Einflussfaktoren in der Theorie**

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Beantwortung der Forschungsfrage 1, die sich mit Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas in der Theorie beschäftigt. Um einen Überblick über bekannte Einflussfaktoren zu geben, ist es notwendig die aktuelle Literatur nach den besagten Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas systematisch zu durchsuchen. Außerdem ist es erforderlich, über ein gefestigtes Wissen im Bereich des BMC zu verfügen. Aus diesem Grund wird das Business Model Canvas zuerst ausführlich vorgestellt und erläutert. Der daran anschließende Schritt befasst sich mit der eigentlichen Identifikation von Einflussfaktoren auf das BMC in der wissenschaftlichen Literatur.

#### **3.1 Business Model Canvas**

Das Business Model Canvas wurde von Alexander Osterwalder entwickelt und in seiner Dissertation als Business Model Ontology veröffentlicht. Diese Methodik hat Osterwalder gemeinsam mit Yves Pigneur zum Konzept des Business Model Canvas weiterentwickelt. Dieses Konzept veröffentlichte Osterwalder gemeinsam mit Yves Pigneur 2010 in seinem Buch „Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers“. Die deutsche Übersetzung wurde im Jahr 2011 veröffentlicht und trägt den Namen „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“.

Die Zielsetzung bei der Erarbeitung dieses Konzepts war es ein Business Model Konzept zu entwickeln, das die Komplexität von Unternehmen nicht zu stark vereinfacht, aber trotzdem simpel, treffend und intuitiv aufgebaut ist und somit von jedem verstanden werden kann. (Osterwalder/Pigneur 2011, 19)

Das Business Model Canvas lässt sich als „praxisorientiertes Tool, das Verständnis, Diskussionen, Kreativität und Analysen fördert“ (Osterwalder/Pigneur 2011, 46), kennzeichnen.

##### **3.1.1 Ansatz**

Im Fokus des Tools steht die genaue Beschreibung des Business Models eines Unternehmens. Um dies zu erreichen, wird eine gemeinsame Sprache im Bezug auf das Beschreiben, Visualisieren, Beurteilen und Verändern von Business Models entwickelt. (Fiel 2011, 16) Dies verdeutlicht Osterwalder, indem er das Business Model Canvas als konzeptuelle Landkarte einer visuellen Sprache mit dazugehöriger Grammatik beschreibt, die zur Vereinfachung der Realität des Unternehmens im Bezug auf Prozesse, Strukturen und Systemen verwendet werden kann. Auf diese Weise entwickelt sich eine gemeinsame Sprache, die mit einer Grammatik und dem dazugehörigen Vokabular von jedem im Unternehmen verstanden werden kann.

(Osterwalder/Pigneur 2011, 156) Darüberhinaus besteht keine Zuordnung zu einer speziellen Industrie, sodass der Ansatz universell anwendbar ist. Da Osterwalder und Pigneur sowohl Business Model-Segmente als auch die Entwicklung von Business Models detailliert beschreiben, ist dieser Ansatz dem strategischen Management zuzuordnen. (Schallmo 2013, 85)

### **3.1.2 Entwicklung**

Bei der Entwicklung des Konzepts identifizierte Osterwalder zu Beginn vier Hauptbereiche, die essenzielle Themen von Business Models in Unternehmen widerspiegeln und entwickelte auf Basis dieser vier Hauptbereiche ein Framework, das alle wichtigen Bereiche eines Business Models adressiert. Dabei wurde Osterwalder durch die Balanced Scorecard von (Kaplan/Norton 1992) inspiriert. Zu den vier Hauptbereichen gehören das Produkt, die Schnittstelle zum Kunden, das Infrastruktur-Management und die finanziellen Aspekte. Der Bereich, der sich inhaltlich mit dem Produkt beschäftigt, fragt danach, „was“ dem Kunden angeboten wird. „Wer“ die Zielgruppen und Zielkunden sind, ist Thema im Bereich der Schnittstellen zum Kunden. „Wie“ das Unternehmen intern die eigene Infrastruktur und Logistik organisiert, ist im Bereich Infrastruktur-Management adressiert. Der Bereich der finanziellen Aspekte beschäftigt sich mit der Kostenstruktur und der Nachhaltigkeit von Entscheidungen. Um jedoch noch weitere Detaillierungen zu ermöglichen, untergliederte Osterwalder die vier Hauptbereiche darüberhinaus in neun Bausteine, die mit einander in Verbindung stehen. (Osterwalder 2004, 42-43) Die folgende Tabelle 2 zeigt sowohl die 4 Hauptbereiche, als auch die jeweilig zugeordneten Bausteine inklusive einer Beschreibung des Bausteins.

Hauptbereich	Beschreibung	Baustein des Business Model Canvas
Produkt	Branche/ Geschäftsumfeld, in der das Unternehmen seine Produkte und Wertangebote anbietet.	Wertangebote
Kunden-schnittstelle	Identifikation der Zielkunden des Unternehmens; Identifikation der Lieferkanäle der Produkte und das Herstellen einer starken Kundenbeziehung.	Kundenbeziehungen
		Kundensegmente
		Kanäle
Infrastruktur Management	Bildung von Unternehmens-Netzwerken zur Lösung von infrastrukturellen und logistischen Problemstellungen. Dabei wird danach gefragt mit wem, wie und auf welche Art diese Netzwerke gebildet werden.	Schlüsselpartner
		Schlüsselressourcen
		Schlüsselaktivitäten
Finanzielle Aspekte	Erstellung des Einnahme-Modells und der Kostenstruktur unter Einbezug der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells.	Kostenstruktur
		Einnahmequellen

**Tabelle 2:** Die neun Business Model Canvas Bausteine, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder (2004, 42-43)

### 3.1.3 Beschreibung der Bausteine

Zwar ist keine strikte Reihenfolge und Abarbeitung der Bausteine vorgegeben (Fritscher/Pigneur 2010, 33), jedoch schlagen Osterwalder und Pigneur eine Bearbeitung des Business Model Canvas ausgehend von den Kundensegmenten auf der rechten Seite zur Kostenstruktur auf der linken Seite vor. In Abbildung 3 sind die Definitionen der einzelnen Bausteine in das Business Model Canvas eingefügt. Die Definitionen entstammen dem Buch von Osterwalder und Pigneur (2011, 24-45). Zusätzlich

werden im Anschluss an die Abbildung die einzelnen Bausteine, um ein tieferes Verständnis der Bausteine zu erzeugen, explizit erläutert und beschrieben.

<b>Schlüssel-partner</b>  „Der Baustein Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.“	<b>Schlüssel-aktivitäten</b>  „Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.“	<b>Wertangebot</b>  „Der Baustein Wertangebot beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.“	<b>Kunden-beziehungen</b>  „Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.“	<b>Kunden-segmente</b>  „Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.“
	<b>Schlüssel-ressourcen</b>  „Der Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.“		<b>Kanäle</b>  „Der Kanäle-Baustein beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.“	
<b>Kostenstruktur</b>  „Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.“		<b>Einnahmequellen</b>  „Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).“		

**Abbildung 3:** Business Model Canvas Template mit Definitionen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Osterwalder/Pigneur (2011, 24-48)

Darüber hinaus zeigt Abbildung 3 anschaulich die Struktur des Business Model Canvas und gleichzeitig wie Osterwalder und Pigneur die neun Bausteine in Verbindung setzen und darstellen. Das besondere an diesem Tool ist die Möglichkeit die Logik der Geschäftsidee auf nur einer Seite festzuhalten und darzustellen. Darüber hinaus sind die Inhalte der einzelnen Bausteine für Manager keineswegs neu und daher gut handhabbar. (Fritscher/Pigneur 2010, 30)

#### **Kundensegmente (Customer Segments)**

Kunden stellen einen wichtigen Faktor in Business Models dar, da ohne gewinnbringende Kunden kein Unternehmen überleben kann. Um Kunden auch individuell ansprechen zu können, werden Kundengruppen häufig anhand unterschiedlichster Merkmale differenziert. Die Abhängigkeit zu Business Models liegt darin, dass ein Business Model entweder ein oder mehrere Segmente von Kunden erfassen kann. Dabei können Kundensegmente unterschiedliche Ausprägungen haben. Unterscheidet das Unternehmen nicht nach Kundensegmenten, so bedient es Massenmärkte. Auf Nischenmärkten ist das Unternehmen fokussiert, wenn es spezifische Kundensegmente anspricht. Im Bereich von segmentierten Kundengruppen unterscheiden Business Models Marktsegmente, die sich durch geringfügig unterschiedliche Probleme und Wünsche kennzeichnen. Diversifiziert das Unternehmen sein Business Model, so bedient es voneinander unabhängige Kundengruppen mit vollkommen unterschiedlichen Problemen und Wünschen. Darüber hinaus können Unternehmen Kundengruppen bedienen, die von einander abhängig sind und so das Business Model wirtschaftlich machen. Ist dies der Fall, spricht man von Multi-sided Platforms (Multi-sided Markets). (Osterwalder/Pigneur 2011, 24-25)

#### **Wertangebote (Value Propositions)**

Das Wertangebot stellt ein entscheidendes Argument für Kunden im Bezug auf den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung dar. Jedoch stellt das Wertangebot kein einzelnes Produkt/Dienstleistung dar, vielmehr ist es als Bündel von Produkten und/oder Dienstleistungen anzusehen, das die Bedürfnisse eines bestimmten Kundensegments abdeckt. Dabei steht der Nutzen des Kunden im Vordergrund. Dieser Nutzen kann beispielsweise durch die Neuheit, die Leistung oder die Anpassung an Kundenwünsche, den Preis, das Design und die Verfügbarkeit von Produkten oder Dienstleistungen entstehen. (Osterwalder/Pigneur 2011, 26-27)

#### **Kanäle (Channels)**

Den Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanälen kommt eine Schnittstellenfunktion zu, denn diese verbinden das Unternehmen mit seinen Kunden. Dabei können fünf unterschiedliche Kanaltypen, nämlich Verkaufsabteilungen, Internetverkauf, eigene Filialen, Partnerfilialen und Großhändler, zum Einsatz kommen. (Osterwalder/Pigneur 2011, 30-31)



**Kundenbeziehungen (Customer Relationships)**

Dieser Baustein befasst sich mit der Frage, ob das Unternehmen eher eine persönliche oder automatisierte Beziehung zum Kunden eingehen möchte. Dabei hat die Entscheidung für eine Art der Beziehung Auswirkungen auf die Kundenakquise, Kundenpflege, Verkaufssteigerung sowie die gesamte Kundenerfahrung. (Osterwalder/Pigneur 2011, 32)

**Einnahmequellen (Revenue Streams)**

Die Einnahmequellen zeigen, wodurch Umsätze erlangt werden. Dabei können Einnahmequellen von Business Models in zwei Arten unterschieden werden. Zum einen können durch Transaktionseinnahmen einmalige Kundenzahlungen generiert werden und zum anderen ist die Möglichkeit wiederkehrender Einnahmen, nämlich fortlaufender Zahlungen durch Kunden, gegeben. Diese Einnahmeart kann unter anderem durch Güterverkauf, Nutzungsgebühren, Mitgliedschaftsgebühren, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen, Maklergebühren und Werbung realisiert werden. (Osterwalder/Pigneur 2011, 34-36)

**Schlüsselressourcen (Key Resources)**

Um Kunden ein Wertangebot bieten zu können, benötigen Unternehmen Schlüsselressourcen. Diese Schlüsselressourcen können finanzieller, intellektueller, physischer oder menschlicher Natur sein. Dabei ist sekundär, ob die Schlüsselressourcen im Besitz des Unternehmens, von Schlüsselpartnern gekauft werden oder vom Unternehmen geleast werden. (Osterwalder/Pigneur 2011, 38)

**Schlüsselaktivitäten (Key Activities)**

Die Schlüsselaktivitäten sind Handlungen, auf die ein Unternehmen angewiesen ist, um erfolgreich zu agieren. Auch hier steht die Unterbreitung und Schaffung von Wertangeboten, das Erreichen von Märkten, die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen und die Erzielung von Gewinnen im Mittelpunkt. Eine Kategorisierung kann im Bezug auf Produktion, Problemlösung und Plattform/Netzwerk vorgenommen werden. (Osterwalder/Pigneur 2011, 40-41)

**Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)**

Partnerschaften werden von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen eingegangen. Auf der einen Seite kann eine Partnerschaft der Grundstein eines Business Models sein und auf der anderen Seite das Business Model verbessern. Generell können vier Arten von Partnerschaften unterschieden werden. Erstens können Unternehmen, die nicht im direkten Wettbewerb stehen, strategische Allianzen eingehen. Zweitens können Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, strategische Partnerschaften eingehen. Drittens können zur Entwicklung neuer Geschäfte Joint Ventures gebildet werden und viertens kann, um eine stetige Versorgung sicherzustellen, eine Käufer-Anbieter-Beziehung aufgebaut werden. (Osterwalder/Pigneur 2011, 42)

