

## **Nichts ist so stetig wie der Wandel**

### **Ergebnisse einer Cross Case Analyse zur Veränderung von Geschäftsmodellen im Handel**

Brem, Alexander; Fuchs, Ch.

*Published in:*  
ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship

*Publication date:*  
2013

*Document version*  
Forlagets udgivne version

*Citation for published version (APA):*  
Brem, A., & Fuchs, C. (2013). Nichts ist so stetig wie der Wandel: Ergebnisse einer Cross Case Analyse zur Veränderung von Geschäftsmodellen im Handel. *ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(3), 145-172. <http://ejournals.duncker-humboldt.de/doi/abs/10.3790/zfke.61.3.145>

#### **Terms of use**

This work is brought to you by the University of Southern Denmark through the SDU Research Portal. Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving. If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim. Please direct all enquiries to [puresupport@bib.sdu.dk](mailto:puresupport@bib.sdu.dk)



## **Nichts ist so stetig wie der Wandel – Ergebnisse einer Cross Case-Analyse zur Veränderung von Geschäfts- modellen in KMU**

Von Alexander Brem\*, Nürnberg  
und Christian Fuchs\*\*, Siegen



### **Zusammenfassung**

Unternehmen unterliegen einer immer größer werdenden Umweltdynamik und sehen sich daher zusehend gezwungen, ihre Geschäftsmodelle auf neue Situationen anzupassen. Dieser Beitrag untersucht in diesem Zusammenhang, wie der Geschäftsmodellwandel insbesondere in KMU mit 10–30 Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden kann.

Das Forschungsfeld des Change Managements ist weit gestreut und es hat sich bislang noch keine Basistheorie herausgebildet. Da der KMU-Bezug bis dato nur schwach ausgeprägt ist, wird auf Basis einer qualitativen Untersuchung von vier Unternehmen ein Modell des Wandels für KMU entwickelt.

Dieses beruht maßgeblich auf einem inkrementellen und intuitiven Wandlungsprozess. Das Modell erlangt sowohl theoretische als auch praktische Relevanz, da für eine erfolgreiche Wandlung in dem untersuchten Segment deutlich weniger Erfolgsfaktoren eingesetzt werden mussten, als in der Literatur vorgeschlagen.

---

\* Prof. Dr. Alexander Brem, Dipl.-Kaufmann, ist Inhaber einer Juniorprofessur für Ideen- und Innovationsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Praktische Erfahrung im Entrepreneurship sammelte er insbesondere mit der VEND consulting GmbH, welche er 2004 mitgründete. Seine Forschungsinteressen liegen im Technologie- und Innovationsmanagement sowie im Entrepreneurship.

\*\* Christian Fuchs, B.A., ist Absolvent des Master-Studiengangs Management kleiner und mittlerer Unternehmen an der Universität Siegen.

## Abstract

Enterprises are subjected to steadily increasing changes in their environment and therefore they are forced to adapt their business models to new situations. In this context, the article examines how SMEs with 10–30 employees adapt their business models successfully.

The research area of change management is widely spread and a common theory has not yet been established. Due to the weak focus on SMEs, this paper proposes a model for the transformation of SMEs based on qualitative research in four enterprises.

The model is based on an incremental and intuitive change process. It gains theoretical as well as practical importance because in the examined segment a successful change required fewer success factors as proposed by the literature.

## I. Einleitung und Forschungsfrage

Der Wandel des Geschäftsmodells ist heutzutage ein allgegenwärtiges Phänomen geworden und beschäftigt in vielfältiger Art und Weise Unternehmen. Allerdings ist Veränderung für Firmen kein neues Terrain, „wohl aber die Notwendigkeit des ständigen Wandels“ (Voigt 1997, 56). Denn sowohl externe als auch interne Wandlungsimpulse erzeugen Veränderungsbedarf, auf den das Unternehmen reagieren muss, um im Wettbewerbsgeschehen nicht das Nachsehen zu haben. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht erstaunlich, dass professionelles Management von Wandlungsprozessen im Rahmen des Change Managements zusehend in den Fokus rückt. Wandlungsfähigkeit ist demnach eine zentrale Stellschraube des Erfolges geworden (Krüger 2009b, 32) und Ausgangspunkt von Wettbewerbsvorteilen. Die Bedeutung des Wissens über die Gestaltung des Geschäftsmodellwandels gewinnt durch die Tatsache nochmals an Bedeutung, dass viele Wandlungsvorhaben scheitern. Kirsch et al. (1979, 15) sehen als einen entscheidenden Faktor für das Scheitern von Wandlungsprozessen neben Wandlungsbarrieren, die zum Großteil durch den Faktor Mensch determiniert sind, methodische Probleme als eine Hauptursache des Scheiterns. Um tiefere Einblicke in die Problematik des Geschäftsmodellwandels – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – zu gelangen, wurde eine Fallstudienuntersuchung zu folgender Frage durchgeführt: Wie kann der Geschäftsmodellwandel insbesondere in KMU mit 10–30 Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden? Hierzu wird zunächst der theoretische Hintergrund in Form von zentralen Definitionen, dem konzeptionellen Rahmen der Studie und den beiden Analyseeinheiten vorgestellt. Nachfolgend werden die einzelnen Fallstudien einzeln präsentiert sowie die Auswertung in Form einer Cross Case-Analyse vorgestellt. Nach der Ergebnisdiskussion und der Ableitung von Implikationen für Theorie und Praxis schließt die Arbeit mit den Limitationen und einem Ausblick.

## II. Theoretischer Hintergrund

Das Forschungsfeld des Change Managements ist breit und bis dato kaum auf KMU bezogen. Es „existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven und Zugänge nebeneinander“ (Schuster 2000, 4). Eine dominierende Theorie, die als Basisverständnis gelten könnte, hat sich bislang nicht herauskristallisiert.

### 1. Definitionen

Folglich sind zu findende Definitionen und die damit verbundenen Inhalte keineswegs einheitlich gestaltet (Björn et al. 2008, 16). Aufgrund der prozessorientierten Betrachtung wird Change Management als „[...] ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen“ angesehen, der „[...] die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen [überwindet] und [...] damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus[geht].“ (Björn et al. 2008, 15 f.) Linder und Cantell (2000, 1) definieren ein Geschäftsmodell als „organization’s core logic for creating value.“ Der zentrale Ansatzpunkt eines Geschäftsmodells wird im Nutzen für den Kunden gesehen (Johnson et al. 2008, 52). Diese Studie lehnt sich an die Definition von Osterwalder und Pigneur (2010) an, die neben dem Kundennutzen acht weitere Komponenten als zentralen Bestandteil eines Geschäftsmodells ansehen. Diese sind in nachfolgender Abbildung zusammengefasst.

Neun Teile eines Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur								
Kunden- nutzen	Kunden- segmente	Absatz- wege	Kunden- beziehung	Ertrags- modell	Schlüssel- ressourcen	Schlüssel- aktivitäten	Schlüssel- partner	Kosten- struktur

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (Business model generation 2010, 16 f.).

Abbildung 1: Geschäftsmodelldefinition nach Osterwalder und Pigneur (2010)

Auf eine explizite Darstellung und Ausführung wird an dieser Stelle mit Verweis auf Osterwalder und Pigneur (2010, 16) verzichtet.

Die in dieser Arbeit gewählte Definition des Change Managements stützt sich somit im Kern auf Überlegungen von Türk (1989) und sieht organisatorischen Wandel als jede Veränderung eines Unternehmens, die die Ausgangsbasis (das alte Geschäftsmodell) ändert.<sup>1</sup> Folglich wird eine

<sup>1</sup> Dadurch wird einer grundlegenden Problematik der Erfolgsmessung von Wandlungsvorhaben Rechnung getragen, da die durch einen Wandlungsprozess erreichte Neuerung nur schwer als besser oder schlechter im Bezug auf die Ausgangssituation zu werten ist. Eine ex post-Analyse ist durch das Fehlen eines Re-

Wandlung als erfolgreich erachtet, wenn das Unternehmen die Transition des alten Geschäftsmodells auf ein Neues abgeschlossen und das damit angestrebte Ziel erreicht hat. Viele Unternehmen transformieren ein Geschäftsmodell um z. B. das Wachstum zu erhöhen, die Kosten zu senken oder die Integrität zu erhöhen (Claßen und Kyaw 2010, 16). Von einer Transition wird gesprochen, wenn mindestens ein Bestandteil der Business Model Canvas geändert wurde.

