

Untersuchung der Wirksamkeit von Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung für Tech-Start-ups

Masterarbeit

eingereicht von: **Sören Kock, B.Eng.**

Matrikelnummer: 51905926

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik

der Ferdinand Porsche FernFH GmbH

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: Dipl. Ing. Rebecca Heckmann

Zweitgutachten: Dr. Tom Gross

Wien, April 2021

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Böblingen, 17.04.2021

Unterschrift

Kurzzusammenfassung: Untersuchung der Wirksamkeit von Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung für Tech-Start-ups

Im Rahmen dieser Thesis werden Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung hinsichtlich ihres Nutzens für Tech-Start-ups untersucht.

Diese Untersuchung untergliedert sich in eine theoretische und eine empirische Analyse. Im Rahmen einer Literaturrecherche wird deutlich, dass nur etwa die Hälfte der zehn betrachteten Methoden dafür geeignet ist, in effizienter Weise ein vollständiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Anschließende Interviews mit Start-Up-Gründer:innen bieten detaillierte Einblicke in ihre Erfahrungen mit der Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle und der Anwendung der Methoden. Unter anderem zeigt sich, dass die Mehrheit der Proband:innen eine Methode der Geschäftsmodellentwicklung angewandt haben und diese als nutzbringend empfunden haben. Darüber hinaus liefern die Interviews diverse Anknüpfungspunkte für eine darauf aufbauende quantitative Untersuchung, die zum Abschluss der Arbeit herausgestellt werden.

Insgesamt stellt diese Arbeit somit, einen wertvollen Beitrag für die methodische Weiterentwicklung sowie als Referenz für Start-ups dar.

Schlagwörter:

Geschäftsmodelle, Geschäftsmodellentwicklung, Start-ups, Tech-Start-ups, Business Model Canvas, empirische Forschung

Abstract: Examination of the effectiveness of methods for the development of business models for tech start-ups

This thesis represents an examination of the effectiveness of methods for the development of business models for the specific use case of tech-start-ups.

This examination comprises both a theoretical and empirical analysis. Literature research reveals that about half of the ten examined methods are not suited for the efficient development of a complete business model. Subsequent interviews with start-up founders allow for detailed insights into their experience with developing a business model and utilizing the previously examined methods. Among other findings, the interviews confirmed that a majority of the founders had used a method for the development of their business model and had found it beneficial. Furthermore, insights from the interviews may provide groundwork for further quantitative examinations. Potential subjects and interrelations to be examined are outlined explicitly.

This thesis thus represents a valuable contribution for the future improvement of the examined methods as well a reference for start-ups.

Keywords:

Business models, business model development, start-ups, tech-start-ups, business model canvas, empirical research

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei einigen Personen bedanken, die durch ihren Beitrag die Erstellung dieser Arbeit möglich gemacht haben.

Zunächst möchte ich mich bei meiner Betreuerin bedanken, die nicht nur bei fachlichen Fragen jederzeit bereit war, zu unterstützen, sondern auch ihr Netzwerk geteilt hat, um die erforderlichen Kontakte herzustellen.

Außerdem möchte ich mich bei all den Start-up-Gründer:innen bedanken, die sich bereitwillig die Zeit genommen haben, an den Interviews teilzunehmen und ihre wertvollen Erfahrungen zu teilen.

Und schließlich möchte ich mich bei meiner Freundin für ihre Geduld bedanken, die sie nicht nur während meiner Arbeit an der Thesis in den letzten Monaten aufgebracht hat, sondern über die gesamte Dauer meines Studiums hinweg.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Hypothese	3
1.3 Methode	3
1.4 Zielsetzung und Abgrenzung	4
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2. Forschungsfrage	7
3. Theoretische Grundlagen	8
3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzung	8
3.1.1 Tech-Start-up	8
3.1.2 Methode	9
3.1.3 Geschäftsmodell	9
3.1.4 Geschäftsmodellentwicklung	12
3.2 Methoden der Geschäftsmodellentwicklung	13
3.2.1 Business Model Canvas	14
3.2.2 Lean Canvas	16
3.2.3 Platform Canvas	18

3.2.4	Business Model Navigator	20
3.2.5	Subway to disruption	21
3.2.6	Blauer Ozean	23
3.2.7	VARIM-Modell	25
3.2.8	Integrated Business Model	27
3.2.9	Permanentes Neuerfinden	29
3.2.10	Balanced Scorecard	31
3.3	Zusammenfassung	32
4.	Analyse der Methoden der Geschäftsmodellentwicklung	33
4.1	Anwendbarkeit ohne bestehendes Geschäftsmodell	33
4.2	Eignung für ein Tech-Start-up	36
4.3	Bewertungstabelle der Methoden	38
4.4	Zusammenfassung	42
5.	Empirische Forschungsmethoden	43
5.1	Der Forschungsprozess	43
5.2	Formale Eingrenzung	44
5.2.1	Deduktion und Induktion	44
5.2.2	Qualitative und quantitative Forschungsform	45
5.3	Analyse qualitativer Forschungsmethoden	47
5.3.1	Interview	48
5.3.2	Teilnehmende Beobachtung	51
5.3.3	Qualitative Datenanalyse	52
5.3.4	Experiment	53
5.3.5	Fragebogen	54
5.3.6	Grounded Theory	56
5.4	Auswahl einer Forschungsmethode	56
5.5	Test-Design	58
5.5.1	Inhalt des Interviewleitfadens	59
5.5.2	Auswahl von Proband:innen	61
5.5.3	Auswertungsmethoden	61

5.6	Zusammenfassung	62
6.	Empirische Erhebung zum Einsatz und Nutzen von Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung	63
6.1	Durchführung der Interviews	63
6.1.1	Zusammensetzung der Proband:innen	63
6.1.2	Weiterentwicklung des Interviewleitfadens	64
6.2	Formalisierte Auswertung der Interviews	66
6.2.1	Methodik der Auswertung	67
6.2.2	Bekanntheit und Anwendung der Methoden	67
6.2.3	Beobachtete quantifizierbare Muster	69
6.3	Offene Auswertung der Interviews	71
6.3.1	Individualität von Tech-Start-ups und ihrer Situation	71
6.3.2	Mehrwert der formalen Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung	72
6.3.3	Kopieren anderer Marktteilnehmer	73
6.3.4	Fehlendes theoretisches Vorwissen	74
6.3.5	Überangebot theoretischer methodischer Vielfalt	75
6.3.6	Einbeziehung von Experten und Beratern	75
6.3.7	Menschlicher Faktor in der Geschäftsmodellentwicklung	76
6.4	Anknüpfungspunkte für eine quantitative Untersuchung	77
6.5	Zusammenfassung	79

7. Conclusio	81
Literaturverzeichnis	83
Anhang	XI
Anhang A: Interviewergebnisse in reduzierter Form	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	6
Abbildung 2: Business Model Canvas [COP12]	14
Abbildung 3: Lean Canvas [Mau12].....	17
Abbildung 4: Platform Canvas, eigene Darstellung nach [LAP20]	19
Abbildung 5: Das magische Dreieck eines Geschäftsmodells [GFC17]	21
Abbildung 6: Auszug aus einer Subway to disruption, eigene Darstellung nach [Sie19]	22
Abbildung 7: Strategie-Canvas von Southwest Airlines [KM05]	24
Abbildung 8: VARIM-Modell [Afu14]	26
Abbildung 9: Integrated Business Model [Dol15]	28
Abbildung 10: Quadranten der Erkundung und Ausbeutung von Geschäftsmodellen eines Unternehmens [OPE20]	30
Abbildung 11: Balanced Scorecard-Perspektiven [KN00]	32
Abbildung 12: Prinzip der Deduktion und Induktion [RDG11].....	44
Abbildung 13: Der quantitative Forschungsprozess [RDG11].....	46
Abbildung 14: Der qualitative Forschungsprozess [RDG11].....	47
Abbildung 15: Berufliche Ausgangssituation der Gründer:innen	64
Abbildung 16: Bekanntheit und Verwendung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung.....	67
Abbildung 17: Nutzung formaler Methoden der Proband:innen für die eigene Geschäftsmodellentwicklung.....	69
Abbildung 18: Muster formaler Methodennutzung und aktueller Status der Start-ups	70
Abbildung 19: Muster formaler Methodennutzung und Ausgangssituation der Gründer:innen	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anwendbarkeit der Methoden für Start-ups ohne bereits bestehendes Geschäftsmodell.....	35
Tabelle 2: Eignung der Methoden der Geschäftsmodellentwicklung für Tech-Start-ups	36

Abkürzungsverzeichnis

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

B2G – Business to government

MVP – Minimum Viable Product

PoC – Proof of Concept

SaaS – Software as a Service

1. Einleitung

Disruptive Innovationen können nicht nur von Produkten oder Prozessen, sondern auch von Geschäftsmodellen ausgehen [GFC17]. Kodak ist ein häufig genanntes Beispiel für ein Unternehmen, welches durch eine Produktinnovation sein Kerngeschäft innerhalb weniger Jahren fast vollständig verlor. Ebenso geraten heute aber Kaufhäuser, Taxiunternehmen oder Hotelketten unter zunehmenden Druck, nicht weil ihr Angebot durch innovative Produkte ersetzt wird, sondern weil Plattformanbieter ihr grundlegendes Geschäftsmodell untergraben. So sehen sich heute ganze Branchen dem Risiko der „Disruption“ durch innovative Start-ups ausgesetzt – was in diesem Umfang und dieser Geschwindigkeit völlig neuartig ist [OP10].

Mit über 30 Prozent machten Tech-Start-ups den mit Abstand größten Anteil der deutschen Start-ups im Jahr 2019 aus [Rud19]. Das sind hunderte von jungen Unternehmer:innen, die ein Geschäftsmodell für sich entwickelt haben und nun versuchen, sich am Markt zu behaupten. Doch wie gelangen diese Start-ups von ihrer ersten Produktidee oder ihrer Dienstleistung zu einem Geschäftsmodell, das möglichst viele Kunden gewinnen kann, sie bindet und für das sie zu zahlen bereit sind? Insbesondere in den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde eine Fülle an Methoden und Instrumenten zur Konzeptionierung erfolgreicher Geschäftsmodelle publiziert. Allerdings entstammt der Großteil dieser Methodenvielfalt der theoretischen Forschung und ist nicht durch eine empirische Forschung validiert.

1.1 Problemstellung

Zahlreiche Publikationen aus den letzten Jahren bieten Unternehmen ein breites Portfolio an Methoden an, die die Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells formalisieren, strukturieren und erleichtern sollen. Um aus dieser Bandbreite eine, für den individuellen Anwendungsfall geeignete, Methode auszuwählen, gibt es wiederum Meta-Methoden wie beispielsweise der „St. Galler Business Model

Navigator“ von [GFC17], worin diverse innovative Elemente mit ihren Anforderungen, Vor- und Nachteilen gegenübergestellt werden. Allerdings gibt es bis dato keine empirischen Studien darüber, inwieweit der Einsatz dieser Methoden sich in der Praxis bewährt hat – geschweige denn welche spezifische Methode, in welcher spezifischen Ausgangssituation und mit welchem spezifischen Ziel.

Bezogen auf die Situation von Tech-Start-ups ist dieser Mangel empirischer Daten noch gravierender, da der Großteil der Methoden auf etablierte Unternehmen ausgerichtet ist. Bei der Geschäftsmodellentwicklung bestehen allerdings wesentliche Unterschiede zwischen einem Tech-Start-up und einem etablierten, großen Unternehmen, insbesondere im produzierenden Gewerbe. Zum einen sind Start-ups stärker durch ihre Identität, Vision und Mission geprägt, da sie stark von den individuellen Motiven der Gründer:innen geprägt sind [Rie17b]. Außerdem ist die Gewinnung und Bindung neuer Kund:innen für Start-ups von noch größerer Bedeutung, damit das Start-up, ohne bestehende Stammkundschaft, die Gewinne erwirtschaften kann. Erschwert wird die Kund:innengewinnung und -bindung dadurch, dass ein Start-up das Marktumfeld noch nicht aus der eigenen Erfahrung kennt und noch keine Geschäftsbeziehungen in diesem Markt unterhält. Die Markteinführung des ersten Produkts sollte zwar durch vorgelagerte Marktforschung geleitet werden, allerdings kann es vor der Markteinführung nur in begrenztem Maße Kontakt des Produktes mit der Zielgruppe geben. Deswegen sind beispielsweise die Validierung der eigenen Hypothesen und schnelle Reaktionen auf die Kund:innenbedürfnisse für Start-ups essenziell [Rie17a]. Darüber hinaus führen begrenzte Kapitalreserven dazu, dass die Geschäftsmodellentwicklung in einem Start-up relativ schnell erfolgen sollte und nur eine geringe Anzahl von Alternativen aktiv verfolgt werden kann. Auch sind, insbesondere für Softwareprodukte, gänzlich andere Geschäftsmodelle und Umsatzmodelle etabliert, als das bei industriellen Gütern der Fall ist.

Insgesamt mangelt es somit an einer empirisch fundierten Betrachtung publizierter Methoden der Geschäftsmodellentwicklung für die spezifische Situation von Tech-Start-ups.

1.2 Hypothese

Die Hypothese, welche im Rahmen dieser Arbeit analysiert wird, ist, dass standardisierte Methoden die erfolgreiche Geschäftsmodellentwicklung eines Tech-Start-ups unterstützen und die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Etablierung am Markt steigern. Diese Hypothese basiert auf den Ansprüchen der theoretisch beschriebenen Methoden, Gründer:innen effektiv bei deren Geschäftsmodellentwicklung zu unterstützen, die den Autor:innen selbst erhoben werden. Ob diese Hypothese zutrifft, bzw. für welche der diversen publizierten Methoden sie zutrifft, gilt es zu validieren. Insbesondere angesichts der bestehenden Methodenvielfalt ist die Untersuchung dieser Hypothese von großer Relevanz für Gründer:innen, die sich meist nicht selbst umfassend mit vielen verschiedenen Methoden auseinandersetzen können – insbesondere wenn aufgrund eines technischen Hintergrunds geringe betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse bestehen. Auch für die wissenschaftliche Gemeinschaft auf dem Gebiet der Geschäftsmodellentwicklung stellt diese Hypothese eine elementare Annahme dar, die entscheidend für die Validität der theoretischen Arbeit ist.

1.3 Methode

Die Forschung im Rahmen dieser Arbeit untergliedert sich im Wesentlichen in zwei methodische Abschnitte. Zunächst erfolgt die theoretische Vorarbeit in Form einer Literaturanalyse, die relevante Methoden der Geschäftsmodellentwicklung untersucht und deren theoretische Eignung für Tech-Start-ups in den Fokus stellt. Ziel dieser Analyse ist es, basierend auf dem Stand der Forschung eine Einschätzung der Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden zu erreichen und eine Vorauswahl für die anschließende empirische Untersuchung zu treffen. Diese empirische

Untersuchung, in Form von qualitativen Interviews mit Start-up-Gründer:innen, baut auf der Literaturanalyse auf. Sie stellen einerseits eine Validierung der zuvor analysierten Theorie dar und erlauben darüber hinaus eine erweiterte Perspektive auf den Gesamtprozess der Geschäftsmodellentwicklung und die Rolle, die standardisierte Methoden dabei einnehmen. Angesichts der Komplexität dieses Prozesses und der Individualität jedes Startups erlaubt diese offene, qualitative Forschungsmethode hier außerdem die Identifikation von Anknüpfungspunkten für eine tiefergehende quantitative Forschung zu den Beobachtungen.

1.4 Zielsetzung und Abgrenzung

Das Ziel dieser Thesis ist es, durch eine empirische Untersuchung, aufbauend auf einer vorgelagerten Literaturanalyse, zu belegen, welche Methoden der Geschäftsmodellentwicklung für Tech-Start-ups wirksam sind, um, ausgehend von einem Produkt oder einer Dienstleistung, ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu generieren. Wo ein landesspezifischer Bezug relevant ist, liegt der Fokus im Rahmen dieser Arbeit auf Deutschland. Das Ergebnis soll Tech-Start-ups als Grundlage dienen können, um eine geeignete Methode für die Entwicklung ihres individuellen Geschäftsmodells zu identifizieren. Die damit einhergehende Erleichterung und Standardisierung dieses Prozesses soll die langfristigen Erfolgchancen von Tech-Start-ups verbessern.

Die Entwicklung des Geschäftsmodells grenzt sich einerseits zur vorgelagerten Entscheidung über das Produkt oder die Dienstleistung und andererseits zur nachgelagerten Implementierung des Geschäftsmodells ab. Zumindest die grundlegende Idee für das Produkt oder die Dienstleistung, welche das Start-up vermarkten will, wird als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines geeigneten Geschäftsmodells vorausgesetzt. Nachdem das Geschäftsmodell entwickelt wurde, folgt dessen Implementierung. In dieser Phase können neue Erkenntnisse wiederum für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells genutzt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus allerdings auf die erste Entwicklung und nicht auf die

iterative Weiterentwicklung während und nach der Implementierung gelegt, da die Implementierung je nach Einzelfall hochgradig individuell ablaufen und sich – mit kontinuierlicher Weiterentwicklung des Modells – über viele Jahre erstrecken kann. Aufbauend auf dieser Arbeit kann die Analyse von Best Practices und Methoden zur Validierung und Verbesserung des Geschäftsmodells während und nach der Implementierung allerdings ein relevantes Objekt weiterer Forschung darstellen.

Die Methoden der Geschäftsmodellentwicklung sollen im Rahmen dieser Arbeit für die Anwendung durch Tech-Start-ups analysiert werden. Diese Eingrenzung begründet sich darin, dass die spezifische Ausgangssituation eines Start-ups, welche im Folgenden näher erläutert wird, in der bestehenden Literatur keine angemessene Berücksichtigung findet. Tech-Start-ups im Speziellen haben in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder bewiesen, dass sie in der Lage sind, durch innovative Geschäftsmodelle, wie beispielsweise digitale Vermittlungsplattformen ohne eigene Produkte oder kostenlose, werbefinanzierte Dienste, die Paradigmen ganzer Branchen zu durchbrechen, oder „disrupten“. Da innovative Geschäftsmodelle auf diesem Gebiet besonders verbreitet sind, ist entsprechend auch der Entwicklung dieser Geschäftsmodelle ein höherer Stellenwert für den Erfolg des Start-ups beizumessen. Auch stellt die Entwicklung einer Monetarisierungsstrategie, als Bestandteil des Geschäftsmodells, insbesondere im Software-Bereich, eine größere Herausforderung dar, als in konventionellen Industrien oder im Dienstleistungsgewerbe, da viele Anwendungen mit kostenlosen Alternativen konkurrieren müssen und simple Kauf-Modelle immer weniger Anwendung finden.

1.5 Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil dieser Arbeit setzt sich aus sechs Abschnitten zusammen und ist in Abbildung 1 visuell dargestellt.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Nachdem die Forschungsfrage eingegrenzt wurde, beginnt die inhaltliche Ausarbeitung mit der Darstellung der wesentlichen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung. Diese werden anschließend, vor allem hinsichtlich ihrer Eignung für die Situation eines Tech-Start-ups, analysiert und bezüglich ihrer theoretischen Eignung bewertet. Anschließend folgt die Vorbereitung der empirischen Forschung, die aus der Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode und Gestaltung eines Fragebogens besteht. Danach wird die Erhebung durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse hieraus werden dann den Ergebnissen aus der theoretischen Analyse gegenübergestellt und kritisch reflektiert. Abschließend zieht die Conclusio Resümee aus der Arbeit und stellt die Relevanz der Arbeit für das Forschungsgebiet heraus.

2. Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, die im Rahmen der Masterthesis beantwortet werden soll, lautet: „Haben bestimmte Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung eine empirisch nachvollziehbare, positive Auswirkung auf die Geschäftsmodellentwicklung von Tech-Start-ups?“

Die wesentlichen Begriffe „Tech-Start-up“ und „Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung“ werden im folgenden Kapitel präzisiert. Zusätzlich soll die Beantwortung der Forschungsfrage an weitere Bedingungen geknüpft werden:

- So viele geeignete Methoden wie möglich, aus wissenschaftlichen Publikationen sowie an Führungskräfte oder Start-up gerichtete Literatur, sollen in der Untersuchung berücksichtigt werden. Als geeignet werden Methoden erachtet, die der Geschäftsmodellentwicklung dienen sollen. Basierend auf der Zielgruppe (Tech-Start-ups) und Ausgangssituation (Produktidee ist vorhanden, Geschäftsmodell noch nicht) werden, nach einer Literaturanalyse, einzelne Methoden für die empirische Erhebung ausgewählt.
- Der theoretisch zugesprochene Nutzen der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung soll den empirischen Erfahrungen von Gründer:innen gegenübergestellt werden.

3. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient dem Zweck, relevante theoretische Grundlagen für diese Arbeit, vorwiegend aus dem Bereich der Erforschung von Geschäftsmodellen und deren Entwicklung, zu strukturieren und zusammenzufassen. Der somit abgebildete aktuelle Stand der Forschung bildet die Grundlage der anschließenden eigenen theoretischen Analyse der Methoden und der empirischen Forschung.

3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzung

An dieser Stelle sollen zunächst die Begriffe Tech-Start-up, Methode, Geschäftsmodell und Geschäftsmodellentwicklung definiert werden, da diese in der Literatur teilweise uneinheitlich verwendet werden. Die Definition der Begriffe stellt gleichzeitig die Präzisierung der Forschungsfrage und das Fundament für die weitere theoretische und empirische Arbeit dar.

3.1.1 Tech-Start-up

Ein „Start-up“ bezeichnet im Rahmen dieser Arbeit, in Anlehnung an [KJK20] ein Unternehmen, welches jünger als zehn Jahre ist, wachstumsorientiert ist und innovative Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Dadurch grenzen sich Start-ups zu sonstigen Existenzgründungen ab. Eine Unterscheidung zwischen Start-ups mit B2C-, B2B- oder B2G-Orientierung ist für diese Arbeit nicht relevant.

Der Begriff „Tech-Start-up“ wird im Rahmen dieser Arbeit primär auf Start-ups aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien bezogen. Etwa ein Drittel der deutschen Start-ups waren 2019 und 2020 der Informations- und Kommunikationstechnologie zuzuordnen [KJK20] [Rud19]. Diese Branche stellt damit die deutliche Mehrheit der Start-ups dar.

3.1.2 Methode

Methoden beschreiben ein Vorgehen und bestehen aus Techniken, Ergebnissen, Aktivitäten, Rollen und einem Metamodell. Techniken stellen Handlungsanleitungen zur Erstellung und Dokumentation von Ergebnissen dar. Aktivitäten sind funktionale Verrichtungseinheiten, welche aus bestimmten Eingangsfaktoren bestimmte Ergebnisse in einer definierten Erstellungsreihenfolge vorgeben. Ein Metamodell definiert die Beziehungen der wichtigsten Objekte innerhalb des Modells zueinander. [Sch15]

Bezogen auf die Geschäftsmodellentwicklung soll eine Methode also ein Vorgehen beschreiben, wie ein Unternehmen mit definierten Rollen, Aktivitäten, Techniken und Ergebnissen zu einem geeigneten, realisierbaren Geschäftsmodell gelangt. Das Metamodell kann zusätzlich die modellspezifischen Beziehungen der Elemente des Geschäftsmodells zueinander einordnen.

3.1.3 Geschäftsmodell

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen ist ein relativ junges Feld, welches erst seit wenigen Jahrzehnten zunehmende Popularität erlangte [Dol15]. [Yun17] führt die Entdeckung des zerstörerischen Potenzials innovativer Geschäftsmodelle auf Schumpeter im Jahr 1942 zurück. Aber spätestens der Aufstieg von Unternehmen, die um die Jahrtausendwende trotz primär digitaler Wertschöpfung und ohne Gewinne zu erwirtschaften, zu enormen Bewertungen an den Finanzmärkten gelangten, konnte mit einem konventionellen, industriell geprägten Verständnis von Wert und Wertschöpfung nicht erklärt werden [GFS16]. Obwohl die sogenannte Dotcom-Blase kurz nach der Jahrtausendwende platzte, zählen heute diverse Software-Unternehmen wie Amazon, Alphabet, Facebook oder Microsoft zu den wertvollsten Unternehmen der Welt. Auch unter den heutigen Start-Ups dominieren innovative Geschäftsmodelle aus den Bereichen Software as a Service (SaaS), Online-Plattformen und Online-Netzwerke [KJK20].

Die Definition des Begriffs Geschäftsmodell wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Nach [Dol15] ist ein Geschäftsmodell eine vereinfachte, repräsentative Beschreibung davon, wie ein wirtschaftliches System Wert generiert und in welchen Beziehungen es zu anderen wirtschaftlichen Einheiten steht. Nach [OP10] beschreibt ein Geschäftsmodell das Prinzip, wie eine Organisation Wert generiert, erbringt und dabei einen Wert (i.d.R. Umsatz) für sich vereinnahmt. [GFS16] identifiziert gar sieben verschiedene Schulen, die das Geschäftsmodell unterschiedlich definieren:

- **Aktivitätssystem-Schule:** Die Summe der interdependenten Aktivitäten innerhalb der Organisation bilden das Geschäftsmodell. Das Geschäftsmodell wird durch die Verbindung der zentralen Charakteristika Neuheit, Lock-in, Effizienz und Komplementärgüter geprägt.
- **Prozess-Schule:** Ressourcen und Kompetenzen, Organisationsstruktur sowie Wertversprechen werden als Kernelemente des Geschäftsmodells definiert (RCOV-Framework). Das Geschäftsmodell wird hier als dynamisches Konstrukt verstanden, das sich organisch weiterentwickelt sowie durch Forschung und Entwicklung gezielt weiterentwickelt werden kann. Umsätze, Kosten, Organisation und Wertschöpfung sind kontinuierlich abzuwägen.
- **Kognitive Schule:** Ressourcen, Fähigkeiten, Produkte, Kunden, Technologien und Märkte werden als wesentliche Bestandteile des Geschäftsmodells benannt. Das Geschäftsmodell stellt die Verbindung zwischen den Technologien des Unternehmens und der Geschäftsperformance dar, übersetzt vereinfacht gesagt also Know-how und Ressourcen des Unternehmens in Umsatz. Da diese Schule generische Verhaltensweisen und Modelle identifiziert, können Geschäftsmodelle demnach kopiert werden. Insbesondere die Berücksichtigung des Grades an Offenheit und die Einbeziehung der Nutzer zeichnet diese Schule zudem aus.
- **Technologie-getriebene Schule:** Ein Geschäftsmodell wird vor allem als Weg verstanden, neue Technologien zu kommerzialisieren. Wesentliche Elemente

des Geschäftsmodells sind demnach Wertversprechen, Marktsegment, Wertschöpfungskette, Wert-Netzwerk, Kostenstruktur, Profitpotenzial und Wettbewerbsstrategie. Geschäftsmodelle werden hier in einem Kontinuum von einem hochintegrierten Unternehmen bis hin zur reinen Lizenzvergabe an andere Unternehmen eingeordnet.