### **Kostenstruktur (Cost Structure)**

Die Schaffung von Werten ist mit Kosten verbunden. Der Baustein Kostenstruktur zeigt die wichtigsten Kosten, die bei der Arbeit mit einem bestimmten Business Model entstehen, auf. Besonders der Unterschied in der Kostenstruktur zwischen unterschiedlichen Business Models ist hierbei zu beachten. (Osterwalder/Pigneur 2011, 44)

### **3.1.4 Die Arbeit mit dem Business Model Canvas**

Da das Business Model Canvas, wie bereits angeklungen ist, ein design- und innovationsorientiertes Tool zur Visualisierung und Entwicklung von Business Models darstellt und Osterwalder und Pigneur im Gestaltungsprozess etwas darstellen wollen, was es so noch nicht gibt, greifen Sie auf die Unterstützung durch Design Tools und Techniken zurück. Zu diesen Tools und Techniken gehört unter anderem das „Visual Thinking“, das auf Bilder, Skizzen, Diagramme und Post-its als Möglichkeit der Visualisierung und welches als Diskussionsanstoß dient, zurückgreift. Weitere Techniken zur Erarbeitung eines Business Model Canvas für ein Unternehmen sind unter anderem Prototyping, Storytelling, Scenarios und Ideation. (Fieft 2011, 18)

Die eigentliche Stärke des Business Model Canvas liegt in der Visualisierung und der Anwendung des Tools im Team. Durch das einfache Hineinkleben oder Verschieben von Notizen im Canvas und der dabei entstehenden Diskussion unterstützt das Business Model Canvas bei der Erstellung. Dabei hilft es, nicht nur bestehende Business Models zu identifizieren, sondern zeigt ebenfalls neue Möglichkeiten, Business Models umzusetzen oder zu entwickeln, auf. Je nach Größe der Gruppe, die am Business Model Canvas arbeitet, ist das typische Vorgehen entweder auf einem Stück Papier zu arbeiten oder auf einer Tafel. Die Vorbereitung gestaltet sich recht einfach und mit wenigen Hilfsmitteln, lässt sich das Business Model Canvas anwenden. Lediglich ein unausgefülltes Canvas wird benötigt. Dabei ist es von Anwender zu Anwender verschieden, ob dieser Leitfragen zu den einzelnen Bausteinen als Hilfestellung benötigt oder nicht. Durch die Arbeit mit Klebezetteln (Post-its) besteht die Möglichkeit, diese schnell zu verschieben oder gar zu entfernen. Darüber hinaus können bei starken Verbindungen zwischen einzelnen Elementen die Grenzen aufgehoben werden und Elemente gemeinsam bearbeitet werden oder Gedanken mehreren Bausteinen zugeordnet werden. So können die starken und wichtigen Beziehungen zwischen Bausteinen genauso identifiziert werden wie fehlende Komponenten. (Fritscher/Pigneur 2010, 32)

Die vorgeschlagene Durchführung gliedert sich folgendermaßen. Als erster Schritt wird das Canvas auf ein Poster gezeichnet, um es im Anschluss daran an die Wand zu hängen und das jeweilige Business Model einzuzeichnen. (Osterwalder/Pigneur 2011, 49) Dabei steht die Diskussion, die sich bei der gemeinsamen Erarbeitung der Leinwand entwickelt, im Mittelpunkt. (Fritscher/Pigneur 2010, 33)

Der Vorteil, im Bezug auf das Brainstorming als Technik Ideen zu generieren, liegt darin, dass die Gedanken direkt und ohne Formalisierung in das Canvas eingetragen

werden können. Dabei ist vorerst keinerlei Beschränkung bzgl. der Realisierung solcher Ideen gegeben, sodass generell alle Gedanken in das Canvas eingetragen werden können. (Fritscher/Pigneur 2010, 33)

Ebenfalls muss nicht an der geschriebenen Sprache festgehalten werden. Es besteht die Möglichkeit beispielsweise Sketche in die betreffenden Bausteine zu malen. Dabei ist es nicht wichtig, ein perfektes Bild zu zeichnen, vielmehr ist es wichtig, die hinter dem Bild stehende Botschaft zu erkennen. Eine visuelle Botschaft eines Bildes/Sketches kann weit aus mehr aussagen, als ein einzelnes Wort. Natürlich schließt dies nicht die Notwendigkeit aus, bestimmte Dinge zu beschreiben. (Fritscher/Pigneur 2010, 33)

Das Business Model Canvas kann außerdem in unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklusses eingesetzt werden (Fritscher/Pigneur 2010, 33). Diese Betrachtungsweise unterstreicht die universelle Einsetzbarkeit des Tools.

Ein weiterer Aspekt, der an dieser Stelle zu erwähnen ist, ist der von Osterwalder und Pigneur (2011, 252) vorgeschlagene Prozess zur Business Model Gestaltung. Dieser enthält 5 Phasen und beginnt mit der Mobilisierung eines Teams, um die Voraussetzungen des Business Model Gestaltungsprojekts zu organisieren. In der zweiten Phase „Verstehen“ spielen die potenziellen Kunden und das Umfeld eine primäre Rolle. Die dritte Phase ist durch die Schaffung, Erprobung und schließlich die Auswahl von Prototypen gekennzeichnet. Durch die Implementierung des Prototyps am Markt ist die vierte Phase charakterisiert. Die fünfte und abschließende Phase zeichnet sich durch das Steuern und Anpassen des Business Models aus. (Schallmo 2013, 89)

Die nachfolgende Abbildung 4 veranschaulicht und erläutert noch einmal ausführlich den angesprochenen Ablauf der Business Model Gestaltung.

<b><u>Mobilisieren</u></b>	<b><u>Verstehen</u></b>	<b><u>Gestalten</u></b>	<b><u>Implementieren</u></b>	<b><u>Durchführen</u></b>
Vorbereitung auf ein erfolgreiches Projekt zur Geschäftsmodellgestaltung	Recherchieren und analysieren Sie die Elemente, die für die Geschäftsmodellgestaltung erforderlich sind	Schaffen und testen Sie gangbare Geschäftsmodelloptionen und wählen Sie die besten aus	Implementieren Sie den Geschäftsmodellprototypen in der Praxis	Passen Sie das Geschäftsmodell im Hinblick auf die Marktreaktionen an und modifizieren Sie es
<i>Voraussetzungen schaffen</i>	<i>Vertiefung</i>	<i>Prüfung</i>	<i>Ausführung</i>	<i>Entwicklung</i>
Tragen Sie alle Elemente für eine erfolgreiche Geschäftsmodellgestaltung zusammen. Schaffen Sie Bewusstsein für die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells, beschreiben Sie die Motivation für das Projekt und sorgen Sie für eine gemeinsame Sprache, um Geschäftsmodelle zu beschreiben, zu gestalten, zu analysieren und zu diskutieren.	Sie und das Team zur Geschäftsmodellgestaltung vertiefen sich in relevante Wissensbereiche: Kunden, Technologie und Umfeld. Sie sammeln Informationen, interviewen Fachleute, studieren potenzielle Kunden und identifizieren Bedürfnisse und Probleme.	Verwandeln Sie die Informationen und Ideen der vorhergehenden Phase in Geschäftsmodellprototypen, die erforscht und getestet werden können. Nach einer intensiven Prüfung der Geschäftsmodelle wählen Sie die befriedigendste Geschäftsmodellgestaltung aus.	Implementieren Sie die ausgewählte Geschäftsmodellgestaltung.	Schaffen Sie die Managementstrukturen, um Ihr Geschäftsmodell kontinuierlich zu überwachen, zu bewerten und anzupassen oder zu verändern.

**Abbildung 4:** Prozess zur Business Model Gestaltung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011, 253)

Die obige Analyse zeigt das Vorgehen und die Stärken des Business Model Canvas auf. Ebenfalls wurden im obigen Teil auch gewisse Empfehlungen zum Umgang mit dem Business Model Canvas beschrieben.

### **3.2 Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas in der Literatur**

Nachdem nun das Business Model Canvas ausführlich dargestellt und erläutert wurde, befasst sich das folgende Unterkapitel mit Einflussfaktoren auf ein systematisches Prozessdesign im Bezug auf die Ausarbeitung des Business Model Canvas, die in der Literatur identifiziert werden können.

Zur Identifikation dieser Einflussfaktoren wurde eine gezielte und systematische Literaturrecherche zum Thema der Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas durchgeführt. Hierfür wurde die Forschungsfrage als Fragestellung definiert. Im Anschluss wurden Suchbegriffe, zumeist auf Englisch, wie unter anderem Business Model Canvas, Alexander Osterwalder, Business Model Development, Business Model Frameworks, Business Model Tools, Business Model Process, Business Modelling und Business Model Innovation definiert. In einem weiteren Schritt wurden nun die Datenbanken ausgewählt, in denen gesucht werden sollte. Hierbei fiel die Entscheidung unter anderem auf die Datenbanken Science Direct, Emerald Insight, JStore und Ebsco Host. Des Weiteren wurde während der Recherche zwischen einer Schlagwortsuche und einer Freitextsuche unterschieden und eine Kombination beider für die Recherche gewählt. Darauf folgend wurde die Literatur gesichtet. Hierbei wurden unter anderem die Abstracts, Inhaltsverzeichnisse und Literaturverzeichnisse untersucht, da Abstracts und Inhaltsverzeichnisse der gefundenen Literatur Hinweise auf den Inhalt geben können und die Literaturverzeichnisse mögliche weitere interessante Quellen aufdecken können. Als abschließender Schritt wurde die interessierende Literatur einer gezielten Suche nach Einflussfaktoren auf ein systematisches Prozessdesign zur Ausarbeitung eines Business Model Canvas unterzogen.

### **3.3 Ergebnis der Literaturrecherche**

In der aktuellen Literatur zum angesprochenen Thema des Business Model Canvas findet sich zumeist die Erläuterung des Konzeptes, also beispielsweise die Zielsetzung und der Ablauf des Business Model Canvas. Außerdem werden in diesem Kontext in vielen Fällen die einzelnen Bausteine des Business Model Canvas teils ausführlich beschrieben. In manchen Fällen wird darüber hinaus zusätzlich ein Ablaufprozess, ähnlich des in Kapitel 3.1.4 gezeigten Prozesses, dargestellt. Dieser beschreibt jedoch lediglich grobe Ablaufschritte bei der Anwendung des Business Model Canvas. Daher sind auch aus diesem Prozess keine Einflussfaktoren abzuleiten. (Fiel 2011, 16-18; Fritscher/Pigneur 2010, 32-33; Osterwalder/Pigneur 2011; Schallmo 2013, 85-92)

Somit ist festzuhalten, dass in der einschlägigen Literatur noch keine Einflussfaktoren fixiert sind. Auch diverse andere Ansätze, Frameworks und Tools bieten keinen vollständigen Ansatz zur Geschäftsmodell-Innovation/ -Entwicklung. (Schallmo 2013, 85) Ein solches vollständiges systematisches Prozessdesign ist jedoch, wie bereits beschrieben nötig, um Unternehmen eine Möglichkeit zur systematischen Gestaltung von Business Models zu bieten. (Osterwalder 2013, 240)

Diese Situation spiegelt noch einmal deutlich die vorhandene Forschungslücke und weiterhin die Notwendigkeit der Erhebung der angesprochenen Einflussfaktoren wieder. Obwohl in der gegenwärtigen Literatur zwar keine direkten Einflussfaktoren niedergeschrieben sind, lassen sich jedoch aus der Grundlagenliteratur von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011), den oben genannten Beschreibungen der Thematik des Business Model Canvas und der Beschreibungen zum Vorgehen bei der Anwendung des Business Model Canvas, Faktoren erkennen, die als Grundlage für die Erstellung des Leitfaden-Interviews im Rahmen der Erhebung der Einflussfaktoren auf die Anwendung des Business Model Canvas in der Praxis dienen.

Daher werden folgende Faktoren als Grundlage für die Erstellung des Leitfaden-Interviews herangezogen. Das allgemeine Konzept, das hinter dem Business Model Canvas steht. Die Verwendung von Klebezetteln in Verbindung mit der Verwendung einer großen Leinwand bei der Anwendung des BMC. Die Rolle der Diskussion und somit auch der Gruppenarbeit und Teamarbeit, die darüber hinaus mit diversen Kreativitätstechniken und Design-Thinking-Methoden verknüpft werden kann. Des Weiteren kann die visuelle und illustrierte Darstellung innerhalb des BMC als Faktor für die Leitfaden-Erstellung herangezogen werden. In diesem Kontext sind außerdem die beschriebenen neun Bausteine und der Ablaufprozess des Business Model Canvas zu nennen. (Fiehl 2011, 16-18; Fritscher/Pigneur 2010, 32-33; Osterwalder/Pigneur 2011; Schallmo 2013, 85-92) Darüber hinaus spielt in diesem Zusammenhang der Umgang mit der Unternehmensumwelt und die Verbindung zwischen Strategie und Business Model des Unternehmens eine Rolle. (Schallmo 2013, 85-92) Ergänzt werden diese Ansätze um weitere Anhaltspunkte für Einflussfaktoren aus dem Basiswerk von Osterwalder und Pigneur (2011). Hierbei wurden mögliche Hilfestellungen wie Leitfragen (Osterwalder/Pigneur 2011, 24-45) und ergänzende Tools (Osterwalder/Pigneur 2011, 203-242) in die Faktoren für die Leitfaden-Erstellung aufgenommen.

