

Organisationales Experimentieren

Sieben Methoden und ein Fall im Kontext der Geschäftsmodellinnovation

Stephan Reinhold

Manager und Innovationsverantwortliche sehen sich mit vielen Unbekannten und einer überwältigenden Anzahl voneinander abhängender kritischer Entscheidungen konfrontiert, wenn sie versuchen, in bestehenden Unternehmen neue Geschäftsmodelle zu definieren. Um unter diesen Bedingungen marktfähige Konzepte zu skizzieren und letztlich zu realisieren, ist ein systematisches Vorgehen zentral, das schnelle Lernerfolge ermöglicht. Dieser Beitrag präsentiert sieben Ansätze organisationalen Experimentierens und illustriert, wie sie die Suche, Auswahl, Legitimation und Realisation von Geschäftsmodellinnovation unterstützen.

Anlässlich der Einführung der ersten Gratiszeitung durch das Schweizer Verlagshaus Ringier im Frühjahr 2006 kommentierte Verleger und Verwaltungsratspräsident Michael Ringier, weshalb ein scheinbar minderwertiges Druckerzeugnis für das Unternehmen einen wesentlichen Umbruch in der Entwicklung seines Stammmarktes bewirkte: «Uns ist passiert, was einem in jeder Branche, jeder Firma passieren kann: Man macht zu lange, was man kann. Unser Geschäft hieß immer klassischer Journalismus. Deshalb haben wir am Anfang, als die Gratiszeitungen gekommen sind, sie journalistisch nicht ernst genommen. [...] Wie man sieht, ist das anders gekommen. Also haben wir umgedacht.» (Hartmeier & Seibt 2006). Unter dem Eindruck zunehmenden finanziellen Drucks auf das bisherige Leitprodukt und gleichzeitig immer neuer Erfolgsmeldungen des Gratis-Konkurrenten «20 Minuten» beauftragte der Verwaltungsrat den Geschäftsführer des Zeitungsverlags, sich genauer mit den Gratiszeitungen auseinanderzusetzen. Dieser noch sehr vage Auftrag zur Produktanalyse setzte bei Ringier einen Prozess in Gang, der für bestehenden Unternehmen äußerst anspruchsvoll ist: Geschäftsmodellinnovation. Eine Innovation des Geschäftsmodells bedeutet mehr als die Einführung neuer Produkte oder Unternehmensprozesse. Sie verändert das Zusammenspiel, wie über Marktleistungen Wert geschaffen und abgeschöpft wird (Reinhold 2014).

Die praktische Umsetzung ist besonders herausfordernd, weil eine Geschäftsmodellinnovation mit einem außerordentlich hohen Maß an Unsicherheit verbunden ist: Neue Geschäftsmodelle überschreiten bestehende Markt- und Branchengrenzen oder definieren diese neu; sie transformieren bestehende Marktleistungsstandards oder «Produktrezepte» und adressieren dabei verborgene Kundenbedürfnisse sowie unterschwellige Trends (vgl. McGrath 2010). Zudem sind die Parameter und Auswirkungen vieler Entscheidungen bezüglich der Teilaspekte des Geschäftsmodells nur teilweise absehbar oder völlig unbekannt (Casadesus-Masanell & Ricart 2010; Sosna, Treviño-Rodríguez & Velamuri 2010). Der Entwicklungspfad solcher Innovationsinitiativen ist deshalb schwer vorhersagbar, was die Planung, Steuerung und Legitimation verkompliziert.

Unter diesen Bedingungen müssen Ansätze drei Bedingungen erfüllen: Sie müssen (1.) Managern und Innovationsverantwortlichen erlauben (implizite) Annahmen zu überprüfen, welche auf der Basis unvollständiger Informationen getroffen wurden; sie müssen (2.) Gelegenheiten schaffen, um Wissen über das Zusammenspiel und die Funktionsweise der Bestandteile des neuen Geschäftsmodells zu sammeln; und sie müssen erlauben (3.) Hypothesen über Wirkungszusammenhänge und Marktgrößen bei vertretbarem Ressourceneinsatz und finan-

Was ist ein organisationales Experiment?

Ein organisationales Experiment bezeichnet ein bewusstes Lernbestreben eines Unternehmens in der Planung und Umsetzung von Wandel- und Innovationsprojekten, die mit hoher Unsicherheit verbunden sind. Analog zu Experimenten in der Wissenschaft wird versucht, mit möglichst geringem Mitteleinsatz die Annahmen zu prüfen, die einem Projekt zugrunde liegen und aufgrund der Ergebnisse den Gegenstand des Projekts laufend zu optimieren. Man unterscheidet zwischen zwei Arten von negativen Experimentergebnissen: Misserfolge geben Aufschluss darüber, dass die Annahmen und gegebenenfalls die Ziele des Projektes überprüft werden müssen. Fehler weisen darauf hin, dass ein Experiment nicht geeignet war, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. (Chesbrough 2010)

ziellem Risiko zu testen. Ansätze des organisationalen Experimentierens adressieren genau diese Herausforderungen.