- Strategische-Entscheidungs-Schule: Das Geschäftsmodell eines Unternehmens wird als Summe seiner strategischen Entscheidungen verstanden. Taktische Entscheidungen werden demgegenüber innerhalb des entstandenen Geschäftsmodells getroffen und können sich nur in dessen Rahmen bewegen. Somit werden Geschäftsmodell und alle taktischen Entscheidungen letztlich durch komplexe, strategische Entscheidungen bestimmt.
- Rekombinations-Schule: Geschäftsmodelle werden nach einem Framework bestehend aus Kunde, Wertversprechen, Wertschöpfungskette und Umsatzmodell klassifiziert. 90 Prozent aller Geschäftsmodelle setzen sich demnach aus 55 Mustern zusammen, die wiederum als Blaupause für die Entwicklung von Geschäftsmodellen dienen können.
- Dualität-Schule: Im Gegensatz zu den übrigen Schulen wird hier postuliert, dass mehrere konkurrierende Geschäftsmodelle gleichzeitig in einem Unternehmen existieren und entsprechend parallel zu managen sind.

Gemeinsam ist den sieben Modellen nach [GFS16], dass die Generierung und Vereinnahmung von Werten zentrale Elemente des Geschäftsmodells sind – d.h. die Wertschöpfung und die Umsatzgenerierung.

Die Boston Consulting Group [LRS09] differenziert das Geschäftsmodell nach den zwei Bereichen Wertversprechen und Betriebsmodell. Ersteres umfasst Marktsegmente, Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie Umsatzmodell. Letzteres umfasst die Wertschöpfungskette, Kostenmodell und die Organisation. Wenn mindestens zwei dieser Elemente innoviert werden, kann demnach von einer Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden.

[Dol15] definiert den Begriff des Geschäftsmodells basierend auf dessen beiden Bestandteilen: eine vereinfachte, repräsentative Beschreibung davon, wie ein Unternehmen durch Transformation von Ressourcen und Austausch mit anderen wirtschaftlichen Einheiten Wert generiert.

Ein zentrales Element, welches all diese Autoren dem Geschäftsmodell zuschreiben, ist die Generierung von Wert bzw. die Wertschöpfungskette eines Unternehmens („creating value“). Damit aus diesem Wert ein wirtschaftlicher Nutzen für das Unternehmen entstehen kann, sind Leistungen für externe Parteien erforderlich („delivering value“). Auch diese stellen somit einen wesentlichen Bestandteil des Geschäftsmodells dar. Und damit ein Unternehmen langfristig wirtschaftlich sein kann, muss das Geschäftsmodell ebenfalls beschreiben, wie direkt oder indirekt aus diesen Leistungen Umsätze erzielt werden können („capturing value“). Letzteres ist vor allem für Tech-Start-ups relevant, die häufig mit Produkten konkurrieren müssen, die den Kunden kostenlos nutzbar gemacht werden. Diese drei Elemente sind zudem auch nach [Sie19] die primären Mechanismen des Geschäftsmodells, die in der Literatur weitestgehend akzeptiert werden und sollen im Rahmen dieser Arbeit daher als Bestandteil des Geschäftsmodells verstanden werden. Für die methodenspezifischen Elemente, Rollen und Prozesse, um diese drei Elemente zu erfassen, ist keine einheitliche Definition möglich oder erforderlich. Neben den Bestandteilen des Geschäftsmodells soll insbesondere das Verständnis der Technologie-getriebenen Schule nach [GFS16] bei der empirischen Untersuchung gezielt untersucht werden, das bedeutet ob das Geschäftsmodell für ein Tech-Start-up eine bedeutende Rolle für die Kommerzialisierung neuer Technologien einnimmt.

3.1.4 Geschäftsmodellentwicklung

Nachdem die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells – Generierung von Werten, Erbringung von Leistungen, Vereinnahmung von Umsätzen – definiert wurden, soll im nächsten Schritt die Frage beantwortet werden, wie ein

Geschäftsmodell entwickelt werden kann. Hier können grundsätzlich zwei Ausgangspunkte unterschieden werden: Ein etabliertes Unternehmen mit einem bestehenden Geschäftsmodell oder ein neues Unternehmen, welches sein erstes Geschäftsmodell entwickelt [OP10]. Die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich auf Tech-Start-ups ohne etabliertes Geschäftsmodell, weshalb Ansätze für etablierte Unternehmen vernachlässigt werden. Somit bezieht sich die Geschäftsmodellentwicklung im Rahmen dieser Arbeit auf die erstmalige Entwicklung eines Geschäftsmodells, welches beschreibt, wie das Start-up Werte generiert, Leistungen erbringt und Umsätze vereinnahmt. Ein innovatives Geschäftsmodell setzt dabei nicht unbedingt ein innovatives Produkt voraus, wie Xerox beispielsweise mit dem ersten Leasing-Angebot für Fotokopierer demonstrierte [Afu14]. Gerade bei innovativen Produkten kann durch ein neuartiges Geschäftsmodell aber auch ein vergleichsweise hoher Preis oder Aufwand kompensiert werden [FG13]. Auch kann durch innovative Produkt-Eigenschaften, wie sie bei den Produkten von Tech-Start-ups häufig vorhanden sind, in Verbindung mit dem Geschäftsmodell, gezielt eine starke Identität geschaffen werden, die den Wettbewerb mit den etablierte Anbietern erleichtern und die Imitation durch diese Wettbewerber erschwert [BL17].

3.2 Methoden der Geschäftsmodellentwicklung

An dieser Stelle soll ein Überblick über bekannte, publizierte Methoden der Geschäftsmodellentwicklung gegeben werden. Neben der grundlegenden Philosophie, dem Vorgehen zur Entwicklung und den berücksichtigten Elementen der einzelnen Modelle wird auch das intentionierte Anwendungsgebiet der Autoren bzw. Ersteller untersucht. Im Folgenden werden diese Modelle näher hinsichtlich Ihrer Eignung für die definierten Tech-Start-ups analysiert und werden in der empirischen Erhebung Eingang finden. Zusätzliche Methoden können im Rahmen der empirischen Erhebung zwar noch aufgenommen werden, sind aber nicht für alle Probanden explizit enthalten.

3.2.1 Business Model Canvas

Das 2002 von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur publizierte Business Model Canvas stellt eine der bekanntesten Methoden der Geschäftsmodellentwicklung dar [OP10]. [Ost13] zufolge, wird diese Methode nicht nur von Start-ups, sondern sogar auch von großen Konzernen wie Nestlé, Procter & Gamble oder General Electric für strategische Entscheidungen eingesetzt. Die Popularität wird auch durch diverse, seitdem in Anlehnung daran entwickelte Methoden wie dem Lean Canvas oder dem Platform Canvas, deutlich. Das Business Model Canvas ist in Abbildung 2 dargestellt. Die Bezeichnung ergibt sich daraus, dass das Geschäftsmodell wie auf einer Leinwand kreiert wird, indem die Leitfragen hinter den neun Bausteinen beantwortet werden. Das gemeinsame Befüllen des ausgedruckten Canvas in einer möglichst diversen Gruppe wird von den Autoren empfohlen [OP10].

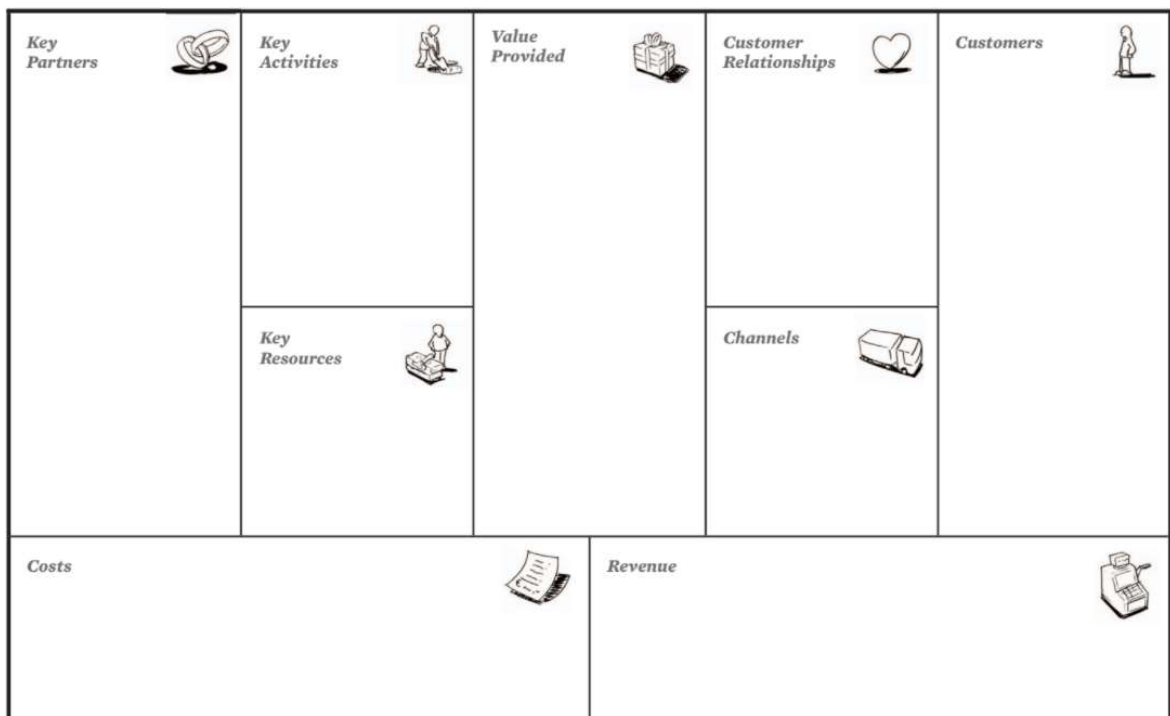


Abbildung 2: Business Model Canvas [COP12]

Zu den neun Bausteinen liefern die Autoren jeweils verschiedene Muster, die als Referenz für die Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells dienen können. Exemplarisch für die Kunden ist dies in [OP10] wie folgt aufgebaut:

Leitfragen: Für wen schaffen wir Werte? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

Exemplarische Muster: Massenmarkt, Nischenmarkt, Segmentierung, Diversifizierung, Multilaterale Plattform

Die separate Betrachtung jedes einzelnen Bausteins anhand der Leitfragen kann unvorhersehbare Möglichkeiten und Innovationen eröffnen. Die Reihenfolge der Befüllung kann je nach Unternehmenssituation unterschiedlich ablaufen. Unternehmen, deren Aktivitäten beispielsweise stark durch einzigartige oder leicht verfügbare Ressourcen und Partnerschaften geprägt sind, können mit ebendiesen Bausteinen starten und sich von dort aus nach rechts und nach unten durch das Canvas arbeiten. Bei einem Unternehmen, welches sich dagegen durch seine außerordentlich starke Kundenorientierung hervortun möchte, oder welches sich ganz auf die Erfüllung eines bestimmten Kundenbedürfnisses ausrichtet, kann dagegen mit dem Baustein „Kunden“ starten und bewegt sich von dort nach links und nach unten durch das Canvas. Analog dazu sind weitere Abläufe für Unternehmen ausgehend von den Schwerpunkten Angebot, Finanzen oder auch von mehreren Ausgangspunkten beschrieben [OP10].

Zusätzlich zum eigenen Modell teilen die Autoren in ihren Veröffentlichungen auch allgemeine Erkenntnisse zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, die sie aus ihrer Arbeit mit 470 Unternehmen gewonnen haben. Erstens soll die Idee für ein Geschäftsmodell nicht zu schnell fixiert werden, damit die Exploration nicht eingeschränkt wird. Zweitens soll sein Geschäftsmodell als Geschichte formuliert werden, damit es unterschiedlichen Zielgruppen einfach aber überzeugend vermittelt werden kann. Drittens kann eine klassische SWOT-Analyse, in Verbindung mit einer Methode der Geschäftsmodellentwicklung, eine multiperspektivische Untersuchung der einzelnen Elemente ermöglichen. [OP10]

Aufbauend auf dem eigenen Business Model Canvas haben [OPB14] außerdem ein Value Proposition Canvas entworfen. Dieses zielt allerdings darauf ab, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen in Einklang mit den Kundenbedürfnissen und Problemen zu bringen, sodass es weniger relevant für das Entwickeln eines vollumfänglichen Geschäftsmodells ist.

3.2.2 Lean Canvas

Das Lean Canvas ist eine Abwandlung des Business Model Canvas von Ash Maurya, welches durch seine schlankere Form insbesondere das erste Beschreiben eines Geschäftsmodells basierend auf einer Produkt- oder Geschäftsidee zugänglicher gestalten soll [Mau12]. Das Konzept erinnert somit stark an den Grundsatz der Technologie-getriebene Schule nach [GFS16], wonach ein Geschäftsmodell die Vermarktung neuer Technologien (hier: Lösung eines Problems) bedeutet. Der Aufbau ist dem Business Model Canvas sehr ähnlich und besteht ebenfalls aus neun Bausteinen, wie in Abbildung 3 dargestellt ist.

Im Gegensatz zum Business Model Canvas orientiert sich das Lean Canvas stark am Entstehungsprozess einer Geschäftsidee: Den Ausgangspunkt bilden das Problem der potenziellen Kunden und die eigene, innovative Lösung für dieses Problem. Beziehungen zu Geschäftspartnern oder interne Ressourcen werden im Lean Canvas dagegen nicht explizit berücksichtigt, sofern diese nicht als „individueller Vorteil“ eingebracht werden [Mau12].

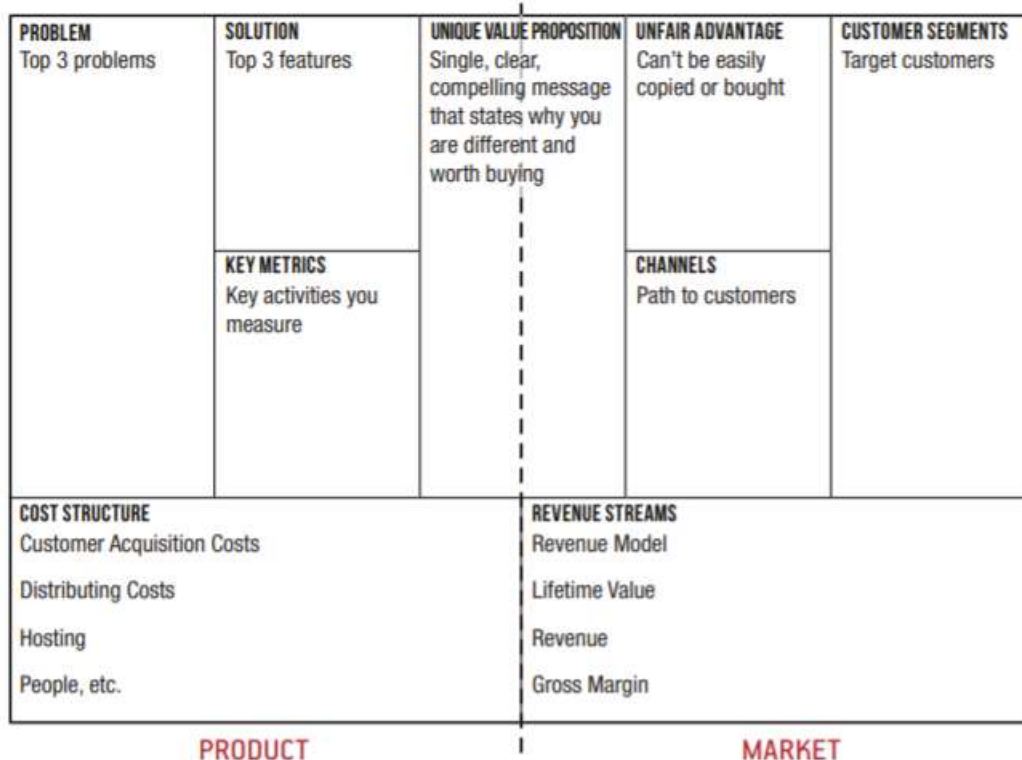


Abbildung 3: Lean Canvas [Mau12]

Das Modell des Lean Canvas wird in der Arbeit von [Mau12] begleitet von einer Lean-Philosophie für die Geschäftsmodellentwicklung: Einen Plan beschreiben, die riskantesten Teile davon identifizieren und diese systematisch testen. So kann ein Start-up in kürzester Zeit seine kritischen Annahmen überprüfen, bevor viele Ressourcen gebunden oder aufgebraucht sind. Prototypen und Mock-Ups der späteren Produkte spielen dabei eine entscheidende Rolle [Rie17a]. Dies kann beispielsweise bedeuten, anhand eines Mock-Ups zu testen, ob die angestrebten Kunden das Produkt als Lösung für ihr Problem akzeptieren oder ob sie bereit wären, dafür zu zahlen. Diesen Prüfzyklus von der Idee über ein Minimum Viable Product (MVP) zur Überprüfung so schnell und ressourcenarm wie möglich zu gestalten ist eine essenzielle Anforderung der Lean-Philosophie für Start-ups und des Lean Canvas [Mau12].

3.2.3 Platform Canvas

Auch das Platform Canvas nach [Cho15] stellt eine Abwandlung des Business Model Canvas dar. Basierend auf dem Erfolg von Plattform-Unternehmen wie Facebook, Amazon, Airbnb oder eBay identifiziert der Autor Mechanismen, die ein Plattform-Unternehmen erfolgreich machen. Dazu soll sich das Unternehmen, neben der Frage nach der zentralen „Wert-Einheit“ die auf der Plattform ausgetauscht werden soll, vor allem mit der zentralen Interaktion zwischen Anbieter und Kunde auseinandersetzen. Damit grenzt sich das Plattform-Unternehmen nach [Cho15] auch vom klassischen Software-Unternehmen ab: Software kann lediglich Mittel zum Zweck sein, der Wert für Anbieter und Kunden auf der Plattform liegt aber in den ermöglichten Interaktionen und Transaktionen. Entsprechend unterscheiden sich die Bausteine des Platform Canvas erheblich von denen des Business Model Canvas, wie in Abbildung 4 zu erkennen ist. Produzenten und Konsumenten, die Interaktion der beiden sowie Stimuli und Erleichterungen, um beide Parteien zur Nutzung der Plattform zu bewegen, sind die elementaren Bausteine des Platform Canvas.

Die inhärente Herausforderung eines Plattform-basierten Geschäftsmodells ist es, das sogenannte Henne-Ei-Problem zu lösen: Ohne Produzenten ist die Plattform für Konsumenten nutzlos und ohne Konsumenten ist sie für Produzenten nutzlos. Somit muss eine Partei als Initiator zur Nutzung der Plattform motiviert werden. [Cho15] empfiehlt, mit der schwerer zu akquirierenden Seite zu starten und für diese die Nutzung der Plattform zu incentivieren. Wenn beispielsweise erste große Produzenten zur Nutzung der Plattform motiviert werden können, werden einige ihrer Kunden ohne weiteres Zutun folgen. Zudem können Plattform-Unternehmen zu Beginn selbst die schwerer zu akquirierende Rolle einnehmen, beispielsweise indem sie selbst als Zwischenhändler für Produkte agieren, die angeboten werden sollen. Solche Aktivitäten können später reduziert werden, wenn die Produzenten anfangen, selbst ihre Produkte anzubieten [Cho15].

Stimuli				
Produzenten		Interaktion	Konsumenten	
Substitute für Produzenten	Value Proposition für Produzenten	Erleichterung der Interaktion	Value Proposition für Konsumenten	Substitute für Konsumenten
Metriken				
Kosten-Modell		Monetarisierung		

Abbildung 4: Platform Canvas, eigene Darstellung nach [LAP20]

Werbemaßnahmen und Incentivierungen können allerdings nur zeitlich begrenzt und linear wirken. Damit ein Plattform-Unternehmen die erforderliche Größe erreichen kann, um von Netzwerkeffekten zu profitieren, muss das (exponentielle) Wachstum von vornherein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells sein: die Nutzung der Plattform sollte automatisch neue Nutzer generieren („Growth by design“). Beispielsweise Instagram regte von Beginn an zum Teilen von Bildern in anderen sozialen Medien an. Jeder Nutzer warb somit über seine Posts für Instagram und brachte neue Nutzer in die App, die wiederum neue Nutzer ansprachen. Dieses externe Bewerben sollte ein Bestandteil der Kernfunktion der Plattform sein, z.B. ein Foto teilen direkt nach der Aufnahme oder eine

Wohnungsannonce teilen, nachdem sie aufgegeben wurde. Damit dieser „virale Motor“ möglichst effizient funktioniert, muss die Zykluszeit, bis ein neuer Nutzer selbst neue Nutzer anwirbt, möglichst weit reduziert werden. [Cho15]

3.2.4 Business Model Navigator

Der Business Model Navigator nach [GFC17] ist ein Framework, welches auf der Erkenntnis der Autoren beruht, dass sich 90 Prozent aller Geschäftsmodelle aus einem oder mehreren von 55 repetitiven Mustern zusammensetzen. Dies entspricht der Betrachtung von Geschäftsmodellen entsprechend der Rekombinations-Schule nach [GFS16]. Zu diesen Mustern zählt beispielsweise das Anbieten von hoch wirtschaftlichen Add-Ons zum Hauptprodukt, die Nutzung von negativem Umlaufvermögen als Liquiditätsquelle oder Cross-Selling, um mit jedem einzelnen Kunden zusätzliche Umsätze zu machen und sie langfristig zu binden. Aus dieser Bandbreite kann sich ein Start-up im Business Model Navigator also bedienen, wenn es sein Geschäftsmodell (weiter-)entwickeln will. Rekombination und Imitation dieser Muster sind den Autoren zufolge geeignete Möglichkeiten, Innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Neben diesen 55 Mustern definiert [GFC17] außerdem ein „magisches Dreieck“ als Framework, um die Kernelemente der Muster bzw. eines entsprechenden Geschäftsmodells in einheitlicher, kompakter Form darzustellen. Dieses magische Dreieck ist in Abbildung 5 dargestellt und besteht aus den Frageworten „Was?“, „Wer?“, „Wie?“ und „Wert?“. „Wer?“ bezieht sich darauf, wer die Kunden sein sollen und steht im Zentrum, da sich alle anderen Fragen ebenfalls auf die Kunden ausrichten. „Was?“ bezieht sich auf das Angebot des Unternehmens – bezogen auf den Nutzer entspricht dies dem Nutzenversprechen der Produkte. „Wie?“ ist bezogen auf die Leistungserstellung, das bedeutet die komplette Wertschöpfungskette von Lieferanten bis zum Kunden. Der „Wert?“ bezieht sich darauf, wie das Unternehmen selbst aus den eigenen Leistungen einen Wert erzielt, also das Umsatzmodell. Jedes der 55 Muster kann eines, mehrere oder alle dieser vier Elemente des magischen Dreiecks betreffen.

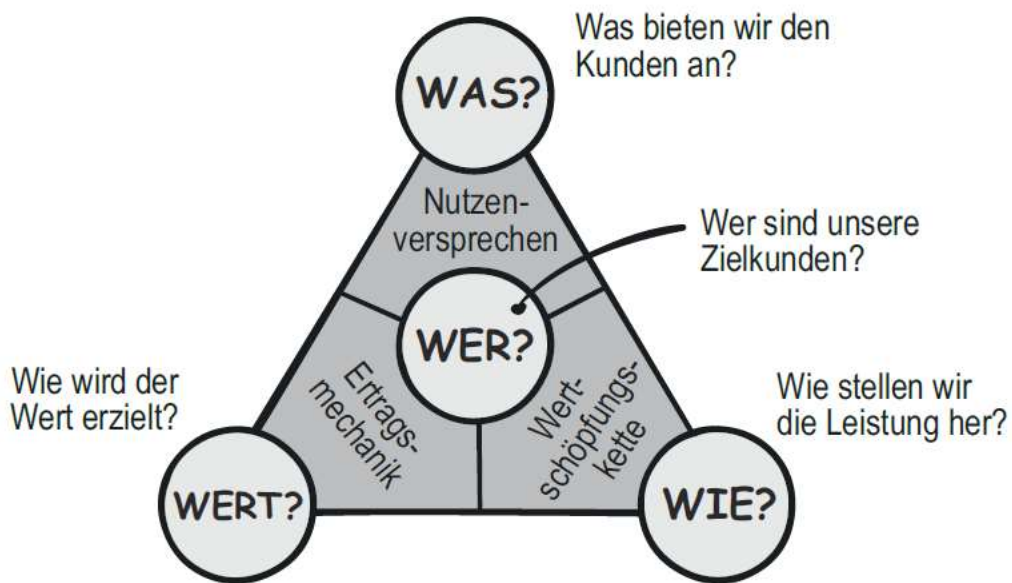


Abbildung 5: Das magische Dreieck eines Geschäftsmodells [GFC17]

Die Autoren sehen einen wesentlichen Vorteil der Vereinfachung des Geschäftsmodelles mithilfe des magischen Dreiecks darin, dass die gemeinsame Ausarbeitung anhand der wesentlichen Merkmale erleichtert wird. Ähnlich wie das Lean Canvas empfiehlt auch der Business Model Navigator nach der Konzeptionierung eines Geschäftsmodells das iterative Testen und anpassen, bis es reif für die Markteinführung ist [GFC17].

3.2.5 Subway to disruption

Die „Subway to disruption“ nach [Sie19] verfolgt das Ziel, dominante Geschäftsmodelle innerhalb von Branchen zu durchbrechen. Dazu werden die dominanten Modellen der Branche analysiert und strategische Differenzierungsmöglichkeiten mithilfe eines Liniendiagramms entwickelt. Da das resultierende Liniendiagramm, exemplarisch in Abbildung 6 dargestellt, an den Plan eines Bahn-Netzes erinnert, bezeichnet die Autorin es als „Subway“ to disruption. Die Komponenten des Geschäftsmodells sind als Spalten dargestellt und umfassen die Strategie, das Angebot, die Kunden, neuartige unterstützende

Aktivitäten (z.B. in Einkauf, Fertigung oder Vertrieb), Struktur der Aktivitäten, Netzwerk und Ressourcen sowie das Umsatzmodell. Jede Option bezüglich der einzelnen Komponenten bildet eine „Station“ des „Subway“-Netzes. Gleiche Farben der Optionen bedeuten, dass diese zu einem bestimmten Muster gehören, bspw. günstige Preise und Selbstbedienung der Kunden. Aus der Subway to disruption können auch bloß zusätzliche Komponenten zu einem bestehenden Geschäftsmodell hinzugefügt werden.