## **4 Einflussfaktoren in der Praxis**

Im vierten Kapitel dieser Arbeit werden nun die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur aufgegriffen. Da diese jedoch keinen gesicherten Kenntnisstand bieten, ist es notwendig, Praktiker zu befragen. Um eine systematische Durchführung der Befragung zu gewährleisten, sollen die erhobenen theoretischen Faktoren genutzt werden, um einen Interview-Leitfaden zu entwickeln. Das Vorgehen hierbei wird im Folgenden ebenso erläutert, wie die darauf folgende Auswertung der Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse, sodass am Ende dieses Kapitels die Einflussfaktoren auf die Anwendung des Business Model Canvas in der Praxis genannt werden können.

### **4.1 Untersuchungsmethodik**

Um die Frage nach Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Anwendung des Business Model Canvas zu beantworten, wurden 11 Interviews mit Experten durchgeführt. Die Interviews sind als Leitfaden-Interviews gestaltet. Diese Methodik, die auch als halbstrukturiertes Interview bekannt ist, gehört zu den bekanntesten Formen qualitativer Befragungen. Ein Grund für die Wahl dieser Methodik liegt in der Möglichkeit, unterschiedliche Interviews durch einen einheitlichen Leitfaden, der als Grundlage der Datenerhebung und Datenanalyse dient, vergleichen zu können. Darüber hinaus bietet solch ein Leitfaden-Interview genügend Spielraum auf den Interview-Partner einzugehen und genauere Fragen zu bestimmten Themenblöcken zu stellen, die in dieser Form im Leitfaden noch nicht vorhergesehen wurden, aber einen Mehrwert im Bezug auf die Datenerhebung liefern. (Bortz/Döring 2006, 314-315) Somit wird das Interview nicht primär vom Interviewer gesteuert, sondern eher vom Interviewten, da sich das Interview an die Antworten des Befragten anpasst. (Bortz/Döring 2006, 308)

Wie bereits erwähnt, wurden die Interviews mit Experten im behandelten Themengebiet durchgeführt. Diese Experten zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Business Model Canvas bereits angewandt haben oder aktuell mit dem BMC arbeiten. Die so aus den Interviews gewonnene Datenbasis verfügt damit über hohe externe Validität (Bortz/Döring 2006, 53) und bringt darüber hinaus einen hohen Praxisbezug mit sich.

#### **4.1.1 Auswahl, Kontaktaufnahme und Untersuchungszeitraum**

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen vor allem erfahrene Anwender, die sich bereits häufig mit dem Business Model Canvas beschäftigt haben, dieses bereits angewendet haben, das BMC im Zuge der Unternehmensgründung an der eigenen Geschäftsidee angewendet haben und/oder in beratender Position tätig sind.

Die Suche der Experten fand unter anderem über die Community [www.businessmodelhub.com](http://www.businessmodelhub.com) statt. Diese Community wurde von Alexander Osterwalder nach der Veröffentlichung seines Buches Business Model Generation ins Le-

ben gerufen, um einen Erfahrungsaustausch und eine Diskussionsmöglichkeit unter den Anwendern des BMC zu ermöglichen. Die Profile dieser Community boten viele Merkmale, die die Suche erleichterten. So gehört unter anderem zu solch einem Profil, in welcher Form und welcher Intensität der User mit dem Business Model Canvas gearbeitet hat, sodass sich in diesem Kontext bereits geeignete Personen für ein Interview herauskristallisierten. Des Weiteren wurde gezielt im Business Netzwerk Xing in Gruppen, die sich mit der Thematik Business Modell Innovation, Business Model Generation und Business Model Canvas nach Anwendern und Experten im Bereich des BMC gesucht. Beispielhaft sind hier die Xing-Gruppen „Business Model Generation“ und „Business Model Innovation“ zu nennen. Ein Anhaltspunkt in diesem Bereich war die Aktivität und Intensität der Beteiligung in den genannten Xing-Gruppen. Des Weiteren wurde gezielt in Profilen nach Stichworten und Begriffen, die mit dem Thema in Verbindung stehen, gesucht. Um sicher zu stellen, dass die kontaktierten Personen auch über Kenntnisse in dem Zielbereich verfügen, wurden ergänzende Recherchen über Suchmaschinen und Websites durchgeführt.

Da zu keiner der befragten Personen ein persönlicher Kontakt bestand, wurden die jeweiligen Interview-Partner, wie bereits beschrieben, über die Portale businessmodelhub.com und xing.com mit einer personalisierten Nachricht<sup>1</sup> kontaktiert. Besonderer Wert wurde dabei auf eine persönliche Formulierung der Nachricht gelegt. Die Responsequote lag bei ca. 35 Prozent, wobei mit lediglich 10 Prozent im späteren Verlauf kein Interview durchgeführt wurde. Ebenfalls wurde der Nachricht ein Überblick über die inhaltlichen Themen des Interviews angehängt, damit sich die kontaktierte Person einen ersten Eindruck über die Inhalte des Interviews verschaffen konnte und des Weiteren erste Überlegungen bzgl. der dort geforderten Antworten machen konnte. Bei der Erstellung dieses Überblicks<sup>2</sup> wurde darauf geachtet zwar einen Einblick zu ermöglichen, jedoch noch nicht zu viele Informationen und Fragen des bevorstehenden Interviews vorwegzunehmen.

Die Interviews fanden in dem Zeitraum vom 09.08.2013 bis zum 04.09.2013 statt und wurden über den Internettelefonie-Dienst Skype durchgeführt, wobei die Befragten wählen konnten, ob sie ebenfalls mittels Skype telefonieren wollten oder auf einer Festnetz-Nummer angerufen werden wollten. Skype stellte sich aufgrund der einfachen Aufzeichnungsmöglichkeiten als sehr gut geeignete Variante dar, die Interviews in geeigneter Qualität aufzuzeichnen. Die Aufzeichnung wurde zur späteren Transkription der Interviews genutzt. Weitere Gründe, die Interviews per Telefongespräch durchzuführen, waren die Flexibilität bei der Terminvereinbarung und der geringere organisatorische Aufwand im Bezug auf das Finden eines Ortes für das Interview. (Bortz/Döring 2006, 239-241).

---

<sup>1</sup> Eine anonymisierte persönliche Nachricht befindet sich beispielhaft im Anhang.

<sup>2</sup> Der Themenüberblick für die Ansprache per Nachricht befindet sich im Anhang.



#### 4.1.2 Gestaltung des Leitfaden-Interviews

Zur Durchführung der Interviews, die vom zeitlichen Rahmen bei ca. einer halben Stunde liegen, wurde ein Leitfaden<sup>3</sup> erarbeitet. Dabei wurde das Thema in einem ersten Schritt in Themenblöcke eingeteilt. Diese Themenblöcke sowie die im Anschluss erstellten Leitfragen lehnen an die Erkenntnisse der Beantwortung der ersten Forschungsfrage, nämlich den Faktoren zur Erstellung eines Leitfaden-Interviews, an.

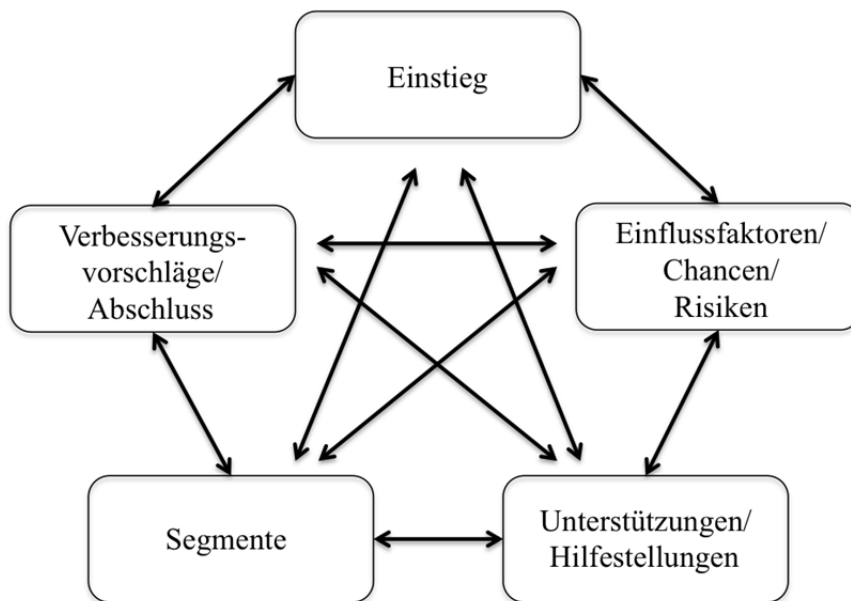


Abbildung 5: Aufbau des Leitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Die obige Abbildung 5 zeigt die Themenblöcke, aus denen der Interview-Leitfragen entwickelt wurde. Die allgemeine Reihenfolge, in der diese im Fragebogen abgearbeitet werden, beginnt mit dem Einstieg und folgt dann dem Uhrzeigersinn. Da diese Themenblöcke für das Leitfaden-Interview im Bezug auf die Datenerhebung und -analyse jedoch nur ein Gerüst bilden und der Interviewer jederzeit Fragen ändern und gezielt auf die Antworten des Befragten eingehen kann (Bortz/Döring 2006, 314), stellt dieses Vorgehen zwar einen rein logischen Aufbau dar, dieser ist jedoch keines-

<sup>3</sup> Der Leitfaden für die Interviews befindet sich im Anhang.

falls zwingend. Diese Möglichkeit des Springens zwischen einzelnen Blöcken stellen die Pfeile in Abbildung 6 dar.

Der Themenblock „Einstieg“ stellt besonders die Frage, in welcher Form der Befragte mit dem BMC arbeitet, in den Vordergrund, um einen ersten Eindruck über den Anwendungskontext zu erhalten und den Expertenstatus zu überprüfen. Ergänzend dazu wurde die Frage nach dem Schwierigkeitsgrad der Anwendung gestellt. Diese Frage verfolgte das Ziel zu identifizieren, wie sich die allgemeine Haltung des Befragten zum BMC darstellt. Allgemein ist festzuhalten, dass sich der Themenblock „Einstieg“ wortwörtlich damit beschäftigt, einen reibungslosen Einstieg in das Interview zu gewährleisten. In diesen Themenblock flossen bis auf die Frage nach dem Schwierigkeitsgrad der Anwendung, die an das allgemeine Konzept des BMC angelehnt ist, keine weiteren Faktoren aus Forschungsfrage eins, zur Leitfaden-Erstellung, ein.

Der zweite Themenblock „Einflussfaktoren/ Chancen/ Risiken“ beschäftigt sich mit den Fragen nach entscheidenden Faktoren, Herausforderungen, Chancen und Risiken bei der Anwendung des BMC. Diese Fragen ermöglichen Antworten, die sich genau auf die genannten Problemfelder beziehen und sich dadurch vermuten lässt, dass weniger Interpretation der Antworten nötig sein wird. Speziell die Frage nach entscheidenden Faktoren für die erfolgreiche Anwendung steht im Fokus dieses Themenblocks und soll vom Interviewer möglichst ausführlich hinterfragt werden.

Im Themenblock der „Unterstützung/ Hilfestellungen“ standen unter anderem viele Faktoren aus Forschungsfrage eins im Vordergrund. Zum einen sind dies Fragen, welche Hilfestellungen genutzt wurden und wie damit umgegangen wurde. Und zum anderen, welche Schlussfolgerungen aus einzelnen Hilfestellungen gezogen werden können. Als Beispiel sollen in diesem Fall die Leitfragen zu den einzelnen Bausteinen im BMC dienen. Diese sollten danach bewertet werden, ob andere oder zusätzliche Fragen in diesem Kontext sinnvoll wären. Durch dieses spezielle Nachfragen sollen die Faktoren der visuellen Darstellung, der genutzten Kreativitätstechniken, des Design-Thinkings und der Verwendung von Klebezetteln an einer Leinwand abgeklopft werden.

Im Themenblock „Segmente“ drehen sich die Fragen um die Erarbeitung und Implementation der einzelnen Bausteine/Segmente. In diesem Zusammenhang spielt besonders der Umgang mit den als eher schwierig zu erarbeitenden Segmente eine Rolle, da zum einen wichtig ist zu erheben, in welchen Segmenten Probleme auftreten und zum anderen wie mit diesen Problemen umgegangen wird. Diese Fragen fußen auf den im Fokus stehenden Bausteinen des BMC in der Literatur.