## *2. Konzeptioneller Rahmen und Zugang zum Forschungsfeld*

Der konzeptionelle Rahmen baut auf dem Strukturierungsansatz von Pettigrew (1987, 1988) und Schuster (2000) sowie Ringlstetter und Schuster (2001) auf. Diese unterscheiden zwischen dem Objektbereich und dem Beobachter des Wandels (Ringlstetter und Schuster 2001, 350), wobei der Objektbereich mit dem konzeptionellen Rahmen von Pettigrew (1987, 1988) identisch ist. „Change Management-Ansätze lassen sich insbesondere in der Frage in zwei Lager spalten, ob sich Veränderungen nun vorab planen und gezielt steuern lassen – oder eben nicht“ (Bülow 2005, 32). Die Forschungsfrage impliziert, dass Wandel aktiv gestaltet werden könne. Daher erscheint eine Darstellung der gewählten Perspektive notwendig, um den Zugang zum Forschungsfeld deutlich herauszustellen. Die Autoren vertreten in Analogie zu Kirsch et al. (1979) die Auffassung eines gemäßigten Voluntarismus. Obwohl eine prozessorientierte Betrachtung der Thematik zur Beantwortung der Forschungsfrage genutzt wird, die ihren theoretischen Ursprung aus dem voluntaristischen Modell von Lewin (1963) zieht, wird nicht der Anspruch erhoben, dass Wandlungen in einem Unternehmen ausschließlich durch geplante Prozesse gestaltet werden. Aus Autorensicht kann im Bereich von KMU zumindest teilweise ein unstrukturiertes Vorgehen erwartet werden, da „[...] SMEs [...] barely have any formalized structures such as strategy, processes, etc. [...]“ (Brem et al. 2008, 416). In der Studie von Deimel (2008, 285) verwendeten über 50 Prozent der befragten KMU keine „schriftlich dokumentierte, strategische Unternehmensplanung“. Auch im Bereich Change Management lässt sich ein geringer Formalisierungsgrad beobachten (Susman et al. 2006, 4), weswegen die theoretische

---

ferenzobjekts meist nicht möglich. Zudem ändert sich während der Zeitspanne des Wandlungsprozesses die „[...] Umwelt-Organisation-Beziehung auch aufgrund anderer Faktoren“ (Kirsch et al. 1979, 13). Somit erschwert sich die Feststellung einer Kausalität zwischen Erfolg und Wandel, weil andere beeinflussende Faktoren nicht isoliert werden können. Folglich wird in dieser Studie Erfolg dadurch operationalisiert, dass a) das Geschäftsmodell gewandelt wurde und b) das angestrebte Ziel (z. B. Wachstum) erreicht wurde, ohne dabei den Anspruch zu erheben, dass der angestrebte Zielzustand stets positiver als der Anfangszustand anzusehen ist.

Grundhaltung des gemäßigten Voluntarismus im Sinne von Kirsch et al. (1979) die Besonderheiten von KMU gut erfasst.

### 3. Analyseeinheiten

Nach den Überlegungen von Pettigrew (1987, 1988) steht der Prozess der Wandlung in enger Relation zum Inhalt der Wandlung und vice versa. Die inhaltliche Komponente hat Einfluss auf die Kräfte, die einer Veränderung entgegenwirken und die diametral wirkenden Kräfte determinieren wiederum die Ausgestaltung des Wandlungsprozesses (Pettigrew 1987, 657 f.). Folglich bildet die Analyse des Was (Inhalt der Wandlung) und des Wie (Wandlungsprozess) des Wandels den konzeptionellen Rahmen dieser Studie, denn „bei [...] [der] Umsetzung sind das Was und das Wie zwei Seiten derselben Medaille“ (Claßen und Kyaw 2010, 97).

#### a) Analyseeinheit 1: Das Was der Wandlung

Um den Gegenstand der Wandlung abzubilden, wurde auf das Schichtenmodell von Krüger (2009c, 58) in Kombination mit dem von Osterwalder und Pigneur (2010, 42) entwickelten Business Model Canvas zurückgegriffen. Das Schichtenmodell von Krüger (2009c, 58) bildet den Rahmen, um Wandlungsvorhaben bezüglich ihrer Tiefe zu kategorisieren. Je tiefer der Wandel, desto mehr müssen verschiedene Interessenslagen in Form von Widerständen und Wandlungsbarrieren Beachtung finden (Krüger 2009c, 58). Darin drückt sich die Relation zwischen dem Was und dem Wie der Wandlung aus, denn je tiefgreifender der Wandel, desto höher sind die Anforderungen an das Change Management. Krüger (2009c, 58 f.) unterscheidet vier Schichten des Wandels: Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung. Da ein Großteil der Wandlungsbarrieren auf zwischenmenschliche Beziehungen und personelle Fähigkeiten zurückgeführt werden kann (Krüger 1999, 866), liegen die Wurzeln organisatorischer Wandlungsfähigkeit in den Schichten der Revitalisierung und Remodellierung. Die Veränderung der Unternehmenskultur ist die wohl am tiefsten sitzende Veränderung, da „die Art und Weise, wie die Mitarbeiter im Unternehmen denken, reden und handeln“ (Voigt 1997, 59) verändert wird, wodurch das „Selbstverständnis einer Unternehmung [ge]wandel[t] [wird]“ (Krüger 1999, 866). Das Schichtenmodell von Krüger (2009c) wurde keinesfalls speziell für Geschäftsmodellwandlungen konzipiert. Deswegen nutzt diese Studie in Ergänzung die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010), um das Schichtenmodell (Krüger 2009c) zu verfeinern und auf die Veränderung eines Geschäftsmodells anzuwenden. Dadurch können Aussagen über das Was der Wandlung sowohl hinsichtlich der Tiefe der

Wandlung (Schichtenmodell) als auch bezüglich einer detaillierten Beschreibung, was sich an dem Geschäftsmodell gewandelt hat (Business Model Canvas), beurteilt werden. Gemäß Osterwalder und Pigneur (2010, 138) kann Wandel hierbei in allen neun Bereichen des Geschäftsmodells ansetzen und durchaus mehrere Blöcke simultan beeinflussen.

#### b) Analyseeinheit 2: Das Wie der Wandlung

Über das Wie der Wandlung findet sich in der Literatur ein differenziertes Bild. Zum einen geht das Evolutionsmodell von einer Transformation in vielen kleineren Schritten aus, das Revolutionsmodell hingegen beschreibt eine Veränderung in wenigen Quantensprüngen (Krüger 1999, 867). Die im Evolutionsmodell vertretene Logik der inkrementellen Schritte führt Quinn (1989, 46 f.) auf die Beschränktheit des analytischen Planungsprozesses zurück, weil in diesem nicht alle beeinflussenden Variablen Beachtung finden können. Einerseits gibt es unvorhersehbare Ereignisse und andererseits erlauben die beschränkten kognitiven Fähigkeiten des Menschen (Lauer 2010, 29) keine vollständige Erfassung aller notwendigen Informationen. Ausgehend von dieser Überlegung sieht Quinn (1989, 47) die Möglichkeit einer Anpassung nur in iterativen Schritten. Miller (1982, 131) betont hingegen die Überschätzung der Anpassungsfähigkeit durch schrittweisen Wandel und zeigt, dass diese nicht zwangsläufig die beste ökonomische Strategie ist. Inkrementelles Vorgehen wird als Auslöser für Unstimmigkeiten in bestehenden Informationssystemen, Controlling-Systemen oder technologischen Ressourcen gesehen. Dadurch kommt es zu internen Konflikten mit der bestehenden Unternehmensstruktur. Kostenintensive Abstimmungen werden notwendig, weil die strukturellen Elemente des Unternehmens wieder in ein harmonisches Zusammenspiel gebracht werden müssen. Sie können daher nur beschränkt unabhängig voneinander geändert werden, ohne die harmonische Abstimmung (und damit die Funktion) zu zerstören (Miller 1982, 132). Für die Studie wurde daher das 3W-Modell von Krüger (2009a) herangezogen, welches evolutionären und revolutionären Wandel vielmehr nur als eine Frage der Schrittlänge sieht. D. h., dass „ein revolutionäres Konzept in einer evolutionären Umsetzungsphase schrittweise verwirklicht werden [könne]“ (Krüger 2009b, 24). Das 3W-Modell umfasst die Bereiche Wandlungsbedarf (in dieser Studie ausgeklammert), Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit, die den Wandlungsprozess umspannen. Die Managementaufgabe wird darin gesehen, die drei Komponenten des Modells harmonisch aufeinander abzustimmen, um ein ausgewogenes Verhältnis innerhalb ihres Spannungsfeldes zu schaffen (Krüger 2009a, 156). Der Wandlungsprozess baut auf der unfreezing, moving, refreezing-Überlegung von Lewin (1963) auf. Dies bildet den Rahmen für die Analyse der Erfolgsfaktoren, die als Konkretisierung des

3W-Modells angesehen werden können. Auf Basis des Wandlungsprozesses wurden Erfolgsfaktoren sekundärliteraturbasiert herausgearbeitet, die die idealtypische Ausgestaltung des Prozesses im Gegenstromverfahren aufzeigen. D. h., dass sowohl Impulse von der Basis (z. B. Partizipation) als auch ein Top down ausgerichtetes Vorgehen (z. B. Leadership) berücksichtigt werden (Krüger 2009a). Selbstverständlich können einige Erfolgsfaktoren nicht strikt einer Prozessphase zugeschrieben werden, weswegen in phasenübergreifend und phasenbezogen unterschieden wird. Nachfolgend soll eine kurze Darstellung (vgl. Abbildung 2) der ermittelten Erfolgsfaktoren gegeben werden, ohne dabei detailliert auf diese einzugehen. Für Interessierte sei auf die entsprechenden Quellen verwiesen.