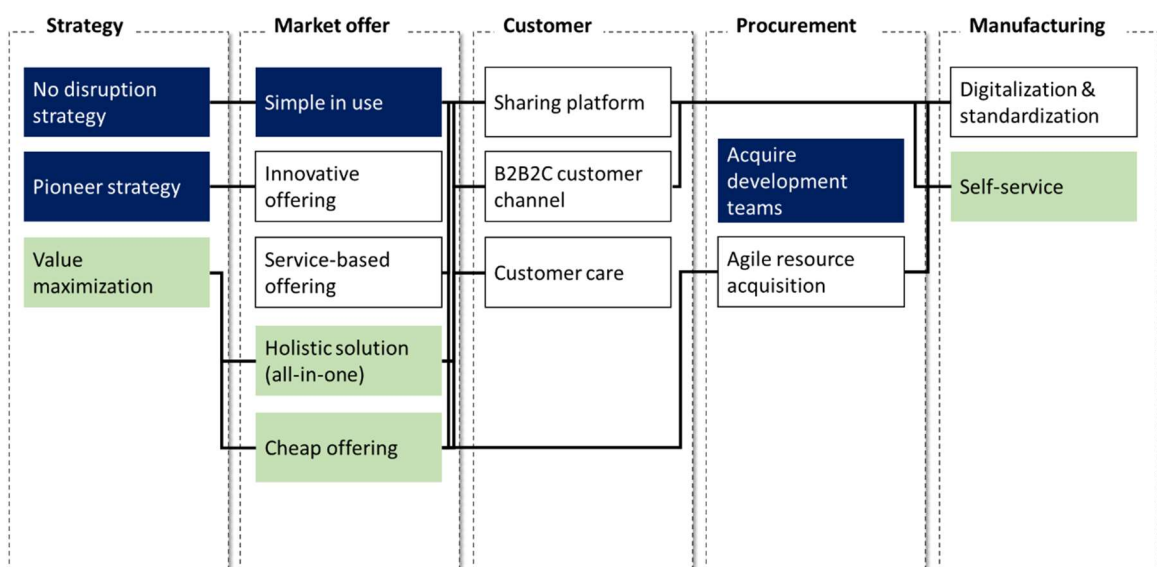


Abbildung 6: Auszug aus einer Subway to disruption, eigene Darstellung nach [Sie19]

[Sie19] identifiziert fünf Muster, die die Realisierung disruptiver Innovationen unterstützen, die auch als Optionen in der Subway to disruption abgebildet werden können:

- Auflösung komplexer Strukturen: Entwicklung vereinfachter Anwendungen im Vergleich zu den bisher etablierten Produkten durch konsequente Ausrichtung am essenziellen Kundenbedürfnis.
- Kommerzialisierung ausgelagerter Wertschöpfung: Die Produktion möglichst weitreichend auslagern und primär über Koordination des

Produktionsnetzwerks, Sales, Marketing und die Etablierung einer starken Marke Profit erwirtschaften.

- Aktivierung der Technologie-Verbraucher-Interaktion: Günstige, technologisch fortschrittliche Lösungen entwickeln.
- Entbündeln des Markt-Angebots: Kundenbedürfnisse exakt bedienen, indem bestehende Produkte oder Dienstleistungen in ihre Bestandteile zerlegt und separat angeboten werden.
- Bündelung der Kompetenzen i.R.v. gemeinsamer Produktentwicklung: Entwicklung eines Ökosystems von „Technologie-Partnerschaften“, bspw. an einem gemeinsamen Campus.

3.2.6 Blauer Ozean

Anstatt zu versuchen, mit etablierten Unternehmen um deren Marktanteile zu ringen, können Start-ups gezielt die Entwicklung neuer Märkte oder Marktsegmente verfolgen. Dabei sollen die Blue Ocean-Strategie nach [KM05] bzw. das „Seizing the White Space“-Modell nach [Joh10] helfen. Nach [KM05] ist es sogar der einzige Weg, den Wettbewerb zu schlagen, den direkten Wettbewerb zu vermeiden. Der „Blaue Ozean“, im Gegensatz zum umkämpften „Roten Ozean“, steht für eben solche neuen, unerschlossenen Märkte, auf denen es keine Konkurrenz gibt. Hier sehen die Autoren ein erhebliches Umsatz- und Gewinnpotenzial, da der Preisdruck wesentlich geringer ist und somit höhere Margen erzielbar sind.

Zur Identifikation eines geeigneten Blauen Ozeans schlägt [KM05] ein Strategie-Canvas vor. Dieses soll zunächst dabei helfen, den Roten Ozean zu charakterisieren, in dem sich die aktuellen Wettbewerber bewegen und welche Kundenbedürfnisse dort bedient werden. Ein Beispiel für die amerikanische Airline Southwest Airlines, im Vergleich zu konventionellen Airlines sowie dem alternativen Angebot einer Autofahrt, ist in Abbildung 7 dargestellt. Die Linien stellen jeweils ein „Wert-Profil“ oder „strategisches Profil“ über die Schlüsselfaktoren des Marktes dar. Diese Schlüsselfaktoren selbst müssen vor der Erstellung des Profils ermittelt werden und

unterscheiden sich je nach Anwendungsfall. Um ein neues Wert-Profil zu kreieren, nachdem die entsprechenden Schlüsselfaktoren und die Positionierung der Wettbewerber definiert sind, formulieren [KM05] vier Leitfragen:

- Welche Faktoren des bestehenden Branchen-Standards sollten eliminiert werden? (Beispiel: Verbindungen mit Zwischenstopps)
- Welche Faktoren des bestehenden Branchen-Standards sollten deutlich reduziert werden? (Beispiel: Mahlzeiten während des Flugs)
- Welche Faktoren des bestehenden Branchen-Standards sollten deutlich erhöht werden? (Beispiel: Schnellere Verbindungen)
- Welche neuen Faktoren sollten geboten werden, die in der Branche heute niemand bietet? (Beispiel: Häufige Direktflüge)

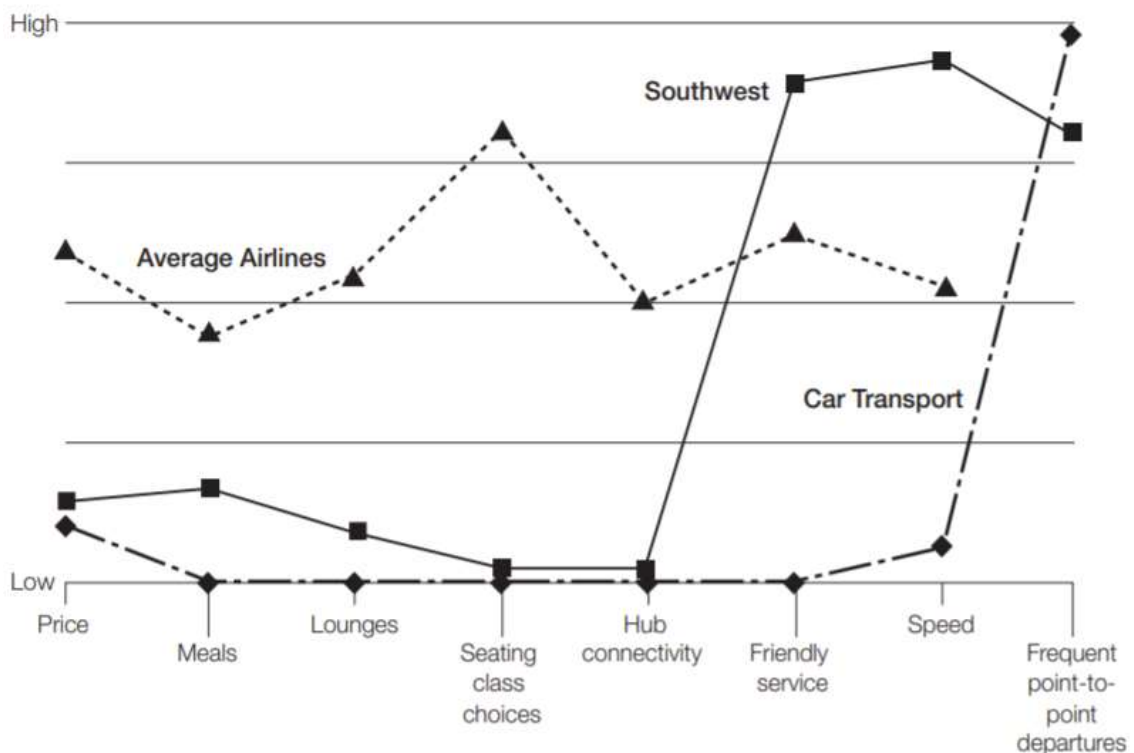


Abbildung 7: Strategie-Canvas von Southwest Airlines [KM05]

Gemäß [KM05] ist bei der Entwicklung eines Wert-Profiles im Strategie-Canvas auch darauf zu achten, dass es in sich konsistent ist. Das heißt ein ständiges Auf und Ab

zwischen stark und schwach ausgeprägten Schlüsselfaktoren ist meist nicht sinnvoll, da kein klares Profil des Unternehmens entsteht: Sollen die Kern-Bedürfnisse der Kunden günstiger erfüllt werden als durch die Wettbewerber, oder soll ein Premium-Produkt angeboten werden, welches die Angebote der Wettbewerber übertrifft? Aber auch ein Profil, das für alle Schlüsselfaktoren hohe Werte aufweist, ist nur in den seltenen Fällen sinnvoll, wenn tatsächlich ein entsprechender Bedarf von zahlungswilligen Kunden für dieses „Premium-Produkt“ besteht. Wie auch das dargestellte Beispiel von Southwest Airlines demonstriert, darf bei den Profilen der Wettbewerber nicht nur der Fokus auf die eigene Branche gelegt werden, sondern auch Substitute im weiteren Sinn müssen bedacht werden – im Beispiel die Autofahrt als Substitut für das Fliegen. So werden auch die Grenzen des Blauen Ozeans durch angrenzende Rote Ozeane anderer Branchen deutlich.

Konzeptionell analog zum Blauen Ozean nach [KM05] ist der „White Space“ nach [Joh10] zu sehen, weshalb die beiden Modelle hier zusammengefasst werden. Der White Space ist hier definiert als Kombination einer neuen Zielgruppe bzw. fundamental neuer Bedienung der bisherigen Zielgruppe und einer Umstellung der internen Organisation bzw. Prozesse.

3.2.7 VARIM-Modell

Die Abkürzung „VARIM“, im VARIM-Modell nach [Afu14], steht für Wert (Value), Anpassungsfähigkeit (Adaptability), Seltenheit (Rareness), Nicht-Nachahmbarkeit (Inimitability) und Monetarisierung (Monetization). Die anderen vier Komponenten zielen auf die Monetarisierung der Geschäftstätigkeit ab, wie anhand von Abbildung 8 veranschaulicht wird. Die sequentielle Entwicklung der fünf Elemente weist ebenfalls Parallelen zu den vorherigen Canvas-Modellen auf.

[Afu14] differenziert das Vorgehen zur Geschäftsmodellentwicklung von Start-ups ohne bestehendes Geschäftsmodell gegenüber etablierten Unternehmen. Da kein Bild vom vorhandenen Modell gezeichnet werden kann, soll zunächst definiert

werden, welche Elemente in das neue Geschäftsmodell eingehen sollen oder was nicht. Dazu kann das VARIM-Modell genutzt werden.

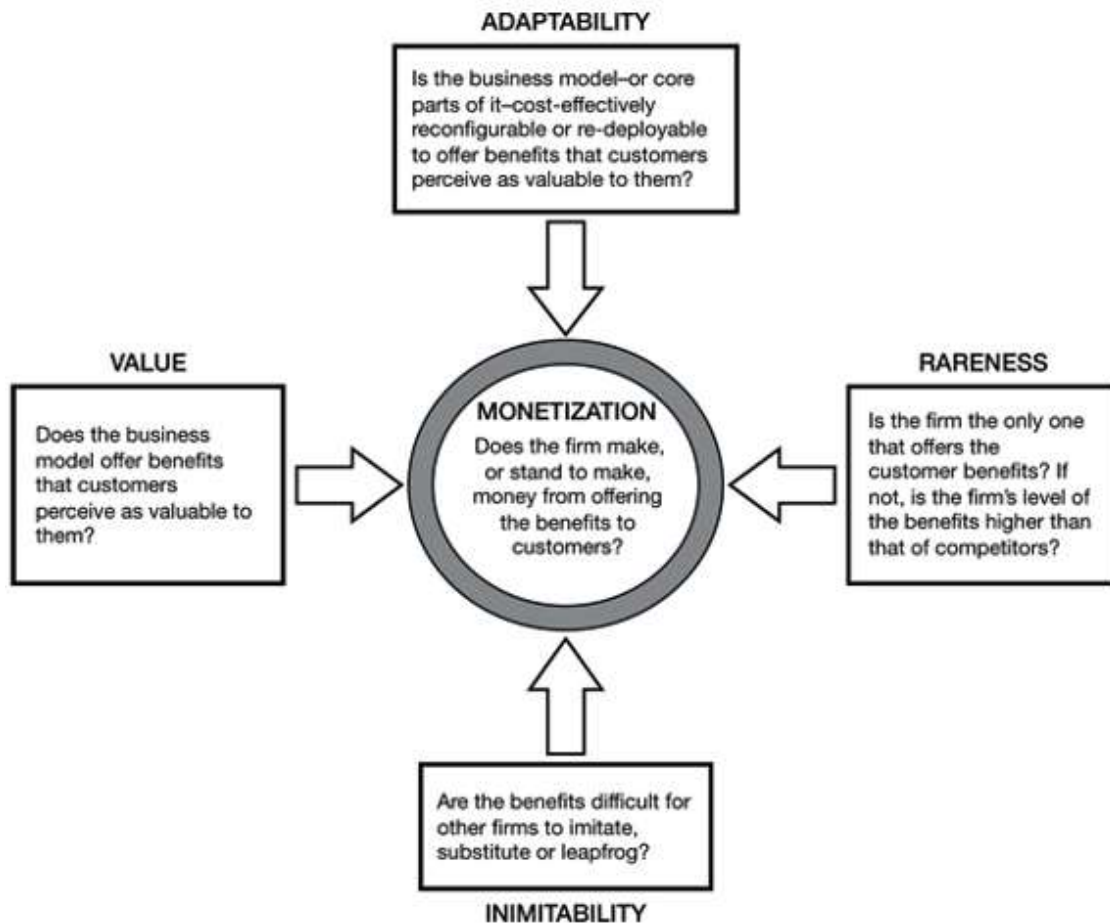


Abbildung 8: VARIM-Modell [Afu14]

Unterstützend formuliert [Afu14] fünf Fragen zur Innovation von Geschäftsmodellen:

- Welchen Wert kann das Start-up anbieten, der Kunden von der Konkurrenz anzieht oder neue Kundensegmente gewinnt?
- Wie viele Kunden erwartet das Start-up zu gewinnen? Wie viele davon in neuen und wie viele in bestehenden Marktsegmenten? Wie zahlungswillig sind diese Kunden und wie attraktiv ist der Markt?

- Sorgt das neue Geschäftsmodell für neue, profitable Umsatzmodelle? Erlaubt es neue Preisbildungs-Strategien?
- Kann das Start-up profitabel wachsen?
- Verfügt das Start-up über Fähigkeiten, um vielen zahlungswilligen Kunden überlegene Werte zu bieten?

Diese Leitfragen, in Verbindung mit dem VARIM-Modell können einem Start-up helfen, sein erstes Geschäftsmodell zu entwickeln.

3.2.8 Integrated Business Model

Das Integrated Business Model nach [Dol15] stellt die Bedeutung der gesamten internen Organisation des Unternehmens sowie der Beziehungen zur Umwelt für das Geschäftsmodell in den Fokus. Die Autoren stellen den Anspruch an das Geschäftsmodell, universell anwendbar und für die diversen Stakeholder möglichst intuitiv nutzbar zu sein. Das Integrated Business Model nach [Dol15] setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen:

- Idee: Wird als Ausgangspunkt betrachtet und soll bereits Kunden, Märkte und Produkte umfassen.
- Umwelteinflüsse: Stellen einen signifikanten Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten dar und grenzen den Entscheidungsrahmen des Managements ein.
- Kern: Stellt die eigentlichen Geschäftsaktivitäten, bestehend aus 10 Elementen, dar und ist auf die Wertschöpfung und Umsatzgenerierung ausgerichtet.
- Entwicklungspfad: Beschreibt die dynamische Entwicklungsrichtung des Geschäftsmodells, von einem Konzept über die Implementierung zur Weiterentwicklung.
- Erfolg: Ist der Output des Geschäftsmodells und stellt eine Messgröße dar.

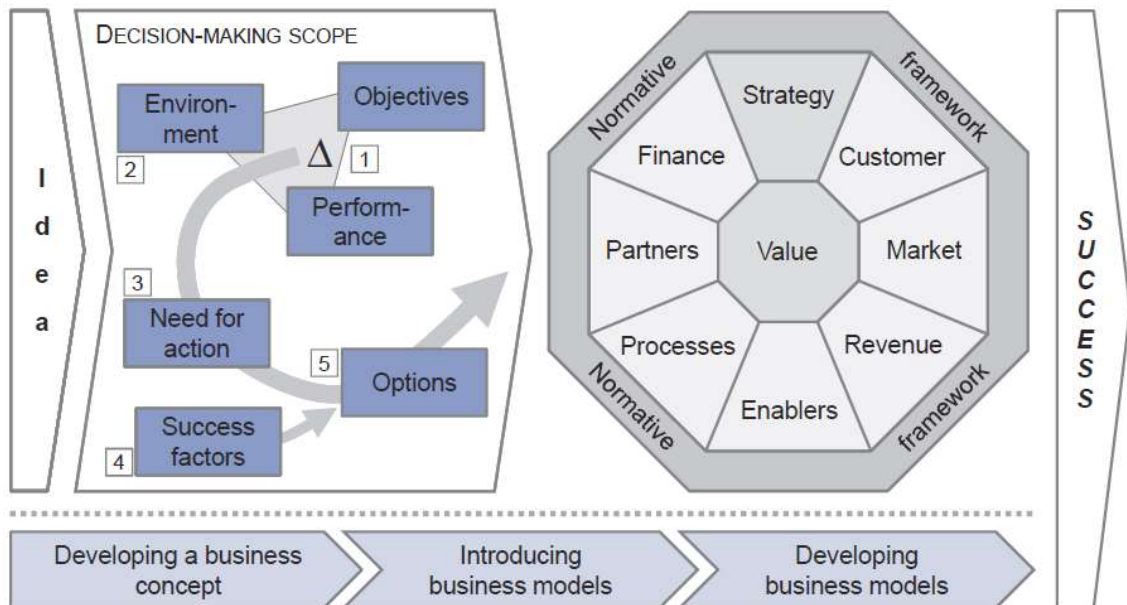


Abbildung 9: Integrated Business Model [Dol15]

Der Prozess zur Entwicklung des Geschäftsmodells nach [Dol15] besteht aus sechs Schritten und soll sowohl für die erstmalige Entwicklung als auch die Weiterentwicklung geeignet sein. Schritt eins besteht aus der Betrachtung der aktuellen Situation der Organisation, insbesondere dem Vergleich von Zielen und erreichten Ergebnissen. Im zweiten Schritt ist die Umwelt zu bewerten, da diese den Entscheidungsrahmen und das Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells erheblich beeinflusst. Im dritten Schritt wird der Handlungsbedarf basierend auf den vorangegangenen beiden Schritten definiert. Im vierten Schritt sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Ressourcen für die Geschäftstätigkeit und das Geschäftsmodell zu identifizieren. Aus den Handlungsbedarfen, Erfolgsfaktoren und erforderlichen Ressourcen werden im fünften Schritt die konkreten Handlungsoptionen für das Geschäftsmodell abgeleitet. Der finale sechste Schritt besteht aus der Formulierung von Empfehlungen für die Geschäftsmodellentwicklung. Sowohl die Bausteine des Integrated Business Model als auch der Entwicklungsprozess sind in Abbildung 9 dargestellt.

3.2.9 Permanentes Neuerfinden

Einen dynamischen, systemischen Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung verfolgen [OPE20]. Die Autoren vertreten die These, dass sich ein „unverwundbares“ Unternehmen ständig neuerfinden muss, bevor es von alten oder neuen Wettbewerbern vom Markt verdrängt wird. Als Instrument wird dafür eine Portfolio-Darstellung vorgeschlagen, die in Abbildung 10 dargestellt ist. Dieses Portfolio unterscheidet zunächst zwei Quadranten: einen Erkundungs- und einen Ausbeutungs-Bereich. Ein langfristig erfolgreiches Unternehmen muss einerseits in der Lage sein, etablierte Geschäftsmodelle gewinnbringend zu betreiben und andererseits ein Portfolio an innovativen Geschäftsmodellen entwickeln – auch außerhalb der traditionellen Branche.

Da die Erkundung neuer Geschäftsmodelle auch mit Fehlschlägen behaftet ist, sollten im Erkundungs-Quadranten stets mehrere Ansätze verfolgt und kontinuierlich aussortiert sowie neue Modelle eingebracht werden [OPE20]. Hier werden die Entwicklungsphasen Entdeckung, Validierung und Beschleunigung unterschieden. Geschäftsmodelle, die nicht das gewünschte Erfolgspotenzial zeigen, empfehlen die Autoren das Untersuchen möglicher Neuausrichtungen, nach [Rie17a] als „Pivot“ bekannt.

Mit zunehmender Reife der Geschäftsmodelle in „Erkundung“ sinkt das Innovationsrisiko hinsichtlich Kundenbedarf, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit, mit dem dieses behaftet ist. Bei hinreichender Bestätigung und Gewinnaussicht des Geschäftsmodells, kann es aus der „Erkundung“ in die „Ausbeutung“ überführt werden. Hier bringen die erfolgsversprechenden Geschäftsmodelle dann hohe Umsätze und Gewinne ein. Gleichzeitig ist es aber einem wachsenden Risiko ausgesetzt, dass der Markt gesättigt wird, neue Wettbewerber Anteile erkämpfen oder das Geschäftsmodell wiederum durch ein neues Geschäftsmodell zerstört wird. Daher muss auch das eigene Erkundungsportfolio stets strategisch weiterentwickelt werden – um selbst die nächste Innovation auf den Markt zu bringen, bevor es zu

spät ist. Die Kernaufgabe des langfristig erfolgreichen Managements ist somit, Gewinnerzielung aus etablierten Geschäftsmodellen mit der rechtzeitigen Erkundung neuer Geschäftsmodelle in Einklang zu bringen. [OPE20]

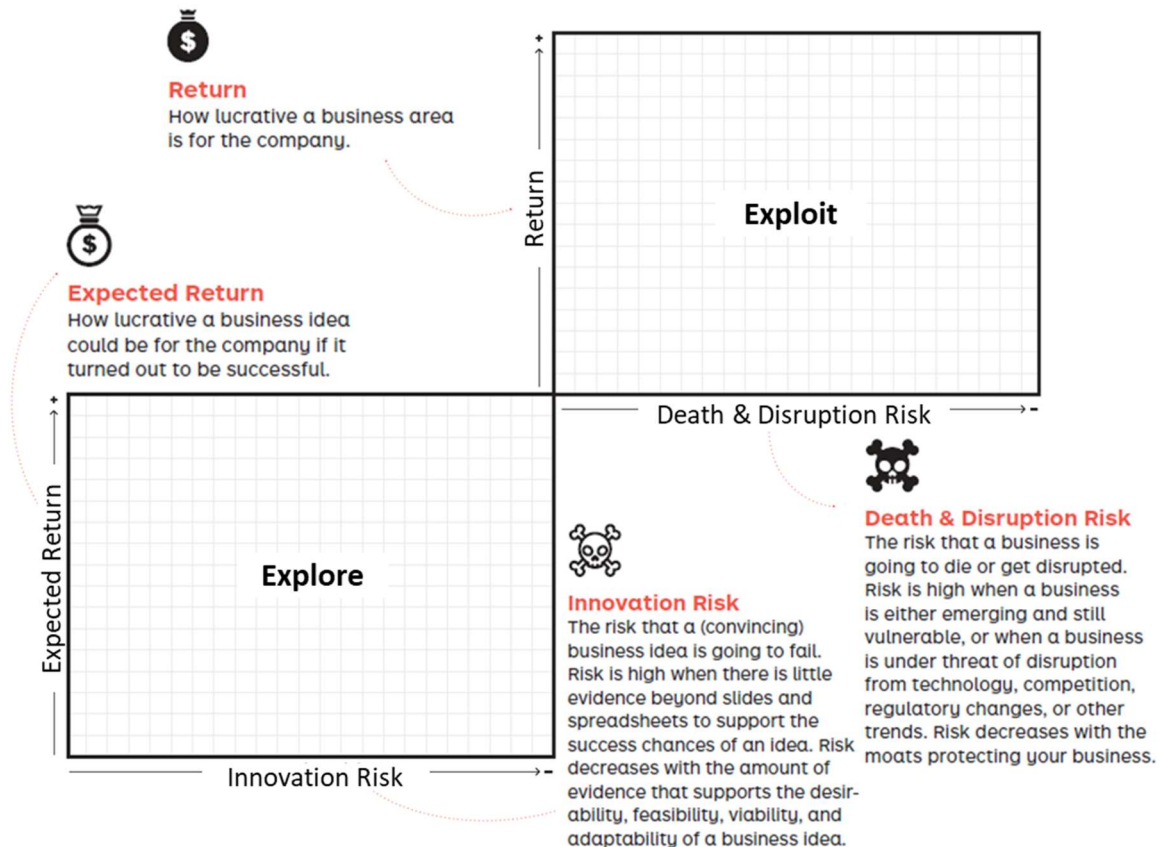


Abbildung 10: Quadranten der Erkundung und Ausbeutung von Geschäftsmodellen eines Unternehmens [OPE20]

Dieser Ansatz setzt das Verständnis von Geschäftsmodellen entsprechend der Dualität-Schule nach [GFS16] voraus, da mehrere konkurrierende Geschäftsmodelle gleichzeitig in einem Unternehmen existieren und entsprechend parallel zu managen sind. Außerdem liegt der Fokus für ein Start-up, das noch nicht am Markt etabliert ist, per Definition auf dem „Erkundungs-Quadranten“. Dennoch ist dieses Modell auch für Start-ups wertvoll: Mehrere potenzielle Geschäftsmodelle in der Hinterhand zu haben, ist eine Absicherung dagegen, dass die ursprüngliche Idee nicht vom Markt angenommen wird. Sehr ähnlich zur Methode des

permanenten Neuerfindens ist die Methode der Ambidextrie, beispielsweise nach [WZG15] einzuordnen. Auch hier wird untersucht, wie ein Unternehmen unterschiedliche Geschäftsmodelle in der eigenen Organisation realisieren kann.

