



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

Business Model Crunching

Betreuer: Christian Decker

12.04.2016

Forschungsfrage

- Wie gehen Unternehmen methodisch bei der Entwicklung neuer GM vor?
- Quelle:
- Tobias Wagner. Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter, Masterthesis, Uni Köln, März 2014
- http://kups.ub.uni-koeln.de/5702/1/Entwicklung_innovativer_Geschaeftsmodelle_im_digitale_n_Zeitalter.pdf
- Ansatz: Literaturrecherche und Experteninterviews

Nachgewiesene Thesen

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

Nachgewiesene Thesen

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

Nachgewiesene Thesen

- **These 3:** Methodik und Vorgehen der Geschäftsmodellentwicklung sind unabhängig von Branche und existierendem Geschäftsmodell.
- Einschränkung: mehrheitliche Zustimmung, einzelner Widerspruch von Experten

Nachgewiesene Thesen

- **These 4:** Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation ist für Unternehmen überlebenskritisch

Nachgewiesene Thesen

- **These 5:** Die Integration von Kunden und Partnern ist ein aufkommender Trend, allerdings noch keine gelebte Praxis der GM-Entwicklung.
- Einschätzung: relevant, aber begrenzt umgesetzt
- Zitat: „Es konnte festgestellt werden, dass die Öffnung der Organisation zur Abschöpfung externer Kunden- und Partnerideen ein Zukunftsfeld ist, die Entwicklung jedoch noch am Anfang steht.“, S.54

Nachgewiesene Thesen

- **These 6:** Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist inkrementell und nur in Ausnahmefällen disruptiv.
- Nähere Erläuterung: abwartende Haltung, GM Entwicklung als Reaktion auf Umweltveränderungen, z.B. durch Umsatzeinbußen mess- / spürbar

Nachgewiesene Thesen

- **These 7:** Geschäftsmodellentwicklung erfolgt meist als Reaktion auf externe Veränderungen und nur in Ausnahmefällen aktiv.
- Zitat: „... in den meisten Fällen erst dann reagiert wurde, wenn ‚das Ergebnis bereits zurückgeht‘ und ‚die Einnahmequellen, die man bisher hatte, nicht mehr so funktionieren‘ (Interviewer 3, 17.01.2014). (Interviewer 10, 29.01.2014).“, S.55
- Anvisiertes Ziel: Reaktiv → Aktiv

Herausforderungen

- Quelle: S. 59

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

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

Lessons Learned

■ Quelle S.61

Lessons Learned der GM-Entwicklung in der Praxis

Konkrete Verantwortungszuordnung und Wissenstransfer sind kritische Erfolgsfaktoren im Entwicklungsprozess.

Hohe Geschwindigkeit und kurze Time-to-Market sind für den Erfolg einer GM-Entwicklung maßgeblich.

Aktives Einfordern von Kundenfeedback mit einem Rapid-Prototyping-Ansatz ist erfolgsversprechender als die isolierte interne Entwicklung eines neuen GM.

Die Nähe zu den Kunden muss durch den (aktiven) Einbezug in den Entwicklungsprozess gefördert werden.

Change Management und aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern sind essenziell für den Erfolg und die unternehmensinterne Akzeptanz einer GM-Entwicklung.

Das richtige Timing der Einführung eines neuen GM ist wesentlich für dessen Erfolg.

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