Quelle: Eigene Darstellung; Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Kirsch et al. (1979), Doppler und Lauterburg (2002), Berner (2005), Heberle und Stolzenberg (2006), Kotter (2007), Brehm (2009), Brehm und Petry (2009), Brehm et al. (2009).

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren des Wandlungsprozesses

### III. Empirische Untersuchung

Yin (2009, 8) sieht eine Fallstudie als ein geeignetes Forschungsdesign, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: Die Forschungsfrage ist eine Wie-Frage, nicht alle erklärenden Variablen können erfasst werden und es soll ein gegenwärtiges Ereignis erforscht werden. Da im vorliegenden Fall alle drei Bedingungen erfüllt sind, wurde ein multiples, erforschendes Fallstudiendesign nach Yin (2009) gewählt. Zur Verknüpfung der theoretischen Ausgangslage und zur Analyse wurde ein Kategoriensystem genutzt.



### *1. Auswahl der Fallstudien, Datensatz und Datenerhebung*

Die Auswahl der Fallstudien erfolgte nach dem Prinzip der minimalen Kontrastierung (Wrona 2005, 23). Alle vier untersuchten Unternehmen haben sich erfolgreich gewandelt und können als Best-Practice-Beispiele gewertet werden. Deimel (2008, 285) zeigte in einer Untersuchung über strategische Unternehmensplanung in KMU, dass mit steigender Unternehmensgröße die Wahrscheinlichkeit einer strategischen Unternehmensplanung zunimmt. Dies deutet darauf hin, dass in der Gruppe der KMU größenbezogene Unterschiede auch im Change Management vorliegen. Deshalb wurden in die Fallstudienuntersuchung nur Unternehmen in der gleichen Größenordnung aufgenommen (10–30 Mitarbeiter). Um auszuschließen, dass die Unternehmen zu einem Konzern gehören, wurden nur inhabergeführte Firmen ins Sample aufgenommen. Zudem ist der Kern des Geschäftsmodells der Handel oder die Produktion von Lebensmitteln, worunter auch Getränke zu zählen sind. Des Weiteren sind alle Unternehmen mindestens zehn Jahre am Markt etabliert, es handelt sich also nicht um Neugründungen.

- *Datensatz und Datenerhebung*

Der Datensatz besteht aus vier teilstrukturierten Interviews, die mit Schlüsselinformanten (Geschäftsleitung) des Unternehmens geführt wurden. Um dem theoriegeleiteten Charakter der Studie gerecht zu werden, wurden problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) zur Datenerhebung eingesetzt. Die Interviews fanden durch persönliche Befragung im jeweiligen Unternehmen statt, der entsprechende Interviewleitfaden befindet sich im Anhang. Die vier Interviews dauerten jeweils mindestens 90 Minuten. Des Weiteren wurden zur Sekundärdatengewinnung die Internetpräsenzen (soweit vorhanden) sowie weitere Unterlagen der Unternehmen genutzt.

### *2. Fallstudien*

Nachfolgend werden die vier untersuchten Unternehmen kurz beschrieben, bevor auf die entsprechende Analyse eingegangen wird.

#### a) Fallstudie 1: Vom Bauernladen zur Erlebnisgastronomie

Die erste Fallstudie hat einen gastronomischen Erlebnisbetrieb zum Gegenstand, der sich aus einem Bauernladen entwickelt hat. Auf einem Bauernhof werden in einer umgebauten Scheune kulinarische Events veranstaltet. Die Gäste kommen in den Genuss des Charmes einer alten Bauernhofscheune, die auch Vorzüge einer modernen Gastronomie bietet. Die in den Räumlichkeiten befindliche Bühne wird regelmäßig mit

Theaterstücken bespielt. An den theaterfreien Tagen werden Events, wie z. B. Hochzeiten, Geburtstage oder Feiern für Privatpersonen oder Unternehmen ausgerichtet. Zudem finden regelmäßig Vernissagen statt, die über einen längeren Zeitraum ausgestellt sind und bei Veranstaltungen an den Wänden verbleiben. Außerdem betreibt das Unternehmen einen Hofverkauf von landwirtschaftlichen Produkten.

#### b) Fallstudie 2: Vom Filterkaffee zum Espresso

Die zweite Fallstudie beschäftigt sich mit einem Unternehmen in der betrieblichen Kaffeeversorgung. Es ist überregional in einer bestimmten Region tätig und beliefert mehrere tausend B2B-Kunden. Die Kundensegmente sind breit gefächert und reichen von Autohäusern, Einzelhandelsgeschäften, Klein- und Großgastronomie bis zu Unternehmen mit über 100 Filialen. Das Leistungsspektrum umfasst die Erstellung eines bedarfsgerechten, individuellen Konzepts für die betriebliche Kaffeeversorgung, d. h. insbesondere Auswahl der Maschinenteknik und Abstimmung der verwendeten Produkte. Darüber hinaus wird in einem Vollservice-Konzept Finanzierung, Schulung sowie Service und die Wartung der Maschinenteknik angeboten. In der Gründungsphase des Unternehmens Mitte der 1980er Jahre bestand das Geschäftsmodell aus der Vermietung von Filterkaffeemaschinen, deren Miete über die Mindestabnahme einer bestimmten Menge Kaffee verrechnet wurde. Durch die Nachfrage nach Espresso, Cappuccino und Latte Macchiato hat sich das Geschäftsmodell maßgeblich verändert.

#### c) Fallstudie 3: Von einer Metzgerei zu Essen auf Rädern

Die dritte Fallstudie beschäftigt sich mit dem Geschäftsmodellwandel einer Metzgerei. Das Leistungsspektrum umfasst mittlerweile weit mehr als das traditionelle Metzgereigeschäft. Angrenzend an das Stammhaus wurde ein weiteres Ladenlokal eröffnet, in dem Obst und Gemüse mit Beratung rund um das Thema gesunde Ernährung angeboten wird. Zudem werden die Kunden direkt mit frisch zubereiteten Mahlzeiten und Metzgereiprodukten beliefert. Darüber hinaus werden ein Partyservice und ein Messeservice angeboten. In der Fallstudie wird der Wandel vom traditionellen Metzgereigeschäft hin zu Essen auf Rädern analysiert. Dadurch reagierte man auf die Entwicklung, dass in Haushalten weniger gekocht wird, was zu einem höheren Bedarf an Convenience-Produkten führte.

#### d) Fallstudie 4: Von einer Filialbäckerei zu einem Lieferunternehmen

Die letzte der vier Fallstudien handelt von einer Filialbäckerei, welche sich zu einem Lieferunternehmen entwickelt hat. Das Unternehmen wurde in den 1920ern gegründet und ist stetig gewachsen. Mitte der 1980er Jahre haben die jetzige Inhaberin und ihr Mann die Geschäftsleitung übernommen, seit einigen Jahren sind auch die beiden Söhne involviert. Es wurden traditionelle Bäckereiprodukte aus eigener Herstellung über ein klassisches Filialsystem im regionalen Raum vertrieben. Durch den Rückgang des Absatzes über die Filialen sah man sich gezwungen, das Unternehmen umzubauen. Diese Fallstudie beschäftigt sich mit dem Geschäftsmodellwandel vom Filialsystem hin zu einem Lieferunternehmen.

### 3. Cross Case-Analyse

Mit einem Kategoriensystem wurden die Fallstudien in einer Cross Case-Analyse ausgewertet. Dieses gliedert sich in drei Blöcke. Die beiden grau hinterlegten Blöcke wurden im Vorfeld der Interviewerhebung festgelegt und repräsentieren die Kategorisierung der ersten sowie zweiten Analyseinheit. Die drei weiß hinterlegten Kategorien sind variable Kategorien, die zu Beginn der Untersuchung offen gelassen wurden, um in den Interviews neu gewonnene Erkenntnisse erfassen zu können. So konnte jeder Fall individuell betrachtet werden (Eisenhardt 1989, 539). Obwohl nur vier Fallstudien durchgeführt wurden, enthält die Studie fünf Geschäftsmodellwandel, da in einer Fallstudie zwei Wandlungen stattfanden. Der erste Geschäftsmodellwandel der Fallstudie wurde nicht im Hinblick auf das Wie der Wandlung analysiert und diente nur als Unterbau für den analysierten zweiten Geschäftsmodellwandel. Nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der Kategorien in den einzelnen Fallstudien.