3.2.10 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist nicht direkt eine Methode der Geschäftsmodellentwicklung, kann diese allerdings durch die ausgewogene strategische Perspektive unterstützen. Die Balanced Scorecard nach [KN00] betrachtet das Unternehmen aus vier Perspektiven:

- Kundenperspektive: Wie sehen uns die Kunden?
- Interne Unternehmensperspektive: In welchen internen Prozessen müssen wir herausragend sein?
- Innovations- und Lern-Perspektive: Wie können wir uns verbessern und Wert generieren?
- Finanzielle Perspektive: Wie beurteilen uns unsere Anteilseigner?

Für jede dieser Perspektiven werden Ziele und Maßnahmen definiert und diese stehen wiederum in Abhängigkeit zueinander, wie Abbildung 11 veranschaulicht. [WDS00] skizziert, wie die Balanced Scorecard in einen Führungskreis eingebettet werden kann, sodass u.a. das Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Ein initiales Geschäftsmodell wird allerdings als Ausgangspunkt benötigt, was den definierten Anforderungen dieser Arbeit widerspricht. Zusätzlich sind im Rahmen der strategischen Planung Ziele sowie Maßnahmenpläne zu definieren. So entstehen aus der Strategie Jahrespläne und Budgets, die anhand der umfassenden Perspektiven der Balanced Scorecard kontinuierlich anhand aktueller Daten überprüft werden können. Somit stellt die Balanced Scorecard ein strategisches Controlling-Instrument dar. [WDS00]

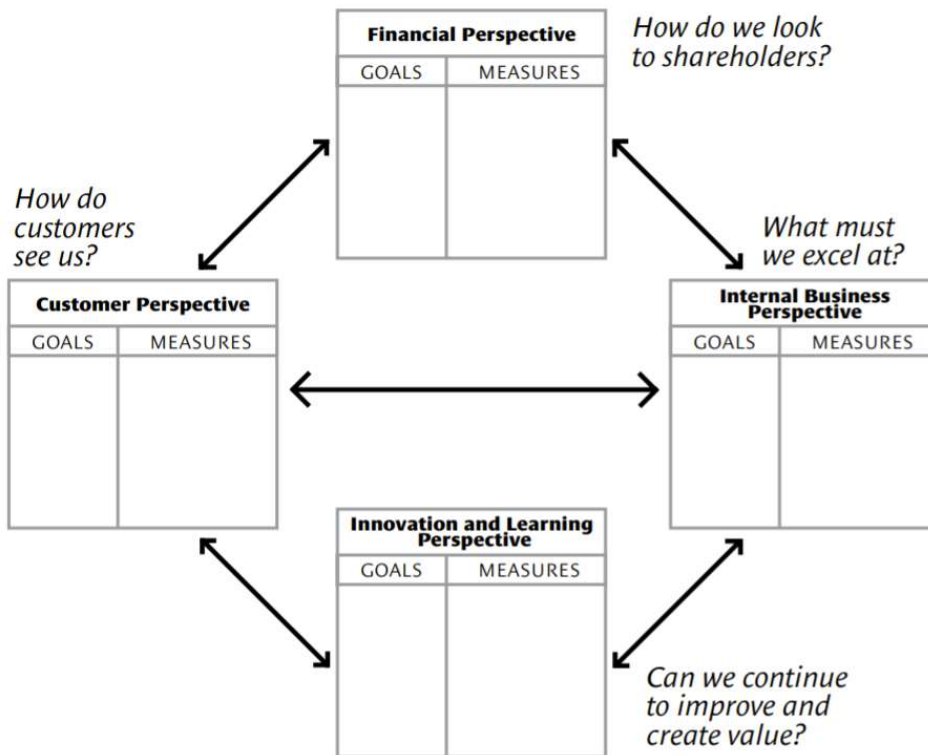


Abbildung 11: Balanced Scorecard-Perspektiven [KN00]

3.3 Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Kapitels wurden einerseits grundlegende Begriffe für diese Arbeit anhand der relevanten Literatur diskutiert und abgegrenzt, und andererseits zehn der gängigsten Methoden der Geschäftsmodellentwicklung vorgestellt. Diese Methoden sind zwar nur ein begrenzter Ausschnitt der publizierten Vielfalt dutzender Methoden, allerdings repräsentieren sie die wesentlichen Formen, sodass die Einschätzung nicht explizit erwähnter Methoden von den hier angeführten abgeleitet werden kann. Im nächsten Schritt werden die explizit vorgestellten Methoden nun hinsichtlich ihrer Eignung für die eingangs definierte Situation eines Tech-Start-ups ohne bestehendes Geschäftsmodell – zunächst theoretisch – analysiert. Die somit bewertete theoretische Eignung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung soll anschließend anhand einer empirischen Erhebung verifiziert werden.

4. Analyse der Methoden der Geschäftsmodellentwicklung

Im Rahmen dieses Kapitels werden die zuvor dargestellten Methoden der Geschäftsmodellentwicklung hinsichtlich ihrer Eignung für die definierte Ausgangssituation von Tech-Start-ups ohne bestehendes Geschäftsmodell untersucht. Somit soll bewertet werden, welche Methoden theoretisch am besten geeignet wären und anschließend basierend auf der empirischen Forschung zu reflektieren, ob diese in der Praxis tatsächlich Anwendung finden und ob sich diese auch dort als nutzbringend erweisen konnten.

4.1 Anwendbarkeit ohne bestehendes Geschäftsmodell

Ein Auswahlkriterium, um die vielfältigen beschriebenen Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung einzugrenzen, ergibt sich zunächst aus der Anwendbarkeit für ein Start-up ohne bestehendes Geschäftsmodell. Die entsprechende Einordnung der beschriebenen Methoden ist in Tabelle 1 dargestellt.

Die Balanced Scorecard ist primär für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der Geschäftstätigkeiten und des Geschäftsmodells geeignet – setzt also zunächst ein bekanntes Modell und bekannte strategische Ziele voraus. Sie ist also nur in dem Sonderfall ohne bestehendes Geschäftsmodell anwendbar, wenn die Gründer:innen trotzdem schon eine ausreichend präzise Vorstellung des Geschäftsmodells sowie der Zusammenhänge aller darin enthaltenen Elemente haben und sich zutrauen, entsprechende Ziele zu formulieren. Dieser Sonderfall wird hier allerdings als vernachlässigbar betrachtet, sodass die Balanced Scorecard eher in ihrem klassischen Sinn als Controlling-Instrument Anwendung finden sollte, nachdem das Geschäftsmodell entwickelt wurde.

Das Modell zum permanenten Neuerfinden des Geschäftsmodells umfasst zwar auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, allerdings liegt der Fokus auf der

parallelen Ausnutzung etablierter und Erkundung neuer Geschäftsmodelle in einem bestehenden Unternehmen. Die enthaltenen Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sind größtenteils auch für ein neues Start-up ohne Geschäftsmodell relevant – vor allem die Philosophie, ein Portfolio mehrerer alternativer Geschäftsmodelle zu entwickeln. Allerdings sind wesentliche Anteile der Methode hinfällig, da die Kernproblematik der gleichzeitigen Ausnutzung („exploit“) und Erkundung („explore“) entfällt. Die Methode ist also vor allem für ein Start-up relevant, das bereits ein Geschäftsmodell etabliert hat und sich dagegen schützen will, wiederum selbst von einem anderen Unternehmen obsolet gemacht zu werden.

Das Integrated Business Model ist eine der umfangreichsten und komplexesten untersuchten Methoden. Es setzt daher umfangreiche Kenntnisse des anwendenden Unternehmens bezüglich eigener Ziele, Entwicklungsperspektiven, und vielfältiger Umweltfaktoren voraus. Damit ist es für Start-ups, die noch begrenzte Kenntnisse über die bestehenden Umweltfaktoren und Markteinflüsse haben, auch nur eingeschränkt geeignet, allerdings nicht gänzlich ausgeschlossen. Insbesondere für Gründer:innen mit einem technischen Hintergrund sollten von diesem komplexen Modell eher absehen, da umfangreiches wirtschaftswissenschaftliches Vorwissen erforderlich ist, um das Modell effizient anwenden zu können. Für den Sonderfall, dass ein Start-Up bereits über die genannten Detail-Informationen verfügt, und die Gründer:innen über ausreichend theoretisches Vorwissen verfügen, kann dieses Modell jedoch relativ effizient angewandt werden.

Die drei nicht oder nur eingeschränkt nutzbaren Methoden werden daher von der weiteren theoretischen Analyse ausgeschlossen, könnten im Rahmen der anschließenden empirischen Erhebung allerdings von den Proband:innen eingebracht werden, falls sie dennoch verwendet wurden.

Tabelle 1: Anwendbarkeit der Methoden für Start-ups ohne bereits bestehendes Geschäftsmodell

Nutzbare Methoden	Eingeschränkt nutzbare Methoden	Nicht nutzbare Methode
<p>Business Model Canvas: Anwendbar</p> <p>Lean Canvas: Anwendbar</p> <p>Platform Canvas: Anwendbar</p> <p>Business Model Navigator: Anwendbar</p> <p>Blauer Ozean: Anwendbar</p> <p>Subway to disruption: Anwendbar</p> <p>VARIM-Modell: Anwendbar</p>	<p>Permanentes Neuerfinden: Nur teilweise anwendbar, da der Fokus auf etablierten Unternehmen liegt, die ein Portfolio neuer Geschäftsmodelle entwickeln wollen, während die bestehenden (noch) Gewinne erwirtschaften.</p> <p>Integrated Business Model: Für neue Start-ups prinzipiell anwendbar, allerdings werden erhebliche Vorkenntnisse vorausgesetzt, die nur selten vorhanden oder effizient zu erlangen sind.</p>	<p>Balanced Scorecard: Setzt ein erstes Geschäftsmodell mit bekannten Unternehmenszielen voraus.</p>

4.2 Eignung für ein Tech-Start-up

Die Entwicklung des Geschäftsmodells unterscheidet sich für ein Tech-Start-up zwangsläufig von einem etablierten Unternehmen. Bedingt durch die Branche sind einige konventionelle Geschäftsmodelle aus dem industriellen Sektor im IT-Bereich kaum marktfähig, während relativ junge Modelle wie SaaS oder Online-Plattformen bereits vom Großteil der Start-ups genutzt werden [KJK20]. Im Vergleich zu etablierten Unternehmen sind Start-ups außerdem noch nicht umfassend mit ihren Kunden und deren Bedürfnissen sowie ihren Wettbewerbern vertraut. Gerade zu Beginn kann sich das Kundensegment noch massiv verschieben und eine umfangreiche Marktforschung können die meisten Start-ups zudem auch nicht nutzen. Daher sollten Start-ups sich möglichst viel Flexibilität erhalten, wenn ein Geschäftsmodell entwickelt und implementiert wird bzw. vorab möglichst aufwandsarm die zentralen Annahmen stichprobenartig verifizieren [Rie17a]. So kann verhindert werden, dass Fehleinschätzungen des Marktes für ein Start-up direkt das Ende bedeutet. Aufgrund der speziellen Ausgangssituation von Tech-Start-ups soll an dieser Stelle analysiert werden, inwieweit die beschriebenen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung dieser Rechnung tragen.

Tabelle 2: Eignung der Methoden der Geschäftsmodellentwicklung für Tech-Start-ups

Methode	Eignung für Tech-Start-ups
Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none">- „Leinwand“ auch für Start-ups geeignet, die bisher nur eine Produkt-Idee haben- Relativ aufwandsarme, gemeinsame Erarbeitung möglich- Immaterielle Güter und innovative Geschäftsmodelle lassen sich gut abbilden

Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - Explizit für Start-ups ohne bestehendes Geschäftsmodell, die gerade erst ihre Produktidee zum Geschäftsmodell entwickeln - Schlankes Modell und Prozess für iteratives Entwickeln geeignet - Immaterielle Güter und innovative Geschäftsmodelle lassen sich gut abbilden
Platform Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - „Leinwand“ auch für Start-ups geeignet, die bisher nur eine Produkt-Idee haben - Explizit für Tech-Start-ups aus dem IT-Bereich, die digitale Plattformen entwickeln wollen - Ausschließlich für digitale Plattformen geeignet,... - ... dafür maßgeschneiderte Anleitung für geeignete Tech-Start-ups
Business Model Navigator	<ul style="list-style-type: none"> - Produkt und Markt sollten bekannt sein, um geeignete Muster identifizieren zu können, somit mehr Aufwand in der Vorbereitung erforderlich - Fokus auf einzelnen Mustern anstatt auf ganzheitlichem Geschäftsmodell - Diverse Muster explizit für den IT-Bereich und digitale Geschäftsmodelle, ... - ... aber einige der Muster ungeeignet
Subway to disruption	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Aufwand durch umfassende Analyse des Marktes und der Wettbewerber im Voraus - Auch für den IT-Bereich und immaterielle Güter geeignet

	<ul style="list-style-type: none"> - Erleichtert das Finden des geeigneten Marktsegments
Blauer Ozean	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Aufwand durch umfassende Analyse des Marktes und der Wettbewerber im Voraus - Auch für den IT-Bereich und immaterielle Güter geeignet - Erleichtert das Finden eines bisher nicht bedienten Marktsegments, somit ideal für Start-ups die mit geringen Ressourcen nicht in den direkten Wettbewerb eintreten könnten
VARIM-Modell	<ul style="list-style-type: none"> - Erleichtert das erstmalige Formulieren des Geschäftsmodells durch strukturierte Bereiche und Leitfragen - Bietet keine Muster zur Referenz - Wettbewerb wird kaum berücksichtigt - Auch für den IT-Bereich und immaterielle Güter geeignet

Die vergleichende Charakterisierung der Methoden macht deutlich, dass diese sich insbesondere hinsichtlich Aufwand, Nutzen und Struktur deutlich unterscheiden und somit unterschiedliche Anwendungsfälle bedienen.

4.3 Bewertungstabelle der Methoden

Die bisherige Analyse der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung hat gezeigt, dass diese sehr unterschiedliche Anwendungsfälle bedienen. Daher soll an dieser Stelle strukturiert zusammengefasst werden, welche Stärken und Schwächen die einzelnen Methoden in der Nutzung für ein Tech-Start-up aufweisen. Dies stellt einen theoretischen Leitfaden dar, unter welchen Gegebenheiten welches Tech-Start-up welche Methode wählen sollte.

Methode	Stärken	Schwächen	Geeignet für...
Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - Canvas-Format für Erarbeitung in Gruppen geeignet - Flexibel von dem ausgehend, was bereits bekannt ist (Kundenbedürfnis, Ressourcen, etc.) - Ganzheitliche Erarbeitung des Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ selbstbezogen, Markt und Wettbewerb spielen geringe Rolle 	<p>Tech-Start-ups, die bereits eine grobe Idee von ihrem Geschäftsmodell haben und dieses vervollständigen wollen, insbesondere im Rahmen eines gemeinsamen Workshops oder einer Gruppendiskussion.</p>
Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - Canvas-Format für Erarbeitung in Gruppen geeignet - Minimaler Aufwand für die Erstellung - Minimale, nur produktbezogene Voraussetzungen (Problem und Lösung) - Ganzheitliche Erarbeitung des Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger selbstbezogen als Business Model Canvas, Markt und Wettbewerb spielen aber immer noch eine relativ geringe Rolle 	<p>Tech-Start-ups, die bisher lediglich ihr Produkt kennen, aber noch keine Vorstellung von ihrem Geschäftsmodell haben, insbesondere im Rahmen eines gemeinsamen Workshops.</p>

<p>Platform Canvas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Canvas-Format für Erarbeitung in Gruppen geeignet - Deckt sehr gezielt relevante Aspekte für Plattform-aufbauende Unternehmen ab - Relativ geringer Aufwand - Ganzheitliche Erarbeitung des Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> - Methode nur für Unternehmen geeignet, die schon wissen, dass sie ein Plattform-Modell anstreben - Selbstbezogen, Wettbewerb spielt keine Rolle 	<p>Tech-Start-ups, die eine Online-Plattform jeglicher Art aufbauen wollen (Social Media, Marktplatz, etc.).</p>
<p>Business Model Navigator</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 55 Muster bieten große Auswahl an Referenz - Kreativer Prozess in Gruppe wird mittels Karten unterstützt 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsmodell wird nicht ganzheitlich entwickelt, sondern nur einzelne Muster angewandt - Wettbewerb und Markt spielen geringe Rolle 	<p>Tech-Start-ups, die bereits eine relativ klare Vorstellung ihres Geschäftsmodells haben und dieses durch die Referenz-Muster weiterentwickeln wollen.</p>
<p>Subway to disruption</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gezielte Identifikation von Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb - Entwicklung strategisch 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ hoher Aufwand und hohe Komplexität, da alle denkbaren Möglichkeiten berücksichtigt werden 	<p>Tech-Start-ups, die verschiedene Nischen erkunden wollen, um den direkten Wettbewerb zu vermeiden. Zur</p>

	<p>konsistenter Geschäftsmodelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativen werden transparent gemacht 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsmodell wird nicht ganzheitlich entwickelt 	<p>Entwicklung des vollständigen Geschäftsmodells aber zu begrenzt und sehr aufwändig.</p>
<p>Blauer Ozean</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gezielte Identifikation nicht bedienter Marktsegmente - Auch indirekte Wettbewerber werden berücksichtigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ hoher Aufwand - Geschäftsmodell wird nicht ganzheitlich entwickelt 	<p>Tech-Start-ups, die eine Nische suchen, um den direkten Wettbewerb zu vermeiden. Zur Entwicklung des vollständigen Geschäftsmodells aber zu begrenzt.</p>
<p>VARIM-Modell</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vergleichsweise simpel durch Beantwortung der Leitfragen - Wesentliche Elemente des Geschäftsmodells werden abgedeckt 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger für gemeinsames Erarbeiten geeignet - Nur Leitfragen, kein durchgängiger Prozess - Berücksichtigte Elemente relativ begrenzt 	<p>Tech-Start-ups, die aus groben Ideen ein Geschäftsmodell formulieren wollen, insbesondere wenn dies nicht gemeinsam in einer Gruppe geschehen soll.</p>

Diese Analyse macht deutlich, dass einige der Methoden zur Entwicklung eines vollständigen Geschäftsmodells geeignet sind, während andere auf konkrete

Anwendungsfälle spezialisiert und teilweise darauf begrenzt sind. Basierend auf dieser Beurteilung kann im Rahmen der empirischen Forschung die Verwendung dieser Methoden entsprechend ihrer Eignung, und die Erfahrungen der Gründer:innen damit erhoben werden.

4.4 Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Kapitels wurden die zuvor beschriebenen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung hinsichtlich ihrer Eignung für ein Tech-Start-up, welches noch kein bestehendes Geschäftsmodell hat, analysiert. Die Analyse hat gezeigt, welche der Methoden basierend auf dem Stand der Wissenschaft optimal für das beschriebene Szenario sind. Im nächsten Schritt wird dieses Ergebnis anhand einer empirischen Erhebung mit den praktischen Erfahrungen von Start-up-Gründern gegenübergestellt.

5. Empirische Forschungsmethoden

Empirische Forschung stellt das Gegenstück zur theoretischen Forschung dar. In der theoretischen Forschung wird der Erkenntnisgewinn dadurch verfolgt, dass bestehende Theorien weiterentwickelt, in Bezug gesetzt oder neue Theorien abgeleitet werden. In der empirischen Forschung wird der Erkenntnisgewinn dagegen durch die systematische Erfassung von Tatbeständen angestrebt. [Alb16]

Während das vorangegangene Kapitel also die theoretische Analyse der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung umfasste, sind dieses und das folgende Kapitel der empirischen Forschung gewidmet. Dieses Kapitel dient zunächst der Analyse empirischer Forschungsmethoden, um eine geeignete Methode zur Beantwortung der definierten Forschungsfrage zu identifizieren. Dazu werden empirische Methoden, vorwiegend aus der Wirtschaftsinformatik, strukturiert hinsichtlich ihrer Eignung für den Anwendungsfall untersucht. Im folgenden Kapitel wird die entsprechende Erhebung mit der ausgewählten Forschungsmethode durchgeführt, aufbereitet und ausgewertet.

5.1 Der Forschungsprozess

Das Ziel der empirischen Forschung im Rahmen dieser Arbeit besteht darin, den Einsatz von Methoden der Geschäftsmodellentwicklung durch Tech-Start-ups sowie den Nutzen dieser zu erheben. Neben der Erhebung, inwieweit publizierte Methoden in der Praxis überhaupt Anwendung finden, soll so primär die Theorie geprüft werden, dass diese Methoden einem Start-up dabei helfen, erfolgreich ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Grundsätzlich muss sichergestellt sein, dass eine Aussage, die in der empirischen Forschung untersucht werden soll, prinzipiell widerlegbar ist [Sti96]. Für den Einsatz sowie für den Nutzen von Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung durch Tech-Start-ups ist dies nur teilweise gegeben, da zur Widerlegung jedes existierende, vergangene oder zukünftige Tech-Start-up berücksichtigt werden müsste. D.h. ein einzelner, nicht betrachteter Fall könnte das

Ergebnis in das Gegenteil verkehren. Die empirische Erhebung kann also keine eindeutige Wiederlegung bewirken, erlaubt allerdings eine fundierte Einschätzung über die Popularität und den Nutzen der einzelnen Methoden.

Nach [KH17] besteht der Forschungsprozess zunächst aus der Auswahl einer Forschungsform und einer Datensammlungstechnik. Sind diese festgelegt, können Datenerhebung, Datenaufbereitung, Datenauswertung und Dateninterpretation durchgeführt werden. Den Abschluss des Forschungsprozesses bilden Dokumentation, Präsentation und Publikation der Ergebnisse. Gegebenenfalls beginnt der Prozess danach erneut mit einer weiteren Datenerhebung, wenn der angestrebte Erkenntnisgewinn nicht erreicht wurde oder neue Fragen aus den Ergebnissen erwachsen.

5.2 Formale Eingrenzung

5.2.1 Deduktion und Induktion

Die Welt der Theorie und die Welt der Empirie stellen zwei wissenschaftliche Sphären dar. Die Theorie umfasst Theorien, Konzepte und Ideen, während die Empirie aus Sinneswahrnehmungen besteht. Je nachdem, ob eine vorhandene Theorie in der Empirie geprüft, oder eine neue Theorie aus der Empirie abgeleitet wird, wird von Deduktion oder Induktion gesprochen. Beim deduktiven Vorgehen werden also allgemeine Regeln empirisch geprüft, beim induktiven Vorgehen werden aus empirischen Beobachtungen allgemeine Regeln abgeleitet. Dieses Prinzip ist in Abbildung 12 dargestellt. [RDG11]

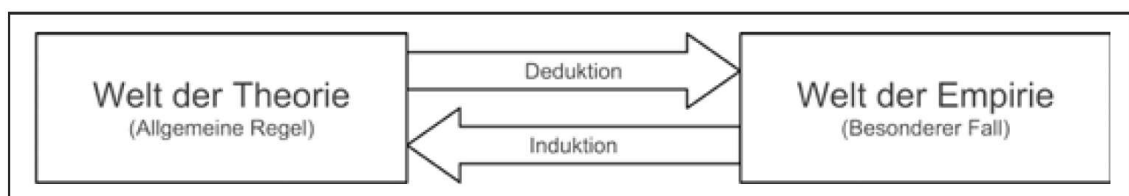


Abbildung 12: Prinzip der Deduktion und Induktion [RDG11]

Da in dieser Arbeit bestehende Theoretische Ansätze und Konzepte den Ausgangspunkt für eine empirische Überprüfung darstellen, ist sie als deduktives Vorgehen zu betrachten. Gleichzeitig kann die empirische Forschung in diesem Fall aber auch neue Erkenntnisse für die Bewertung bestehender oder Entwicklung neuer Theorien liefern, sodass zusätzlich auch eine induktive Verwertung der Ergebnisse denkbar ist.

5.2.2 Qualitative und quantitative Forschungsform

Grundsätzlich ist in der empirischen Forschung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden zu unterscheiden, allerdings schließen diese sich nicht gegenseitig aus und können auch miteinander kombiniert werden [KH17].

Quantitative Forschung beginnt mit einer Theorie oder Hypothese, deren Gültigkeit mittels geeigneter Methoden überprüft werden soll. Dazu werden zunächst die Merkmalsausprägungen messbar definiert und anschließend anhand einer definierten Stichprobe eine Erhebung durchgeführt. Diese wird mittels statistischer Methoden ausgewertet und somit beurteilt, ob die untersuchte These bestätigt oder widerlegt wird. Im Sinne des kritischen Rationalismus ist die Gültigkeit aber auch im Fall der Bestätigung als vorläufig anzusehen, da künftige Forschungen sie stets widerlegen könnten [RDG11]. Quantitative Forschung stellt somit einen linearen Prozess, ausgehend von der Theorie bis zur Überprüfung der definierten These, basierend auf der Erhebung und Auswertung dar, wie Abbildung 13 visualisiert [Alb16].