Zum Abschluss des Interviews im Themenblock „Verbesserungsvorschläge/ Abschluss“ steht unter anderem die Kombination mit anderen (Management-) Tools im Vordergrund, um zu eruieren, welche häufig genutzt werden und aus welchen Gründen diese genutzt werden. Hierbei stehen die Faktoren aus Forschungsfrage eins, die sich mit der Unternehmensumwelt und der Verbindung zwischen Strategie und Business Model beschäftigen, im Fokus. Daneben stehen abschließend die Fragen nach Verbesserungsvorschlägen für das BMC und zusammenfassend das Beste bzw. der große Vorteil des BMC im Mittelpunkt. Ergänzend soll durch eine offene Fragestellung im Bezug auf Verbesserungsvorschläge und das Beste an der Bearbeitung, der

Befragte noch einmal zusammenfassend Aspekte von sich aus aufgreifen und Informationen preisgeben, die so noch nicht geäußert wurden.

Im Zuge der Erstellung des Interviewleitfadens wurde ein Pretest mit einer Gruppe von Studenten durchgeführt, die das BMC im Rahmen einer Lehrveranstaltung auf eine eigene Geschäftsidee angewendet haben. Dieser Pretest hatte die Aufgabe zu testen, ob die gestellten Fragen inhaltlich und sinngemäß verstanden wurden. Die Ergebnisse waren, dass der Fragebogen einer klareren Struktur bedurfte, einzelne Fragen aufgrund von Überschneidungen überflüssig waren und darüber hinaus bestimmte Fragen einer trennschärferen Formulierung bedurften. Um diese Aspekte im Fragebogen umzusetzen, wurden die oben beschriebenen Themenblöcke gebildet und der Fragebogen auf die wesentlichen Fragen beschränkt. Außerdem wurde jeweils nur ein interessierender Aspekt in die Fragen integriert und wo nötig, die Möglichkeit von Detailfragen eingebettet. Zusätzlich wurde durch diese Maßnahme das Abschweifen vom eigentlich interessierenden Aspekt eingedämmt.

#### **4.1.3 Transkription der Interviews**

Zur Auswertung der Interviews wurden diese transkribiert. Definiert ist die Transkription als Übertragung von Audiodateien in die Schriftform. In diesem Zusammenhang kann unter anderem zwischen einem einfachen Transkriptionssystem und einem komplexen Transkriptionssystem unterschieden werden. Für die vorliegende Arbeit wurde das einfache Transkriptionssystem gewählt, da bei dieser Art der Transkription, die darüber hinaus inzwischen sehr verbreitet ist, der (schnelle Zugang zum) Inhalt des Interviews im Vordergrund steht und nicht zu erwarten ist, dass aus Tonhöhen, Nebenakzente, Geschwindigkeit und Lautstärke des Sprechens weitere Erkenntnisse gewonnen werden können, wie es der Fall bei komplexen Transkriptionssystemen ist. (Dresing/Pehl 2011, 20-23) Zur wissenschaftlichen Transkription sind klare Regeln nötig. Die Regeln, die zur Transkription der Interviews innerhalb der vorliegenden Arbeit genutzt wurden, befinden sich im Anhang und sind angelehnt an das einfache Transkriptionssystem, das dem „Praxisbuch Interview und Transkription - Regelsysteme und Anleitungen für qualitative Forscher“ von Dresing und Pehl (2011, 25-28) entstammt.

#### **4.2 Methodik zur Ableitung von Einflussfaktoren**

Zur Auswertung und Analyse der Interview-Transkripte wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, da diese „eine Anleitung zum regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeiten umfangreichen Textmaterials“ (Bortz/Döring 2006, 331-332) bietet. Außerdem enthält die qualitative Inhaltsanalyse Feinanalysen, die eine Betrachtung von kleineren Sinneseinheiten ermöglicht und auf ein elaboriertes Kategoriensystem abzielt, das als Grundlage einer sammelnden Deutung des Datenmaterials dient. (Bortz/Döring 2006, 332) Darüber hinaus liegt einer der großen Vorteile

darin, dass große Mengen Textmaterial, bei der gleichzeitigen Erhaltung der wichtigen Inhalte, auf ein übersichtliches Maß gekürzt wird. (Mayring 2010, 83)

Um Transparenz im Bezug auf die Auswertung der Interviews zu schaffen, ist die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse in Abbildung 6 dargestellt und wird im Folgenden beschrieben. Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse wurde die induktive Kategorienbildung als Technik zur Bildung der gesuchten Kategorien festgelegt. Dabei lehnt sich die Vorgehensweise an die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2010, 60) in Verbindung mit der induktiven Kategorienbildung (Mayring 2010, 83-84) an. Hierbei werden nach dem Prinzip der induktiven Kategorienbildung die Kategorien unmittelbar aus dem Textmaterial bestimmt und somit nicht durch ein theoretisches Konzept vorbestimmt. (Mayring 2010, 83)

Der erste Schritt des Ablaufmodells zur Auswertung der Interviews ist die Festlegung des Materials. Hierbei werden alle Antworten und Inhalte der transkribierten Interviews einbezogen, die in Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen. In Schritt zwei wird die Entstehungssituation der Interviews analysiert. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die Interviews per Telefonat zwischen Interviewer und Befragtem entstanden. Durchgeführt wurde das Telefonat von Seiten des Interviewers über den (Online)-Telefonie-Dienst Skype, während der Befragte zwischen ebenfalls einem Anruf auf einem Skype-Account oder einem Anruf auf Festnetz wählen konnte. Die Interviews wurden aufgezeichnet. Die Befragten beantworteten offene Fragen zum Business Model Canvas. Voraussetzung war, dass die Befragten einen Expertenstatus aufweisen konnten. Dieser wurde bereits im obigen Teil der Arbeit definiert. Die formale Charakterisierung des Materials im dritten Schritt beschreibt die wörtliche Verschriftlichung des Audiomaterials, sodass die Interviews in transkribierter Form vorliegen. Der vierte Schritt bestimmt die Richtung der Analyse, bei der Einflussfaktoren auf die Anwendung des Business Model Canvas analysiert werden, fußend auf den Auskünften der Befragten, die sich auf ihre Erfahrungen im Umgang mit dem BMC beziehen. Im fünften Schritt wird die Analysetechnik gewählt. In diesem Fall ist dies die induktive Kategorienbildung. Anschließend wird in einem sechsten Schritt die Analyseeinheit bestimmt. Zur Analyseeinheit gehören die Kodiereinheit, die als einzelnes Wort festgelegt wird. Die Kontexteinheit, die als Aussage eines Befragten festgelegt wird, und die Transkripte der einzelnen Interviews stellen die Auswertungseinheit dar, was bedeutet, dass jedes Interview mit allen Fragen und Antworten in die Auswertung mit einbezogen wird. Das Selektionskriterium in Schritt sieben wird durch die Forschungsfrage, „welche Einflussfaktoren ergeben sich bei der Anwendung des Business Model Canvas in der Praxis“, bestimmt. Darüber hinaus wird in Schritt sieben ein geringes Abstraktionsniveau festgelegt, da die Befragten über ihre Erfahrungen Auskunft geben sollen und diese nicht durch ein zu enges Korsett im Bezug auf die Auswertung eingeengt werden sollte. In Schritt acht wurde nun das Material durchgearbeitet. Dabei wurde der Text Zeile für Zeile gelesen und sobald das festgelegte Selektionskriterium erfüllt war, die Kategorienformulierung durchgeführt. Bei der Formulierung der Kategorie wurde darauf geachtet, die Kategorie so zu formulieren, dass sie nah an der Formulierung im Text liegt. Dies konnte durch ein Wort oder einen Kurzsatz geschehen. War dieser Prozess abgeschlossen, wurde der

Text weiter Zeile für Zeile bearbeitet, bis wieder das Selektionskriterium erfüllt war. Nun wurde entschieden, ob die neue Textstelle in die aufgestellte Kategorie fällt (Subsumtion) oder eine neue Kategorie erstellt werden muss. Nach dieser Vorgehensweise wurde das Material durchgearbeitet. Schritt neun im Ablaufmodell weist nun die Revision des Kategoriesystems aus. Diese Revision war nötig, da die Kategorienbildung sich als zu unübersichtlich und somit nicht zielführend herausgestellt hatte, sodass nach dem ersten Kodierdurchgang des Textmaterials eine Revision des Kategoriesystems erfolgte. Dabei wurden, um eine bessere Strukturierung der Kategorien und einen besseren Überblick zu gewährleisten, Kategorien auf einem höheren Abstraktionsniveau gebildet, die sozusagen als Überkategorien dienten und somit, durch die Unterordnung der unterschiedlichen Kategorien, mehr Struktur in das Kategoriensystem brachten. Drei der zwölf Überkategorien wurden aus bereits gebildeten (Text)-Kategorien übernommen. In den restlichen neun Fällen von Überkategorien wurden diese explizit gebildet. Die folgende Tabelle 3 zeigt die Überkategorien inklusive der Art der Bildung.

<b>Neu gebildete Kategorie</b>	<b>Kategorie übernommen</b>
Allgemeine Regeln	Zusatz-Tools/ -Ansätze
Team	Moderierter Prozess
Erarbeitung der Segmente/ Bausteine	Leitfragen
Flexibilität	
Hilfestellungen	
Maßnahmen vor der Bearbeitung	
Maßnahmen während der Bearbeitung	
Maßnahmen nach der Bearbeitung	
Interaktivität	

**Tabelle 3:** Gebildete Überkategorien, Quelle: Eigene Erhebung

Nach der Bildung der Überkategorien wurde ein endgültiger Materialdurchgang (Schritt zehn) gestartet. Die Kategorien wurden nun jedoch unter die jeweils passende Überkategorie geordnet. Davon war das restliche Vorgehen nicht betroffen, sodass Kategorien anderen Kategorien weiterhin untergeordnet werden konnten und eine Art Baumstruktur, ähnlich eines „MindMaps“, innerhalb der einzelnen Überkategorien

entstand. Der elfte und letzte Schritt „Interpretation und Analyse“ wird nun im Folgenden in Verbindung mit den Ergebnissen ausführlich dargestellt.



**Abbildung 6:** Ablaufmodell zur Auswertung der Interviews,  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010, 60-  
84)

### 4.3 Einflussfaktoren auf die Erstellung eines Business Model Canvas in der Praxis

In diesem Abschnitt werden die Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas in der Praxis, die aus den durchgeführten Interviews mittels beschriebener Analyse erhoben wurden, ausgewiesen und erläutert. Die Darstellung der Ergebnisse findet, um einen schnellen Überblick zu ermöglichen, in Tabellen statt und wird dabei anhand der in der Analyse gebildeten Überkategorien gegliedert. Die Unterpunkte sind als Ausprägungen der jeweiligen Kategorie zu betrachten, sodass durch diese entweder eine Überkategorie genauer beschrieben wird und/ oder die Kategorie in verschiedene Teilbereich auf gesplittet wird. Alle Kategorien sind durch die entsprechenden Textstellen belegt und nach jeweiliger Überkategorie samt Befragtem und Absatz aufgeschlüsselt. Die identifizierten Kategorien sind in den Tabellen im Anhang (8.5 Kategorien) nachzuverfolgen.

Um die angesprochene Transparenz im Bezug auf die Nachvollziehbarkeit der Textstellen und der gebildeten Kategorien zu gewährleisten, wurde für die Kategorien ein Baustein-System entwickelt, sodass durch die Bausteine aus den Kategorie-Tabellen und somit letztlich den Transkripten zitiert wird. Dieses System von Bausteinen ist sowohl in den Tabellen im Text als auch in den Tabellen im Anhang (8.5 Kategorien) integriert. Anhand der Bausteine kann so nachvollzogen werden, um welche Kategorie es sich handelt und auf welche Textpassagen diese Kategorie Bezug nimmt. Die Bausteine beziehen sich dabei auf die jeweils diskutierte Überkategorie.<sup>4</sup>

Für die Darstellung der Ergebnisse im folgenden Kapitel wurden diese Kategorien zusätzlich noch einmal angepasst und in handlungsempfehlender Weise formuliert.

#### 4.3.1 Allgemeine Regeln

Die Kategorie „Allgemeine Regeln“ stellt Einflussfaktoren dar, die sich auf allgemeine Themen der Anwendung des Business Model Canvas beziehen. Dabei ergeben sich folgende Kategorien (Tabelle 4).

##### Allgemeine Regeln

Baustein 1	Betrachtung des interessierenden Bereichs von einer Meta-Ebene
Baustein 2	BMC als Prototyping-Tool ansehen Verschiedene Prototypen erstellen
Baustein 3	Canvas nicht als Universallösung ansehen
Baustein 4	Eine gewisse Distanz zur eigenen Idee entwickeln Den Veränderungsbedarf erkennen
Baustein 5	Die Einführung ins BMC spielt eine wichtige Rolle
Baustein 6	Das BMC in die Unternehmensstrategie integrieren

<sup>4</sup> Eine Ausnahme bildet die Überkategorie Interaktivität, da diese nach der zu Grunde liegenden Logik lediglich einen Baustein ausweisen würde.