Tabelle 1: Auswertung der Kategorien

Kategoriensystem	Gastro I	Gastro II	Kaffee	Metzgerei	Bäckerei
Nachfolgeregelung				x	x
Lead User				x	
Externer Schock/Umfeldsituation		x		x	x
Was der Veränderung – Geschäftsmodellwandel					
Absatzwege	x	x	x	x	x
Kundennutzen	x	x	x	x	x

Schlüsselpartnerschaften	x	x	x	x	x
Ertragsmodell			x	x	
Kostenstruktur				x	
Kundensegmente		x	x	x	x
Kundenbeziehung			x		x
Schlüsselaktivitäten		x		x	
Schlüsselressourcen		x	x	x	
<b>Wie der Wandlung – Prozessbetrachtung</b>					
Erfolgsfaktoren					
Partizipation		x			x
Verstetigung der Wandlung					
Analyse von Wandlungsbarrieren					
Wandlungskoalition		x	x	x	x
Leadership					
Quick-wins					
Aufbau von erfolgskritischem Know-how			x		
Moderation					
Projektmanagement					
Ziele		x			
Formale Kommunikation					
Vision					
Gegenstromverfahren		x			x
Phasen des Wandlungsprozesses			x	x	x
Quantensprung – Revolution					
Inkrementelle Veränderung – Evolution		x	x	x	x
Wandlungsbarrieren		x	x	x	x
Überwindung von Wandlungsbarrieren		x	x	x	x
Managementmethodik					
Strukturiert					
Intuitiv		x	x	x	x

Quelle: Eigene Darstellung.

### a) Das Was der Wandlung

Der Auslöser für den Geschäftsmodellwandel war bei allen vier Unternehmen externer Nachfragedruck der Kunden, der zu weitreichenden Veränderungen führte.

- *Verschiedene Ansatzpunkte des Wandels*

Obwohl alle Wandlungen durch Nachfrage am Markt ausgelöst wurden, hat der Wandlungsprozess überraschenderweise nicht durchweg im Teilbereich Kundennutzen angesetzt, sondern hatte verschiedene Ansatzpunkte. Im Fall der Erlebnisgastronomie war der Auslöser des Geschäftsmodellwandels die Erschließung neuer Kundensegmente, während bei der Metzgerei der Wandel durch das Angebot von Convenience-Produkten mit einer Erhöhung des Kundennutzens begann. Bei der Bäckerei lag der Ursprung in einer Veränderung der Absatzwege, wohingegen die Wandlung bei der betrieblichen Kaffeeversorgung „Multiple-Epicenter-Driven“ (Osterwalder und Pigneur 2010, 139) war. Hier wurde zum einen der Kundennutzen erhöht und zum anderen die Vertriebsstrukturen verändert. Obwohl der Auslöser der Wandlung über die Unternehmen hinweg gleich ist, haben die Geschäftsmodelländerungen immer an verschiedenen Punkten angesetzt.

- *Weitreichende Veränderungen*

Bei allen untersuchten Unternehmen hat sich das Wandlungsspektrum nicht auf einzelne Teilbereiche des Geschäftsmodells beschränkt. Besonders die Absatzwege, die Schlüsselpartnerschaften, der Kundennutzen, die Kundensegmente und die Schlüsselressourcen wurden teilweise erheblich an die neue Nachfragesituation angepasst. Die Veränderungen bei den Schlüsselpartnerschaften und Schlüsselressourcen waren stets nachgelagert, wohingegen die Teilbereiche Absatzwege, Kundennutzen und Kundensegmente teilweise primäre Ansatzpunkte darstellten. Mit dem ursprünglichen Partnernetzwerk konnte in drei von vier Firmen die Wandlung nicht vollzogen werden, denn im Rahmen des Wandlungsprozesses wurden differenzierte Anforderungen an die Partner gestellt. Im Fall der betrieblichen Kaffeeversorgung musste z. B. ein spezifischeres Lieferantenspektrum gefunden werden, welches auf Kaffeespezialitätenmaschinen fokussiert war. Somit wurde der Veränderungsbedarf, zumindest partiell, in der Wertschöpfungskette weitergegeben und führte auch auf nachgelagerten Stufen zu Veränderungen. Dort wurde zum Teil erhebliche Entwicklungsarbeit geleistet. Der Interviewteilnehmer aus der Metzgerei formulierte prägnant: „Die [=Verpackungsspezialisten] haben hier auch schon gute Innovationen gebracht bis jetzt [...]“ womit die Entwicklung von speziellen Verpackungen für Essen auf Rädern gemeint ist. Neben der Anpassung der Schlüsselpartnerschaften mussten in drei von vier Unternehmen neue Ressourcen aufgebaut werden. Dies zeigte sich zum einen in der physischen Ausstattung (z. B. Etablierung einer Gastronomie-Küche in der Metzgerei) und zum anderen in der Mitarbeiterbasis. In allen Unternehmen kam es zu einer Veränderung der Absatzwege bzw. wurde der Wandlungsprozess dort initiiert. Beim Geschäftsmodell-

wandel der Bäckerei wurde der klassische Filialvertrieb beispielsweise um einen Lieferservice ergänzt. Da alle Wandlungen durch externen Nachfragedruck ausgelöst wurden, unterlag auch der Teilbereich Kundennutzen weitreichenden Anpassungen. Im Fall der Metzgerei wurde z. B. durch Essen auf Rädern eine Steigerung der Convenience der Produkte erreicht. Zudem hat man in allen Unternehmen neue Kundensegmente erschlossen. Dies ist vermutlich damit zu erklären, dass durch die Erfüllung neuer Kundenbedürfnisse das Spektrum der angesprochenen Kundengruppen erweitert werden konnte.

- *Weitreichende Veränderungen waren nicht immer tiefgreifend*

Mit dem Schichtenmodell nach Krüger (2009c) wurden die Geschäftsmodellwandel in tiefgreifend und weniger tiefgreifend kategorisiert. Eine Wandlung wurde hierbei als tiefgreifend eingestuft, sobald sie die Schicht der Revitalisierung tangierte. Zwei der fünf beschriebenen Geschäftsmodellwandel sind nicht tiefgreifend. Es handelt sich dabei um den Wandel in der Bäckerei und um den ersten Geschäftsmodellwandel der Erlebnisgastronomie. Bei beiden nicht tiefgreifenden Wandlungen kam es zu keiner Veränderung von Schlüsselressourcen.

## b) Das Wie der Wandlung

Alle untersuchten Unternehmen waren mit Wandlungsbarrieren konfrontiert, die größtenteils im persönlichen Bereich verankert waren. Bei den tiefgreifenden Geschäftsmodellwandlungen konnten diese nur mit Personalwechsel überwunden werden. Da alle Wandlungen erfolgreich waren, lässt sich gemäß den theoretischen Vorannahmen vermuten, dass in den Unternehmen mit tiefgreifenden Veränderungen ein intensiver Einsatz von Erfolgsfaktoren stattfand.

- *Unterschiedliche Gewichtung der Erfolgsfaktoren*

In den hier betrachteten Unternehmen war überraschenderweise vielmehr Gegenteiliges der Fall: Ein Großteil der Erfolgsfaktoren fand keine Anwendung – unabhängig davon, ob der Geschäftsmodellwandel tiefgreifend war oder nicht. Allerdings gab es zwei Ausnahmen: Alle Unternehmen hatten eine Wandlungskoalition, zudem haben zwei von vier Firmen ihre Mitarbeiter aktiv in den Wandlungsprozess eingebunden. Eine nachhaltige Wandlungskoalition und eine umfassende Partizipation dominierten somit in den untersuchten Fällen die restlichen Erfolgsfaktoren. Bei der Analyse der Wandlungskoalition zeigte sich, dass der maßgebliche Promotor der Wandlung die Geschäftsleitung war. Das Wandlungsvorhaben war somit in allen vier Unternehmen von der Führungsebene getrieben. Außerdem konnte ein weiterer Erfolgsfaktor extrahiert

werden: In zwei Unternehmen war die nachrückende Generation bereits in der Geschäftsleitung aktiv. Hierdurch wurde in diesen Unternehmen die Promotorenbasis verstärkt, da die nächste Generation die Veränderung von Anfang an mitgetragen hat. Vor allem die Fokussierung der Wandlung auf die Geschäftsleitung lässt ein striktes Top-Down-Vorgehen vermuten. Allerdings war dies nicht bei allen Unternehmen zutreffend. Bei zwei von vier Unternehmen wurde durch die Partizipation der Mitarbeiter eine Implementierung im Sinne des Gegenstromverfahrens erreicht.