Ein weniger gängiger datengetriebener Ansatz der quantitativen Forschung, der zur Exploration genutzt werden kann, beginnt direkt mit der Methodenauswahl anstatt mit einer bestehenden Theorie. Dies wird als „fishing for correlations“ bezeichnet und umfasst bspw. Big Data Analysen, wo erst nach Erhebung der Daten statistisch relevante Korrelationen gesucht werden. Entsprechend dieser Korrelationen können dann im letzten Schritt Hypothesen formuliert werden, die gezielt weiter untersucht werden können. [KH17]

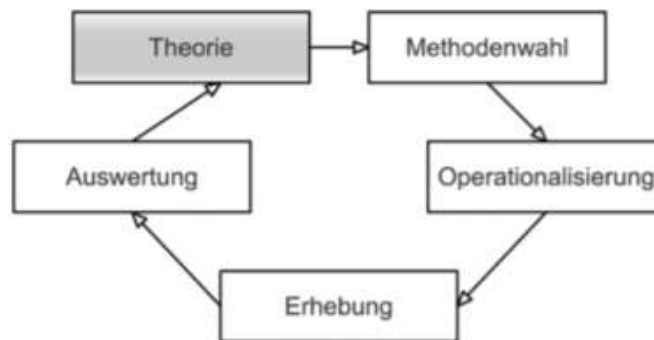


Abbildung 13: Der quantitative Forschungsprozess [RDG11]

Qualitative Forschung ist dagegen von einem offenen, explorative Vorgehen geprägt, das von einer oder mehreren initialen Fragen ausgeht. Auch in der qualitativen Forschung wird eine geeignete Methode ausgewählt, um diese Frage zu beantworten – allerdings ohne diskrete, messbare Merkmalsausprägungen zu definieren. Insbesondere Interviews sind in der qualitativen Forschung eine sehr verbreitete Methode. Nachdem die Methode definiert ist, kann mit der Erhebung und darauffolgenden Auswertung begonnen werden. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ist die qualitative Forschung allerdings nicht zwangsläufig ein linearer Prozess, wie anhand von Abbildung 14 veranschaulicht wird. Sobald die ersten Erhebungen erfolgt sind, können die gewonnen Erkenntnisse kurzzyklisch in die Fragestellung und Methodik für die weiteren Erhebungen einfließen. Diese Offenheit kann bspw. erforderlich sein, wenn durch die praktische Erfahrung von Experten völlig neue Aspekte zur Forschungsfrage aufkommen, zu denen auch in folgenden Erhebungen Daten gesammelt werden sollen. Damit solche Erfahrungen, die vor der Erhebung nicht erahnt wurden, überhaupt eingebracht werden können, sind die Fragen und Vorgaben möglichst offen zu gestalten. [RDG11]

Grundsätzlich ist also jede Erhebung in der qualitativen Forschung, z.B. ein Interview, nicht nur für sich genommen, sondern im Kontext aller Erhebungen zu betrachten [Alb16]. Die Ergebnisse qualitativer Forschung können anschließend auch als Objekt der quantitativen Forschung weiterverfolgt werden, sofern das erlangte Wissen einen präzisen, messbaren Hypothesentest ermöglicht [KH17]. Das

Vorgehen der Hypothesengenerierung auf Basis qualitativer Forschung ist nach [GS67] als „Grounded Theory“ bekannt.

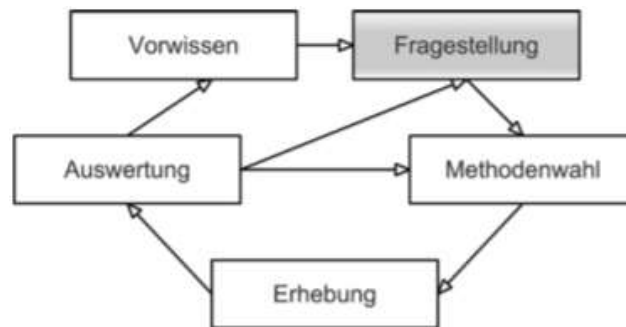


Abbildung 14: Der qualitative Forschungsprozess [RDG11]

Die empirische Untersuchung von Einsatz und Nutzen von Methoden der Geschäftsmodellentwicklung empfiehlt eindeutig den qualitativen Forschungsprozess. Aufgrund der vielen individuellen Variablen in jedem einzelnen Unternehmen, ist eine präzise Messung von Merkmalsausprägungen inklusive aller unabhängigen Variablen nicht praktikabel. Zudem bietet insbesondere das iterative Vorgehen in der qualitativen Forschung die wertvolle Möglichkeit, Erkenntnisse aus einer Erhebung auch in die Gestaltung der folgenden Erhebungen einzubringen, und sie somit kontinuierlich zu verbessern. Da davon auszugehen ist, dass die praktischen Erfahrungen gänzlich neue Aspekte und Erfahrungen gegenüber der theoretischen Analyse zutage bringen werden, kann dies einen erheblichen Mehrwert gegenüber einer statischen Methode liefern.

5.3 Analyse qualitativer Forschungsmethoden

Nachdem nun formal eingegrenzt wurde, dass eine qualitative Forschungsmethode aus dem deduktiven Spektrum für den Zweck der Erhebung am besten geeignet ist, soll nun eine konkrete Forschungsmethode aus diesem Spektrum ausgewählt werden. Dazu werden mögliche qualitative empirische Methoden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile für den konkreten Anwendungsfall analysiert.

5.3.1 Interview

Das Interview zählt zu den verbreitetsten Methoden der qualitativen Forschung und kann anhand des Grades an Strukturiertheit klassifiziert werden. Interviews sind eine systematische Methode, bei der durch Fragen und Stimuli in einer asymmetrischen Kommunikationssituation Informationen gewonnen werden sollen. Durch Art und Inhalt der Fragen wird sowohl der Gesprächsverlauf als auch der Gesprächsinhalt vorgegeben. Aus den Ergebnissen von Interviews können wiederum empirisch prüfbare Hypothesen generiert werden, die als Gegenstand der quantitativen Forschung behandelt werden können. [RDG11]

Qualitative Interviews zeichnen sich durch ihre Offenheit aus, die es ermöglicht, individuelle Wahrnehmungen oder Sichtweisen von Proband:innen zu erfassen. Insbesondere wenn der Umfang bisheriger Forschung auf dem Gebiet noch begrenzt ist, ist dies vorteilhaft. Daher darf unter anderem nicht ausschließlich auf geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zurückgegriffen werden. Neben der Art der Fragen sich auch die thematische Eingrenzung und die Rolle der interviewenden Person Faktoren, die den Grad der Offenheit beeinflussen. Eine sehr offene Interviewform ist das narrative Interview, in welchem die interviewenden Person lediglich Anreize für die Erzählung der/des Interviewten gibt. Das Gegenteil davon stellen fokussierte Interviews dar, in denen ein bestimmter Reiz auf einer vorgegebenen Skala bewertet werden soll. Leifadeninterviews stellen eine Mischform dar, bei welchen der offene Aspekt allerdings bewusst von der interviewenden Person gelebt werden muss. [Sch17]

Generell ist für ein wissenschaftliches Interview der Prozess von Fragensammlung, über die Durchführung bis zur Auswertung transparent zu dokumentiert. Dies erlaubt Dritten die Beurteilung und Weiterentwicklung der Methodik, sowie die Nutzung der Datenbasis für weitere Untersuchungen. [RDG11]

5.3.1.1 Formen von Interviews

Anhand ihrer Strukturiertheit und Offenheit lassen sich Interviews klassifizieren. Drei wesentliche Typen stellen das problemzentrierte, das fokussierte und das narrative Interview dar [RDG11].

Das problemzentrierte Interview strebt das Ziel an, subjektive Erfahrungen in eine theoretische Aussage zu überführen. Es beginnt mit einer Warm-Up-Phase, die der inhaltlichen Einführung und Vorbereitung der/des Befragten dient. Anschließend folgt die Sondierungsphase, die entweder vorgegebenen Leitfragen oder dem Erzählfluss der/des Befragten folgen kann. Abschließend folgt die Ad-hoc-Phase, in der bisher nicht thematisierte Fragen oder neu aufgekommenen Fragen adressiert werden. [RDG11]

Das fokussierte Interview dient vor allem der Wirkungsanalyse von Einflüssen. Ausgangspunkt können erlebte Erfahrungen, Begegnungen oder Situationen der/des Befragten sein. Im Rahmen des Interviews soll dann dieses subjektive Erleben rekonstruiert werden. Die Rekonstruktion der Situation gibt also einerseits einen relativ klar begrenzten Rahmen vor, während die/der Befragte innerhalb dieses Rahmens in ihren/seinen Ausführungen frei ist. Das Verfahren wird entsprechend kaum zur Hypothesentestung eingesetzt, sondern primär um eine subjektive Erfahrung nachzuvollziehen. [RDG11]

Das narrative Interview ist die wohl offenste Form des Interviews. Einen Anwendungsfall stellt beispielsweise die Biographie-Forschung dar, wo die/der Befragte in eine freie Erzählerrolle gebracht wird, indem die/der Interviewende lediglich entsprechende Anstöße zum Erzählen gibt. Da das Ziel des narrativen Interviews im Verstehen der Sichtweisen und des Handelns einer Person liegt, muss die individuelle Vielfalt in diesen Aspekten durch die entsprechende maximale Offenheit des Interviews reflektiert werden. [RDG11]

5.3.1.2 Aufbau von Interviews

Während sie sich in ihrer konkreten Ausgestaltung und Dauer zwischen den Interviewformen unterscheiden, setzt sich doch jedes Interview aus den gleichen Phasen zusammen. In der Einstiegsphase erfolgt das Kennenlernen, die Einwilligung der Befragten zum Interview und der Dokumentation sowie eine Einführung in den Interviewmodus. In der Aufwärmphase wird der inhaltlichen Hauptteil des Interviews in Gang gesetzt. Während der Hauptphase werden die vorbereiteten Fragen und Themen abgehandelt. Zudem wird der interviewten Person genügend Freiraum gelassen, eigene Gedanken und Themen ausreichend frei einzubringen. Offene Folgefragen oder auch ein paar Sekunden Stille können im Rahmen dieser Phase genutzt werden, um der befragten Person zusätzliche Hintergründe zu entlocken [Elg07]. Zum Ende der Hauptphase können im Rahmen einer Ad-hoc Phase noch offene Fragen in relativ geschlossener Form adressiert werden, die im Hauptteil bis dato nicht zur Sprache gekommen sind. Abschließend dient die Ausstiegsphase dazu, wieder in ein lockeres Gespräch überzugehen und das Interview zu beenden. [RDG11]

Der Interviewleitfaden fasst die abzudeckenden Fragebereiche während der einzelnen Interviewphasen zusammen und dient der interviewenden Person als organisatorische Unterstützung und Gedächtnisstütze während des Interviews. Aufgrund des nicht-linearen, offenen Prozesses in der qualitativen Forschung, entwickelt sich auf der Interviewleitfaden zumindest initial mit jeder Durchführung eines Interviews weiter. Ab einer gewissen Anzahl von Interviews wird er allerdings vergleichsweise statisch. Somit kann zwischen der deduktiven Erstellung des Interviewleitfadens, basierend auf der ursprünglichen Forschungsfrage, und induktiven Ergänzungen dessen, mit zunehmendem Umfang der empirischen Beobachtungen, differenziert werden. [RDG1]

5.3.1.3 Auswertung von Interviews

Qualitatives Datenmaterial ist nicht so unmittelbar auswertbar, wie dies bei quantitativem Datenmaterial der Fall ist. In der Regel ist zunächst eine Transkription erforderlich, um getätigte Aussagen originalgetreu festzuhalten. [May15] empfiehlt zur Auswertung der qualitativen Aussagen die Generalisierung und Reduktion dieser. Somit können die unterschiedlichen Positionen zu einer Fragestellung über mehrere Proband:innen hinweg herauskristallisiert werden und die Datenmenge wird erheblich verdichtet. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung erfolgt die Auswertung der Daten nicht erst nach Abschluss aller Interviews, sondern bereits zwischen den Erhebungen. Auf Basis dieser Auswertungen kann die Methodik in den folgenden Interviews angepasst werden. Bei der abschließenden Auswertung ist, als wichtiges Paradigma der Inferenzstatistik, zu differenzieren zwischen Kausalität und Korrelation, um die unberechtigte Induktion von Wirkzusammenhängen auszuschließen [KH17]. Die kommunikative Validierung der Ergebnisse mit den Befragten kann ebenfalls die korrekte Auswertung der Daten sicherstellen [KH17].

5.3.2 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist eine Methode der Feldforschung, die ursprünglich der Ethnologie entstammt. Wie der Name impliziert ist der Forscher hier kein außenstehender Beobachter, sondern versucht die entsprechenden empirischen Ereignisse selbst zu erleben. Abhängig von Ziel der Beobachtung kann diese sich über lange Zeiträume von mehreren Monaten bis Jahren erstrecken. Die Beobachtung kann in offener oder verdeckter Form erfolgen, d.h. der Beobachter kann sich als solcher zu erkennen geben oder versuchen, diese Rolle zu verbergen. Während das persönliche Teilnehmen helfen kann, Vorurteile oder beschränkte Sichtweisen zu überwinden, kann eine übermäßige Identifikation wiederum zur Voreingenommenheit bei der Interpretation der Ergebnisse führen. Grundsätzlich ist die Qualität der Dokumentation daher von herausragender Bedeutung, damit

Dritte im Nachhinein die Beobachtungen, Interpretationen und Schlussfolgerungen nachvollziehen können. [Sch17]

Im Gegensatz zum Interview, wo das Wissen Anderer extrahiert werden soll, versucht die forschende Person bei der teilnehmenden Beobachtung, die jeweiligen Erfahrungen aus erster Hand zu erleben. Somit wird der Schritt des Wissenstransfers überflüssig gemacht und die damit einhergehenden Herausforderungen sowie das Risiko der Verfälschung der Informationen wird vermieden. Im Gegenzug geht mit der teilnehmenden Beobachtung in der Regel wesentlich mehr Aufwand einher, als dies bei einem Interview mit einer anderen Person, die diese Erfahrungen gemacht hat, der Fall ist. Gerade für die Induktion kann die dadurch zwangsläufig geringe Stichprobengröße ein Problem darstellen.

5.3.3 Qualitative Datenanalyse

Die qualitative Datenanalyse umfasst die Auswertung von qualitativem Datenmaterial unterschiedlichster Form. Grundvoraussetzung ist also zunächst das Vorhandensein geeigneter qualitativer Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage. Die Herausforderung besteht danach in erster Linie darin, für den jeweiligen Anwendungsfall eine geeignete Analysemethode zu identifizieren, da statistische Analysen auf qualitative Daten nicht direkt anwendbar sind. [Sch17]

5.3.3.1 Kategorisierung qualitativer Daten

Neben hermeneutischen Methoden der Textanalyse ist die Konstruktion empirisch begründeter Kategorien und Typen eine weit verbreitete Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Dies wird auch als Kodierung bezeichnet und kann entweder anhand eines vorbereiteten Schemas oder offen erfolgen. Das vorbereitete Schema ordnet die Vielfalt der Daten allgemeinen Kategorien wie bspw. „Voraussetzungen“, „Ursachen“ oder „Wirkung“ zu. So werden die Daten strukturiert und die Informationen zu den jeweiligen Themenfeldern gebündelt. Die offene Kodierung entwickelt geeignete Kategorien dagegen sequentiell erst während der Auswertung

der Daten. Die definierten Kategorien können wiederum in Subkategorien verfeinert oder in Kernkategorien zusammengefasst werden, sodass ein umfassendes System entsteht, welches die qualitativen Inhalte strukturiert abbildet. [Sch17]

5.3.4 Experiment

Experimente stellen systematische Beobachtungsvorgänge dar, in denen das Ereignis, das beobachtet werden soll, gezielt herbeigeführt wird. Dazu wird auf bestehender quantitativer empirischer Forschung und daraus formulierten Hypothesen aufgebaut. Die forschende Person ist demnach kein:e unbeteiligte:r Beobachter:in. Störfaktoren, die das Ergebnis des Experiments beeinflussen können, sind dabei soweit möglich auszuschalten, um die Wirkung des definierten Einflussfaktors möglichst unverfälscht ermitteln zu können. Dazu können diese Störvariablen u.a. ausgeschaltet, randomisiert, oder konstant gehalten werden. Gleichzeitig kann dies aber die Validität der Ergebnisse außerhalb des kontrollierten experimentellen Umfeld negativ beeinträchtigen oder zu einem zu stark vereinfachten Abbild der Realität führen. Während des Experiments wird die untersuchte unabhängige Variable variiert, um ihren Einfluss, bzw. die Kausalität für die abhängige Variable, zu untersuchen. [RDG11]

5.3.4.1 Formen von Experimenten

Der vielleicht wichtigste Faktor zur Unterscheidung verschiedener Formen von Experimenten ist die Anzahl der untersuchten unabhängigen Variablen: einfaktoriell oder multifaktoriell. Darüber hinaus kann zwischen Labor- und Feldexperiment unterschieden werden. Während in einem Laborexperiment die Störvariablen leichter kontrolliert werden können, ermöglicht das Feldexperiment dagegen Beobachtungen im natürlichen Umfeld. Wenn die Störvariablen nicht vollständig kontrolliert werden, wird von einem Quasi-Experiment gesprochen. [RDG11]

5.3.5 Fragebogen

Der Fragebogen stellt eine Methode der systemischen Erfassung von Sachverhalten mittels Fragen oder Stimuli dar. Gewissermaßen können Fragebögen als schriftliche, asynchrone Interviews betrachtet werden. In der empirischen Forschung werden Fragebögen überwiegend für quantitative Erhebungen eingesetzt und zählen dort zu den häufigsten Methoden. Insbesondere der relativ geringe Aufwand je befragter Person ermöglicht die Erhebung von Daten über eine relativ große Stichprobe. Außerdem können die Fragen und Antwortmöglichkeiten so gestaltet werden, dass die resultierenden Daten direkt quantitativ auswertbar sind. Fragebögen können sowohl computerbasiert als auch in Papierform eingesetzt werden, wobei insbesondere die Befüllung und Auswertung per Computer den Prozess sehr effizient machen kann. [RDG11]

5.3.5.1 Aufbau von Fragebögen

In der Regel bestehen Fragebögen aus der Instruktion, dem Einstiegsteil, dem thematischen Hauptteil und dem Abschluss. Insbesondere bei sehr kurzen Fragebögen müssen aber nicht all diese Elemente vorhanden sein. Die Instruktion bereitet die Befragten auf den Fragebogen vor. Der Einstiegsteil macht mit dem Schema des Fragebogens vertraut und versucht das Interesse der Befragten zu wecken, damit sie den Fragebogen möglichst vollständig befüllen. Im Hauptteil werden die wesentlichen Inhalte der Erhebung abgefragt und er kann wiederum in mehrere Bereiche unterteilt werden. Im Abschlussteil können letzte kompakte Fragen untergebracht werden, die thematisch nicht zum Hauptteil passen. Vor allem sollte hier noch für die Teilnahme gedankt und das Angebot zur Übermittlung der Ergebnisse eingebracht werden. [RDG11]

5.3.5.2 Arten von Fragen

Generell ist bei der Formulierung von Fragen das Anspruchsniveau der vorgesehenen Stichprobe zu berücksichtigen: Die Befragten dürfen nicht überfordert

aber auch nicht unterfordert sein, damit sie den Fragebogen mit höherer Wahrscheinlichkeit vollständig beantworten. [RDG11]

Ein wesentliches Gestaltungsmerkmal der Fragen im Fragebogen ist, ebenso wie im Interview, die Offenheit dieser. Offene, nicht standardisierte Fragen geben keine Antwortoptionen vor, sodass die Befragten frei, entsprechend der eigenen Vorstellungen, antworten können. Im Gegenzug sinkt die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und die effiziente, quantitative Auswertung leidet. Zudem ist der Aufwand für die Proband:innen höher, was die Bereitschaft zur Beantwortung des Fragebogens reduzieren kann. Geschlossene, standardisierte Fragen geben im Gegensatz dazu definierte Antwortoptionen vor, aus denen die Befragten auswählen können. Dies schränkt die Freiheit bei der Beantwortung entsprechend ein, was zu verfälschten Angaben führen kann. Dafür sind die Ergebnisse leichter auswertbar und auch der Aufwand für die Proband:innen reduziert sich. Halboffene, teilstandardisierte Fragen stellen einen Kompromiss zwischen den beiden Alternativen dar, wobei neben standardisierten Antwortoptionen ergänzende, offene Kommentare abgegeben werden können. [RDG11]

5.3.5.3 Auswertung von Fragebögen

Durch den standardisierten Aufbau sind Fragebögen relativ effizient auszuwerten. Selbst bei offenen Fragen sind zumindest die Fragen und deren Abfolge bei allen Befragten identisch. In der quantitativen Forschung besteht die Auswertung in der Regel aus statistischen Methoden wie Signifikanz- und Hypothesentests. So können Theorien nach allgemein anerkannten Schwellwerten bestätigt oder widerlegt werden – beispielsweise der Einfluss einer unabhängigen auf eine abhängige Variable. Um signifikante Ergebnisse aus der Auswertung erhalten zu können, ist allerdings sowohl die Größe als auch die Zusammensetzung der Stichprobe essenziell, damit diese als repräsentativ betrachtet werden kann. [BD06]

5.3.6 Grounded Theory

Die Grounded Theory-Methode strebt die induktive Generierung von Theorien durch Beobachtungen im Feld an [WH07]. Sie dient also dazu, aus empirischen Daten theoretische Konzepte und Modelle zu entwickeln, die wiederum empirisch validiert werden. Dieses Vorgehen entspricht dem hermeneutischen Zirkel aus der Ereignisdeutung, die das Vorwissen verändert, welches wiederum die folgende Ereignisdeutung leitet. Die Methode erfordert daher zwingend eine weitere Methode der empirischen Forschung, mit der die Erhebung durchgeführt wird. Beispielsweise Interviews sind dafür sehr verbreitet [RDG11]. Die Grounded Theory-Methode bietet insbesondere für die Auswertung der erhobenen Daten neue Ansätze: Die Daten werden durch Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion und Kategorisierung zu Strukturen und Zusammenhängen destilliert [May15]. Dies ist aber in jedem Fall rekursiv durchzuführen und nicht erst, nachdem die Erhebung vollständig abgeschlossen ist. Das heißt, vermutete Theorien aus der Auswertung werden im weiteren Verlauf der Erhebung direkt mit weiteren Proband:innen überprüft. Das Vorgehen ist daher einerseits datengetrieben und andererseits kritisch-systematisch. Das Endergebnis der Theorieentwicklung mittels der Grounded Theory-Methode ist im Idealfall die Verdichtung zu einem Zentralkonzept, das den Schlüssel zum Verständnis des Kernthemas liefert. [Bre09]

5.4 Auswahl einer Forschungsmethode

Aus der definierten Forschungsfrage ergeben sich spezifische Anforderungen an die Methode der empirischen Forschung, die zu deren Beantwortung eingesetzt werden soll. Die Anzahl von Start-ups in Deutschland liegt bei etwa 70.000 [Met20]. Ausgehend vom Anteil der Tech-Start-ups unter den neuen Start-ups von etwa einem Drittel ergibt dies etwa 23.000 Tech-Start-ups, was einen erheblichen Anteil der Grundgesamtheit ausmacht, auf die sich die Forschungsfrage bezieht [KJK20]. Da auch gescheiterte, nicht mehr existierende Start-ups für die Erhebung relevant sind, erhöht sich dieser Wert nochmals deutlich. Allerdings sind keine belastbaren

Werte zur Anzahl gescheiterter Start-ups über die letzten Jahre vorhanden, sodass auch nicht die Anzahl der Tech-Start-ups darunter bestimmt werden kann. Die tatsächliche Grundgesamtheit wird also noch deutlich höher als 23.000 liegen. Ein repräsentativer Umfang würde also mindestens 250 bis 300 Probanden aus verschiedenen Start-ups betragen. Diese vereinfachte Betrachtung unterstellt allerdings eine hinreichende Homogenität der Tech-Start-ups, um keine weitere Differenzierung in der Erhebung vornehmen zu müssen, damit diese repräsentativ ist. Andernfalls müsste zusätzlich die Zusammensetzung der Stichprobe berücksichtigt werden und sollte möglichst der Zusammensetzung der Grundgesamtheit entsprechen.

Inhaltlich ist die Thematik der Geschäftsmodellentwicklung relativ komplex und individuell. Alleine die nicht einheitliche Verwendung von Begriffen sowie modelleigene Termini machen die Verwendung eines einfachen Fragebogens ohne eine umfassende Eingrenzung und Definitionen vorab fehleranfällig. Zudem kann der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung auch bei Verwendung der gleichen Methoden sehr unterschiedlich gestaltet werden (u.a. Vorwissen, Dauer, Beteiligte, Zeitpunkt, Ressourcen, Vorbereitung, Verwendung der Ergebnisse). All diese Faktoren angemessen in einem standardisierten Fragebogen abzudecken, würde den zumutbaren Umfang, damit die Proband:innen diesen gewissenhaft und vollständig beantworten, deutlich sprengen. Insbesondere um zwischen Korrelation und Kausalität der verwendeten Methoden mit dem Erfolg eines Start-ups zu differenzieren oder den Mehrwert einer Methode zu bestimmen, sollten die Proband:innen möglichst frei in der Gestaltung ihrer Aussagen sein.

Es besteht somit ein Konflikt zwischen dem anzustrebenden, repräsentativen Umfang der Stichprobe von 250 bis 300 Start-ups und der komplexen, individuellen Erfahrungen, die einen einfachen, standardisierten Fragebogen ausschließen. Eine angemessen umfangreiche, differenzierte Erhebung mit einer derartigen Anzahl von Proband:innen ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Daher ist eine Abwägung zwischen einer begrenzteren Anzahl hochwertigerer Datensätze und einer höheren

Anzahl minderwertigerer Datensätze erforderlich. Angesichts der beschriebenen Komplexität wird im Rahmen dieser Arbeit der Ansatz präferiert, wenige hochwertige Datensätze zu erheben. Da auf diesem Weg nahezu alle relevanten Störvariablen berücksichtigt und auch individuelle Prozesse und Eindrücke berücksichtigt werden können, wird die Erhebung somit ein besseres Ergebnis für die Beantwortung der Forschungsfrage liefern, als ein großer Umfang kaum belastbarer Daten.

Für die Auswertung der erhobenen Daten erscheinen die Ansätze der qualitativen Datenanalyse sowie der Grounded Theory-Methode als geeignet, die relativ unstrukturierte Datenmenge auf die wesentlichen Aussagen und Zusammenhänge zu reduzieren. Insbesondere der rekursive Ansatz der Grounded Theory, der Erkenntnisse aus mehrfachen Auswertungen bereits zwischen den Erhebungen in den folgenden Erhebungen zu überprüfen versucht, empfiehlt sich für die betrachtete Forschungsfrage, da ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich der praktischen Erfahrungen zu Beginn der empirischen Erhebung vorherrscht.