Dieser Beitrag stellt sieben zentrale Ansätze des organisatorischen Experimentierens vor: Business Model Mapping, Theory-focused Planning, Rule Breaking, Discovery-driven Planning, Effectuation, Template Process und Sense Testing. Im zweiten Teil illustriert das eingangs erwähnte Praxisbeispiel Ringier, wie das traditionsreiche Schweizer Medienunternehmen durch wiederholte Experimente ein neues Geschäftsmodell parallel zu seinem bestehenden Zeitungsgeschäft eingeführt hat.

Der Artikel gibt einen Überblick über Ansätze des organisationalen Experimentierens und soll in der Planung, Durchführung und Steuerung von Change Management-Initiativen zur Geschäftsmodellinnovation und -entwicklung unterstützen.

Ansätze zur Innovation

Innovation bedeutet, dass Personen sich mit für sie neuen Ideen auseinandersetzen, Handlungspfade definieren und schließlich aktiv werden. In der Literatur werden diese Kerntätigkeiten häufig in Form eines Innovationstrichters zusammengefasst, der die Suche nach neuen Ideen, die Selektion von umsetzbaren oder umsetzungswürdigen Ideen sowie letztlich deren Implementierung umfasst (vgl. Tidd & Bessant 2009). Die nachfolgenden sieben Ansätze für organisationale Experimente unterstützen diese drei Haupttätigkeiten für Geschäftsmodellinnovation in unterschiedlicher Weise: Die ersten vier Ansätze decken die Suche nach neuen Geschäftsmodellideen und deren Selektion ab. Die verbleibenden drei Ansätze umfassen den vollständigen Innovationstrichter, gehen jedoch unterschiedlich mit dem Thema Unsicherheit um und basieren auf unterschiedlichen Annahmen. Die Ansätze in Tabelle 1 stehen nicht in Konkurrenz zueinander. Vielmehr gilt es, anhand der jewei-

ligen Stärken für ein spezifisches Projekt das geeignete Vorgehen über eine Kombination der Ansätze auszuwählen. Der folgende Abschnitt thematisiert das Vorgehen, den Nutzen, die Tools und Ergebnisse der einzelnen Ansätze.

Kartographie («Business Model Mapping»)

Der Ansatz der Kartographie dient der Abbildung aktueller und potenzieller künftiger Geschäftsmodelle (Chesbrough 2010). Geschäftsmodellkarten illustrieren die Art und Weise, wie ein Unternehmen oder Teilbereiche davon, eigenständig oder in Kooperation mit externen Partnern für seine Kunden über Produkt und Dienstleistungen Wert schafft und den geschaffenen Wert in der Form von Erträgen für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen abschöpft.

Vorgehen

Die meisten kartenbasierten Ansätze geben eine Auswahl von Geschäftsmodellelementen vor, die für die Erfassung der Wert-erstellung und -abschöpfung auszufüllen sind. Nach einer ersten Beschreibung der Geschäftsmodellelemente gilt es, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen der Ausgestaltung der einzelnen Elemente zu analysieren. Diese gesamte Konfiguration wird als Geschäftsmodellarchitektur bezeichnet. Beziehungen zwischen den Elementen können in ihrer Wirkung gleichgerichtet/verstärkend, entgegengesetzt/abschwächend oder ungewiss sein. In der Praxis gebräuchliche Ansätze wie etwa die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2009) verbinden die Elemente nach einer intuitiven Input-Throughput-Output-Logik. Das Grundverständnis der Elemente und der Architektur des eigenen Geschäftsmodells bzw. der eigenen Geschäftsmodelle dient als Ausgangsbasis für die Ausarbeitung alternativer Geschäftsmodelle, die anhand der erwarteten Abhängigkeiten in der Geschäftsmodellarchitektur überprüft werden können.

Es ist von Vorteil einen Geschäftsmodellansatz zu wählen, der auf abstraktester Ebene intuitiv verständlich ist, dabei jedoch die einzelnen Elemente mit weiteren Konzepten und Managementtheorien verbindet wie z. B. der wertbasierte Geschäftsmodellansatz (vgl. Bieger & Reinhold 2011). Das hilft bei der Identifikation und Festlegung der Zusammenhänge. Ergebnis dieses Ansatzes ist ein Set von Geschäftsmodellkarten. Dieses bildet einerseits das (bzw. die) gegenwärtige Geschäftsmodell des innovationswilligen Unternehmens ab sowie andererseits mögliche alternative Geschäftsmodellarchitekturen, die auf Basis der identifizierten Abhängigkeiten bereits ein erstes Mal geprüft und ggf. priorisiert wurden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.