- *Implementierung im Gegenstromverfahren*

Mit dem Einsatz von lediglich zwei Erfolgsfaktoren konnte bei der Implementierung des Geschäftsmodellwandels das Prinzip des Gegenstromverfahrens angewendet werden: Die Geschäftsleitung gab die Richtung der Wandlung vor und die partizipierenden Mitarbeiter brachten die Perspektive der Basis mit ein. Die Gewichtung im Verhältnis von Basis und Geschäftsführung war klar in Richtung Geschäftsführung verschoben, d. h., dass die Basis zwar Ideen einbringen konnte, jedoch keine Entscheidungskompetenz besaß, diese umzusetzen.

- *Intuitives Management*

Wenig überraschend war indessen, dass die Geschäftsleitung als maßgeblicher Promotor des Wandels agierte. Das Vorgehen war hauptsächlich intuitiv und folgte keinem zuvor festgelegten Plan. Der Geschäftsführer der Erlebnisgastronomie formulierte hierzu: „Also geplant haben wir erst mal nichts, war alles eher intuitiv.“ Dass in keinem Unternehmen eine formulierte Vision im Wandlungsprozess vorlag, verdeutlicht, dass kein übergeordnetes Wandlungskonzept existierte. Es wurde situationsspezifisch auf den externen Nachfragedruck reagiert. Nicht nur in der Planung des Wandels, auch in der Methodik dominierte dieses Vorgehen. Keines der untersuchten Unternehmen setzte Projektmanagementmethodik ein oder kommunizierte den Wandlungsbedarf und das Vorgehen formell an die Mitarbeiter. Vorwiegend fand die Kommunikation informell in der Führungsebene statt (z. B. in Bereichsleitersitzungen). In den Fällen, in denen durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter erhöhter Kommunikationsbedarf entstand, wurde dies ebenfalls über informelle Strukturen abgegriffen.

- *Inkrementelle Wandlung*

Das neue Geschäftsmodell hat sich evolutionär entwickelt, indem es nach und nach an den Markt angepasst wurde. Es wurde nach dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip vorgegangen und das Geschäftsmodell entsprechend Stück für Stück angepasst, ohne es mit einem Mal in einem Quantensprung an die neue Situation anzupassen. Der Wandlungsprozess hat-

te weder einen klar definierten Anfang noch ein definiertes Ende, vielmehr hat sich „[...] alles organisch ergeben“, wie ein Interviewpartner prägnant formulierte. Durch die evolutionäre Entwicklung hat die Wandlung jedoch einen erheblichen Zeitraum in Anspruch genommen: Im Fall der Metzgerei sprach der Geschäftsführer von ca. einem Jahr pro Iterationsschritt.

#### IV. Diskussion

Nachdem in der Cross Case-Analyse die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung präsentiert wurden, sollen diese nachfolgend diskutiert werden.

##### 1. *Das Was der Wandlung*

Der Ansatzpunkt des Wandels im Geschäftsmodell war nicht eindeutig. Dies erscheint überraschend, da alle Wandlungen durch Nachfrage- druck getrieben waren. Eine mögliche Erklärung wird darin gesehen, dass KMU bei der Wandlung per se eher unstrukturiert vorgehen (Susman et al. 2006, 4) und der Prozess stark auf die Geschäftsleitung fokussiert ist. Dadurch wurde der Geschäftsmodellwandel primär von wenigen maßgeblichen Promotoren getragen, wodurch die Ansatzpunkte des Wandlungsprozesses individuell von dem Vorgehen der Geschäftsleitung abhängig waren und deshalb nicht primär beim Kundennutzen ansetzen. Zudem wurde bei allen vier Unternehmen kein detaillierter Phasenverlauf des Wandlungsprozesses durchschritten, der ein Indiz für ein einheitliches Vorgehen gewesen wäre. Die dominante Rolle der Geschäftsleitung lässt sich auch bei innovativen Kleinunternehmen beobachten (Kenny und Reedy 2006). Da Innovation und Wandel eng verbunden sind (Porter 1990, 75), unterstreicht dies die Wichtigkeit der Promotorenrolle der Geschäftsleitung im Wandlungsprozess. Obwohl die Veränderungen der Geschäftsmodelle viele Teilbereiche betroffen haben, waren nicht alle Wandlungen tiefgreifend. In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass der Wandel als tiefgreifend einzustufen war, sobald der Teilbereich Schlüsselressourcen einer Veränderung unterlag. Die Betroffenheit von Schlüsselressourcen könnte somit die entscheidende Charakteristik für einen tiefgreifenden Wandel sein. Für diesen Zusammenhang spricht, dass zwar alle untersuchten Unternehmen mit Wandlungsbarrieren konfrontiert waren, diese bei dem nicht tiefgreifenden Geschäftsmodellwandel der Bäckerei jedoch ohne Personalwechsel überwunden werden konnten. Die Fallstudien zeigen, dass Wandlungsbarrieren zum Großteil im personellen Bereich verankert sind. Dieser Zusammenhang erscheint durchaus plausibel, da zum einen frühere Untersuchungen zu ähnlichen



Ergebnissen kommen (Müller et al. 2010, 407) und zum anderen auch im naheliegenden Innovationskontext die große Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg deutlich wird (Frank et al. 2010). Somit kann zusammenfassend herausgestellt werden, dass sobald Schlüsselressourcen bei der Wandlung tangiert werden, dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Änderungen im Personalstamm führen wird. Hierdurch werden Wandlungswiderstände hervorgerufen bzw. verstärkt.

## *2. Das Wie der Wandlung*

Überraschenderweise haben die Fallstudien gezeigt, dass Erfolgsfaktoren auf breiter Basis nicht beachtet wurden. Eine Ausnahme bildeten hierbei lediglich die Wandlungskoalition und zum Teil die Partizipation der Mitarbeiter. Der zurückhaltende Einsatz von Erfolgsfaktoren ist vermutlich zum Teil durch die Besonderheiten von KMU im Vergleich zu Großunternehmen zu erklären. Vor allem im Bereich Personal, bei den Produktionsfaktoren und im Finanzbereich haben diese deutlich weniger Ressourcen zur Verfügung (Hansson und Klefsjö 2003, 71). Es erscheint plausibel, dass ein breiter Einsatz von Erfolgsfaktoren ressourcenbedingt nicht möglich war. Dass dennoch bestimmte Erfolgsfaktoren genutzt wurden, deutet auf eine unterschiedliche Gewichtung von Methodik im Bereich des Change Managements kleiner Unternehmen (10–30 Mitarbeiter) hin. In den untersuchten Unternehmen wurde durch den Einsatz einer Wandlungskoalition und der Partizipation der Mitarbeiter eine Implementierung vollzogen, die dem von Krüger (2009a) entwickelten Gegenstromverfahren ähnelt. Durch die Partizipation der Mitarbeiter wird eine Bottom-up-Implementierung erreicht, die durch eine große Promotorenbasis in der Geschäftsleitung (Top-down-Implementierung) zu einer Implementierung im Sinne des Gegenstromverfahrens führte. Diese Beobachtungen legen nahe, dass eine von der Geschäftsleitung vorangetriebene Wandlungskoalition und die Partizipation von Mitarbeitern am Wandlungsprozess die entscheidenden Erfolgsfaktoren für den Wandlungsprozess sein könnten. Eine mögliche Erklärung wird in der Verbreiterung der Promotorenbasis innerhalb der Wandlungskoalition gesehen, wodurch diese nachhaltig gestärkt und die „Rückstellkraft sozialer Systeme“ (Berner 2000, 33) unterbunden wird. Durch permanentes Nachfassen der Promotoren scheinen sich die Routinen zu verfestigen, was zu einer Überwindung der Rückstellkräfte führt. Augenfällig war zudem, dass sich die Integration der nachfolgenden Generation positiv ausgewirkt hat. Eine geregelte Nachfolge könnte somit in kleinen Unternehmen einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor für den Wandlungsprozess darstellen, da die nachfolgende Generation die Promotorenbasis verstärkt.

Der Geschäftsmodellwandel wurde in inkrementellen Schritten vollzogen. Quinn (1989, 47) führt dies auf die Beschränktheit des analytischen Planungsprozesses zurück. Allerdings führt diese Beschränkung nicht zu einem chaotischen Wandlungsprozess. Vielmehr hat sich eine Teilstrukturierung dahingehend gezeigt, dass grundlegende Richtungsentscheidungen durchaus, z. B. in Bereichsleitungssitzungen, festgelegt wurden. Miller (1982) betont, dass durch inkrementelle Wandlungen Ineffizienzen in der Organisationsstruktur entstünden, wodurch die Wandlung in einem Quantensprung ökonomisch sinnvoller sei. In den untersuchten Unternehmen konnte kein analytischer Planungsprozess beobachtet werden. Die Wandlung in inkrementellen Schritten scheint daher die einzige mögliche Option gewesen zu sein. In keinem Fall konnte eine bewusste Entscheidung für einen inkrementellen Wandel identifiziert werden. Dementsprechend bleibt offen, ob eine inkrementelle Wandlung in einem dynamischen Umfeld wie z. B. der IT-Branche erfolgreich gewesen wäre. Die Ergebnisse von Eisenhardt und Brown (1997) zeigen, dass dies durchaus möglich ist. Allerdings handelte es sich hier um eine andere Größenkategorie von Unternehmen, weswegen direkte Rückschlüsse nicht möglich sind. Vergleichbare Studien sind uns nicht bekannt.