5.5 Test-Design

Nachdem nun geeignete Methoden für die empirische Erhebung ausgewählt wurden, wird im Folgenden der Interviewleitfaden für den konkreten Anwendungsfall zusammengestellt. Zudem werden die Anforderungen an geeignete Proband:innen sowie die Auswertungsmethodik für die gewonnenen Daten aus den Interviews beschrieben. Ziel dieser Erhebung ist einerseits, die Erfahrungen der Proband:innen zu den analysierten Methoden der Geschäftsmodellentwicklung offenzulegen, und andererseits, diese Methoden in den Gesamtprozess der Geschäftsmodellentwicklung einzuordnen und deren Stellenwert zu bewerten. Außerdem sollen die Möglichkeiten der offenen Interviewform möglichst effektiv genutzt werden, um der Möglichkeit Rechnung zu tragen, dass wichtige Faktoren im Entwicklungsprozess bisher übersehen wurden.

5.5.1 Inhalt des Interviewleitfadens

Folgende Punkte sollen im Rahmen der einzelnen Phasen abgehandelt werden:

Einstiegsphase (5 Minuten):

1. Kurze eigene Vorstellung und Erläuterung zum Hintergrund des Interviews als Bestandteil der Masterthesis
2. Bist du damit einverstanden, dass dieses Interview aufgezeichnet, transkribiert, ausgewertet und die Ergebnisse pseudonymisiert im Rahmen der Thesis veröffentlicht werden?
3. Dieses Interview besteht aus offenen Fragen. Du darfst also gerne auf zusätzliche Aspekte und Hintergründe eingehen, die deiner Meinung nach wichtig für die Beantwortung der Frage sind.

Aufwärmphase (15 Minuten):

4. In diesem Interview geht es um Geschäftsmodelle von Tech-Start-ups und darum, wie sie entwickelt werden können. Mit „Tech-Start-ups“ sind in erster Linie Start-ups aus dem IKT-Sektor bezeichnet.
5. In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?
6. Wie kam deine Geschäftsidee zustande?
7. In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?
8. Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?
9. Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?
10. Als Kernelemente des Geschäftsmodells verstehen wir in diesem Rahmen, wie Wert generiert, den Kunden erbracht und daraus Umsätze gewonnen werden. („create, deliver and capture value“)
11. Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?
12. Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?
13. Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?

Hauptphase (40 Minuten):

14. Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?
15. In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?
16. Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?
17. Welches Ergebnis lieferte(n) diese Methode(n) und inwiefern hat es euch geholfen?
18. Welche Methode(n) wurden bewusst nicht eingesetzt?
19. Welche Methode(n) würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?

Ad-hoc-Phase (20 Minuten)

20. Übrige Fragen aus der Hauptphase nach etwa 60 Minuten Interview-Dauer
21. Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?
 - Business Model Canvas, Lean Canvas, Platform Canvas, Business Model Navigator, Subway to disruption, Blauer Ozean, VARIM-Modell, Integrated Business Model, permanentes Neuerfinden, Balanced Scorecard

Ausstiegsphase (10 Minuten)

22. Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?
23. Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?
24. Möchtest du über die Ergebnisse der Interviews informiert werden?
25. Danksagung

Dies ist allerdings lediglich der initiale Leitfaden. Über die Interviews hinweg kann er bei Bedarf weiterentwickelt werden, wie in den vorherigen methodischen Untersuchungen beschrieben wurde.

5.5.2 Auswahl von Proband:innen

Die Proband:innen für die Interviews müssen in jedem Fall Erfahrung mit der Geschäftsmodellentwicklung in einem Start-up haben. Damit sie entsprechenden Einblick in die Entstehungsgeschichte und strategische Themen haben, sind vorwiegend Gründer:innen oder Mitgründer:innen geeignet. Zumindest ein Großteil der Start-ups der Proband:innen sollte entsprechend der Forschungsfrage aus dem Sektor der Informations- und Kommunikations-Technologie stammen, wobei einzelne Probanden aus anderen Sektoren der Identifizierung von Sektor-spezifischen Unterschieden dienen könnten und somit auch infrage kommen. Auch ob das Start-up als erfolgreich betrachtet werden kann, ob es noch besteht oder ob es aufgegeben werden musste, ist kein entscheidendes Auswahlkriterium für die Probanden. Der Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Start-ups könnte dagegen sogar von Interesse sein, um Rückschlüsse auf die Relevanz von Methoden der Geschäftsmodellentwicklung für den Erfolg oder Misserfolg der Start-ups zu ziehen. Sowohl der Sektor der einzelnen Start-ups, als auch deren aktuelles Stadium müssen daher aber explizit erhoben werden, um eine differenzierte Auswertung zu ermöglichen.

5.5.3 Auswertungsmethoden

Für die Auswertung der erhobenen Daten im Rahmen der Interviews sind vor allem die Ansätze der qualitative Datenanalyse nach [Sch17] und der Grounded Theory nach [Bre09] und [May15] geeignet. So werden die Daten durch Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion und Kategorisierung zu den wesentlichen Strukturen und Zusammenhängen destilliert. Außerdem wird dieser Prozess nicht erst nach Abschluss aller Interviews durchgeführt, sondern bereits nach den ersten Interviews begonnen. Da die Grundlage des Interviewleitfadens primär aus der Theorie

stammen, ist davon auszugehen, dass schon nach den ersten Interviews vielfältige zusätzliche Erfahrungen und Themenfelder hinzukommen, die in jedem Fall auch in den folgenden Interviews berücksichtigt werden sollen.

5.6 Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Kapitels wurde eine geeignete empirische Methode gesucht, um den Einsatz und die Zweckdienlichkeit der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung anhand empirischer Forschung zu validieren. Am geeignetsten wurden dafür Interviews mit Tech-Start-up Gründer:innen befunden, die bereits praktische Erfahrungen mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen gesammelt haben. Der entsprechende Interviewleitfaden wurde ebenfalls entwickelt. Für die Auswertung der Interviews werden Ansätze der qualitativen Datenanalyse sowie der Grounded Theory-Methode angewandt. Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse der einzelnen Interviews dargestellt.

6. Empirische Erhebung zum Einsatz und Nutzen von Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung

Im Rahmen dieses Kapitels wird die empirische Erhebung unter Tech-Start-up-Gründer:innen bezüglich ihres Einsatzes von formalen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung sowie ihrer Erfahrungen mit diesen Methoden dokumentiert. Die wesentlichen Aussagen der Probanden wurden dazu transkribiert, paraphrasiert, generalisiert, reduziert und kategorisiert, sodass die Ergebnisse in strukturierter, kompakter Form miteinander in Zusammenhang betrachtet werden konnten. Die Ergebnisse aller Interviews in dieser kompakten Form lassen sich in Anhang A nachvollziehen.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird einerseits ein Überblick über die Proband:innen vermittelt und andererseits dargestellt, wie sich der Interviewleitfaden mit den Interviews verändert hat. Im zweiten Abschnitt werden die erhobenen Daten zunächst einer formalisierten Auswertung zugeführt. Im Rahmen dieser werden quantifizierbare Aspekte und Muster untersucht. Der dritte Abschnitt dient einer offenen Auswertung, in der Themen und Aspekte diskutiert werden, die im Rahmen der Interviews aufkamen. Abschließend folgt eine Reflexion, welche der präsentierten Ergebnisse für eine tiefergehende, quantitative Untersuchung geeignet sind.

6.1 Durchführung der Interviews

6.1.1 Zusammensetzung der Proband:innen

Für die Interviews konnten acht Proband:innen gewonnen werden, die allesamt in prägender Rolle an einer Start-up-Gründung beteiligt oder zum Zeitpunkt des Interviews in Vorbereitung einer Gründung waren. Die Gründer:innen wurden über persönliche Kontakte, Vermittlungen durch die Hochschule und über soziale Netzwerke kontaktiert. Alle acht Start-ups der Proband:innen sind entweder auf

einem reinen Softwareprodukt oder einer Kombination aus einem Softwareprodukt mit einem Hardwareprodukt oder einer Dienstleistung aufgebaut. Die berufliche Ausgangssituation der interviewten Gründer:innen ist in Abbildung 15 dargestellt.

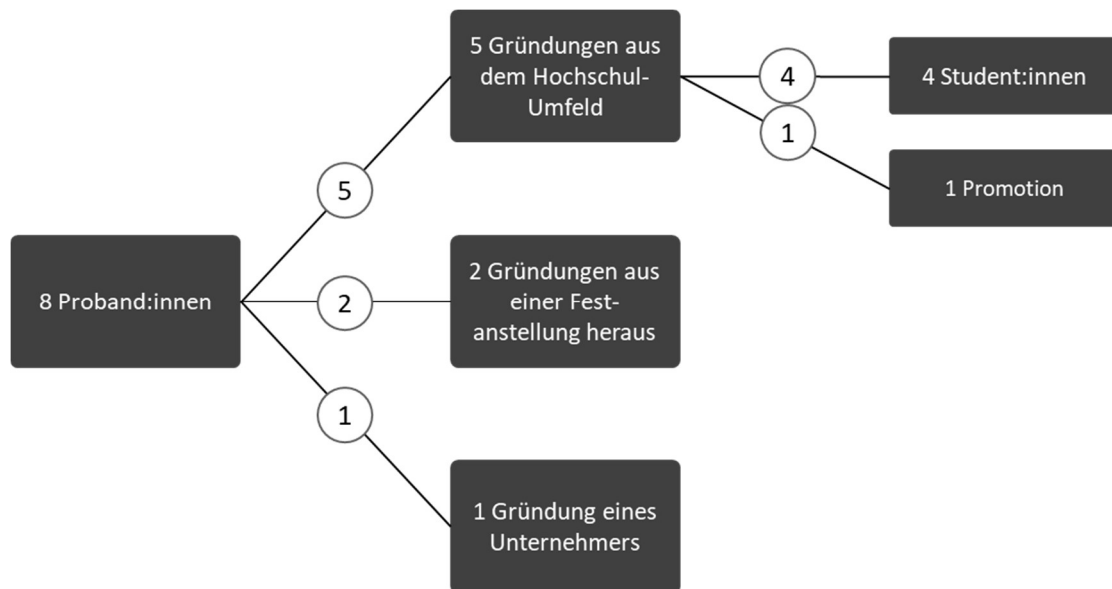


Abbildung 15: Berufliche Ausgangssituation der Gründer:innen

Fünf der acht Gründer:innen stammen aus dem Umfeld einer Hochschule, waren also entweder Student:innen oder haben an ihrer Promotion gearbeitet. Die hochschuleigene Infrastruktur zur Förderung von Start-ups wurde daher auch in diesen Interviews thematisiert. Zwei der Gründer:innen hatten zuvor eine unbefristete Festanstellung. Hier war die Gründung also mit dem Wechsel aus einer Anstellung in die Selbstständigkeit verbunden. Ein:e Gründer:in war schon zuvor Geschäftsführer:in eines Unternehmens und konnte auf der damit einhergehenden Erfahrung aufbauen.

6.1.2 Weiterentwicklung des Interviewleitfadens

Wie es die Anwendung des Interviews in der qualitativen Forschung zulässt, wurde der Interviewleitfaden zwischen den Interviews leicht modifiziert, um zusätzliche

Aspekte aufzunehmen und einzelne Fragen zu eliminieren, die sich inhaltlich als redundant herausstellten.

Einstiegsphase: unverändert

Aufwärmphase:

- *Eliminierte Frage/Einführung: „In diesem Interview geht es um Geschäftsmodelle von Tech-Start-ups und darum, wie sie entwickelt werden können. Mit „Tech-Start-ups“ sind in erster Linie Start-ups aus dem IKT-Sektor bezeichnet.“*
 - *Begründung: Dieser allgemeine Hinweis hat sich angesichts des Bezugs zum eigenen Start-up als überflüssig erwiesen.*
- *Ergänzte Frage: „Mit welchem Ziel hast du das Start-up gegründet? Was bedeutet es für dein Start-up, erfolgreich zu sein?“*
 - *Der Aspekt der individuellen Motivation und deren Einfluss auf die Geschäftsmodellentwicklung wurden im Rahmen des zweiten Interviews proaktiv eingebracht und von dort an abgefragt.*
- *Eliminierte Frage: „Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?“*
 - *Diese theoretische Fragestellung hat sich als redundant zur folgenden Frage nach den Kernelementen des eigenen Geschäftsmodells erwiesen. Mit dem Bezug auf das eigene Start-up in der verbleibenden Frage wurden umfassendere Antworten gegeben, als auf diese theoretische Frage.*
- *Eliminierte Frage/Anmerkung: „Als Kernelemente des Geschäftsmodells verstehen wir in diesem Rahmen, wie Wert generiert, den Kunden erbracht und daraus Umsätze gewonnen werden.“*
 - *Diese Ergänzung hat sich als nicht hilfreich erwiesen, da die einzelnen Aspekte bezogen auf das Start-up anschließend ohnehin explizit abgefragt werden und der Gesprächsfluss durch diese Frage negativ beeinträchtigt wurde.*

Hauptphase:

- Ergänzte Frage: *„Welche Rolle hat der soziale Aspekt im Rahmen eurer Geschäftsmodellentwicklung gespielt?“*
 - Insbesondere, wenn die Gründer:innen sich nicht vorab kannten, wurde der soziale Aspekt und die unterschiedlichen Erwartungen der Gründer:innen an das Start-up und das Geschäftsmodell im Rahmen eines Interviews als elementares Thema herausgearbeitet.

Ad-hoc-Phase: unverändert

Ausstiegsphase:

- Eliminierte Frage: *„Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?“*
 - Diese Frage hat sich als redundant zur vorangehenden Frage nach zuvor nicht abgefragten Aspekten der Geschäftsmodellentwicklung erwiesen. Aus diesen Aspekten wurden dann zusätzliche Fragen formuliert, sofern sie übertragbar und relevant waren.

6.2 Formalisierte Auswertung der Interviews

Die Auswertung der erhobenen Informationen aus den durchgeführten Interviews erfolgt zweigeteilt. Im Rahmen dieses Abschnitts werden die erhobenen Daten zunächst einer formalisierten Auswertung zugeführt. Diese zielt auf quantifizierbare Aspekte und Muster ab. Aufgrund der Stichprobengröße der qualitativen Erhebung sind diese Zusammenhänge allerdings nicht als Bestätigung einer allgemeingültigen Regel zu betrachten, sondern können lediglich Anknüpfungspunkte für eine umfassende, quantitative Untersuchung betrachtet werden.

6.2.1 Methodik der Auswertung

Diese formalisierte Auswertung untersucht die Bekanntheit und Verwendung der vorab analysierten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung. Außerdem werden mögliche Muster von Attributen zwischen den einzelnen Proband:innen untersucht.

6.2.2 Bekanntheit und Anwendung der Methoden

In den Interviews ergaben sich klare Verhältnisse hinsichtlich der Bekanntheit der analysierten Methoden der Geschäftsmodellentwicklung sowie der Häufigkeit ihrer Verwendung. Abbildung 16 spiegelt dies wieder.

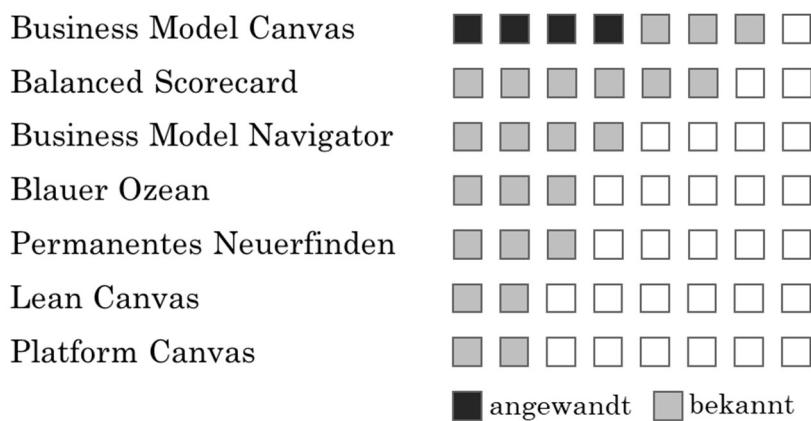


Abbildung 16: Bekanntheit und Verwendung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung

Als „bekannt“ wurde hier vereinfachend gewertet, wenn die Proband:innen mit dem Konzept der Methode zumindest grob vertraut waren. Als „angewandt“ gilt die Methode, wenn Sie für das Geschäftsmodell des eigenen Start-ups genutzt wurde. Das Business Model Canvas ist nicht nur die bekannteste Methode, sondern außerdem die einzige unter den zuvor analysierten, die von den Gründer:innen tatsächlich verwendet wurde. Es ist fast allen Proband:innen bekannt gewesen und wurde von der Hälfte auch genutzt. Die Balanced Scorecard ist zwar ähnlich bekannt, allerdings wurde dies von den Proband:innen vor allem auf ihr Studium zurückgeführt, da diese Methode zum Curriculum vieler betriebswirtschaftlicher

Studiengänge gehört. Eine ähnliche Methode, „Objectives and Key Results“, wurde von zwei Gründer:innen auch zur Unternehmensführung eingesetzt – allerdings nicht zur initialen Entwicklung des Geschäftsmodells. Der Business Model Navigator war immerhin der Hälfte der Proband:innen bekannt, nicht zuletzt da zwei Proband:innen an der Hochschule studiert hatten, die diesen publizierte. Der Blaue Ozean und das Permanente Neuerfinden waren drei der Proband:innen bekannt, wurden allerdings nicht angewendet. Lean Canvas und Platform Canvas waren beide lediglich zwei Proband:innen bekannt, allerdings war das Platform Canvas auch tatsächlich zwei von fünf Proband:innen bekannt, deren Start-ups ein Plattform-basiertes Geschäftsmodell angestrebt hatten.

Aus den Interviews ergaben sich auch mögliche Erklärungen für die hohe Diskrepanz zwischen dem Business Model Canvas und den weiteren Methoden. Die Mehrheit der Proband:innen gab an, lediglich eine Methode angewandt zu haben, da das Ergebnis zum einen ihre Erwartungen erfüllte und sie zum anderen den Aufwand für die Recherche und Anwendung der Methoden nicht weiter ausdehnen wollten. Über Coaches, Beratungsstellen oder eigene Recherche sind die meisten Proband:innen als erstes auf das Business Model Canvas gestoßen und haben dann in der Regel keine weiteren Alternativen recherchiert. Drei der Proband:innen haben ihr Geschäftsmodell ohne formale Methoden entwickelt, u.a. durch eigene Überlegungen, Gespräche mit Freunden, Experten oder potenzielle Kunden sowie Beratungsstellen von Hochschulen. Die Aufteilung ist in Abbildung 17 visuell dargestellt. Bemerkenswert ist, dass zwei der drei Proband:innen, die keine formale Methode angewandt haben, dennoch die wesentlichen Elemente ihres Geschäftsmodells klar definiert hatten. Lediglich ein:e Proband:in hat das Geschäftsmodell bei der initialen Festlegung ausschließlich auf ein Umsatzmodell reduziert und die weiteren Elemente nicht im Detail betrachtet.

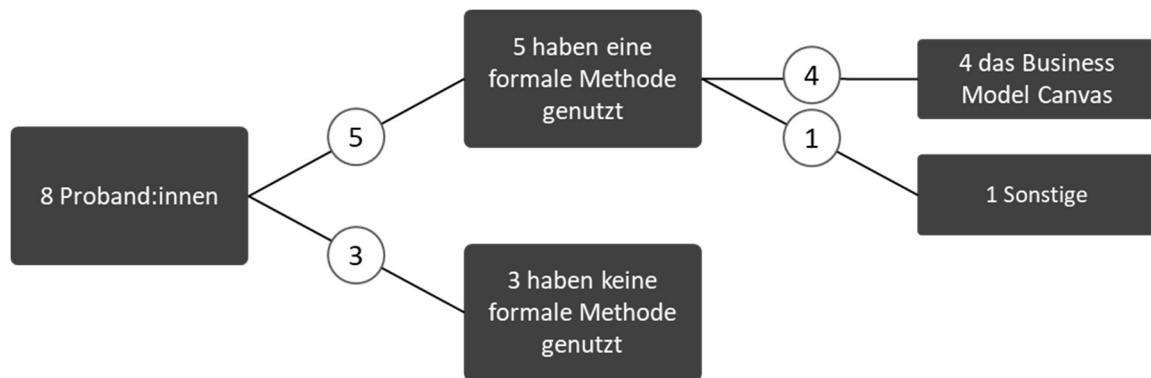


Abbildung 17: Nutzung formaler Methoden der Proband:innen für die eigene Geschäftsmodellentwicklung

6.2.3 Beobachtete quantifizierbare Muster

Durch die Betrachtung aller Interviews in Summe lassen sich hinsichtlich Ausgangssituation, Methodenverwendung und Motivation der Proband:innen quantifizierbare Muster ableiten. Einige dieser möglichen Zusammenhänge sollen hier dargelegt werden. Dies kann aber lediglich als Anknüpfungspunkte für eine tiefere, quantitative Untersuchung dieser Zusammenhänge betrachtet werden, da die kleine Stichprobe keine validen Schlussfolgerungen ermöglicht.

Das erste Muster bezieht sich auf den derzeitigen Status des Start-ups in Verbindung mit der Nutzung einer formalen Methode für die Geschäftsmodellentwicklung und ist in Abbildung 18 dargestellt.

Sowohl unter den Start-ups, die eine formale Methode eingesetzt haben, als auch unter denen, die dies nicht getan haben, gab es Vertreter, die bereits Umsätze erwirtschaften und welche, die noch keine Umsätze erwirtschaftet haben. Das einzige Start-up, welches zum Zeitpunkt des Interviews aufgegeben wurde, war allerdings eines derer, die keine formale Methode eingesetzt haben. Da ein einzelner Fall praktisch keine Aussagekraft hat, wäre eine quantitative Studie unter aufgegebenen und etablierten Start-ups interessant, die die Verwendungsquote der Methoden in den beiden Gruppen betrachtet, um eine Korrelation zu überprüfen.

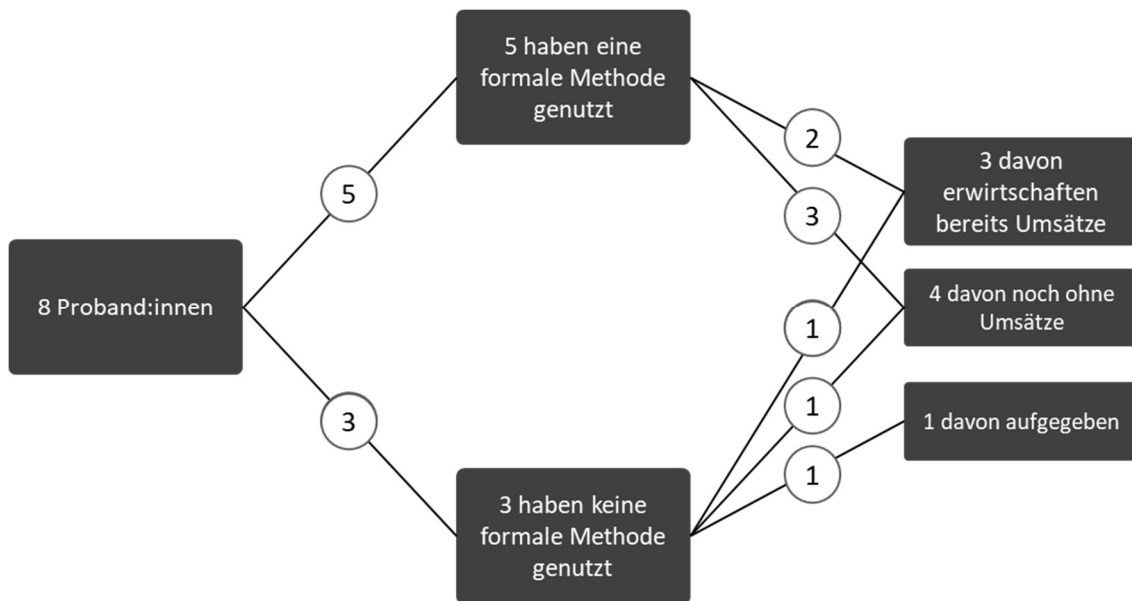


Abbildung 18: Muster formaler Methodennutzung und aktueller Status der Start-ups

Das nächste betrachtete Muster bezieht sich auf die Ausgangssituation der Gründer:innen und den Einsatz formaler Methoden für die Geschäftsmodellentwicklung. Die entsprechenden Zahlen und Zusammenhänge sind in Abbildung 19 dargestellt.

Während die Gründer:innen aus dem Hochschulumfeld zu etwa gleichen Anteilen formale Methoden für die Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt haben, bzw. dies eben nicht getan haben, weisen die anderen beiden Gruppen eine eindeutige Zuordnung auf. Beide Gründer, die zuvor eine Festanstellung hatten, haben eine der Methoden angewandt. Eine mögliche Erklärung könnte die Erfahrung mit dem standardisierten, formalisierten Arbeiten aus der beruflichen Praxis sein. Dieser Zusammenhang kann einen Anknüpfungspunkt für eine quantitative Untersuchung darstellen. Selbiges gilt für die Gründung aus einer Führungspositionen. Hier gab es nur einen einzigen Fall unter den Proband:innen, die persönliche Führungserfahrung könnte aber einen plausiblen Grund dafür darstellen, dass der Methodeneinsatz als nicht notwendig empfunden wird.