	Verbindung Strategie und operatives Geschäft herstellen Verbindung zwischen Idee und Strategie herstellen
Baustein 7	Konsequent und regelmäßig mit dem Canvas arbeiten
Baustein 8	Nicht in Details und Diskussionen verlieren Dinge kurz und knapp auf den Punkt bringen
Baustein 9	Nutzung als dynamisches Dokument, Lernprozess einbeziehen
Baustein 10	Value Proposition Canvas (VPC) nutzen Feinheiten im VPC beachten Gute Vorbereitung für den VPC notwendig Übersetzung des VPC in BMC vornehmen
Baustein 11	Über Offenheit für die Entwicklung neuer Sicht- und Denkweisen verfügen Diverse Lösungswege und Lösungsalternativen durchspielen Darstellung unterschiedlicher Varianten Scheuklappen im Bezug auf neue Varianten ablegen
Baustein 12	Ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen

**Tabelle 4:** Allgemeine Regeln, Quelle: Eigene Erhebung

Um die Wichtigkeit einzelner Kategorien, die anhand von Nennungen repräsentiert wird, aufzuzeigen und gleichzeitig einzelne Kategorien genauer zu beleuchten, werden diese im Folgenden näher erläutert.

Die Kategorie „Betrachtung des interessierenden Bereichs von einer Meta-Ebene“ beschreibt die Loslösung von der täglichen Arbeit und die Einnahme einer übergeordneten Position zur Betrachtung des eigenen Unternehmens, um den BMC anzuwenden. (Baustein 1) Darüber hinaus ist ein wichtiger Ansatzpunkt das BMC als Prototyping-Tool anzusehen und anhand dessen, verschiedene Varianten von Business Models, zu erstellen (Baustein 2) und trotzdem das Business Model Canvas nicht als Universallösung anzusehen (Baustein 3). In diesem Zusammenhang gilt es ebenfalls sich von der eigenen Idee zu distanzieren und diese von Außen zu betrachten. (Baustein 4) Damit dies möglich ist, ist eine Einführung in das BMC wichtig, damit die handelnden Personen einen Überblick über das BMC erhalten. (Baustein 5) Daneben stellt die Integration des BMC in die Unternehmensstrategie einen wichtigen Faktor dar (Baustein 6), diese Integration ist wiederum nur möglich und sinnvoll, wenn das Tool auch konsequent und regelmäßig angewendet wird. (Baustein 7) Außerdem ist es im Bezug auf die inhaltliche Arbeit mit dem BMC wichtig, sich nicht in Diskussionen zu verlieren und die zur Diskussion stehenden Dinge kurz und knapp auf den Punkt zu bringen. (Baustein 8) Eine Nutzung des Value Proposition Canvas (VPC) kann bei der Anwendung hilfreich sein. (Baustein 10) Des Weiteren ist es wichtig neuen Sicht- und Denkweisen gegenüber aufgeschlossen zu sein, um Lösungsalternativen durchspielen zu können. (Baustein 11) Ebenfalls ist es im organisatorischen



Kontext wichtig ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen für die Anwendung des BMC vorzuhalten und sich somit im Klaren zu sein, dass für die Anwendung des BMC eine Menge Energie notwendig ist. (Baustein 12)

### 4.3.2 Interaktivität

Eine weitere Überkategorie bildet die Interaktivität (Tabelle 5). Die Interaktivität bezieht sich, wie in der folgenden Tabelle zu erkennen ist, auf die Teamarbeit. In diesem Zusammenhang wurde von einem Großteil der Befragten auf diesen Faktor hingewiesen, sodass festgehalten werden kann, dass eine Bearbeitung des BMC im Team unumgänglich ist. Dabei gilt es die Gruppendynamik zu nutzen und Spaß am Prozess zu entwickeln. Gelingen kann dies durch eine aktive Gestaltung der Diskussion, die die Interaktion in der Gruppe fördert und darüber hinaus durch den Teilnehmern hilft, geführt durch den Prozess zu gehen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass die Kollegen sich untereinander besser austauschen und so die Tätigkeiten anderer Abteilungen besser verstehen und kennenlernen.

#### **Interaktivität**

---

Teamarbeit steht im Mittelpunkt und ist erforderlich

Nie alleine mit dem Canvas arbeiten

Spaß am Prozess der Anwendung entwickeln

Die Diskussion aktiv gestalten

Einen geführten Prozess gestalten

Im Zuge der Teamarbeit die Tätigkeiten der Kollegen besser kennen lernen

**Tabelle 5:** Interaktivität, Quelle: Eigene Erhebung

### 4.3.3 Team

An die Interaktivität anknüpfend ist es sinnvoll, mit einer genaueren Betrachtung der Überkategorie Team fortzufahren. Diese Kategorie befasst sich mit den Einflussfaktoren innerhalb des Teams bzgl. der Zusammenarbeit und der Zusammensetzung des Teams. Hierbei ist erforderlich, dass alle Teammitglieder an einem Strang ziehen, wissen was die kritischen Elemente sind (Baustein 1) und darüber hinaus alle Teammitglieder abholt, um die Personen zu motivieren und somit den Weg für eine gemeinsame Bearbeitung zu ebnen (Baustein 2). Die Teammitglieder sollten dabei nach speziellen Kriterien ausgewählt werden. Dabei ist wichtig, dass die Personen die Fähigkeit besitzen, Komplexität herunter zu brechen und sich von ihrem detailreichen Prozessdenken zu lösen, um gepaart, mit der Offenheit für unstrukturierte Prozesse (Baustein 5), Vorgänge plakativ herunterbrechen zu können. (Baustein 3) Die Zusammensetzung der Teams sollte darüber hinaus unter multidisziplinären Gesichtspunkten ausgewählt werden, da die Erfahrung der Befragten gezeigt hat, dass speziell

die Beteiligung von Personen unterschiedlichster Abteilungen und Denkweisen zu einer erfolgreichen Anwendung und zu einer verbesserten innerbetrieblichen Zusammenarbeit führt. (Baustein 4) Dabei sollten darüber hinaus beachtet werden, dass die einzelnen Teammitglieder über die Fähigkeit verfügen, ihre „Social Skills“ für das Team anzuwenden. (Baustein 6) Eine Zusammenfassung der Kategorien ist in Tabelle 6 zu finden.

<b>Team</b>	
Baustein 1	Alle Teammitglieder müssen an einem Strang ziehen
Baustein 2	Alle Teammitglieder bei ihrem aktuellen Kenntnisstand abholen Motivation der Beteiligten sicherstellen
Baustein 3	Die Fähigkeit Komplexität herunter zu brechen wird benötigt Plakatives Herunterbrechen der Komplexität
Baustein 4	Multidisziplinäre Teams zusammenstellen Innerbetriebliche Zusammenarbeit fördern
Baustein 5	Offenheit und Abstraktionsvermögen der Teammitglieder erforderlich
Baustein 6	Social Skills des Teams beachten

**Tabelle 6:** Team, Quelle: Eigene Erhebung

#### 4.3.4 Moderierter Prozess

Neben der Teamarbeit und der Zusammenstellung des Teams ist es weiterhin erforderlich, wie die Befragten erläuterten, die Anwendung und die Erarbeitung des Business Model Canvas durch einen moderierten Prozess zu steuern (Baustein 1). Dabei soll die Moderation innerhalb eines Workshops oder einer Workshops-Serie durchgeführt werden. Weiterhin soll innerhalb des Workshops vom Moderator kein inhaltlicher Input kommen, sondern durch eine gezielte Impulssetzung immer wieder ein Anstoß für die Diskussion gegeben werden. Hierbei können durch aus Impulse aus anderen Branchen einbezogen werden. In diesem Kontext ist nach Meinung der Befragten nicht entscheidend, ob der Workshop von einem internen oder externen Moderator durchgeführt wird. Entscheidend ist wiederum in diesem Zusammenhang, dass sich die Teammitglieder auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren können. Um dies gewährleisten zu können, spielt die Erfahrung des Moderators eine entscheidende Rolle, da die Methode des BMC Erfahrung bei der Anwendung benötigt. Genannt wurde bei diesem Faktor ebenfalls die Schulung und die branchenübergreifenden Kenntnisse des Moderators. Dabei muss der Moderator immer wieder zwischen einer zu oberflächlichen und einer zu detaillierten Bearbeitung vermitteln. Hinzu kommt, dass der Moderator so den Teammitgliedern bei der Bearbeitung den Rücken freihält und ihnen so ermöglicht, sich voll auf die Inhalte zu konzentrieren. Zu seinen Aufga-

ben gehört es ebenfalls, für eine offene Kultur bzw. Stimmung innerhalb des Workshops zu sorgen. Dies wird unter Umständen durch eine spielerische Heranführung an die Inhalte oder das Stellen von Trigger- oder Schlüsselfragen ermöglicht. Ebenfalls ergab die Analyse der Interviews, dass eine Durchführung des eigenetlichen Workshops Face-to-Face, also an einem gemeinsamen Ort durchgeführt werden sollte. (Baustein 2) Dieses Vorgehen ist eine Möglichkeit der Heranführung an den Business Model Canvas, die erforderlich ist, um das erfolgreiche Ausfüllen des BMC zu gewährleisten. (Baustein 3) Ein weiterer organisatorischer Einflussfaktor ist die Einräumung von ausreichend Zeit für den Workshop. (Baustein 4) Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt die Kategorien des moderierten Prozesses.

#### **Moderierter Prozess**

Baustein 1	Anwendung als moderierten Prozess durchführen
Baustein 2	Durchführung von Workshops Ablauf von Workshops festlegen Gezielte Impulssetzung nutzen Branchenübergreifende Impulssetzung anwenden Interner oder externer Moderator möglich Erfahrung des Moderators ist ein entscheidender Faktor Moderator sollte gut geschult sein Gradwanderung zwischen zu detaillierter und zu oberflächlicher Diskussion Konzentration auf Inhalte Offene Kultur/ Stimmung innerhalb des Workshops gestalten Spielerisches Heranführen an die Inhalte Triggerfragen oder Schlüsselfragen stellen Workshop Face-to-Face durchführen
Baustein 3	Heranführen an den BMC innerhalb des Workshops
Baustein 4	Zeit für den Workshop einplanen

**Tabelle 7:** Moderierter Prozess, Quelle: Eigene Erhebung

#### **4.3.5 Maßnahmen vor der Bearbeitung**

Wie die Interviews zeigten, war es sinnlogisch Kategorien in Maßnahmen vor, während und nach der Bearbeitung einzuordnen. Dabei gilt es, innerhalb der Maßnahmen vor der Bearbeitung (Tabelle 8), zu Beginn eine Analyse der Ist-Situation durchzuführen (Baustein 1). Des Weiteren ergab die Analyse, dass man sich vor der Bearbeitung ein notwendiges Basiswissen aneignen sollte. Dies kann beispielsweise durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Tool geschehen, der Lektüre des Buches und einer ausreichenden Beschäftigung mit der Methodik des Canvas, wobei besonders der strukturelle Ablauf der Bearbeitung im Fokus stehen sollte. (Baustein 2) Ferner ist

es wichtig, eine Change-Kultur im Unternehmen zu verankern, die Veränderungen gegenüber positiv gesinnt ist. Im Zuge dessen kann außerdem den Mitarbeitern noch einmal ins Gedächtnis gerufen werden, warum es das Unternehmen eigentlich gibt. (Baustein 3) Darüber hinaus sollte mit der Erarbeitung des prinzipiellen Aufbaus des BMC gestartet werden, wobei Details vorerst an die Seite geschoben werden (Baustein 4), um eine publikumsgerechte Aufbereitung und Diskussion der Ideen zu ermöglichen. (Baustein 5)

#### **Maßnahmen vor der Bearbeitung**

Baustein 1	Analyse der Ist-Situation durchführen
Baustein 2	Vorwissen benötigt Intensive Auseinandersetzung mit dem Tool Lektüre des Buches notwendig Methodik des Canvas sollte verstanden werden Struktureller Ablauf der Bearbeitung muss bekannt sein
Baustein 3	Change-Kultur im Unternehmen verankert werden Klärung der Frage, warum es das Unternehmen gibt
Baustein 4	Mit der Erarbeitung des prinzipiellen Aufbaus starten
Baustein 5	Publikumsgerechte Aufbereitung und Diskussion der Ergebnisse

**Tabelle 8:** Maßnahmen vor der Bearbeitung, Quelle: Eigene Erhebung

#### **4.3.6 Maßnahmen während der Bearbeitung**

Die Kategorien, die zu den Maßnahmen während der Bearbeitung (Tabelle 9) gehören, sind ebenfalls sehr vielschichtig. So ist unter anderem ein „Out-of-the-Box-Denken“ erforderlich, bei dem Ideen aus anderen Branchen und Wettbewerbern mit ins eigene Business Model einbezogen werden. (Baustein 1) Darüber hinaus ist ein Ergebnis der Analyse, dass das Ausprobieren ein wichtiger Bestandteil des ganzen Entstehungsprozesses des BMC ist. (Baustein 2) Außerdem gilt es die Bedenkenträger und Personen, die die Anwendung des BMC verlangsamen einzubremsen (Baustein 3) und sich auf die Kernpunkte zu besinnen und Dinge „einfach“ zu machen (Baustein 4). Im Bezug auf die eigentliche Anwendung und Arbeit mit dem Canvas zeigt die Analyse der Interviews, das BMC als Leinwand bzw. Poster an der Wand zu bearbeiten und dabei gewisse Regeln zu beachten. Solche Regeln sind unter anderem die Nutzung von Post-Its zur Modellierung des Business Models und das Verbot des Beschriften des Canvas durch bspw. Kugelschreiber. (Baustein 5) In diesem Kontext ist es ebenfalls von Vorteil sich gegenüber Fehlern, die gemacht werden, aufgeschlossen zu zeigen und aus ihnen zu lernen. (Baustein 6) Dies hilft ebenfalls dabei, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Es kann beispielhaft durch ein Corporate Dictionary, eine gemeinschaftliche Wissensbasis, die Überwindung sprachlicher Barrieren und der Transparenz der Ziele unterstützt werden. (Baustein 7) Diese angesprochenen

Vorgehensweisen unterstützen ebenfalls dabei, die Kommunikation im Team zu stärken. (Baustein 8) Des Weiteren ist es sinnvoll die Anwendung des Canvas durch Beispiele zu unterstützen und anhand dieser Beispiele Dinge vergleichend klar zu erläutern. (Baustein 9) Abschließend ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass eine visuelle Darstellung innerhalb des Canvas (Baustein 10) ebenso wichtig ist, wie sich klar zu machen, dass das BMC ein Modell bleibt und die Wirklichkeit nicht eins zu eins widerspiegeln kann (Baustein 11).