Das Management agierte während des Wandlungsprozesses intuitiv und prägte diesen durch Improvisation. Hier bestehen Parallelen zur situativen Wandlungsperspektive von Orlikowski (1996, 65), die organisatorischen Wandel als „[...] ongoing improvisation enacted by organizational actors [...]“ ansieht. D. h., dass Wandel nicht als vorübergehende Episode, wie im Punktuellen-Gleichgewichts-Paradigma (Gersick 1991), wahrgenommen wird, sondern als andauernde Improvisation interpretiert werden kann. Improvisation im unternehmerischen Prozess wird unter anderem durch Ressourcenknappheit begründet (Baker, Miner und Easley 2003, 271; Pesch 2011, 65 f.) weswegen es plausibel erscheint, dass die Kombination von Intuition, als ein zentraler Bestandteil von Improvisation (Leybourne und Sadler-Smith 2006, 484), und inkrementeller Wandlung eine geeignete Strategie zur Überwindung von Ressourcendefiziten darstellt.

Allerdings muss es für Unternehmer nicht zwangsläufig erfolgsversprechend sein, auf eine intuitive, improvisierte Wandlung zu setzen, denn „[i]mprovisation is not inherently positive or negative“ (Vera und Crossan 2004, 735). Der Erfolg von Improvisation hängt von beeinflussenden Variablen ab (Vera und Crossan 2004, 735, Hmieleski und Corbett 2008, 491). Ein positiver (oder auch negativer) Einfluss von Improvisation wird somit durch Kontextfaktoren bestimmt (Vera und Crossan 2005, 218 f.), u. a. durch die Expertise des Improvisators (Sadler-Smith und Erella 2004, 82, Vera und Crossan 2005, 214). Das Know-how des

Unternehmers in Form kontextspezifischen Wissens (Vera und Crossan 2004, 742) ist daher von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer intuitiven Wandlung. Zudem ist aus dem Gründungskontext bekannt, dass Improvisation ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit benötigt (Hmieleski und Corbett 2008, 491). Die Notwendigkeit der Expertise wird hierdurch nochmals unterstrichen. Generiert werden kann diese u. a. durch Erfahrung, aus der explizit und implizit gelernt wird (Sadler-Smith und Erella 2004, 82). Weiterhin sehen Vera und Crossan (2005, 214) die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, Echtzeitinformationen in der Kommunikation sowie eine experimentierfreudige Kultur als entscheidende Kontextfaktoren an. Der vorliegende Datensatz impliziert, dass diese Kontextfaktoren in den untersuchten Unternehmen vorhanden waren. Alle Unternehmer blicken auf mehrjährige Erfahrungswerte zurück, was sich positiv auf den Erfolg von Improvisation auswirkt (Sadler-Smith und Erella 2004, 80, Leybourne und Sadler-Smith 2006, 489), da das notwendige Maß an Expertise erworben wurde. Ob die Unternehmer gute Teamfähigkeit aufweisen, ist aus dem Datensatz nicht direkt zu entnehmen. Da jedoch Entscheidungen in Bereichsleitersitzungen getroffen und die nachfolgende Generation bei zwei von vier Unternehmen bereits aktiv im Unternehmen ist, kann davon ausgegangen werden, dass ein gewisses Maß an Teamfähigkeit bei den Unternehmern vorhanden ist. Weiterhin lagen Echtzeitinformationen in der Kommunikation vor, da der Kommunikationsbedarf durch informelle Strukturen abgewickelt wurde und diese sich durch eine schnelle Kommunikation auszeichnen. Des Weiteren war aus dem Datenmaterial die Kultur des Unternehmens nicht trennscharf zu ermitteln. Jedoch hatten alle Unternehmen eine Wandlungscoalition, die maßgeblich aus der Geschäftsleitung bestand. Es ist daher davon auszugehen, dass eine experimentierfreudige Kultur zumindest insoweit bestand, dass keine Beschränkungen vorherrschten, die ein Experimentieren verhindert hätten (Vera und Crossan 2005, 207). Falls diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, ist eine geplante Wandlung womöglich sinnvoller, da Kompetenzdefizite durch Planung ausgeglichen werden können. Vor allem der Gesichtspunkt, dass Wandlungsprozesse stark auf die Geschäftsleitung fokussiert sind (Kenny und Reedy 2006), kann zum Scheitern der Wandlung führen. Dies wird durch fehlende Expertise in der Unternehmensleitung oft noch verstärkt.

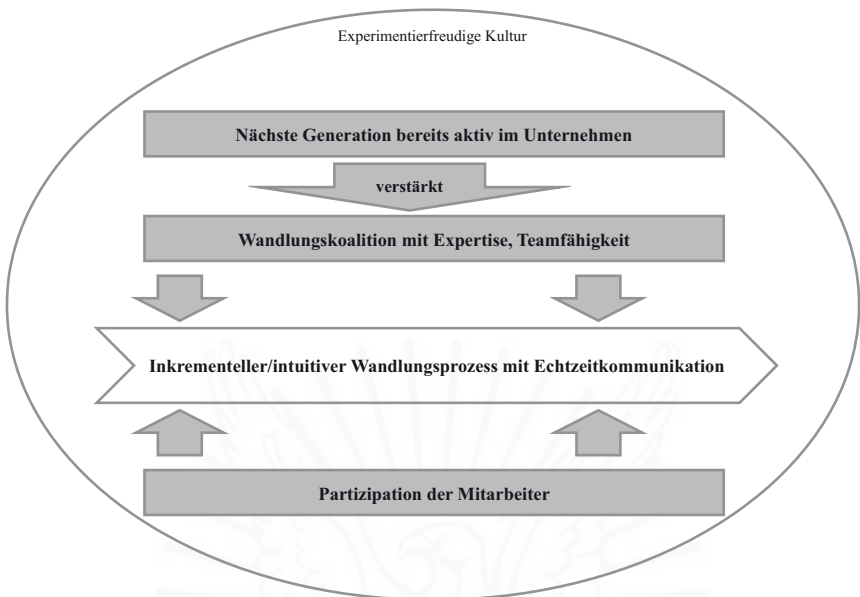
## V. Implikationen

Die Studie hat zwei maßgebliche Implikationen: Zum einen wird eine Verknüpfung von Business Model Canvas und Schichtenmodell vorgeschlagen und zum anderen ein Modell für den Wandel in Unternehmen mit 10–30 Mitarbeitern abgeleitet.

Der mögliche Zusammenhang von Schlüsselressourcen und der Tiefe des Wandels eröffnet zunächst die Möglichkeit, das Schichtenmodell von Krüger (2009c) und die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) zu verbinden. Dies würde erlauben, das Interpretationsspektrum der Business Model Canvas zu erweitern. Die strukturierte Darstellung von Geschäftsmodellen könnte somit um eine Aussage über die Stärke der zu erwartenden Wandlungsbarrieren erweitert werden. Gemäß Krüger (2009c, 58) ist die Tiefe der Wandlung ein Indikator, wie viele Interessenslagen in Form von Widerständen und Wandlungsbarrieren Beachtung finden müssen.

Das 3W-Modell bildet den Rahmen, um die Interessenslagen der Beteiligten entsprechend zu berücksichtigen. Auf dieser Basis wird ein Modell des Wandels in kleinen Unternehmen (10–30 Mitarbeiter) entwickelt. Da erfolgreicher Wandel in den Fallstudien ungeplant, ohne klar definierten Anfang sowie Ende und diskontinuierlich ablief, wird die These vertreten, dass in kleinen Unternehmen (10–30 Mitarbeiter) eine Wandlung basierend auf einem inkrementellen und intuitiven Wandlungsprozess zweckmäßig sein kann. Die Partizipation der Mitarbeiter und eine Wandlungskoalition waren die dominierenden Erfolgsfaktoren in den untersuchten Unternehmen. Zudem hat eine geregelte Nachfolge womöglich einen positiven Effekt auf die Wandlung und könnte ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für das Wandlungsmanagement sein. Entsprechend dieser Überlegungen reicht bereits der Einsatz einer Wandlungskoalition, Partizipation der Mitarbeiter und eine geregelte Nachfolge aus, um das Spannungsfeld aus Wandlungsbedarf (in dieser Studie ausgeklammert), Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit zur Deckung zu bringen. D. h., dass ein ausführlicher Einsatz von Erfolgsfaktoren, wie ihn die Literatur (u. a. Kirsch et al. (1979), Doppler und Lauterburg (2002), Berner (2005), Heberle und Stolzenberg (2006), Kotter (2007), Brehm (2009), Brehm und Petry (2009), Brehm et al. (2009)) vorschlägt, für kleine Unternehmen (10–30 Mitarbeiter) womöglich nicht notwendig ist, um das Geschäftsmodell erfolgreich zu wandeln. Die aus dem Datenmaterial extrahierte, evolutionäre Entwicklung in inkrementellen Iterationsschritten zeigt, dass die Erfolgsfaktoren während der Wandlung nicht phasenweise eingesetzt werden können. Das inkrementelle Vorgehen wurde durch intuitives Handeln der Unternehmensleitung vorangetrieben, wobei die Erfüllung von Kontextvariablen zu einem positiven Ergebnis führte (Vera und Crossan 2005, 214).