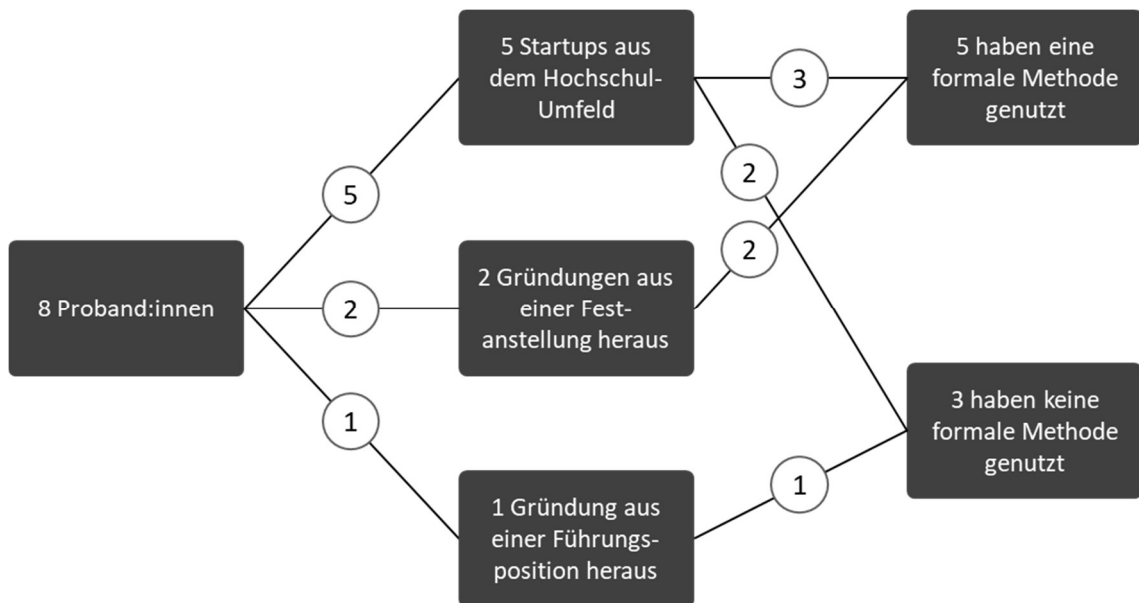


Abbildung 19: Muster formaler Methodennutzung und Ausgangssituation der Gründer:innen

6.3 Offene Auswertung der Interviews

Aufgrund des offenen Charakters der Forschungsmethode lassen sich viele der wesentlichen Erkenntnisse aus den Interviews nicht in die formalisierten Auswertungsansätze des vorangegangenen Abschnitts überführen. Dieser Abschnitt dient daher einer offenen Aufarbeitung jener Themen und Aspekte, die im Rahmen der Interviews diskutiert wurden, aber in der formalisierten Auswertung keinen Platz gefunden haben.

6.3.1 Individualität von Tech-Start-ups und ihrer Situation

Wie bereits im Rahmen der Forschungsmethodenauswahl argumentiert wurde, lassen sich unterschiedliche Tech-Start-ups nur begrenzt miteinander vergleichen. „Selbst zwischen zwei ansonsten identischen Start-ups reicht ein zeitlicher Versatz aus, damit sie nicht mehr komplett vergleichbar sind“, formulierte es eine:r der Proband:innen. Auch über die acht Proband:innen hinweg zeigen sich erhebliche Unterschiede in der Ausgangssituation und dem Vorgehen, obwohl alle in

irgendeiner Form ein Software-Produkt anbieten und sechs der acht gleichermaßen auf einem B2B-Markt aktiv sind bzw. es werden wollen. Die Vielfalt von Einflussfaktoren, die sich nie vollständig kontrollieren lassen, wurde auch im Rahmen der Interviews von mehreren Proband:innen angeführt. Zum einen schränkt dies die Möglichkeit zur Gegenüberstellung von Aussagen und Vorgehen zwischen den einzelnen Interviews stark ein, was die Auswertungen im vorangegangenen Abschnitt, zusätzlich zur Stichprobengröße und Zusammensetzung, infrage stellt. Zum anderen stellt sich somit auch die Frage, inwieweit allgemeingültige Aussagen zur Eignung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung für Start-ups überhaupt möglich sind. Zumindest bestätigten diese Aussagen aber die Entscheidung für eine differenzierte, qualitative Forschungsmethode in Form der Interviews.

6.3.2 Mehrwert der formalen Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung

Alle Proband:innen, die eine der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung angewandt hatten, empfehlen diese weiter. Neben der bloßen Entwicklung eines kohärenten, marktfähigen Geschäftsmodells, wurden von den Proband:innen weitere Vorteile im Rahmen der Interviews benannt. Die hier zugrunde gelegten Aussagen beziehen sich auf das Business Model Canvas.

Erstens funktioniert das Canvas auch als Checkliste, damit in der Konzeption keine wesentlichen Elemente des Geschäftsmodells vernachlässigt werden – beispielsweise wenn sonst nur das Umsatzmodell oder die Vermarktung im Fokus standen.

Zweitens hilft das Business Model Canvas, die gemeinsame Erarbeitung eines Geschäftsmodells in einer Gruppe zu strukturieren, und Ideen in einem standardisierten Format für andere verständlich zu skizzieren. Letzteres ist auch dann von Vorteil, wenn das Geschäftsmodell einer/einem Berater:in erklärt werden soll, da diese in der Regel mit dem Format vertraut sind und schnell das Konzept verstehen können.

Drittens kann ein aktuelles Business Model Canvas des Start-ups helfen, neuen Mitarbeiter:innen die grundlegenden Geschäftsabläufe verständlich zu machen. Kaum ein anderes Format vermittelt so kompakt und so umfassend einen Überblick, welche Prozesse wirklich wesentlich sind. Dieser Punkt wurde aber nur in zwei Interviews geäußert.

Viertens bietet das einfache Format des Canvas auch nach der initialen Entwicklung einen leichten Zugang, um das Modell regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Fast alle Proband:innen, die mit dem Canvas gearbeitet hatten, hatten es mehrfach überarbeitet. Bei einem komplexeren, detaillierteren Modell – oder ganz ohne eine formale, umfassende Dokumentation – wäre der Wiedereinstieg erheblich erschwert.

6.3.3 Kopieren anderer Marktteilnehmer

In drei der Interviews wurde, in unterschiedlicher Form, die Möglichkeit des Kopierens von, oder des Orientierens an den Geschäftsmodellen anderer Marktteilnehmer thematisiert. Als Beispiel dafür wurde u.a. das exakte Kopieren eines Geschäftsmodells, das in einem anderen Land bereits erfolgreich ist, genannt. Unterschiedliche Faktoren können dafür sorgen, dass das innovative Unternehmen zumindest vorerst nicht selbst in einem bestimmten Markt aktiv wird und der Markt somit noch unbedient ist. China ist ein gutes Beispiel für ein Land mit vielen solcher Märkte, wo durch Restriktionen ausländische Anbieter lokale Äquivalente entstehen konnten (Alibaba anstatt Amazon, Baidu anstatt Google, etc.). Eher im Sinne der groben Orientierung hatte ein anderes Start-up dagegen lediglich recherchiert, welche Geschäftsmodelle und Monetarisierungsformen für vergleichbare Produkte etabliert und von den Kunden akzeptiert sind. Das Ziel war in diesen Fällen also weniger, ein möglichst innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, sondern von bewährten Modellen zu profitieren, um das innovative Produkt auf vertrauten Wegen zu vermarkten. Zumindest eine gewisse Parallele zum Business Model Navigator lässt sich hier erkennen, der u.a. auch durch

Rekombination neue Geschäftsmodelle gestalten lässt. Dieses Verständnis von Geschäftsmodellen ist der Rekombinations-Schule zuzuordnen, welche im dritten Kapitel beschrieben wurde.

6.3.4 Fehlendes theoretisches Vorwissen

Nur eine kleine Minderheit der Proband:innen hatte vor der Gründung ein theoretisches Vorwissen über die Geschäftsmodellentwicklung oder auch das Gründen im Allgemeinen, beispielsweise aus dem Studium. Diesem Hintergrund ist auch zuzuschreiben, dass die Hälfte der Proband:innen, als der Bedarf bei ihnen aufkam, selbstständig nach einer geeigneten Methode gesucht und dabei als erstes auf das Business Model Canvas gestoßen sind.

Unter den Proband:innen hatten außerdem alle zumindest teilweise einen technischen Hintergrund. Ein:e Proband:in formulierte es überspitzt folgendermaßen: *„Früher wollten Maschinenbauer zu Bosch oder Daimler, heute wollen sie ein Start-up gründen“*. Das Vorwissen bezüglich Unternehmensführung und Geschäftsmodellentwicklung war also insgesamt relativ gering. Allerdings wurde dies nicht als reiner Nachteil empfunden: So fühlten sich einzelne Proband:innen freier, nach ihrer Intuition zu handeln, da sie kein Modell oder keinen Prozess aus der Theorie als „richtig“ kannten, den sie befolgen „mussten“. Wenn sie wirklich nicht mehr weiter wussten, hat sich jede:r der Proband:innen Rat aus dem Freundeskreis, von Coaches, von Beratungsstellen oder von sonstigen Expert:innen geholt.

Mit der Aussage *„Wenn man sich ein Tool beibringen muss, um das Geschäftsmodell zu entwickeln, ist die Idee vielleicht doch scheiße.“*, drückte eine:r der Proband:innen aus, dass sich die Geschäftsmodellentwicklung ohnehin größtenteils intuitiv und organisch ergeben sollte, wenn man eine wirklich gute Idee hat und selbst davon überzeugt ist. Den frühe, regelmäßigen und intensiven Austausch mit der Zielgruppe haben außerdem alle Proband:innen als mindestens ebenso wichtig für die Geschäftsmodellentwicklung eingeordnet, wie eine formal „saubere“ Methode.

Im Gegenteil haben mehrere der Proband:innen das Risiko gesehen, zu viel Zeit in theoretische Konzepte zu investieren, ohne die kritischen Annahmen dahinter am Markt verifiziert zu haben. Als effiziente Möglichkeit, das nötige Grundlagenwissen zu erlangen, wurden außerdem Events für Start-ups, oder der Austausch mit Beratungsstellen gesehen.

6.3.5 Überangebot theoretischer methodischer Vielfalt

Der Pragmatismus der damit einhergeht, möglichst schnell in der Umsetzung zu sein, wirkt sich auch in Form der geringen Methodenvielfalt in der Geschäftsmodellentwicklung aus. Die Proband:innen, die nicht von vornherein auf eine formale Methode verzichtet hatten, hatten keinen Bedarf, unterschiedliche Methoden auszuprobieren. „*Wir haben das Business Model Canvas einfach als erstes ausprobiert und waren mit dem Ergebnis zufrieden*“, sagte ein:e Proband:in dazu. Eine große Bandbreite an spezifisch optimierten Methoden für die individuelle Situation wurde kaum von den Proband:innen wahrgenommen oder wertgeschätzt. Lediglich das Platform Canvas, das ausschließlich von Start-ups mit einem Plattform-basierten Geschäftsmodell berücksichtigt wurde, stellt hier eine Ausnahme dar. Die Ähnlichkeit zum Business Model Canvas sowie der intuitiv verständliche Name könnten hier potenzielle Gründe dafür sein, dass die Charakteristika der Methode von den Proband:innen wahrgenommen wurden. Die große Anzahl ähnlicher Methoden, wie dem Business Model Canvas, dem Lean Canvas, dem VARIM-Modell oder dem Integrated Business Model erscheint vor diesem Hintergrund jedenfalls als kaum sinnvoll. Eine breite, quantitative Erhebung über den Einsatz der weniger bekannten Methoden könnte hier aber noch für belastbare Daten sorgen.

6.3.6 Einbeziehung von Experten und Beratern

Jede:r der Proband:innen hat sich bezüglich seiner Ideen mit anderen ausgetauscht und Rat gesucht. Freunde, Anwälte, Steuerberater, Start-up-Beratungsstellen, Coaches oder auch die Zielkunden waren die, im Rahmen der Interviews am

häufigsten genannten, Personengruppen dafür. Als Gründe für den Austausch wurden u.a. genannt, dass „*man ein Start-up nicht im stillen Kämmerlein entwickeln kann*“, „*man nicht jeden Fehler wiederholen muss*“ und, dass „*man nicht blind auf ein Modell vertrauen sollte*“. Dies macht deutlich, dass auch die sauberste, theoretische Arbeit während der Geschäftsmodellentwicklung nicht den Austausch mit anderen, geschweige denn den Kontakt zum Markt ersetzen können. Auch für diesen Austausch wurde aber beispielsweise das Business Model Canvas als hilfreich eingeschätzt, um die eigenen Ideen und Vorhaben strukturiert erklären und diskutieren zu können. Gerade Experten, die mit den Darstellungen vertraut sind, verstehen so schnell, worum es geht und was der Plan ist, können Anregungen und Ideen liefern, neue Perspektiven eröffnen, aber auch schnell erkennen, worin die Schwachpunkte des Plans liegen. Alle fünf Proband:innen, die eine Beratungsstelle, einen Coach, einen Inkubator oder ein Accelerator-Programm genutzt haben, raten jedenfalls dazu, diese Möglichkeiten zu nutzen – allerdings in Maßen, damit die eigene Produkentwicklung und der Kontakt zum Markt nicht demgegenüber vernachlässigt werden.

Ein weiterer Grund für die Einbeziehung von Experten ist aber auch die Anwendung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung selbst. So hat ein Großteil der Proband:innen diese mit Unterstützung durch eine:n erfahrene:n Expert:in eingesetzt. Die Erfahrung wurde hierfür auch rückblickend als wichtig erachtet. Eine Aussage dazu war, dass „*man die Methoden 6-7 mal angewandt haben muss, damit man weiß worauf es ankommt*“. Das reine Theoriewissen über eine Methode kann das Ergebnis also negativ beeinträchtigen.

6.3.7 Menschlicher Faktor in der Geschäftsmodellentwicklung

Auch der menschliche Faktor, hier primär auf die Gründer:innen selbst bezogen zu verstehen, spielt eine Rolle bei der Geschäftsmodellentwicklung. Ein:e Proband:in, deren Gründerteam sich nicht schon länger vorab kannte, hat diesen Faktor besonders hervorgehoben und auch methodisch behandelt. Insbesondere ging es hier

um die unterschiedlichen Erwartungen an das Start-up und das Geschäftsmodell, die zu einem gewissen Maß in Einklang gebracht werden sollten. Ein „Document of Expectation“ wurde verwendet, um in kurzer Zeit auch unbewusste Erwartungen zusammenzufassen und gegenüberzustellen. In einem anderen Interview wurde es so formuliert, dass jedes Start-up für sich die „Währung“ oder ihre Erfolgsgröße gemeinsam definieren muss. Auch unter den Proband:innen gab es Vertreter:innen, die eine Familie ernähren und ein Haus finanziert haben ebenso wie Studenten, die mit sehr wenig Geld zurechtkamen. Alleine daraus ergibt sich eine völlig unterschiedliche Notwendigkeit und Erwartung, was das Geschäftsmodell monetär einbringen muss. Auch die Dauer, bis wann spätestens bestimmte Umsätze erwirtschaftet werden müssen, unterscheidet sich grundsätzlich.

Die Offenheit gegenüber externen Kapitalgebern und damit die Realisierbarkeit eines kapitalintensiven Geschäftsmodells, mit hohem initialen Investitionsbedarf, hat sich innerhalb der Start-ups einiger Proband:innen auch unterschieden. Während einige die uneingeschränkte Selbstbestimmung höher bewerteten, wollten andere so schnell wie möglich wachsen und Mitarbeiter:innen einstellen. Alle Proband:innen, bei denen dieses Thema zur Sprache kam, haben den enormen Stellenwert eines gut harmonierenden Gründer:innen-Teams bestätigt. Solche Differenzen in den Erwartungen müssen daher möglichst früh erkannt, offen thematisiert und aufgelöst werden. Die Bedeutung eines funktionierenden, harmonierenden Teams hat auch folgende Aussage nochmals präzise auf den Punkt gebracht: *„Ein gutes Team kann auch mit einer schlechten Idee gut sein, ein schlechtes Team ist auch mit einer guten Idee schlecht“*.

6.4 Anknüpfungspunkte für eine quantitative Untersuchung

Sowohl im Rahmen der formalisierten, als auch im Rahmen der offenen Auswertung wurden bereits mögliche Zusammenhänge und Sachverhalte identifiziert, die als Anknüpfungspunkt für eine darauf aufbauende, quantitative Untersuchung von

Interesse sind. Diese sollen hier nochmals zusammengefasst und mögliche Forschungsfragen und Methoden dafür skizziert werden.

Ein Anknüpfungspunkt ergibt sich aus der Dominanz des Business Model Canvas gegenüber anderen Methoden unter den Proband:innen. Eine quantitative Erhebung mit einer größeren Stichprobe kann genutzt werden, um zu bestätigen, dass das Business Model Canvas zum einen die bekannteste und zum anderen die am häufigsten eingesetzte Methode zur Geschäftsmodellentwicklung ist. Ein einfacher Online-Fragebogen kann dafür verwendet werden. Auch das Ergebnis aus den Interviews, dass alle Proband:innen lediglich eine Methode zur Entwicklung ihres Geschäftsmodells vollumfänglich angewandt haben, kann im Rahmen dieser Erhebung geprüft werden.

Eine weitere interessante Fragestellung für eine quantitative Studie ist, ob die Verwendung formaler Methoden für die Geschäftsmodellentwicklung die Erfolgchancen eines Start-ups signifikant verbessert. Angesichts der Vielfalt an Einflussfaktoren ist diese Frage methodisch jedoch hochgradig komplex zu beantworten. Zunächst müssten Erfolg und Misserfolg, beispielsweise in Form von Umsätzen oder einer bestimmten Dauer, die das Start-up Bestand haben muss, definiert werden. Zudem ist, um der Varianz an unkontrollierbaren Einflussfaktoren gerecht zu werden, eine enorm große Stichprobe unter „gescheiterten“ und „erfolgreichen“ Start-ups erforderlich. Eine Differenzierung zwischen einzelnen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung wäre ebenfalls möglich, würde die benötigte Stichprobe allerdings noch weiter vergrößern, damit eine signifikante Anzahl von Proband:innen überhaupt die unterschiedlichen Methoden verwendet hat. Angesichts der Dominanz des Business Model Canvas, könnte die Erhebung auch vereinfachend darauf beschränkt werden. Auch das Kopieren der Geschäftsmodelle anderer Marktteilnehmer kann im Rahmen einer solchen Erhebung als eine separate Methode betrachtet werden.

Weniger komplex wäre eine Erhebung bezüglich der Verwendungshäufigkeit formaler Methoden für die Geschäftsmodellentwicklung, abhängig vom vorhergehenden Beschäftigungsverhältnis der Gründer:innen. Zumindest mit der geringen Anzahl von Proband:innen im Rahmen der Interviews hat sich hier unter den zuvor Festangestellten und unter den vorherigen Geschäftsführer:innen eine eindeutige Zuordnung ergeben. Ob der Methodeneinsatz in diesen Gruppen signifikant stärker bzw. schwächer ausgeprägt ist, könnte durch eine quantitative Erhebung mittels Fragebogen erhoben werden.

Im Sinne einer bedarfsgerechteren Gestaltung technischer Studiengänge ist auch die Erkenntnis, dass in diesen Studiengängen kaum Wissen bezüglich Gründung und Geschäftsmodellentwicklung vermittelt wird, ein wichtiger Aspekt für eine umfangreichere Studie. Zumindest den Proband:innen aus einem technischen Studiengang war diesbezüglich wenig Wissen vermittelt wurden, was vermutlich auch die Hürde zu einer Gründung für viele Studenten deutlich größer macht. Eine Abfrage direkt bei der Leitung oder den Studenten solcher Studiengänge an diversen Hochschulen per Fragebogen stellt hier eine geeignete Option dar.

6.5 Zusammenfassung

Im Rahmen der empirischen Interviews wurden die Erfahrungen von acht Proband:innen mit ihrer Start-up-Gründung und Geschäftsmodellentwicklung erhoben und ausgewertet. Unterschiedliche Aspekte aus diesen Interviews wurden im Rahmen dieses Kapitels formal oder offen ausgewertet. Aufgrund der qualitativen Forschungsmethode lassen diese Ergebnisse zwar keine statistisch signifikanten Aussagen ableiten, allerdings wurden diverse wertvolle Anknüpfungspunkte für eine tiefergehende, quantitative Forschung identifiziert, die ebenfalls im Rahmen dieses Kapitels beleuchtet wurden.

Es wurde unter anderem deutlich, dass zwar fast alle Gründer:innen mit mindestens einer der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung vertraut waren, aber nur etwa

jede:r zweite eine davon angewendet hatte. Mehr als eine Methode wurde in keinem Fall vollumfänglich angewendet und, mit einer Ausnahme, war die Methode der Wahl das Business Model Canvas. Die differenzierte Methodenvielfalt, die in der Theorie vorhanden ist, ist in der Praxis also scheinbar nur unzureichend bekannt. Allerdings haben alle Proband:innen, die eine Methode angewandt haben, deren Nutzen für ihre Geschäftsmodellentwicklung und darüber hinaus bestätigt, und diese auch für andere Start-ups weiterempfohlen. Gleichzeitig haben die Interviews aber verdeutlicht, dass jedes Start-up individuell ist und all diese formalen Methoden lediglich ein Hilfsmittel auf dem Weg zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell sind. Was überwiegend als wichtigster Faktor genannt wurde, war der frühe, regelmäßige und intensive Kontakt zum Markt, um das Produkt und Geschäftsmodell mit dem Personenkreis zu entwickeln und zu validieren, die letztendlich auch bereit sein müssen, für die Leistung zu bezahlen.

7. Conclusio

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht, inwieweit formalisierte Methoden die Geschäftsmodellentwicklung von Tech-Start-ups wirksam unterstützen können. Zunächst wurden dafür die Forschungsfrage präzise eingegrenzt und notwendige Begriffsdefinitionen als Fundament der Ausarbeitung vorgenommen. Anschließend folgte eine theoretische Analyse diverser bekannter Methoden der Geschäftsmodellentwicklung, um deren Voraussetzungen, Anwendung und zu erwartende Ergebnisse für Tech-Start-ups zu bewerten. So konnte eine Vorauswahl getroffenen werden, welche der Methoden für die Entwicklung eines vollständigen Geschäftsmodells für die definierte Ausgangssituation theoretisch geeignet ist.

Diese theoretische Basis wurde anschließend für eine empirische Betrachtung der Forschungsfrage genutzt. Dazu wurde zunächst eine geeignete Forschungsmethode ermittelt, wobei die Entscheidung primär aufgrund der Mehrdimensionalität der Fragestellung und der Individualität jedes einzelnen Start-ups zugunsten qualitativer Interviews gefällt wurde. Die qualitative Form der empirischen Forschung hat sich als wertvoll erwiesen, um die komplexen, subjektiven Erfahrungen mit dem Prozess der Geschäftsmodellentwicklung in den einzelnen Start-ups umgehen zu können. Andererseits sind die Ergebnisse daraus im wissenschaftlichen Sinne lediglich Theorien und Forschungsfragen für eine tiefergehende, quantitative Forschung. Wesentliche Anknüpfungspunkte und Fragestellungen für die weitere Forschung auf dem Gebiet der Geschäftsmodellentwicklung sind ebenfalls im Rahmen der Arbeit dargelegt worden, sodass weitere Arbeiten auf diesem Gebiet die beobachteten Zusammenhänge und Sachverhalte entweder validieren oder falsifizieren können. Für die Zielgruppe zukünftiger Gründer:innen haben die empirischen Ergebnisse deutlich gemacht, dass der Einsatz einer standardisierten Methode der Geschäftsmodellentwicklung grundsätzlich als sinnvoll zu erachten ist, wobei vor allem das Business Model Canvas empfohlen wurde. Allerdings stellen diese

Methoden in jedem Fall nur ein Hilfsmittel dar und der frühe, regelmäßige Kontakt zur Zielgruppe wurde im Rahmen der Erhebung als wichtigstes Mittel zur Entwicklung und Validierung des Geschäftsmodells sowie des Produkts identifiziert.

Somit stellt diese Arbeit, durch die Gegenüberstellung von Theorie und Empirie in der Geschäftsmodellentwicklung von Tech-Start-ups, sowohl für die methodische Weiterentwicklung und Forschung auf dem Gebiet der Geschäftsmodellentwicklung, als auch als Referenz für zukünftige Start-ups einen wertvollen Beitrag dar.

Literaturverzeichnis

[Afu14] Afuah, Allan (2014): *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

[Alb16] Albeck, Wolfgang (2016): *Geschäftsmodellinnovationen für das mittlere Marktsegment: Eine empirische Untersuchung deutschsprachiger Maschinenbauunternehmen in China*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

[BD06] Prof. Dr. Bortz, Jürgen; Prof. Dr. Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

[BL17] Brindle, Margaret; Layton, Ron (2017): *Social Entrepreneurship for Development: A Business Model*. New York: Routledge.

[Bre09] Breuer, Franz (2009): *Reflexive Grounded Theory Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

[Cho15] Choudary, Sangeet Paul (2015): Platform Scale: How an emerging business model helps Start-ups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs Pte. Ltd.

[Dol15] Doleski, Oliver (2015): *Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept for Business Models*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

[Elg07] Elgar, Edward (2007): *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

[FG13] Francesc, Josep; Giménez, Valls (2013): *Beyond the Low-Cost Business: Rethinking the Business Model*. New York: Palgrave Macmillan.

[GFC17] Gassmann, Oliver; Frankenberger, Carolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.

- [GFS16] Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Sauer, Roman (2016): *Exploring the Field of Business Model Innovation: New theoretical perspectives*. Cham: Springer International Publishing AG Switzerland.
- [GS67] Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago.
- [KH17] Klandt, Heinz; Heidenreich, Sven (2017): *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- [KJK20] Prof. Dr. Kollmann, Tobias; Jung, Philipp Benedikt; Kleine-Stegemann, Lucas; Atae, Julian; de Cruppe, Katharina (2020): *Deutscher Start-up Monitor 2020: Innovation statt Krise*. Berlin: Bundesverband Deutsche Start-ups e.V.
- [KM05] Kim, W. Chan; Mauborne, Renée (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- [KN00] Kaplan, Robert; Norton, David (2000): *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- [LAP20] Dr. Ladd, Ted; Allweins, Marcel; Proesch, Markus (2020): *Introducing the Platform Canvas: Understand, Design and Innovate Multi-Sided Platform Business*. Online verfügbar unter: <https://www.theplatformcanvas.com/>, zuletzt geprüft am 28.12.2020.
- [LRS09] Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael (2009): *Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game*. Boston Consulting Group Inc.
- [Mau12] Maurya, Ash (2012): *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- [May15] Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.

- [Met20] Dr. Metzger, Georg (2020): *KfW-Start-up-Report 2020: Start-ups in Deutschland stabil bei 70.000 im Jahr 2019 – Auswirkung der Corona-Krise unsicher*. Frankfurt am Main: KfW-Bankengruppe.
- [OP10] Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- [OPB14] Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2014): *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. Hoboken: Wiley & Sons, Inc.
- [OPE20] Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Etiemble, Fred; Smith, Alan (2020): *The Invincible Company*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- [Ost13] Osterwalder, Alexander (2013): *A better way to think about your business model*. Harvard Business Review, 6.
- [RDG11] Reinders, Heinz; Ditton, Hartmut; Gräsel, Cornelia; Gniewosz, Burkhard (2011): *Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [Rie17a] Ries, Eric (2017): *The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. London: Penguin Books Ltd.
- [Rie17b] Ries, Eric (2017): *The Start-up Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. New York: Penguin Random House LLC.
- [Rud19] Rudnicka, J. (2019): Verteilung von Start-ups in Deutschland nach Branchen 2019. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/586325/umfrage/verteilung-von-Start-ups-in-deutschland-nach-branchen/>, zuletzt geprüft am 18.06.2020.