#### **Maßnahmen während der Bearbeitung**

Baustein 1	„Out-of-the-Box“ denken, um dem gewohnten Trott zu entfliehen
Baustein 2	Ausprobieren und einfach durchführen
Baustein 3	Bedenkenträger einbremsen und überzeugen
Baustein 4	Besinnung auf Kernpunkte der Diskussion
Baustein 5	Canvas als Poster nutzen Nicht mit dem Kugelschreiber in den Canvas schreiben Post-Its zur Dokumentation nutzen
Baustein 6	Fehler tolerieren
Baustein 7	Gemeinsames Verständnis schaffen Durch ein Corporate Dictionary Eine Gemeinschaftliche Wissensbasis schaffen Jedes Teammitglied muss die Essenz der erarbeiteten Inhalte kennen Sprachliche Barrieren sind zu überwinden Transparenz der Ziele im Team sicherstellen
Baustein 8	Kommunikation im Team verstärken
Baustein 9	Mit Beispielen arbeiten
Baustein 10	Mit visueller Darstellung arbeiten
Baustein 11	Sich den Modellcharakter des Tools klar machen

**Tabelle 9:** Maßnahmen während der Bearbeitung, Quelle: Eigene Erhebung

#### **4.3.7 Maßnahmen nach der Bearbeitung**

Ist die Bearbeitung des Business Model Canvas beendet, geht man in die Maßnahmen nach der Bearbeitung über (Tabelle 10). Die Aufgaben, die nun zu erledigen sind, können in einem „Actionplan“ zusammengefasst werden. (Baustein 1) Dabei ist eine wichtige Aufgabe, die erledigt werden muss, die Evaluation und Verifizierung der im BMC gemachten Annahmen. Die bedeutet, dass die Annahmen auf ihre Umsetzungs- und Wahrheitsfähigkeit hin im Bezug auf bspw. Kunden geprüft werden. (Baustein 2) Jedoch ist das erstellte Business Model nicht nur nach Außen zu evaluieren. Für das Business Model muss ebenfalls innerhalb des Unternehmens geworben werden. Das heißt, dass die Belegschaft vom Business Model überzeugt werden muss, damit das nötige Verständnis erzeugt werden kann. (Baustein 3) Generell gilt in diesem Zu-

sammenhang, sich und das BMC nicht zu überschätzen. Somit sollte das BMC weiterhin als Tool angesehen werden (Baustein 4). Eine Möglichkeit, diese Gefahr zu verringern, ist sich Feedback von Außen einzuholen (Baustein 5). Ein Einflussfaktor, der häufig genannt wurde, ist dass der Prozess des BMC nach der ersten Bearbeitung nicht abgeschlossen ist, sondern das Business Model einer ständigen Überarbeitung bedarf. Solch ein stetiger Verbesserungs- und Anpassungsprozess begünstigt die ständige Suche nach Alternativen. (Baustein 6)

#### **Maßnahmen nach der Bearbeitung**

Baustein 1	Actionplan mit zu erledigenden Aufgaben aufstellen
Baustein 2	Annahmen und Modelle nach Außen evaluieren, verifizieren
Baustein 3	Belegschaft vom Geschäftsmodell überzeugen Verständnis im Unternehmen erzeugen, das Bigpicture (einen Überblick) bekommen
Baustein 4	Eigene Fähigkeiten und Möglichkeiten des BMC nicht überschätzen
Baustein 5	Feedback von jemandem außerhalb des Teams einholen
Baustein 6	Prozess nicht abgeschlossen, ein ständiges Überarbeiten ist notwendig

**Tabelle 10:** Maßnahmen nach der Bearbeitung, Quelle: Eigene Erhebung

#### **4.3.8 Erarbeitung der Segmente/ Bausteine**

Innerhalb des Business Model Canvas ist ein wichtiges Thema die Erarbeitung der neun Bausteine (Tabelle 11). In diesem Zusammenhang kann festgehalten werden, dass es sowohl Bausteine gibt, bei denen es sich anbietet, diese gemeinsam zu bearbeiten (Baustein 3), aber auch Bausteine, die besser einzeln bearbeitet werden sollten (Bausteine 4). Unabhängig davon stellt das Kurzfassen innerhalb der Bausteine einen Einflussfaktor dar (Baustein 5), der ebenfalls von einer möglichst trennscharfen Abgrenzung der Bausteine und dem Bedenken von Wechselbeziehungen unterstützt wird (Baustein 6). Außerdem ist es Grundvoraussetzung, dass der Bearbeiter innerhalb der Erarbeitung der Bausteine weiß was diese bedeuten. Dabei kann teilweise auf bereits hinlänglich bekannte wirtschaftswissenschaftliche Kernkompetenzen zurückgegriffen werden und/ oder durch eine spielerische Heranführung an die Segmente das Wissen auf das nötige Level ausgebaut werden. (Baustein 7)

**Erarbeitung der Segmente/ Bausteine**

Baustein 3	Gemeinsame Bearbeitung von Bausteinen kann sinnvoll sein
Baustein 4	Segmente einzeln zu bearbeiten kann ebenfalls sinnvoll sein
Baustein 5	Kurz fassen innerhalb der Bausteine
Baustein 6	Trennscharfe Abgrenzung der Bausteine notwendig Bedenken der Wechselbeziehungen zwischen den Bausteinen
Baustein 7	Wissen was die einzelnen Felder bedeuten Rückgriff auf wirtschaftswissenschaftliche Kernkompetenzen Spielerische Heranführung an die Segmente

**Tabelle 11:** Erarbeitung der Segmente/ Bausteine, Quelle: Eigene Erhebung

Die folgende Tabelle 12 zeigt nun die Übersicht der Nennungen im Bezug auf den Schwierigkeitsgrad der Anwendung. Dabei ist zu erkennen, dass die Befragten sich teilweise nicht einig sind, ob ein Segment eher einfach oder eher schwierig zu bearbeiten ist. Dies könnte an den unterschiedlichen Business Models, Geschäftsumwelten und Branchen des jeweiligen Unternehmens liegen. Aus diesem Grund lässt sich nur schwer eine Verallgemeinerung über den Schwierigkeitsgrad der einzelnen Bausteine darstellen, da auch die genannten Gründe differenzierter Natur sind. Jedoch unterstreichen die Ergebnisse, die Erfordernis einer trennscharfen Abgrenzung der einzelnen Bausteine untereinander. Dies ist aufgrund der häufigen Nennungen bspw. in der Abgrenzung zwischen Customer Relation und Channels der Fall. Weiterhin lassen die Ergebnisse die Vermutung zu, dass die Segmente, bei denen auf Vorwissen zurückgegriffen werden kann im Prinzip leichter zu erarbeiten sind. (Baustein 1,2)

Kategorie	Nennungen	
	Einfach zu erarbeiten	Schwierig zu erarbeiten
Customer Segments	4	0
Customer Relation	3	9
Revenue Stream	5	1
Coststructure	5	0
Channels	1	7
Key Partners	3	2
Key Ressources	2	6
Value Proposition	1	4
Keyactivities	1	4

**Tabelle 12:** Nennungen der Kategorien, Quelle: Eigene Erhebung

### 4.3.9 Hilfestellungen

Um die Anwendung des Business Model Canvas zu unterstützen, wurden diverse Hilfestellungen entwickelt (Tabelle 13). Dabei gaben die Befragten an, dass neben dem Business Model Canvas Designer (Baustein 1) und recht rudimentär ein einfacher Canvas mit Beispielen (Baustein 2), besonders Video-Tutorials, die z. B. auf Youtube frei zugänglich sind, als hilfreich eingeschätzt werden. Darüber hinaus wird ebenfalls eine Verbesserung und ein Ausbau dieser Video-Tutorials für sinnvoll erachtet. (Baustein 3) Neben diesen Hilfestellungen wird die Übertragung von Ansätzen und Inputs aus anderen Branchen als hilfreich angesehen. (Baustein 4)

<b>Hilfestellungen</b>	
Baustein 1	Business Model Canvas Designer nutzen
Baustein 2	Canvas mit Beispielen nutzen
Baustein 3	Video Tutorials Verbesserung/ Ausbau der Video-Tutorials gewünscht
Baustein 4	Übertragung von Ansätzen/ Inputs aus anderen Branchen erfolgsversprechend

**Tabelle 13:** Hilfestellungen, Quelle: Eigene Erhebung

### 4.3.10 Leitfragen

Weitere Einflussfaktoren auf die Anwendung des Business Model Canvas lassen sich unter der Überkategorie Leitfragen zusammenfassen. Dabei spielt bei der Auswahl der geeigneten Fragen die Erfahrung eine vorrangige Rolle (Baustein 2). Diese Erfahrung hilft ebenfalls die Gefahr einer Fehlinterpretation zu Beginn der Bearbeitung zu vermeiden. (Baustein 3) Ebenfalls als Einflussfaktor, kann ein Grundstock an branchenabhängigen (Baustein 4) und/ oder unternehmensspezifischen Fragen (Baustein 11) Fragen, angesehen werden. Darüber hinaus wird teilweise die Entwicklung weiterer (Baustein 7) bzw. die Optimierung Fragen gewünscht (Baustein 8). Im Gegensatz dazu besteht jedoch auch die Meinung, dass die Anzahl bzw. die Summe der Fragen keinen Unterschied macht (Baustein 10). Ein Fall, bei dem eine Erweiterung gewünscht wird, ist im Bereich der Cost Structure und der Revenue Streams zu finden. (Baustein 5) Außerdem reduzieren die Leitfragen die Komplexität des BMC (Baustein 6) und werden häufig als Leitfaden genutzt, sodass sich die Anwender an den Leitfragen entlanghangeln (Baustein 9). Die Einflussfaktoren sind in Tabelle 14 zusammengestellt.



<b>Leitfragen</b>	
Baustein 2	Auswahl der Fragen hängt mit Erfahrung zusammen
Baustein 3	Gefahr der Fehlinterpretation bei Beginn der Bearbeitung beachten
Baustein 4	Grundstock an branchenabhängigen Fragen zusammenstellen
Baustein 5	Kosten/ Revenue Tool (Entwicklung) von Experten gewünscht
Baustein 6	Nutzung der Leitfragen reduziert die Komplexität des Tools
Baustein 7	Entwicklung konkreterer (Leit-) Fragen wünschenswert
Baustein 8	Optimierung der (Leit-) Fragen wünschenswert
Baustein 9	Leitfragen können als Leitfaden genutzt werden
Baustein 10	Summe der Fragen macht keinen Unterschied, die richtigen Fragen stellen
Baustein 11	Unternehmensspezifische Fragen stellen

**Tabelle 14:** Leitfragen, Quelle: Eigene Erhebung

#### 4.3.11 Zusatz-Tools/ -Ansätze

Des Weiteren sind Einflussfaktoren in der Zuhilfenahme von Zusatz-Tools/ -Ansätzen zu finden (Baustein 1) (Tabelle 15). Dabei hat die Analyse der Interviews ergeben, dass es unter Umständen eines zusätzlichen Einsatzes weiterer Methoden gibt (Baustein 2). Dabei behilflich sein kann außerdem die Zusammenstellung eines Tool-Kits mit speziell empfohlenen Methoden. (Baustein 3)

<b>Zusatz-Tools/ -Ansätze</b>	
Baustein 1	Zusatz-Tools/ -Ansätze nutzen
Baustein 2	Einsatz mehrerer Methoden sinnvoll
Baustein 3	Tool-Kit zusammenstellen

**Tabelle 15:** Zusatz-Tools/ -Ansätze, Quelle: Eigene Erhebung

In diesem Kontext sollen außerdem die von den Experten genutzten und im Interview genannten Tools und Ansätze in Tabelle 16 aufgezählt werden.