Nachfolgende Abbildung zeigt das entwickelte Modell des erfolgreichen Wandels in KMU mit 10–30 Mitarbeitern.



Quelle: Eigene Darstellung, Kontextfaktoren in Anlehnung an Vera und Crossan (2005, 214).

Abbildung 3: Erfolgreicher Wandel in KMU

Das auf Basis der Ergebnisse der Cross Case-Analyse vorgeschlagene Modell hat neben theoretischer auch praktische Relevanz. Da eine erfolgreiche Wandlung in dem untersuchten Segment womöglich einer weitaus geringeren methodischen Ausgestaltung des Change Managements bedarf, kann in der Praxis vermutlich auf eine detaillierte Planung in Phasenabläufen zugunsten eines intuitiven und improvisierten Wandlungsvorgehens verzichtet werden. Dieses Vorgehen erscheint jedoch nur erfolgsversprechend, wenn die notwendigen Kontextfaktoren erfüllt sind (Vera und Crossan 2005, 218 f.), d. h., dass der Unternehmer ein hohes Maß an kontextspezifischen Wissens (Vera und Crossan 2004, 742), Selbstwirksamkeit (Hmieleski und Corbett 2008, 491) und Teamfähigkeit (Vera und Crossan 2005, 214) aufweist. Zudem sind Echtzeitinformationen in der Kommunikation sowie eine experimentierfreudige Kultur notwendig, um einen Geschäftsmodellwandel intuitiv vornehmen zu können (Vera und Crossan 2005, 214). Falls diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, erscheint in der Praxis eine geplante Wandlung womöglich sinnvoller.

## VI. Einschränkungen und Ausblick

Die abgeleiteten Implikationen sind strikt unter der Prämisse des qualitativen Forschungsdesigns zu betrachten. Dieses ist durch induktives Vorgehen geprägt, eine Ausweitung der Ergebnisse auf Bereiche außerhalb der untersuchten Fälle im Sinne einer Verallgemeinerung auf Basis statistischer Verfahren kann daher nicht geleistet werden. Zudem verweist Yin (2009, 102) auf insgesamt sechs mögliche Datenquellen, die in einer Fallstudie verwendet werden können. In dieser Untersuchung wurden die Daten hauptsächlich durch problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) erhoben und notwendige Sekundärdaten durch Internetrecherche gewonnen. Dies bedeutet, dass evtl. relativierende Vergleichsdaten aus anderen Datenquellen nicht vorhanden sind. Zudem ist das Forschungsfeld weit gestreut und es hat sich bislang noch keine Basistheorie etabliert (Schuster 2000). Vor allem im untersuchten Segment der KMU scheint die in der Literatur vorgeschlagene Ausgestaltung des Wandlungsmanagements nur zum Teil zielführend. Unter dem Gesichtspunkt des qualitativen Forschungsdesign erscheint es erstrebenswert, die Ergebnisse auf quantitativer Basis genauer zu untersuchen. Auch ein Vergleich von verschiedenen Ländern könnte hier interessante Einblicke bringen.

## Literatur

- Baker, T., Miner, A. S. und Eesley, D. T.* (2003): Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process, in: *Research Policy*, 32 (2), 255–276.
- Berner, W.* (2000): Praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur, in: *Praxishandbuch Unternehmensführung*. Letzter Download am 10. 08. 2012: [http://www.umsetzungsberatung.de/downloads/Strategien\\_Kulturveranderung.pdf](http://www.umsetzungsberatung.de/downloads/Strategien_Kulturveranderung.pdf).
- (2005): Projektmanagement: Was im Change Management anders ist als bei technischen Projekten, in: *Der Change Guide*. Letzter Download am 10. 08. 2012: <http://www.umsetzungsberatung.de/projekt-management/projektmanagement.php>.
- Björn, A., Claßen, M. und Arnold, S.* (2008): Change Management 2003/2008 Bedeutung, Strategien, Trends, in: *Cappgemini-Broschüre*.
- Brehm, C. und Petry, T.* (2009): Toolbox – Denkwerkzeuge für Change Manager, in: *Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 368–404.
- Brehm, C. R.* (2009): Kommunikation im Wandel, in: *Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 309–355.
- Brehm, C. R., Hackmann, S. und Jantzen-Homp, D.* (2009): Projekt- und Programm-Management, in: *Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 233–271.

- Brem, A., Kreuzel, N. und Neusser, C. (2008):* Performance Measurement in SMEs: literature review and results from a German case study, in: *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2 (4), 411–427.
- Bülow, I. (2005):* Change Management zwischen Mythos und Sachzwang der Praxis – Aufbau einer praxisgestützten Modellierung unter Berücksichtigung wirtschaftspädagogischer Theorie, veranschaulicht am Praxisfall der selbstinduzierten Veränderung des Einkaufs der Deutsche Lufthansa AG, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag – Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Claßen, M. und Kyaw, F. (2010):* Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, in: Capgemini-Broschüre. Letzter Download am 10. 08. 2012: [http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change\\_Management\\_Studie\\_2010.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf).
- Deimel, K. (2008):* Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19 (3), 281–298.
- Doppler, K. und Lauterburg, C. (2002):* Change Management Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- Eisenhardt, K. M. (1989):* Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. und Brown, S. L. (1997):* The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1–34.
- Frank, H., Lueger, M. und Korunka, C. (2010):* Innovative Kleinunternehmen: Eine qualitative Systemanalyse, in: *ZfKE*, 58 (1), 1–30.
- Gersick, C. J. G. (1991):* Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, in: *Academy of Management Review*, 16 (1), 10–36.
- Hansson, J. und Klefsjö, B. (2003):* A core value model for implementing total quality management in small organizations, in: *The TQM Magazine*, 15 (2), 71–81.
- Heberle, K. und Stolzenberg, K. (2006):* Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg: Springer.
- Hmieleski, K. M. und Corbett, A. C. (2008):* The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction, in: *Journal of Business Venturing*, 23 (4), 482–496.
- Johnson, M. W., Clayton, C. M. und Kaggermann, H. (2008):* Reinventing Your Business Model, in: *Harvard Business Review*, 86 (12), 50–59.
- Kenny, B. und Reedy, E. (2006):* The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation, in: *Irish Journal of Management*, 27 (2), 119–142.
- Kirsch, W., Esser, W. M. und Gabele, E. (1979):* Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart: Poeschel.
- Kotter, J. P. (2007):* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: *Harvard Business Review*, 85 (1), 96–103.
- Krüger, W. (1999):* Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen*, Heidelberg: Springer, 863–891.

- (2009a): Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 145–191.
  - (2009b): Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 21–44.
  - (2009c): Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 47–114.
- Lauer, T.* (2010): *Change Management*, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lewin, K.* (1963): Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik, in: Lewin, K. (Hrsg.): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Bern: Huber, 223–270.
- Leypourne, S.* und *Sadler-Smith, E.* (2006): The role of intuition and improvisation in project management, in: *International Journal of Project Management*, 24 (6), 483–492.
- Linder, J.* und *Cantell, S.* (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Arbeitspapier des Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
- Matzler, K., Baimom, F.* und *Hutter, K.* (2010): Die Rolle von Intuition in strategischen Entscheidungen, in: Pechlaner, H., Raich, M., Schön, S. und Matzler, K. (Hrsg.): *Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten*, Wiesbaden: Gabler, 211–228.
- Miller, D.* (1982): Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations, in: *Journal of Management Studies*, 19 (2), 131–151.
- Müller, C., Peham, C.* und *Raich, M.* (2010): Change Agent, Change Leader und Change Entrepreneur Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse?, in: Pechlaner, H., Raich, M., Schön, S. und Matzler, K. (Hrsg.): *Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten*, Wiesbaden: Gabler, 397–426.
- Orlikowski, W. J.* (1996): Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective, in: *Information Systems Research*, 7 (1), 63–92.
- Osterwalder, A.* und *Pigneur, Y.* (2010): *Business Model Generation*, 1. Aufl., New Jersey: Wiley.
- Pesch, R.* (2011): Improvisation im unternehmerischen Prozess, in: *ZfKE*, 59 (1), 63–69.
- Pettigrew, A. M.* (1987): Context and Action in the Transformation of the Firm, in: *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649–670.
- (1988): Researching Strategic Change, in: Pettigrew, A. M. (Hrsg.): *Management of Strategic Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1–14.
- Porter, M. E.* (1990): The Competitive Advantage of Nations, in: *Harvard Business Review*, 68 (2), 73–93.
- Quinn, J. B.* (1989): Strategic Change: „Logical Incrementalism“, in: *Sloan Management Review*, 30 (4), 45–61.
- Ringlstetter, M. J.* und *Schuster, M.* (2001): Organisatorischer Wandel als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61 (3), 349–369.
- Schuster, M.* (2000): Theorien organisatorischen Wandels – ein Strukturierungsversuch, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Betriebliches Personalwesen, Eichstätt.