- [Sch15] Dr. Schallmo, Daniel (2015): *Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen: Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [Sch17] Prof. Dr. Schweer, Martin (2017): *Lehrer-Schüler-Interaktion: Inhaltsfelder, Forschungsperspektiven und methodische Zugänge. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [Sie19] Siedhoff, Stina (2019): *Seizing Business Model Patterns for Disruptive Innovations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- [Sti96] Stier, Winfried (1996): *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer-Verlag.
- [WDS00] Wehner, Theo; Dimmeler, Daniel; Sauer, Daniel (2000): *Strategisches Wissensmanagement unter Einbezug und Erweiterung der Balanced Scorecard*. In: *Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- [WH07] Wilde, Thomas; Hess, Thomas (2007): *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik: Eine empirische Untersuchung*. In: *Wirtschaftsinformatik 49*. München: Ludwig-Maximilians-Universität München.
- [WZG15] Winterhalter, Stephan; Zeschky, Marco; Gassmann, Oliver (2015): *Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective*. In: *R&D Management Volume 46, Issue 3*.
- [Yun17] Yun, JinHyo Joseph (2017): *Business Model Design Compass: Open Innovation Funnel to Schumpeterian New Combination Business Model Developing Circle*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.

Anhang

Anhang A: Interviewergebnisse in reduzierter Form

Proband:in A

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Softwarebranche: Shopping-Plattform-App
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	- Ursprüngliche Motivation war der eigene Bedarf und das eigene Interesse - Entwicklung war von Beginn an produktorientiert
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	- Das Start-up wurde aufgegeben
Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?	- Geschäftsmodell wurde mit einem Umsatzmodell gleichgesetzt
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	- Die Plattform ermöglicht oder erleichtert Transaktionen zwischen Anbietern und Kunden - Abgrenzung durch nutzerfreundliche, intuitive Gestaltung der Plattform - Durch eine Provision am Umsatzvolumen

	<p>der Anbieter wird eigener Umsatz erwirtschaftet</p>
<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenbringen von Anbietern und Kunden auf einer Plattform, die für beide Seiten attraktiv gestaltet ist - Erhöhung der Conversion-Rate gegenüber den Alternativen
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anbieter: kleine bis mittlere Modeanbieter mit starker Marke - Kunden: bestehende Kunden sowie neue Kunden, die sich mit der Marke identifizieren können - Eingrenzung auf iOS-Nutzer wegen Zahlungsbereitschaft
<p>Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Provision an den Transaktionen ist für Nutzer nicht störend und für Anbieter vergleichsweise günstig
<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Keine standardisierte Methode wurde eingesetzt

	- Monetarisierung und Kundengewinnung wurden frei konzeptioniert
In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?	- Vor Gründung hat sich das Gründerteam mit einigen Aspekten des Geschäftsmodells auseinandergesetzt
Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?	-
Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?	-
Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?	-
Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?	-
Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?	- Bekannt sind: Business Model Canvas, Business Model Navigator, Blauer Ozean, permanentes Neuerfinden, Balanced Scorecard - Keine wurde angewandt

Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?	<ul style="list-style-type: none"> - Kopieren anderer Modelle stellt auch eine Methode dar - Unzählige spezifische Einflussfaktoren für jedes Start-up machen jedes Start-up einzigartig
Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?	<ul style="list-style-type: none"> - Hintergrund der Gründer - Quelle der Idee - Methodenkenntnis - Grundlegende Annahmen - Weiterentwicklung des Modells

Proband:in B

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung der Handelslogistik und urbaner Logistik
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	<ul style="list-style-type: none"> - Vorwissen aus der Führung eines Familienunternehmens - Eigener Bedarf nach dem Produkt - Entwicklung der Idee zusammen mit Freunden

In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung wird bereits von ersten Kunden verwendet, weitere in Akquise - Noch keine Umsätze
Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?	<ul style="list-style-type: none"> - Eigene Zielsetzung und Messgröße muss jedes Start-up für sich definieren - Umsatzmodell - Anspruchsgruppe
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der urbanen Logistik - Städte selbst sind die Kunden
Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte Verkehrssituation - Kürzere Lieferzeiten - Weniger Emissionen
Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?	<ul style="list-style-type: none"> - Bewohner von Städten sind die Nutznießer - Öffentliche Institutionen stellen "stellvertretend" die Kunden dar
Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?	<ul style="list-style-type: none"> - Einnahmen aus öffentlichen Mitteln der Städte und des Bundes - Fokus nicht auf hohem Umsatz sondern auf Impact - Langfristig durch bundesweiten Einsatz hohe Einnahmen möglich

<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grundidee war vorhanden, Kunden noch nicht eingegrenzt - Marktpotenzial zunächst nicht ersichtlich gewesen - Idee durch Gespräche mit Freunden und Leuten aus der Branche weiterentwickelt - Psychologische Betrachtung der betroffenen Gruppen - Diverse Kunden hatten Produkt nicht verstanden, bevor erste Interesse zeigten
<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vorwissen aus anderem Unternehmen mit ähnlichen Produkten, - Gründerteam kannte sich teilweise aus anderem Unternehmen
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -
<p>Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formale Methoden wurden als Hindernis für Kreativität betrachtet

<p>Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Weißes Blatt Papier ist die beste Basis für die Entwicklung eines Geschäftsmodells - Methoden bei technischem Hintergrund ohne entsprechende Erfahrung für Geschäftsmodellentwicklung hilfreich als Checkliste - Methodeneinsatz vor allem mit erfahrener Unterstützung sinnvoll - Feedback- und Streitkultur sind wichtiger als Methoden
<p>Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Methoden zur Strukturierung von Gruppendiskussionen sinnvoll '- Bekannt sind: Business Model Canvas, Business Model Navigator, Balanced Scorecard, Permanentes Neuerfinden/Ambidexterity
<p>Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was "Erfolg" bedeutet, muss jedes Start-up für sich selbst definieren - Enthusiasmus für die Idee muss vorhanden sein - Im Freundeskreis möglichst viel Feedback sammeln

Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?	<ul style="list-style-type: none"> - Was waren die Beweggründe zur Gründung? - Wie wurde der Erfolg definiert?
--	--

Proband:in C

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Software-Branche mit zusätzlichen Hardware-Angeboten
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	<ul style="list-style-type: none"> - Ursprünglich eigener Bedarf nach einem Software-/Hardware-Produkt, das aber von Wettbewerbern schneller auf den Markt gebracht wurde, - Danach ideologisch motivierte Entwicklung einer Software-App, die insbesondere im arabischen Raum und Malaysia zu Bekanntheit geführt hat, - Durch App Bekanntheit und Anfragen für Soft- & Hardware-Entwicklungs-Aufträge
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	- Etabliert als Partner in der Softwareentwicklung

	<ul style="list-style-type: none"> - Umsätze werden erwirtschaftet - Eigenes Produkt noch in Entwicklung
Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrwert, Markt, Einnahmequellen und Kostenstruktur - Das Gesamtmodell muss stimmig und umsetzbar sein
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	<ul style="list-style-type: none"> - Software-Entwicklung für Dritte bis Prototyp oder Marktreife, teilweise inklusiver individueller Hardware - Eigene App in Entwicklung
Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperative Entwicklung von Software-Produkten für Kunden ohne eigene Kompetenz auf dem Gebiet - Mit eigener App Erleichterung der Haddsch-Pilgerreise
Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?	<ul style="list-style-type: none"> - B2B-Kunden mit Bedarf nach einer externen Software-Entwicklung - für die eigene App Muslime vor/während der Haddsch
Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte Abrechnung der Entwicklungsleistung mit den Kunden - Für die eigene App Bezahlung bei Installation

<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gründer-Team hat sich zwei Jahre lang durch Gründer-Förderung finanziert und am Produkt gearbeitet - Durch Bekanntheit des eigenen Produktes gingen Software-Entwicklungsaufträge ein - Eigene App noch in Entwicklung - Mehrmalige Anpassung des Geschäftsmodells
<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Keine formalen Methoden eingesetzt - Vieles hat sich im Rahmen der Umsetzung ergeben - Beratung durch Anwalt, Notar, Steuerberater und Kontaktstelle für Gründer an der Hochschule - Nutzung von Literatur zur Erstellung des Business Plans
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -

Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?	-
Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?	- Es wurden keine formalen Methoden eingesetzt - Verfügbare Berater und Experten nutzen (Kontaktstellen für Gründer, Anwalt, Notar, Steuerberater)
Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?	- Keine bekannt oder angewandt
Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?	- Passion ist notwendig für die Gründung wegen möglicher Schwierigkeiten oder fehlendem finanziellen Erfolg
Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?	- Gibt es einen Plan, bis wann die Markteinführung erfolgen und bis wann finanzieller Erfolg eintreten muss?

Proband:in D

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Softwarebranche: Künstliche Intelligenz für die Industrie
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	<ul style="list-style-type: none"> - Fachlicher Hintergrund von der Gründer legte den Bereich künstliche Intelligenz für die Gründung nahe - Allgemein bestand der Wunsch nach Selbstständigkeit - Idealistische und materialistische Beweggründe
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung ist bereits erfolgt - Erste Pilot-Anwendungen laufen, noch ohne Umsätze
Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?	- Produkt, Kunden und Umsatz
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung mit modernsten KI-Methoden für mittelständische Unternehmen - Langfristig offene Plattform für KI-Optimierung gegen regelmäßige Gebühr

<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - State of the Art KI-Optimierung für kleine und mittlere Unternehmen, '- Im Gegensatz zu den meisten Start-ups der Branche echte KI
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mittelgroße Unternehmen, sowohl sehr große als auch sehr kleine sind kaum geeignet - Wenige Kunden genügen für hohe Umsätze - Mund-zu-Mund-Propaganda durch Lieferstrukturen und Vernetzte Unternehmen
<p>Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenspezifischer fixer Preis für Gesamtleistung der Optimierung - Längerfristig mit offener Plattform im Prinzip SaaS-Modell
<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grundidee war von Beginn an klar, wurde aber weiter eingegrenzt und präzisiert - Zwei der drei Gründer kannten sich schon lange vor Gründung - Business Model Canvas und Document of Expectations wurden als Methoden eingesetzt - Externer Input kam durch Accelerator-

	<p>Programm, VCs, Anwalt, Notar und viele private Gespräche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klares Umsatzziel für ca. 1 Jahr nach Gründung wurde definiert
<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Methoden wurden kurz vor der Gründung eingesetzt - Document of Expectations um unterschiedliche Ziele zu klären
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business Model Canvas wurde selbstständig vor Gründung angewendet und danach mehrfach iteriert
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gedanken wurden durch Business Model Canvas zusammengebracht und Klarheit geschaffen
<p>Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -
<p>Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business Model Canvas und Document of Expectations werden für jedes Start-up empfohlen, um Klarheit über Geschäftsmodell und Intentionen zu schaffen

<p>Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekannt: Business Model Navigator, Balanced Scorecard - Angewandt: Business Model Canvas
<p>Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zwischenmenschliche Faktoren können Start-ups häufig zum Scheitern bringen - Überzeugung ist wichtig, u.a. um Durststrecke zu überwinden - USP ist wichtig, vor allem sobald der breite Markt erreicht werden soll und Kunden nicht einzeln akquiriert werden - Aufgeschlossen sein und nicht auf etwas beharren - Input aus Kundenkontakt nutzen - Auch Kleinigkeiten können über den Erfolg entscheiden, vor allem gegenüber Kunden und Investoren - Strategie für Skalierung sollte von Anfang an vorhanden sein
<p>Gibt es Fragen, die ich deiner Meinung nach in den folgenden Interviews noch stellen sollte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie stellen die Gründer sicher, dass alle mit der gleichen Erwartung in das Start-up gehen bzw. die Erwartungen zueinander passen? - Frage nach dem Businessplan und Quelle für die Zahlen darin?

Proband:in E

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Digitalisierung der Energiebranche
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	- Anwendung des fachlichen Hintergrundes in der IT und der Energietechnik - Vermuteter Bedarf hat sich bei Marktrecherche nicht bestätigt, Problem wurde aber an anderer Stelle entdeckt und das Produkt angepasst
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	- Pilotierung mit ersten potenziellen großen Kunden läuft derzeit
Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?	- Mehrwert für die Kunden schaffen und daraus Einnahmen generieren
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	- Hard- und Software zur Überwachung von Photovoltaik-Anlagen, - SaaS-Modell mit regelmäßigen Einnahmen und Initialgebühr für

	<p>Hardware,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Große B2B-Kunden sind die Zielgruppe
<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring und Wartung von PV-Anlagen wird effizienter durch stabilere Netzwerkanbindung - Frühzeitige Erkennung von Überlastung oder Ausfall
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Große B2B-Kunden mit einer großen Zahl von PV-Anlagen im Betrieb
<p>Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SaaS-Modell mit laufenden Einnahmen - Initiale Gebühr für Hardware
<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zwei von drei Gründern kannten sich schon lange vor Gründung - Erste Richtung und Idee war durch fachlichen Hintergrund und Studium geprägt - Weiterentwicklung der Idee durch frühen Kundenkontakt während des ersten Jahres nach Gründung, da die Bedarfe und Probleme der Kunden an einer anderen Stelle lagen als vermutet

<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viel externe Hilfe in Anspruch genommen für Steuer- und Rechtsberatung, durch Inkubator-Programme, Wochenend-Programme, Experten-Beratung und persönliche Kontakte
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business Model Canvas wurde bei einem Gründer-Event in einer gemischten Gruppe angewandt - Die Anwendung hat neue Ideen geliefert und Prozess beschleunigt, - Im Nachhinein wurde das Ergebnis noch weiterentwickelt und auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter genutzt
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zuvor als abgeschlossen betrachtete Fragen wurden wieder geöffnet - Elemente des Geschäftsmodells wurden abgestimmt und festgehalten - Von Nutzen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter
<p>Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alles, wovon man erfahren hat, wurde ausprobiert, aus Zeitgründen aber nicht vollumfänglich

Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?	- Business Model Canvas ist für jedes Start-up sinnvoll
Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?	- Bekannt sind: Platform Canvas, Balanced Scorecard - Angewandt wurde: Business Model Canvas
Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?	- Schnell Erfahrung am Markt bzw. mit den Kunden sammeln, z.B. durch ein MVP - Ökosystem für Start-ups bzw. verfügbare Experten und Berater nutzen - Eigene Ideen und Entwicklung challenges

Proband:in F

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- IT-Branche mit Schwerpunkt Softwareentwicklung

<p>Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fachlicher Hintergrund durch Studium im Bereich, für den das Produkt entwickelt wird - Erste Idee stammte aus einem Studenten-Projekt - Die Idee wurde bis zur Gründung und darüber hinaus mehrfach deutlich weiterentwickelt - Das Start-up verfolgt Ziele in unterschiedlichen Dimensionen, ist aber überwiegend idealistisch motiviert
<p>In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Start-up befindet sich aktuell in der Seed-Phase - Es werden bereits Umsätze mit dem ersten großen Kunden erwirtschaftet
<p>Was verstehst du unter einem Geschäftsmodell?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produkt, Kunden und Umsätze sind die wesentlichen Elemente
<p>Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Energieeffizienz von der Elektrogeräte eines Herstellers - Den Kunden wird Digitalisierung und Machine Learning zugänglich gemacht, die sich als Eigenentwicklung nicht leisten können - Umsätze werden durch ein SaaS-Modell erwirtschaftet

<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effizienzverbesserung von energieintensiven Elektrogeräten durch Digitalisierung und Machine Learning - Einsparung von Geld und CO2 im Betrieb
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - B2B-Modell für die Gerätehersteller ohne selbst entwickelte Alternative - Vermarktung als White Label Service an verschiedene Hersteller
<p>Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Im Kern ein SaaS-Modell - Für Implementierung und eventuelle Hardware fallen Einmalzahlungen zu Beginn an
<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung erfolgte aus dem Studium heraus - Technischer, facheinschlägiger Hintergrund der Gründer - Iterativer Prozess der Geschäftsmodellentwicklung - Eigene Marktforschung und Bedarfsanalysen wurden durchgeführt - Früher Einstieg eines Investors, der einen Coach zur Unterstützung bereitstellte - Arbeiten heute mit OKR für die

	Dimensionen Finanzierung, Produkt, Sales und Operatives
In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Einstieg Investor und Coach bereits früh, noch mit der ersten, mittlerweile überholten Variante der Geschäftsidee - Gründer kannten sich aus Studium
Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?	<ul style="list-style-type: none"> - Methodik wurde eher als Leitfaden betrachtet, nicht als strikte Anleitung - Begleitung der Anwendung durch den Coach - Problem Interviews und MVP-Tests wurden mit den potenziellen Kunden durchgeführt
Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung von Fokus und Motivation, da Ziele gemeinsam definiert und klar sind, - Messbare Zielerreichung
Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Methoden wurden gezielt vom Coach empfohlen, daher wurde keine große Vielfalt an Möglichkeiten selbst recherchiert - Methoden können auch bremsen und sollten an eigene Bedürfnisse angepasst werden

<p>Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Running Lean und Objectives and Key Results sind allgemein für Start-ups anwendbar - Eignung muss von jedem Team selbst beurteilt werden
<p>Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekannt sind: BMC, Lean Canvas, Blue Ocean
<p>Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Product Canvas ist zur Kurzabschätzung einer Produktidee über Kunden, Markt, Bedarf und Lösung eine geeignete Methode, - Der Kunde entscheidet am Ende, ob das Produkt etwas taugt, deshalb immer den Kontakt suchen - Teilweise hilft es, keinen BWL-Hintergrund zu haben und sich die Dinge selbst anzueignen

Proband:in G

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Softwareanwendung für Mobilität
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	<ul style="list-style-type: none">- Die ursprüngliche Idee ist aus der Promotion entstanden- Austausch über die Idee zunächst mit Doktorvater und Zweitbetreuer- Aus einer Grundfunktion wurde eine so eine vollständiges Produkt konzeptioniert- Die Produktidee ist zur Idee für das Start-up gereift- Der Fokus liegt in erster Linie auf der Promotion, für das Start-up selbst ist bisher kein Ziel definiert worden
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	<ul style="list-style-type: none">- Noch nicht gegründet- Produkt ist noch im Prototypen-Stadium, also noch nicht marktreif- Business Plan und Geschäftsmodell sind definiert
Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?	<ul style="list-style-type: none">- Ein innovatives, neuartiges Produkt- Ein wachsender Bedarf am Markt

<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emissionsreduzierung der Kunden, was zu Kosteneinsparung führt und die Umwelt schützt - Neben Software werden auch Beratung und Events angeboten, um den Impact zu verstärken
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zunächst reines B2B-Produkt - Auf Unternehmen mit einem hohen Geschäftsreiseanteil fokussiert - Unternehmen, die entweder aus eigenem Antrieb ökologisch handeln wollen, oder auf politischen Druck reagieren müssen - Fokus anfangs auf wenige große Kunden, die auch das Beratungsangebot in Anspruch nehmen
<p>Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grund-Umsatz durch SaaS-Modell mit regelmäßigen, skalierbaren Einnahmen, - Beratungsangebote für zusätzlichen, einmaligen Umsatz

<p>Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Langer Entwicklungsprozess von der Produktidee bis zum Geschäftsmodell - Input von qualifizierten, erfahrenen Kollegen an der Hochschule, auch explizit zur Geschäftsmodellentwicklung - Eine umfangreiche Analyse von Wettbewerbern hat die Vorteile des eigenen Produkts verdeutlicht und als Referenz für das Geschäftsmodell und die Monetarisierung gedient - Es wurde mit dem Business Model Canvas gearbeitet - Es wurde an einem Workshop für Gründer mit einem erfahrenen Coach teilgenommen
<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produktkonzept und Prototyp waren schon vorhanden - Es gab eine grobe Idee für ein Geschäftsmodell, die aber noch nicht konkretisiert oder niedergeschrieben war
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Business Model Canvas wurde zusammen erfahrenen Beratern angewandt - Geschäftsmodell wurde auch als Bestandteil der Promotion aufgenommen - Überarbeitung des Geschäftsmodells mit

	<p>einem externen Coach fand nach der ersten Erstellung statt</p>
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz des Business Model Canvas führte zu einer umfangreichen Neuausrichtung auf ein B2B-Modell - Es war das erste Mal, dass die Form der Vermarktung und Zielgruppe konkret definiert wurden
<p>Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Business Model Canvas wurde mit Beratern und Coaches genutzt - Das Business Model Canvas wurde als erste Methode genutzt und führe zu einem zufriedenstellenden Ergebnis - Andere Methoden hatten danach keine Relevanz mehr
<p>Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Business Model Canvas wird ausnahmslos empfohlen für andere Start-ups - Es sollte aber nicht blind auf das Modell vertraut werden - Business Model Canvas war gut, um sich

	<p>ein Geschäftsmodell zu erarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Man sollte auch nach der Entwicklung des Geschäftsmodells offen für Neues bleiben und nicht an einem erreichten Stand festhalten - Unterschiedliche Stände sollten dokumentiert werden - Man sollte regelmäßig hinterfragen, ob das Modell der eigenen Vorstellung entspricht
<p>Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekannt sind: Business Model Navigator, Balanced Scorecard - Angewandt wurde: BMC
<p>Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback ist wichtig, man kann ein Start-up nicht im stillen Kämmerlein entwickeln - Die Idee wurde mit vielen verschiedenen Leuten diskutiert, aus dem Fachbereich aber auch fachfremden aus der Gründungsbranche, - Jeder Zwischenschritt und jede neue Idee sollte man pitchen oder jemandem vorstellen und neues Feedback einholen, - Kontakt mit potenziellen Kunden ist

	wichtig und sichert das Interesse am Produkt ab
--	---

Proband:in H

Frage	Generalisierte, reduzierte Antwort
In welcher Branche ist/war dein Start-up tätig?	- Softwareentwicklung für das Flottenmanagement von Nutzfahrzeugen
Wie kam deine/eure Geschäftsidee zustande?	- Start als Corporate Start-up mit dem Ziel "Disrupt Yourself" - Schneller neue Services basierend auf den verfügbaren Daten aufbauen - Anfangs kleinere Produkte als Proof of Concept, um die Fähigkeiten zu beweisen - Fokus auf der Produktentwicklung für Flottenbesitzer bzw. -betreiber anstatt auf einem neuen, eigenen Geschäftsmodell
In welchem Stadium befindet sich dein Start-up heute?	- Das Start-up ist im Unternehmensumfeld als Geschäftspartner etabliert - Erstes eigenes Produkt ist seit einigen Wochen im Betrieb

<p>Was sind für dich die Kernelemente eures Geschäftsmodells?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kein Gewinnzweck als Corporate Start-up, nur Kostendeckung soll erreicht werden - Internes Know-How des Start-ups in der (Software-)Produktentwicklung wird den Kunden im Konzern angeboten - Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten und Marktmanagern - Synergetische Entwicklung global verfügbarer Produkte für die lokalen Geschäftseinheiten
<p>Welchen Wertbeitrag leistet dein Start-up?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schneller bei der Nutzung von Daten und Aufbau von neuen Services sein als die internen Abteilungen im Konzern - Zentrale, synergetisch Entwicklung für alle lokalen Geschäftseinheiten - Global einheitliche API-Struktur Vereinheitlicht Zugriff auf Services und Daten - Neue Geschäftsfelder können für den Konzern und die Flottenbetreiber erschlossen werden
<p>Wer sind deine wichtigsten Kunden und wie werden sie bedient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Konzerninterne Geschäftseinheiten und Marktmanager - Enge Zusammenarbeit mit den Kunden bei der Entwicklung - Produkte werden den einzelnen

	Geschäftseinheitenglobal verfügbar gemacht
Wie erwirtschaftet ihr euren Umsatz?	<ul style="list-style-type: none"> - Entwickelte Produkte und Services werden an die Geschäftseinheiten verkauft - Kein Gewinnzweck für das Start-up, nur Kostendeckung wird mit dem Verkauf angestrebt - Gewinne über die Kostendeckung hinaus fließen dem Mutterkonzern zu
Wie sah bei euch der Prozess der Entwicklung eures Geschäftsmodells aus?	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung erfolgte aus dem Großkonzern heraus, der sich durch eigenen Start-ups "selbst disrupten" wollte - Die Mitarbeiter des Start-ups wurden mehrheitlich aus der Software-Branche und dem Start-up-Bereich angeworben - Es wurde ein neuer Standort mit starkem Software-Umfeld gewählt - Senior Developer zu Beginn angeworben, darum herum wurden Produktteams aufgebaut - Bekannte & erfolgreiche Recruiterin war ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Start-up - Die "Start-up-Kultur" ist ein wesentliches Element für die tägliche Arbeit

<p>In welcher Situation war euer Start-up? Wer war daran beteiligt? Welche Methoden habt ihr eingesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viele Mitarbeiter brachten Erfahrungen aus Start-ups und der Software-Branche mit - Zielsetzung "Disrupt Yourself", kein direkter Druck Gewinne zu erwirtschaften
<p>Wie genau wurde die Methode angewandt, falls eine angewandt wurde?</p>	<p>Business Model Canvas wurde angewandt</p>
<p>Welches Ergebnis lieferten diese Methoden und inwiefern hat es euch geholfen?</p>	<p>-</p>
<p>Welche Methoden wurden bewusst nicht eingesetzt?</p>	<p>-</p>
<p>Welche Methoden würdest du für Tech-Start-ups empfehlen, ggf. unter welchen Bedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agile Arbeitsweise wird generell für andere Start-ups weiterempfohlen - Start-ups müssen bei ihrer agilen Arbeitsweise aber bereit zu Kompromisse gegenüber den Kunden sein - Spannungsfeld zwischen Commitment und Agilität gegenüber Kunden

<p>Abfrage der bisher nicht erwähnten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung: Sind diese unbekannt oder wurden sie ggf. vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekannt sind: Lean Canvas, Platform Canvas, Blue Ocean, Permanentes Neuerfinden, Balanced Scorecard - Angewandt wurde: Business Model Canvas
<p>Das Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellentwicklung kann individuell sehr unterschiedlich ablaufen. Gibt es noch weitere Themen oder Erfahrungen, die du gerne teilen würdest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Am Anfang sollte durch ein Proof of Concept der Beweis erbracht werden, ob das Produkt angenommen wird - Nach erbrachten Proof of Concept kann der Fokus auf größere Projekte gerichtet werden, um einen Proof of Impact zu erbringen - Man sollte von vornherein die angestrebten Entwicklungsstufen definieren: Jungle - Dirtroad - Highway