**Name des Tools/ Ansatzes**

---

Job to be done von Claytone Christensen

---

Start with why von Simon Sinek

---

Blue Ocean Strategie

---

SWOT-Analyse

---

Tool-Box fürs iPad

---

Das Buch von Steve Blank

---

Eigenes Excel-System

---

Online-Plattform Strategizer

---

Business Model Box

**Tabelle 16:** Name des Tools/ Ansatzes, Quelle: Eigene Erhebung

Der „Job to be done“ Ansatz von Clayton Christensen befasst sich mit der Idee, welchen Zustand ein Kunde erreichen möchte bzw. loswerden möchte. Innerhalb des „Start with why“ Ansatzes von Simon Sinek geht es um die Frage, warum ein Unternehmen überhaupt existiert. Die Blue Ocean Strategie, die im Übrigen von den Befragten häufig verwendet wird, hilft bei der Weiterentwicklung von Business Models. Ebenso wird die SWOT-Analyse häufig von den Befragten verwendet, um die Unternehmensumwelt abzudecken und gleichzeitig über die eigenen Stärken und Schwächen genaueres Wissen zu erwerben. Ein eher technisches Tool stellt die Tool-Box für das iPad oder eine eigene Lösung mittels Excel dar. Ebenfalls technisch getrieben ist die Online-Plattform Strategizer, die eine Erarbeitung des Canvas im Sinne eines Online-Collaboration-Tools ermöglicht. Ein weiterer Ansatz ist in dem Buch von Steve Blank zu sehen, dass sich mit der Überprüfung von Hypothesen in der realen Welt befasst. Ferner ist die Business Model Box zu erwähnen, in der das Business Model Canvas weiter ausgearbeitet wurde. (Baustein 1)

#### **4.3.12 Flexibilität**

Abschließend ist die Flexibilität des Business Model Canvas als Überkategorie für Einflussfaktoren zu nennen (Tabelle 17). Unter Flexibilität ist die Speicherung und Dokumentation der Inhalte und Ergebnisse des Business Model Canvas zu verstehen. Dabei ist besonders das Abfotografieren des Canvas beliebt. (Baustein 1) Des Weiteren kann das Canvas auch im Unternehmen hängen bleiben, um allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich einen Überblick über das Business Model des Unternehmens zu verschaffen. (Baustein 2) Ebenfalls werden im Kontext der Flexibilität eigene Tools entwickelt (Baustein 3), Mind Maps mit den Inhalten erstellt (Baustein 4), Online-Tools (Baustein 6), Online Collaboration-Tools (Baustein 7) oder Power Point (Baustein 8) zur Speicherung und Dokumentation der Inhalte des BMC genutzt. Darüber hinaus sind allerdings noch weitere Faktoren zu beachten, die die Flexibilität des BMC beeinflussen. Es besteht die Gefahr, dass bei der Speicherung und Dokumenta-

tion die nonverbale Kommunikation nicht mit einfließen kann und so die mündliche Essenz der Inhalte verloren geht. Außerdem besteht bei der Nutzung von Online-Tools und/ oder Online-Collaboration-Tools die Gefahr eines eintretenden Motivationsproblems z. B. bedingt durch den Verlust auf persönlicher Ebene, wenn es zu keiner direkten Interaktion mit anderen Personen kommt. (Baustein 5) Eine weitere Gefahr, die innerhalb der Flexibilität im Bezug auf Workshops besteht, ist, dass eine sofortige Dokumentation den Fluss der Bearbeitung stören könnte. (Baustein 9)

<b>Flexibilität</b>	
Baustein 1	Abfotografieren des Canvas zur Dokumentation und Speicherung der Inhalte
Baustein 2	Canvas hängen lassen im Unternehmen, um den Mitarbeitern das Geschäftsmodell näher zu bringen
Baustein 3	Eigenes Tool zur Dokumentation und Speicherung entwickeln
Baustein 4	Mind Maps mit den erarbeiteten Inhalten erstellen
Baustein 5	Nonverbale Kommunikation fehlt bei der Dokumentation Beachtung der Gefahr des Verlustes der mündlichen Essenz Motivationsprobleme bei Bearbeitung alleine möglich Verlust von Inhalten auf persönlicher Ebene
Baustein 6	Nutzung von Online-Tools zur Dokumentation und Speicherung
Baustein 7	Nutzung von Online-Collaboration-Tools zur Erarbeitung der Inhalte bei gleichzeitiger Dokumentation und Speicherung
Baustein 8	Nutzung von Power Point zur Dokumentation und Speicherung
Baustein 9	Sofortige Dokumentation während der Bearbeitung könnte den Fluss der Bearbeitung stören

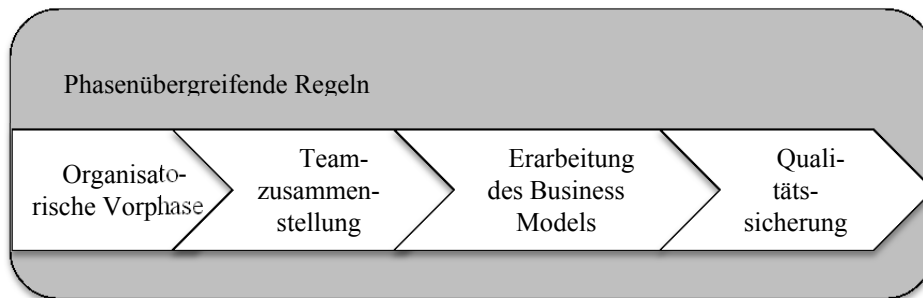
**Tabelle 17:** Flexibilität, Quelle: Eigene Erhebung

## **5 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen**

Das fünfte Kapitel befasst sich mit der dritten Forschungsfrage und leitet basierend auf den oben vorgestellten Ergebnissen anhand von Plausibilitätsschlüssen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen im Bezug auf ein systematisches Prozessdesign ab.

Um die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen in strukturierter Weise darzustellen, wurde ein viergliedriger Prozess, der den möglichen Ablauf einer Business Model-Erstellung wiedergibt. In diesem in Abbildung 7 dargestellten Prozess sind bereits Erkenntnisse aus den in Kapitel vier erhobenen Einflussfaktoren eingeflossen. So beinhaltet der Prozess die Schritte einer organisatorischen Vorphase, der Teamzusammenstellung, der Erarbeitung des Business Models und der Qualitätssicherung.

Zusätzlich liegt eine querschnittsübergreifende Phase über allen vier Phasen. In dieser werden allgemeine Regeln, die den kompletten Prozess betreffen, aufgeführt.



**Abbildung 7:** Viergliedriger Prozess, Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen mitsamt ihrer Inhalte und Handlungsempfehlungen aufgeschlüsselt dargestellt und im Anschluss daran vorgestellt und erläutert.

### 5.1 Organisatorische Vorphase

Die organisatorische Vorphase beinhaltet Handlungsempfehlungen, die vor dem Start der Erstellung eines Business Models beachtet werden sollten. Diese sind explizit in Tabelle 18 dargestellt.

#### **Organisatorische Vorphase**

---

Ist-Analyse durchführen

---

Methode zur Business Model Erstellung auswählen

---

Business Model Erstellung in Unternehmensstrategie verankern

---

Change-Management im Unternehmen implementieren

---

Bedenkenträger einbremsen

---

Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der anliegenden Aufgaben und Veränderungen

---

Bestimmung eines Moderators, der über Vorwissen verfügt

---

Art der Dokumentation festlegen

**Tabelle 18:** Organisatorische Vorphase, Quelle: Eigene Erhebung

Zu Beginn dieser Phase, ist eine Ist-Analyse der aktuellen Situation durchzuführen. Auf Basis dessen wird eine Zieldefinition für die bevorstehende Business Model Erstellung entwickelt und entsprechend der Ausgangssituation die Methode zur Business Model-Erstellung festgelegt. Dies ist wichtig, um den Entscheidern im späteren Verlauf eine Steuerung des Prozesses zu ermöglichen. Ebenfalls sollte direkt zu Beginn die Business Model-Erstellung in die Unternehmensstrategie verankert werden. So ist der Prozess zum einen von der Unternehmensleitung legitimiert und zum anderen wird von Beginn an die Bedeutung des Themas allen Mitarbeitern und Beteiligten klargemacht. In diesem Zusammenhang stellt sich die Implementation eines Change-Managements im Unternehmen als überaus sinnvoll dar. Der Prozess der Entwicklung eines Business Models muss dabei die Veränderungs-Kultur innerhalb des Unternehmens aktiv unterstützen. Darunter fallen bspw. Gesichtspunkte wie das Ausbremsen von Bedenkenträgern und die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses. Als abschließender Punkt innerhalb der organisatorischen Vorphase sollte ein Moderator für den Prozess bestimmt werden. Bei der Bestimmung ist darauf zu achten, dass dieser Moderator sich bestens mit der Thematik der Business Model-Erstellung auskennt. Außerdem sollte er über ein ausgeprägtes Wissen im Bezug auf die Branche des Unternehmens verfügen, sowie branchenübergreifend geschult sein. Ferner ist die Art der Dokumentation der Inhalte festzulegen und im gesamten Prozess darauf zu achten, dass auch die nonverbale Kommunikation des Erstellungsprozesses berücksichtigt wird.

## 5.2 Teamzusammenstellung

Tabelle 19 beschreibt die Teamzusammenstellung und repräsentiert Phase zwei innerhalb des entwickelten Prozesses.

### Teamzusammenstellung

Moderator stellt das Team für die Business Model Erstellung zusammen

Aspekte, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften der Teammitglieder einbeziehen

Auf Multidisziplinarität innerhalb des Teams achten

Teammitglieder sollten Offenheit gegenüber Veränderungen und ein hohes Abstraktionsvermögen mitbringen

Fähigkeit die Komplexität des Unternehmens auf Modellebene herunter zu brechen erforderlich

Ausgeprägte soziale Fähigkeiten der Teammitglieder notwendig

Teammitglieder bei aktuellem Kenntnisstand abholen und hinsichtlich der Methode schulen

Offenheit für neue Sicht- und Denkweisen schaffen

**Tabelle 19:** Teamzusammenstellung, Quelle: Eigene Erhebung

Dabei wird das Team von dem in der ersten Phase bestimmten Moderator zusammengestellt. Dabei sollten folgende Aspekte, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften von potenziellen Teammitgliedern berücksichtigt werden. Zu erst einmal sollte das Team multidisziplinär aufgestellt werden, sodass Einflüsse aus vielen Abteilungen und Fachrichtungen im Prozess berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Des Weiteren sollten die Teammitglieder über eine gewisse Offenheit gegenüber Veränderungen und ein ausgeprägtes Abstraktionsvermögen verfügen. Dies ist erforderlich, um die Komplexität des Unternehmens auf eine Modellebene herunter zu brechen. Außerdem sollten die Teammitglieder über ausgeprägte soziale Fähigkeiten verfügen, sodass ein reibungsloser Prozess von statten gehen kann. Abschließend gilt es, alle Teammitglieder bei ihrem aktuellen Kenntnisstand bzgl. der verwendeten Methode abzuholen und das Team entsprechend der benötigten Kenntnisse, im Kontext der angewandten Methode, zu schulen. Dabei kann je nach Methode auch eine spielerische Heranführung an die gewählte Methode genutzt werden, um von Beginn an eine Offenheit für die Entwicklung neuer Sicht- und Denkweisen zu schaffen.

### 5.3 Erarbeitung des Business Models

Die Phase Erarbeitung des Business Models befasst sich mit allen Aufgaben und Vorgängen, die mit der eigentlichen Erstellung des Business Models zusammenhängen (Tabelle 20).

#### **Erarbeitung der Business Models**

---

Erarbeitung der Business Models innerhalb eines Workshops

---

Ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen einplanen

---

Moderator stellt Trigger- oder Schlüsselfragen zur Impulssetzung

---

Besinnung auf die Kernpunkte der Diskussion

---

Nutzung von Hilfestellungen

---

Das Modell erweiternde Ansätze einbeziehen

---

Mehrere Prototypen von Business Models entwickeln

**Tabelle 20:** Erarbeitung des Business Models, Quelle: Eigene Erhebung

Zunächst ist zu empfehlen, die Erarbeitung innerhalb eines moderierten Prozesses also eines Workshops durchzuführen. Dabei sollten folgende Aspekte beachtet werden. Aus organisatorischer Sicht sollte bereits während der Planung des Workshops ausreichend Zeit und personelle Ressourcen eingeplant werden, sodass ohne Druck die Kreativität gefördert werden kann. Der Workshop wird vom Moderator durch das Stellen von Triggerfragen oder Schlüsselfragen und/ oder der Impulssetzung anhand

---

<sup>5</sup> Die Vorteile von heterogenen Teams sollen an dieser Stelle nicht näher erläutert werden.

von Beispielen aus der eigenen Branche oder unternehmensfremden Branchen gezielt gesteuert. Dabei ist darauf zu achten, dass eine Besinnung auf die Kernpunkte stattfindet und die Diskussion sich nicht in Details verliert. Darüber hinaus kann die angewandte Methode mit Hilfestellungen, die für die jeweilige Methode entwickelt worden, unterstützt werden. Im Beispiel des Business Model Canvas wären hierbei beispielhaft die Leitfragen und die Video-Tutorials zu nennen. Gleiches gilt für ergänzende Ansätze, die die gewählte Methode der Business Modell Erstellung unterstützen. Des Weiteren sollte sich nicht nur ein Business Model entwickelt werden, sondern immer mehrere Prototypen von Business Models, um verschiedene Varianten durchzuspielen.