- Susman, G., Jansen, K. und Michael, J. (2006): Innovation and Change Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies, Pennsylvania. Letzter Download am 10. 08. 2012: <http://www.smeal.psu.edu/cmtoc/research/nistem.pdf>.*
- Türk, K. (1989): Neue Entwicklungen in der Organisationsforschung Ein Trend Report, 1. Aufl., Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.*
- Vera, D. und Crossan, M. (2004): Theatrical improvisation: Lessons for organizations, in: Organization Studies, 25 (5), 727–749.*
- (2005): Improvisation and Innovative Performance in Teams, in: Organization Science, 16 (3), 203–224.
- Voigt, K. I. (1997): Kulturbewusstes Management – Wandel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): Management des Wandels, Wiesbaden: Gabler, 55–77.*
- Witzel, A. (2000): The Problem-Centered Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1 (1). Letzter Download am 10. 08. 2012: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>.*
- Wrona, T. (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode, Arbeitspapier der European School of Management, Berlin.*
- Yin, R. K. (2009): Case Study Research Design and Methods, 4. Aufl., Thousands Oaks: SAGE Publications.*

## Appendix: Interviewleitfaden

### Eröffnung des Interviews

- **Zielsetzung und Hintergrund der Studie:**

Die Welt wird immer schnelllebig und auch Unternehmen unterliegen dieser Dynamik, wodurch zum Teil tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen notwendig werden. Daher möchte diese Studie Erkenntnisse über das Management dieser Veränderungen speziell in kleinen und mittleren Firmen gewinnen.

- **Ablauf des Interviews:**

Das Interview ist offen gestaltet. Es wurden zwar Fragen vorbereitet, diese dienen aber primär als Erzählanstoß. Im Verlauf des Interviews werde ich bei Sachverhalten, die für mich besonders relevant sind, weiter nachfragen. Wenn Sie nichts dagegen haben, würde ich das Interview gerne auf Tonband aufzeichnen. Die Tonbandaufzeichnung wird auf Wunsch selbstverständlich jederzeit gestoppt.

- **Anmerkungen zum Datenschutz:**

Das Interview und die Ergebnisse der Studie werden vollständig anonymisiert, d. h. aus der Studie kann kein Dritter Rückschlüsse auf Sie bzw. das Unternehmen ziehen.

*Haben Sie noch Fragen über den Ablauf oder über die Verwendung der Daten?*

**Hinweis für den Interviewer: Den Interviewpartner frei sprechen lassen und nur bei Bedarf gezielt nachfragen.**

**Leitfragen Analyseeinheit 1: Das Was der Wandlung**

- Was hat sich in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren geändert?

Den Interviewpartner frei antworten lassen und anschließend die Punkte nachfragen, die nicht erwähnt wurden:

<b>Teilbereich des Geschäftsmodells</b>	<b>Stichpunkte</b>
<b>Schlüsselpartner</b>	Auswirkung auf Partnerschaften des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Lieferanten</li> <li>• Nutzung von Synergien</li> </ul>
<b>Kundensegmente</b>	Auswirkungen auf die bedienten Kundensegmente des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Märkte</li> <li>• neue Kundengruppen mit individuellen Produkten angesprochen</li> </ul>
<b>Kostenstruktur</b>	Auswirkungen auf die Kostenstruktur des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsführer</li> <li>• Kostenführer</li> </ul>
<b>Ertragsmodell</b>	Auswirkungen auf das Ertragsmodell des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Möglichkeiten der Bezahlung bzw. Finanzierung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Leasing</li> <li>◦ Miete</li> <li>◦ Pauschaltarife</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kundenbeziehung</b>	Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Betreuung der Kunden intensiviert bzw. reduziert</li> <li>• Selbstbedienung</li> </ul>
<b>Schlüsselaktivität</b>	Auswirkungen auf die Schlüsselaktivitäten des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion</li> <li>• Problemlösungen</li> <li>• Plattformlösung, um Nachfrage und Angebot zusammenzuführen</li> </ul> <p><i>Dieser Punkt ist sehr abstrakt, daher Beispiele geben, falls der Interviewpartner stockt.</i></p> <p>Eine Schlüsselaktivität von BMW ist z. B. die Produktion von Fahrzeugen, der Vertrieb von Autoversicherungen ist dagegen nur eine Randaktivität. Eine Schlüsselaktivität eines Krankenhauses wird in der Behandlung von Patienten gesehen, um deren gesundheitliche Probleme zu lösen.</p>

*Fortsetzung nächste Seite*

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Teilbereich des Geschäftsmodells	Stichpunkte
<b>Schlüsselressourcen</b>	Auswirkungen auf die Schlüsselressourcen des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Produktionsanlagen</li> <li>• geistiges Eigentum in Form von Patenten, Markenrechten</li> </ul>
<b>Absatzwege</b>	Auswirkungen auf die Absatzwege des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Absatz, insbesondere Internetvertrieb</li> <li>• Indirekter Absatz über Intermediäre</li> </ul>

- *Welchen Nutzen hatte diese Veränderung für den Kunden?*

Falls der Interviewpartner Probleme bei der Beantwortung dieser Frage hat, können folgende Stichpunkte gegeben werden:

- Verbesserte Produkte
- Neue Produkte/Dienstleistungen, die bis dahin noch nicht am Markt erhältlich waren
- Erhöhung der Qualität
- Schnellere Leistungserbringung, z. B. schnellere Lieferung
- Erhöhung der Erreichbarkeit, z. B. durch Ausbau des Filialnetzes

### Leitfragen Analyseeinheit 2: Das Wie der Wandlung

- *Wie sind Sie die Aufgabe der anstehenden Veränderung angegangen? Gab es vor der Veränderung bereits konkrete Vorstellungen, wie die Veränderung ablaufen und welche Managementmethoden zur Anwendung kommen sollten, oder war die Vorgehensweise eher durch Intuition geprägt?*

Den Interviewpartner frei antworten lassen und ggf. nach bestimmten Managementmethoden fragen.

Managementmethode	Stichpunkte
<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisierung des zukünftigen, gewünschten und realisierbaren Zustands</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation vor, während und nach der Veränderung</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Zielen</li> </ul>
<b>Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagementtechniken <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meilensteinplanung</li> <li>○ Zuständigkeiten</li> <li>○ Erfolgsmessung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Moderation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderierte Gruppensitzungen</li> </ul>

<b>Aufbau von erfolgskritischem Know-how</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermittlung von neuem, für die Veränderung notwendigem Wissen</li></ul>
<b>Quick-wins</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Handlungserfolge frühzeitig ausweisen</li></ul>

- *Können Sie sich erinnern, in welchen Schritten sich die Veränderung vollzogen hat?*
  - Wie viel Veränderung pro Schritt?
  - Länge des gesamten Prozesses?
- *Nachdem klar war, dass eine Veränderung geschehen soll, wie lange hat es gedauert bis mit der Veränderung begonnen werden konnte?*
- *Welche Hürden mussten für die erfolgreiche Veränderung überwunden werden?*
- *Welche Personen im Unternehmen waren maßgeblich dafür verantwortlich, dass die Veränderung aktiv vorangetrieben wurde?*
- *Wie haben sich diese Personen organisiert?*
  - Eigenes Team?
  - Von operativen Aufgaben entlastet?
- *Wurde die Veränderung von allen Mitarbeitern mitgetragen?*
- *Wie wurde mit Mitarbeitern umgegangen, die die Veränderung nicht mittragen wollten?*
- *Konnten die Veränderungen sofort in den Unternehmensalltag einfließen oder hielten die Mitarbeiter an den alten Strukturen fest?*
- *Welche Veränderungen sehen Sie für die Zukunft?*

### **Ende des Interviews**

- *Haben Sie Fragen, Anmerkungen, habe ich etwas Wichtiges vergessen?*
- *Was haben Sie an dem Interview als angenehm und was als weniger angenehm empfunden? Vielen Dank für das Interview!*