#### 5.4 Qualitätssicherung

Die Phase der Qualitätssicherung schließt an das erstellte Business Model an und ist in der obigen Tabelle 21 zu sehen.

##### **Qualitätssicherung**

---

Feedback von außerhalb des Unternehmens einholen

---

Annahmen und Hypothesen nach Außen evaluieren

---

Prüfung, ob die definierten Ziele erreicht sind

---

Prüfung, ob weitere Aufgaben zu erledigen sind

**Tabelle 21:** Qualitätssicherung, Quelle: Eigene Erhebung

Hierbei gilt es, die Qualität zu sichern und in einem ständigen Prozess der Überarbeitung das Business Model weiter zu entwickeln. Eine Möglichkeit ist dabei, sich Feedback von Personen, die außerhalb des Unternehmens stehen, zu holen. Dies ist oft notwendig, da wichtige Dinge, die es zu bedenken gilt, durch eine fokussierte Bearbeitung in den „toten Winkel“ wandern. Ebenso bedürfen die gemachten Annahmen und Hypothesen einer Evaluation nach außen, bei der unter anderem Kunden involviert werden sollten. Abschließend ist zu prüfen, ob die zu Beginn definierten Ziele erreicht wurden und weiterhin festzuhalten, welche Schritte zu überarbeiten sind und welche weiteren Aufgaben im Anschluss zu erledigen sind.

#### 5.5 Phasenübergreifende Regeln

Die phasenübergreifenden Regeln stellen die Querschnittsfunktion des entwickelten Prozesses dar (Tabelle 22).

### **Phasenübergreifende Regeln**

---

Distanz zur ersten und zur eigenen Idee wahren

---

Offenheit für Alternativen beibehalten

---

Business Modell ständig überarbeiten und anpassen

---

Change-Management zur ständigen Unterstützung der Business Model Erstellung nutzen

**Tabelle 22:** Phasenübergreifende Regeln, Quelle: Eigene Erhebung

Diese Regeln gilt es während des gesamten Prozesses zu beachten. So ist ein wichtiger Aspekt, eine gewisse Distanz zur eigenen und der ersten Idee zu entwickeln und sich nicht an einer Idee festzuklammern. Dies ist wichtig, um für weitere Alternativen offen zu sein. Im gleichen Kontext lässt sich auch ein weiterer Faktor benennen. Die Erarbeitung von Business Models ist ein Prozess, der nicht mit festen Start- und Endzeitpunkten versehen ist, sondern einer ständigen Überarbeitung und Bearbeitung in Schleifen bedarf. Zusätzlich sollte über alle Phasen hinweg das in der Vorphase verankerte Change-Management den Erstellungsprozess unterstützen.

## **6 Ausblick**

In der vorliegenden Arbeit wurde die Forschungslücke eines fehlenden systematischen Prozessdesigns im Bezug auf die Erstellung von Business Models aufgegriffen. Um ein solches Prozessdesign zu erstellen, ist es notwendig, Einflussfaktoren zu identifizieren, die sich auf ein systematisches Prozessdesign auswirken. In diesem Kontext wurde das Business Model Canvas als ein verbreiteter Ansatz zur Erstellung von Business Models vorgestellt, erläutert und in dieser Arbeit als Grundlage der Untersuchung festgelegt. Da in der einschlägigen Literatur noch keine Einflussfaktoren auf das Business Model Canvas zu finden sind, wurde anhand von Leitfaden-Interviews mit Experten nach Einflussfaktoren in der praktischen Anwendung gesucht. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden Kategorien von Faktoren gebildet, die Einfluss auf die Anwendung des BMC haben. Dabei zeigte sich, dass Einflussfaktoren in nahezu allen Bereichen des Anwendungskontextes des BMC zu finden waren. An dieser Stelle sollen noch einmal besonders das gemeinsame Verständnis, das es innerhalb des Unternehmens zu erreichen gilt und die Notwendigkeit eines moderierten Prozesses in der Anwendung des BMC herausgehoben werden. Auf Grundlage der Einflussfaktoren wurden im Anschluss anhand von Plausibilitätsschlüssen Handlungsempfehlungen für ein systematisches Prozessdesign der Business Model-Erstellung gegeben. Diese Handlungsempfehlungen wurden in einen eigens entwickelten groben Prozess des Ablaufs einer Business Model Erstellung integriert und erläutert, sodass sowohl Praktiker in der täglichen Anwendung des BMC die Ergebnisse nutzen können, als



auch Wissenschaftler im theoretischen Kontext mit Bezug auf ein systematisches Prozessdesign die Ergebnisse verwenden können.

Die Ergebnisse dieser Arbeit mit den identifizierten Einflussfaktoren aus der Praxis sind als Hilfestellung für die Modellierung des angesprochenen systematischen Prozessdesigns ein erster Schritt.

Neben den erläuterten Einflussfaktoren haben die geführten Interviews ebenfalls Verbesserungsvorschläge innerhalb des Business Model Canvas identifiziert. Einer dieser Verbesserungsvorschläge ist, dass die bestehenden Verbindungen zwischen den einzelnen Bausteinen noch nicht ausreichend berücksichtigt werden und einer genaueren Erläuterung bedürfen (Befragter I, Absatz 26). Außerdem fehlt den Befragten zu großen Teilen die Einbindung der Unternehmensumwelt in den Business Model Canvas. Dies betrifft zum einen die rechtlichen Rahmenbedingungen und zum anderen auch die Konkurrenzsituation des Unternehmens. So könnte es sinnvoll sein, Ableitungen von der Konkurrenz zu generieren und die Veränderungen im Markt zu berücksichtigen. (Befragter B, Absatz 40; Befragter G, Absatz 58; Befragter I, Absatz 70; Befragter K, Absatz 20) Des Weiteren wurde genannt, dass eine Sammlung von Beispielen aus unterschiedlichen Branchen und für unterschiedliche Branchen nützlich sein könnte. (Befragter F, Absatz 33) Diese Verbesserungsvorschläge geben einen Anreiz für weitere Forschungen im Bereich des Business Model Canvas. So könnte beispielsweise die Entwicklung einer Datenbank mit entsprechenden Beispielen eine Möglichkeit darstellen, die Anwendung und Bearbeitung des Business Model Canvas zu verbessern.

Im Kontext des systematischen Prozessdesigns können die identifizierten Einflussfaktoren genutzt werden, um ein solches Prozessdesign zu modellieren. Um sich dabei jedoch nicht nur auf Erkenntnisse im Bezug auf den Business Model Canvas zu stützen, kann es sinnvoll sein, auch für andere verbreitete Methoden der Business Model-Erstellung Einflussfaktoren in der Theorie als auch der Praxis zu erforschen und diese dann mit den Ergebnissen dieser Arbeit zu vergleichen.

## 7 Literaturverzeichnis

- Amit, R.; Zott, C. (2001):** Value Creation in e-Business. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 Nr. 6-7, S. 493-520.
- Blank, S. (2013):** Why the Lean Start-Up Changes Everything. In: Harvard Business Review, Vol. 91 Nr. 5, S. 64-72.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2006.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002):** The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. In: Industrial and Corporate Change, Vol. 11 Nr. 3, S. 529-555.
- Chesbrough, H. (2003):** Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Chesbrough, H. (2006):** Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, Boston 2006.
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. (2011):** Open Innovation and Public Policy in Europe. Science Business Publishing, Brüssel 2011.
- Dresing, T.; Pehl, T. (2012):** Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 4. Auflage, Marburg 2012.
- Dubosson-Torbay, M.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002):** E-business model design, classification, and measurements. In: Thunderbird International Business Review, Vol. 44 Nr. 1, S. 5-23.
- Fielt, E. (2011):** Business Service Management Volume 3 - Understanding business models Acknowledgment. Eveleigh Australia 2011.
- Fritscher, B.; Pigneur, Y. (2010):** Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints. In: D. England et al. (Eds.): Proc. 8th International workshop on TAsk MOdels and DIAGrams, Springer, LNCS 5963, S. 28-43.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992):** The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, Vol. 70 Nr. 1, S 71-79.
- Krcmar, H.; Friesike, S.; Bohm, M.; Schildhauer, T. (2012):** Innovation, Society and Business: Internet-Based Business Models and Their Implications. In: HIIG Discussion Paper Series, Nr. 2012-07.
- Magretta, J. (2002):** Why business models matter. In: Harvard Business Review, Vol. 80 Nr. 5, S. 86-92.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz, Weinheim 2010.
- Mitchell, D.; Coles, C. (2003):** The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. In: Journal of Business Strategy, Vol. 24 Nr. 5, S. 15-21.

- Osterwalder, A. (2004):** The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach. Diss., Lausanne 2004.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. (2005):** Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. In: Communications of AIS, Vol. 16 Nr. 1, S. 751-775.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011):** Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2011.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2013):** Designing business models and similar strategic objects: The contribution of IS. In: Journal of AIS, Vol. 14 Nr. 5, S. 237-244.
- Richardson, J. (2008):** The business model: an integrative framework for strategy execution. In: Strategic Change, Vol.17 Nr. 5-6, S. 133-144.
- Schallmo, D. (2013):** Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013.
- Shafer, S. M.; Smith, H. J.; Linder, J. C. (2005):** The power of business models. In: Business Horizons, Vol. 48 Nr. 3, S. 199-207.
- Teece, D. J. (2007):** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 Nr.13, S. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010):** Business Models, Business Strategy and Innovation. In: Long Range Planning, Vol. 43 Nr. 2-3, S. 172-194.
- Timmers, P. (1998):** Business models for electronic markets. In: Electronic markets, Vol. 8 Nr. 2, S. 3-8.
- Zott, C.; Amit, R. (2010):** Business Model Design: An Activity System Perspective. In: Long Range Planning, Vol. 43 Nr. 2-3, S. 216-226.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011):** The business model: recent developments and future research. In: Journal of Management, Vol. 37 Nr. 4, S. 1019-1042.

## **8 Anhang**

### **Leitfaden-Interview**

#### **Einstieg**

- In welcher Form arbeiten Sie mit dem Tool?
- Wieso haben Sie das BMC angewendet?
- Wie würden Sie den Schwierigkeitsgrad der Anwendung im Allgemeinen einschätzen?
- Hat sich bei der Anwendung des BMC das Geschäftsmodell verändert?
- Wurden/ Werden bei der Anwendung Ansätze im Geschäftsmodell verbessert? Welche waren dies? In welchem Bereich waren diese?

#### **Einflussfaktoren/ Chancen/ Risiken**

- Hatte die Anwendung des BMC Auswirkungen auf Ihre Geschäftsidee? Welche?
- Was glauben Sie sind die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Anwendung?
- Welche Chancen ergeben sich bei der Anwendung des Tools?
- Welche Risiken ergeben sich bei der Anwendung des Tools?
- Welche Herausforderungen haben sich bei der Anwendung des BMC gestellt?
- Wie haben Sie darauf reagiert?

#### **Unterstützung/ Hilfestellungen**

- Welche Hilfestellungen haben Sie genutzt?
- Halten Sie die Leitfragen im BMC für ausreichend um das Tool erfolgreich anzuwenden? Hätten Ihnen genauere Leitfragen geholfen?
- Haben Sie mit dem Value Proposition Canvas gearbeitet?
- Sollte es für alle Segmente solch ein Hilfstool wie das Value Proposition Canvas geben?
- Wünschen Sie sich mehr Methodenunterstützung im BMC?
- Ist ein besserer Leitfaden sinnvoll?
- Sollte das BMC mehr Strukturierung bieten?
- Hat die Interaktivität des Tools Ihnen geholfen? Wie?
- Hat die Flexibilität des Tools Ihnen geholfen? Wie?

#### **Segmente**

- Welche Segmente waren einfach zu implementieren?
- Welche Segmente waren schwierig zu implementieren?
- Bei welchen Segmenten gab es die größten Probleme?

- Was waren dies für Probleme?
- Wie wurden diese gelöst?

**Verbesserungsvorschläge/ Abschluss**

- Wurde das BMC mit anderen Tools kombiniert? SWOT-Analyse, Blue Ocean Strategie, etc.?
- Gibt es Verbesserungsvorschläge für das BMC?
- Was war das Beste an der Bearbeitung?
- Was war der große Vorteil des Tools?